

# Leitbildprosa reicht nicht

## Kann man Diversität in der Universität managen?

| LUKAS DAUBNER | **Will eine Hochschule einen neuen Aufgabenbereich einrichten, hat dies sogleich Folgen für die gesamte Organisation. Wie gestaltet sich die Einbettung des Themas Diversität in eine bestehende Struktur aus organisationssoziologischer Sicht? Eine Analyse.**

Im Jahr 1910 wurden die ersten Frauen in den Hochschulverwaltungen als Schreibgehilfinnen zugelassen. Bis dahin wurde ihnen diese Stellung verwehrt, da die Männer in den Verwaltungen und auf den Lehrstühlen argumentierten, dass Frauen aufgrund ihres „weiblichen Naturells“ nicht in der Lage seien, Geheimnisse zu wahren oder die Handschrift der Ordinarien entziffern zu können. Zumal ihre physische Leistungsfähigkeit durch die „periodischen Umstände“ beeinträchtigt sei. Auch ohne dieses drastische historische Beispiel zeigt ein Blick auf die moderne Hochschule schnell, dass sich die Erwartungshaltung und Realität hinsichtlich der Vielfalt ihrer Mitglieder in den letzten 100 Jahren gewandelt hat. Heute schmücken sich Hochschulen mit Diversitätsleitbildern und -strategien. In diesen bekennen sie sich zu der „Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt“ oder zur „Sensibilisierung für Ungleichbehandlungen und Wertschätzung jeglicher Differenzen in allen Le-

benslagen“. Hochschulleitungen reflektieren damit gesellschaftliche und hochschulpolitische Anforderungen. Wie Digitalisierung, Umweltschutz oder Internationalisierung ist Diversität ein weiteres Thema von dem erwartet wird, dass sich die Organisation Hochschule um Lösungen bemüht.

### Entscheidend ist der Kopp- lungsgrad

Eine dabei gängige Vorgehensweise von Organisationen bezeichnet der Soziologe Niklas Luhmann als „Anbaustrategie“: Für einen neu zu schaffenden Aufgabenbereich wird eine Stelle eingerichtet. Dieses Vorgehen birgt eine gewisse Eleganz, da – zumindest zunächst – die bereits bestehenden Strukturen nicht belastet werden. Denn eine neue Stelle für Digitalisierung, Gleichstellung der Geschlechter oder Umweltschutz alleine macht eine Hochschule kaum digitaler, gerechter oder umweltfreundlicher. Als kleinste Organisationseinheit ist die Stelle dabei ein üblicher Ansatzpunkt, um Veränderungen zu forcieren. Zudem kann die Hochschule, ohne dass die Stelleninhaberin irgendwie aktiv geworden ist, nach außen und innen darstellen, dass sie Verantwortung für das jeweilige Thema übernimmt. Für die Hochschulleitung ist dieses Vorgehen außerdem vorteilhaft, da sie auswählen kann, mit welcher Person sie die neue Stelle besetzt, wie diese ihre Aufgaben erledigen soll oder mit welchen anderen Stellen sie Kontakt haben soll und mit welchen nicht.

Der Erfolg oder Misserfolg einer Stelle (oder Stellen) ist davon abhängig,

wie groß ihr Einfluss auf die operativen Prozesse von Forschung, Lehre und Verwaltung wird. Denn auch nach dem „organizational turn“ sind die zentralen Verwaltungs- und Unterstützungseinheiten in Hochschulen weiterhin nur lose mit den akademischen Kernprozessen gekoppelt. Themenspezifische Stabsstellen, wie etwa eine Diversity-Managerin, sind zwar häufig bei der Hochschulleitung oder zentralen Verwaltungseinheiten angebaut. Da sie aber außerhalb der Hierarchielinie stehen und somit nicht über formale Macht verfügen, können sie nur indirekt versuchen Einfluss auf die übrigen Hochschulmitglieder auszuüben. Etwa indem sie Schulungen anbieten, Programmvorschlüsse erarbeiten oder Aufmerksamkeitskampagnen organisieren. Auf diese Weise können die Handlungsprämissen einzelner Personen beeinflusst werden. Die Strukturen der Organisation lassen sich auf diese Weise allerdings nicht in die gewünschte Richtung verändern. Trotz großer Bemühungen und Engagement gelingt es den Stelleninhabern nur selten, die häufig durch Informalität geprägten Umgangsformen oder Arbeitsweisen sowie Berufungs- und Einstellungsverfahren mithilfe von organisatorischen Programmen zu beeinflussen. Viele Frauenbeauftragte werden ein Lied davon singen können, dass es trotz formaler Vorgaben, Bekenntnisse in Leitbildern und rechtlicher Normen weiterhin schwierig ist, in Berufungsverfahren Kandidatinnen gegen eine männlich dominierte Professorenschaft zu verteidigen. Ebenso wird es in der Verwaltung schwierig sein, kultivierte Rekrutierungslogiken durch formale Programme zu brechen.

### AUTOR



**Lukas Daubner** promoviert bei Prof. Dr. Stefan Kühl an der Universität Bielefeld und untersucht, wie Hochschulverwaltungen Umwelterwartungen in Organisationsstrukturen übersetzen und welche

Auswirkungen dies für Hochschulen hat.

### Mehr Ressourcen und Zeit wären Lösungen

Diversität wird an Hochschulen als Managementthema verstanden. Das impliziert, dass mithilfe einer Strategie klare Ziele benannt werden und diese Ziele den Weg und die notwendigen Mittel beschreiben, mit denen sie erreicht werden können. Damit verbunden sind oft eine intensive und umfassende Datenerfassung sowie Evaluation der Maßnahmen. Aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive wird allerdings deutlich, dass die Maßnahmen der Hochschulleitungen nur beschränkt Einfluss auf bestehende Strukturen nehmen können. In diesen und ähnlichen Fällen neigen Hochschulen dazu, mit vom schwedischen Managementforscher Nils Brunsson so genannten „negativen Kopplungen“ zu reagieren. Immer mehr verheißungsvolle Strategien und kleinteilige Regelungen werden entwickelt, ohne an den Kernprozessen in Lehre, Forschung und Verwaltung etwas grundlegend zu ändern. Den Beauftrag-

ten und Stabsstellen, die die gewünschten Ziele erreichen sollen, stehen ironischerweise oft Hindernisse im Weg, die vorherige Reformen verursacht haben. So haben Lehrende, verursacht durch die Bologna-Reform, aufgrund der hohen Prüfungs- und Veranstaltungsdichte kaum ausreichend Zeit für die Betreuung von Studierenden. Diese wäre aber

»Diversität als Managementthema impliziert, dass klare Ziele benannt werden.«

eine Voraussetzung für den größeren und vielfältigeren Betreuungsaufwand von einer diversen Studierendenschaft. Mit viel organisatorischem und personellen Aufwand führen einige Hochschulen jetzt Projekte ein, in denen es Studierenden ermöglicht werden soll, ihr Studium in „individueller Geschwindigkeit“ zu studieren. Warum aber werden Studiengänge nicht insgesamt entschlackt und generell flexibel und von

Studierenden selbstorganisierbar gestaltet? Alle Studierenden könnten somit in ihrer Geschwindigkeit studieren und freiwerdende Ressourcen könnten (auch) für Betreuungsaufgaben genutzt werden.

Für eine wirklich vielfältige Hochschule ist es – trotz aller Bemühungen und entgegen der organisationalen Selbst- und stellenweise auch der wissenschaftlichen Fremdbeschreibung – allerdings ein weiter Weg bis Programmorschläge einer Stabsstelle in die Erwartungsstruktur übergehen und die Organisation sich danach wandelt. Um den diversen

Vielfältigkeiten der Hochschule Rechnung zu tragen, müssten die Strukturen identifiziert und verändert werden, die es bestimmten Studierendengruppen erschweren, erfolgreich zu studieren oder die der Grund dafür sind, dass Menschen mit bestimmten Merkmalen für Karrieren bevorzugt werden. Leitbildprosa und organisationale Reparaturmaßnahmen können hier nur an der Oberfläche der Probleme kratzen.

Anzeige

# MOMENTUM

## Förderung für Erstberufene

- Bis zu einer Million Euro für die inhaltliche und strategische Weiterentwicklung Ihrer Professur.
- Für Sach- und Personalmittel, neue Lehrformate, Auslandsaufenthalte, Wissenschaftskommunikation u. v. m.

Bewerben Sie sich mit Ihrer Idee bis zum 5. Juni 2018. Jährliche Ausschreibungen folgen.

Alle Infos: [www.volkswagenstiftung.de/momentum](http://www.volkswagenstiftung.de/momentum)