

Die rechtliche Verankerung von Diversity Management an Hochschulen in Deutschland

Breuer, Pia Alina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sonstiges / other

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Breuer, P. A. (2019). *Die rechtliche Verankerung von Diversity Management an Hochschulen in Deutschland*. Wuppertal. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65458-v2-6>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

Die rechtliche Verankerung von Diversity Management an Hochschulen in Deutschland

Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Master of Arts (M.A.)

im Fach Soziologie

im Studiengang Master of Arts Soziologie
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von: Pia Alina Breuer

Matrikelnummer: 1648718

Erstprüfer: Herr Professor Dr. Heinze

Zweitprüfer: Herr D. Pithan

02.08.2019

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
2. Diversity und Diversity Management.....	8
2.1 Entwicklungsgeschichte.....	8
2.2 Definition Diversity und Diversity Management.....	13
2.3 Diversity Management-Ansätze.....	15
3. Diversity Management an deutschen Hochschulen.....	19
3.1 Demografischer Wandel, Globalisierung und internationaler Wettbewerb.....	19
3.2 Verbindung zum New Public Management.....	21
3.2.1 New Public Management Reformen.....	21
3.2.2 Neue Steuerungsinstrumente.....	25
4. Forschungsstand.....	27
5. Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....	35
6. Hypothesen.....	42
7. Methodisches Vorgehen und Operationalisierung.....	46
7.1 Phase 1: Dokumentenanalyse.....	46
7.1.1 Methodische Einordnung und Begründung.....	46
7.1.2 Daten.....	47
7.1.3 Festlegung der Kategorien.....	48
7.1.4 Durchführung der Auswertung.....	50
7.2 Phase 2: Quantitative Auswertung.....	50
7.3 Methodenreflexion.....	54
8. Ergebnisse.....	56
8.1 Diskursive Reproduktion von Diversität.....	56
8.1.1 Drei Ansätze des Diversity Managements.....	56
8.1.2 Andere Ansätze.....	60
8.2 Rechtliche Verankerung.....	61
8.2.1 Deskriptive Ergebnisse.....	61
8.2.2 Überprüfung der Hypothesen.....	63
8.3 Ergebnisreflexion.....	70
9. Fazit.....	72
Literaturverzeichnis.....	74
Anhang.....	85
1. Score-Tabelle Länder.....	86

2. Score-Tabelle Hochschulen	87
3. Kategoriensystem.....	91
4. Übersicht Dokumente.....	103
5. Übersicht Dokumentenvariablen.....	105

Eidesstattliche Erklärung

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Kategorisierte Diversity-Score-Werte auf Länder- und Hochschulebene	62
Darstellung 2: SPSS Output – Verteilung der Ränge.	63
Darstellung 3: SPSS-Output – Teststatistik für U-Test.	64
Darstellung 4: SPSS-Output – Verteilung der Ränge.	65
Darstellung 5: SPSS-Output – Teststatistik für Kruskal-Wallis-H-Test.	66
Darstellung 6: SPSS-Output – Kontingenztafel.	67
Darstellung 7: SPSS-Output – Chi-Quadrat-Test.	68
Darstellung 8: SPSS-Output – Rangkorrelation.	69
Darstellung 9: Übersicht über Score-Werte auf Landesebene.	86
Darstellung 10: Übersicht Score-Werte auf Hochschulebene	90
Darstellung 11: Kategoriensystem.	102
Darstellung 12: Übersicht über untersuchte Dokumente und Gesetzestexte	104
Darstellung 13: Übersicht über untersuchte Dokumentenvariablen	106

1. Einleitung

Die Hochschulen in Deutschland haben sich lange Zeit am Idealbild des Normalstudierenden orientiert:

Studienaufnahme direkt nach dem Abschluss des Gymnasiums (früher allenfalls unterbrochen durch Dienstzeiten), Studium in Form eines Vollzeit- und Präsenzstudiums und als zeitaufwendige Haupttätigkeit, weitgehend frei von anderen Verpflichtungen und Einbindungen, in der Regel in einer Altersspanne zwischen 20 und 25, direkter (oder jedenfalls nur unwesentlich verzögerter) Übergang in den Beruf (Wolter 2012: 280).

Nach Wolter (2012) entspricht jedoch nur noch knapp jeder zweite Studierende diesem tradierten Bild eines Normalstudierenden (vgl. ebd.). Tatsächlich belegen die Zahlen der 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks (2017), dass die Studierendenschaft deutscher Universitäten immer diverser wird: So ist die Zahl der Studierenden mit gesundheitlicher Beeinträchtigung gegenüber 2012 um vier Prozentpunkte gestiegen (2016: 11 Prozent), knapp die Hälfte der Studierenden (48 Prozent) stammt im Sommersemester 2016 aus einem nicht-akademischen Haushalt, der Anteil der Studierenden mit der Bildungsherkunft *niedrig* hat sich gegenüber 2012 um drei Prozentpunkte erhöht, mehr als zwei Drittel der Studierenden gehen einer Nebentätigkeit nach und jede*r fünfte Studierende hat einen Migrationshintergrund (vgl. Middendorff et al. 2017: 7ff.). Hinzu kommt, dass sich die Biographie der Studierenden durch eine komplexe Verschränkung sozialer Kategorien auszeichnet: So gehört knapp ein Viertel der Studierenden mit Migrationshintergrund der Bildungsherkunftsgruppe *niedrig* an. Differenziert nach Migrationsstatus zeigt sich jedoch, dass „Studierende mit doppelter Staatsangehörigkeit deutlich häufiger aus einem akademischen Elternhaus (60 %) [stammen] als eingebürgerte Studierende (38 %) (Middendorff et al. 2017: 11). Die Zahlen verdeutlichen, dass sich der Anteil der nicht-traditionellen Studierenden erhöht hat. Möchten die Hochschulen auch in Zukunft im nationalen wie internationalen Wissenschaftswettbewerb konkurrenzfähig bleiben, müssen sie das Potenzial ihrer gesamten Studierendenschaft stärker aktivieren und ihre Studienformate an die differenzierten Lebenswelten der Studierenden anpassen.

Nicht nur die Hochschulen stehen unter Handlungsdruck, sondern auch Bund und Länder. Aufgrund des demografischen Wandels sieht sich der Arbeitsmarkt in Deutschland schon heute mit der Problematik des Fachkräftemangels konfrontiert. Gleichzeitig ist der Anteil der Studierenden an Universitäten von 70 Prozent im Jahr 2006 auf 63 Prozent im Jahr 2016 deutlich zurückgegangen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018b: 6). Es geht also nicht nur darum, die Studienformate auf die Bedürfnisse der bereits immatrikulierten Studieren-

den anzupassen, sondern die Durchlässigkeit des Bildungsweges hin zu einer zunehmenden Öffnung der Hochschulen zu fördern. Hier steht insbesondere im Fokus, den Auf- und Ausbau weiterbildender Studiengänge weiter zu fördern, damit auch die Gruppe der Berufstätigen ohne herkömmliche Zugangsberechtigung ihren Weg an die Hochschule findet. Erste Bemühungen, den Zugang zur Hochschule für unterrepräsentierte Gruppen zu erleichtern sowie die Studienformate für die zunehmende Diversifizierung der Studiengruppenzusammensetzung flexibler zu gestalten, gibt es bereits seit Mitte der 2000er Jahre. So wurde auf der Bologna-Konferenz in London im Jahr 2007 erstmals eine Definition der sozialen Dimension der Hochschulbildung im Londoner Kommuniqué festgeschrieben. Dort heißt es unter anderem:

Die Politik sollte daher anstreben, das Potential der Einzelnen im Hinblick auf die persönliche Entwicklung [...] auszuschöpfen. Wir teilen den gesellschaftlichen Anspruch, dass die Studierenden bei ihrem Eintritt in die Hochschule, mit ihrer Beteiligung und bei Abschluss der Hochschulbildung auf allen Ebenen die Zusammensetzung der Bevölkerung widerspiegeln sollte [sic] (vgl. Londoner Kommuniqué 2007: 5).

Ungefähr zur gleichen Zeit gewann auf nationaler Hochschulebene der Diskurs um das Konzept des *Diversity Managements* zunehmend an Popularität und Relevanz. Der Begriff des *Diversity Managements* stammt ursprünglich aus den USA und gelangte als personalwirtschaftliches Instrument ab Mitte der 1990er Jahre auch nach Deutschland (vgl. Vedder 2006: 7). Durch *Diversity Management* soll die soziale Vielfalt der Belegschaft für die Organisationsziele konstruktiv genutzt werden.

Seinen Weg an die Hochschulen fand das Konzept des *Diversity Managements* erst über zehn Jahre später. So richtete die Universität Duisburg-Essen im Jahr 2008 als erste Hochschule in Deutschland ein Prorektorat für *Diversity Management* ein. Weitere Hochschulen, wie zum Beispiel die Goethe-Universität Frankfurt, die RWTH Aachen oder die TU Dortmund, folgten diesem Beispiel und stellten entsprechende Stabsstellen, Prorektorate, Vizepräsidentschaften oder Abteilungen bereit (vgl. Klein 2013: 79). Als zentrale Triebkraft für die Implementierung von *Diversity Management* an Hochschulen gilt das Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Jahr 2006 (vgl. Klammer/Ganseuer 2015: 15). Dieses Gesetz verpflichtet Hochschulen wie auch privatwirtschaftliche Unternehmen oder andere öffentliche Einrichtungen zur Gleichbehandlung und Nicht-Diskriminierung ihrer Organisationsmitglieder.

Mittlerweile sind über zehn Jahre vergangen, seit das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft getreten ist und die erste *Diversity*-Stelle an einer Hochschule eingerichtet wurde. Dennoch gibt es bislang keine Forschungsarbeit, die darüber Aufschluss gibt, wie verbreitet das Konzept des *Diversity Managements* mittlerweile an Universitäten in

Deutschland – sowohl auf rechtlicher als auch struktureller Hochschulebene – ist. An dieser Stelle möchte die vorliegende Arbeit ansetzen. Ziel ist zum einen, eine erste Bestandsaufnahme und Bewertung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen vorzunehmen. Zum anderen soll eine erste Idee entwickelt werden, wie die Verbreitung des *Diversity Managements* an Hochschulen in Deutschland aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive heraus untersucht werden könnte. Die vorliegende Arbeit soll aus diesem Grund vor allem die notwendige Vorarbeit leisten, um in einem nächsten Schritt die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* mit der tatsächlichen strukturellen Institutionalisierung von *Diversity*-Stellen an Hochschulen in Verbindung zu setzen. Diese Zielsetzung deutet bereits darauf hin, was diese Arbeit nicht leisten wird. Gegenstand der vorliegenden Analyse bilden lediglich die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf *Diversity* und *Diversity Management* an Hochschulen. Die strukturelle Verankerung wird nicht Teil der Untersuchung sein. Darüber hinaus werden in dieser Arbeit auch keine weiteren Daten aus Hochschulstatistiken oder anderen amtlichen Statistiken berücksichtigt.

Da die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen zumindest im deutschsprachigen Raum bisher nicht untersucht wurde, gilt es zunächst mit Hilfe des Programms MAXQDA ein umfassendes Kategoriensystem zu bilden, um das Konstrukt des *Diversity Managements* in den ausgewählten Gesetzestexten und Hochschuldokumenten messen zu können. Um Unterschiede in der Intensität der rechtlichen Verankerungen sowohl auf Hochschul- als auch Länderebene statistisch auswerten und vergleichen zu können, werden die einzelnen Kategorien und Subkategorien mit Hilfe von SPSS zunächst in quantifizierbare Variablen umgewandelt und anschließend zu einem additiven Summenscore, dem *Diversity-Score*, zusammengefasst. Die Arbeit verbindet also eine qualitative Methode der Datenerhebung (Dokumentenanalyse) mit einer quantitativen Methode der Datenauswertung (Quantitative Inhaltsanalyse).

Die Arbeit beginnt mit einem kurzen Überblick über die Entstehungsgeschichte des *Diversity Managements* und dessen Verbreitung in Deutschland. Anschließend werden die wichtigsten theoretisch-konzeptionellen Ansätze und Begriffe in Bezug auf *Diversity Management* dargestellt und erläutert. Nach dieser eher allgemeinen Einführung in die Thematik geht es in Kapitel 2 um die *Diversity-Politik* an Hochschulen. Hier werden die wichtigsten rechtlichen sowie gesellschaftlichen Bedingungsfaktoren für die Implementierung von *Diversity Management* an Hochschulen erläutert. Das Kapitel schließt mit der Bezugnahme zum *New Public Management* als neuem Steuerungsmodell in Hochschulen und dessen Verbindung zum *Diversity Management*. Im nächsten Kapitel wird der aktuelle Stand der

Forschung zum Themenfeld aufgearbeitet, um so mögliche Forschungslücken und Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit zu identifizieren. In Kapitel 4 wird die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie vorgestellt und es wird erläutert, warum diese Theorie geeignet ist, um den Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen zu untersuchen. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 die Hypothesen gebildet, die durch die vorliegende empirische Arbeit untersucht werden sollen. Das anschließende Kapitel widmet sich der Beschreibung und Einordnung der Methodik sowie der Darstellung und Erläuterung der einzelnen Auswertungsschritte. Im letzten Kapitel des Hauptteils werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt und interpretiert. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick. An dieser Stelle werden die Methodik und die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit noch einmal kritisch reflektiert und in den Forschungskontext eingeordnet. Der Ausblick gibt Aufschluss darüber, welchen Beitrag die Ergebnisse dieser Arbeit für zukünftige Forschungsarbeiten leisten können.

2. Diversity und Diversity Management

2.1 Entwicklungsgeschichte

Die historischen Wurzeln von *Diversity Management* liegen in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, die ab Mitte der 1960er Jahre bis in die 1970er Jahre hinein durch soziale Proteste verschiedener Interessengruppen ihren Ausdruck gewann. Die Forderung nach gleichberechtigter Teilhabe führte schließlich zu einer umfassenden Antidiskriminierungsgesetzgebung. So legte der 1964 verabschiedete *Title VII of the Civil Rights Act* den Grundstein für den gesetzlichen Kampf gegen Diskriminierung von Beschäftigten auf Grund von Ethnie, Geschlecht, Hautfarbe oder Religion (vgl. Vedder 2006: 3).

Für die Implementierung und Umsetzung des Gesetzes wurde 1965 die *Equal Employment Opportunity Commission* eingesetzt. Die Bundesbehörde dient als Schlichtungsstelle und ist somit sowohl für die Überwachung der Förderung von Chancengleichheit als auch für die Sanktionierung möglicher Verstöße zuständig. Um Sanktionen der Bundesbehörde zu vermeiden, waren die Unternehmen dazu angehalten, *Diversity-Management-Strategien* zu betreiben. Dies fand zunächst in Form positiver Diskriminierungsmaßnahmen (*Affirmative Action*) statt. Diese ersten eher passiven Antidiskriminierungsmaßnahmen umfassten vor allem Quotenregelungen zur gezielten Förderung traditionell benachteiligter Gruppen. Sie sollten sicherstellen, dass Minoritäten, wie Frauen oder Afroamerikaner*innen, bei Einstellungen und Beförderungen die gleichen Chancen erhalten. Die Quotenregelungen erlaubten

den Unternehmen, Personen einer benachteiligten Gruppe bei gleicher Qualifikation zu bevorzugen (vgl. Dreas 2019: 14; Vedder 2006: 3f.).

Die positiven Diskriminierungsmaßnahmen und ihr Versprechen für mehr Chancengleichheit für Beschäftigte erfuhren in den 1970er bis 1980er Jahren zunehmend Kritik: Die positiven Maßnahmen seien nicht effektiv genug, da sie nicht auf organisationaler Ebene verankert seien, sie führten zu niedrigeren Einstellungs- und Leistungsstandards. Zudem würden Personen, die bisher noch nie von Diskriminierung betroffen waren, Vorteile auf Kosten von weißen Männern erhalten (vgl. Gilbert et al. 1999: 62f.). Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2010: 449) bezeichnen diese Entwicklung auch als *Affirmative Action Backlash*, der die Fortschritte im Kampf für Chancengerechtigkeit durch die *Affirmative-Action-Gesetze* in Frage stellt (vgl. Vedder 2006: 4).

Der Wechsel von einer bisher ausschließlich moralisch-ethischen Auslegung von *Diversity Management* hin zu der gezielten Nutzung von Vielfalt vollzog sich nach der Veröffentlichung der Studie *Workforce 2000* von Johnston und Packer (1987). Dieser Bericht prognostizierte für das Jahr 2000, dass die Gruppe der weißen inländischen Männer nur noch eine Minorität auf dem Arbeitsmarkt darstellen werde und dass stattdessen circa 85 Prozent der neuen auf den Arbeitsmarkt strömenden Arbeitskräfte Migrant*innen, Frauen und andere Minoritäten wie Afroamerikaner*innen und Hispanics sein werden (vgl. Johnston/Packer 1987: 95; Schulz 2009: 43f.). Die Ergebnisse dieser Studie führten dazu, dass sich zunehmend vor allem solche Unternehmen mit der Implementierung und Umsetzung von Strategien des *Diversity Managements* befassten, die einerseits Angst vor Fachkräftemangel hatten und andererseits gewillt waren, das Potential ihrer diversen Arbeiterschaft gewinnbringend zu nutzen (vgl. Vedder 2006: 6).

Die Prognosen aus dem Jahr 1987 über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den US-amerikanischen Arbeitsmarkt waren demnach eine wichtige Voraussetzung und Weichenstellung für eine erfolgreiche Sensibilisierung der US-amerikanischen Unternehmen für die Themen *Diversity* und *Diversity Management*. Das Management einer vielfältigen Belegschaft bezog sich nun nicht mehr nur auf die bloße Einhaltung bestimmter gesetzlicher Anforderungen durch institutionalisierte Fördermaßnahmen, sondern auf die effektive Nutzung vielfältiger Potentiale, um so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Mit der Erkenntnis, dass die Förderung der Vielfalt der Beschäftigten nicht nur aus moralisch-ethischen Gründen erfolgen muss, sondern auch ökonomische Vorteile für das Unternehmen bietet, haben sich im US-Amerikanischen Diskurs um *Diversity Management* zwei zentrale Lager gebildet. Auf der einen Seite stehen die Vertreter*innen der *Equity-*

Perspektive (vgl. Vedder 2006: 6). Sie hat ihre Wurzeln in der US-amerikanischen Frauenrechts- und Bürgerrechtsbewegung der 1950er Jahren und folgt einer Gerechtigkeitslogik der gleichen Rechte und Chancen für alle Beschäftigten. Diese Chancengleichheit wird erreicht durch die gesetzliche Verankerung humanistischer Werte wie Fairness, Toleranz und Respekt und die Institutionalisierung positiver Maßnahmen, die auf diesen Werten aufbauen. Auf der anderen Seite stehen die Vertreter*innen der *Business-Perspektive* (vgl. Vedder 2006: 7), welche in der Literatur auch als *Business Case for Diversity* vielfach Beachtung gefunden hat (vgl. Kochan et al. 2003; vgl. Robinson/Dechant 1997). Aus dieser Perspektive werden vor allem das ökonomische Potential von *Diversity Management* hervorgehoben und die moralisch-ethischen Verpflichtungen von Unternehmen gegenüber ihren Beschäftigten tendenziell eher abgewertet (vgl. Dreas 2019: 14f.; Schulz 2009: 11; Vedder 2006: 6f.).

Übernahme des Konzeptes in Deutschland

Durch die Einführung in US-amerikanische Niederlassungen in Deutschland gelangte *Diversity Management* als personalwirtschaftliches Instrument ab Mitte der 1990er Jahre auch nach Deutschland (vgl. Dreas 2019: 15; Vedder 2006: 7).

So konnten Süß und Kleiner (vgl. 2006: 63) zeigen, dass die Verbreitung von *Diversity Management* seit 1998 in Deutschland deutlich zugenommen hat. Die gestiegene Popularität von *Diversity Management* zeigt sich nicht nur in der vermehrten Implementierung des Konzeptes in Unternehmen, sondern auch in der steigenden Zahl an wissenschaftlichen und praxisnahen Publikationen zum Thema *Diversity Management* und *Managing Diversity* seit Ende der 1990er Jahre (vgl. Süß 2009: 188).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich *Diversity Management* spätestens seit den frühen 1990er Jahre zu einem weit verbreiteten Konzept der Unternehmensstrategie entwickelt hat, welches zunächst von international tätigen Unternehmen und später auch von nationalen Beratungsunternehmen, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Universitäten und Non-Profit-Organisationen implementiert wurde (vgl. Vedder 2006: 6).

Ab Mitte der 1990er Jahr gewann *Diversity Management* auch in deutschen privatwirtschaftlichen Unternehmen an Popularität. Gegen Ende der 1990er Jahr wurde das Konzept dann auch zunehmend in Politik und Wissenschaft aufgegriffen. Die Entwicklung kann auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Dass die juristischen Rahmenbedingungen eines Landes einen nicht unerheblichen Einfluss auf den Verbreitungsgrad von *Diversity Management* haben können, hat sich bereits am

Beispiel der USA gezeigt. So kann die schnelle Verbreitung und Implementierung des Managementkonzeptes in den USA nicht zuletzt auch auf die massiven sozialen Bürgerrechtsbewegungen Anfang der 1960er Jahre und die darauffolgenden strengen Antidiskriminierungsgesetzgebungen zurückgeführt werden (vgl. Schulz 2009: 46f.). In Deutschland hat vor allem die Antidiskriminierungspolitik der Europäischen Union der Verbreitung von *Diversity Management* in Organisationen einen deutlichen Auftrieb gegeben (vgl. Vedder 2006: 9). Zwischen 2000 und 2004 wurden vom Rat der Europäischen Union insgesamt vier Gleichbehandlungslinien beschlossen. Diese umfassen die *Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft*, die *Rahmenrichtlinie 2000/78/EG zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf*, die *Gender-Richtlinie 2002/73/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen* und die *Richtlinie 2004/113/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen* (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017: 15f.). Der Umsetzung der vier europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien in nationales deutsches Recht ging ein kompliziertes Gesetzgebungsverfahren voraus, welches sich über drei Legislaturperioden erstreckte. Erst fünf Jahre nach einem ersten Diskussionsentwurf eines *Gesetzes zur Verhinderung von Diskriminierungen im Zivilrecht* trat schließlich im Jahr 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft, welches alle vier Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung umsetzt (vgl. Merx/Vassilopoulou 2007: 363). Laut §1 soll das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetzes die „Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ verhindern oder beseitigen.

Demografische Entwicklung

Auch in Deutschland sehen sich Organisationen zunehmend mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt konfrontiert. Um das gesamte Arbeitskräftepotenzial einer immer heterogener werdenden Belegschaft nutzen zu können, müssen Organisationen ein diversitätsgerechtes Personalmanagement entwickeln und langfristig institutionell implementieren (vgl. Jablonski/Schwarzenbart 2011: 544; Schneider/Hilpert 2016: 188). Mit Blick auf das Erwerbspersonenpotenzial haben vor allem Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewon-

nen. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes ist die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen zwischen 2007 und 2017 von 33 Prozent auf 58 Prozent gestiegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018a: 66). Damit waren in dieser Altersgruppe die stärksten Veränderungen in der Erwerbsbeteiligung zu verzeichnen. Die Unterschiede in den Erwerbstätigenquoten von Frauen und Männern in dieser Altersgruppe haben sich in den letzten zehn Jahren zwar reduziert, dennoch lag der Anteil der 60- bis 64-jährigen erwerbstätigen Frauen noch deutlich unter der Erwerbstätigenquote der Männer in dieser Altersgruppe. Im Jahr 2007 waren 25 Prozent der Frauen und 41 Prozent der Männer zwischen 60 und 64 Jahren erwerbstätig, während der Anteil im Jahr 2017 bei 53 Prozent und 64 Prozent lag (vgl. Statistisches Bundesamt 2018a: 66). Die Zahlen zeigen also zum einen, dass der Anteil der älteren Beschäftigten am Arbeitsmarkt erheblich gestiegen ist und zum anderen, dass sich die Erwerbstätigenquoten von Frauen und Männern in dieser Altersgruppe zwar langsam, aber kontinuierlich angleichen. Dieser positive Trend hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung von Frauen lässt sich auch in der Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen beobachten. Die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-jährigen Frauen ist seit dem Jahr 2007 um neun Prozentpunkte gestiegen und liegt nun bei 75 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2018a: 6). Neben Frauen und älteren Beschäftigten, hat auch der steigende Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 64 Jahren mit einer ausländischen Staatsbürgerschaft zur Veränderung des Arbeitsmarktes in Deutschland beigetragen. Zwischen 2007 und 2017 hat sich die Zahl der ausländischen Erwerbstätigen in der Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen um 48 Prozent auf 4,5 Millionen erhöht. Davon stammen 2,4 Millionen aus dem EU-Ausland. Ihre Erwerbstätigenquote lag 2017 bei 6 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2018a: 18).

Gesellschaftspolitische Verantwortung

Spätestens mit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes interessieren sich auch politische Akteur*innen zunehmend für den Begriff der Diversität und das bis dahin stark betriebswirtschaftlich geprägte Konzept des *Diversity Managements* (vgl. Krell et al. 2018: 72f.). Im Jahr 2007 fand unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin Angela Merkel ein Fachkongress zum Thema *Diversity als Chance* statt. Anlass des Kongresses war die Initiative *Charta der Vielfalt*, die im Jahr 2006 von den vier deutschen Großunternehmen *Daimler*, *BP Europa SE*, *Deutsche Bank* und *Deutsche Telekom* ins Leben gerufen wurde und von der Beauftragten der *Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration* unterstützt und koordiniert wird. Unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin möchte die Initiative die Anerkennung, Wertschätzung und Integration von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland fördern. Seit 2006 haben knapp 3.000 Un-

ternehmen und Institutionen die Charta unterzeichnet. Unter den Unterzeichnern waren neben privatwirtschaftlichen Unternehmen auch Verbände, Verwaltungen und Hochschulen (vgl. Charta der Vielfalt).

Ebenfalls im Jahr 2006 wurde das bundesweite und internationale Netzwerk *Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V. (idm)* mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und NGO's gegründet. Das Netzwerk möchte durch unterschiedliche Formate das Bewusstsein für *Diversity* schärfen und die Verbreitung von *Diversity Management* fördern (vgl. Internationale Gesellschaft für Diversity Management).

2.2 Definition Diversity und Diversity Management

Obwohl die Popularität des *Diversity Managements* in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen ist, existiert derzeit weder eine einheitliche Erklärung und Definition von Diversität noch eine klare Abgrenzung zu anderen Konzepten zur Realisierung von Chancengleichheit (vgl. Krell et al. 2018: 76; Süß 2007a: 170). Die Entwicklungsgeschichte von *Diversity Management* ist von verschiedenen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen, rechtlichen und demografischen Rahmenbedingungen geprägt, was dazu geführt hat, dass die Übersetzungen und das Verständnis des Begriffes selbst sehr divers sind. Hinzu kommt, dass sich neben der Betriebswirtschaftslehre auch andere Forschungsdisziplinen, wie zum Beispiel die Soziologie, Ethnologie, Philosophie und Psychologie, der Diversitätsthematik angenommen haben. Dies hat dazu geführt, dass die ohnehin schon große Komplexität und Perspektivenvielfalt des *Diversity Managements*, begründet durch die entwicklungsgeschichtlichen Rahmenbedingungen, eher noch weiter zugenommen hat (vgl. Schulz 2009: 26ff.).

Wörtlich lässt sich der Begriff *Diversity* mit Vielfalt, Verschiedenartigkeit, Unterschiedlichkeit oder Mannigfaltigkeit übersetzen. In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, auf welchem Verständnis von Vielfalt *Diversity Management* aufbaut (vgl. Krell et al. 2018: 73ff.).

Krell (2004: 367) identifiziert zwei zentrale Varianten des *Diversity*-Verständnisses in der Literatur: Vielfalt als Unterschiede und Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Die erste Variante begreift Vielfalt als Unterschiede und legt somit den Fokus auf unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten. Den Gruppenmitgliedern werden aus einer verallgemeinernden Perspektive Eigenschaften, Interessen, Identitäten und Verhaltensweisen zugeschrieben (vgl. Krell/Sieben 2011: 157). Dabei wird jedoch ausgeblendet, dass es auch

zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Gruppe Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten geben kann (vgl. Lederle 2007: 23). Aus diesem Grund möchte Variante zwei die Festschreibung von Merkmalen zu Gruppenmitgliedern vermeiden, indem sie darauf aufmerksam macht, „dass alle Individuen nicht nur einer der genannten Gruppen angehören, sondern immer zugleich mehreren: Personen können sich z.B. hinsichtlich des Geschlechts unterscheiden, aber der gleichen Berufs- oder Altersgruppe angehören – oder umgekehrt“ (Krell/Sieben 2011: 158). Dieses Verständnis von *Diversity* schließt intersektionale Aspekte, also die Möglichkeit der Verschränkung von Ungleichheitskategorien, mit ein, wodurch es weniger anfällig ist für Stereotypisierungen und Verallgemeinerungen (vgl. Gieselmann/Krell 2011: 207).

Ebenfalls Uneinigkeit herrscht darüber, auf welche Merkmale sich die Vielfalt der Organisationsmitglieder beziehen soll. In der Mehrheit der US-amerikanischen *Diversity*-Forschung hat sich die Unterscheidung zwischen sichtbaren und weniger sichtbaren beziehungsweise direkt wahrnehmbaren und nicht direkt wahrnehmbaren Merkmalen von Individuen etabliert (vgl. Kochan et al. 2003: 4; Sepehri 2002: 84ff.). Nach Harrison et al. (1998) lassen sich die *Diversity*-Dimensionen durch die Unterscheidung zwischen *Surface-Level Diversity* und *Deep-Level-Diversity* systematisieren. Die *Surface-Level-Diversity* repräsentiert die sichtbaren, objektiven Merkmale der Beschäftigten, wie Alter, Geschlecht und Nationalität. Die *Deep-Level-Diversity* bezieht sich auf die weniger oder nicht-sichtbaren Merkmale, wie Einstellungen, Überzeugungen und Werte (vgl. Harrison et al. 1998: 97f.). Welche Aspekte von Vielfalt untersucht werden sollen, hängt stark von der Forschungsperspektive und dem Erkenntnisinteresse ab. In den meist englischsprachigen Forschungsbeiträgen finden sich sozioökonomische, kulturelle, aufgaben- und arbeitsbezogene, biologische, physische, demografische, beziehungsorientierte sowie psychologische *Diversity*-Dimensionen (vgl. Ely/Thomas 2001: 230; Jackson et al. 2003: 805; Joshi/Roh 2009: 602ff.; Point/Singh 2003: 757).

Die bisher umfassendste Systematisierung von *Diversity*-Dimensionen liefert das Modell der *Four Layers of Diversity* von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (vgl. Gardenswartz/Rowe 2003: 31ff.). Nach Ansicht der Autorinnen existieren vier Ebenen an Dimensionen von Vielfalt. Sie alle zusammen beeinflussen den *diversity filter* (vgl. Gardenswartz/Rowe 2003: 32), mit dem Individuen Unterschiede wahrnehmen. Im Kern des kreisförmigen Modells steht die Persönlichkeit des Menschen. Zu den Persönlichkeitsmerkmalen gehören zum Beispiel Extraversion, Offenheit und emotionale Stabilität. Diese werden von sechs weiteren Kerndimensionen eingeschlossen. Dazu gehören die demografischen Merkmale Alter, Geschlecht, Ethnische Herkunft, Hautfarbe, Physische Fähigkeiten und

Sexuelle Orientierung. Diese internen Dimensionen haben einen starken Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen von Individuen. Um die internen demografischen Kerndimensionen gruppieren sich die externen demografischen Dimensionen, wie zum Beispiel Familienstand, Kinderzahl, Religion, Einkommen und Berufserfahrung. Diese sind im Vergleich zu den internen Kerndimensionen weniger sichtbar und veränderbar. Im äußeren Ring des Kreismodells befinden sich die externen organisationalen Dimensionen, wie Betriebszugehörigkeit, Arbeitsort, Funktionsbereich und hierarchischer Status (vgl. Dreas 2019: 9f.; Gardenswartz/Rowe 2003: 37ff.; Vedder 2006: 11).

2.3 Diversity Management-Ansätze

Wie bereits in Kapitel 2.1. erläutert, haben sich im Laufe der Entstehungsgeschichte von *Diversity Management* unterschiedliche Konzepte und Ansätze entwickelt, die je nach Perspektive unterschiedliche Ziele verfolgen und Schwerpunkte setzen. In den Anfängen von *Diversity Management* wurde die Mehrheit der Maßnahmen zur Vielfalt am Arbeitsplatz durch zwei unterschiedlichen Perspektiven beeinflusst: die *Equity-Perspektive* und die *Business-Perspektive*.

Die Mehrheit der Studien zu Systematisierungen und theoretischen Konzeptualisierungen des betrieblichen Umgangs mit *Diversity* bauen zwar auf der Unterscheidung zwischen diesen beiden Perspektiven auf, sie zeigen aber auch, dass sie sich nicht zwingend ausschließen müssen, sondern miteinander vereinbar sind und in ein integratives Modell von *Diversity Management* überführt werden können.

Als wichtige Vertreter einer integrativen Position gelten die US-amerikanische *Diversity*-Pionierin Stacy Blake und der Pionier Taylor Cox (1991). In ihrem Beitrag zur multikulturellen Organisation betonen Cox und Blake die Bedeutung des Transformationsprozesses einer monolithischen beziehungsweise monokulturellen Organisation zu einer multikulturellen Organisation und die daraus entstehenden ökonomisch-wettbewerblichen Vorteile für das Unternehmen:

The typical organization of the past has been either monolithic (homogeneous membership with a culture dominated by one cultural group) or plural (obstensively diverse membership but still culturally monolithic and without valuing and using differences to benefit the organization. By contrast, the multicultural organization is one where members of nontraditional backgrounds can contribute and achieve to their fullest potential (Cox/Blake 1991: 52).

Cox und Blake (1991: 47) zeigen anhand von sechs Argumenten, dass erfolgreich gemanagte Vielfalt zu ökonomisch-wettbewerblichen Vorteilen führen kann. Zu den Argumenten zählen: (1) das *Cost Argument*, (2) das *Resource-Acquisition Argument*, (3) das *Mar-*

keting Argument, (4) das *Creativity Argument* (5) das *Problem-solving Argument* und (6) das *System Flexibility Argument* (vgl. Krell et al. 2018: 41). Cox und Blake haben zwar mit ihrer Betonung der ökonomischen Vorteile von *Diversity Management* wesentlich zu der Implementierung des *Business Case* von *Diversity Management* beigetragen, dennoch betont Cox (vgl. Cox 1993: 12), dass ökonomisch-wettbewerbliche Argumente für *Diversity Management* nicht zwingend mit moralisch-ethischen Argumenten im Widerspruch stehen müssen.

Einen ebenfalls integrativen Ansatz verfolgen David A. Thomas und Robin J. Ely (2001; 1996). Sie untersuchten über einen Zeitraum von sechs Jahren erstens, wie Unternehmen *Diversity Management* erfolgreich implementieren, zweitens wie sich *Diversity Management* auf organisationale Praktiken, Prozesse und Leistungen auswirkt und drittens, welchen Einfluss Führungskräfte auf die subjektive Wahrnehmung und Bewertung kultureller *Diversity* innerhalb der Organisation haben. Sie identifizieren in den Organisationen drei *Diversity*-Perspektiven, die die Arbeitsweise kulturell diverser Teams unterschiedlich beeinflussen: die (Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive (*Discrimination-and-Fairness Paradigm*), die (Markt-)Eintritts- und Legitimitätsperspektive (*Access-and-Legitimacy Paradigm*) und die ganzheitliche Integrations- und Lernperspektive (*Integration-and-Learning Paradigm*) (vgl. Ely/Thomas 2001: 240ff.; Thomas/Ely 1996: 81ff.).

Eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Forschungsbeiträge zu *Diversity Management* bauen auf der Typologie von Thomas und Ely (1996) auf. Aus diesem Grund sollen die in der Typologie beschriebenen verschiedenen Verständnisansätze von *Diversity Management* im Folgenden näher erläutert werden.

(Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive

Für Vertreter*innen der sozio-moralischen (Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive zeigt sich eine erfolgreiche Umsetzung von *Diversity Management* vor allem in der Einhaltung rechtlicher Vorgaben und der Implementierung positiver Diskriminierung, wie zum Beispiel der gezielten Förderung und Bevorzugung von Frauen oder bestimmter ethnischer Gruppen durch Quotenregelungen bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen oder Mentoringprogrammen für benachteiligte Gruppen. *Diversity Management* hat hier die Funktion eines Gleichstellungsinstruments, mit dessen Hilfe die Chancengleichheit und faire Behandlung unterschiedlicher Organisationsmitglieder sichergestellt werden soll (vgl. Thomas/Ely 1996: 81). Unternehmen mit einem solchen *Diversity*-Ansatz verfolgen eine strenge Antidiskriminierungspolitik, die die konsequente Einhaltung von Quotenregelungen und die langfristige Implementierung von Fördermaßnahmen umfasst. Sie zeichnen

sich zudem durch eine Unternehmenskultur aus, die auf Fairness, Gerechtigkeit und Gleichheit aufbaut. Der Nutzen eines solchen *Diversity Management*-Ansatzes liegt darin, dass durch die starke Orientierung an gesetzlichen Vorgaben und Quotenregelungen die tatsächliche demografische Diversität in den Organisationen ansteigt (vgl. Thomas/Ely 1996: 81). Dennoch betonen Thomas und Ely, dass die Nachteile des Ansatzes die Vorteile deutlich überwiegen. Dies begründen sie vor allem durch das negative Verständnis von Vielfalt, das dem (Anti-)Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz inhärent ist. Das konsequente Festhalten an dem Grundsatz der Gleichheit und Gleichbehandlung aller Individuen führt in der Folge zu einer Assimilationspolitik, die die Beschäftigten dazu zwingt, sich ständig an die bestehenden Organisationsstrukturen und -prozesse anzupassen (vgl. Sepehri 2002: 139f.; vgl. Thomas/Ely 1996: 81). Heterogenität wird hier nicht als Chance verstanden, sondern als Problem oder Gefahr für das System. Der (Anti-)Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz kann also nur gelingen, wenn davon ausgegangen wird, dass „alle Mitarbeitergruppen gleich sind bzw. sein müssen, und aus diesem Grund die kulturellen Einstellungen und Werte und die geschlechterspezifischen Unterschiede nicht gesehen werden bzw. nicht gesehen werden sollen“ (Sepehri 2002: 140). An dieser Stelle sprechen die beiden Wissenschaftler auch von *color-blind, gender-blind ideals* (Thomas/Ely 1996: 81). Die personelle Vielfalt in der Organisation soll sich nur in der Erfüllung einer politisch korrekten Quote widerspiegeln. Eine wirkliche Integration benachteiligter Gruppen findet so jedoch nicht statt (vgl. Schulz 2009: 39).

(Markt-)Eintritts- und Legitimitätsperspektive

Nach Ansicht von Thomas und Ely (1996) hat die von Wettbewerb und Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen geprägte Wirtschaft der 1980er Jahre wesentlich dazu beigetragen, dass zu dieser Zeit eine neue Rhetorik und Begründungslogik für das Management von Vielfalt entstanden ist (vgl. Dass/Parker 1999: 71; Thomas/Ely 1996: 83). Während sich der (Anti-)Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz noch durch ein übertriebenes Assimilierungsideal und einen von *colour-blindness* und *gender-blindness* geprägten Konformismus auszeichnet, basiert der ökonomisch-marktorientierte und von Thomas und Ely als Eintritts- und Legitimitätsperspektive bezeichnete Ansatz auf der Akzeptanz und der Hervorhebung von Unterschieden (vgl. Thomas/Ely 1996: 83).

Organisationen, die diesen *Diversity*-Ansatz verfolgen, sehen sich in einer zunehmend interkulturell geprägten Unternehmensumwelt, in der verschiedene ethnische Gruppen als potenzielle Verbraucher rasant an Macht gewinnen und dazu beitragen, dass die Kundenstrukturen immer diverser und internationaler werden (vgl. Sepehri 2002: 143). Damit Or-

organisationen Zugang zu diesen verschiedenen Kundensegmenten erhalten, müssen sie ihre Belegschaftsstruktur an die Kundenstruktur anpassen. Es wird dabei angenommen, dass über die Gleichartigkeit von Mitarbeiter*innen sowie Kunden*innen hinsichtlich bestimmter demografischer Merkmale passgenauere Ideen für Produktion, Entwicklung und Marketing entstehen können, die zu Wettbewerbsvorteilen und der Sicherung von Marktanteilen führen (vgl. Aretz/Hansen 2003: 16).

Im Gegensatz zum (Anti-)Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz wird *Diversity Management* hier nicht mehr als Gleichstellungsinstrument gesehen, sondern „als ein rein ökonomisches und marktorientiertes Instrument“ (Sepelhi 2002: 144). Der große Vorteil bei diesem Ansatz liegt in der markt- und wettbewerbsorientierten Begründung von *Diversity Management*, die in der Regel von der gesamten Organisation akzeptiert und unterstützt wird. Aus diesem Grund erfährt dieser Ansatz nur selten Legitimationsprobleme innerhalb einer Organisation (vgl. Thomas/Ely 1996: 83). Problematisch an diesem Ansatz ist jedoch, dass der Wert personeller Vielfalt ausschließlich daran gemessen wird, wie zielführend und gewinnbringend sie für die Erschließung neuer, internationaler Märkte ist. Thomas und Ely (vgl. Thomas/Ely 1996: 83) sehen hier die Gefahr, dass Beschäftigte aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe vorschnell in eine Nische gesteckt werden, ohne dass die Führungspersonen einer Organisation ein tieferes Verständnis für die spezifischen Unterschiede ihrer Beschäftigten erlangen und verstehen, wie sie diese in die tagtägliche Unternehmensprozesse integrieren können. Auch wenn sich der Eintritts- und Legitimitäts-Ansatz durch sein positives Verständnis von Vielfalt auf den ersten Blick deutlich von der (Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive abhebt, so werden die Beschäftigten auch hier in ihrer individuellen Motivation, Qualifikation und Persönlichkeit nicht wahrgenommen und integriert, sondern vor allem funktionalisiert. Eine vollständige und langfristige strukturelle Integration kann bei diesem *Diversity*-Ansatz nicht stattfinden, da die differenzierten Potenziale und Perspektiven der einzelnen Beschäftigten miteinander unverbunden bleiben und nur innerhalb des zugewiesenen Funktionsbereiches ihre Beachtung finden (vgl. Aretz/Hansen 2003: 17).

Integrations- und Lernperspektive

Die Integrations- und Lernperspektive überwindet schließlich die strenge Assimilationspolitik der (Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive und die Differenzierungsstrategie der (Markt-)Eintritts- und Legitimationsperspektive, indem sie zum einen die Chancengleichheit für alle Individuen fordert und fördert und zum anderen die kulturellen Unterschiede zwischen den Beschäftigten und deren Wert für die Organisation erkennt und

wertschätzt. Thomas und Ely (1996: 85f.) betrachten diese Perspektive als einen integrativen *Diversity*-Ansatz, welcher die ökonomischen, juristischen und moralischen Argumente der beiden anderen Ansätze miteinander vereint und so zu einem ganzheitlichen Verständnis von Vielfalt führt. Die unterschiedlichen Perspektiven, Fähigkeiten und Erfahrungen, die die einzelnen Organisationsmitglieder aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe entwickelt haben, werden hier als wertvolle Ressourcen verstanden, die in alle betrieblichen Arbeitsprozesse integriert werden und dazu beitragen, dass Produkte, Strategien und Praktiken regelmäßig überdacht und neu definiert werden. Dies erfordert von allen Organisationsmitgliedern Offenheit gegenüber neuen Perspektiven und eine auf Toleranz basierende Unternehmenskultur, die die persönlichen Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten jedes Organisationmitgliedes berücksichtigt und fördert. Thomas und Ely (vgl. Thomas/Ely 1996: 86) betonen, dass dieser Ansatz zwar von allen Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Anstrengung und Engagement erfordert, aber nur über diesen Weg seien die wahren Vorteile des *Diversity Managements* (*true benefits of diversity*) für die Organisation erschließbar (vgl. Thomas/Ely 1996: 90). Allerdings wird es Menschen in sehr hierarchisch strukturierten Unternehmen, die stark nach bürokratischen Vorgaben handeln, eher schwer fallen, Struktur- und Kulturveränderungen anzunehmen und zu realisieren (vgl. Aretz/Hansen 2003: 17; Dreas 2019: 19; Vedder 2006: 19).

3. Diversity Management an deutschen Hochschulen

3.1 Demografischer Wandel, Globalisierung und internationaler Wettbewerb

Demografischer Wandel und Globalisierung

Nicht nur deutsche Unternehmen, sondern auch die Hochschulen in Deutschland sehen sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die „eine ökonomisch-funktionale Adaption an ein verändertes Umfeld der Wissensvermittlung“ (Lutz 2013: 17) im Sinne einer *Diversity*-Programmatik in Zukunft unvermeidlich machen.

Die demografische Entwicklung und die Alterspyramide spiegeln sich spätestens seit der Öffnung der Hochschulen, angestoßen durch den Bologna-Prozess, auch in der Zusammensetzung der Studierenden sowie der Beschäftigten an Hochschulen in Deutschland wider. Die Hochschulstatistiken und Analysen für den Bildungsbereich bestätigen einen anhaltenden Trend hin zu mehr Heterogenität unter den Hochschulangehörigen. Nach Berechnungen des Deutschen Studentenwerks stammten im Sommersemester 2016 jede zwei-

te Studentin und jeder zweite Student aus einem nicht-akademischen Elternhaus (Bildungsherkunft *niedrig* und *mittel* zusammengenommen). Damit ist der Anteil dieser Gruppe im Vergleich zum Jahr 2006 (38 Prozent) um zehn Prozentpunkte gestiegen (vgl. Is-serstedt et al. 2007: 136).

Vor allem für die Studierenden der Herkunftsgruppe *niedrig* kann im Vergleich zur letzten Sozialerhebung eine neue positive Entwicklung festgestellt werden: So ist der Anteil der Studierenden aus der Herkunftsgruppe *niedrig* im Vergleich zu 2012 um 3 Prozentpunkte gestiegen (vgl. Middendorff et al. 2017: 28). Die deutlichsten Veränderungen sind bei der Gruppe der ausländischen Studierenden zu verzeichnen. Ihr Anteil an Studienanfänger*innen hat im Jahr 2017 mit 13,2 Prozent einen neuen Höchstwert erreicht (vgl. Statistisches Bundesamt 2018c: 14).

Dass die Vorstellung des traditionellen Studierenden, „der auf dem schulischen Wege eine Hochschulzugangsberechtigung erwirbt, im direkten Anschluss daran ein Studium aufnimmt und dieses in Vollzeit absolviert“ (Nickel/Thiele 2017: 44) als prägender Idealtypus zunehmend ins Wanken gerät, zeigt sich auch mit Blick auf weitere Heterogenitätsmerkmale: So haben 22 Prozent der Studierenden vor dem Studium bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen (vgl. Middendorff et al. 2017: 29), ein Fünftel der im Sommer 2016 an deutschen Hochschulen eingeschriebenen Studierenden hat einen Migrationshintergrund (vgl. Middendorff et al. 2017: 32) und mehr als zwei Drittel der Studierenden waren neben dem Studium erwerbstätig (vgl. Middendorff et al. 2017: 60). Das Bild des Normalstudierenden, was nach Einschätzungen von Wolter (vgl. Wolter 2012: 280) ohnehin nur noch auf etwa die Hälfte der Studierenden zutrifft, wird zunehmend durch das Bild des „nicht-traditionellen“ Studierenden abgelöst (vgl. Nickel/Thiele 2017: 44).

Internationalisierung und Exzellenz

Ab Mitte der 1990er Jahre lassen sich im Hochschulsystem in Deutschland erste Reformtendenzen erkennen; angeregt wurde die Reformdebatte vor allem durch die 4. Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1998. Durch die Streichung der Paragraphen 60 und 69 wurden erstmals in größerem Umfang Regelungen des Bundes zur internen Organisation der Hochschulen zurückgenommen und den Ländern mehr Handlungsspielraum eingeräumt. Ziel der Novellierung war es, den Hochschulen der einzelnen Länder als akademische Selbstverwaltungskörperschaften eine größere Autonomie zu übertragen. Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes wurde den Hochschulen zudem das Recht eingeräumt, Bachelor- und Masterstudiengänge einzuführen (vgl. Hüther/Krücken 2016: 50f.).

Das traditionelle universitäre Modell einer starken staatlichen Regulierung und akademischen Selbstverwaltung wurde durch die Hochschulreformen weitestgehend aufgelöst. An dessen Stelle trat das Modell des *New Public Management*, welches im Wesentlichen „durch eine höhere Konkurrenz zwischen den und innerhalb der Universitäten, eine Stärkung der Hierarchie, eine Schwächung des Kollegialitätsprinzips und eine verstärkte Außensteuerung gegenüber einer Detailsteuerung durch den Staat geprägt“ (Hüther 2010: 77) ist (dazu ausführlich noch in Kapitel 2.3). Der verschärfte Wettbewerb und der gestiegene Konkurrenzdruck zwischen den Universitäten spiegeln sich auch in deren Leitbildern wider. Wenn es in der Literatur um die Veränderungen im Selbstverständnis der Hochschulen in Deutschland geht, wird an dieser Stelle häufig von „Hochschulen im Wettbewerb“ (Hüther 2010: 408) oder der „unternehmerischen Hochschule“ (Carmen 2009: 69) gesprochen. Den Bezeichnungen ist gemein, dass die Hochschule „als sich selbst steuernder Wettbewerber gesehen [wird] im Kampf um die ‚besten Köpfe‘, die höchsten Drittmittel, die besten Rankings des outputs von Lehre und Forschung“ (Klein 2013: 87). Um sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Hochschulen ihre Angebote als „marktförmige Produkte“ (Klein 2013: 87) managen und ihre Attraktivität für ausländische und internationale Studierende und Forschende erhöhen. Die Verschärfung der Wettbewerbssituation der Hochschulen durch eine gesteigerte Hochschulautonomie und die „Ökonomisierung bzw. Quasi-Ökonomisierung ihres organisationalen Handelns“ (Pasternack/Wissel 2010: 58) haben neben den demografischen Veränderungen innerhalb der Studierendenschaft wesentlich zu der Implementierung und Verbreitung von *Diversity Management* an Hochschulen beigetragen.

3.2 Verbindung zum New Public Management

3.2.1 New Public Management Reformen

In Kapitel 2.1 wurde bereits kurz erläutert, welche Bedeutung die Hochschulreformen Mitte der 1990er Jahre für die Verbreitung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland hatten. In diesem Kapitel sollen das Modell des *New Public Management* als neues Steuerungsinstrument und dessen Auswirkungen auf die Ausgestaltung einer neuen Hochschulgovernance in Deutschland noch näher beleuchtet werden.

Hüther (2010) rekonstruiert in seiner Dissertation die Tendenzen der Hochschulreformen ab Mitte der 1990er Jahre entlang fünf zentraler Themenfelder: Differenzierung der Universitäten, Reformen im Bereich der Lehre, Reformen im Bereich der Forschung, Refor-

men der Personalstrukturen und Reformen in Bezug auf das *New Public Management* (vgl. Hüther 2010: 72f.).

Die Reformen im Bereich der Personalstrukturen und der Lehre stehen im Gegensatz zu den Bereichen Differenzierung der Hochschulen, Forschung und *New Public Management* in keinem relevanten Zusammenhang mit der Verbreitung und Implementierung von *Diversity Management* und werden aus diesem Grund an dieser Stelle nicht näher behandelt.

Die Differenzierung der Universitäten bezieht sich vor allem auf deren Leistungsspektrum. Statt an jeder Universität die gleichen Studiengänge anzubieten, sollen nun die Universitäten ihr Angebot auf die Studiengänge begrenzen, in denen sie über besondere Stärken verfügen. In der Differenzierung der Hochschulen zeigt sich der Abschied vom klassischen Idealbild der Volluniversität. An dessen Stelle tritt das Modell der Hochschule mit besonderem Profil. Zu der Profilbildung einer Hochschule tragen vor allem horizontale Charakteristika bei, wie zum Beispiel fachliche Spezialisierungen oder besondere Betreuungsleistungen für die Studierende. Eine weit größere Aufmerksamkeit genießt in der Regel jedoch die vertikale Differenzierung der Hochschulen, die sich an der Bewertung der Reputation oder Qualität der Forschung der einzelnen Hochschulen orientiert. Diese „Reputationsdifferenzierung“ (Hüther 2010: 73) der Universitäten genießt in der Regel mehr Aufmerksamkeit als die horizontalen Besonderheiten einer Hochschule, da mehr oder weniger Ressourcen beziehungsweise höhere oder niedrigere Qualität schlussendlich darüber entscheiden, ob die Hochschulen im internationalen Wettbewerb um exzellente Wissenschaft als konkurrenzfähige Forschungsuniversität sichtbar werden. Zur Durchsetzung dieses Differenzierungsparadigmas sollte auch die im Jahr 2005 erstmals durchgeführte Exzellenzinitiative von Bund und Länder beitragen. Mit diesem Programm wurden die Hochschulen dazu eingeladen, „sich mit zukunftsweisenden Konzepten um die Förderung von Exzellenzclustern, Graduiertenschulen und – darauf aufbauend – um die Förderung als Spitzenuniversität zu bewerben“ (Münch 2006: 466).

Der Bereich der Forschung erlangte im Reformdiskurs vor allem durch das schlechte Abschneiden der deutschen Universitäten in internationalen Rankings an Bedeutung (vgl. Hüther 2010: 74f.). Zwar hat eine Analyse von Maasen und Weingart (2006) gezeigt, dass die Bewertung spezifischer Universitäten innerhalb eines kurzen Zeitraums und abhängig von der Rankingmethode erheblich schwanken kann, dennoch kommen Maasen und Weingart in ihrer Studie zu dem Schluss, dass die Ergebnisse der Rankings trotz aller Kritik an der Methodik zu der Belebung des Wettbewerbsgeistes unter den Hochschulen entscheidend beigetragen haben (vgl. Maasen/Weingart 2006: 34). Die Einführung der bereits

erwähnten Exzellenzinitiative und die Orientierung an internationalen Rankings hat dazu beigetragen, dass sich der Wettbewerb um Drittmittel weiter verschärft hat und der Druck weiter gestiegen ist, wissenschaftlichen Output in international anerkannten Zeitschriften zu veröffentlichen (vgl. Hüther/Krücken 2016: 55).

Im Folgenden soll kurz erläutert werden, wodurch sich das neue Steuerungsmodell des *New Public Management* in Abgrenzung zum traditionellen Governance-Muster auszeichnet, welche Hochschulreformen damit in Verbindung gebracht werden und welche Bedeutung dies für die Einführung und Verbreitung von *Diversity Management* hat.

Die Autoren Harry de Boer, Jürgen Enders und Uwe Schimank haben ein sogenanntes „*Equalizer-Modell*“ (vgl. Boer et al. 2007: 137ff.) entworfen, das den Dualismus zwischen dem traditionellen kontinentaleuropäischen *Governance*-Muster und den Prinzipien des *New Public Managements* (NPM) beziehungsweise des Neuen Steuerungsmodells (NSM) und den zeitlichen Wandel von *Governance*-Mustern räumlich veranschaulicht. Das Modell unterscheidet analytisch zwischen fünf *Governance*-Mechanismen im Hochschulbereich. Diese umfassen „erstens die staatliche Regulierung der Hochschulen, zweitens die auf substantielle Ziele bezogene Außensteuerung der Hochschulen durch staatliche Akteure oder durch gesellschaftliche »stakeholder«, drittens die akademische Selbstverwaltung der Hochschulen, viertens die hierarchische Selbststeuerung der Hochschulen und fünftens [den] Konkurrenzdruck innerhalb von und zwischen Hochschulen“ (Schimank 2008: 624). Nach Ansicht der Autoren ergibt sich die Struktur der Hochschulsteuerung durch eine Mischung der fünf Mechanismen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Mit dem Bild des *Equalizers* möchten Boer et al. (2007) veranschaulichen, dass sich die ‚Frequenz‘, also das relative Gewicht, eines jeden Mechanismus auf einem Kontinuum bewegt und sich dieses, wie mit einem Klangregler am *Equalizer*, unabhängig von den anderen Mechanismen verändern lässt (vgl. Boer et al. 2007: 139; vgl. Meier 2009: 126).

Während bei dem traditionellen deutschen Steuerungsmodell die zwei Mechanismen der staatlichen Regulierung und der akademischen Selbstverwaltung der Hochschulen besonders stark und die übrigen Mechanismen eher schwach ausgeprägt sind, möchte das Modell des *New Public Managements* gerade die anderen bisher in der Steuerung von Hochschulen vernachlässigten Mechanismen fördern und damit den Konkurrenzdruck zwischen den und innerhalb der Hochschulen, die interne hierarchische Selbststeuerung der Hochschulen und Instrumente der Außensteuerung gegenüber einer Detailregulierung durch den Staat stärken (vgl. Hüther 2010: 68f.; Hüther/Krücken 2016: 59; Schimank 2008: 624).

Die Stärkung der Konkurrenzsituation zwischen den und innerhalb der Hochschulen bei gleichzeitiger Zurückführung der staatlichen Detailregulierung verdeutlicht bereits, wel-

cher Funktionslogik das *New Public Management* folgt: mehr Markt und mehr Wettbewerb (vgl. Hüther 2010: 408f.; Schimank 2008: 625). Für die Herstellung von quasi-marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen zwischen den Hochschulen und deren Organisationseinheiten wurden neue Steuerungsinstrumente entwickelt. Dazu gehören, neben den bereits erwähnten Exzellenz-Wettbewerben, auch die Einführung von Globalbudgets sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Bei den sogenannten Globalhaushalten handelt es sich um „mehr oder minder pauschale Zuweisungen, die im Rahmen der Hochschulaufgaben frei einsetzbar sind. Staatliche Mittel werden in Haushalten so veranschlagt, dass eigenverantwortliche Ausgabenentscheidungen der Hochschulen möglich werden. Jährlichkeit und Titelbindung werden im Haushalt durchbrochen“ (Federkeil/Ziegele 2011: 3). Mit der Umstellung auf Globalhaushalte war auch die Einführung von indikatorgestützten Mittelverteilungssystemen verbunden, die je nach Bundesland durch Hochschulpakete, Hochschulverträge oder Ziel- und Leistungsvereinbarungen äußerst unterschiedlich umgesetzt werden. Die Beschreibung der besonderen Charakteristika dieser indikatorischen Mittelvergabe erfolgt im nächsten Kapitel noch ausführlich. An dieser Stelle lässt sich jedoch bereits festhalten, dass die Veränderungen der Finanzstruktur an Hochschulen seit Mitte der 1990er Jahre zu einer dezentralen sowie leistungs- und wettbewerbsorientierten Verteilung von Ressourcen an Hochschulen geführt hat. Durch die Verknüpfung staatlicher finanzieller Unterstützung mit Leistungen der Universitäten hat sich die Konkurrenz- und Wettbewerbssituation zwischen den Hochschulen und den Fakultäten oder Instituten deutlich verschärft.

Was bedeuten nun die *New Public Management* Reformen für die Einführung und Verbreitung von *Diversity Management* an Hochschulen und welche Bedingungsfaktoren ergeben sich daraus? Klammer und Ganseuer (2015) betrachten den Zusammenhang von *Diversity Management* und dem *New Public Management* aus zwei unterschiedlichen Perspektiven: Zum einen muss *Diversity Management* als Leistung einer Hochschule mit den Kernelementen des *New Public Managements* in Bezug gesetzt werden muss: Erstens muss das *Diversity Management* in ein indikatorgestütztes Mittelverteilungssystem eingebunden sein. Dies meint die Implementierung in eine konkrete Zielsetzung, die entlang messbarer Faktoren gesteuert wird. Zweitens muss es im Sinne einer Stärkung der internen hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen der Verantwortung einer professionellen Hochschulleitung unterliegen und drittens muss es einem Vergleich über die Grenzen der Hochschule hinweg standhalten, um auf dem Quasi-Markt zwischen den Universitäten bestehen zu können. Die zweite Perspektive betrachtet *Diversity Management* weniger als Output oder Leistung einer Hochschule, sondern vielmehr als Management-Technik, die anderen

Leistungsbereichen bei der Umsetzung jener Kernelemente helfen soll (vgl. Klammer/Ganseuer 2015: 21).

3.2.2 Neue Steuerungsinstrumente

Seit Mitte der 1990er Jahre wurden neben den klassischen Steuerungsinstrumenten, wie zum Beispiel den Landeshochschulgesetzen, sechs neue zentrale Instrumente der Hochschulsteuerung identifiziert. Diese lassen sich in monetäre und nicht-monetäre Steuerungsinstrumente unterteilen. Die erste Gruppe umfasst die leistungsorientierte Mittelvergabe und die vertragsförmigen Vereinbarungen mit Finanzwirkung. Zu den Instrumenten ohne monetäre Wirkung zählen das Berichtswesen, politische Zielbestimmungen und Zielvereinbarungen sowie Hochschulverträge ohne Finanzwirkung und Hochschulräte (vgl. König et al. 2012: 14). Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen auf der einen Seite die Landeshochschulgesetze als klassische Steuerungsinstrumente und auf der anderen Seite das Berichtswesen (Landeshochschulentwicklungspläne und Hochschulentwicklungspläne) und die vertragsförmigen Vereinbarungen (Zielvereinbarungen und Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter) als neue Steuerungsinstrumente (vgl. König et al. 2012: 14f.). Der unterschiedliche Charakter der Dokumente wird für die spätere Einordnung dieser in die unterschiedlichen Dokumentengruppen und die anschließende Analyse und Interpretation eine Rolle spielen. Die Auswahl und Einordnung der konkreten Hochschuldokumente wird im Methodenkapitel noch ausführlich beschrieben. Im Folgenden sollen die zentralen Charaktermerkmale der unterschiedlichen Gesetzestexte und Hochschuldokumente kurz erläutert werden.

Hochschulentwicklungspläne und Landeshochschulentwicklungspläne

Bei dem Hochschulentwicklungsplan handelt es sich um ein „nach 1990 zunehmend an Hochschulen ausgearbeitetes strategisches Instrument zur Definition der Ziele und Leistungen der eigenen Organisation. Der Hochschulentwicklungsplan dient als Planungsgrundlage und wird regelmäßig fortgeschrieben, in neueren Hochschulgesetzen z.T. gesetzlich gefordert“ (Tenorth/Tippelt 2007: 325). Mittlerweile ist der Auftrag zu einer Struktur- und Entwicklungsplanung in allen Landeshochschulgesetzen rechtlich verankert (vgl. Pilniok 2012: 106). Die meist zeitlich begrenzten Hochschulentwicklungspläne beinhalten strategische Ziele der einzelnen Hochschulen und geben einen Einblick in die Profilbildung und die weitere Gesamtentwicklung einer Hochschule. Hierzu gehören Angaben zu der vorgesehenen fachlichen, strukturellen, personellen, baulichen und finanziellen Entwicklung und der künftigen Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren sowie die

Darstellung von Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten (vgl. § 12 HSG 2016; § 6 HG 2014). Die Entwicklung der Hochschulentwicklungspläne dient zudem der Vorbereitung der abzuschließenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen beziehungsweise der Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter zwischen den einzelnen Hochschulen und dem Land.

Ein relativ neues Steuerungsinstrument im Bereich der Struktur- und Entwicklungsplanung stellen die Landeshochschulentwicklungspläne der Länder dar. Aus diesem Grund sind diese auch nur für eine kleine Anzahl an Hochschulen verfügbar. Die (Landes-)Hochschulentwicklungspläne zeigen einen allgemeinen Planungsrahmen für die Hochschulen eines Landes und sind eng mit anderen hochschulpolitischen Instrumenten verbunden, insbesondere den Hochschulverträgen sowie den Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Die Entwicklungspläne der Länder und der einzelnen Hochschulen sollen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern im besten Fall ineinandergreifen (vgl. Landeshochschulentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen 2016: 7).

Zielvereinbarungen und Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter

Im Jahr 1997 wurden in den Ländern Baden-Württemberg, Berlin und Niedersachsen die ersten vertragsförmigen Vereinbarungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen abgeschlossen. In allen drei Ländern handelte es sich dabei zunächst um sogenannte Hochschulpakete zwischen den Landesregierungen und Wissenschaftsministerien und den Hochschulen des jeweiligen Bundeslands. Grund für die Etablierung dieses neuen Steuerungsinstrumentes waren politische Sparvorgaben, die den Hochschulen eine langfristige finanzielle Planung erschwerten. Um die finanzielle Planungssicherheit der Hochschulen auf der einen Seite und die politischen Sparvorgaben auf der anderen Seite besser regulieren zu können, wurde den Hochschulen in den abgeschlossenen Pakten eine mittelfristige Finanzplanung zugesichert und im Gegenzug die von den Universitäten zu erbringenden Einsparungen langfristig festgelegt. Dadurch waren die mittel- und langfristige Finanzplanung und die erforderlichen Einsparungen für die Hochschulen besser kalkulierbar. In den folgenden Jahren wurden dann auch zusätzlich zu den Hochschulpaketen weitere vertragsförmige Vereinbarungen zwischen den Wissenschaftsministerien und den einzelnen Hochschulen abgeschlossen, in denen hochschulpolitische Ziele und Strategien festgehalten wurden (vgl. Breitbach 2009: 11; König 2006: 35f.).

Der Begriff der vertragsförmigen Vereinbarungen meint im Wesentlichen drei zentrale Formen von Vereinbarungen: Hochschulpakete, Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter und reine Zielvereinbarungen. Zentrales Unterscheidungsmerkmal sind die un-

terschiedlichen Ebenen, auf die sich die vertragsförmigen Vereinbarungen beziehen können: Die vertragsförmigen Vereinbarungen in Form von Hochschulpakten stellten den Ausgangspunkt der Einführung des neuen Steuerungsinstrumentes dar und wurden zwischen allen Universitäten und den jeweiligen Wissenschaftsministerien abgeschlossen. Sie beinhalteten vor allem Regelungen zur Finanzierung und Stellenausstattung. Die später eingeführten Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter werden zwischen dem Land beziehungsweise dem jeweiligen Wissenschaftsministerium und den einzelnen Hochschulen abgeschlossen. In der Regel werden diese Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter zwischen Land und Hochschulen gleichzeitig abgeschlossen und beinhalten ebenfalls Aussagen zur Finanzierung, aber auch hochschulspezifische Vereinbarungen, zum Beispiel zu den Themen Gleichstellung oder Studienzeiten. Die reinen Zielvereinbarungen werden zwischen dem Land und einzelnen Hochschulen oder auch innerhalb der Hochschule zwischen der Leitung und dezentralen Organisationseinheiten, wie zum Beispiel Fakultäten und Fachbereichen, sowie zwischen der Hochschulleitung und Professor*innen abgeschlossen (vgl. König et al. 2003). Alle Bundesländer bis auf Brandenburg und Rheinland-Pfalz haben die Entwicklung von Hochschulverträgen mit Zielvereinbarungscharakter in ihren Landeshochschulgesetzen rechtlich verankert (vgl. Bogumil et al. 2013: 69).

In den reinen Zielvereinbarungen werden keine Aussagen zur finanziellen Gesamtausstattung der Hochschulen gemacht, sondern eine begrenzte Anzahl strategischer Ziele implementiert (vgl. König et al. 2003). Gegenstand von Zielvereinbarungen sind unter anderem die Sicherung und Verbesserung der Qualität von Lehre und Forschung, die Schwerpunkt- und Profilbildung sowie die Internationalisierung in allen Aufgabenbereichen (vgl. §1 NHG 2007).

4. Forschungsstand

Nach dieser kurzen Einführung zu der Entwicklungsgeschichte und den zentralen Konzepten von *Diversity* und *Diversity Management* in Organisationen, insbesondere in der Organisation der Hochschule, soll nun ein kurzer Überblick über die zentralen Forschungsfragen in der wissenschaftliche Diskussion um *Diversity* und *Diversity Management* sowohl aus wirtschaftswissenschaftlicher als auch (organisations-)soziologischer Perspektive gegeben werden. Ziel des Forschungsüberblicks ist es, eine Übersicht über die zentralen methodischen Ansätze, theoretischen Zugänge und Forschungsergebnisse in der bisherigen

Diversity-Forschung zu geben und darauf aufbauend die Relevanz der in dieser Forschungsarbeit untersuchten Forschungslücke aufzuzeigen.

Zunächst wenden wir uns den Forschungsbeiträgen zu, die sich aus einer eher wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive mit dem Thema *Diversity* und *Diversity Management* befassen. Die Mehrheit dieser Beiträge stammt aus der Managementforschung und untersucht *Diversity Management* vor allem als neues Instrument der personalpolitischen Praxis in Unternehmen. Jackson et al. (2003) zeigen in ihrer Metastudie, dass fast 75 Prozent der von ihnen untersuchten Studien die Effekte von *Diversity* und *Diversity Management* auf die Leistung von Teams und Unternehmen untersucht haben (vgl. Jackson et al. 2003: 810). Lindau (2011) kommt in ihrer Dissertation, in der sie die sozialen Prozesse der Herstellung von *Diversity* im Kontext von Arbeit und Organisation untersucht, zu einem ähnlichen Ergebnis. Die Autorin analysierte für ihren Forschungsüberblick 66 Forschungsbeiträge mit Hilfe des von Krell und Sieben (2007) entwickelten *Diversitykompass* (vgl. Krell/Sieben 2007: 243ff.). Dieses Analyseraster umfasst die vier Forschungsperspektiven Poststrukturalistisch, (Ideologie-)kritisch, Interpretativ und Funktionalistisch, die sich entlang der zwei Dimensionen Forschungsziel und Forschungsweg voneinander abgrenzen (vgl. Lindau 2011: 13f.). Die deutliche Mehrzahl der untersuchten Forschungsbeiträge (36 Beiträge) kann von Lindau der funktionalistischen Forschungsperspektive zugeordnet werden. In den Studien, die diese Perspektive verfolgen, „konstruieren ForscherInnen Ursache-Wirkungs-Ketten und überprüfen diese (empirisch), um Effekte und Auswirkungen vorherzusagen und zu kontrollieren“ (Lindau 2011: 16). Sowohl der Forschungsweg als auch das Forschungsziel sind dabei vorab definiert. Das Ziel dieser Forschungsbeiträge ist es, die „(dis)funktionale Rolle von Vielfalt im Hinblick auf Wirkungen und Konsequenzen“ (ebd.) zu untersuchen.

Die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen sind dabei die unabhängigen Variablen, denen ein möglicher Einfluss auf die Team- und Organisationsleistung als abhängige Variablen unterstellt wird. In der Mehrheit der Studien werden die Diversitätsmerkmale Geschlecht, Alter und Nationalität untersucht. Als abhängige Variable werden neben der Leistung (gemessen anhand unterschiedlicher Indikatoren wie zum Beispiel Innovationsfähigkeit, Zufriedenheit oder auch Umsatz) auch Arbeitsprozesse untersucht (gemessen zum Beispiel über die Indikatoren Konflikte, Kooperationen und Kommunikation) (vgl. Jackson et al. 2003: 805; Jackson/Joshi 2004: 680; Kochan et al. 2003: 8). In einigen Studien werden auch noch Kontextfaktoren berücksichtigt, wie zum Beispiel der Industriezweig, die Teamart (Kurzzeit- oder Langzeitteams), die Unternehmenskultur und die Führungsstrategie (vgl. Jackson et al. 2003: 601f.; Kochan et al. 2003: 6).

Zu den inhaltlichen Ergebnissen der Studien mit einer funktionalistischen Perspektive lässt sich zusammenfassen, dass zwischen Diversitätsmerkmalen und organisationalen Prozessen und Leistungen kein eindeutiger Zusammenhang festgestellt werden konnte. Dies bedeutet, dass es sowohl Studien gibt, die einen positiven Nutzen von Diversitätsmerkmalen feststellen können, als auch Studien, die einen negativen oder keinen Effekt von Diversitätsmerkmalen beobachten¹.

Neben den (Aus-)Wirkungen von Diversitätsmerkmalen auf organisationale Prozesse und Leistungen sowie Teamprozesse, wird in einigen wenigen Studien auch die Verbreitung und Umsetzung von *Diversity Management* in Unternehmen untersucht (vgl. Lindau 2011: 18). Köppel et al. (2007) untersuchen in ihrer Studie den Status von *Cultural Diversity Management* in Deutschland im internationalen Vergleich. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in deutschen Unternehmen deutlich weniger *Cultural Diversity Management* betrieben wird als in europäischen und US-amerikanischen Unternehmen. Die Forscher interessierten sich zudem dafür, wie das Kosten-Nutzen-Verhältnis von *Diversity Management* von den Unternehmen bewertet wird. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass die Nutzendimensionen von allen befragten Unternehmen als deutlich gewichtiger eingeschätzt wurden als die Kostendimensionen, die durch die Einführung von *Diversity Management* entstehen könnten. Demnach müssten jedoch sehr viel mehr Unternehmen *Diversity Management* implementiert haben. Als eine mögliche Erklärung für diesen Befund wird das Motiv der sozialen Erwünschtheit angeführt. Demnach würden Unternehmensvertreter nur aus Gründen der „political correctness“ (Köppel et al. 2007: 13) angeben, dass sie *Diversity Management* als sinnvoll erachten. Diese Annahme wird dadurch verstärkt, dass deutsche Unternehmen die positive Wirkung von *Diversity Management* weniger stark erkennen als europäische oder US-amerikanische Unternehmen. So geben 72 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass durch *Diversity Management* das Image verbessert wird, während eine Verbesserung im Unternehmensgewinn nur bei 41 Prozent der Unternehmen gesehen wird (vgl. Köppel et al. 2007: 17). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Isomorphismusprozesse² als Ursache für die Implementierung und Verbreitung von *Diversity Management* eine Rolle spielen könnten. Zwei Studien, die den möglichen Einfluss von Isomorphismusprozessen auf die Verbreitung und Umsetzung von *Diversity*

¹ Horwitz/Horwitz (2007) und Jackson et al. (2003) liefern mit ihren Metastudien einen detaillierten Überblick zu den verschiedenen Forschungsergebnissen hinsichtlich der Auswirkungen von Diversitätsmerkmalen auf organisationale Prozesse und Leistungen.

² Der hier gemeinte Begriff der Isomorphie stammt aus der Neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie und bezieht sich hier auf unterschiedliche Prozesse, die dazu führen, dass sich die Strukturen von Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes immer stärker angleichen (vgl. Walgenbach 2006: 369). Eine ausführliche Beschreibung der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie erfolgt in Kapitel 4.

Management in deutschen Unternehmen untersucht haben, stammen von Süß und Kleiner (2006) sowie Lederle (2007). Süß und Kleiner (2006) nutzen in ihrer Studie die Theorie des soziologischen Neoinstitutionalismus, um die seit Ende der 1990er Jahre „boomartige“ (Gebert 2004: 412) Verbreitung von *Diversity Management* in Deutschland zu erklären. Hierfür fragten die Autoren die Beschäftigten der untersuchten Unternehmen nach der Bedeutung von verschiedenen auf Isomorphismus hindeutenden Einflussfaktoren, wie zum Beispiel Import aus dem Ausland, rechtliche Vorgaben und gesellschaftliche Erwartungen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nur wenige Unternehmen über Maßnahmen verfügen, „die ausschließlich oder überwiegend auf das Management personeller Vielfalt zielen“ (Süß/Kleiner 2006: 76). Zu dieser Art von Maßnahmen zählen zum Beispiel die Beratung und Betreuung von Minderheiten-Gruppen. Die Verankerung von *Diversity Management* findet vielmehr in den Unternehmensleitbildern und Unternehmenszielen statt. Diese eher symbolische Verankerung von *Diversity Management* in den Unternehmen weist nach Ansicht von Süß und Kleiner (2006) darauf hin, dass „seitens der Unternehmensumwelt zunehmend die Erwartung besteht, dass „moderne“ Unternehmen *Diversity Management* betreiben und somit eine Legitimitätszuschreibung erfolgt“ (Süß/Kleiner 2006: 76). In einem späteren Aufsatz entschärft Süß (2007a) jedoch diesen Erklärungsansatz wieder. Da das Konzept des *Diversity Managements* in Deutschland zurzeit ohnehin noch nicht so weit verbreitet wäre, müssten die Unternehmen folglich auch nicht mit einem Legitimationsverlust rechnen. Die Gründe für die Verbreitung von *Diversity Management* liegen für Süß weiterhin im Dunkeln (vgl. Süß 2007a: 172).

Eine Ergänzung zu Süß und Kleiner (2006) stellt die Studie von Lederle (2007) dar. Sie geht davon aus, dass sich der Nutzen von *Diversity Management* in Unternehmen nicht nur auf der organisationalen Ebene, wie von Süß und Kleiner (2006) angenommen, sondern auch auf der individuellen Ebene, in diesem Fall bei den jeweiligen *Diversity*-Beauftragten, entwickelt. Lederle (2007) nutzt für ihre Studie eine wissenssoziologische und diskursanalytische Perspektive, die von Lindau (2011) auch als poststrukturalistische Forschungsperspektive bezeichnet wird. Diese Perspektive bezieht sich auf Forschungsbeiträge, die die diskursive Produktion und Reproduktion von *Diversity Management* durch soziale Praktiken und Sprache und die daraus resultierenden Machteffekte untersucht. Dies geschieht mit Hilfe von Diskursanalysen (vgl. Lindau 2011: 26f.).

Lederle (2007) kritisiert in ihrer Studie ebenfalls die Dominanz ökonomischer Argumente, wenn es im wissenschaftlichen, medialen oder auch organisationalen Diskurs um die Begründung von *Diversity Management* geht. Nach Ansicht der Autorin sollte dieses einseitige Deutungsmuster aufhorchen lassen, da in der Literatur bisher kein eindeutiger Zusam-

menhang zwischen personeller Vielfalt und ökonomischem Nutzen für die Organisation festgestellt werden konnte (vgl. Lederle 2007: 25). Dieser scheinbare Widerspruch veranlasst Lederle zu der Frage, ob es neben den ökonomischen Vorteilen noch weitere Gründe für die Verbreitung von *Diversity Management* gibt. Lederle (2007) hat dafür qualitative Interviews mit *Diversity*-Beauftragten geführt und sie mit Hilfe einer wissenssoziologischen Diskursanalyse ausgewertet. Den theoretischen Hintergrund der Studie bildet auch hier der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus. Die empirischen Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass die Institutionalisierung von *Diversity Management* „nicht nur, wie im öffentlichen Diskurs behauptet wird, auf Effizienzüberlegungen beruht, sondern auch durch Zwang, Mimesis und normativem Druck begründet wird“ (Lederle 2007: 36).

Den Forschungsbeiträgen mit einer poststrukturalistischen Ausrichtung ist gemein, dass die Autoren die Annahme vertreten, dass *Diversity Management* diskursiv erzeugt wird und als Produkt performativer Handlungen interpretiert werden kann. Die Institutionalisierung von *Diversity Management* erfolgt demnach nicht, weil die Akteure einen tatsächlichen ökonomischen Vorteil dadurch erwarten oder aus moralischen und ethischen Beweggründen, sondern durch Druck durch die Organisationsumwelt (vgl. Edelman et al. 2001: 1627ff.; Singh/Point 2006: 368ff.). Die Poststrukturalistische Perspektive steht in enger Verbindung mit der interpretativen Perspektive, in der jedoch die Reproduktion von Machtverhältnissen eine weniger wichtige Rolle spielt. Forschungsbeiträge, die diese Perspektive verfolgen, möchten die sozial konstruierte Bedeutung von *Diversity Management* nachbilden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Bedeutung und Wahrnehmung von Diversitätsmerkmalen in Unternehmen von organisationalen Strukturen und Prozessen sowie soziokulturellen Einflussfaktoren bestimmt wird. In den Forschungsbeiträgen wird deshalb dafür plädiert, *Diversity Management* als ein raum- und zeitabhängiges Konstrukt zu verstehen (vgl. Janssens/Zanoni 2003: 311f.; Tatli/Özbilgin 2012: 188ff.).

Eine weitere Gruppe von Forschungsbeiträgen ordnet Lindau (2011) der (ideologiekritischen) Perspektive zu. Diese Beiträge setzen sich kritisch mit der Forschung zu Diversität selbst auseinander. Als Beispiel kann an dieser Stellen die Studie von Jonsen et al. (2011) angeführt werden. Die Autoren vermuten, dass die Literatur zu *Diversity* selbst nicht divers ist und somit nur einen unzureichenden Beitrag für die Entwicklung von *Diversity Management* leisten kann. Sie identifizieren insgesamt fünf Schwachstellen in der Literatur zu *Diversity Management*: die Vernachlässigung von Kontextfaktoren sowie der organisationalen Ebene zugunsten der Team- und Individualebene, die Dominanz von ökonomischen Begründungsmustern, die unterschiedliche Wahrnehmung und Beurteilung

von Diversität, die Vielfältigkeit von *Diversity Management*-Strategien und die bestehenden Machtverhältnisse in den Unternehmen (vgl. Jonsen et al. 2011: 43f.).

Die bisher vorgestellten Forschungsbeiträge untersuchten mehrheitlich *Diversity Management* in profitorientierten Unternehmen. Wie wird im Vergleich dazu *Diversity* und *Diversity Management* in der Organisationsform der Hochschule untersucht? Welche methodischen und theoretischen Ansätze lassen sich hier identifizieren?

Zunächst fällt auf, dass es bisher keine vergleichenden empirischen Studien gibt, die die unterschiedliche Wirkung, Verbreitung und Umsetzung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland untersucht haben. Eine mögliche Erklärung für den Mangel an solchen Metaanalysen könnte sein, dass die unterschiedlichen Typologien zum organisationalen Umgang mit *Diversity Management* zwar theoretisch den Anspruch erheben, „dass sie für unterschiedliche Organisationstypen gelten, sie sind jedoch empirisch am Beispiel von Unternehmen entwickelt worden“ (Bührmann 2015: 110). Eine differenziertere Betrachtung empirischer Forschungsergebnisse und vergleichende Analysen hinsichtlich der Verbreitung von *Diversity Management* sind nach Ansicht von Bührmann also nur möglich, wenn bestehende Typologien um die Organisationsform der Hochschule erweitert werden. Ein weiteres Problem besteht darin, dass an deutschen Hochschulen bisher Datenerhebungen zu den Kategorien Alter, regionale Herkunft, Geschlecht und ethnische Herkunft/Race und weiteren Diversitätsdimensionen, wie Bildungsherkunft, Elternschaft und sexuelle Orientierung sowohl für die Studierenden als auch für die Gruppe der Lehrenden und des administrativen Personals fehlen. Darüber hinaus mangelt es auch an qualitativen Befragungen, die Aufschluss über die Universität als Lebenswelt, gängige Stereotype, strukturelle Diskriminierung, aber auch alltägliche Ausgrenzungs- und Benachteiligungserfahrungen geben (vgl. Lutz 2013: 27f.). Dieses „Diversitätswissen“ (Lutz 2013: 28) erscheint jedoch notwendig, um mögliche Zusammenhänge zwischen einer vielfältigen Studierendenschaft, der organisationalen Leistung und Prozesse sowie der Verbreitung und Umsetzung von *Diversity Management* an deutschen Hochschulen empirisch untersuchen zu können. Auch wenn im Bereich der Hochschulforschung die Gewinnung von ungenutztem Humankapital als wichtiger Motivator für die Implementierung von *Diversity Management* allgemein anerkannt ist, wird die Kopplung von Diversitätsmerkmalen und *Diversity Management* mit Exzellenz weiterhin eher kritisch betrachtet (vgl. Klein 2013: 154f.; Kreft/Leichsenring 2012: 154f.). Dies liegt vor allem darin begründet, dass zum einen eine diverse Studierendenschaft nicht automatisch mit positiven Auswirkungen für die Organisation in Zusammenhang stehen muss und zum anderen ein ökonomisches Nutzen-Kosten-Kalkül für Diversitätsmerkmale zu einem *Diversity Management* führen könnte,

das mit möglichst geringen finanziellen Investitionen den höchsten (ökonomischen) Nutzen erzielen möchte. Eine solche Ausrichtung des *Diversity Managements* hätte gerade für Studierende oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Behinderung fatale Folgen (Klein 2013: vgl. 89; Kreft/Leichsenring 2012: 155).

Ein Blick in verschiedene Sammelwerke, die sich mit der Diversitätsforschung in Organisationen im deutschsprachigen Raum im allgemeinen und mit *Diversity* und *Diversity Management* an Hochschulen im Besonderen befassen, zeigt, dass die Mehrheit der Beiträge aus einer theoretisch-konzeptionellen Perspektive auf das Thema *Diversity* und Hochschule blicken (vgl. Bender et al. 2013; Hanappi-Egger/Bendl 2015; Klein/Heitzmann 2012). Im Fokus der aktuellen wissenschaftlichen Debatte um Diversität an Hochschulen in Deutschland stehen vor allem drei Diskussionsstränge: erstens Diversität im Kontext von Chancengleichheit und Antidiskriminierung, zweitens Diversität im Kontext der Internationalisierung der Wissenschaft und des Wettbewerbs um die besten Köpfe und drittens Diversität im Kontext von Intersektionalität (vgl. Bender et al. 2013: 7; vgl. Lipinsky 2017: 29; vgl. Lutz 2013, 2013: 14f.). Dabei geht es vor allem um die Reflexion von Diversität als relativ neues (hochschul-)politisches Konzept und welche neuen Herausforderungen sich daraus für die Hochschulpraxis ergeben.

Neben diesen theoretisch-konzeptionell ausgerichteten Forschungsbeiträgen existiert auch noch eine zweite Gruppe von Publikationen, die sich mit konkreten Formen der Umsetzung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland sowohl analytisch als auch praxisorientiert auseinandersetzt (vgl. Bender et al. 2013; Heitzmann/Klein 2012; Jansen-Schulz et al. 2011; Warmuth 2015). Für diese Arbeit ist vor allem die Studie von Warmuth (2015) von Relevanz, da die Autorin im Rahmen einer Fallstudie an einer technischen Universität in Österreich untersucht, wie externe rechtliche Rahmen und Vorgaben zu Diversität und Chancengleichheit organisationsintern übersetzt werden. Die Ergebnisse von Warmuth (vgl. Warmuth 2015: 189ff.) zeigen, dass es sowohl auf der Organisationsebene (Übersetzung externer Regelungen auf formaler organisationaler Ebene) als auch auf der Praxisebene (Übersetzung der formalen organisationalen Vorgaben in die organisationale Praxis) zu Fehlleistungen innerhalb des Übersetzungsprozesses kommen kann.

Der hier dargestellte multiperspektivisch orientierte Forschungsüberblick verdeutlicht, dass in der aktuellen *Diversity*-Forschung deutliche Unterschiede sowohl hinsichtlich der methodischen als auch theoretischen Herangehensweisen sowie der Forschungsfragen und -ergebnisse existieren. Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, welche Forschungslücke sich aus diesem Forschungsstand herausarbeiten lässt.

Zunächst lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der empirischen Forschungsarbeiten zu *Diversity Management* in Organisationen funktionalistisch geprägt ist. Vor allem die älteren Forschungsbeiträge unterstellen einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen personeller Vielfalt und organisationaler Leistung oder Prozessen. An dieser einseitigen Begründung von *Diversity Management* durch ökonomische Argumente besteht aber zunehmend Kritik, vor allem weil der ökonomische Nutzen von *Diversity Management* bisher nicht eindeutig belegt werden konnte, sodass vor allem jüngere Publikationen auch andere Ursachen untersuchen, „die jenseits einer wirtschaftlich-technisch begründeten Rationalität zu finden sind“ (Süß 2007b: 442).

Im Kontext der Hochschulforschung wird das Thema Diversität und Hochschule mehrheitlich theoretisch-konzeptionell untersucht. Empirische Studien, die einen eindeutigen empirischen Nachweis des Nutzens des *Diversity Managements* an Hochschulen erbringen, fehlen bislang. Darüber hinaus fällt auf, dass der schriftlichen Verankerung von Diversität und *Diversity Management* in Hochschuldokumenten, Gesetzestexten, rechtlichen Verträgen und Vereinbarungen bislang wenig Beachtung geschenkt wurde.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Forschungslücken identifizieren:

- 1.) In der deutschsprachigen Hochschulforschung gibt es bisher keine Forschungsbeiträge, die einen Überblick geben über die schriftliche Verankerung von *Diversity* und *Diversity Management* in den Landeshochschulgesetzen, den Zielvereinbarungen und den (Landes-)Hochschulentwicklungsplänen.
- 2.) Die Ergebnisse von Lederle (2007) sowie Süß und Kleiner (2006) zeigen, dass bei der strukturellen Verbreitung von *Diversity Management* auch Isomorphismusprozesse eine Rolle spielen. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob dies auch auf die rechtliche Verankerung von *Diversity* und *Diversity Management* zutrifft.
- 3.) Der Forschungsbeitrag von Warmuth (2015) zeigt, welche unterschiedliche Bedeutung externe rechtliche Vorgaben zu *Diversity* für Hochschulakteure haben können und wie sich dies auf die Umsetzung auf Handlungsebene auswirkt. Hier zeigt sich, dass bei zukünftigen empirischen sowie theoretisch-konzeptionellen Analysen von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland die Berücksichtigung der hochschulrechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Bedeutung gewinnen muss.

Daraus ergibt sich folgende Forschungslücke: In welchem Ausmaß sind *Diversity* und *Diversity Management* in hochschulrechtlichen Dokumenten verankert und welchen Einfluss haben Isomorphismusmechanismen auf den Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity* und *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland?

5. Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

In diesem Abschnitt sollen die Grundlagen der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie dargestellt werden.

Die Grundannahme soziologischer Institutionstheorien, zu denen auch die unterschiedlichen Spielarten des Neoinstitutionalismus gehören, besteht darin, dass sowohl individuelles soziales Verhalten als auch das gesamte gesellschaftliche Ordnungsgefüge durch übergeordnete gesellschaftliche Vorgaben und Erwartungen erklärbar ist. Diese übergeordneten Regelwerke – Institutionen – bewirken, dass die Mitglieder einer Gesellschaft wissen, welche bestimmten Formen sozialen Handelns von der Gemeinschaft unterstützt und welche sanktioniert werden. Dabei können diese Regelwerke sowohl formal (zum Beispiel als rechtliche Normen) als auch informal (zum Beispiel als Routinen oder Traditionen) ausgestaltet sein. Soziologisch lassen sich Institutionen also als „gesellschaftliche Erwartungsstrukturen definieren, die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist“ (Hasse/Krücken 2009: 237). Diese Grundannahme lässt sich auch im soziologischen Neoinstitutionalismus finden. Allerdings misst er der Internalisierung von Werten und Normen für die Entstehung von Institutionen weniger Bedeutung bei als frühere Institutionstheorien. Das eigentliche Wesen von Institutionen sieht der soziologische Neoinstitutionalismus in der Entstehung und Durchsetzung von nicht-hinterfragten Handlungsmustern, sogenannten *scripts* (vgl. Hasse/Krücken 2009: 238).

Als zwei Meilensteine für die Entwicklung einer Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie gelten die Arbeiten von DiMaggio und Powell (1983) sowie Meyer und Rowan (1977). Grundgedanke dieser klassisch neoinstitutionalistischen Aufsätze ist, dass organisationales Handeln und organisationale Entscheidungen nur in Bezugnahme auf die jeweilige gesellschaftliche Organisationsumwelt und die dort vorherrschenden Regeln verstanden werden können (vgl. Hasse/Krücken 2009: 239).

Der Aufsatz von Meyer und Rowan (1977) ist im Rahmen des Forschungsprogramms *Environment for Teaching* entstanden, welches vom *Stanford Center for Research and Development in Teaching* Anfang der 1970er Jahre durchgeführt wurde. In Anlehnung an Max Weber fragen Meyer und Rowan (1977) nach den Bedingungen für die Herausbildung und die Zunahme formal-rationaler Strukturen in Organisationen. Meyer und Rowan argumentieren, dass die formalen Strukturen in vielen Organisationen keiner Effektivitäts- und Effizienzlogik folgen, sondern dem Einfluss gesellschaftlicher Rationalitätserwartungen der jeweiligen Organisationsumwelt unterliegen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 341). Gesellschaftliche Rationalitätserwartungen finden ihren Ausdruck zum Beispiel in der öffent-

lichen Meinung oder in Gesetzen und beschreiben, welche kollektiven Annahmen oder Vorstellungen darüber bestehen, wie bestimmte Organisationen (zum Beispiel Krankenhäuser, Schulen oder Universitäten) aufgebaut sein sollten, wem sie nützen und welche Aufgaben sie erfüllen müssen und welche nicht (vgl. Scott/Meyer 1994: 3). Werden diese Erwartungen von Organisationen nicht erfüllt, müssen sie mit Sanktionen und Legitimationsverlust rechnen. Das Überleben von Organisationen wird in der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie also nicht durch die Optimierung von Arbeitsprozessen und organisationale Effizienz begründet, sondern „durch die gesellschaftliche Legitimität [...], also über die Konformität mit in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisierten Erwartungen“ (Hasse/Krücken 2009: 239). Um diese organisationale Konformität mit gesellschaftlichen Rationalitätserwartungen aufrecht zu erhalten, adaptieren die Organisationen institutionalisierte Techniken und Regeln. Diese widersprechen aber nicht selten den Effizienzüberlegungen und rationalen Strategien der jeweiligen Organisation. So würde zum Beispiel die Berufung einer Nobelpreisträgerin oder eines Nobelpreisträgers einer Universität vor allem große ‚zeremonielle‘ Vorteile bringen (mehr Forschungsstipendien, Reputationsgewinn, ehrgeizigere Studierende). Als reine Effizienzüberlegung würde die Berufung für die Universität jedoch wenig Sinn machen, da sie zumindest kurzfristig reine Mehrkosten verursacht: „But from the point of view of immediate outcomes, the expenditure lowers the instructional return per dollar expended and lowers the university's ability to solve immediate logistical problems“ (Meyer/Rowan 1977: 355). Solche Konflikte zwischen institutionalisierten Erwartungen und technischen Effizienzlogiken sowie inkonsistente Erwartungen unterschiedlicher Umweltsektoren können bei Organisationen jedoch zu Handlungsunsicherheit führen. Am Beispiel von Organisationsformen des Bildungswesens zeigen Meyer und Rowan (1977), dass diese Inkonsistenz und Handlungsunsicherheit nur durch den Mechanismus der Entkopplung erfolgsversprechend reduziert werden kann (vgl. Meyer/Rowan 1977: 354ff.).

Unter Entkoppelung wird dabei verstanden, dass erwartete Strukturen und Techniken oft auf ‚zeremonielle‘ Art, zum Beispiel über Symbole oder Rituale, nur in die Formalstruktur der Organisation übernommen werden. Die Formalstruktur kann sich hier zum Beispiel über bürokratische Strukturen, aber auch in modernen Managementkonzepten ausdrücken (vgl. Hasse/Krücken 2009: 239).

Dies bedeutet, dass eine Organisation nicht zwangsläufig ihre tatsächlichen Abläufe, also ihre Aktivitätsstrukturen, ändern muss, um Legitimation durch die Organisationsumwelt zu erfahren. Die Formal- und Aktivitätsstruktur einer Organisation stellen demnach zwei or-

ganisationale Wirklichkeiten dar, die nur lose miteinander verbunden sein müssen (vgl. Hasse/Krücken 2009: 239; Meyer/Rowan 1977: 356ff.).

Somit kann den teils widersprüchlichen Umwelterwartungen entsprochen werden, ohne die jeweiligen technischen Erfordernisse der Leistungserstellung aufgeben zu müssen. Damit die Strategie der Entkopplung vor der Organisationsumwelt verborgen bleibt, konstruieren die institutionalisierten Organisationen durch die Strategie der Vertrauensbildung (*logic of confidence*) eine „möglichst undurchdringliche Legitimationsfassade“ (Engels 2004: 21). Somit wird verhindert, dass institutionalisierte Umwelten Einsicht bekommen in die tatsächlichen Arbeitsabläufe, Technologien und Regeln einer Organisation. Durch ‚Lippenbekenntnisse‘ kann eine Organisation eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen, die der Umwelt das Gefühl vermittelt, dass in der Organisation sowohl nach innen als auch nach außen tatsächlich alle Anstrengungen unternommen werden, um den gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen (vgl. Walgenbach 2006: 377). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zu betonen, dass Organisationen nicht in eine homogene Organisationsumwelt integriert sind. In der Vorstellung von Meyer und Rowan (1977) stellen zwei Formen der organisationalen Umwelt – die rein technische Umwelt und die rein institutionelle Umwelt – zwei Endpunkte eines Kontinuums dar. In technischen Umwelten konkurrieren Organisationen auf dem Markt. Durch die strenge Bewertung ihrer Leistung sind Organisationen in dieser Umwelt einem harten Wettbewerb ausgesetzt. Technische Umwelten folgen einer technischen Rationalität. Sie erhalten ihre Legitimation durch einen effizienten Einsatz von Ressourcen. Am anderen Ende des Kontinuums stehen Organisationen, die von einer institutionellen Umwelt umgeben sind. Sie sind einem weniger harten Wettbewerb ausgesetzt, da hier Leistungsmaßstäbe unklarer formuliert sind. Sie erhalten ihre Legitimität primär durch die Adaption von institutionalisierten Umwelterwartungen (vgl. Walgenbach 2006: 360ff.). Nach Ansicht von Meyer und Rowan (1978) befinden sich Organisationen in institutionellen Umwelten, wie zum Beispiel Universitäten, in einem anhaltenden Spannungsfeld. So muss sich die Universität unter anderem mit den zum Teil inkonsistenten Erwartungen und Vorstellungen unterschiedlicher Interessensgruppen (wie Studierenden, akademischen Mitarbeitern, staatlichen Trägern), Fachdisziplinen mit ihren spezifischen Methoden und Fachinhalten und anderen gesellschaftlichen Interessensgruppen (wie Berufsverbänden) auseinandersetzen (vgl. Engels 2004: 21).

Die Trennung von technischer und institutioneller Umwelt entlang eines eindimensionalen Kontinuums wurde später von Scott und Meyer selbst (vgl. Scott/Meyer 1991: 124) und auch anderen Autoren kritisiert (vgl. Powell 1991: 184f.). Dies lag vor allem daran, dass sowohl die konzeptuellen Überlegungen der InstitutionalistInnen als auch deren empirische

Überprüfung vor allem auf Organisationen des öffentlichen Sektors bezogen waren. Dadurch entstand der Eindruck, dass sie für privatwirtschaftliche Unternehmungen nur von geringer Bedeutung sind. Zudem implizieren die Argumente der InstitutionalistInnen, dass sich unter wettbewerblichen Bedingungen nur solche Akteure bewegen, die das Modell der ökonomischen Rationalität und Effizienz am adäquatesten erfüllen. Organisationen in institutionellen Umwelten erscheinen dadurch als bloße „Satisficers“ (Powell 1991: 184), die nur den Ansprüchen der Umwelt genügen möchten, um so ihre Legitimität und Existenz zu sichern. Aus diesem Grund wird in der jüngeren Literatur die eindimensionale Trennung von Organisationsumwelten durch eine Matrix mit den beiden Dimensionen Institutionelle Umwelten und Technische Umwelten ersetzt. Jede Dimension hat zwei Ausprägungsformen (stärker und schwächer), wodurch eine Vier-Felder-Matrix entsteht. Die Positionierung einer Organisation ergibt sich dann über das Ausmaß, in dem sie den Anforderungen der jeweiligen Umwelt genügen muss. Universitäten können nach dieser Unterscheidung dem Feld zugeordnet werden, in dem der Umfang der technischen Anforderungen eher schwach und das Ausmaß der institutionellen Anforderungen eher stark ausgeprägt ist. Durch die Vier-Felder-Matrix wird deutlich, dass Organisationen immer den Anforderungen beider Umwelten genügen müssen (vgl. Scott 1998: 138; Walgenbach 2006: 362f.).

Die Frage, durch welche konkreten Mechanismen die Umwelt auf Organisationen einwirkt, bleibt bei Meyer und Rowan (1977) jedoch unbeantwortet. Der Beitrag von DiMaggio und Powell (1983) liefert in dieser Hinsicht nicht nur eine Spezifizierung, sondern beschreibt darüber hinaus auch, was mit gesellschaftlicher Umwelt eigentlich gemeint ist (vgl. Hasse/Krücken 2009: 240). Ausgangspunkt des Aufsatzes von DiMaggio und Powell (1983) ist die Frage, warum sich Organisationen eines organisationalen Feldes mit der Zeit immer stärker angleichen. Hier wird der Begriff der gesellschaftlichen Umwelt also durch den Begriff des organisationalen Feldes ersetzt. Dieses Feld setzt sich neben der zu untersuchenden Organisation auch noch „aus all den Organisationen [zusammen], die die relevante Umwelt der Organisation bilden“ (Hasse/Krücken 2009: 240). Dazu gehören zum Beispiel Organisationen, die die gleichen Produkte oder Dienstleistungen anbieten, Hauptzulieferer, regulierende Instanzen und Abnehmerbetriebe (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 148).

Die Prozesse der strukturellen Angleichung von Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes bezeichnen DiMaggio und Powell (1983) als institutionellen Isomorphismus. Der Begriff des Isomorphismus wird auch in der Arbeit von Meyer/Rowan (1977) herangezogen. Damit ist das Phänomen gemeint, dass sich organisationale Strukturen in Richtung der höchst möglichen Konformität mit den Strukturen des organisationalen Feldes beziehungsweise der gesellschaftlichen Umwelt verändern. Sowohl Meyer und Rowan

(1977) als auch DiMaggio und Powell (1983) unterscheiden zwischen zwei Formen von Isomorphismus, die sich im Wesentlichen aus der Unterscheidung zwischen institutioneller und technischer Organisationsumwelt ergeben: dem kompetitiven und dem institutionellen Isomorphismus. Während sich die kompetitive Form auf die Bedeutung des Marktes und des Wettbewerbs konzentriert, betont der institutionelle Isomorphismus das organisationale Streben nach institutioneller Legitimation und politischer Macht (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 150). Was die beiden Beiträge nun deutlich voneinander unterscheidet, ist die Benennung drei konkreter isomorphischer Mechanismen bei DiMaggio und Powell (1983: 150): Zwang, Imitation und normativer Druck.

Isomorphismus durch Zwang entsteht sowohl durch formelle als auch informelle Zwänge, ausgeübt zum einen durch konkurrierende Organisationen und zum anderen durch kulturelle Erwartungen der Gesellschaft und der rechtlichen Umwelt. Gerade die staatlichen Vorgaben in Form von Gesetzen oder anderen rechtlich bindenden Vorschriften können die Handlungsspielräume von Organisationen stark einschränken. Beispiele sind unter anderem das Steuerrecht, das Haftungsrecht oder das Vereinsrecht. Neben diesen klassischen Formen der „organisationalen Verrechtlichung“ (Hasse/Krücken 2009: 240) existieren auch neuere Entwicklungen, wie zum Beispiel die rechtliche Berücksichtigung von Frauen-, Minderheiten- und Umweltbelangen, die dazu führen, dass organisationsübergreifend neue Stellen geschaffen und Beauftragte benannt werden (vgl. Hasse/Krücken 2009: 240). Unsicherheit ist eine starke Triebkraft für ‚mimetische Prozesse‘, beziehungsweise Isomorphismus durch Imitation. Der Mangel an Verständnis für komplexe Technologien, ungenaue Zielformulierungen, unklare Ursachen-Wirkungszusammenhänge und keine eindeutigen Problemlösungstechnologien können dazu führen, dass Organisationen andere Organisationen im Feld imitieren. Modelle diffundieren vor allem dann über Organisationsgrenzen hinweg, wenn sie als besonders erfolgreich und legitim angesehen werden. Dies geschieht dann meistens direkt und beabsichtigt, zum Beispiel über Unternehmensberatungen. Modelle können aber auch unbeabsichtigt diffundieren, zum Beispiel indirekt durch die Übernahme von Beschäftigten (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 151).

Isomorphismus durch normativen Druck entsteht insbesondere durch die zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen. In kollektiven Aushandlungsprozessen werden zwischen den Angehörigen einer Berufsgruppe die Inhalte, Methoden und die normativen Verhaltensregeln ihrer Arbeit definiert, um so einen kognitiven Bezugsrahmen und Legitimation für die eigene Berufsgruppe zu schaffen (vgl. Walgenbach 2006: 372). Zentrale Orte für die Professionalisierung von Berufsgruppen sind Universitäten, Ausbildungseinrichtungen und Berufsverbände. Dort wird den Angehörigen einer bestimmten Berufsgrup-

pe oder Organisation ein normativer Orientierungsrahmen für die Ausübung ihres Berufes vermittelt, was dazu führt, dass ein „Pool an nahezu austauschbaren Individuen“ (DiMaggio/Powell 1983: 152) entsteht. Im Gegensatz zu Meyer und Rowan (1977) gehen DiMaggio und Powell (1983) also davon aus, dass sich die Adaption institutioneller Erwartungen und Regeln nicht nur auf die Formalstruktur beschränkt, sondern zu einer tatsächlichen strukturellen Angleichung von Organisationen führt (vgl. Walgenbach 2006: 378).

Sowohl die Arbeit von Meyer und Rowan (1977) als auch die von DiMaggio und Powell (1983) kann dem makroinstitutionalistischen Ansatz zugeordnet werden. Der zentrale Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die in dieser Arbeit schon beschriebene Annahme, dass „die Entstehung und die Stabilität bestimmter organisationaler Formen und Ordnungen in modernen Gesellschaften auch – und zunehmend mehr – gesellschaftlichen Einflüssen in Form institutionalisierter Regeln und Erwartungen zuzurechnen sind“ (Walgenbach 2006: 357). Demgegenüber steht der mikroinstitutionalistische Ansatz, der aus einer Kritik an der makroinstitutionalistischen Perspektive entstanden ist. Zentrales Unterscheidungsmerkmal ist, dass beim mikroinstitutionalistischen Ansatz Organisationen nicht als passive Gebilde gesehen werden, die institutionalisierte Erwartungen und Regeln der Umwelt adaptieren, sondern selbst als bestimmende Institutionen auftreten, die soziale Handlungen institutionalisieren (vgl. Walgenbach 2006: 382). Da für diese Arbeit vor allem der makroinstitutionalistische Ansatz von Relevanz ist, wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Besprechung des mikroinstitutionalistischen Ansatzes verzichtet.

Die besondere Bedeutung der beiden Aufsätze von Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) für die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass sie zahlreiche konzeptionelle Anstöße für Forschungsarbeiten geliefert haben, die die Beziehung von Organisation und Umwelt aus einer neuen Perspektive untersucht haben (vgl. Walgenbach 2006: 389). Zudem wurde durch die Arbeit der InstitutionalistInnen der Begriff der Rationalität inhaltlich neu gefüllt. Während die meisten Organisationstheorien den Begriff der Rationalität nur mit technischer Effizienz in Verbindung bringen, wird diese eindimensionale Rationalitätsvorstellung in der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie aufgebrochen und um weitere Ausprägungen von Rationalität erweitert. Was von einer Organisation als rational betrachtet wird, hängt nach Ansicht der InstitutionalistInnen im Wesentlichen von der institutionellen Umwelt ab. Es können also eine Vielzahl an Rationalitätsvorstellungen nebeneinander existieren, die zum Teil wesentlich voneinander abweichen und sogar im Widerspruch zueinander stehen (vgl. Walgenbach 2006: 389f.).

Trotz der vielfachen Anwendung in der Forschung und konzeptioneller Weiterentwicklungen ist die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie nicht ohne Kritik geblieben. Diese soll im Folgenden kurz dargestellt werden.

In Anlehnung an Walgenbach (2002: 150ff., 2006: 390ff.) lassen sich in der Literatur vier zentrale Kritikpunkte identifizieren:

1. ein übersozialisiertes Akteursverständnis
2. keine einheitliche theoretische Grundlage
3. fehlende Erklärung für institutionellen Wandel sowie Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse
4. fehlende Erklärung für Heterogenität zwischen organisationalen Feldern

In der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie erscheinen Organisationen als passive Gebilde, die weder Widerstand leisten noch aktiv intervenieren. Durch ein übersozialisiertes Akteursverständnis werden Aspekte wie (Macht-)Interessen und strategisches Verhalten weitestgehend aus der Analyse ausgeblendet. Zwar lassen sich in der Literatur bereits Ansätze identifizieren, die sich mit dieser Kritik auseinandersetzen, allerdings fehlt nach Ansicht von Walgenbach (vgl. Walgenbach 2006: 391) bislang eine einheitliche theoretische Grundlage, die Akteure und Interessen konzeptionell erfasst, ohne im Widerspruch zu der grundlegenden Annahme der Institutionalistischen zu stehen, dass die Interessen von Akteuren von der institutionellen Umwelt bestimmt werden.

Wie bereits an früherer Stelle beschrieben, gibt es mit dem makroinstitutionalistischen und dem mikroinstitutionalistischen Ansatz zwei unterschiedliche Richtungen innerhalb der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Beide Ansätze sind an der Erklärung von Institutionalisierungsprozessen interessiert. Sie unterscheiden sich jedoch wesentlich in ihrer Perspektive auf Organisationen. Beim makroinstitutionalistischen Ansatz erscheinen Organisationen passiv, während beim mikroinstitutionalistischen Ansatz Organisationen selbst zu bestimmenden Institutionen werden, die Einfluss auf ihre Umwelt haben können (vgl. Walgenbach 2006: 382). Diese fehlende theoretische Einheitlichkeit hat zu dem Vorwurf geführt, dass die zentralen Begriffe und Konzepte der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie unscharf blieben oder sogar eine inhaltliche Füllung gänzlich fehlt (vgl. Walgenbach 2002: 163).

Ein weiterer Kritikpunkt an der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wurde darin gesehen, dass sie institutionellen Wandel sowie Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse nur unzureichend erklären könne: „Die Schaffung einer neuen sozialen

Ordnung oder neuer institutionalisierter Strukturelemente und Managementpraktiken bleibt – insbesondere im makroinstitutionalistischen Ansatz – ungeklärt und kann nur in einer unendlichen Regression auf Einflüsse höherer Ordnung zurückgeführt werden“ (Walgenbach 2006: 393).

Der vierte Kritikpunkt lässt sich nach Walgenbach (2006) darauf zurückführen, dass die strukturelle Angleichung von Organisationen in den Arbeiten von DiMaggio und Powell (1983) und Meyer und Rowan (1977) idealtypisch beschrieben wird. Dass zwei Organisationen in ihrer Struktur vollkommen identisch sind, erscheint jedoch als sehr unwahrscheinlich. Vielmehr muss hier von Unterschieden im Grad der Strukturgleichheit gesprochen werden (vgl. Walgenbach 2006: 397). Die hier aufgeführten Kritikpunkte wurden in der Literatur schon von verschiedenen Autor*innen aufgegriffen und haben zu neuen Erklärungen, Ansätzen und Weiterentwicklungen der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie geführt (siehe dazu ausführlich Walgenbach 2006: 389ff.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie für die Untersuchung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland insofern eignet, als dass sie für die Verbreitung von Managementkonzepten Erklärungen liefert, „die jenseits einer wirtschaftlich-technisch begründeten Rationalität zu finden sind“ (Süß 2007b: 442). Zudem hat sich gezeigt, dass das Ausmaß der institutionellen Anforderungen an die Organisationsform der Universität im Vergleich zu den technischen Anforderungen eher stark ausgeprägt ist, sodass sich folglich festhalten lässt, dass die Annahmen des institutionellen Isomorphismus als geeigneter theoretischer Rahmen für die folgende Analyse herangezogen werden können.

6. Hypothesen

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, wie sich die Annahmen des institutionellen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell (1983) auf die Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland übertragen lassen und welche Hypothesen daraus generiert werden können.

Isomorphismus durch Zwang

Isomorphistische Prozesse durch Zwang entstehen durch den Druck, den andere mächtige Organisationen ausüben. Im Falle der Universitäten stellt zum Beispiel der Staat eine solche mächtige Institution dar, die durch rechtliche Regelungen Handlungsdruck und Strukturangleichungsprozesse bewirken kann. Zu diesen rechtlichen Regelungen gehören auf Länderebene vor allem die für diese Analyse relevanten Landeshochschulgesetze sowie die

Landesgleichstellungsgesetze. In den Landeshochschulgesetzen sind vor allem unter dem Paragraphen *Aufgaben der Hochschulen* auch Antidiskriminierungsaspekte inhaltlich verankert, wie zum Beispiel die Benennung der Gleichstellungsbeauftragten und deren Aufgaben.

Nach den Annahmen des institutionellen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell (1983) müssten sich die Bundesländer aufgrund des staatlichen Zwangs in dem Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* signifikant unterscheiden.

Aus dieser Annahme lässt sich die folgende erste Hypothese ableiten:

Hypothese 1: Es gibt signifikante Unterschiede hinsichtlich des Grads der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* zwischen den Bundesländern, die *Diversity Management* in den Landeshochschulgesetzen verankert haben und solchen, die *Diversity Management* gesetzlich nicht verankert haben.

Isomorphismus durch mimetische Prozesse

Isomorphismus durch mimetische Prozesse meint, dass Organisationen andere als besonders erfolgreich wahrgenommene Organisationen imitieren. Für den Bereich des Hochschulwesens würde dies bedeuten, dass sich Universitäten bei der Gestaltung des *Diversity Managements* an solchen Universitäten orientieren würden, die innerhalb des organisationalen Feldes als besonders erfolgreich und reputierlich gelten. Alleine aufgrund des Grades der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* lässt sich nicht untersuchen, ob zum Beispiel kleinere und weniger anerkannte Universitäten die *Diversity Management*-Strategien der größeren und bekannten Universitäten kopieren. Aber es lässt sich die Annahme aufstellen, dass sich Hochschulen aus Unsicherheit an den anderen Hochschulen des jeweiligen Bundeslandes orientieren, da sie sich im direkten regionalen Standortwettbewerb befinden. Zudem existieren auch zahlreiche Kooperationsprojekte zwischen einzelnen Hochschulen eines Bundeslandes, wodurch es zu einem verstärkten direkten Erfahrungsaustausch kommt und alle beteiligten Akteure Einblicke in die organisationalen Praktiken und Managementkonzepte der anderen Universitäten erhalten (vgl. Hener et al. 2007: 14ff.). Sowohl Austauschbeziehungen als auch Unsicherheit sind wichtige Treiber für isomorphistische Prozesse durch Imitation (vgl. Krücken/Röbken 2009: 331). Dies würde für die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* bedeuten, dass sich die Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Hochschulverträge, Zielvereinbarungen sowie der Hochschulentwicklungspläne an den Hochschuldokumenten der anderen Hochschulen des jeweiligen Bundeslandes orientieren. Die Bundesländer würden sich also hinsichtlich des Grades der

rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* signifikant unterscheiden. In diesem Falle würde das organisationale Feld alle Hochschulen eines Bundeslandes umfassen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 2: Die Unterschiede zwischen den Graden der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* sind innerhalb der Bundesländer signifikant kleiner als zwischen den Bundesländern.

Das organisationale Feld kann sich aber auch über die unterschiedlichen Hochschultypen definieren lassen. So können sich die staatlichen Universitäten in Deutschland in *Technische Universitäten, Volluniversitäten, Pädagogische Hochschulen, Fernuniversitäten, Universitäten der Bundeswehr* und *Hochschulen für Medizin, Tiermedizin* oder *Sport* unterteilen lassen. Hier stellt sich nun die Frage, ob auch zwischen diesen organisationalen Feldern Unterschiede hinsichtlich des Grades der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* zu erwarten sind.

Ein Bericht des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (2018) zum aktuellen Stand der Internationalisierung im Hochschulbereich zeigt, dass Technische Universitäten „deutlich mehr internationale Abkommen mit ausländischen Partnerhochschulen pro Professur [haben] als der Bundesdurchschnitt“ (DAAD et al. 2018: 15). Aus diesen internationalen Abkommen entstehen Austauschbeziehungen und eine verstärkte Kommunikation über erfolgreiche hochschulische Strukturen und Prozesse. Zudem erhöhen internationale Abkommen die Wahrscheinlichkeit, dass Hochschulen überhaupt mit dem Konzept des *Diversity Managements* in Kontakt kommen, da es in anderen europäischen Ländern und im US-amerikanischen Raum sehr viel verbreiteter ist als in Deutschland (vgl. Köppel et al. 2007: 9f.). Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 3: Der Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* und der Hochschultyp *Technische Universität* stehen in einem signifikant positiven Zusammenhang.

Isomorphismus durch normativen Druck

Im Zuge der *New Public Management Reformen* verlagern sich Entscheidungskompetenzen von staatlichen Instanzen auf die Managementebene der Hochschulen, was dazu führt, dass vor allem die Hochschulleitungen an Handlungs- und Gestaltungsspielraum gewinnen. Zwar ist der Staat nun vor allem für die Formulierung allgemeiner Rahmenvorgaben und Entwicklungsziele zuständig, zum Beispiel zu den Themen Exzellenz oder Internationalisierung, allerdings werden diese von Bund und Ländern auferlegten Regelungen verstärkt mit verschiedenen Gleichstellungszielen verknüpft (vgl. Riegraf/Weber 2014: 74).

Damit ist der Wunsch verbunden, „Entscheidungen der einzelnen Hochschulorganisationen und -leitungen in der Konkurrenzsituation um Mittel und Reputation zugunsten von Gleichstellungspolitiken zu beeinflussen, ohne dabei konkrete Umsetzungsmaßnahmen vorzugeben“ (Riegraf/Weber 2014: 74). Beispiele für solche mit Gleichstellungszielen verbundenen Konkurrenz- und Wettbewerbsmechanismen sind das Professorinnen-Programm und die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Durch die Verbindung von Gleichstellungsarbeit mit Konkurrenz- und Wettbewerbsmechanismen wird eine zunehmende Professionalisierung der Gleichstellungspolitiken beobachtet, die ihren Ausdruck unter anderem in der erhöhten Nachfrage nach Genderkompetenz und der Vergabe von entsprechenden Zertifikaten findet (vgl. Riegraf/Weber 2014: 75).

Für die isomorphistische Verbreitung von *Diversity Management* durch normativen Druck spielt neben der Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit auch die zunehmende Bedeutung von gleichstellungsrelevanten Auditierungen und Zertifizierungen eine wichtige Rolle. Sie tragen zur Image- und Profilbildung der Hochschulen bei und dienen dazu, sich im nationalen und internationalen Profilierungswettbewerb gegenüber anderen Hochschulen hervorzuheben. Ausdruck hierfür sind zum Beispiel die *Charta der Vielfalt*, das *Total-E-Quality-Prädikat*, das *Audit familiengerechte Hochschule* und das *Audit Internationalisierung der Hochschule*.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben den Gleichstellungsakteur*innen auch Auditierungsagenturen und Organisationen der Forschungsförderung, wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft, normativen Druck auf Hochschulen ausüben können. Über Auditierungsverfahren können Hochschulen zum Beispiel dazu veranlasst werden, ihre Studien- und Arbeitsbedingungen nach bestimmten Standards auszurichten. Vor diesem Hintergrund kann angenommen werden, dass Hochschulen, die besonders eng mit diesen unterschiedlichen Akteuren zusammenarbeiten, eher dazu geneigt sind, institutionalisierte Erwartungen ihrer Organisationsumwelt in ihre Formalstruktur aufzunehmen (vgl. Krücken/Röbken 2009: 330).

Aus dieser Annahme lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 4: Zwischen dem Grad der rechtlichen Verankerung sozialer Förderung nach Zielgruppen (u.a. durch Beauftragte, Auditierungen, Zertifikate) und der Intensität der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.

7. Methodisches Vorgehen und Operationalisierung

In den folgenden beiden Abschnitten soll die Arbeit methodisch verortet werden. Dies umfasst sowohl die Beschreibung des Forschungsprozesses und die Auswahl der Daten als auch die methodische Einordnung und Begründung.

7.1 Phase 1: Dokumentenanalyse

7.1.1 Methodische Einordnung und Begründung

Den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bilden die unterschiedlichen Hochschuldokumente und Gesetzestexte. Aus diesem Grund liegt es nahe, dass die Dokumentenanalyse als Erhebungsmethode herangezogen wird. Die Dokumentenanalyse wird in vielen Methodenbüchern unter der Bezeichnung der quantitativen oder qualitativen Inhaltsanalyse angeführt. Während es bei der Inhaltsanalyse vor allem um die Analyse von Dokumenten geht, die im Forschungsprozess selbst hervorgebracht wurden, wie zum Beispiel Interview-Transkripte oder Feldaufzeichnungen, kann die Dokumentenanalyse davon getrennt „als ein spezifisches sozialwissenschaftliches Instrument der Datengewinnung [betrachtet werden], das eine ähnliche Funktion erfüllen kann wie Interview und standardisierte Erhebungen“ (Schmidt 2017: 444). Die Dokumentenanalyse weist zwei zentrale Vorteile auf: Erstens wird das zu beobachtende Untersuchungsphänomen nicht durch den Einfluss des Forschenden beeinflusst (nicht-reaktives Messverfahren). Zweitens „eröffnet [die Dokumentenanalyse] den Zugang zum Forschungsgegenstand auch dort, wo Ereignisse über befragende oder teilnehmende Verfahren nicht zugänglich sind, da sie in der Vergangenheit liegen oder andere Zugangsbarrieren bestehen“ (Schmidt 2017: 445).

Um die in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen überprüfen zu können, ist es erforderlich, die aus den Dokumenten gewonnenen Daten auch einer statistischen Analyse zugänglich zu machen. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit eine qualitative Methode der Datenerhebung (Dokumentenanalyse) mit quantitativen Methoden der Datenauswertung kombiniert. Dieser Methodenmix findet vor allem in der sozialwissenschaftlichen Medienforschung unter dem Begriff der quantitativen Inhaltsanalyse Anwendung. Bei dieser Methode werden Daten „entweder direkt quantitativ ausgewertet (indem bspw. die Häufigkeit bestimmter Wörter in Zeitungsartikeln o.ä. gezählt wird) oder zuerst durch menschliche Kodierer kodiert und anschließend die Verteilung der Codes in den Texten statistisch analysiert“ (Kelle 2014: 165). Die Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden wird in der Literatur auch als *Mixed-Method-Ansatz* beschrieben (vgl. Kelle et al. 2017: 325). Neben metrischen Daten, wie zum Beispiel Worthäufigkeiten oder monetäre

Informationen aus Haushaltsplänen, können bei der quantitativen Inhaltsanalyse auch Daten mit Ordinal- oder Nominalskalenniveau, wie zum Beispiel Hierarchieebenen, von Interesse sein. In der vorliegenden Arbeit werden weder monetäre Daten aus Haushaltsplänen noch Worthäufigkeiten analysiert. Vielmehr wird es darum gehen, kategoriale Daten in Form von komplexen Kategorien in statistisch auswertbare Variablen zu überführen.

Zusätzlich zu der statistischen Auswertung der Kategorien wird die vorliegende Arbeit noch eine kurze qualitative Auswertung der verschiedenen *Diversity*-Ansätze in den Hochschuldokumenten und Gesetzestexten umfassen. Die Kodierung der unterschiedlichen Perspektiven auf *Diversity Management* erfolgt dabei im Rahmen der quantitativen Inhaltsanalyse, da sich diese Methode während der ersten Phase der Dokumentenaufbereitung wenig von der Kategorisierung bei der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheidet (vgl. Schmidt 2017: 456).

7.1.2 Daten

Da für den Hochschulbereich eine Vielzahl an unterschiedlichen Struktur- und Dokumentendaten existiert, muss für die vorliegende Arbeit eine Selektion von Dokumenten vorgenommen werden. In einem ersten Schritt werden also die Dokumente identifiziert und ausgewählt, die für die Beantwortung der Forschungsfragen von Relevanz sind.

In der vorliegenden Arbeit soll die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen in Deutschland untersucht werden. Dabei soll ein besonderer Fokus auf die neuen Steuerungsinstrumenten des *New Public Management* gelegt werden. Die Erhebung der Dokumentendaten umfasst demnach die Hochschuldokumente der neuen Hochschulsteuerung sowie die Hochschulgesetze aller Bundesländer, die sowohl auf interner (Universitätsebene) als auch externe Organisationsebene (Landesebene) Vorgaben zu *Diversity* und *Diversity Management* sowie sozialer Förderung beinhalten. In Bezug auf die Landeshochschulgesetze liegt die Datenabdeckung bei 100 Prozent. Die Landeshochschulentwicklungspläne liegen für die Hälfte der 16 Bundesländer vor. Die Datenabdeckung liegt hier also bei 50 Prozent. Von den 87 untersuchten staatlich-öffentlichen Hochschulen in Deutschland verfügen knapp 46 Prozent über einen Hochschulentwicklungsplan. In Bezug auf die Ziel- und Leistungsvereinbarungen beziehungsweise Hochschulverträge ergibt sich eine Datenabdeckung von 64 Prozent.

Da einige Dokumententypen eine Mischform darstellen und sich nicht eindeutig einem Steuerungsinstrument beziehungsweise einer Organisationsebene zuordnen lassen, erfolgte die Einordnung nach einer eigenen inhaltlichen Analyse der Dokumente.

Neben dieser inhaltlichen Dimension, wurden die Dokumentendaten auch nach einer zeitlichen Dimension selektiert. Für die Gruppe der Hochschulgesetze aller Bundesländer bedeutet dies, dass die aktuelle Fassung der Gesetze untersucht wird. Die Erhebung der Hochschuldokumente bezieht sich ebenfalls auf die aktuelle Fassung beziehungsweise auf die Fassung der letzten Zielperiode³.

Folgende Dokumente wurden der Dokumentengruppe der Landeshochschulentwicklungspläne zugeordnet, obwohl es sich formal um Hochschulverträge handelt:

- „Perspektive 2020“ Hochschulfinanzierungsvertrag Baden-Württemberg
- 2015-2020 Innovationsbündnis Hochschule 4.0 Bayern
- Hessischer Hochschulpakt 2016-2020

Diese Einordnung lässt sich dadurch begründen, dass die aufgelisteten Dokumente genau wie die Landeshochschulentwicklungspläne Aussagen über die Gesamtentwicklung eines Wissenschaftssystems in einem Bundesland enthalten. Sie erfüllen damit den in den Landeshochschulgesetzen festgeschriebenen Auftrag zu einer landesweiten Hochschulentwicklungsplanung. Der Hochschulvertrag des Bundeslandes Berlin wird zwar auch zwischen dem Ministerium und allen Hochschulen des Landes abgeschlossen und gibt somit Einblick in die Gesamtentwicklung des Wissenschaftsstandortes Berlin. Allerdings wird er in dieser Analyse der Gruppe der Hochschulverträge zugeordnet, da er mit jeder Hochschule einzeln abgeschlossen wird. Dies ist bei den Landeshochschulentwicklungsplänen nicht der Fall. Da der Charakter der analysierten Dokumente sehr unterschiedlich ist und es zudem Mischformen von Dokumententypen gibt, ist eine trennscharfe Unterteilung in Gruppen sehr schwierig. Die Einordnung der Dokumente in verschiedene Gruppen ist für die folgende Analyse von Bedeutung, da zwischen der rechtlichen Verankerung auf Hochschul- und Länderebene unterschieden werden soll. Wie die vorherigen Ausführungen jedoch zeigen, erfolgt diese Einordnung nach subjektiven Kriterien und muss vor diesem Hintergrund auch analysiert und interpretiert werden.

7.1.3 Festlegung der Kategorien

Die Notwendigkeit, die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* auf ein Kategorienset zu stützen, ergibt sich unter anderem aus zwei zentralen Gründen. Zum einen ist es notwendig die vielfältigen Merkmale und Formen von *Diversity Management* im Sinne einer Komplexitätsreduzierung auf bestimmte Kategorien zu spezifizieren. Zum anderen

³ Eine detaillierte Auflistung der untersuchten Dokumente und Gesetzestexte befindet sich im Anhang.

kann auf Grundlage eines Kategoriensets der Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* zwischen den unterschiedlichen Dokumententypen verglichen werden.

Im Unterschied zur qualitativen Inhaltsanalyse werden bei der quantitativen Inhaltsanalyse nicht einzelne Rohdaten aus dem Text extrahiert, aufbereitet und ausgewertet, sondern die auszuwertenden Texte werden kodiert beziehungsweise indiziert. Der Begriff der Kodierung findet sich auch in der qualitativen Inhaltsanalyse, jedoch hat der Terminus hier eine andere Bedeutung. Mit Hilfe der Kodierungen sollen hier Textstellen wiedergefunden werden, um sie anschließend vergleichend zu interpretieren. Bei der quantitativen Inhaltsanalyse wiederum repräsentieren „die in einer quantitativen Inhaltsanalyse eingesetzten Codes zählbare Sachverhalte“ (Kelle 2014: 166; Hervorh. im Original). Während die Indizierung bei der qualitativen Inhaltsanalyse vor allem dem Wiederfinden von Textpassagen dient, wird der Index bei der quantitativen Inhaltsanalyse selbst zum Auswertungsgegenstand (vgl. Gläser/Laudel 2010: 199).

Das Kernstück jeder Inhaltsanalyse bildet die Gestaltung eines Kategoriensystems, welches „spezifiziert, anhand welcher Kriterien die relevanten Kodiereinheiten gemessen werden sollen“ (vgl. Rössler 2010: 100). Die Kodiereinheit (Analyseeinheit) entspricht in dieser Arbeit dem jeweiligen Hochschuldokument beziehungsweise dem jeweiligen Gesetzestext. Dies bedeutet, dass der gesamte Text die Einheit bildet, an der die Kodierung (Messung) vorgenommen wird.

Nach der Festlegung der Kodiereinheit werden die Kategorien ermittelt, die benötigt werden, um das Konstrukt *Diversity Management* zu messen. Dafür werden zunächst auf Basis der a priori gebildeten Hypothesen und vor dem Hintergrund des Forschungsstandes zu *Diversity Management* Kategorien gebildet. Während der computerunterstützten Auswertung der qualitativen Daten, werden die a priori gebildeten Kategorien in einem iterativen Prozess überarbeitet und angepasst und gegebenenfalls durch die Bildung neuer Kategorien beziehungsweise Subkategorien ergänzt. Diese Mischform der Kategorienbildung bezeichnet Kuckartz (2016) auch als deduktiv-induktive Kategorienbildung (vgl. Kuckartz 2016: 95f.). Nach Abschluss der Kategorienbildung wurde das Kategoriensystem erstellt, wobei den Ausprägungen der Kategorien Zahlenwerte zugewiesen werden. In diesem Fall handelt es sich bei den Ausprägungen der Kategorien um Nominaldefinitionen, was bedeutet, dass lediglich kodiert wird, ob eine Ausprägung des Merkmals in den Dokumenten vorkommt oder nicht.

7.1.4 Durchführung der Auswertung

Die Durchführung der Auswertung der qualitativen Daten erfolgte mit Hilfe des Programms MAXQDA Analytics Pro 2018. Die Wahl fiel auf dieses Programm, da es verschiedene Verfahren der *Mixed Methods*-Forschung in einer Software integriert. So bietet es neben der Erstellung von Kodes und Kodelisten auch die Möglichkeit, qualitative Daten direkt im Programm statistisch auszuwerten oder sie für eine anschließende Analyse aufzubereiten und in ein anderes Statistik-Programm, wie zum Beispiel SPSS, zu exportieren. Nach dem Import der qualitativen Daten erfolgt die Sortierung der Dokumente nach Dokumententyp und die Erstellung der Kodeliste, die während des Kodierungsprozesses iterativ überarbeitet und angepasst wurde. Dieser Prozess war abgeschlossen, als die für die Forschungsfrage relevanten Konstrukte durch eine hinreichende Anzahl an Kategorien abgedeckt waren. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Kategorien nur relevante Sachverhalte messen und über eine größtmögliche Trennschärfe verfügen.

Die in dem Kategoriensystem enthaltenen qualitativen Daten sollen anschließend in einer zweiten quantitativen Auswertungsphase mit Hilfe von SPSS statistisch analysiert werden. Dafür ist es notwendig, die qualitativen Kodeinformationen in quantitative (Dokumententyp-)Variablen zu transformieren. Dadurch kann ermittelt werden, wie häufig ein Code in einem Dokument vorliegt. Da es sich bei den vorliegenden Kategorien nur um eine vorhanden-/nicht vorhanden-Kodierung handelt, werden die transformierten Dokumentenvariablen in binäre Variablen umgewandelt. Nun liegt für jedes Dokument die Information vor, ob ein bestimmter Code beziehungsweise eine bestimmte Kategorie vorliegt oder nicht.

Die kategorienbasierte qualitative Auswertung der verschiedenen *Diversity*-Ansätze in den Dokumenten und Gesetzestexten erfolgt in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der quantitativen Auswertung der Daten liegt, soll das Vorgehen der qualitativen Auswertung ausgewählter Kategorien an dieser Stelle nur kurz erläutert werden. Die Kodierung der unterschiedlichen Perspektiven auf *Diversity Management* wurde im Rahmen der quantitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Anschließend wurde eine exemplarische Auswahl an kodierten Textausschnitten getroffen, die dann vor dem Hintergrund der unterschiedlichen *Diversity*-Ansätze näher analysiert und interpretiert wurde.

7.2 Phase 2: Quantitative Auswertung

Die Aufbereitung der qualitativen Daten für SPSS wurde bereits im vorherigen Abschnitt erläutert. In diesem Kapitel soll nun beschrieben werden, wie die qualitativen Daten im Hinblick auf die Forschungshypothesen statistisch ausgewertet wurden.

Um die Unterschiede zwischen den Graden der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen und den Einfluss von isomorphistischen Prozessen untersuchen zu können, werden in der vorliegenden Arbeit verschiedene statistische Tests zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen durchgeführt. Hierfür ist es notwendig, die exportierten Dokumentenvariablen umzukodieren beziehungsweise in neue Variablen zu transformieren.

Darstellung 13 *Übersicht Dokumentenvariablen* (siehe Anhang, S. 109-110) zeigt die transformierten beziehungsweise neu berechneten Dokumentenvariablen. Um eine neue Variable zu berechnen, wurden die binär kodierten Werte einzelner Dokumentenvariablen addiert. Dies wurde nur für eine Auswahl an Dokumentenvariablen durchgeführt, da bestimmte Variablen durch eine Gewichtung stärker in den *Diversity-Score* eingehen sollten. Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, wie dieser gewichtete Summenscore berechnet wurde.

Bei *Diversity Management* handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt, welches nicht direkt messbar ist. Die Operationalisierung dieses latenten, also nicht direkt beobachtbaren, Konstruktes erfolgt in dieser Arbeit deswegen über mehrere manifeste Einzelindikatoren beziehungsweise die neu berechneten Variablen. Diese werden durch die Berechnung eines gewichteten additiven Index (auch Summenscore) in eine neue Variable transformiert (vgl. Völkl/Korb 2018: 24). In diesem Fall wird ein gewichteter Index gewählt, da bestimmte Indikatoren aufgrund theoretischer Überlegungen stärker in den Index (Summenscore) eingehen sollen⁴. Für den *Diversity-Score* wird die Summe der Indikatorenwerte der Variablen *Zentrale Stellen*, *Qualitätsmanagement*, *Diversity Konzept* sowie *Rechtlich geschützte Merkmale* mit einem Faktor von 1,5 stärker gewichtet als die übrigen Variablen zu *Diversity* und *Diversity Management*. Diese Gewichtung leitet sich aus theoretischen Überlegungen ab, da ein höherer Score-Wert darauf hindeuten könnte, dass *Diversity Management* auch auf struktureller Ebene in der Hochschule stärker verankert ist.

Der gewichtete additive Index für *Diversity Management* hat folgende mathematische Form:

$$\text{Diversity-Score} = 1,5 * (\text{Indikatorenwert V18} + \text{Indikatorenwert V15} + \text{Indikatorenwert V21} + \text{Indikatorenwert V16}) + \text{Indikatorenwert V17} + \text{Indikatorenwert V19} + \text{Indiktorenwert V20} + \text{Indikatorenwert V22} + \text{Indiktorenwert V23}$$

Für die Berechnung der additiven Indizes der sozialen Förderung nach Zielgruppen werden ebenfalls die Werte der einzelnen Variablenausprägungen summiert, wobei auch hier die

⁴ Eine detaillierte Auflistung der untersuchten Dokumentenvariablen befindet sich im Anhang.

Summe der Indikatorenwerte der Variablen *Qualitätsmanagement* und *Beauftragte* mit einem Faktor von 1,5 stärker gewichtet werden. Für den Summenscore *Inklusion* entfällt die Gewichtung, da es hier nur die Variable *Zielgruppe* gibt.

So werden der Grad der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* sowie der Grad der rechtlichen Verankerung der sozialen Förderung nach Zielgruppen durch die Berechnung des jeweiligen gewichteten additiven Index operationalisiert. Dabei wird den neu berechneten additiven Indizes quasi metrisches Skalenniveau unterstellt.

Durch die Berechnungen der gewichteten additiven Indizes weist nun jedes Hochschuldokument und jeder Gesetzestext einen eigenen Score-Wert auf. Diese einzelnen Mikrodaten werden anschließend aggregiert, damit jedes Bundesland und jede Hochschule über einen aggregierten Score-Wert für die rechtliche Verankerung von *Diversity Management* sowie die soziale Förderung nach Zielgruppen verfügt. Dies bedeutet, dass auf Hochschulebene die einzelnen Score-Werte der Dokumentengruppen der Hochschulverträge beziehungsweise Zielvereinbarungen sowie der Hochschulentwicklungspläne aggregiert werden. Auf Landesebene werden die Score-Werte der einzelnen Landeshochschulentwicklungspläne und Landeshochschulgesetze zu aggregierten Daten verdichtet.

Um zu ermitteln, welche statistischen Tests für die folgenden Analysen zulässig sind, müssen die Daten auf Normalverteilung getestet werden. Dafür wird der *Kolmogorow-Smirnow-Test* auf Normalverteilung durchgeführt. Die Ergebnisse des Signifikanztests auf Normalverteilung sind kleiner als 0,05. Dies bedeutet, dass die Nullhypothese (die Daten sind normalverteilt) verworfen werden muss (vgl. Janssen/Laatz 2017: 248f.). Aus diesem Grund müssen die in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen mit Hilfe von nicht-parametrischen Tests geprüft werden, da die Anwendung parametrischer Test die Normalverteilung der Daten voraussetzt. Da nicht-parametrische Tests auf weniger restriktiven Anwendungsvoraussetzungen basieren, werden sie grundsätzlich dann angewendet, wenn die abhängige Variable in der Grundgesamtheit nicht normalverteilt ist. Neben den nicht normalverteilten Daten sprechen auch die fehlende Überprüfung des Kategoriensystems auf Reliabilität und die damit verbundene höhere Wahrscheinlichkeit unzuverlässiger Messungen für die Anwendung nicht-parametrischer Tests (vgl. Janssen/Laatz 2017: 631).

Um zu prüfen, ob sich die Bundesländer mit einem gesetzlichen *Diversity*-Auftrag in den Landeshochschulgesetzen und die Bundesländer ohne einen solchen Auftrag bezüglich der Höhe der *Diversity*-Score-Werte signifikant unterscheiden, wird der *Mann-Whitney-U-Test* angewendet. Er ist das Äquivalent zum parametrischen *t-Test* und prüft, ob sich die zentralen Tendenzen von zwei unabhängigen Stichproben unterscheiden. *Der Mann-Whitney-U-Test* setzt voraus, dass die Daten mindestens ordinal skaliert sind. Im Gegensatz zum pa-

parametrischen *t-Test*, rechnet der *U-Test* nicht mit den Messwerten selbst, sondern mit den Rangplätzen der Messwerte (vgl. Janssen/Laatz 2017: 652f.; Rasch et al. 2014: 94f.).

Neben dem *Mann-Whitney-U-Test* wird auch der nicht-parametrische *Kruskal-Wallis-Test* verwendet. Dieser Test vergleicht im Gegensatz zum *U-Test* die zentralen Tendenzen von mehr als zwei Gruppen. Er ist also das nicht-parametrische Äquivalent zur einfaktoriellen Varianzanalyse (vgl. Rasch et al. 2014: 106f.). Mit Hilfe des *Kruskal-Wallis-Test* soll geprüft werden, ob sich die Bundesländer bezüglich des Grades der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* signifikant unterscheiden. Dafür werden die Messwerte aller Bundesländer zunächst zu einer Gesamtstichprobe zusammengefasst und anschließend in eine aufsteigende Rangordnung gebracht. Anschließend wird für jede Gruppe der Rangdurchschnitt ermittelt und mit dem Rangdurchschnitt der Gesamtstichprobe verglichen. Die Nullhypothese nimmt an, dass die Rangdurchschnitte der einzelnen Gruppen annähernd gleich sind (vgl. ebd.). Muss die Nullhypothese jedoch abgelehnt werden, bedeutet dies, dass sich mindestens ein Bundesland von den anderen Bundesländern hinsichtlich der untersuchten Variablen signifikant unterscheidet.

Um zu überprüfen, ob sich Technische Universitäten hinsichtlich der Intensität der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* signifikant von den anderen Hochschultypen unterscheiden, wird ein *Chi-Quadrat-Test* berechnet. Der *Chi-Quadrat-Test* prüft, ob die beiden Merkmale Technische Universität und *Diversity-Score-Wert* unabhängig voneinander sind (vgl. Janssen/Laatz 2017: 260). Da der *Diversity-Score* bisher als quasi metrisch behandelt wurde, wird er für den *Chi-Quadrat-Test* in eine kategoriale beziehungsweise ordinale Variable transformiert. Dafür werden die *Diversity-Score-Werte* der unterschiedlichen Hochschultypen in die beiden Kategorien *niedrig* und *hoch* unterteilt, wobei die Kategorie *niedrig* alle Werte umfasst, die kleiner als der Median der Daten sind und die Kategorie *hoch* alle Daten einschließt, die größer oder gleich dem Median sind. Die Variable *Hochschultyp* wird ebenfalls in eine neue Variable transformiert (Technische Hochschule: ja/nein).

Um abschließend noch den Zusammenhang zwischen dem Grad der rechtlichen Verankerung der sozialen Förderung nach Zielgruppen und der Höhe der *Diversity-Score-Werte* zu untersuchen, wird der *Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman* berechnet. Wie bei den vorherigen Tests auch, muss beim *Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman* die Voraussetzung der Normalverteilung der Daten nicht erfüllt sein. Die Daten müssen jedoch mindestens ordinalskaliert sein. Auch bei diesem Test wird nicht mit den eigentlichen Messzahlen gerechnet, sondern diese werden Rangplätzen zugeordnet und gemäß ihrer Größe aufsteigend sortiert. Anschließend wird der *Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizient*

berechnet, wobei die Nullhypothese der Rangkorrelation lautet, dass der Koeffizient gleich Null ist. Die Werte des Rangkoeffizienten bewegen sich in dem Bereich zwischen -1 und 1. Ein positiver Wert zeigt einen positiven linearen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen an und ein negativer Wert bedeutet, dass ein negativer linearer Zusammenhang besteht (vgl. Janssen/Laatz 2017: 275ff.).

7.3 Methodenreflexion

Im folgenden Abschnitt sollen die Stärken und Schwächen der hier eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsverfahren kurz vorgestellt und kritisch reflektiert werden. Für die quantitative Inhaltsanalyse werden zwei zentrale Gütekriterien definiert: Reliabilität der Kodierung und Validität (vgl. Rössler 2010: 195ff.). Die Reliabilität der Kodierung gibt Aufschluss über die Zuverlässigkeit der Messung. Reliabilitätsmessungen beruhen also auf der Idee, dass bei wiederholter Anwendung des gleichen Instruments am selben Merkmal die Messergebnisse reproduziert werden können. Es lassen sich drei zentrale Typen der Reliabilitätsmessungen unterscheiden: die „Intercoder-Reliabilität“, die „Intracoder-Reliabilität“ und die „Forscher-Kodierer-Reliabilität“ (Rössler 2010: 197). Bei allen drei Messungen geht es grundsätzlich um die Verlässlichkeit der Kodierungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und den Grad der Übereinstimmung zwischen den einzelnen Kodierer*innen untereinander sowie zwischen der kodierenden und der forschenden Person. Die Validität beschreibt die inhaltliche Richtigkeit der Forschungsergebnisse. Es lassen sich vier Typen von Validitätsprüfungen unterscheiden: die Analysevalidität, die Inhaltsvalidität, die Kriteriumsvalidität und die Inferenzvalidität. Anhand der spezifischen Kriterien dieser vier Typen kann getestet werden, ob mit Hilfe der Inhaltsanalyse auch tatsächlich das gemessen wurde, worauf die Hypothesen und die Forschungsfrage abzielen (vgl. genauer z.B. Rössler 2010: 205f.).

Im Folgenden soll kurz reflektiert werden, wie die zwei Gütekriterien für die vorliegende Arbeit beurteilt werden können.

In der ersten Phase der quantitativen Inhaltsanalyse wird der Versuch unternommen, das komplexe Konzept des *Diversity Managements* in statistisch auswertbare Kategorien beziehungsweise Variablen zu überführen. Die starke Reduzierung von qualitativen Daten auf wenige Variablen hat jedoch zur Folge, dass immer auch „kontextbedingte Bedeutungsdifferenzen verloren gehen“ (Schmidt 2017: 457). Das Risiko einer unkontrollierten Dekontextualisierung lässt sich jedoch durch die unterschiedlichen Typen der Reliabilitätsmessungen reduzieren (vgl. Rössler 2010: 197). Da die Kodierung in der vorliegenden

Arbeit jedoch nur eine Person vornimmt und diese zugleich die Rolle des Forschenden einnimmt, muss auf eine Reliabilitätsmessung der Kodierungen verzichtet werden. Aus diesem Grund muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass während des Kodierens möglicherweise Messfehler und Ungenauigkeiten entstanden sind. Auch die Validität, also die inhaltliche Richtigkeit der Ergebnisse, kann hier nur in begrenztem Maße beurteilt werden, da sie zu einem großen Teil auf Basis externer (Vergleichs-)Quellen geprüft wird, wie zum Beispiel Expertenmeinungen oder vergleichbare Forschungsarbeiten (vgl. Rössler 2010: 195ff.).

In der zweiten Phase der quantitativen Inhaltsanalyse werden die Daten zunächst in unterschiedlich gewichtete additive Indizes transformiert. Dabei gehen bestimmte Indikatoren durch die Multiplikation mit einem Gewichtungsfaktor stärker in den Indexwert ein als andere Indikatoren. Der Gewichtungsfaktor wird in dieser Arbeit auf Grundlage theoretischer Überlegungen bestimmt. Davon wird in der Regel eher abgeraten, da schwer zu begründen ist, warum beispielsweise ein Indikator doppelt so wichtig für ein Konstrukt sein soll wie die anderen Indikatoren (vgl. Hildebrandt et al. 2015: 57). Aus diesem Grund werden für die Bestimmung der Gewichte überwiegend Expertenratings oder statistische Testverfahren, wie zum Beispiel die explorative Faktorenanalyse, eingesetzt (vgl. Bortz/Döring 2006: 145). Für die vorliegende Arbeit musste auf beide Verfahren verzichtet werden, weil deren Durchführung den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschritten hätte.

Nach der Berechnung der Indizes werden die Daten mit Hilfe nicht-parametrischer Tests ausgewertet. Der große Vorteil nicht-parametrischer Tests liegt in den weniger strengen Anwendungsvoraussetzungen im Vergleich zu parametrischen Tests. So können mit Hilfe von annahmefreien Tests auch ordinalskalierte und nicht-normalverteilte Daten untersucht werden. Auch wenn die Datenlage Anlass dafür gibt, dass Messfehler und Ungenauigkeiten entstanden sind, kann auf nicht-parametrische Tests zurückgegriffen werden. Allerdings sind nicht-parametrische Tests mit dem Nachteil verbunden, dass bei kleinen Stichproben die Teststärke kleiner ausfällt als bei parametrischen Tests. Für die vorliegende Arbeit bieten nicht-parametrische Tests eine gute Möglichkeit, die Daten trotz der hohen Wahrscheinlichkeit ungenauer Messungen und der Verletzung der Normalverteilung der Daten, in Bezug auf die aufgestellten Hypothesen quantitativ auszuwerten. Dennoch sollten bei der Interpretation der statistischen Testergebnisse die zum Teil kleine Stichprobengröße und die damit verbundene geringere Teststärke berücksichtigt werden (vgl. Jansen/Laatz 2017: 631f.).

8. Ergebnisse

8.1 Diskursive Reproduktion von Diversität

In den folgenden beiden Abschnitten soll kurz dargestellt werden, inwieweit sich die drei zentralen Verständnisansätze von *Diversity Management* nach Ely und Thomas (2001; 1996) auch in den untersuchten Hochschuldokumenten und Gesetzestexten wiederfinden und ob darüber hinaus noch andere Perspektiven auf *Diversity* und *Diversity Management* identifiziert werden können.

8.1.1 Drei Ansätze des Diversity Managements

(Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive

Die Vertreter*innen der sozio-moralischen *(Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive* berufen sich auf die Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen und sehen die Funktion von *Diversity Management* vor allem in der Einhaltung rechtlicher Vorgaben und der Implementierung positiver Diskriminierung (vgl. Thomas/Ely 1996: 81). Das Verständnis von *Diversity Management* als Gleichstellungsinstrument ist in den untersuchten Hochschuldokumenten und Gesetzestexten weit verbreitet. Dies zeigt sich vor allem darin, dass sich die Mehrheit der Hochschulen im Kontext von *Diversity Management* auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) beruft und sich zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeits- und Studenumfelds verpflichtet:

Die Bauhaus-Universität Weimar wird bis zum Jahr 2018 ihre Diversitätsstrategie entwickeln und danach umsetzen. Dazu gehören die Etablierung einer geeigneten Arbeitsstruktur, die die verschiedenen Akteure innerhalb der Universität zusammenführt ebenso wie die Erarbeitung einer Richtlinie zu Diversität und diskriminierungsfreier Arbeits- und Studienatmosphäre auf Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und unter Berücksichtigung auch der UN-Behindertenrechtskonvention (Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2016 bis 2019 Bauhaus Universität Weimar: 17).

Die Hochschulen nutzen die soziale Vielfalt der Hochschulangehörigen und Mitglieder konstruktiv. [...] Dabei werden Diskriminierungen jeder Art verhindert, die Gleichberechtigung und Chancengleichheit (Leitbild der inklusiven Hochschule) sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert“ (Hochschulentwicklungsplanung Sachsen 2025 :6).

Die beiden zitierten Textstellen stehen exemplarisch für eine sozio-moralische Perspektive auf *Diversity Management*. Hochschulen, die diesen Ansatz verfolgen, sehen die Funktion von *Diversity Management* vornehmlich in der Erfüllung nationaler sowie internationaler Gleichbehandlungsgesetzgebungen, wie das deutsche Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder die UN-Behindertenrechtskonvention. Dass in der Mehrheit der untersuchten Dokumente die *(Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive* auf *Diversity Management* vertreten wird, lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass die Equity-Perspektive, neben der Business-Perspektive, bis heute als die am weitesten verbreiteste Perspektive auf

Diversity Management gilt (vgl. Klammer/Ganseuer 2015: 10; vgl. Sepehri 2002: 134). Zum anderen erscheint eine klare Abgrenzung von *Diversity Management* als Personalmanagementstrategie von gleichstellungspolitischen Konzepten wie dem Gender Mainstreaming, der Chancengleichheit oder der Inklusion eher schwierig. Diese unklare Abgrenzung der Konzepte führt jedoch dazu, dass in den Hochschuldokumenten und Gesetzestexten unter *Diversity Management* eine Gemengelage aus unterschiedlichen gesetzlichen Vorgaben und gleichstellungspolitischen Konzepten gefasst wird, ohne dass die Ziele und Merkmale der einzelnen Programme immer klar voneinander abgrenzbar wären:

Wir bleiben in Berlin eine wichtige treibende Kraft für die Förderung von Diversity und Chancengleichheit in Deutschland. Wir setzen auf die Entwicklung und den Ausbau von Diversity Policies in Form von Gender Mainstreaming, Inklusion und Maßnahmen zur Chancengleichheit im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sowie in allen Bereichen von Forschung und Lehre (Hochschulvertag Berlin für die Jahre 2018 bis 2022: 4).

die DSHS [verfolgt] eine durchgängige Strategie des Gender- und Diversity Managements. Ein Fokus liegt dabei auf der Förderung von Frauen in wissenschaftlicher und beruflicher Karriere [...] Studien- und Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass eine diskriminierungsfreie und faire Gleichbehandlung aller Hochschulmitglieder gewährleistet ist und exkludierende Mechanismen als solche erkannt und durch geeignete Maßnahmen vermieden werden (Hochschulentwicklungsplan 2015-2020 Deutsche Sporthochschule Köln: 9).

Diese beiden exemplarisch gewählten Textausschnitte verdeutlichen zudem, dass sich die Operationalisierung und Messung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* zumindest auf einer rein formalen Ebene, als eher schwierig erweist. Der Begriff des *Diversity Managements* wird hier zwar genutzt, allerdings lässt sich nur schwer daraus schließen, dass hier ein Managementkonzept gemeint ist, das über gleichstellungspolitische Maßnahmen und die Einhaltung von Gleichbehandlungsgesetzen hinausgeht. Hierfür müsste der Begriff des *Diversity Managements* zum einen mit mehr Inhalt gefüllt und zum anderen ein programmatischer Entwurf der konkreten Diversitätspolitik vorgestellt werden.

(Markt-)Eintritts- und Legitimitätsperspektive

Die *(Markt-)Eintritts- und Legitimitätsperspektive* zeichnet sich durch ein ökonomisches und marktorientiertes Verständnis von *Diversity* und *Diversity Management* aus. Organisationen, die diesen *Diversity*-Ansatz verfolgen, passen ihre Belegschaftsstruktur an die zunehmend interkulturell geprägte Unternehmensumwelt an, um so der diversen und internationalen Kundenstruktur gerecht zu werden. (vgl. Sepehri 2002: 143). Die Übertragung dieses *Diversity Management*-Verständnisansatzes auf die Organisationsform der Hochschule erscheint auf den ersten Blick wenig sinnvoll, da es sich bei Hochschulen um nicht-profitorientierte Organisationen handelt und somit ein rein ökonomisches Kalkül nicht im Vordergrund des Organisationsinteresses steht. Tatsächlich zeigt die inhaltsanalytische Auswertung der Hochschuldokumente und Gesetzestexte, dass die *(Markt-)Eintritts- und*

Legitimitätsperspektive, so wie sie von Ely und Thomas (2001; 1996) beschrieben wird, nicht direkt auf die Organisationsform der Hochschule übertragbar ist. Wird der ökonomisch geprägte *Diversity*-Ansatz jedoch konzeptionell erweitert und auf die Organisationsform der Hochschule angepasst, so lassen sich einige Textstellen in den untersuchten Hochschuldokumenten und Gesetzestexten identifizieren, die darauf hindeuten, dass auch in bestimmten Hochschulen der Marktzutrittsansatz eine Rolle spielt. So wird in einigen der Hochschulverträgen und Hochschulentwicklungsplänen *Diversity Management* mit der internationalen Attraktivität der Hochschule und dem internationalen Austausch in Verbindung gebracht:

Universitätsextern kann Diversity eine starke gesellschaftliche Signalwirkung entfalten. Darüber hinaus leisten alle Maßnahmen zur Förderung von Diversity mittel- und langfristig einen Beitrag zur Profilbildung der Marke Universität Passau und sollen sich positiv etwa auf die Gewinnung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die internationale Sichtbarkeit der Universität Passau sowie die Anziehungskraft der Universität bei der nationalen und internationalen Studienplatzwahl auswirken (Universitätsentwicklungsplan 2018-2022, Universität Passau: 30).

Diversity Policies sind Teil der Qualitätsentwicklung. Ein diversitätssensibles Studier- und Arbeitsumfeld zu bieten, hat positive Effekte auf die Zufriedenheit aller Mitglieder und ihre Bindung an die Hochschule und stärkt die Hochschule im internationalen Wettbewerb (Hochschulvertrag Berlin für die Jahre 2018 bis 2022: 27).

Die Implementierung und Umsetzung von *Diversity Management* soll das Image der international ausgerichteten Universität stärken mit dem Ziel, mehr exzellente (Nachwuchs-)Wissenschaftler*innen für die eigene Hochschule gewinnen zu können und den Output der hochschulischen Forschungsaktivitäten zu erhöhen. Im Sinne der (*Markt*-)Eintritts- und *Legitimitätsperspektive* wird durch die Implementierung eines diversitätsgerechten Studien- und Beratungsangebots versucht, die internationale Reputation und Attraktivität für ausländische Wissenschaftler*innen der eigenen Hochschule zu stärken, um sich letztendlich gegenüber den anderen Hochschulen Wettbewerbsvorteile im Kampf um die Einwerbung von Drittmitteln zu verschaffen.

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Hochschulen beschränkt sich hierbei nicht nur auf den wissenschaftlichen beziehungsweise hochschulischen Kontext, wie die folgende Textstelle aus dem Hochschulentwicklungsplan der Technischen Universität Kaiserslautern zeigt:

Die TUK ist offen für verschiedene Kulturkreise innerhalb und außerhalb der Region. Sie verstärkt damit den internationalen wissenschaftlichen Austausch und erhöht die Chance eines wirtschaftlichen Wachstums in der Region (Hochschulentwicklungsplan 2025 Technische Universität Kaiserslautern: 38).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der Marktzutrittsansatz von *Diversity Management* auch in den untersuchten Hochschuldokumenten und Gesetzestexten identifizieren lässt. Er spiegelt sich hier wider in der Kopplung von *Diversity Management* und

dem Bestreben nach internationaler Reputation, Exzellenz und der Rekrutierung von ausländischen Spitzenwissenschaftler*innen.

Integrations- und Lernperspektive

Neben dem *(Anti-)Diskriminierung und Fairness-Ansatz* lassen sich in einem weiteren Großteil der Hochschulen Hinweise auf eine *Integrations- und Lernperspektive auf Diversity Management* identifizieren:

Wir bekennen uns zu einem respektvollen, aufrichtigen und vertrauensvollen Umgang miteinander, ungeachtet von Position, Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, Sprache oder sexueller Orientierung und anderen Formen der Diversität. Als Universität der Potenziale setzen wir uns dafür ein, dass alle Universitätsangehörigen ihre Fähigkeiten und Talente einbringen und weiterentwickeln können (Hochschulentwicklungsplan Universität Duisburg-Essen 2016-2020: 5).

Die Vielfalt ihrer Studierenden, Lehrenden und Beschäftigten ist für die Universität Passau Stärke und Verantwortung zugleich. Unterschiede etwa in Geschlecht, Sprache, ethnischer Zugehörigkeit, Herkunft, weltanschaulicher oder religiöser Ausrichtung, politischer Überzeugung, Alter, sexueller Orientierung, physischer und psychischer Leistungsfähigkeit oder außergewöhnlicher Biographien und Erfahrungshorizonte stellen gewohnte Perspektiven infrage und geben Impulse für wissenschaftliche Kreativität und Innovation (Universitätsentwicklungsplan Universität Passau 2018-2022: 25).

Die oben zitierten Textauszüge wurden exemplarisch ausgewählt. In beiden Dokumenten werden ökonomische, juristische und moralische Argumente für *Diversity Management* miteinander vereint. Im Mittelpunkt stehen die Förderung und Wertschätzung der persönlichen Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten aller Hochschulmitglieder. Dies führt zu einem ganzheitlichen und wertschätzenden Verständnis von Vielfalt, was das zentrale Merkmal der *Lern- und Integrationsperspektive* nach Thomas und Ely (2001; 1996) darstellt. Vielfalt wird hier nicht als Problem, sondern als Chance betrachtet. Damit blicken die Hochschulen nicht aus einem defizitären Blickwinkel auf die Heterogenität ihrer Hochschulangehörigen, vielmehr werden die Potenziale der einzelnen Individuen als Bereicherung angesehen, die es zu fördern und fordern gilt. Fördern bedeutet hier jedoch nicht, dass es den defizitären Gruppen an etwas mangelt und sie deshalb durch bestimmte Programme gefördert werden müssen. Vielmehr geht es darum, die Organisationsstrukturen so anzupassen, dass sich kein Organisationsmitglied benachteiligt fühlt und sich gemäß den eigenen Bedürfnissen und Fähigkeiten entfalten kann:

Ziel des diversitätsorientierten Qualitätsmanagements an der UDE ist es, die hochschulischen Prozesse weiter zu optimieren, um die Chancen unterschiedlicher Hochschulmitglieder auf Teilhabe und die Entfaltung ihrer individuellen Potenziale zu verbessern (Hochschulentwicklungsplan Universität Duisburg-Essen 2016-2020: 34).

Die *Integrations- und Lernperspektive* kann demnach auch als Organisationsentwicklungsmodell verstanden werden (vgl. Klammer/Ganseuer 2015: 11). Nach diesem Verständnis tragen alle Hochschulmitglieder zu einem erfolgreichen *Diversity Management* bei, indem nicht nur Strukturen, sondern auch eigene stereotype Vorstellungen über andere

Organisationsmitglieder in einem reziproken Prozess reflektiert und abgebaut werden (vgl. ebd.).

8.1.2 Andere Ansätze

Neben den drei zentralen *Diversity*-Ansätzen von Thomas und Ely (1996) können in den untersuchten Dokumenten zwei weitere Perspektiven auf *Diversity Management* identifiziert werden. In einigen Hochschuldokumenten wird *Diversity Management* mit dem Argument der gesellschaftlichen Verantwortung und der Verpflichtung zur Erfüllung des Bildungsauftrags in Verbindung gebracht:

Neben der Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgaben in Forschung und Lehre stellt die UDE sich als Gründungsmitglied des Hochschulverbunds „Bildung durch Verantwortung“ ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, um ihren Bildungsauftrag in der Metropolregion an Rhein und Ruhr zu erfüllen und den Strukturwandel der Region erfolgreich mitzugestalten (Hochschulentwicklungsplan 2016-2020 Universität Duisburg-Essen: 34).

Die Berücksichtigung und Nutzung von Heterogenität stellt sich der Hochschule zunehmend in einem doppelten Sinn als Aufgabe. Zum einen tritt immer mehr ins Bewusstsein, wie ausgeprägt die Handlungsfelder für Bildungsprozesse von heterogenen gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen und Konstrukten geprägt sind. Gesellschaftliche Aufgaben, wie sie sich aus dem derzeit intensivierten Migrationsgeschehen und der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention ergeben, machen dies besonders deutlich“ (Struktur- und Entwicklungsplan 2017-2021 Pädagogische Hochschule Heidelberg: 7).

In beiden Textstellen wird die Implementierung von *Diversity Management* mit gesellschaftspolitischen Prozessen in Verbindung gebracht. Die Universität Duisburg-Essen möchte mit ihrer *Diversity*-Strategie nicht nur ihren gesetzlichen Bildungsauftrag gerecht werden, sondern erhofft sich dadurch auch, den Strukturwandel in der Region erfolgreich mitgestalten zu können. Die Pädagogische Hochschule Heidelberg bezieht sich in ihrem Struktur- und Entwicklungsplan hingegen auf das intensivierte Migrationsgeschehen und sieht sich in dem Kontext in der Verantwortung, die Förderung und Berücksichtigung von Heterogenität auch in der Hochschule als Aufgabe zunehmend zu etablieren. Der *Verantwortungs-Ansatz* von *Diversity Management* richtet seinen Blick also auf gesellschaftspolitische Prozesse und die Verantwortung der Hochschule als Bildungseinrichtung. Dieser Ansatz gestaltet sich inhaltlich sehr viel flexibler und vielfältiger als die anderen Ansätze. Die Hochschulen, die diesen Ansatz verfolgen, unterscheiden sich zum Teil in dem, was sie aktuell als relevante gesellschaftspolitische Strukturwandlungsprozesse erleben. Hier spielen wahrscheinlich auch bundesländerspezifische Einflüsse eine Rolle.

Der zweite identifizierte Ansatz kann als die *Intersektionale Perspektive* auf *Diversity Management* beschrieben werden:

In einer zukünftigen Diversity-Strategie werden Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity mit Maßnahmen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit und Gender Mainstreaming im Sinne der Interdependenz von sozialen Kategorien verzahnt“ (Hochschulvertrag Berlin für die Jahre 2018 bis 2022: 29).

Die explizite Betonung der Interdependenz sozialer Kategorien in Bezug auf *Diversity Management*, wie im Hochschulvertrag von Berlin, findet sich nur in einer geringen Anzahl von Dokumenten. Dies lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass von der Mehrheit der Hochschulen *Diversity*-Dimensionen weiterhin isoliert betrachtet werden. Dies ist insofern problematisch, als dass sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten individueller, sozialer sowie struktureller Benachteiligung unerkannt bleiben. Zwar gibt es hinsichtlich der Verfolgung eines spezifischen *Diversity*-Ansatzes und der Implementierung von *Diversity*-Strategien (noch) keinen Königsweg, dennoch birgt ein *Diversity Management* ohne *Intersektionale Perspektive* die große Gefahr, dass sich Stereotype durch die strikte Einteilung von Individuen aufgrund starrer Ungleichheitskategorien sogar noch verstärken und manifestieren. Solange die Hochschulen auf die Einbeziehung einer *Intersektionale Perspektive* auf *Diversity Management* verzichten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Effekte der Wechselwirkung zwischen bestimmten *Diversity*-Kategorien weiterhin im Verborgenen bleiben und eine strukturelle Diskriminierung einzelner Gruppen trotz der Förderung bestehen bleibt.

8.2 Rechtliche Verankerung

In den folgenden beiden Abschnitten sollen die deskriptiven Merkmale der untersuchten Daten beschrieben werden, um anschließend die Ergebnisse der hypothesenüberprüfenden statistischen Verfahren umfassend darzustellen.

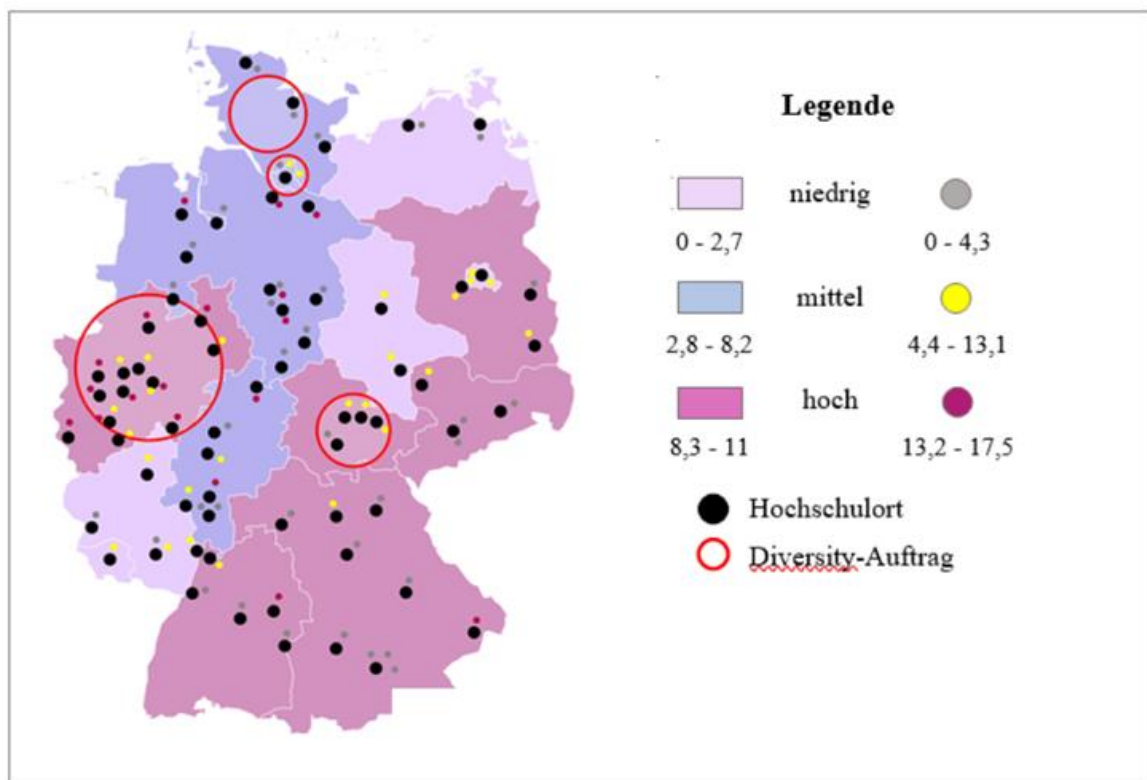
8.2.1 Deskriptive Ergebnisse

Die Landkarte (siehe Darstellung 1) zeigt die kategorisierten *Diversity*-Score-Werte aggregiert auf jeweils Länder- und Hochschulebene. Für die Kategorisierung wurden die *Diversity*-Score-Werte der Länder und der Hochschulen in die Kategorien *niedrig*, *mittel* und *hoch* unterteilt, wobei die Kategorie *niedrig* die unteren 25 Prozent der *Diversity*-Score-Werte umfasst, die Kategorie *mittel* beinhaltet die *Diversity*-Score-Werte im mittleren Bereich zwischen dem ersten und dem dritten Quartil und die Kategorie *hoch* umfasst die oberen 25 Prozent der *Diversity*-Score-Werte.

Hochschulebene

Auf Hochschulebene haben 43,59 Prozent der Hochschulen einen niedrigen *Diversity*-Score-Wert. Einen mittleren *Diversity*-Score-Wert haben knapp ein Drittel der Hochschulen (34,62 Prozent) und einen hohen Score-Wert hinsichtlich der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* haben 21,79 Prozent der Hochschulen. Von den 34 Hochschulen mit einem niedrigen *Diversity*-Score-Wert haben zehn Hochschulen einen *Diversity*-

Score-Wert von 0. In den Hochschuldokumenten dieser Hochschulen tauchen *Diversity* oder *Diversity Management* demnach überhaupt nicht auf. Mehr als die Hälfte der 17 Hochschulen mit einem hohen *Diversity*-Score-Werte liegt im Bundesland Nordrhein-Westfalen (52,94 Prozent). Zudem hat keine der untersuchten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen einen niedrigen *Diversity*-Score-Wert. Die restlichen acht Hochschulen mit einem hohen *Diversity*-Score-Wert verteilen sich auf die Bundesländer Niedersachsen (fünf Hochschulen), Hessen (zwei Hochschulen), Baden-Württemberg und Bayern (jeweils eine Hochschule).



Darstellung 1: Kategorisierte Diversity-Score-Werte auf Länder- und Hochschulebene. Quelle: Eigene Darstellung.

Länderebene

Die *Diversity*-Score-Werte wurden auch auf Länderebene aggregiert. Hier zeigt sich, dass die fünf Bundesländer Saarland, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt einen niedrigen *Diversity*-Score-Wert aufweisen. Die Bundesländer Bremen, Niedersachsen, Hessen, Hamburg und Schleswig-Holstein haben einen mittleren aggregierten *Diversity*-Score-Wert. Für die übrigen sechs Bundesländer (Thüringen, Brandenburg, Sachsen, Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg) konnte ein hoher *Diversity*-Score-Wert ermittelt werden. Unter den Bundesländern mit einem hohen

Diversity-Score-Wert sind mit Nordrhein-Westfalen und Thüringen zwei der vier Länder vertreten, die einen rechtlichen *Diversity-Auftrag* in den Landeshochschulgesetzen verankert haben. Die beiden anderen Bundesländer mit einem rechtlichen *Diversity-Auftrag* (Schleswig-Holstein und Hamburg) weisen mittlere *Diversity-Score-Werte* auf.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass *Diversity Management* auf Hochschulebene rechtlich noch eher schwach verankert ist. Mit knapp 44 Prozent hat fast die Hälfte der Hochschulen einen niedrigen *Diversity-Score-Wert*. Auf Länderebene lässt sich eine etwas stärkere rechtliche Verankerung von *Diversity Management* erkennen. Hier haben über ein Drittel der Länder einen hohen *Diversity-Score-Wert* (vs. 21,79 Prozent auf Hochschulebene). Dies lässt sich vor allem auf die Landeshochschulentwicklungspläne zurückführen. Alle sechs Bundesländer, die einen hohen *Diversity-Score* haben, verfügen über einen solchen Plan. Der Rangplatz auf Landesebene wird demnach stark durch die Regelungsdichte bezüglich der Hochschulsteuerung in den einzelnen Bundesländern bestimmt. Dies erklärt auch, warum sich die Verteilung der hohen *Diversity-Score-Werte* zwischen Landes- und Hochschulebene unterscheiden. So weisen auf Landesebene die südlichen und östlichen Bundesländer die höchsten *Diversity-Score-Werte* auf, da sie alle über einen Landeshochschulentwicklungsplan verfügen. Auf Hochschulebene konzentrieren sich die hohen Score-Werte jedoch eher in Nordwestdeutschland, wo die Bundesländer jedoch mit Ausnahme von Nordrhein-Westfalen über keinen solchen Plan verfügen und somit auf Landesebene eher niedrigere Rangplätze belegen.

8.2.2 Überprüfung der Hypothesen

Isomorphismus durch Zwang

Die Tabelle *Verteilung der Ränge* (siehe Darstellung 2) zeigt die beiden Gruppengrößen, die gemittelten Ränge der beiden Gruppen (Rangsumme dividiert durch die Gruppengröße) sowie die beiden Rangsummen. Der Vergleich der beiden gemittelten Ränge der beiden Gruppen lässt vermuten, dass sich die zentralen Tendenzen der beiden Gruppen unterscheiden. Wären die mittleren Ränge ähnlich, so wären die *Diversity-Score-Werte* der beiden Gruppen annähernd gleich rangiert.

Ränge				
	Gruppe	<i>N</i>	<i>Mittlerer Rang</i>	<i>Rangsumme</i>
Diversity-Score	Kein Gesetzlicher Auftrag	87	56,58	4922,50
	Gesetzlicher Auftrag	43	83,55	3592,50
	Gesamt	130		

Darstellung 2: SPSS Output – Verteilung der Ränge.

Die Tabelle *Teststatistik für U-Test* (siehe Darstellung 3) zeigt, dass auf Basis der asymptotischen Signifikanz des *Mann-Whitney-U-Tests* gefolgert werden kann, dass sich die zentralen Tendenzen der beiden Gruppen signifikant unterscheiden (*Mann-Whitney-U-Test*: $U = 1094,500$, $p = ,000$). Da die Stichprobe hinreichend groß ist ($n_1 + n_2 > 30$) wird hier die asymptotische und nicht die exakte Signifikanz berechnet.

	<i>Diversity-Score</i>
Mann-Whitney-U	1094,500
Wilcoxon-W	4922,500
Z	-3,863
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000

a. Gruppenvariable: Gesetz

Darstellung 3: SPSS-Output – Teststatistik für U-Test.

Der Mittelwertsunterschied zwischen den beiden Gruppen ist zwar signifikant, jedoch muss für die Beurteilung der Bedeutsamkeit des Ergebnisses noch die Effektstärke ermittelt werden. Dafür wird der Korrelationskoeffizient r berechnet, da er als Effektstärkenmaß interpretiert werden kann (vgl. Rasch et al. 2014: 90f.). Dieser berechnet sich aus dem Betrag aus dem z -Wert dividiert durch die Wurzel der Stichprobengröße (N). Für die Beurteilung der Effektstärke haben sich in der Forschung verschiedenen Konventionen etabliert. Zu den bekanntesten zählt die Einordnung der Korrelationskoeffizienten r von Cohen (d). Diese besagt, dass ein kleiner Effekt ab $r = 0,10$ vorliegt. Ein mittlerer Effekt fängt bei $r = 0,30$ an und ein großer Effekt beginnt ab $r = 0,50$ (vgl. Cohen 1988: 83). Aus dem ermittelten z -Wert des *Mann-Whitney-U-Tests* und der Summe der beiden Stichproben ergibt sich eine Effektstärke von $r = 0,33$. Dies entspricht somit einem mittleren Effekt. Die Ergebnisse des *Mann-Whitney-U-Test* zeigen, dass die Bundesländer mit einem gesetzlichen *Diversity*-Auftrag höhere *Diversity-Score*-Werte (Median 5,5) aufweisen als die Bundesländer ohne einen solchen gesetzlichen *Diversity*-Auftrag (Median 2,5), $U = 1094, 500$, $p = 0,000$. Die Effektstärke nach Cohen (1988) liegt bei $r = 0,33$ und entspricht damit einem mittleren Effekt.

Vor dem Hintergrund der Testergebnisse für den *Mann-Whitney-U-Test* kann die erste Hypothese bestätigt werden: Die Bundesländer mit gesetzlichem *Diversity*-Auftrag weisen signifikant höhere *Diversity*-Werte auf als Bundesländer ohne gesetzlichen *Diversity*-Auftrag.

Isomorphismus durch Imitation

Eine weitere zentrale Frage der vorliegenden Arbeit ist, ob die Unterschiede zwischen den *Diversity-Score*-Werten innerhalb der Bundesländer kleiner sind als zwischen den einzel-

nen Bundesländern. Dies hätte darauf hinweisen können, dass sich die Hochschulen bei der Ausformulierung der betreffenden Abschnitte zum Themenblock *Diversity* oder *Diversity Management* vor allem an den Hochschulen im eigenen Bundesland orientieren. Um dies zu überprüfen, wird der *Kruskal-Wallis-Test* durchgeführt. Dieser Test, auch als *H-Test* bezeichnet, wird als das nicht-parametrisches Äquivalent der einfaktoriellen Varianzanalyse angewendet, wenn die mathematischen Voraussetzungen für einen parametrischen Test nicht erfüllt sind. Demzufolge müssen für die Durchführung des *H-Tests* die Daten nicht normalverteilt sein. Es wird lediglich vorausgesetzt, dass die Daten mindestens ordinalskaliert sind und eine abhängige Variable existiert, auf deren Grundlage verschiedene Gruppen miteinander verglichen werden können. Wie die einfaktorielle Varianzanalyse testet auch der *Kruskal-Wallis-Test* die Nullhypothese, dass die Verteilung hinsichtlich der abhängigen Variable über die untersuchten Gruppen identisch ist. Wie beim *Mann-Whitney-U-Test* wird auch beim *H-Test* nicht mit den Mittelwerten gerechnet, sondern die *Diversity-Score*-Werte werden mit Rängen versehen und anschließend nach den Bundesländern getrennt notiert. Der mittlere Rang ergibt sich dann aus der Rangsumme der Gruppe dividiert durch die Gruppengröße.

	Bundesland	N	Mittlerer Rang
<i>Diversity Score</i>	Baden-Württemberg	8	61,81
	Bayern	15	41,07
	Berlin	4	85,00
	Brandenburg	7	62,14
	Bremen	2	61,75
	Hamburg	6	50,50
	Hessen	11	64,05
	Mecklenburg-Vorpommern	3	29,00
	Niedersachsen	17	52,79
	NRW	26	101,77
	Rheinland-Pfalz	6	59,75
	Saarland	3	57,17
	Sachsen	6	63,50
	Sachsen-Anhalt	5	62,70
	Schleswig-Holstein	4	26,25
Thüringen	7	76,93	
	Gesamt	130	

Darstellung 4: SPSS-Output – Verteilung der Ränge.

Die Tabelle *Verteilung der Ränge* (siehe Darstellung 4) zeigt die Gruppengrößen und die Verteilung der mittleren Ränge. Der Vergleich der gemittelten Ränge nach Gruppen lässt darauf schließen, dass sich die zentralen Tendenzen der Gruppen unterscheiden.

	<i>Diversity-Score</i>
Kruskal-Wallis H	43,181
df	15
Asymptotische Signifikanz	,000

a. Kruskal-Wallis-Test
b. Gruppenvariable: Bundesland
c. Einige oder alle exakten Statistiken können nicht berechnet werden, da nicht genügend Speicherplatz vorhanden ist.

Darstellung 5: SPSS-Output – Teststatistik für Kruskal-Wallis-H-Test.

Die Darstellung 5 zeigt das Ergebnis für den *Kruskal-Wallis-H-Test* für die Variable *Bundesland*. Das signifikante Ergebnis des *H-Tests* ($p < 0,005$) deutet darauf hin, dass sich mindestens zwei der 16 Gruppen hinsichtlich der Verteilung der *Diversity-Score*-Werte unterscheiden. Allerdings lässt sich aufgrund des Tests nicht bestimmen, welche der 16 Gruppen sich signifikant unterscheiden. Um dies herauszufinden, muss ein *Post-hoc-Test* durchgeführt werden. Bei dem hier durchgeführten *Post-hoc-Test* handelt es sich um den *Dunn-Bonferroni-Test*. Das Ergebnis des paarweisen Vergleichs der Bundesländer zeigt, dass sich lediglich die Gruppen *Schleswig-Holstein* und *Nordrhein-Westfalen* ($z = 3,755$, $p = 0,21$), *Bayern* und *Nordrhein-Westfalen* ($z = -4,999$, $p = 0,000$) sowie *Niedersachsen* und *Nordrhein-Westfalen* ($z = -4,193$, $p = 0,003$) in Bezug auf ihre zentralen Tendenzen signifikant unterscheiden. Da mit dem *Post-hoc-Test* bestimmt wurde, welche Gruppen sich signifikant unterscheiden, wird die Effektstärke nicht für den H-Test, sondern für den *Dunn-Bonferroni-Test* berechnet. Dieser entspricht dem Korrelationskoeffizienten r des Rangsummentests. Für den signifikanten Unterschied zwischen den Bundesländern *Schleswig-Holstein* und *Nordrhein-Westfalen* ergibt sich somit eine Effektstärke von $r = 0,68$. Für die Bundesländer *Bayern* und *Nordrhein-Westfalen* liegt der Korrelationskoeffizient bei $r = 0,78$ und für die Gruppe *Niedersachsen* und *Nordrhein-Westfalen* bei $r = 0,64$. Der *Kruskal-Wallis-Test* für die Variable *Bundesland* zeigt, dass zentrale Tendenzunterschiede hinsichtlich der Verteilung der *Diversity-Score*-Werte zwischen den Bundesländern bestehen ($H = 43,181$, $p = 0,000$). Die Ergebnisse des anschließend durchgeführten *Post-hoc-Tests* belegen jedoch, dass sich nur drei der 16 Bundesländer signifikant unterscheiden. Der Test auf Effektstärke ergibt für alle drei Gruppen einen starken Effekt ($r = 0,5$).

Vor dem Hintergrund der Testergebnisse des *Kruskal-Wallis-Test* kann Hypothese 2 nur zum Teil bestätigt werden: Nur drei der 16 Bundesländer unterscheiden sich signifikant bezüglich der Verteilung ihrer *Diversity-Score*-Werte. Dies deutet daraufhin, dass mimetische Prozesse eher keinen Einfluss auf die isomorphistische Verbreitung der schriftlichen Verankerung von *Diversity Management* in den untersuchten Dokumenten haben.

Mit Hilfe des *Pearson Chi Quadrat Tests* soll nun geprüft werden, ob Technische Universitäten über signifikant höhere *Diversity-Score*-Werte verfügen als die restlichen Hochschultypen. Wie bei den vorherigen beiden Tests, wird auch bei diesem Test nicht mit den aggregierten Daten gerechnet. Dies bedeutet, dass jede Hochschule über mehrere *Diversity-Score*-Werte verfügen kann. Es geht also um die Anzahl der Hochschuldokumente mit einem hohen beziehungsweise niedrigen *Diversity-Score*-Wert, die die Technischen Hochschulen im Vergleich zu den anderen Hochschultypen besitzen.

Mit dem *Chi-Quadrat-Test* soll nun geprüft werden, ob die beiden kategorialen Variablen *Technische Hochschule* (ja/nein) und *Diversity-Score-Wert* (niedrig/hoch) voneinander unabhängig sind oder nicht.

*Hochschule * Diversity Score Kreuztabelle*

			<i>Diversity Score</i>		<i>Gesamt</i>
			<i>niedrig</i>	<i>Hoch</i>	
Hochschule	Keine TH	Anzahl	72	44	116
		% innerhalb Hochschule	62,1%	37,9%	100,0%
	TH	Anzahl	10	4	14
		% innerhalb von Hochschule	71,4%	28,6%	100,0%
Gesamt	Anzahl		82	48	130
	% innerhalb von Hochschule		63,1%	36,9%	100,0%

Darstellung 6: SPSS-Output – Kontingenztabelle.

Darstellung 6 zeigt die Kontingenztabelle für beide Variablen mit den angeforderten Zeilenprozentwerten. Daraus lässt sich ablesen, dass 37,9 Prozent der Hochschuldokumente der Hochschultypen *Universität, Pädagogische und (Tier-)Medizinische Hochschule, Fernuniversität* und *Sporthochschule* hohe *Diversity-Score*-Werte haben. Deutlich mehr als die Hälfte der Dokumente (62,1 Prozent) besitzen jedoch nur niedrige *Diversity-Score*-Werte. Für die *Technischen Hochschulen* liegen insgesamt 14 Hochschuldokumente vor, von denen nur knapp ein Viertel hohe *Diversity-Score*-Werte aufweist. Abgesehen von der Stichprobengröße existieren hinsichtlich der Verteilung der Häufigkeiten der niedrigen beziehungsweise hohen *Diversity-Score*-Werte zwischen den beiden Gruppen der Hoch-

schulen keine großen Unterschiede. Diese Annahme müsste dazu führen, dass die Teststatistik des *Chi-Quadrat-Tests* über der typischen 0,05 Alpha-Fehlerwahrscheinlichkeit liegt. Dies würde bedeuten, dass die Nullhypothese (es besteht keine Beziehung zwischen den untersuchten Variablen) verworfen werden muss und die Alternativhypothese (es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen) angenommen wird.

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,470 ^a	1	,493
Kontinuitätskorrektur ^b	,154	1	,695
Likelihood-Quotient	,486	1	,486
Exakter Test nach Fisher			
Zusammenhang linear-mit-linear	,466	1	,495
Anzahl der gültigen Fälle	130		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,17.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Darstellung 7: SPSS-Output – Chi-Quadrat-Test.

Der *Chi-Quadrat-Test* (siehe Darstellung 7) bestätigt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der *Diversity-Score*-Werte und des Hochschultyps besteht. Die Fußnoten zeigen, dass keine erwartete Zellhäufigkeit <5 ist. Somit ist die Voraussetzung für die Durchführung eines asymptotischen *Chi-Quadrat-Test* erfüllt (vgl. Janssen/Laatz 2017: 263).

Aufgrund der Testergebnisse des *Chi-Quadrat-Tests* muss Hypothese 3 abgelehnt werden: Technische Universitäten unterscheiden sich hinsichtlich der Intensität der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* nicht signifikant von den anderen Hochschultypen. Dieses Ergebnis verstärkt die Annahme, dass mimetische Prozesse keinen Einfluss auf die isomorphistische Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* haben.

Isomorphismus durch normativen Druck

Abschließend soll noch überprüft werden, ob zwischen dem Grad der rechtlichen Verankerung von sozialer Förderung nach Zielgruppen und der Intensität der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* ein signifikant positiver Zusammenhang besteht. Dafür wird die *Rangkorrelation nach Spearman* durchgeführt. Dieser Test kann dann angewendet werden, wenn die Voraussetzungen für das parametrische Verfahren der *Korrelationsana-*

lyse nach *Bravais-Pearson*, wie zum Beispiel die Normalverteilung bei metrischen Daten, nicht erfüllt sind. Bei diesem Verfahren werden also die Score-Werte für die beiden Variablen *Diversity Management* und *Soziale Förderung nach Zielgruppen* in Ränge umgerechnet. Jede Untersuchungseinheit hat demnach zwei Ränge in Bezug auf die beiden zu untersuchenden Merkmale. Der Wertebereich des Rangkorrelationskoeffizienten erstreckt sich wie bei der *Produkt-Moment-Korrelation nach Bravais-Pearson* von -1 bei einem perfekt negativen Korrelationskoeffizient aufgrund eines gegensinnigen Zusammenhangs (niedrige Rangziffern des einen Merkmals gehen mit hohen Rangziffern des anderen Merkmals einher) bis +1 bei einem perfekt positiven Korrelationskoeffizient aufgrund eines gleichsinnigen Zusammenhangs (die Reihenfolge der Rangziffern bei den beiden Merkmalen sind identisch) (vgl. Rasch et al. 2014: 96f.). Zunächst soll der Rangkorrelationskoeffizient für die beiden Variablen *Diversity-Score* und *Soziale-Förderung-Gesamtscore* berechnet werden.

Korrelationen

			<i>Soziale-Förderung-Gesamtscore</i>	<i>Diversity-Score</i>
Spearman-Rho	<i>Soziale-Förderung-Gesamtscore</i>	Korrelationskoeffizient	1,000	,349**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	130	130
	<i>Diversity-Score</i>	Korrelationskoeffizient	,349**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	130	130

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Darstellung 8: SPSS-Output – Rangkorrelation.

Die Teststatistik der Rangkorrelation in Darstellung 8 zeigt, dass die Korrelation zwischen dem *Soziale-Förderung-Gesamtscore* und dem *Diversity-Score* bei $r_s = 0,349$ liegt. Der p-Wert beträgt 0,000. Die Korrelation ist somit statistisch hoch signifikant ($p < 0,01$). Das positive Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten lässt darauf schließen, dass es sich um einen gleichsinnigen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen handelt. Dies bedeutet, dass höhere *Diversity-Score*-Werte mit höheren *Soziale-Förderung-Gesamtscore*-Werten einhergehen ($r_s = 0,349$, $p = 0,000$, $n = 130$). Wird der Rangkorrelationskoeffizient quadriert und anschließend mit 100 multipliziert, so gibt sich daraus das Bestimmtheitsmaß R^2 . Dieses kann ein Wert zwischen 0 Prozent und 100 Prozent annehmen und ist definiert als der Anteil der erklärten Variation an der Gesamtvariation der abhängigen Variable. Für

den Korrelationskoeffizienten $r_s = 0,349$ ergibt sich ein Bestimmtheitsmaß $R^2 = 0,349^2 = 0,121$. Dies bedeutet, dass 12,1 Prozent der Varianz in den beiden Variablen durch gemeinsame Varianzquellen bestimmt werden. Um die Bedeutsamkeit des Ergebnisses beurteilen zu können, muss noch die Effektstärke ermittelt werden. Da der *Korrelationskoeffizient nach Spearman* ein Maß für die Effektstärke darstellt, muss der Wert des Korrelationskoeffizient lediglich noch auf Grundlage der Einteilung von Cohen (1988) beurteilt werden. Nach dieser Einteilung entspricht der Korrelationskoeffizient ($r_s = 0,349$) einem mittleren Effekt. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass der *Diversity-Score* signifikant positiv mit dem *Soziale-Förderung-Gesamtscore* korreliert, $r_s = 0,349$, $p = 0,000$, $n = 130$. Dabei handelt es sich nach Cohen (1988) um einen mittleren Effekt.

Aufgrund der Teststatistik der Rangkorrelation kann Hypothese 4 bestätigt werden: Zwischen dem Grad der rechtlichen Verankerung der sozialen Förderung nach Zielgruppen und der Intensität der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* besteht ein signifikanter Zusammenhang.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass normativer Druck, der beispielsweise durch Auditierungsagenturen ausgeübt wird, einen Einfluss auf die isomorphistische Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* hat.

8.3 Ergebnisreflexion

Im folgenden Abschnitt sollen die dargestellten Ergebnisse kritisch reflektiert werden.

In Bezug auf die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung, die in Kapitel 7.1 dargestellt werden, muss der Aspekt der rechtlichen Regelungsdichte berücksichtigt werden. Die Aufteilung der *Diversity-Score*-Werte in die Kategorien *niedrig*, *mittel* und *hoch* und deren Interpretation muss in Relation zur rechtlichen Regelungsdichte der jeweiligen Hochschule betrachtet werden. So könnte eine Hochschule, die eine hohe Regelungsdichte hat (Zielvereinbarung bzw. Hochschulvertrag und Hochschulentwicklungsplan) einen maximalen *Diversity-Score*-Wert von 22 erreichen. Dieser Wert kann jedoch nur erreicht werden, wenn für diese Hochschule auch beide Hochschuldokumente verfügbar sind. Das Problem der Regelungsdichte besteht noch verstärkter für die Ebene der Bundesländer, da hier nur die Hälfte der Länder über einen Landeshochschulentwicklungsplan verfügt. Ein Bundesland mit einer starken rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* im Landeshochschulgesetz, aber ohne Landeshochschulentwicklungsplan, kann den gleichen (aggregierten) *Diversity-Score*-Wert aufweisen, wie ein Bundesland mit Landeshochschulentwicklungsplan und Landeshochschulgesetz, aber jeweils mit niedrigen *Diversity-Score*-Werten. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der statistischen Tests liefern wichtige Informationen und Erkenntnisse über zentrale Tendenzen hinsichtlich der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management*, sollten aber dennoch mit Vorsicht interpretiert werden. Hier sollten vor allem zwei Aspekte berücksichtigt werden: Die Bildung eines *Diversity-Scores* sollte in erster Linie eine erste Idee vermitteln, wie eine Operationalisierung und Messung von *Diversity Management* in zentralen Hochschuldokumenten und Gesetzestexten aussehen könnte. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit erhoben, da weder die Reliabilität der Kodierung noch die Validität der Ergebnisse hinreichend geprüft werden konnte.

Der zweite Aspekt betrifft die fehlende Berücksichtigung von Moderatorvariablen, wie zum Beispiel die Größe des Bundeslandes beziehungsweise der Hochschule, die Hochschuldichte innerhalb der Bundesländer sowie Ost-West-Unterschiede.

Aus den angeführten Aspekten lassen sich zwei zentrale Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben ableiten. Zum einen sollte die Zuverlässigkeit der Codes, auf denen der *Diversity-Score* beruht, durch unterschiedliche Reliabilitätsmessungen überprüft und gegebenenfalls angepasst und erweitert werden. Dies setzt den Einsatz von mehreren kodierenden Personen voraus. Für die Prüfung auf Validität könnten vor allem qualitative Erhebungen in Form von Experteninterviews herangezogen werden. Zum anderen sollten in weiteren statistischen Analysen die Daten der amtlichen Hochschulstatistik oder anderen größeren Surveys aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung mit einbezogen werden, um so den potentiellen Einfluss von Moderatorvariablen untersuchen zu können.

Abschließend muss noch erwähnt werden, dass die Ergebnisse dieser Arbeit keinerlei Rückschlüsse zulassen auf die tatsächliche strukturelle Verankerung von *Diversity Management* in den untersuchten Hochschulen. Dies bedeutet, dass eine Hochschule mit einem niedrigen *Diversity-Score* sich auf struktureller Ebene durch eine starke Implementierung von *Diversity Management* auszeichnen kann. Aber auch das Gegenteil ist denkbar: Eine Hochschule mit einem hohen *Diversity-Score* muss nicht zwangsläufig auch ein hohes Maß an tatsächlichen *Diversity*-Aktivitäten aufweisen. Auch über die Qualität und die Nachhaltigkeit der *Diversity*-Strategien können anhand der Daten keine Aussagen gemacht werden. Diese Einschränkungen sollen den Beitrag der vorliegenden Arbeit jedoch nicht schmälern, sondern dazu anregen, die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse als wichtige und notwendige Vorarbeit zu nutzen, um in zukünftigen Forschungsarbeiten die rechtliche Ebene mit der strukturellen Ebene der Hochschulen vergleichen zu können. Dafür sollten die statistischen Analysen durch qualitative Forschungsmethoden, wie zum Beispiel qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen, ergänzt werden. Dadurch lassen sich wichtige Erkenntnisse generieren sowohl bezüglich des Verhältnisses von Formalstruktur

und Aktivitätsstruktur der jeweiligen Hochschule als auch hinsichtlich der subjektiven Einstellungen der Gleichstellungs- und *Diversity*-Akteur*innen bezüglich gesetzlicher Vorgaben zu *Diversity* und deren Einfluss auf die Organisationsstrukturen.

9. Fazit

Diese Masterarbeit hat sich ausführlich mit der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* sowohl auf Landes- als auch auf Hochschulebene befasst. Ziel der Untersuchung war es, eine aktuelle Bestandsaufnahme über Form und Umfang der schriftlichen Darstellung von *Diversity* und *Diversity Management* in Gesetzestexten und Hochschuldokumenten durchzuführen. Darüber hinaus sollten mögliche Unterschiede im Grad der Verankerung vor dem Hintergrund der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Dafür wurden mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse die Effekte isomorphistischer Prozesse auf die Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* analysiert. Eine qualitative Zusatzauswertung sollte darüber hinaus noch Aufschluss über die Verbreitung unterschiedlicher *Diversity*-Ansätze in den untersuchten Hochschuldokumenten und Gesetzestexten geben.

Die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass *Diversity Management* auf Hochschulebene rechtlich noch nicht stark verankert ist. Auf Länderebene konnten die hohen *Diversity*-Score-Werte vor allem auf die Landeshochschulentwicklungspläne zurückgeführt werden. Dies zeigt, dass *Diversity Management* in den Landeshochschulgesetzen noch relativ wenig festgeschrieben ist. Die Landkarte mit den aggregierten *Diversity*-Score-Werten veranschaulicht zudem, dass sich die oberen Rangplätze auf Hochschulebene vor allem in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen konzentrieren, während auf Landesebene die oberen Rangplätze von den südlichen und östlichen Bundesländern besetzt werden. Diese Diskrepanz zwischen der Verteilung der oberen Rangplätze auf Landes- und Hochschulebene konnte durch die höhere Dichte an Landeshochschulentwicklungsplänen in Südostdeutschland erklärt werden. Durch die Ergebnisse der nicht-parametrischen Tests konnte der Einfluss isomorphistischer Prozesse auf die Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* nur zum Teil bestätigt werden. So deuten die Ergebnisse der statistischen Tests daraufhin, dass vor allem staatlicher Zwang und normativer Druck durch die Organisationsumwelt einen signifikanten Einfluss auf die isomorphistische Verbreitung der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* haben. Für den Prozess der Isomorphie durch Imitation lässt sich ein solcher Effekt nicht beobachten.

Die Ergebnisse der qualitativen Zusatzauswertung zeigen, dass sich die drei aus der Managementforschung stammenden *Diversity*-Ansätze auch in der Organisationsform der

Hochschule identifizieren lassen. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass bei der Ausgestaltung eines *Diversity*-Konzeptes den möglichen Effekten der Interdependenz von *Diversity*-Dimensionen bislang noch wenig Beachtung geschenkt wird.

Die Methodenreflexion hat gezeigt, dass die Kodierung eines so komplexen Konzeptes wie *Diversity Management* ohne entsprechende Reliabilitätsmessungen sehr anfällig für Messfehler und Ungenauigkeiten ist. Dennoch leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur *Diversity*- und Hochschulforschung, indem sie einen ersten umfassenden Überblick über den aktuellen Status quo der rechtlichen Verankerung von *Diversity Management* an Hochschulen gibt. Durch den Fokus auf die rechtlichen Vorgaben zu *Diversity* konnte die strukturelle Ebene der Hochschulen im Rahmen dieser Masterarbeit nicht berücksichtigt werden. Die Verbindung der rechtlichen mit der strukturellen Ebene könnte jedoch einen bedeutenden Ansatz für zukünftige Forschungsarbeiten darstellen.

Literaturverzeichnis

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017): Handbuch „Rechtlicher Diskriminierungsschutz“, unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handbuch_Diskriminierungsschutz/Gesamtes_Handbuch.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *German Journal of Human Resource Management* 17 (1): 9–36.
- Bender, S.-F., Schmidbaur, M. & Wolde, A. (Hrsg.). (2013): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Boer, H. de, Enders, J. & Schimank, U. (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Hrsg.), *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (S. 137–152). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gerber, S., Gräf, I.-D., Jochheim, L., Schickentanz, M. & Wannöffel, M. (2013): *Modernisierung der Universitäten: Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*. Berlin: edition sigma.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Breitbach, M. (2009): Empfehlungen zur Gestaltung von Steuerungssystemen auf der Ebene Land/Hochschule. Ergebnisse des Arbeitskreises der deutschen Universitätskanzler(innen) "Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen", unter: [file:///C:/Users/Pia/Downloads/Empfehlungen%20zur%20Gestaltung%20von%20Steuerungssystemen%20auf%20der%20Ebene%20Land_Hochschule%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Pia/Downloads/Empfehlungen%20zur%20Gestaltung%20von%20Steuerungssystemen%20auf%20der%20Ebene%20Land_Hochschule%20(3).pdf). Zugegriffen: 05.07.2019.
- Bührmann, A. D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hrsg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum* (S. 109–125). Wiesbaden: Springer VS.

- Carmen, B. (2009): Entkopplung von Wissenschaft und Anwendung. Eine neo-institutionalistische Analyse der unternehmerischen Universität. *Zeitschrift für Soziologie* 38 (1): 68–84.
- Charta der Vielfalt: Über die Initiative, unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/>. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Cohen, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cox, T. H. (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koheler Publishers.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive* 5 (3): 45–56.
- DAAD, AvH & HRK (Hrsg.) (2018): *Internationalität an deutschen Hochschulen. Erhebung von Profildaten 2017. DAAD Studien*. Bonn.
- Dass, P. & Parker, B. (1999): Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 13 (2): 68–80.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.
- Dreas, S. A. (2019): *Vielfalt als Herausforderung für Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R. & Mara-Drita, I. (2001): Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. *American Journal of Sociology* 106 (6): 1589–1641.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46 (2): 229–273.
- Engels, M. (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. *Die Hochschule* 13 (1): 12–29.

- Federkeil, G. & Ziegele, F. (2011): Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland - Entwicklungsstand und Empfehlungen. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2010): *Managing diversity. A complete desk reference & planning guide*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Gebert, D. (2004): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management. *Die Betriebswirtschaft: DBW* 64 (4): 412–430.
- Gieselmann, A. & Krell, G. (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 199–218). Wiesbaden: Gabler.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999): Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21 (1): 61–76.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hanappi-Egger, E. & Bendl, R. (Hrsg.). (2015): *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*. Wiesbaden: Springer VS.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998): Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal* 41 (1): 96–107.
- Hasse, R. & Krücken, G. (2009): Neo-institutionalistische Theorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien* (S. 237–253). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heitzmann, D. & Klein, U. (Hrsg.). (2012): *Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Hener, Y., Eckardt, P. & Brandenburg, U. (2007): *Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen*. Arbeitspapier Nr. 85. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

- Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (2015): *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign Elektronische Ressource: Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007): The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management* 33 (6): 987–1015.
- Hüther, O. (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Organization & Public Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, O. & Krücken, G. (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Organization & Public Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Internationale Gesellschaft für Diversity Management: Mission Statement, unter: <http://www.idm-diversity.org/deu/mission.html>.
- Isserstedt, W., Middendorff, E. M. & Fabian, G. (2007): *Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006*. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem. Bonn, Berlin.
- Jablonski, H. W. & Schwarzenbart, U. (2011): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken Diversity als Chance – und andere Organisationen auch. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 543–546). Wiesbaden: Gabler.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2004): Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior* 25 (6): 675–702.
- Jackson, S. E., Aparna, J. & Erhardt, N. L. (2003): Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management* 29 (6): 801–830.
- Jansen-Schulz, B., Kortendiek, B. & Pogunkte, H. (2011): *Diversity an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Strukturen, Konzepte, Projekte - Eine Bestandsaufnahme*,

unter: https://www.netzwerk-fgf.nrw.de/fileadmin/media/media-fgf/download/publikationen/Studie-11_Diversity-Studie-2011.pdf. Zugegriffen: 05.07.2019.

- Janssen, J. & Laatz, W. (2017): *Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2003): Many diversities for many customers: Contextualizing diversity (management) in four service companies. *Human Relations* 58 (3): 311–340.
- Johnston, W. B. & Packer, A. E. (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L. & Schneider, S. C. (2011): Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management* 11 (1): 35–62.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009): The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal* 52 (3): 599–627.
- Kelle, U. (2014): Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153–167). Wiesbaden: Springer VS.
- Kelle, U., Langfeldt, U. & Reith, F. (2017): Mixed Methods in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 325–357). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klammer, U. & Ganseuer, C. (2015): *Diversity Management. Kernaufgabe der künftigen Hochschulentwicklung*. Münster und New York: Waxman.
- Klein, U. & Heitzmann, D. (Hrsg.). (2012): *Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Klein, U. (2013): Diversityorientierung und Hochschulen im Wettbewerb: Ein Plädoyer für Divesitätspolitik. In S.-F. Bender, M. Schmidbaur & A. Wolde (Hrsg.), *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen* (S. 79–96). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management* 42 (1): 3–21.

- König, K. (2006): Verhandelte Hochschulsteuerung 10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und ihren Hochschulen. *Die Hochschule* (2): 34–54.
- König, K., Schmidt, S. & Kley, T. (2003): Zielvereinbarungen und Verträge zur externen Hochschulsteuerung in Deutschland, bundesweite Übersicht zu Universitäten, Fachhochschulen und Kunsthochschulen., unter: <https://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm>. Zugegriffen: 05.07.2019.
- König, K., Koglin, G., Preische, J. & Quaißer, G. (2012): Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern. HoF-Arbeitsbericht: 3. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Köppel, P., Yan, J. & Lüdicke, J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_23804_23805_2.pdf. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Kreft, A.-K. & Leichsenring, H. (2012): Studienrelevante Diversität in der Lehre. In U. Klein & D. Heitzmann (Hrsg.), *Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme* (S. 145–163). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Krell, G. (2004): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 27 (4): 367–376.
- Krell, G. & Sieben, B. (2007): Diversity Management und Personalforschung. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben & D. Vinz (Hrsg.), *Diversity studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. (S. 235–255). Frankfurt und New York: Campus Verlag.
- Krell, G. & Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (2018): *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krücken, G. & Rübken, H. (2009): Neo-institutionalistische Hochschulforschung. In S. Koch & M. Schemmann (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien* (S. 326–346). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz.

- Landeshochschulentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen (2016), unter: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_show_pdf?p_id=26542. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Lederle, S. (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *German Journal of Human Resource Management* 21 (1): 22–41.
- Lindau, A. (2011): *Verhandelte Vielfalt. Die Konstruktion von Diversity in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lipinsky, A. (2017): Gleichstellungsziele im deutschen Wirtschaftssystem zwischen Frauenförderung, Gender Mainstreaming, Anti-Diskriminierung, Diversität und Intersektionalität. In J. Dahmen & A. Thaler (Hrsg.), *Soziale Geschlechtergerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung* (S. 23–38). Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Londoner Kommuniqué (2007): Auf dem Wege zum Europäischen Hochschulraum: Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung, unter: https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-01-Studium-Studienreform/Bologna_Dokumente/London_Kommunique_Bologna_2007.pdf. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Lutz, H. (2013): Aufbruch oder business as usual? Vielfalt und Diversitätspolitik an deutschen Universitäten. In S.-F. Bender, M. Schmidbaur & A. Wolde (Hrsg.), *Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen* (S. 13–31). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Maasen, S. & Weingart, P. (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. *Die Hochschule* 15 (1): 19–46.
- Meier, F. (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merx, A. & Vassilopoulou, J. (2007): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*: 354–385.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1978): The Structure of Educational Organizations. In J. W. Meyer (Hrsg.), *Environments and organizations* (S. 78–109). San Francisco: Jossey-Bass.

- Middendorff, E., Apolinarski, B., Becker, K., Bornkessel, P., Brandt, T., Heißenberg, S. & Poskowsky, J. (2017): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2016. Zusammenfassung zur 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Münch, R. (2006): Wissenschaft im Schatten von Kartell, Monopol und Oligarchie. Die latenten Effekte der Exzellenzinitiative. *Leviathan* 34 (4): 466–486.
- Nickel, S. & Thiele, A.-L. (2017): Öffnung der Hochschulen für alle? Befunde zur Heterogenität der Studierenden. In M. Kriegel, J. Lojewski, M. Schäfer & T. Hagemann (Hrsg.), *Akademische und berufliche Bildung zusammen denken. Von der Theorie zur Praxis einer Offenen Hochschule* (S. 43–61). Münster: Waxmann.
- Pasternack, P. & Wissel, C. v. (2010): Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945. Arbeitspapier 204. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Pilniok, A. (2012): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der universitären Forschung aus rechtswissenschaftlicher Perspektive. In T. Heinze & G. Krücken (Hrsg.), *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung* (S. 101–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Point, S. & Singh, V. (2003): Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal* 21 (6): 750–761.
- Powell, W. W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 183–203). Chicago und London: The University of Chicago Press.
- Rasch, B., Frieze, M., Hofmann, W. & Neumann, E. (2014): *Quantitative Methoden 1. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Riegraf, B. & Weber, L. (2014): Unternehmerische Hochschule. Veränderungen in der Gleichstellungspolitik und Auswirkungen auf die Gleichstellungsarbeit. In A. Löther & L. Vollmer (Hrsg.), *Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997): Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 11 (3): 21–31.
- Rössler, P. (2010): *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Schimank, U. (2008): Ökonomisierung der Hochschulen: eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006* (S. 622–635). Frankfurt: Campus Verlag.
- Schmidt, W. (2017): Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443–467). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneider, D. & Hilpert, M. (2016): Diversity Kompetenz und der Einfluss des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 187–203). Wiesbaden: Springer.
- Schulz, A. (2009): *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Scott, W. R. (1998): *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Internat.
- Scott, W. R. & Meyer, J. W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 108–140). Chicago und London: The University of Chicago Press.
- Scott, W. R. & Meyer, J. W. (1994): Developments in institutional Theory. In W. R. Scott & J. W. Meyer (Hrsg.), *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism* (S. 1–8). Thousand Oaks, Calif. u.a.: Sage Publ.
- Sepehri, P. (2002): *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz*. München und Mering: Hampp.
- Singh, V. & Point, S. (2006): (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites. *Journal of Business Ethics* 68 (4): 363–379.
- Statistisches Bundesamt (2018a): *Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa*, unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022189004.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 05.07.2019.

- Statistisches Bundesamt (2018b): Hochschulen auf einen Blick, unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publicationen/Downloads-Hochschulen/broschuere-hochschulen-blick-0110010187004.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zugegriffen: 05.07.2019.
- Statistisches Bundesamt. (2018c): Studierende an Hochschulen Wintersemester 2017/2018. Fachserie 11. Reihe 4.1. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Süß, S. (2007a): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen. *German Journal of Human Resource Management* 21 (2): 170–175.
- Süß, S. (2007b): Managementmethode - Legitimitätsfassade - Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity outlooks. Managing diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Münster: LIT.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung* (S. 57–81). München und Mering: Hampp.
- Süß, K. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. *Diversity-Management in Deutschland*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. F. (2012): An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews* 14: 180–200.
- Tenorth, H.-E. & Tippelt, R. (2007): *Beltz Lexikon Pädagogik*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard business review* 74 (5): 79–91.
- Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung* (S. 1–23). München und Mering: Hampp.
- Völkl, K. & Korb, C. (2018): *Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftler*. Wiesbaden: Springer VS.

- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Theorien des Managements* (S. 155–203). Wiesbaden: Gabler u.a.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 353–401). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Warmuth, G.-S. (2015): *Gelebte Diversität? Erfolgreiche Umsetzungsstrategien am Beispiel einer technischen Hochschule*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wolter, A. (2012): Studium neben dem Beruf – eine Realisierungsform lebenslangen Lernens an Hochschulen. In M. Kerres, A. Hanft, Wilkesmann & K. Wolff-Bendik (Hrsg.), *Studium 2020: Positionen und Perspektiven zum lebenslangen Lernen an Hochschulen* (S. 271–285). Münster u.a.: Waxmann.

Anhang

1. Anhang Score-Tabelle Länder	86
2. Anhang Score-Tabelle Hochschulen	87
3. Anhang Kategoriensystem.....	91
4. Übersicht Dokumente	103
5. Übersicht Dokumentenvariablen	105

1. Score-Tabelle Länder

Bundesländer	Diversitäts-Score	Gleichstellung	Inklusion	Interkulturelle Öffnung	Soziale Öffnung
Thüringen* ⁵	11,00	11,50	3,50	2,00	3,00
Brandenburg*	7,50	11,50	3,50	2,00	1,00
Sachsen*	7,50	10,50	3,50	3,00	1,00
Nordrhein-Westfalen*	7,50	7,00	3,50	3,00	3,00
Bayern*	6,50	5,00	2,50	2,00	2,00
Baden-Württemberg*	6,00	5,00	1,00	1,00	0,00
Schleswig-Holstein	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00
Hamburg	4,50	5,00	2,50	2,00	1,00
Hessen*	4,00	8,50	1,00	3,00	3,00
Niedersachsen	4,00	5,00	2,50	1,00	0,00
Bremen	3,00	5,00	1,00	1,00	0,00
Saarland*	2,50	8,00	2,50	3,50	3,00
Berlin	2,50	5,00	2,50	1,00	1,00
Mecklenburg-Vorpommern	2,50	5,00	2,50	1,00	1,00
Rheinland-Pfalz	2,50	5,00	2,50	1,00	1,00
Sachsen-Anhalt	2,50	5,00	2,50	1,00	1,00
Mittelwert	4,94	6,69	2,38	1,78	1,38
Standardabweichung	2,52	2,51	0,92	0,91	1,09

Darstellung 9: Übersicht über Score-Werte auf Landesebene.

⁵ Bundesländer mit Sternchen verfügen über einen Landeshochschulentwicklungsplan.

2. Score-Tabelle Hochschulen

Hochschule	Diversitäts-Score	Gleichstellung	Inklusion	Interkulturelle Öffnung	Soziale Öffnung
Universität Duisburg-Essen	17,50	4,50	3,50	4,00	2,00
Universität Kassel	17,00	7,50	5,00	4,00	1,00
Universität Düsseldorf	16,50	12,00	3,50	5,50	3,00
Deutsche Sporthochschule Köln	15,00	5,50	1,00	1,00	0,00
Universität Münster	14,50	8,50	2,00	3,00	1,00
Universität Wuppertal	14,00	7,50	1,00	7,50	3,00
Universität Bielefeld	13,50	10,00	2,50	6,00	0,00
Universität Siegen	13,00	2,50	1,00	1,00	1,00
Universität Lüneburg	12,00	8,00	1,00	7,00	4,00
Universität Frankfurt am Main	11,50	10,00	3,50	5,50	3,00
Universität Hannover	10,50	6,50	0,00	2,50	4,00
Universität Passau	10,00	3,00	0,00	2,00	0,00
Universität Oldenburg	9,50	12,50	2,00	8,00	4,00
Universität Hildesheim	9,50	7,50	1,00	3,00	2,00
Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd	9,50	3,50	1,00	1,00	1,00
Universität Dortmund	9,00	6,50	2,50	2,00	1,00
RWTH Aachen	9,00	6,50	1,00	1,00	1,00
Technische Hochschule Cottbus-Senftenberg	8,50	11,50	1,50	3,50	2,00
Universität Magdeburg	8,50	9,00	2,00	2,00	3,00
Universität Bochum	8,50	6,00	1,00	3,00	3,00
Universität Bonn	8,00	11,50	3,50	2,00	2,00

Universität Halle-Wittenberg	7,50	7,50	3,50	2,00	1,00
Universität Leipzig	7,50	2,00	1,00	3,50	0,00
FernUni Hagen	7,50	3,50	1,00	0,00	1,00
Universität Weimar	7,50	2,00	0,00	1,00	1,00
Universität Bamberg	7,00	5,00	1,00	3,50	0,00
Universität Köln	6,50	3,50	1,00	1,00	0,00
Universität Potsdam	6,00	10,00	1,00	6,50	4,00
Universität Jena	6,00	14,50	2,00	3,50	0,00
Freie Universität Berlin	6,00	6,50	2,50	2,00	1,00
Humboldt Universität Berlin	6,00	6,50	2,50	2,00	1,00
Technische Universität Berlin	6,00	6,50	2,50	2,00	1,00
Universität Kaiserslautern	6,00	3,50	2,50	2,00	2,00
Universität Saarland	6,00	4,00	0,00	3,50	0,00
Universität Paderborn	6,00	4,00	1,00	1,00	1,00
Technische Universität Hamburg	5,50	10,00	1,00	2,00	1,00
Universität HafenCity Hamburg	5,50	3,00	1,00	2,00	0,00
Technische Universität Dortmund	5,50	2,50	1,00	1,00	1,00
Pädagogische Hochschule Heidelberg	5,00	6,50	2,50	3,50	1,00
Universität Gießen	5,00	9,00	0,00	3,50	1,00
Universität Mannheim	5,00	6,50	0,00	3,50	1,00
Universität Erfurt	5,00	2,50	1,00	2,00	1,00
Universität Koblenz-Landau	4,50	2,50	0,00	0,00	1,00
Universität Mainz	4,50	1,00	0,00	0,00	0,00
Universität Augsburg	4,00	7,50	2,50	5,00	1,00
Universität Vechta	3,50	9,00	0,00	3,00	3,00

Technische Universität München	3,50	2,50	2,50	1,00	1,00
Universität Bremen	3,50	2,50	1,00	1,00	1,00
Universität Dresden	3,00	8,00	0,00	2,50	1,00
Universität Chemnitz	2,50	5,00	0,00	2,50	1,00
Universität Ulm	2,50	6,50	0,00	1,00	1,00
Universität Frankfurt Oder	2,50	3,50	1,00	1,00	1,00
Technische Universität Kaiserslautern	2,50	3,50	0,00	2,00	0,00
Technische Universität Ilmenau	2,50	1,00	1,00	1,00	0,00
Technische Universität Chemnitz	2,50	0,00	0,00	1,00	0,00
Universität Hohenheim	2,00	6,50	0,00	2,50	1,00
Universität Marburg	1,50	4,00	1,00	3,50	1,00
Technische Universität Darmstadt	1,50	3,50	1,00	3,50	1,00
Universität Bayreuth	1,50	5,00	0,00	1,00	0,00
Universität Erlangen-Nürnberg	1,50	4,00	0,00	1,00	0,00
Universität Hamburg	1,50	1,00	1,00	2,00	1,00
Universität Göttingen	1,50	3,00	0,00	1,00	0,00
Universität Regensburg	1,50	2,00	0,00	1,00	0,00
Universität Würzburg	1,50	1,00	0,00	1,00	0,00
Universität Greifswald	1,50	0,00	1,00	0,00	0,00
Universität Rostock	1,50	0,00	1,00	0,00	0,00
Pädagogische Hochschule Karlsruhe	1,00	5,00	0,00	3,00	1,00
Universität Trier	1,00	3,50	0,00	1,00	1,00
Universität Bundeswehr München	0,00	6,50	0,00	1,00	1,00
Technische Universität Braunschweig	0,00	3,50	0,00	2,50	1,00
Medizinische Hochschule Hannover	0,00	4,00	0,00	1,00	1,00

Universität Flensburg	0,00	2,50	0,00	1,00	1,00
Universität Kiel	0,00	2,50	0,00	1,00	1,00
Universität Lübeck	0,00	2,50	0,00	1,00	1,00
Universität Osnabrück	0,00	2,50	0,00	1,00	1,00
Technische Hochschule Clausthal	0,00	1,50	0,00	1,00	1,00
Universität München	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00
Tierärztliche Hochschule Hannover	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
Mittelwert	5,56	5,10	1,03	2,28	1,10
Standardabweichung	4,56	3,27	1,16	1,78	1,05

Darstellung 10: Übersicht Score-Werte auf Hochschulebene. Quelle: Eigene Darstellung.

3. Kategoriensystem

<i>Kategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiele</i>	<i>Kodierregeln</i>
Diversity und Diversity Management			
Diversitätsmerkmale			
Rechtlich geschützt	Die nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz rechtlich (AGG) geschützten (Diskriminierungs-)Merkmale - Alter, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, Ethnische Herkunft, Religion	„Diversity beschreibt dabei die Verschiedenheit von Menschen hinsichtlich der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) genannten Dimensionen (ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität)“ (Hochschulvertrag Berlin 2018 bis 2022: 29).	Alle rechtlich geschützten Merkmale müssen genannt werden
Nicht rechtlich geschützt	(Diskriminierungs-)Merkmale, die nicht durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz geschützt sind - Bildungshintergrund, soziale Herkunft, Elternschaft, Weltanschauung, Lebensstil	„Die Entwicklung von Diversity-Strategien im Bildungsbereich erfordert stets auch die Wachsamkeit gegenüber vielfältigen Formen der Diskriminierung sowie die Notwendigkeit, den verschiedenen Dimensionen von Vielfalt, wie Inter- /Nationalität, Bildungshintergrund, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Alter, familiäre Situation oder sexuelle Identität und Orientierung sowie insbesondere der Dimension soziale Herkunft, sowohl gerecht zu werden als auch zu einer unterschiedsensiblen Gleichbehandlung zu finden“ (Hochschulentwicklungsplan der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Es werden nicht rechtlich geschützte Merkmale in Bezug auf Diversity Management genannt.

		2017-2021: 67).	
Diversity und Vielfalt			
Diversitätsauftrag	In den Landeshochschulgesetzen verankerter Auftrag, ein Konzept und/oder Stelle zum konstruktiven Umgang mit Verschiedenheit (Diversitätsauftrag) zu erarbeiten und in der Hochschule zu implementieren.	„Sie wirken im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf den Abbau bestehender Benachteiligungen hin. Die Hochschulen erarbeiten Konzepte zum konstruktiven Umgang mit Verschiedenheit (Diversity Management)“ (Hamburgisches Hochschulgesetz HmbHG 2001: 7).	Es wird Bezug genommen auf einen Diversitätsauftrag und/oder eine/n Diversity-Beauftragte/n
Diversity-Konzept	Definition eines Diversity-Konzeptes. Die Hochschulen beschreiben, welches Verständnis sie von Diversity und Diversity Management haben. -Diversity-Verständnis der Hochschule wird transparent dargelegt (Vielfalt als Chance, Bereicherung oder als Herausforderung, Problem, Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten) - der Begriff Diversity und Diversity Management wird mit Inhalt gefüllt	„Die Studierenden und Beschäftigten werden im Rahmen der Selbstverpflichtung offensiv in die Mitgestaltung und Umsetzung der Diversity-Politik der BTU einbezogen. Dabei werden die vielfältigen sozialen, biografischen und kulturellen Erfahrungshintergründe der Studierenden und Beschäftigten in das tägliche Miteinander Eingang finden und in Zukunft noch stärker berücksichtigt. Die Entwicklung einer strategischen Diversity-Politik wird dazu beitragen, den Umgang mit Vielfalt wertschätzend zu gestalten und damit die Zufriedenheit mit dem Arbeits- und Studienplatz erhöhen“ (Hochschulentwicklungsplan 2015 bis 2020 Technische Universität Cottbus-Senftenberg: 101). „Die Wahrnehmung und Anerkennung von unterschiedlichen Perspektiven, Wissensformen und Erfahrungen führt zu mehr Flexibilität, Produktivität, höherer	Mindestens einer der beiden Aspekte muss erfüllt sein

		Entscheidungsfähigkeit und zur Verbesserung der Fähigkeit, den unterschiedlichen Bedürfnissen vielfältiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierender gerecht zu werden. Diversity bereichert die wissenschaftliche Erfahrung und bietet differenzierte Möglichkeiten, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen“ (Hochschulentwicklungsplan Universität Bielefeld 25).	
Berücksichtigung von Vielfalt	Die Berücksichtigung von Heterogenität, Vielfalt, Verschiedenheit, Diversität oder Diversity wird zwar genannt, aber nicht weiter ausgeführt. Es folgt keine Definition von Diversität und das Diversity-Verständnis der Hochschule wird nicht beschrieben.	„Aufgrund der steigenden Diversität von Studierenden müssen Lehr- und Lernmethoden stärker individuell ausgestaltet werden. Flexible Studienzeiten und individuelle Lernprozesse müssen geboten werden, damit dieser wachsenden Heterogenität adäquat begegnet werden kann“ (Zielvereinbarung 2016-2020 Hochschule Mainz: 15).	Diversity und Diversity Management wird nicht mit Inhalt gefüllt, sonst wird es unter Diversity-Konzept kodiert
Strukturelle Verankerung			
Qualitätsmanagement	Die Diversity-Aktivitäten werden durch interne oder externe Qualitätsmanagementinstrumente geprüft. -Auditierungen -Zertifikate und Prädikate -Charta -Preise -hochschulinternes Qualitätsmanagement	„Mit Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ hat sich die Universität Kassel verpflichtet, eine Organisationskultur zu pflegen, die von gegenseitiger Anerkennung und Teilhabe aller Mitglieder der Hochschule geprägt“ (Entwicklungsplan 2015-2019 Universität Kassel: 48). „Neben der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt trägt die UL seit Februar 2017 als erste sächsische Hochschule das Zertifikat »Vielfalt gestalten« des Stifter-	Mindestens einer der aufgeführten Aspekte muss erfüllt sein

		verbands für die Deutsche Wissenschaft“ (Hochschulentwicklungsplan 2025 Universität Leipzig: 52).	
Zentrale Stellen	In dem Dokument wird auf eine zentrale Stelle Bezug genommen, die die Diversity-Aktivitäten der Hochschule steuert, Maßnahmen vorbereitet und koordiniert und in die Organisationsstruktur der Hochschule eingebunden ist.	<p>„Die RUB schafft in ihrer Organisationsstruktur eine Instanz, die den Prozess des Managing Diversity konzeptionell vertritt, die Umsetzung von Diversity-bezogenen Maßnahmen vorbereitet, unterstützt und in Kooperation mit anderen Akteuren umsetzt. Sie betrachtet Managing Diversity als Querschnittsaufgabe, die alle Mitglieder der RUB einbezieht“ (Hochschulvertag Ruhr-Universität Bochum 2015: 23).</p> <p>„Das Prorektorat Diversitätsmanagement entwickelt die Diversity-Management-Strategie der Technischen Universität Dortmund weiter und wird dabei operativ durch die Stabsstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt unterstützt“ (Hochschulentwicklungsplan 2018-2022 Technische Universität Dortmund: 37).</p>	Muss in die Organisationsstruktur der Hochschule eingebunden sein.
Schriftliche Erklärung	In dem Dokument wird auf eine Schriftliche Erklärung zu Diversity oder Diversity Management hingewiesen <ul style="list-style-type: none"> -Diversity-Strategie -Diversity-Policies -Diversity Leitfaden -strategische Diversity-Politik -Diversity-Richtlinien 	„Eine neu gegründete Diversity-AG unter Leitung der Prorektorin für strategische Personalentwicklung nimmt sich dieser umfassenden Aufgabe an. Konkret befasst sich die AG damit, die verschiedenen Maßnahmen in einer übergreifenden Dachkonzeption (Diversity Policy) zusammenzufassen“ (Hochschulentwicklungsplan der WWU Münster 2017: 36).	Für die Kodierung ist es nicht notwendig, dass die Hochschule den Inhalt dieser Schriftlichen Erklärung erläutert. Der Hinweis, dass eine solche schriftliche Erklärung existiert, reicht aus.

Aktivitäten/Projekte	Es werden Projekte und Aktivitäten beschrieben, die mit Diversity und Diversity Management in Bezug stehen.	<p>„Ergänzend dazu werden Maßnahmen zur konkreten Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen sowie Veranstaltungen zu Gender- und Diversity Awareness für Hochschulmitarbeitende koordiniert“ (Hochschulentwicklungsplan 2014-2018 Universität Potsdam: 43).</p> <p>„Dabei werden regelmäßig Trainings zur Sensibilisierung für Gender- und Diversity-Aspekte in der Lehre angeboten. Bis 2020 ist sie in geeigneter Form in die Habilitationsordnungen der und die Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen aufgenommen. Für Erst- und Neuberufene wird ein individuelles hochschuldidaktisches Coaching eingeführt“ (Zielvereinbarung 2016-2020 Johan Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main: 38).</p>	Die Projekte und Aktivitäten müssen sich auf Diversity und/oder Diversity Management beziehen
Funktion von Diversity			
Verantwortungsperspektive	<p>In dem Dokument wird in Hinblick auf Diversity Management auf aktuelle nationale/internationale gesellschaftspolitische und/oder regionale Strukturwandlungsprozesse Bezug genommen.</p> <p>Die Hochschule verpflichtet sich zu Diversity Management aufgrund ihres Bildungsauftrages.</p>	<p>„Zum Bildungsauftrag der HHU als offene und partizipative Universität gehört es, zum einen die Durchlässigkeit beim Zugang zur Universität zu erhöhen (Diversity-Maßnahmen, Studienangebot für Geflüchtete, Beratung für First Generation Students etc.) und zum anderen einer breiten Zielgruppe Angebote im Rahmen des „Lebenslangen Lernens“ zu unterbreiten“ (Hochschulentwicklungsplan 2017-2021 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf:</p>	Der Bezug auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse muss mit Diversity Management im Zusammenhang stehen.

		44).	
(Anti-)Diskriminierungs- und Fairness-Perspektive	<p>Das Diversity Management stellt sicher, dass Hochschulmitglieder nicht aufgrund von Diskriminierungsmerkmalen ausgeschlossen oder benachteiligt werden.</p> <p>-Diversity Management, was von Fairness und Gleichbehandlung geprägt ist</p> <p>-Diversity Management soll zur Gleichstellung aller Hochschulangehörigen beitragen</p>	<p>„Die Hochschule hat im Rahmen ihrer „Offensive Gender und Diversity 2020“ und zur Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG eine Reihe von Zielen formuliert, die bis zum Jahr 2020 realisiert werden sollen. Für den Zeitraum dieser Zielvereinbarung setzt sie sich das Ziel, aus diesem Zielkatalog ein Programm zur finanziellen Entlastung von Professorinnen für die Teilnahme an Leitungsgremieneingeführt sowie ein Tenure-Track-Modell entwickelt zu haben, welches geeignet ist, den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern sowie den Frauenanteil bei den Professuren um einen Prozentpunkt p.a. zu steigern“ (Zielvereinbarung Leibniz Universität Hannover 2014-2018: 11).</p>	Gleichstellungsaspekte und Diversity Management werden in Bezug gesetzt.
(Markt-)Eintritts- und Legitimitätsperspektive	Diversity Management wird mit internationaler Wettbewerbsfähigkeit und/oder der Rekrutierung von exzellenten Nachwuchswissenschaftler*innen in Verbindung gebracht.	„Ein diversitätssensibles Studier- und Arbeitsumfeld zu bieten, hat positive Effekte auf die Zufriedenheit aller Mitglieder und ihre Bindung an die Hochschule und stärkt die Hochschule im internationalen Wettbewerb“ (Hochschulvertrag 2018-2022 Berlin: 29).	Begriffe wie Wettbewerb, Rekrutierung oder Exzellenz müssen explizit in Bezug auf Diversity Management genannt werden (nicht gleichzusetzen mit einer Internationalisierungsstrategie)

Lern- und Integrationsperspektive	Ein Diversity Management, welches die individuellen Potenziale und Bedürfnisse der Hochschulangehörigen berücksichtigt und fördert. Vielfalt wird als Chance und Entwicklungsmöglichkeit für die Hochschule gesehen.	<p>„Der Umgang mit Vielfalt ist Querschnittsaufgabe für alle Hochschulen. Vielfalt als Zielperspektive erfordert einen umfassenden Diversity-Ansatz, welcher auf die Förderung der Wahrnehmung und Anerkennung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten und der Wertschätzung gegenüber der Individualität jedes Hochschulangehörigen und Mitgliedes gerichtet ist“ (Hochschulentwicklungsplanung 2025 Sachsen: 25)</p> <p>„Ziel ist es, die Unterschiedlichkeit der Universitätsmitglieder nicht nur anzuerkennen, sondern bewusst zu fördern und durch gezielte Erfahrungs- und Reflexionsangebote für produktive Lehr- und Lernprozesse zugänglich zu machen“ (Fortschreibung der Universitätsentwicklungsplanung der Leuphana Universität Lüneburg - für den Zeitraum 2016-2025: 47).</p>	Positives Verständnis von Vielfalt
Intersektionale-Perspektive	Ein Diversity Management, welches die Interdependenz von sozialen Kategorien berücksichtigt	„Zudem sollen ausgehend von einer Perspektive, die die Überschneidung verschiedener Diskriminierungsformen in einer Person erfasst, als Querschnittsaufgabe der Hochschulen Diversity Policies entwickelt und ausgebaut werden, welche die Kerndimension Geschlecht einbeziehen und die bestehenden Gleichstellungsstrukturen berücksichtigen“ (Hochschulvertrag für die Jahre 2018 bis	Intersektionale Perspektive muss sich auf Diversity Management beziehen.

		2022 Humboldt-Universität zu Berlin: 28).	
Soziale Öffnung der Hochschule			
Zielgruppen	Die Zielgruppe umfasst: -sozial oder finanziell benachteiligte Studierende -Studierende nicht akademischer Herkunft -Nicht-traditionelle Studierende (Studierende, die über den zweiten Bildungsweg an die Hochschule kommen)	„Kurzzeitstipendien für Studierende in akuten, sozial bedingten Notsituationen dienen der Absicherung eines erfolgreichen Studienabschlusses“ (Hochschulentwicklungsplan 2014-2018 Universität Potsdam: 44). „Die Universität wird versuchen, spezifische Angebote zu entwickeln, die Studierende mit unterschiedlichem sozialem und kulturellem Hintergrund in den Soft Skills, im Habitus, in der Art und Weise, sich zu präsentieren, besser auf Bewerbungen und auf eine spätere Berufstätigkeit vorbereite“ (Hochschulentwicklungsplan Bergische Universität Wuppertal 2014-2020: 48).	Mindestens eine der drei genannten Zielgruppen muss genannt werden.
Inklusion			
Zielgruppen	Diese Zielgruppe umfasst Studierende mit geistiger oder körperlicher Behinderung und/oder chronischer (physischer oder psychischer) Krankheit	„Der Abbau von Barrieren für Menschen mit Beeinträchtigungen und/oder Erkrankungen ist erklärtes Ziel der TU Dortmund. Mit dem „Dortmunder Zentrum Behinderung und Studium“ (DoBuS) blickt die TU Dortmund auf mittlerweile 40 Jahre Engagement und Expertise zur Unterstützung behinderter und chronisch	Die Zielgruppe wird genannt.

		kranker Studierender zurück“ (Hochschulentwicklungsplan 2018-2022 Technische Universität Dortmund: 38).	
Beauftragte	Beauftragte*r für Studierende mit Behinderung und/oder chronischer Krankheit	„In der Servicestelle für behinderte Studierende (SBS) stehen für die Belange chronisch kranker sowie behinderter Studieninteressierter und Studierender mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung, die auch als Beauftragte für behinderte Studierende fungieren“ (Mittelfristige Entwicklungsplanung 2016-2020 Philipps Universität Marburg: 21).	Die Stelle des*r Beauftragten wird genannt.
Qualitätsmanagement	Die Arbeit zur Verbesserung der Teilhabe von Studierenden mit gesundheitlicher Beeinträchtigung wird durch internes/externes Qualitätsmanagement kontrolliert	„2016 würdigte das Magazin der „Aktion Mensch“ die bundesweit herausragende Qualität von DoBuS und stellte die Technische Universität Dortmund als gutes Beispiel für Studierende mit Behinderung vor“ (Hochschulentwicklungsplan 2018-2022 Technische Universität Dortmund: 38).	Es wird mindestens eine Form des internen/externen Qualitätsmanagements genannt.
Interkulturelle Öffnung der Hochschule			
Zielgruppen	Die Zielgruppe umfasst Internationale Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund und Studierende und Studieninteressierte mit Fluchthintergrund	„Damit verfügt die Universität über besonders hohe Chancen für interkulturelle Offenheit und Vielfalt – und dieser Aspekt kann bei der Akquise internationaler Studierender besser als bisher zum Tragen kommen. Schließlich sollen die Angebote des Studium Generale verstärkt genutzt werden, um Bildungsausländer zu unterstützen und ihnen den Zugang zu vielfältigen akademischen Inhalten zu eröffnen“	Mindestens eine der drei Zielgruppen wird genannt.

		<p>(Hochschulentwicklungsplan Bergische Universität Wuppertal 2014-2020: 45).</p> <p>„Für die stete Verbesserung der Integration Geflüchteter identifizieren die Hochschulen rechtliche sowie tatsächliche Schwierigkeiten bei der Studienaufnahme und wirken in Zusammenarbeit mit dem Land auf Lösungen hin“ (Hochschulvertag für die Jahre 2014-2018 Humboldt-Universität zu Berlin: 14).</p>	
Beauftragte	In dem Dokument wird auf die Stelle eines/r Auslandsbeauftragten oder Internationalisierungsbeauftragten	„Im Kern sieht es vor, dass die Anerkennung aller Leistungen durch Auslandsbeauftragte jedes Fachgebietes vor dem Auslandsaufenthalt geklärt und verbindlich bestätigt wird. Damit ist ein wichtiges Hindernis für internationale Studienaufenthalte – die Unsicherheit der Studierenden über die Anerkennung von Studienleistungen – aus dem Weg geräumt und Auslandssemester lassen sich besser in die gesamte Studienplanung integrieren“ (Hochschulentwicklungsplan Bergische Universität Wuppertal 2014-2020: 41).	Die Stelle des*r Beauftragten wird genannt.
Qualitätsmanagement	Die Internationalisierung der Hochschule wird durch Audits, Zertifikate, Prädikate, Preise oder ähnliche Qualitätsmanagementinstrumente weiterentwickelt beziehungsweise ausgezeichnet.	„Das „Re-Audit Internationalisierung der Hochschulen“ der HRK (Hochschulrektorenkonferenz) wird die Umsetzung dieser Ziele bis 2019 begleiten. Stipendien- und Mobilitätsprogramme (ERASMUS+) werden für die Umsetzung der Ziele eingesetzt“ (Struktur- und Entwicklungsplan 2017-2021 Pädagogische Hochschule	Es wird mindestens eine Form des internen/externen Qualitätsmanagements genannt.

		Heidelberg: 8)	
Geschlechter-Gleichstellung			
Zielgruppe	Die Zielgruppe umfasst: -männliche und weibliche Studierende -Studierende mit Pflegeaufgaben oder Kind	„Konsequente Verfolgung der Gleichstellung in allen Handlungsfeldern der strategischen Hochschulentwicklung sowie Weiterentwicklung der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie in allen Bereichen der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Besonderes Anliegen ist es, die Zahl der Studentinnen und der Professorinnen zu erhöhen“ (Vereinbarung 2013-2020 Technische Universität Hamburg Harburg: 2).	Es wird mindestens eine der zwei Zielgruppen genannt.
Beauftragte	Es wird auf eine Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte verwiesen	„Strukturell wird die Gleichstellungsarbeit von einer gewählten Gleichstellungsbeauftragten und ihren beiden Stellvertreterinnen wahrgenommen; alle drei sind von ihren dienstlichen Verpflichtungen freigestellt“ (Hochschulentwicklungsplan 2014 bis 2020 Bergische Universität Wuppertal: 48).	Die Stelle des*r Beauftragten wird genannt.
Qualitätsmanagement	Die Hochschule verweist auf externe/interne Qualitätsmanagementinstrumente -Charta -Auditierungen -Prädikate und Zertifikate	„Die JLU stellt sich der Verantwortung, eine deutlich sichtbare Gesamtstrategie zu entwickeln, die sich an den sieben Aktionsfeldern des TOTAL E-QUALITY Prädikats orientiert“ (Entwicklungsplan der Justus-Universität Gießen 2011: 84).	Es wird mindestens eine Form des internen/externen Qualitätsmanagements genannt

	<ul style="list-style-type: none"> -Gleichstellungsrankings -Gleichstellungsstandards -Preise 	<p>„Drei Brandenburger Hochschulen (FHP, FHB, BTUC) wurden im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „Familie in der Hochschule“ des Beauftragten für die neuen Bundesländer im Bundesministerium des Innern, der Robert Bosch Stiftung und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) für einen Best-Practice-Club auf Bundesebene ausgewählt“ (Hochschulentwicklungsplanung des Landes Brandenburg bis 2025: 38).</p>	
--	--	---	--

Darstellung 11: Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung.

4. Übersicht Dokumente

Ebene – Länder			
Formale Vorgaben auf gesetzlicher Ebene	Landeshochschulgesetze	<ul style="list-style-type: none"> • Nordrhein-Westfalen 2014 • Baden-Württemberg 2005 • Rheinland-Pfalz 2010 • Schleswig-Holstein 2016 • Bremen 2007 • Hamburg 2001 • Sachsen 2013 • Sachsen-Anhalt 2010 • Niedersachsen 2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Berlin 2011 • Thüringen 2018 • Bayern 2006 • Saarland 2016 • Mecklenburg-Vorpommern 2011 • Hessen 2010 • Brandenburg 2014
Ebene – Länder-Hochschulen			
Vereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschule	Landeshochschulentwicklungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • „Perspektive 2020“ Hochschulfinanzierungsvertrag Baden-Württemberg 2015-2020 • Innovationsbündnis Hochschule 4.0 Bayern • Hochschulentwicklungsplanung des Landes Brandenburg bis 2025 • Hessischer Hochschulpakt 2016-2020 • Landeshochschulentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen 2016 • Landeshochschulentwicklungsplan des Saarlands 2015-2020 • Hochschulentwicklungsplanung 2025 Sachsen • Hochschulstrategie Thüringen 2020 	
	Hochschulverträge/ Zielvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> • Nordrhein-Westfalen (14) • Rheinland-Pfalz (4) • Schleswig-Holstein (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Berlin (3) • Thüringen (4) • Bayern (9) • Saarland (1) • Mecklenburg-

		<ul style="list-style-type: none"> • Bremen (1) • Hamburg (3) • Sachsen (1) • Sachsen-Anhalt (2) • Niedersachsen (11) 	<p>Vorpommern (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hessen (5) • Brandenburg (3)
Ebene – Hochschulen			
Strategische Entwicklungspläne	Hochschulentwicklungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Nordrhein-Westfalen (10) • Baden-Württemberg (6) • Rheinland-Pfalz (1) • Hamburg (2) • Sachsen (3) • Sachsen-Anhalt (2) • Niedersachsen (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Thüringen (1) • Hessen (5) • Brandenburg (2) • Bayern (3)

Darstellung 12: Übersicht über untersuchte Dokumente und Gesetzestexte. Quelle: Eigene Darstellung.

5. Übersicht Dokumentenvariablen

Dokumentenebene	
<ul style="list-style-type: none"> V1: Dokumentengruppe 1 = HEP, 2 = HV, 3 = LHEP, 4 = LHG 	<ul style="list-style-type: none"> V2: Bundesland 1 = Baden-Württemberg, 2 = Bayern, 3 = Berlin, 4 = Brandenburg, 5 = Bremen, 6 = Hamburg, 7 = Hesse, 8 = Mecklenburg-Vorpommern, 9 = Niedersachsen, 10 = Nordrhein-Westfalen, 11 = Rheinland-Pfalz, 12 = Saarland, 13 = Sachsen, 14 = Sachsen-Anhalt, 15 = Schleswig-Holstein, 16 = Thüringen
<ul style="list-style-type: none"> V3: Hochschultyp 1 = FernUniversität, 2 = Medizinische Hochschule, 3 = Pädagogische Hochschule, 4 = Sporthochschule, 5 = Technische Hochschule, 6 = Tiermedizinische Hochschule, 7 = Universität 	
Gleichstellung	
<ul style="list-style-type: none"> V5: Qualitätsmanagement 0 = nein, 1 = mind. 1, 2 = mind. 2, 3 = mind. 3, 4 = mind. 4, 5 = mind. 5, 6 = alle 	<ul style="list-style-type: none"> V6: Zielgruppen 0 = nein, 1 = mind. 1, 2 = alle
<ul style="list-style-type: none"> V7: Beauftragte 0 = nein, 1 = ja 	
Interkulturelle Öffnung	
<ul style="list-style-type: none"> V8: Qualitätsmanagement 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> V9: Beauftragte 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> V10: Zielgruppen 0 = nein, 1 = mind. 1, 2 = mind. 2, 3 = alle 	
Inklusion	
<ul style="list-style-type: none"> V11: Qualitätsmanagement 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> V12: Beauftragte 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> V13: Zielgruppen 0 = nein, 1 = mind. 1, 2 = mind. 2, 3 = alle 	
Soziale Öffnung	
<ul style="list-style-type: none"> V14: Zielgruppen 0 = nein, 1 = mind. 1, 2 = mind. 2, 3 = alle 	
Diversity und Diversity Management	

<ul style="list-style-type: none"> • V15: Qualitätsmanagement 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> • V16: Rechtlich geschützte Merkmale 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> • V17: Diversity-Auftrag 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> • V18: Zentrale Stellen 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> • V19: Aktivitäten und Projekte 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> • V20: Berücksichtigung von Vielfalt 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> • V21: Diversity-Konzept 0 = nein, 1 = ja 	<ul style="list-style-type: none"> • V22 Schriftliche Erklärung 0 = nein, 1 = ja
<ul style="list-style-type: none"> • V23: Rechtlich nicht-geschützte Merkmale 0 = nein, 1 = ja 	

Darstellung 13: Übersicht über untersuchte Dokumentenvariablen. Quelle: Eigene Darstellung:

Name, Vorname: Breuer, Pia Alina

Anschrift: Fontanestraße 11, 50670 Köln

E r k l ä r u n g
gem. § 17 Abs. 6 PO

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir eingereichte Abschlussarbeit (Master-Thesis) selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie die Stellen der Abschlussarbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden, in jedem Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe. Entsprechendes gilt für beigegebene Zeichnungen, Kartenskizzen und Darstellungen.

Sollten entsprechend der Themenstellung ggf. Vorarbeiten des Forschungsprojektes in die Abschlussarbeit eingeflossen sein, so habe ich dieses gekennzeichnet bzw. als Anhang nachgewiesen.

02.08.2019

Datum

Unterschrift

E r k l ä r u n g

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit (Master-Thesis) wissenschaftlich interessierten Personen oder Institutionen zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt werden kann.

Korrektur- oder Bewertungshinweise in meiner Arbeit dürfen nicht zitiert werden.

02.08.2019

Datum

Unterschrift