

Andrea D. BÜHRMANN¹ (Göttingen)

Making excellence inclusive – der Excellence Case als Link zwischen Chancengerechtigkeit und ökonomischer Effizienz²

Zusammenfassung

Der Beitrag versteht das seit einigen Jahren aufgetauchte Begründungsnarrativ des ‚Excellence Case‘ als mögliche Antwort auf die Frage, wie es gelingen könnte, an Hochschulen eine breite Teilhabe aller mit Exzellenz in Einklang zu bringen. Die Konturen des ‚Excellence Case‘ werden am Beispiel der Diversity Policy der University of California, Berkeley vorgestellt.

Dabei wird davon ausgegangen, dass die je kommunizierten Begründungen zur Einführung von Maßnahmen zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt zwar eng mit den Organisationszielen zusammenhängen, aber auch mit den entsprechenden Treibern, die von den Organisationen in ihrem Umfeld wahrgenommen werden.

Schlüsselwörter

Diversity Policy, Excellence Case, Business Case, Equity case, reflexive Diversitätsforschung

¹ E-Mail: andrea.buehrmann@uni-goettingen.de

² Ich danke den Gutachtenden für ihre konstruktiven und produktiven Hinweise.



Making excellence inclusive – The excellence case as a link between equity and business cases

Abstract

This paper argues that the recently developed excellence case can be viewed as an answer to the question of how universities could become more inclusive and excellent. The 'excellence case' is explicated using the diversity policy of the University of California, Berkeley. Here, it is assumed that the rationales for how organisations could or should respond to diversity are closely linked to the organisational goals, but also to relevant drivers in their organisational environment.

Keywords

diversity policy, excellence case, business case, equity case, reflexive diversity research approach

1 Einleitung

„Making Excellence Inclusive“ ist eine Initiative der „Association of American Colleges & Universities“ (AAC&U), die seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts mit einigem Engagement in vielen US-amerikanischen Hochschulen vorangetrieben worden ist (AAC&U, o. J.).³ Es geht darum, den Hochschulzugang und den Studienerfolg inklusiv zu gestalten und auf diese Weise inklusive Exzellenz zu ermöglichen. Die Umsetzung der Initiative erfordert es, so die AAC&U, insbesondere Diskriminierungen in Bezug auf den Studienzugang zu identifizieren, effektive didaktische Konzepte zu entwickeln und so die universitären Strukturen und Prozesse nachhaltig inklusiv/er zu gestalten: „Making Excellence Inclusive aims to

³ Zwar tauchte der Excellence Case zunächst in den USA auf; er wurde dann aber sehr schnell vor allem auch im Rahmen des Exzellenz-Wettbewerbs an deutschen Hochschulen aufgegriffen.

understand how higher education can coherently and comprehensively link its diversity, inclusion, and equity initiatives to its essential educational mission. This project will propose guidance for how institutions can use their commitment and progress to move toward cohesiveness and pervasiveness” (CLAYTON-PEDERSEN, O’NEILL & MCTIGHE M., o. J., S. 2).

Diese Initiative steht also für den Versuch einer konstruktiven Verbindung zwischen einem Mehr an Chancengerechtigkeit und ökonomischer Effizienzsteigerung. Hier werden also ökonomische Ziele mit dem Begründungsnarrativ des so genannten ‚Business Case‘, und partizipative Ziele mit dem Begründungsnarrativ des so genannten ‚Equity Case‘, nicht als dichotomische Entgegensetzungen oder als Pole eines Kontinuums betrachtet. So kann das Begründungsnarrativ, das ich im Folgenden als ‚Excellence Case‘ (vgl. BÜHRMANN, 2019) bezeichne, als deren dialektische Überschreitung in didaktischer Absicht gelten. Und insofern betrachtet dieser Artikel die Initiative „Making Excellence Inclusive“ in Gestalt des ‚Excellence Case‘ als eine mögliche Antwort auf die wichtige Frage, wie es gelingen könnte, an Hochschulen eine breite Teilhabe aller mit Exzellenz in Einklang zu bringen.

In einem ersten Schritt werden zwei verschiedene Entstehungsnarrative über den Anlass für die Entwicklung und Verbreitung von Konzepten zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen skizziert. Aus der unterschiedlichen Bewertung bestimmter gesellschaftlicher Konstellationen und auch entsprechender Zielstellungen von einerseits Profit- und andererseits Non-Profit-Organisationen haben sich dann die Konturen zweier unterschiedlicher Begründungsnarrative, nämlich des ‚Business Case‘ und des ‚Equity Case‘, herauskristallisiert. Deren zentrale Bestimmungsmomente werden in einem zweiten Schritt dargestellt. Zugleich werden die Verhältnisse zwischen diesen beiden Begründungsnarrativen, wie sie im Feld der Diversity Studies bisher diskutiert worden sind, vorgestellt. In einem dritten Schritt werde ich dann die Konturen des ‚Excellence Case‘ am Beispiel der Diversity Policy der University of California, Berkeley – im Folgenden kurz: UC Berkeley – vorstellen. Abschließend ziehe ich ein Fazit und diskutiere weitere Forschungsperspektiven.

Ich gehe also zunächst einen kurzen theoretisch-konzeptionellen Umweg, bevor ich konkreter auf den ‚Excellence Case‘ eingehe. Den Ausgangspunkt der hier angebotenen Überlegungen bildet das Forschungsprogramm der reflexiven Diversitätsforschung (vgl. BÜHRMANN, 2020). Dies impliziert für die folgenden Überlegungen, dass erstens nicht von einem bestimmten Diversitätsverständnis ausgegangen, sondern erforscht wird, welches Diversitätsverständnis von wem und weshalb relevant gemacht wird. Und zweitens geht es darum, die kommunizierten Begründungsnarrative zu analysieren und gerade nicht in normativer Perspektive zu bewerten.

2 Unterschiedliche Entstehungsnarrative von Konzepten zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen

Im Kontext des vermehrten Auftauchens der expliziten Bearbeitung von Diversität⁴ in den USA sind in der Diversitätsforschung insbesondere zwei Narrative intensiver diskutiert worden: Auf der einen Seite wird die explizite Bearbeitung von Vielfalt als kontinuierliche Weiterentwicklung der Programme aus der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung für mehr Chancengleichheit verstanden. Auf der anderen Seite identifizieren andere einen qualitativen Bruch zwischen den Bemühungen für mehr Chancengleichheit und der Generierung ökonomischer Vorteile (vgl. für einen Überblick zu den unterschiedlichen Entstehungsnarrativen KELLY & DOBBIN, 1998; ÖZBILGIN et al., 2013).

Diese divergierenden Entstehungsnarrative können wiederum auf unterschiedliche Einschätzungen in Bezug auf die Frage nach der ‚eigentlichen‘ Zielsetzung von

⁴ Der Ausdruck dient als Sammelbegriff für alle möglichen Formen der ausdrücklichen Bearbeitung von Diversität in Organisationen. Bestimmte Formen sind dann etwa das Diversity Management oder Diversity Policy.

Konzepten zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt zurückgeführt werden. Das erste Entstehungsnarrativ, das von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung von der Bürgerrechtsbewegung zu einem Diversity Management ausgeht, beginnt 1964 mit der Verabschiedung des Civil Right Act (Title XII). In diesem Civil Right Act forderte die US-amerikanische Bundesregierung bestimmte Standards für die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen, in denen Diskriminierungen aufgrund von ‚Race‘, ‚Colour‘, ‚Religion‘, ‚Sex‘ resp. ‚Gender‘ und ‚Nationality‘ sanktioniert wurden. Solche Diskriminierungen konnten bei der Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) angezeigt werden. Seit 1968 forderte die US-Regierung dann von allen Vertragspartner*innen ab einem Auftragsvolumen von über 50.000 Dollar die Erstellung eines jährlich fortgeschriebenen Affirmative-Action-Plans zur Förderung historisch diskriminierter Gruppen. Die konkrete Ausgestaltung entsprechender anti-diskriminatorischer Maßnahmen wurde indes zunächst den Unternehmen überlassen, so dass meist Personalexpert*innen – vor allem aus dem Human-Relations-Bereich – Maßnahmen und Programme zur Erhöhung von Chancengleichheit konzipierten. Dabei folgten sie oft einem positivistischen Diversitätsverständnis, bei dem Dimensionen wie etwa ‚Race‘, ‚Class‘ und ‚Gender‘ als natürlich gegeben und kaum veränderbar betrachtet werden.

Im Gegensatz dazu wird in einem zweiten diskontinuierlichen Entstehungsnarrativ ein Bruch zwischen den Bemühungen um mehr Chancengleichheit und einer expliziten Bearbeitung von Diversität festgestellt. Dabei wird das vermehrte Auftauchen insbesondere von Diversity-Management-Konzepten als Reaktion auf einen als dramatisch thematisierten demographischen Wandel und einen damit verbundenen Bedarf ‚neuer‘, ‚anderer‘ Arbeitskräfte betrachtet, wie er in der Workforce-2000-Studie (JOHNSTON & PACKER, 1987) prognostiziert wurde. Diese Prognose wird als Startpunkt sowohl für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität als auch für die zunehmende Verbreitung von Konzepten zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt interpretiert. Zugleich wird ‚erzählt‘, dass das Begründungsnarrativ des so genannten ‚Business Case‘ zunehmend in den Vordergrund gerückt sei und so das Begründungsnarrativ des so genannten ‚Equity Case‘ verdrängt habe. In diesem Begründungsnarrativ orientiert man sich häufig an ei-

nem kritischen Diversitätsverständnis, bei dem die Dimensionen ‚Race‘, ‚Class‘ und ‚Gender‘ für besonders relevant gehalten werden, die Dimensionen selbst werden aber nicht als natürlich gegeben, sondern als gesellschaftlich hervorgebracht verstanden.

3 Die Bestimmungsmomente des ‚Business Case‘ und des ‚Equity Case‘ und ihre Verhältnisbestimmungen

Beim ‚Business Case‘ und dem ‚Equity Case‘ handelt es sich um vielfach problematisierte Narrative, die dazu dienen (sollen), eine explizite Bearbeitung von Diversität in Organisationen zu begründen. Im Folgenden werden beide zunächst vorgestellt und dann wird dargestellt, wie deren Verhältnisse zueinander diskutiert werden.

3.1 Die Bestimmungsmomente des ‚Business Case‘ und des ‚Equity Case‘

Das Begründungsnarrativ des ‚Business Case‘ zielt in der Regel darauf ab, Diversität so zu bearbeiten, dass ein ökonomischer Nutzen entsteht oder zumindest entstehen könnte. Dieser Nutzen kann z. B. darin bestehen, neue Märkte zu erschließen, den Krankenstand zu reduzieren, einem drohenden oder befürchteten Fach- und Führungskräfte­mangel vorzubeugen und/oder durch divers zusammengesetzte Teams innovativere Lösungen für zuvor identifizierte Probleme zu entwickeln (vgl. ARETZ & HANSEN, 2002). Ausgangspunkt dieser Überlegungen sind oftmals die neoklassische Humankapitaltheorie sowie die sozialpsychologische Stereotypenforschung. Entsprechend werden Individuen, ihre Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen explizit als ökonomische Ressourcen und Potentiale betrachtet. Die typische Argumentation lautet dementsprechend: Durch heterogene Belegschaften erhöht sich die Kreativität, da weniger Konformität und eine größere Perspektiven-

vielfalt existieren. Dies führt zu einem größeren Output an verwertbaren und gewinnbringenden Innovationen. Bedürfnisse und Wünsche von Kund*innen unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeiten können besser erfasst werden, so dass auch das entsprechende Marketing weiter optimiert werden kann. Schließlich werden die organisationalen Problemlösungskompetenzen erhöht, da Heterogenität in Entscheidungsgremien zu einer Erhöhung der Perspektivenvielfalt und damit zu besseren Entscheidungen führt. Organisationen mit einem entsprechenden Diversity Management versprechen ihren Stake- und Shareholdern in Zeiten fundamentaler Umweltveränderungen größere Flexibilität. Dabei besteht jedoch die Gefahr von Stereotypisierungen, dass Angehörigen bestimmter Gruppen bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen zugeschrieben werden. Das Begründungsnarrativ ‚Business Case‘ folgt oftmals einer positivistisch-funktionalistischen Forschungsperspektive (vgl. BÜHRMANN, 2020).

Demgegenüber zielt der ‚Equity Case‘ primär darauf, Diversität so zu bearbeiten, dass ein Mehr an Chancengleichheit und gesellschaftlicher Teilhabe entsteht (vgl. auch dazu TOMLINSON & SCHWABENLAND, 2010; MENSI-KLARBACH, 2012). Dieses Mehr wird meistens in einer quantitativ angemessenen Repräsentation bisher diskriminierter Gruppen in Organisationen gesehen. Als angemessen gilt in der Regel entweder der Anteil unter allen Angehörigen einer Organisation oder aber der Anteil an der Bevölkerung in einer bestimmten lokalen Region. In diesem Kontext gelten Einzelne als Repräsentant*innen je einer diskriminierten Gruppe. So besteht allerdings die Gefahr, dass von möglichen (relevanten) Unterschieden unter den Angehörigen einer Gruppe zugunsten möglicher Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen abgesehen werde. Solche quantitativen Steigerungen werden meist durch die entsprechende Optimierung der internen wie externen Rekrutierungsprozesse befördert. Das Begründungsnarrativ ‚Equity Case‘ steht oft in einer engen argumentativen Verknüpfung zur kritisch-emanzipativen Forschungsperspektive, insofern kritische Theorieansätze fruchtbar gemacht werden.

3.2 Verhältnisbestimmungen zwischen ‚Business Case‘ und ‚Equity Case‘

Während man den ‚Business Case‘ vornehmlich in Unternehmen findet, taucht der ‚Equity Case‘ bisher primär in öffentlichen bzw. Wohlfahrtseinrichtungen auf. In unternehmerischen Kontexten spricht man in der Regel von einem Diversity Management. In Bezug auf öffentliche Organisationen ist dagegen oftmals – auch bisweilen in dezidiert abgegrenzter Diversitätsmanagement – die Rede von einer Diversity Policy. Wenig verwunderlich ist auch, dass viele Vertreter*innen eines kontinuierlichen Entstehungsnarrativs, in dem von einer kontinuierlichen Entwicklung von Affirmative Action zum expliziten Umgang mit Diversität ausgegangen wird, eher dem Begründungsnarrativ ‚Business Case‘ nahestehen, während es sich beim diskontinuierlichen Entstehungsnarrativ genau andersherum verhält – es wird ein Bruch angenommen.

In der Diversity-Literatur sind die Verhältnisse zwischen Entstehungs- und Begründungsnarrativen bisher kaum systematisch aufgearbeitet worden. Intensiver diskutiert wurde vielmehr das Verhältnis zwischen den beiden Begründungsnarrativen, also zwischen dem ‚Business Case‘ und dem ‚Equity Case‘. Dabei wurden die beiden Begründungsnarrative insbesondere aus der Perspektive eines kritisch-emanzipativen Forschungsprogramms als dichotome, wie fundamentale Gegensätze verstanden (vgl. LITVIN, 2006; NOON, 2007; SINCLAIR, 2006). Denn es bestehe die Gefahr, dass ein Mehr an Teilhabe oder Chancengleichheit nur ein Mittel zum Zweck darstellten, ökonomische Vorteile zu generieren, und eben keinen Zweck an sich darstellten.

Ein Blick in aktuellere Studien zeigt, dass hier die Narrative über die Gründe für das Auftauchen und die Verbreitung der expliziten Bearbeitung von Diversität nicht mehr als dichotomische Gegensätze, sondern vielmehr als zwei Pole eines Kontinuums verstanden werden, zwischen denen sich eine durchaus spannungsreiche Debatte bewegt. Frances Tomlinson und Christina Schwabenland (2010, S. 119) zeigen in ihrer Studie, in der sie Beschäftigte in britischen Wohlfahrtsorganisationen befragten, dass der ‚Business Case‘ und der ‚Equity Case‘ in der Praxis

nicht notwendigerweise einen dichtomischen Gegensatz in den Begründungsnarrativen konstituieren: „Instead of thinking of ‘social justice’ and ‘the business case’ as incommensurable opposites this suggests instead the possibility of drawing on a spectrum of ideas and arguments to mark out a territory where controversial issues can be discussed and debated. It implies shifting the research agenda away from a focus on competing cases and towards investigating how the challenges that diversity presents can be worked through in day-to-day organizational practice” (TIMLINSON & SCHWABENLAND, 2010, S. 119). Und auch Helga Eberherr (2020) macht darauf aufmerksam, dass das Verhältnis zwischen ‚Business Case‘ und ‚Equity Case‘ als Kontinuum betrachtet werden sollte.⁵ Denn sie habe in For-Profit- als auch in Non-Profit-Organisationen sowohl ökonomische Begründungen als auch solche Begründungsmuster gefunden, die sich stärker an einem Mehr an gesellschaftlicher Teilhabe orientierten. Deshalb kommt sie zu dem Schluss, „dass sich Begründungsdiskurse zur Beschäftigung mit Diversity (Management) in Verschränkung betriebswirtschaftlicher und normativer Nutzenerwartungen manifestieren. Diversity (Management)-Diskurse und soziale Gerechtigkeitsdiskurse lassen sich in diesem Sinne als Kontinuum beschreiben und weniger als Gegensatz“ (EBERHERR, 2020, S. 34).⁶

Eine etwas andere Position vertritt schließlich Heike Mensi-Klarbach (2012, S. 85). Sie geht davon aus, „that the moral and business rationales are generally interwoven, implying that an organization can derive considerable moral *and* finance benefits by reducing discrimination, creating a climate of inclusion and establishing a more diverse workforce” (MENSI-KLARBACH, 2020, S. 85). ‚Business Case‘ und ‚Equity Case‘ seien so aufs engste miteinander verbunden und beförderten

⁵ Sechs der Organisationen sind For-Profit-Organisationen und sieben Non-Profit-Organisationen gewesen (EBERHERR, 2020, S. 27).

⁶ Eberherr stützt ihre Überlegungen auf die Untersuchung von 13 Organisationen, die ihren Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben. Sie sind in den Bereichen Beratung, Technologie-Industrie, Wohlfahrt und Umweltschutz tätig (2020, S. 27).

insofern Teilziele, die entsprechend der organisationalen Besonderheiten definiert und dynamisch angepasst werden sollten.

4 Das Auftauchen des ‚Excellence Case‘ an Hochschulen

Wie eingangs schon erläutert, möchte ich an dieser Stelle auf eine weitere Verhältnisbestimmung zwischen ‚Business Case‘ und ‚Equity Case‘ hinweisen: die Diversity Policy der UC Berkeley als typisches Beispiel für den ‚Excellence Case‘.

Eingangs hatte ich darauf hingewiesen, dass das Begründungsnarrativ des ‚Excellence Case‘ am Beginn des 21. Jahrhunderts zunächst an US-amerikanischen Hochschulen aufgetaucht ist (vgl. WILLIAMS, BERGER, MCCLENDON, 2005). Er wird von der Association of American Colleges and Universities (AAC&U) unterstützt. Das Projekt „Making Excellence Inclusive“ dient einigen wichtigen Forschungsuniversitäten als Orientierung für die Konzeptionen und Umsetzung ihrer Diversitätsstrategie. Ein Beispiel für eine solche Strategie verfolgt hier etwa die UC Berkeley⁷ mit ihrer Diversity Policy ‚Pathway to Excellence‘. Die Policy ist 2009 veröffentlicht worden (UC BERKELEY, 2009).

In dieser Diversitätsstrategie wird Diversität als charakteristisch für Kaliforniens Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beschrieben und umfasst „the variety of personal experiences, values, and worldviews that arise from differences of culture and circumstance. Such differences include race, ethnicity, gender, age, religion, language, abilities/disabilities, sexual orientation, socioeconomic status, and geo-

⁷ Die UC Berkeley wurde hier beispielhaft ausgewählt, da sie die Charakteristika einer so genannten ‚New Flagship University‘ (vgl. DOUGLASS, 2016) erfüllt: Zum einen zählt sie nämlich laut einschlägiger Rankings zu den besten Hochschulen. Zum anderen wirkt sie über unterschiedliche technologische und soziale Innovationen, aber zum Beispiel auch das Community Based Research wirkt in ihre organisationale Umwelt hinein und befördert so lokale wie regionale Entwicklungsprozesse.

graphic region, and more” (UC BERKELEY, 2009, S. 2). Wie die Liste möglicher relevanter Dimensionen von Diversität unbestimmt bleibt, genauso unbestimmt bleibt der ontologische Status der Dimensionen von Diversität und deren jeweiligen Ausprägungen. Diversität wird im Sinne eines positivistischen Verständnisses als gegeben vorgestellt. Es wird indes nicht problematisiert, ob diese gegebene Diversität ‚natürlich‘ gegeben und damit unveränderbar ist oder aber Folge bestimmter sozialer Praxen ist.⁸

Diversität selbst wird als wichtige Ressource und Potential für die UC Berkeley betrachtet: „For UC Berkeley to fully realize its potential and embody excellence in all its forms, it must tap into the vast and rich resource that is California’s diversity“ (UC BERKELEY, 2009, S. 3). Die Herausforderung bestehe damit darin, „to transform UC Berkeley into an equitable and inclusive academy of the highest caliber — a university that honors the rich tapestry of diversity in California, upholds a renewed commitment to Californians of every background and perspective, and creates new fields of inquiry, knowledge, and exploration, with global reach and implications“ (UC BERKELEY, 2009, S. 3). Deshalb habe man zunächst ein multidisziplinäres Programm mit ganz unterschiedlichen Forschungsfragen zum Thema Diversity aufgelegt, das 2010 dann im ‚Haas Institute for a Fair and Inclusive Society‘ nachhaltig integriert wurde. 2007 ist zudem die ‚Division of Equity and Inclusion‘ neu gegründet worden. In dieser Division wurden zuvor vorhandene Maßnahmen und Programme zusammengefasst. Die Division hat dann unter seinem neu berufenen Vice Chancellor Gibor Basri eine Diversity Policy zur Transformierung der UC Berkeley „into a fully equitable and inclusive institution“ (UC BERKELEY, 2009, S. 6) entwickelt. Der Plan soll zugleich als Vorbild für die anderen Campus der University of California dienen und ist in einem partizipativen Prozess forschungsbasiert und -orientiert entwickelt worden. Zudem sind andere

⁸ Damit interessiert man sich – jedenfalls nicht explizit – aber auch nicht für die historisch-konkreten Macht-Wissens-Verhältnisse, in denen sich diese Diversität formiert hat. Dies wird übrigens auch beispielsweise von Eike Marten (2020) in Bezug auf die Diversitätsstrategie der Universität Amsterdam kritisiert.

Hochschulen als Best-Practice-Beispiele besucht und einschlägige Forschungsliteratur berücksichtigt worden. Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass Diversität gegeben ist. „Diversity is a fact; either it exists or it does not. Diversity — in many forms — does exist at UC Berkeley“ (UC BERKELEY, 2009, S. 5).

Allerdings gelte es diese Diversität zu gestalten, damit die UC Berkeley ihre herausragende Stellung als exzellente, wie renommierte Universität verteidigen könne. Das übergeordnete Ziel bestehe darin, sowohl mehr Chancengleichheit bzw. soziale Teilhabe herzustellen als auch die herausgehobene Position der UC Berkeley zu behaupten. So heißt es in der Diversitätsstrategie: „But it is the principles of equity and inclusion — rather than representation — that will cement UC Berkeley’s excellence and continue to position it as the preeminent public university in the world“ (UC BERKELY, 2009, S. 5). Es wird also nicht nur der ‚Equity Case‘ oder der ‚Business Case‘ verfolgt, sondern eben der ‚Excellence Case‘: Entsprechend diesem Begründungsnarrativ besteht das Ziel der expliziten Bearbeitung von Vielfalt darin, über das ‚gute‘ Managen von Diversität wissenschaftliche Exzellenz zu generieren und so über die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln und Reputation auch wirtschaftlich zu profitieren.

Diese Zielstellung wird auch mit Blick auf die zentralen Gestaltungsprinzipien der expliziten Bearbeitung von Vielfalt adressiert (vgl. dazu UC BERKELY, 2009, S. 5):

- Mit Hilfe des ‚Excellence‘-Prinzips sollen Forschung, Lehre und Public Service höchsten Ansprüchen genügen.
- Das ‚Equity‘-Prinzip soll einen fairen Umgang mit allen Studierenden und Angehörigen der UC Berkeley in allen Studiengängen und Qualifikationsphasen ermöglichen. Zugleich sollen Barrieren identifiziert und abgebaut werden, um eine umfassendere Teilhabe aller zu gewährleisten.
- Mit dem ‚Inclusion‘-Prinzip soll eine (Willkommens-)Kultur geschaffen werden, in der sich alle respektiert, unterstützt und wertgeschätzt fühlen können.

Mit diesen Gestaltungsprinzipien werden wiederum drei zentrale Strategien verbunden (vgl. dazu vgl. UC BERKELY, 2009, S. 5):

- Mit der Strategie des ‚Responsive Research, Teaching, and Public Service‘ will die UC Berkeley das Wissen und die Forschung über ‚Equity‘, ‚Inclusion‘ und ‚Diversity‘ ausweiten.
- Die Strategie der ‚Expanded Pathways for Access and Success‘ soll dazu führen, dass historisch diskriminierte Gruppen zumindest entsprechend ihres Anteils an der kalifornischen Bevölkerung unter den Studierenden, den Forschenden („Faculty“) und den Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement („Staff“) vertreten sind.
- Die Strategie des ‚Engaging and Healthy Campus Climate‘ soll für alle gute Studien- und Forschungsbedingungen ermöglichen. Mit diesen Gestaltungsprinzipien soll vor allem mehr Inklusivität für historisch diskriminierte Gruppen hergestellt werden; die Idee ist, den Pool der Talente auszuweiten, um sie dann an die UC Berkeley als Forschende, Lehrende oder Studierende zu binden.

4.1 Die Bestimmungsmomente des ‚Excellence Case‘

Deutlich wird also, dass im Begründungsnarrativ ‚Excellence Case‘ diskursive Versatzstücke aus dem ‚Business Case‘ und dem ‚Equity Case‘ aufgegriffen werden: Einerseits wird die Innovativität und Kreativität von diversen Gruppen hervorgehoben. Aber anders als im ‚Business Case‘ geht es hier nicht um innovative Antworten auf ökonomische Herausforderungen, wie etwa die Neustrukturierung von unternehmerischen Prozessen oder die Optimierung von Marktzugängen. Vielmehr soll nun die Diversität der Forschenden und Studierenden für die Entwicklung innovativer Lösungen wissenschaftlicher und/oder anstehender gesellschaftlicher Herausforderungen genutzt werden. An dieser Stelle geht es beispielsweise auch um die Bearbeitung disziplinärer Unterschiede und Gemeinsamkeiten in inter- und transdisziplinären Forschungsverbänden. Diverse Forschungs- und Lerngruppen sollen entsprechend der Strategie des Responsive Research, Teaching

und Public Service einen Mehr-Wert generieren und so zum Beispiel auch die Platzierungen der UC Berkeley in den einschlägigen Rankings weiter verbessern und damit einhergehend auch ihre internationale Reputation noch weiter erhöhen. Dabei orientiert sich die UC Berkeley auch an den aktuellen Befunden der Innovationsforschung. Von einer ähnlichen ‚Diversity-Dividende‘ geht man in Bezug auf Studium und Lehre aus: Je diverser die Studiengruppen sind, desto einfacher können die einzelnen interkulturelle Erfahrungen machen und vor allem lernen, ihre Perspektive zu reflektieren.

Andererseits sollen Talente unabhängig von deren Hintergrund und Lebenserfahrungen an die UC Berkeley geholt und so die Hochschule auch für Studierende jenseits traditioneller Studierendengruppen und für bisher historisch diskriminierte Gruppen noch weiter geöffnet werden. Im Fokus steht das Ziel, den Pool der Talente auszuweiten. Hier geht es um ein Mehr an Teilhabe und insbesondere um ein Mehr an Chancengleichheit im Sinne des Befähigungsansatzes (vgl. HAAS INSTITUTE, o. J.): Das heißt, es werden gerade nicht alle Studierenden gleichbehandelt. Vielmehr werden sie entsprechend ihrer individuellen Erfahrungshintergründe zu einem guten Studium befähigt. An dieser Stelle wird also die Chancengerechtigkeit im Sinne von möglicher Teilhabe hervorgehoben.

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

5 Fazit: weder nur ‚Business Case‘ noch ‚Equity Case‘

In dem Beitrag ist die folgende These diskutiert worden: Der ‚Excellence Case‘ kann als eine mögliche Antwort auf die wichtige Frage betrachtet werden, wie es gelingen könnte, an Hochschulen eine breite Teilhabe aller mit Exzellenz in Einklang zu bringen. Dabei zeigte sich am Beispiel der Diversitätsstrategie der UC Berkeley, dass der ‚Excellence Case‘ wichtige Aspekte des ‚Business Case‘ und des ‚Equity Case‘ aufnimmt und so eine bisher oft konstatierte dichotome Frontstellung zwischen beiden Begründungsnarrativen für eine explizite Bearbeitung von Vielfalt überschreitet: Werden beim ‚Business Case‘ die Vorteile der Perspektivenvielfalt in diversen Teams für innovative Lösungen aufgegriffen, so rückt man in Bezug auf den ‚Equity Case‘ die Ermöglichung von Teilhabe aller Talente in den Fokus. Beim ‚Excellence Case‘ handelt es sich weder nur um den ‚Business Case‘, noch bloß um den ‚Equity Case‘. Denn es werden Elemente beider Begründungsnarrative aufgenommen und zu einem neuen, anderen Begründungsnarrativ zusammengefügt.

Der ‚Excellence Case‘ und seine Bestimmungsmomente sind in diesem Beitrag am Beispiel der UC Berkeley konturiert worden. Er taucht aber mittlerweile auch an großen Forschungsuniversitäten in der EU und auch in Deutschland auf (vgl. etwa MARTEN, 2020; BÜHRMANN, 2019).⁹ Allerdings ist die Frage der Verbreitung des ‚Excellence Case‘ systematisch noch nicht geklärt. Unklar ist auch, ob dieses Begründungsnarrativ typisch für den Organisationstypus Hochschule ist. Diese Frage gilt es genauer zu erforschen auch mit Blick auf die grundsätzlichere Überlegung, dass die explizite Bearbeitung von Vielfalt in ihren verschiedenen Ausprägungen und den damit verbundenen Begründungsnarrativen nicht nur in Abhängigkeit zum organisationalen Umfeld zu betrachten ist – diese habe ich in Kapitel 1

⁹ Zu nennen sind etwa die Universität Bremen, RWTH Aachen, TU München und erst kürzlich der Verbund der Berliner Universitäten.

dargestellt. Vielmehr könnten auch die organisationale Zwecksetzung und die damit verbundenen Eigenlogiken selbst einen entscheidenden Faktor für die gewählte Begründung für die Konzeption wie Implementierung einer Strategie zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt darstellen.

6 Literaturverzeichnis

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen: eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster: Lit-Verlag.

Association of American Colleges & Universities (o. J.). *Making Excellence Inclusive*. <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>, Stand vom 27. März 2020.

Bührmann, A. D. (2019). Hochschulische Diversitätspolitik – der Aufstieg des ‚Exzellenz-Case‘ Plädoyer für (noch)mehr empirische (Diversitäts-)Forschung. In N. Burzan (Hrsg.), *Komplexe Dynamiken globaler und lokaler Entwicklungen. Verhandlungen des 39. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Göttingen 2018*. https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2018/article/view/971, Stand vom 24. April 2020.

Bührmann, A. D. (2020). *Reflexive Diversitätsforschung. Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels*. Opladen/Berlin/Toronto: UTB (zum Druck angenommen).

Clayton-Pedersen, A. R., O’Neill, N. & McTighe M., C. (o. J.). *Making Excellence Inclusive: A Framework for Embedding Diversity and Inclusion into Colleges and Universities’ Academic Excellence Mission*. <https://www.uwp.edu/explore/offices/diversityinclusion/upload/Making-Inclusive-Excellence.pdf>, Stand vom 27. März 2020.

Douglass, J. A. (2016). Exploring the New Flagship University Model. In Douglass, J. A. (Hrsg.), *The New Flagship University. Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevance* (S. 3-114). New York/London: Palgrave Macmillan.

Eberherr, H. (2020). Diversity nutzen – zum Nutzen von Diversity. Begründungs- und Legitimationsdiskurse im organisationalen Vergleich. In W. Frieß, A. Mucha &

D. Rastetter (Hrsg.), *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! (S. 23-38)*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Johnston, W. & Packer, A. (1987). *Workforce 2000. Work and Workers for the 21. Century*. Indianapolis: Hudson Institute.

Kelly, E. & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management. Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.

Litvin, D. (2006). 'Diversity: Making Space for a Better Case'. In A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Hrsg.), *Handbook of Workplace Diversity (S. 75-94)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Marten, E. (2020). Can diversity be decolonized? Or: why diversity is not an empty signifier. In W. Frieß, A. Mucha & D. Rastetter (Hrsg.), *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! (S. 39-54)*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Mensi-Klarbach, H. (2012). Diversity Management: The Business and Moral Cases. In A. Danowitz, E. Hanappi-Egger & H. Mensi-Klarbach (Hrsg.), *Diversity in Organizations. Concepts and Practices (S. 67-92)*. New York/London: Palgrave Macmillan International.

Noon, M. (2007). 'The Fatal Flaws of Diversity and the Business Case for Ethnic Minorities'. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773-784.
<https://doi.org/10.1177%2F0950017007082886>

Özbilgin, M. F., Jonsen, K., Tatli, A., Vassilopoulou, J. & Surgevil, O. (2013). Global Diversity Management. In Q. M. Roberson (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Diversity at Work (S. 419-441)*. New York: Oxford University Press.

Sinclair, A. (2006). Critical Diversity Management Practice in Australia: Romanced or Co-Opted? In A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Hrsg.), *Handbook of Workplace Diversity (S. 511-553)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tomlinson, F. & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101-121.
<https://doi.org/10.1177%2F1350508409350237>

UC Berkeley. (2009). *UC Berkeley Strategic Plan for Equity, Inclusion, and Diversity. Pathway to Excellence. Executive Summary.*
https://diversity.berkeley.edu/sites/default/files/executivesummary_webversion.pdf,
Stand vom 27. Dezember 2019.

Williams, D. A., Berger, J. B. & McClendon, S. A. (2005). *Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions.* Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
www.aacu.org/inclusive_excellence/pdfs/Williams_Final.pdf

Autor*in



Prof. Dr. Andrea D. BÜHRMANN || Direktorin des Instituts für
Diversitätsforschung an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Universität Göttingen || Platz der Göttinger Sieben 3,
D-37073 Göttingen

[www.uni-goettingen.de/de/prof.+dr.+andrea+d.+b%3%bchrmann/
446519.html](http://www.uni-goettingen.de/de/prof.+dr.+andrea+d.+b%3%bchrmann/446519.html)

andrea.buehrmann@uni-goettingen.de