

---

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

Gertraude Krell

„Vielfalt als Gewinn!“

CEDIN-Consult

i.A. von

Ministerin Svenja Schulze und des Ministeriums für Innovation,  
Wissenschaft und Forschung (MIWF) in Nordrhein Westfalen

Düsseldorf, 5. Dezember 2012

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### Gliederung

---

- 1 Zum Auftakt
- 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht
- 3 Fabrikationen von Diversity als Konstrukt
- 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen
- 5 Kombination diverser Gleichstellungspolitiken
- 6 Zum Schluss
- 7 Literatur

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 1 Zum Auftakt

---

Nein,  
aber!

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 1 Zum Auftakt

---

#### Vorurteile gegenüber Diversity-Konzepten

- im Unterschied zu Gender Mainstreaming  
keine Anti-Diskriminierungs-/Gleichstellungspolitik
- nur von und für Unternehmen der Privatwirtschaft
- rein betriebswirtschaftlich bzw. ökonomisch begründet
- Menschen werden aufgrund von Zugehörigkeiten  
in „Schubladen“ gesteckt bzw. gesperrt
- vereigenschaften, essentialisierend, naturalisierend
- ...

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Diversity als Konzept(e) nicht fix und fertig vorhanden\*

sondern „**diskursiv erzeugt**“ (Lederle 2007, S. 37; s.a. Krell/Sieben 2011)

Das heißt konkret:

Durch die **Fachliteratur** und durch **Vorträge**

von Expert\_innen aus Wissenschaft und Praxis

wird unterschiedliches und auch widersprüchliches Wissen

über Diversity als Konzept(e) vermittelt – und zwar

„von konkreten Maßnahmen bis hin zu ‚wirksamen‘ inhaltlichen

Deutungsmustern“ (Lederle 2007, S. 35)

\* Ähnlich Woodward (2004) mit Blick auf Gender Mainstreaming: „Es gibt genau so viele Definitionen von Gender Mainstreaming, wie es ‚Mainstreamer‘ gibt“ (ebd., S. 89). Und: Es gibt „kein Idealrezept zur Umsetzung“ (ebd., S. 93).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Auswahl und Anwendung (nicht nur) von **Diversity-Konzepten** gehen immer einher mit ihrer „Verfertigung“\*

im Sinne einer – auch interessengeleiteten – Wahrnehmung, Interpretation und Anpassung (dazu ausführlicher: Krell 2009a; Krell/Sieben 2011)

Ebenfalls gefertigt bzw. „fabriziert“\*\* werden

- Diversity bzw. Vielfalt als **Konstrukt**
- Dimensionen von Diversity bspw. Geschlecht, Alter, „Rasse“ als **Konstrukte** (s.a. Krell 2011a)

\* Dieser Begriff stammt ursprünglich von Heinrich von Kleist und wird von Kieser (1998) übernommen.

\*\* So Butler (1991, S. 200) bezogen auf Gender.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Nicht nur für und in Unternehmen der Privatwirtschaft

- Diversity im Sinne von Vielfalt in jeder Organisation
- Diversity im Sinne von Konzept, Strategie oder Politik für jede Art von Organisation geeignet
- Im Herkunftsland USA Diversity-Konzepte schon länger auch in Verwaltungen und Hochschulen
- In Deutschland seit einiger Zeit dort zweite Welle der Realisierung

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Grundidee und Ziel von Diversity-Konzepten ist

- die mit Vielfalt verbundenen
  - Probleme zu reduzieren
  - Chancen zu realisieren
- durch Schaffung einer **Organisationskultur, die für alle passt**
- **Davon profitieren nicht nur Organisationen (hier Hochschulen) bzw. deren Leitung, sondern tendenziell alle (hier: Beschäftigte und Studierende)**

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Vor/ohne Diversity-Konzept: Monokulturelle Organisation geprägt durch eine **dominante Gruppe**

- diese muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein
- trifft aber die relevanten Entscheidungen
- und prägt die Organisationskultur („Leitkultur“)
- gilt als „homogenes Ideal“\* bzw. „Norm(al)person“
- **Wer nicht dazu gehört (dominierte Gruppen)**  
gilt als anders, besonders, defizitär, Problemgruppe  
=> Ausgrenzung, Abwertung, Marginalisierung und Anpassungszwang

\* Diese Bezeichnung verwenden Loden/Rosener (1991).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

#### Deshalb Ziel: Veränderung der Organisationskultur\*

- Pluralismus und Wertschätzung von Vielfalt
- Strukturelle sowie informelle Integration unabhängig von Zugehörigkeiten/Zuschreibungen
- Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen, nicht nur hinsichtlich der individuellen Interaktion, sondern auch bezügl. unmittelbarer und mittelbare Benachteiligung durch bspw. Kriterien, Verfahren und Praktiken der Personalpolitik sowie auf andere Formen von (Mehrfach-)Diskriminierung
- minimale Intergruppenkonflikte

\* So kennzeichnet Cox (1993; 2001) – ausgehend von einem weiten Kulturbegriff, der Gender, Alter usw. einschließt – „**die multikulturelle Organisation**“ als Leitbild. Ein anderes ist „**die inklusive Organisation**“ (vgl. z.B. Gardenswartz/Rowe 2010; ausführlicher dazu: Krell/Sieben 2011).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

Im Herkunftsland USA: Diversity-Konzepte zwei Wurzeln

– bis heute verbunden mit zwei „Lagern“\* (Vedder 2006)

- Unternehmens(beratungs)praxis  
„Business-Perspektive“
- Human-Rights-Bewegung als politische Praxis  
„Equity-Perspektive“

=> Eine andere Perspektive ist nicht gleichbedeutend mit einer anderen Konzeptgestaltung bzw. -verfertigung!

\* Beide Perspektiven können gegeneinander ausgespielt („konfrontative Position“) aber auch miteinander vereinbart („integrative Position“) werden (ausführlicher dazu: Krell/Sieben 2011).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---

#### Begründungen auch in Europa und Deutschland\*

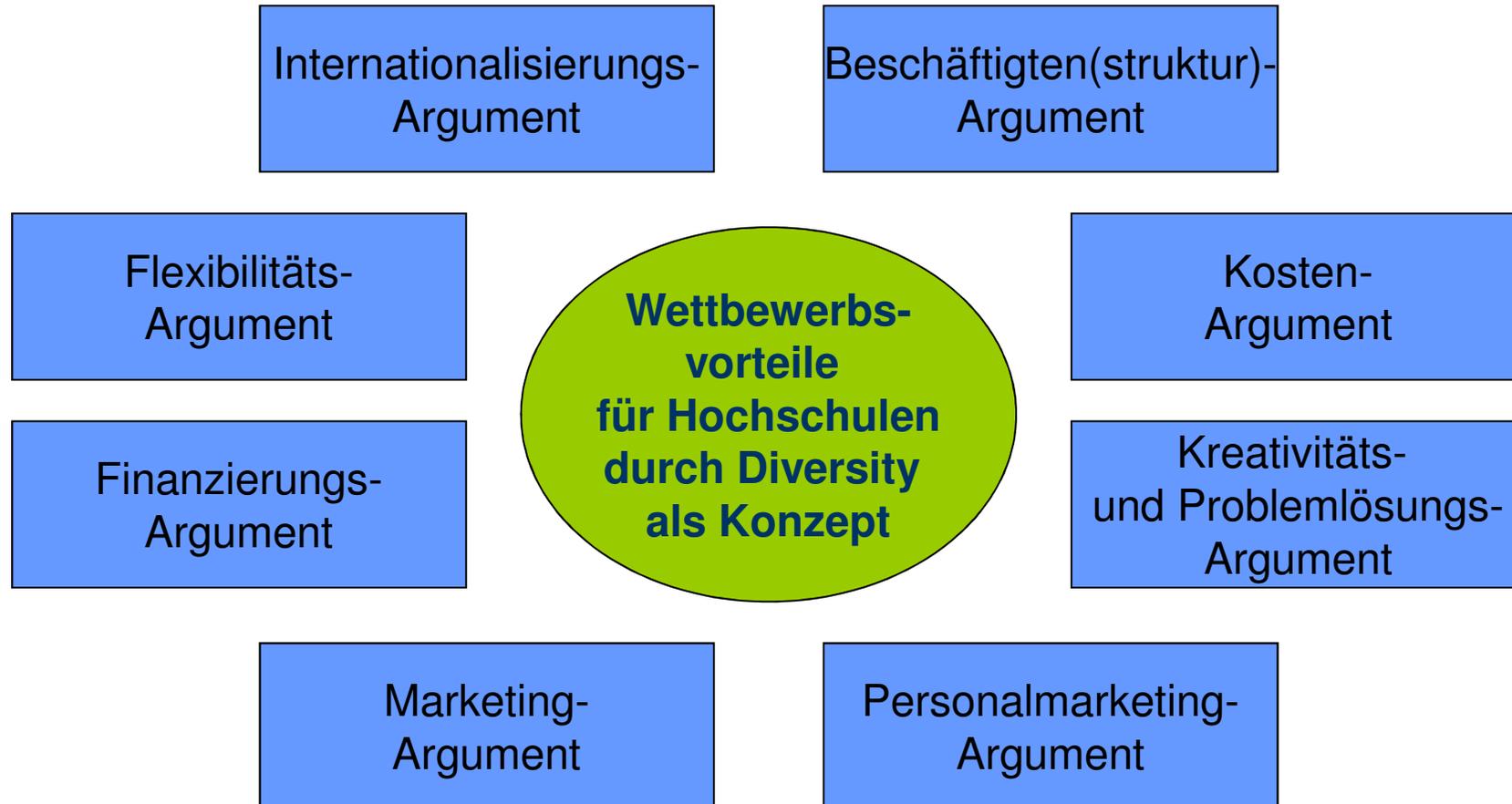
- nicht nur **ökonomisch** bzw. mit **Wettbewerbsvorteilen**
- sondern auch **ethisch-moralisch**
- und **rechtlich**
  - Grundgesetz (GG)
  - BPersVG: insbes. § 67 Abs. 1
  - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
  - Hochschul-, Gleichstellungs- und Personalvertretungsgesetze auf Landesebene

\* Von dem damit verbundenen Spannungsfeld zeugt bspw. der Untertitel von Koall/Bruchhagen/Höher (2007): „Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung“.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 2 Grundlagen – oder: Diversity näher gebracht

---



Vgl. Krell/Sieben (2011) und Krell/Mückenberger/Tondorf (2011) basierend auf Cox/Blake (1991).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 3 Fabrikationen von Diversity als Konstrukt

---

Diversity im Sinne von Vielfalt als Phänomen oder Konstrukt:

wird bezogen auf

**gruppenbildende Kategorisierungen**

wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnie, „Rasse“,  
sexuelle Orientierung/Identität, familiäre bzw. Lebens-Situation,  
Religion, Gesundheit, Behinderung, Funktion usw.

&

**individuelle Attribute bzw. Attributionen**

wie Werte, Einstellungen, Interessen, Verhalten usw.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 3 Fabrikationen von Diversity als Konstrukt

---

#### Weichenstellende\* Verständnisse von Vielfalt und deren Dimensionen

Nur Unterschiede oder Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

Unterschiede als (natur-)gegebene Eigenschaften oder  
konstruierte Unterscheidungen als Zuschreibungen?

„Perlen auf der Schnur“ bzw. Gender separiert oder  
interdependent, d.h. auch alle anderen Dimensionen unter  
dem Aspekt Geschlecht betrachten?

nur Identitätskategorie(n) oder  
auch ungleichheitsrelevante Strukturkategorie(n)?

\* ... auch dafür, was unter Diversity-Kompetenz verstanden und ggf. in Trainings vermittelt wird.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Gestaltungsvariablen im Überblick\*

1. Welcher Name?
2. Welche Handlungsfelder?
3. Welche Dimensionen (zunächst) als Schwerpunkte?
4. Welche Maßnahmen (zunächst)?
5. Kombination diverser Gleichstellungspolitiken

=> Verständigungs- und Verhandlungsprozesse  
mit den Zielen: möglichst breite Akzeptanz  
und – damit verbunden – möglichst hohe Wirksamkeit

\* Die Reihenfolge der Punkte ist hier didaktischen Gesichtspunkten geschuldet.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Diversity-Konzepte mit unterschiedlichen Schwerpunkten

- Diversity Management (i.e.S. = Personalpolitik) (z.B. Krell/Wächter 2006)
- Diversity Marketing (bzw. Diversity Management i.w.S.) (vgl. z.B. Stuber 2009)
- Diversity Education (vgl. z.B. Prengel 2006; 2007)
- Diversity Politics (vgl. z.B. Riedmüller/Vinz 2007; vgl. auch Schiederig/Vinz 2011)
- Diversity Studies (vgl. z.B. Krell u.a. 2007)

#### und vielfältigen Namen in der Praxis – wie z.B.

- Diversity & Inclusion
- Diversity & Equality
- Chancengleichheit und Diversity
- Diversity Mainstreaming
- Diversity Policies
- Diversitätspolitik

=> Namensgebung als Teil des Verfertigungsprozesses!

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

**Handlungsfelder** (in Anlehnung an Kahlert 2006, S. 126 zu Gender Mainstreaming)

- Hochschulsteuerung
- Personalpolitik
- Lehre und Studium
- Forschung
- Rahmenbedingungen / Infrastruktur

=> diversity-orientiert gestalten bedeutet  
nicht nur Erkennen und Abbau von – unmittelbaren und  
mittelbaren – Diskriminierungen, sondern darüber hinaus  
Erkennen und Aktivieren von Gleichstellungspotenzial

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Welche Dimensionen von Diversity überhaupt und ggf. wie intensiv berücksichtigt?

abhängig von:

rechtlichen Grundlagen und Ergebnissen von Audits

Weichenstellend:

Was überhaupt und ggf. wie in Gesetzen und/oder Audits berücksichtigt?

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Problem bzw. Dilemma

Einerseits sollen Personen aufgrund von Zugehörigkeiten nicht zu „Anderen“ oder „Besonderen“ gemacht werden

Andererseits sind bestimmte Zugehörigkeiten diskriminierungsrelevant.\* Um Diskriminierungen aufzeigen und bekämpfen zu können, ist eine an Gruppen orientierte Betrachtung und „Behandlung“ erforderlich – aber dabei besteht immer die Gefahr, Personen zu „markieren“ bzw. zu „schubladisieren“\*\*

\* Bei Mehrfachzugehörigkeiten zu dominierten Gruppen kann es sich sogar um intersektionelle oder Mehrfach-Diskriminierungen handeln (vgl. dazu z.B. Holzleithner 2010).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

## Geschlecht immer Kerndimension\* von Diversity-Konzepten

### aus historischen Gründen

Frauenförderung => Gender Mainstreaming bzw. Chancengleichheit  
=> Diversity

### aus rechtlichen Gründen

### Audits verdeutlichen Handlungsbedarf

an Hochschulen bspw. das „akademische Frauensterben“  
und die „Situation der ‚Überlebenden‘“\*\*  
aber auch Vergütung von „Frauenarbeiten“

\* Vgl. Sieben/Krell (2011). Wenn Unternehmen mit Diversity-Konzepten in Deutschland zur Relevanz einzelner Dimensionen befragt werden, landet Geschlecht sogar auf Platz 1 (vgl. Lederle 2008, S. 227f; Köppel 2010, S. 25 [hier zusammen mit Alter]).

\*\* Vgl. dazu Krell (2005).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Das „akademische Frauensterben“<sup>\*</sup>  
ist ein langwieriger Prozess

Es beginnt (spätestens) in der Promotionsphase  
Frauen werden – oft unbewusst – weniger gefördert  
durch bspw. gemeinsame Publikationen, Tagungsbesuche<sup>\*\*</sup>  
setzt sich fort in der Postdoc-Phase  
bspw. bei der Förderung von Auslandsaufenthalten<sup>\*\*\*</sup>  
und bei der Besetzung von Professuren<sup>\*\*\*\*</sup>

\* Diese Bezeichnung stammt von Hassauer (1994).

\*\* Vgl. z.B. Krell/Ortlieb/Reiner (2005).

\*\*\* Vgl. z.B. Kunze (2012).

\*\*\*\* Vgl. zusammenfassend zu diesem Forschungs- und Handlungsfeld: Majcher/Zimmer (2010).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

„An den Prüfungs- und Praktikantenämtern, in den Bibliotheken und Institutsverwaltungen und in den Schreibzimmern der Lehrstühle besteht an zahlreichen Hochschulen ein unverständlicher Mangel an Personal. Gelegentlich ist behauptet worden, es sei leichter eine neue Professur als eine neue Schreibkraft zu erhalten.

Aber nicht nur die Zahl der Verwaltungskräfte ist an vielen Orten zu klein. Oft scheint die Einstufung das dringendere Problem zu sein (...). Da die Wirtschaftswissenschaft zu einem großen Teil auch bei den Schreibkräften und Bibliotheksverwaltungen die Beherrschung von fremden Sprachen und gewisse wissenschaftliche Grundkenntnisse erfordert, sind diese Kräfte (...) nicht ausreichend bezahlt.“

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Dieses Zitat  
aus einer im Jahr 1960  
im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft  
verfassten  
„Denkschrift zur Lage der Wirtschaftswissenschaft“\*  
nimmt Argumente  
der Ende der 1980er Jahre gestarteten  
gewerkschaftlichen Kampagne  
zur Aufwertung von „Frauenarbeiten“ in öffentlichen Dienst\*\*  
vorweg

\* DFG (1960, S. 64).

\* Vgl. zu diesem Handlungsfeld: Dürk (1994), Bundesfrauensekretariat der ÖTV (1997), Bundesvorstand ver.di (2001), Stefaniak u.a. (2002), Krell/Tondorf (2011), Krell/Winter (2011).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Relevant für Bildungsgerechtigkeit: Soziale Herkunft!

Keine „Kerndimension“ von Diversity – aber unter „usw.“<sup>\*</sup>

Im deutschen Recht<sup>\*\*</sup> noch nicht festgeschrieben – aber in Entwurf für Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz<sup>\*\*\*\*\*</sup>

Gegenstand angelsächsischer Lehrbücher\*/Standardwerke<sup>\*\*\*</sup>

Gegenstand dimensionsspezifischer Diversity-Trainings<sup>\*\*\*\*</sup>

\* Vgl. z.B. Bateman/Zeithaml (1993, S. 378).

\*\* Aber in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und der EU-Grundrechtscharta (vgl. Bielefeldt 2010).

\*\*\* Vgl. z.B. Scully/Blake-Beard (2006).

\*\*\*\* Vgl. z.B. Yeskel/Leondar-Wright (1997). Die Berliner LADS bietet u.a. ein Diversity-Training zum Schwerpunkt „Soziale Zugehörigkeit“ an. Generell zu Diversity-Trainings: Gieselmann/Krell (2011).

\*\*\*\*\* Vgl. Klose (2011).

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Weitere an Hochschulen relevante Diversity-Dimensionen,  
die nicht Gegenstand von Antidiskriminierungs-Gesetzen sind

Fachzugehörigkeiten/-kulturen

Audits nach Fächern differenzieren

Dominanzverhältnisse zwischen Fächern

Statusgruppen

Dominanzverhältnisse zwischen Statusgruppen

(z.B. „SoMis“ als abwertende Kategorisierung)

=> Vermischung von Dimension und Handlungsfeld

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Maßnahmen des DiM i.e.S. (nach Süß/Kleiner 2006)

- Leitbilder / Vereinbarungen zu Diversity
- Strukturelle Verankerung (Stelle, Abteilung, Arbeitskreis o.Ä.)
- Diversity-Audits, Diversity-Checks o.Ä.
- (Neu-)Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder
- Einrichtungen für vielfältigen Bedürfnisse der Beschäftigten
- Diversity-Trainings
- (Beratungs- und Vernetzungs-)Angebote für dominierte Gruppen
- Flexible Arbeitszeiten
- Gemischte Teams
- Kommunikation der Diversity-Aktivitäten nach innen und außen

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

#### Interne und Externe Kommunikation

- nicht nur **Maßnahme** (Gleichstellungspotenzial)
- sondern auch **Handlungsfeld** (Diskriminierungspotenzial)
  - Welche Botschaften vermitteln Bilder?
  - Welche Botschaften vermittelt Sprache?
  - Werden durch Sprache und/oder Bilder dominante und dominierte Gruppen (re-)produziert\*
  - Welche Bilder bzw. Verständnisse von Diversity als Konstrukt und Konzept werden vermittelt?

\* Bspw. mit Blick auf Geschlecht und Muttersprache

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Diversity-Audits i.e.S. können erfolgen durch

- Erhebungen von Daten bezogen auf Beschäftigte, Studierende, Lehre und Forschung
- Befragungen von Beschäftigten und Studierenden
- Fokus- bzw. Diskussionsgruppen

und dienen der

- Ermittlung von und Sensibilisierung für Veränderungsbedarf
- Entscheidung über Relevanz von Diversity-Dimensionen
- Erfolgskontrolle bereits ergriffener Maßnahmen

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 4 Hochschuladäquate Konzeptgestaltungen

---

Mein Vorschlag: Ergänzung durch Diversity-Audits i.w.S.

- Bestandsaufnahme plus Schnittstellenanalyse schon existierender diversity-relevanter rechtlicher Regelungen, Konzepte, Politiken, Zuständigkeiten, Projekte, Maßnahmen usw.
- Verbunden mit einer strategischen Analyse der vorhandenen Interessenkonstellationen (dazu ausführlicher: Jüngling/Rastetter 2011)
- Möglich sowohl durch die Hochschulleitung als auch bspw. durch die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 5 Kombination diverser Gleichstellungspolitiken

---

- (1) Diversity wird unter dem Dach Frauen/Gender realisiert
- (2) Frauen/Gender plus andere „merkmalsspezifische“ Politiken/  
Zuständigkeiten existieren unverbunden nebeneinander
- (3) Frauen/Gender plus andere „merkmalsspezifische“ Politiken/  
Zuständigkeiten bleiben eigenständig, hinzu kommt Diversity  
und/oder Antidiskriminierung
- (4) Frauen/Gender plus andere Politiken/Zuständigkeiten bleiben  
eigenständig, werden aber durch ein Netzwerk o.Ä. abgestimmt\*
- (5) Frauen/Gender plus andere „merkmalsspezifische“ Politiken/  
Zuständigkeiten werden unter dem Dach Diversity integriert

\* Hier fließen auch meine Erfahrungen als beratende Expertin im Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt“ und dem daraus entstandenen „Netzwerk Vielfalt und Chancengleichheit“ ein (vgl. LADS 2012a+b)

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

### 6 Zum Schluss

---

#### Spannungsfelder

|   |   |  |
|---|---|--|
| Wettbewerbsvorteile                                       | ↔ | Gerechtigkeit                                      |
| Einfältige Einheitspolitik                                | ↔ | Fragmentierte Einzelpolitiken                      |
| Etwas Neues beginnen                                      | ↔ | Auf Vorhandenem aufbauen                           |
| Alle relevanten Dimensionen von Vielfalt berücksichtigen* | ↔ | Jeder Dimension besondere Aufmerksamkeit schenken* |

\* Bielefeldt (2010, S. 32)

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

## 7 Literatur

---

- ADS – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte, Berlin.
- Bateman, Thomas S./Zeithaml, Carl P. (1993): Management: Function & Strategy, 2. Aufl., Homewood/Boston.
- Bielefeldt, Heiner (2010): Das Diskriminierungsverbot als Menschenrechtsprinzip, in: Hormel/Scherr (2010), S. 21-34.
- Bundesfrauensekretariat der ÖTV (Hg.) (1997): Aufwertung von Frauentätigkeiten. Ein Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, von Regine Winter unter Mitarbeit von Gertraude Krell, Stuttgart.
- Bundesvorstand ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (Hg.) (2001): Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit. Ein Projekt im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, von Gertraude Krell, Andrea-Hilla Carl und Anna Krehnke, Stuttgart.
- Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt a.M.
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco.
- Cox, Taylor H. Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization, San Francisco.
- Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56.
- DFG (1960): Denkschrift zur Lage der Wirtschaftswissenschaft. Im Auftrage der Deutschen Forschungsgemeinschaft verfasst von Knut Borchardt, Wiesbaden.
- Dürk, Barbara (2004): Vom Aufschrei in die Niederungen der kleinen Schritte – Die Aufwertungskampagne von Frauen in der ÖTV, in: Winter, Regine (Hg.): Frauen verdienen mehr, Berlin, S. 117-131.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2010): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, 3. Aufl., Alexandria.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 199-218.
- Hassauer, Friederike (1994): Homo. Academica: Geschlechterkontrakte, Institution und die Verteilung des Wissens, Wien.
- Holzleithner, Elisabeth (2010): Mehrfachdiskriminierung im europäischen Rechtsdiskurs, in: Hormel/Scherr (2010), S. 95-113.
- Hormel, Ulrike/Scherr, Albert (Hg.) (2010): Diskriminierung: Grundlagen und Forschungsergebnisse, Wiesbaden.
- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 25-40.

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

## 7 Literatur

---

- Kahlert, Heike (2006): Gender Mainstreaming im Hochschulwesen: Handlungsfelder, Strategien und Erträge der Implementation, in: Burbach, Christiane/Döge, Peter (Hg.): Gender Mainstreaming: Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen, Göttingen, S. 123-135.
- Kieser, Alfred (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 45-75.
- Klose, Alexander (2011): Entwurf für ein Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), Expertise im Auftrag der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Berlin.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 71-82.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.) (2007): Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung, Hamburg.
- Köppel, Petra (2010): Diversity Management in Deutschland – eine Unternehmensbefragung, in: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Lose, Joachim/Macco, Katrin (Hg.): Fehlzeiten-Report 2010: Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen, Heidelberg, S. 23-35.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.) (2006): Handbook of Workplace Diversity, London u.a.
- Krell, Gertraude (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Eine Einführung zu Geschichte und Gegenwart, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden, S. 1-38.
- Krell, Gertraude (2009a): Zum Schluss. Gleichstellungspolitische Impressionen und Impulse, in: Fröse, Marlies W./Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!, Bern u.a., S. 345-359.
- Krell, Gertraude (2009b): Think professor, think male, in: Girst, Friederike unter Mitwirkung von Julia Rothaas (Hg.): Herrschaftszeiten! Vom Leben unter Männern, Köln, S. 61-63.
- Krell, Gertraude (2010): Gender unter dem Dach Diversity: Eine Auseinandersetzung mit häufig geäußerten Einwänden, in: Hohmann-Dennhardt, Christine/Körner, Marita/Zimmer, Reingard (Hg.): Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr, Baden-Baden, S. 147-157.
- Krell, Gertraude (2011): Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 3-24.

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

## 7 Literatur

---

- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2011): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 85-104.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Reiner, Alexandra (2005): Wirtschaftswissenschaftlerinnen und akademische Karriere. Befragungen von Studierenden, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und Professoren zum Promovieren am FB Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Folge 26/05, Berlin.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/New York.
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 155-174
- Krell, Gertraude/Tondorf, Karin (2011): Mittelbare Entgeltdiskriminierung in Tarifverträgen des Öffentlichen Dienstes – ein Ende in Sicht? in: djzb – Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes, 14. Jg., Heft 4, S. 174-176.
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München/Mering.
- Krell, Gertraude/Winter, Regine (2011): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 343-360.
- Kunze, Susann (2012): Geschlechterdisparitäten in der Postdoc-Phase, Vortrag auf der 10. efas-Jahrestagung „steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen = zunehmende Prekarisierung?“ am 15. & 16. November 2012 an der HTW Berlin.
- LADS – Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2012a): Dokumentation der Fachkonferenz: Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen vom 16. und 17. November 2011, Berlin.  
Download unter <http://www.berlin.de/lb/ads/>
- LADS – Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (2012b): Projekt „Berlin – Stadt der Vielfalt. Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung“, Dokumentation, Redaktion und Gestaltung: Alexander von Dippel, Sonja Dudek, Kerstin Gudermuth und Rufus Sona, Berlin.  
Download unter <http://www.berlin.de/lb/ads/>
- Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, 21. Jg., Heft 1, S. 22-41.

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

## 7 Literatur

---

- Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses, Wiesbaden.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood.
- Majcher, Agnieszka/Zimmer, Anette (2010): Hochschule und Wissenschaft: Karrierechancen und -hindernisse für Frauen, In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 705-712.
- Prenzel, Annedore (2006): Pädagogik der Vielfalt, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Prenzel, Annedore (2007): Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt, in: Krell u.a. (2007), S. 49-67.
- Riedmüller, Barbara/Vinz Dagmar (2007): Diversity Politics, in: Krell u.a. (2007), S. 143-162.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2011): Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive, in: Krüger, Dorothea (Hg.): Genderkompetenz und Schulwelten, Wiesbaden, S. 229-254.
- Schiek Dagmar (2011): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 41-58.
- Scully, Maureen A./Blake-Beard, Stacy (2006): Locating Class in Organizational Diversity Work: Class as Structure, Style and Process, in: Konrad/Prasad/Pringle (2006), S. 431-454.
- Smykalla, Sandra (2010): Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming, Wiesbaden.
- Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster.
- Schiek Dagmar (2011): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 41-58.
- Stuber, Michael unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip, 2. Aufl., Köln.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive, in: Krell/Wächter (2006), S. 57-79.
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland, in: Krell/Wächter (2006), S. 1-23.
- Vedder, Günther (Hg.) (2007): Managing Equity and Diversity at Universities, München/Mering.

# Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

## 7 Literatur

---

Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele/Hornscheidt, Antje/Palm, Kerstin (2007): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität, Opladen/Farmington Hills.

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld.

Woodward, Alison E. (2004): Gender Mainstreaming als Instrument zur Innovation von Institutionen, in: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.): Gender Mainstreaming, Bonn, S. 86-102.

Yeskel, Felice/Leondar-Wright, Betsy (1997): Classism Curriculum Design, in: Adams, Maurianne/Bell, Lee Anne/Griffin, Pat (Hg.): Teaching für Diversity and Social Justice. A Sourcebook, New/York/London, S. 231-260.

## Vielfältige Hochschulen – einfältige Hochschulpolitik?

---

Vielen Dank!