



# Internationalisierung und Diversität aus Sicht des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements

Konkurrierende oder komplementäre Aufgaben?

1

## ZUSAMMENFASSUNG

Der Beitrag diskutiert das Verhältnis von Internationalisierung und Diversität. Zunächst werden der Zusammenhang zwischen diesen beiden hochschulpolitischen Imperativen und die gängigen Definitionen erläutert. Hinsichtlich der Verankerung beider Themenfelder an den Hochschulen wird vorgeschlagen, idealtypisch zwischen „International Offices“ und „Diversity Offices“ zu unterscheiden. Daraufhin wird eine empirische Studie vorgestellt, in der Praktikerinnen und Praktiker folgende Fragen, jeweils für Internationalisierung und Diversität, beantworten: Welche Organisationseinheiten sind in der Verwaltung der jeweiligen Hochschule zuständig? Wie viele Mitarbeitende sind in den zuständigen Organisationseinheiten beschäftigt? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Einheiten und Akteuren? Gibt es auf Ebene der Hochschulleitung spezifische Zuständigkeiten für Internationalisierung und Diversität? Neben einer Bestandsaufnahme der Situation an deutschen Universitäten geht es abschließend auch um die Frage, wie das Verhältnis zwischen International Offices und Diversity Offices in Zukunft gestaltet werden könnte.

## Einleitung

Sowohl Internationalisierung als auch Diversität sind zentrale Aufgabenbereiche des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements. Auf der einen Seite gehören „akademische Auslandsämter“ seit den 1950er Jahren zum Kernbestand der Universitätsverwaltung und werden seit den 1990er Jahren, der global etablierten Terminologie folgend, meist als „International Offices“ bezeichnet. Auf der anderen Seite hat das ursprünglich im Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung großer Unternehmen entwickelte „Diversity Management“ seit den 2000er Jahren auch die Hochschulen erreicht. Die Bezeichnungen für die entsprechenden Verwaltungsstrukturen sind nicht immer einheitlich. Im englischen Sprachraum verweisen die Namen der

## ZUM AUTOR



**David Kaldewey** ist Professor für Wissenschaftsforschung und Politik am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und Co-Sprecher des Rhine Ruhr Center for Science Communication Research (RRC). Forschungsschwerpunkte sind die wissenschaftspolitische Sprache im historischen Wandel, eine weltgesellschaftlich dezentrierte Soziologie der Universität sowie die Krise der Faktizität als Herausforderung der Wissenschaftskommunikation.

zuständigen „Offices“ meist auf die Trias „Diversity, Equity, Inclusion“ (DEI). An deutschen Hochschulen stehen die zuständigen Einrichtungen teilweise in der Tradition der etablierten Gleichstellungsbüros, teilweise wurden in den letzten zehn Jahren aber auch neue Einheiten etabliert, die sich mit verschiedenen Dimensionen von Diversität sowie verschiedenen Formen von Diskriminierung auseinandersetzen. Interessanterweise hat sich die aus der Wirtschaft stammende Bezeichnung „Diversity Management“ im Hochschulkontext nicht durchgesetzt, gebräuchlicher sind heute Bezeichnungen, die beispielsweise auf „Diversität und Chancengleichheit“ verweisen. Im Folgenden wird, in bewusster Anlehnung an die etablierte Rede von „International Offices“, von „Diversity Offices“ gesprochen, um die vielfältigen organisationalen Einrichtungen, Infrastrukturen und Akteure zusammenzufassen, die sich mit diversitätsbezogenen Themen beschäftigen.

2

Während wir mittlerweile selbstverständlich davon ausgehen, dass Hochschulen sowohl über International Offices wie über Diversity Offices verfügen, wissen wir relativ wenig darüber, wie sich diese Einheiten zueinander verhalten. Das gleiche gilt für die dahinterstehenden Werte und Zielvorstellungen: In welchem Verhältnis stehen „Internationalität“ und „Diversität“? Welche akademischen Ideale, organisationalen Ziele und politischen Strategien verbinden sich mit den beiden Begriffen? Es liegt auf der Hand, dass Internationalität und Diversität keine ganz voneinander unabhängigen Dimensionen sind. Aber was verbindet sie, was trennt sie? Und wenn sich das Verhältnis der beiden Werte als „kompliziert“ erweisen sollte, was bedeutet das für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement? Handelt es sich, aus der Perspektive der Verwaltung, um konkurrierende oder komplementäre Aufgaben?

Der vorliegende Beitrag widmet sich diesen Fragen aus Sicht der Hochschulforschung. Empirische Grundlage ist eine Studie, in der die Etablierung von International Offices und Diversity Offices an

deutschen und polnischen Universitäten verglichen wurde (Kaldewey et al., 2024).<sup>1</sup> Ziel dieser Studie war es, aufzuzeigen, dass wir es einerseits mit zwei einflussreichen globalen Werten zu tun haben, denen sich kaum eine Universität entziehen kann – entsprechend kann man auch von hochschulpolitischen „Imperativen“ sprechen. Andererseits können diese Imperative je nach nationalem und lokalem Kontext unterschiedliche Formen annehmen. Was also an einer konkreten Hochschule als „Internationalisierung“ gilt und was mit „Diversity“ gemeint ist, kann sich durchaus unterscheiden. Nicht zuletzt kommt es darauf an, wie die Praktikerinnen und Praktiker vor Ort mit den beiden Aufgaben umgehen und wie die zuständigen Organisationseinheiten miteinander kooperieren.

Im Folgenden wird zuerst erläutert, wie sich der Zusammenhang von Internationalisierung und Diversität aus Sicht der Hochschulforschung darstellt, und was es mit diesen beiden komplexen Begriffen auf sich hat. Daraufhin werden die Resultate der genannten Studie vorgestellt – allerdings eingeschränkt auf den Fall der deutschen Universitäten. Bezuggenommen wird zum einen auf die schriftlichen Befragungen unter Akteurinnen und Akteuren aus der Hochschulverwaltung, zum anderen auf qualitative Interviews, in denen die Resultate dieser Umfragen im Gespräch mit den Praktikerinnen und Praktikern diskutiert und von diesen kommentiert wurden. Dabei geht es nicht nur um eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, sondern auch um die Frage, wie das Verhältnis zwischen International Offices und Diversity Offices in Zukunft gestaltet werden könnte.

## Internationalisierung und Diversität als zwei Themen der Hochschulforschung

Internationalisierung und Diversität stehen seit Jahrzehnten auf der Agenda der Hochschulforschung. Bis vor kurzem wurden die beiden Themen jedoch kaum miteinander in Verbindung gebracht.

1 Neben dem Autor des vorliegenden Beitrags waren an der Studie Małgorzata Rymarzak, Berit Stoppa, Katharina Schmitt und Laila Riedmiller beteiligt. Für umfangreichere Literaturangaben, weitere Angaben zur Theoriegrundlage und Methodik sowie weitere Daten zum Fall polnischer Universitäten empfiehlt sich die Lektüre der Originalpublikation im *European Journal of Higher Education* (Kaldewey et al., 2024). Weitere Texte, die in den vorliegenden Bericht eingeflossen sind, finden sich im Sammelband „Poesie der Reformen“ (Griem et al., 2024). Zu nennen ist zum einen ein Beitrag von Laila Riedmiller und Katharina Schmitt, die ausgehend von derselben Studie die Potenziale und Herausforderungen der Zusammenarbeit von Hochschulforschung und Hochschulprofessionen erörtern (Riedmiller & Schmitt, 2024), zum anderen ein weiterer Beitrag von David Kaldewey, der die Einheit und Vielfalt des globalen Diversitätsimperativs rekonstruiert (Kaldewey, 2024). Bezüge auf diese Publikationen sind im Folgenden nicht eigens markiert.

Systematische Darstellungen zur Internationalisierung bezogen sich nur sporadisch auf Diversität, und diejenigen zur Diversität bestenfalls indirekt auf Internationalisierung. Dies ist überraschend, da Internationalisierung und Diversität durchaus als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden können: So stehen mehrere klassische Diversitäts-Dimensionen – etwa ethnische Zugehörigkeit oder Religion – in einem offensichtlichen Zusammenhang mit dem internationalen Hintergrund der Studierenden und Forschenden. Gerade im Hochschulkontext gilt es als selbstverständlich, dass die Präsenz verschiedener „Nationalitäten“ zur Diversität des universitären Raums beiträgt. Vor diesem Hintergrund hat die Hochschulforschung immer wieder darauf hingewiesen, dass Internationalisierung das Potenzial hat, nicht nur zur kulturellen Diversifizierung, sondern auch zu interkulturellen Bildung aller Studierenden beizutragen (Otten, 2003; Olson et al., 2007).<sup>2</sup> Auf den ersten Blick stehen Internationalisierung und Diversität damit in einem produktiven Verhältnis. Zugleich haben kritische Internationalisierungsstudien, beeinflusst durch postkoloniale Perspektiven, auch Spannungen und Ungleichheiten herausgearbeitet. Kritisiert wird beispielsweise die „depolitierte“ Wahrnehmung von Internationalisierung, durch welche aus dem Blick gerät, dass und wie ethnische, kulturelle, linguistische und sozio-ökonomische Differenzen auch asymmetrische Machtverhältnisse spiegeln können (Buckner & Stein, 2020). Andere Autorinnen und Autoren verweisen, wiederum mit Fokus USA, auf implizite Wertigkeiten in der Praxis des Hochschulmanagements: So werden internationale Studierende traditionell als Gewinn („assets“) begriffen und auch in ihrer ökonomischen Relevanz betrachtet, während Diversität auf benachteiligte Gruppen („domestic minority groups“) verweise und deshalb eher mit „deficits“ assoziiert werde (Smith & Ota, 2013; Chow, 2019).

Auch in der Praxis der Hochschulverwaltung wurden Internationalisierung und Diversität bislang meist als getrennte Aufgaben behandelt. Das liegt vor allem an historischen Pfadabhängigkeiten, aber auch an konkurrierenden Interessen

der Vertreterinnen und Vertreter verschiedener administrativer Aufgaben. In der USA-bezogenen Hochschulforschung wurde immer wieder kritisch angemerkt, dass International Offices und Diversity Offices teilweise unterschiedliche Interessen verfolgen, eigene institutionelle Wege gehen und entsprechend „isoliert voneinander“ arbeiten (Bell et al., 2018; Cunningham & others, 2023). Für Deutschland dagegen ist das Verhältnis von International Offices und Diversity Offices bislang kaum untersucht worden, hier liefert die im vorliegenden Bericht vorgestellte Studie erste Einsichten.

Wie werden Internationalisierung und Diversität in der Forschung definiert? Zunächst ist zu betonen, dass beide Konzepte eine vielschichtige Geschichte haben und ihre Bedeutung stark kontextabhängig ist. Unter Internationalisierung versteht man in der Hochschulforschung einen dynamischen, mehrdimensionalen und komplexen Veränderungsprozess mit dem Ziel, die internationale und interkulturelle Dimension systematisch in die Hochschulbildung zu integrieren (Knight, 2004). Traditionell ist damit insbesondere die Förderung des Studiums im Ausland angesprochen („internationalisation abroad“). Andere seit langem etablierte Maßnahmen zielen auf die Internationalisierung der Lehrpläne und des Lehrkörpers („internationalisation at home“). In den letzten Jahren wurde darüber hinaus auch diskutiert, wie möglichst alle Studierenden, unabhängig von ihrem sozial-kulturellen Hintergrund und ihren ökonomischen Möglichkeiten, von Internationalisierung profitieren können (de Wit & Jones, 2018) – diese Debatte ist ein Beispiel dafür, dass es sich bei Internationalität und Diversität nicht einfach um zwei konkurrierende Werte handelt, sondern um ineinandergreifende Konzepte, die auf weitere, querliegende Werte – etwa soziale Gerechtigkeit – verweisen. Es gibt und gab allerdings immer schon unterschiedliche Begründungen dafür, warum Internationalisierung erstrebenswert ist. In der Literatur wird zwischen vier strategischen Motiven („rationales“) unterschieden, je nachdem ob die akademisch-wissenschaftlichen, die sozial-kulturellen,

2 Interkulturalität wird hier in Anlehnung an Olsen et al. (2007, S. 11) in drei Dimensionen konzipiert: Erstens geht es um ein globales Wissen bzw. um ein Wissen um globale Zusammenhänge, zweitens um eine interkulturelle Sensitivität, die ein Bewusstsein der Vielfalt sozial-kultureller Perspektiven fördert, und drittens um konkrete Schlüsselqualifikationen wie das Beherrschen von Fremdsprachen und die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen sozio-kulturellen Kontexten zu interagieren.

die politischen oder die ökonomischen Motive im Vordergrund stehen (de Wit, 1999).

Der Begriff der Diversität ist noch vielschichtiger als der Begriff der Internationalisierung, da er nicht primär im Bereich der Hochschulbildung verankert ist, sondern als zentrales Moment des Selbstverständnisses („social imaginary“) moderner Gesellschaften fungiert (Vertovec, 2012). Man kann „Diversität“ zunächst in einem semantischen Feld von Wörtern verorten, die Formen von Differenz, Heterogenität und Pluralität beschreiben. Im Verlauf des späten 20. Jahrhunderts allerdings erhielt der Begriff, vor allem im US-Kontext, eine spezifischere politisch-kulturelle Bedeutung (Wood, 2003). Das hat mit Entwicklungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung zu tun (Stichwort „Diversity Management“), aber auch damit, dass die Diversitätsfrage zunehmend mit Fragen der Gerechtigkeit und sozialen Inklusion verbunden wurde. Heute hat sich, zumindest im englischen Sprachraum, der Dreiklang „Diversity, Equity, Inclusion“ (DEI) durchgesetzt, nicht zuletzt um die Verwaltungseinheiten zu bezeichnen, die für das Management von Diversität zuständig sind. Im Hochschulkontext bezieht sich Diversität traditionell auf bestimmte Personengruppen, die aufgrund ihres ethnischen Hintergrunds, ihres Geschlechts, ihrer Religionszugehörigkeit, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters, ihres sozioökonomischen Hintergrunds oder ihrer körperlichen Fähigkeiten entweder besondere Bedürfnisse haben, die es in der Organisation zu berücksichtigen gilt, oder die potenziell diskriminiert werden. Damit einher ging teilweise eine Assoziation von Diversität mit „Defiziten“, die in heutigen Konzeptionen vermieden wird. Davon unabhängig werden in neueren hochschulpolitischen Debatten verstärkt positive Aspekte und Effekte von Diversität reflektiert. Zum einen im Blick auf die Lehre, wenn es um den Wert interkultureller Bildung geht (Otten, 2003; Olson et al., 2007), zum anderen im Blick auf die Forschung, wenn die Produktivität und Innovativität von divers zusammengesetzten Forschungsgruppen und Kollektiven untersucht wird (AlShebli et al., 2018).

## Forschungsfrage und Forschungsdesign

Um den Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Diversität besser zu verstehen, reicht es nicht aus, die entsprechenden gesellschaftlichen Debatten und Diskurse zu rekonstruieren. Es geht auch darum, welche „Form“ diese beiden Imperative in konkreten Hochschulorganisationen annehmen und wer auf welche Weise mit den beiden Themen beschäftigt ist. Entsprechend ist es das Anliegen der vorliegenden Studie, die administrativen Strukturen und die Akteurinnen und Akteure zu identifizieren, die für das Management von Internationalisierung und Diversität verantwortlich sind. Die Frage ist, mit anderen Worten, was man sich unter den „International Offices“ auf der einen und den „Diversity Offices“ auf der anderen Seite konkret vorstellen kann: Welche Einheiten sind zu berücksichtigen, wie sind die Zuständigkeiten verteilt, wie viele Leute arbeiten dort und wie kooperieren sie miteinander? Interessanterweise liegen dazu keine offiziellen Statistiken vor. Universitäten veröffentlichen zwar ihre Beschäftigtenzahlen, die Kategorie des nicht-wissenschaftlichen bzw. des wissenschaftsunterstützenden Personals wird dabei aber kaum weiter differenziert. Es ist also weitgehend unbekannt, welche (*wo*)*manpower* in bestimmten Verwaltungsbereichen steckt und in welchem Ausmaß die relativ neuen Managementaufgaben personell unterfüttert sind.

Vor diesem Hintergrund wurden in unserer Studie Leitungen der International Offices und der Gleichstellungsbüros an allen 75 deutschen Universitäten (inkl. Technischer Universitäten, exkl. Kunst- und Musikhochschulen, Spezialhochschulen und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) mittels offener E-Mail-Fragebögen um ihre Einschätzungen gebeten.<sup>3</sup> Die E-Mail-Befragungen fanden zwischen Oktober 2021 und März 2022 statt. Die Rücklaufquote bei den Leitungen der International Offices lag bei 41 % (n=31), die Rücklaufquote bei den Gleichstellungsbeauftragten lag bei 32 % (n=24); insgesamt erhielten wir damit über die insgesamt 55 Befragten Einblick aus der Managementperspektive von 64 % der deutschen Universitäten (n=48;

3 Auch wenn Gleichstellungsbüros nicht mit Diversity Offices gleichgesetzt werden können, boten sich diese für einen ersten Feldzugang an: Zum einen, weil Gleichstellungsbeauftragte im Allgemeinen einen guten Überblick über Entwicklungen im Bereich Diversity Management haben, zum anderen, weil es solche Büros an allen Universitäten gibt und dadurch ein methodisch kontrollierter Feldzugang gegeben ist.

darunter sieben mit Antworten sowohl von Seiten des IO wie des DO) und können damit davon ausgehen, dass unsere Daten einen belastbaren ersten Einblick in das Feld erlauben. Die Daten aus dieser ersten Erhebung wurden im Nachhinein (August 2022) ergänzt durch Recherchen auf den Websites aller Universitäten: Dadurch konnte u.a. ausgewertet werden, ob es an der jeweiligen Universität Vizepräsidien oder Prorektorate gibt, die explizit für Internationalisierung und/oder Diversität zuständig sind. Zuletzt wurden – nach Fertigstellung eines ersten Manuskripts mit der Interpretation der erhobenen Daten – alle Praktikerinnen und Praktiker, die an der schriftlichen Umfrage teilgenommen hatten, erneut kontaktiert (Oktober bis November 2023). Sie erhielten eine Zusammenfassung unserer Studie und wurden zu qualitativen Videointerviews eingeladen, um die Ergebnisse gemeinsam mit den Forschenden zu diskutieren. Insgesamt wurden daraufhin vier Interviews mit Leiterinnen und Leitern von International Offices und fünf Interviews mit für Diversität und/oder Gleichstellung zuständigen Akteurinnen und Akteuren durchgeführt. Diese Gespräche hatten das Ziel, die ursprünglich Befragten aus den Universitätsverwaltungen in die Interpretation der Ergebnisse mit einzubeziehen.

### Ergebnisse der Befragung und der Interviews

Im Vordergrund der ersten Erhebungsrunde (E-Mail-Befragung) standen folgende Fragen: Welche Organisationseinheiten sind in der Verwaltung der jeweiligen Hochschule für Internationalisierung und/oder Diversität zuständig? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen dem International Office und dem Diversity Office (bzw. denjenigen Organisationseinheiten und Akteuren, die für Diversität, Chancengleichheit und Inklusion zuständig sind)? Wie viele Mitarbeitende sind in den für Internationalisierung

einerseits und für Diversität andererseits zuständigen Organisationseinheiten beschäftigt (Schätzung, in Vollzeitäquivalenten)? Gibt es auf der Ebene der Hochschulleitung spezifische Zuständigkeiten (etwa Vizepräsidien oder Prorektorate) für Internationalisierung und/oder Diversität? Im zweiten Teil des Projektes (qualitative Interviews) wurden die Antworten auf diese Fragen aufgegriffen und vertieft. In der folgenden Darstellung sind die Resultate der verschiedenen Erhebungen zusammengeführt.

### Für das Management von Internationalisierung und Diversität zuständige Verwaltungseinheiten

Ein Hauptziel der Befragung war es, die Verwaltungseinheiten für das Management von Internationalisierung und Diversität an Hochschulen zu ermitteln. In Bezug auf Internationalisierung nannten 77 % der Befragten nur eine zuständige Verwaltungseinheit – typischerweise ein übergreifendes International Office mit verschiedenen Funktionen –, während 23 % auf mehrere verantwortliche Einheiten oder auf Querschnittsaufgaben verwiesen. Hier zeigt sich, dass es mit dem „International Office“ eine seit langem etablierte und standardisierte organisationale Form gibt.

Im Vergleich dazu hat der Diversitätsimperativ noch keine gleichermaßen standardisierte Form gefunden. Es gibt eine vergleichsweise größere institutionelle Vielfalt: So nannten zwar 50 % der Befragten eine spezifische Einheit, die anderen 50 % aber verwiesen auf mehrere Verwaltungseinheiten oder betonten, dass das Management von Diversität eine Querschnittsaufgabe ist. Dennoch lässt sich festhalten, dass sich Diversitätsaspekte systematisch in den Organisationsstrukturen der Hochschulen widerspiegeln. So gibt es wegen der entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen an allen deutschen Hochschulen Gleichstellungsbüros sowie Schwerbehindertenbeauftragte. Was variiert ist

**TABELLE 1: ADMINISTRATIVE STRUKTUREN IN DEN BEREICHEN INTERNATIONALISIERUNG UND DIVERSITÄT** (Quelle: Kaldewey et al. 2024)

Administrative Strukturen:	Antworten benannten <i>keine</i> zuständige Stelle	Antworten benannten <i>eine</i> zuständige Stelle	Antworten benannten <i>mehrere</i> zuständige Stellen
Internationalisierung (Antworten von 31 Universitäten)	0%	77%	23%
Diversität (Antworten von 48 Universitäten)	0%	50%	50%



allerdings das Ausmaß, in dem weitere Einheiten sowie Akteurinnen und Akteure sich mit weiteren Diversitätsdimensionen beschäftigen.

Auf die Frage, welche Organisationseinheit für Diversität zuständig ist, antworteten 44 % aller Befragten durch einen Hinweis auf das Gleichstellungsbüro. Das ist wenig überraschend, da der Diversitätsbegriff in Deutschland lange Zeit vor allem mit Gender assoziiert wurde. Interessant ist der ergänzende Kommentar einer Befragten, die auf das Problem hinwies, dass Diversität angesichts knapper Ressourcen „noch nicht“ in all seinen Dimensionen behandelt werden könne – weshalb der Fokus immer noch stark auf Gleichstellung von Männern und Frauen liege. Die Befragten wiesen aber auch auf verschiedene andere Verwaltungseinheiten hin, die sich mit Diversität befassen, wie z. B. übergeordnete Abteilungen, Koordinierungsstellen oder Antirassismusbüros. Auffallend ist, dass keine der befragten Personen die Verantwortung für Diversität bei den International Offices sah – darin zeigt sich, dass wir im Allgemeinen von einer klaren Arbeitsteilung zwischen den beiden Funktionsbereichen ausgehen können.

### Verständnis von Diversität

Vor dem Hintergrund, dass es hinsichtlich der Vorstellungen, was die Aufgabe von Diversitätsmanagement ist, einen erheblichen Interpretationsspielraum gibt, wurden die Interviewten im zweiten Teil der Studie explizit gefragt, ob es an ihren Hochschulen ein bestimmtes Verständnis von Diversität gibt. Die Antworten waren erstaunlich ähnlich, die meisten liefen auf einen breiten und offenen Diversitätsbegriff hinaus. Die Befragten nannten konkrete Themen wie Antidiskriminierungsmaßnahmen, Bildungsbedürfnisse von Studierenden der ersten Generation oder Inklusion von Menschen mit Behinderungen sowie verschiedene Diversitätsdimensionen wie Migrationshintergrund, Alter, familiäre Situation oder sexuelle Orientierung. Auffallend ist, dass „Nationalität“ kaum als eigenständige Diversitätsdimension auftauchte. In einem Fall wurde nach einer Auflistung von „großen Themen“ noch zögernd ergänzt: „da gehört irgendwie auch das Thema Internationalisierung mit rein“ (G\_DO\_1).

Ein anderer Aspekt, der bei der Rede von Diversität gelegentlich thematisiert wird, ist die Frage, ob der Begriff eher mit Problemen oder eher mit Potenzialen verknüpft wird. Eine Interviewpartnerin betonte, dass in ihrer Einheit versucht werde, „aus einer Asset-Perspektive auch an die Diversity heranzugehen“. Sie deutete damit eine Art Konkurrenz mit dem International Office an und kritisierte eine Arbeitsteilung, der zufolge Studierende, die Probleme machen, ein „Thema für Diversity“ seien, während diejenigen, die erfolgreich sind, ein „Thema fürs International Office“ seien (G\_DO\_2, siehe auch Zitat in der Box). Diese Verknüpfung von Internationalisierung mit „assets“ und Diversität mit „deficits“ ist auch in der Literatur beschrieben worden (Chow, 2019).

#### Diversität als Potenzial („asset“) oder als Problem („deficit“)?

„Ich habe auch manchmal das Gefühl, es geht so ein bisschen so wenn der internationale Student ein Problem macht, dann ist der ein Thema für Diversity. Und wenn er einen tollen Abschluss macht, ist er ein Thema fürs International Office. Das darf natürlich nicht sein, aber das ist letztlich eine Frage der Absprachen und der Art, wie man kooperiert und auch wie man auch die Diversity-Aufgaben framed. Wir versuchen immer möglichst, aus einer Asset-Perspektive auch an die Diversity heranzugehen. Natürlich müssen wir uns auch mit den Problemen, die aus der Diversity kommen, beschäftigen. Aber zunächst geht es darum, Diversity ist ein Asset, aber eben nur, wenn es, wenn es funktioniert, wenn es gut gemanagt wird und anerkannt wird.“  
(Interview G\_DO\_2)

#### Das Verhältnis zwischen International Offices und Diversity Offices

Obwohl die International Offices und die Diversity Offices unabhängig voneinander arbeiten, kooperieren sie auf die eine oder andere Weise. 48 % der Befragten bezeichneten die Zusammenarbeit als eng oder regelmäßig, während 36 % auf projektbezogene Teamarbeit verwiesen. 10 % meinten, es gäbe „kaum“ eine Zusammenarbeit, betonten zugleich aber die Notwendigkeit einer engeren Arbeitsbeziehung in der Zukunft. 4 % der Befragten gaben keine Antwort auf diese Frage.

**TABELLE 2: KOOPERATION ZWISCHEN INTERNATIONAL OFFICES UND DIVERSITY OFFICES**

(Quelle: Kaldewey et al. 2024)

Art und Intensität der Kooperation	Antworten auf der Ebene der Universitäten (n=48)
Enge, regelmäßige Kooperation	48 %
Projektspezifische Kooperation	38 %
kaum Kooperation, obwohl diese als notwendig erachtet wird	10 %
keine Kooperation	0 %
keine Antwort	4 %

Darüber hinaus betonten manche Vertreterinnen und Vertreter der International Offices ihren eigenen Beitrag zum Management von Diversität. Häufig erwähnten sie die Notwendigkeit der interkulturellen Kommunikation und definierten Internationalität (d.h. die Vielfalt der Nationalitäten) als einen entscheidenden Aspekt von Diversität. Einige wiesen auch auf die wachsende Aufmerksamkeit für Inklusion und geschlechtsspezifische Themen im Zusammenhang mit dem internationalen Studierendenaustausch hin. Internationalisierungsarbeit, so könnte man hier ergänzen, erfordert zugleich diversitätssensible Arbeit.

Dass eine gute Zusammenarbeit zwischen International Offices und Diversity Offices wichtig ist, wurde auch in den qualitativen Interviews bestätigt. Bei der Frage, ob die strikte Trennung von International Offices und Diversity Offices ein Hindernis für die zukünftige Organisationsentwicklung darstellen könnte, waren die Reaktionen allerdings zwiespältig. Einerseits war die Überbrückung der Kluft zwischen den beiden Bereichen allen Interviewten ein Anliegen, andererseits waren die meisten Interviewten skeptisch, wenn es um die Idee ging, die beiden Bereiche zukünftig zu fusionieren bzw. in einer übergeordneten Einheit für „Internationalisierung und Diversität“ zu integrieren.

Die Vertreterinnen und Vertreter der International Offices betonten ihre spezifischen Aufgaben, von denen viele nichts mit Diversität zu tun haben – etwa die Kontaktpflege mit internationalen Partnerhochschulen. Umgekehrt befürchteten Vertreterinnen und Vertreter der Diversity Offices, dass das Diversitätsthema in seiner Vieldimensionalität

reduziert oder sogar unter Internationalisierung subsumiert werden könnte, wenn die beiden Bereiche zusammengelegt würden. Eine Gesprächspartnerin fasste den Tenor vieler Interviews prägnant zusammen: „Ich glaube, die Trennung ist total sinnvoll (...) wichtig ist eine gute Kooperation“ (G\_DO\_2). Die Einschätzungen darüber, wie gut die Kooperation bislang funktioniert, variierten allerdings. Neben positiven Berichten gab es auch kritische Stimmen. So berichtete die Leiterin eines Diversity Office, dass es zwar von Seiten des International Office ein „Interesse“ und auch „persönliche Verknüpfungen“ gebe – wenn es aber „hart auf hart“ komme, seien die Kolleginnen und Kollegen „nicht da“, „sie kommen nicht“ (G\_DO\_1). Das Problem, so die im Gespräch diskutierte Vermutung, liege im „Workload“ der Beteiligten in ihren je eigenen Bereichen, nicht im Desinteresse am Thema.

Trotz der verbreiteten Skepsis gegenüber einer Fusion der beiden Bereiche konnten sich mehrere der Interviewten zumindest theoretisch vorstellen, dass zukünftig auch neue Verwaltungsstrukturen entstehen, in denen gewisse Funktionen zusammengeführt werden. Einige Befragte gaben zugleich an, dass es andere, eher pragmatische Formen der Zusammenführung von Themen innerhalb der Hochschulen gebe, etwa die Einrichtung von Runden Tischen oder Projektgruppen.

**Ist es vorstellbar, dass International Offices und Diversity Offices in Zukunft fusioniert werden?**

„Also tatsächlich müssten wir auch umstrukturieren. Ich sehe das jetzt nicht als völlig unüberwindbares Hindernis an. Im Moment, denke ich, ist es wichtig, dass wir ein umfassendes Diversitätsverständnis entwickeln. Und dafür ist die Stabsstelle sicher geeignet. Das könnten wir [im International Office] nicht leisten, weil wir eben dem Fokus auf internationale und interkulturelle Diversity haben. Aber ich würde nicht ausschließen, dass man das irgendwann auch zusammenbringt. Gerade unter dem Gesichtspunkt von: (...) wie ermöglichen wir Diversität [in unserer Universität], und dann bringt man es zusammen. (...) Allerdings braucht es, glaube ich, schon noch ein bisschen Zeit.“ (Interview G\_IO\_3)

„Es hat auch eine gewisse Plausibilität, die Themen zusammenzulegen. Ich habe da jetzt keine Erfahrung mit (...) natürlich muss man dann genau gucken, wie man das organisiert. Und es kann natürlich sein, dass dann so ein großes Thema wie die Internationalität (...) in diesem Portfolio der Diversitätsthemen auch ein bisschen leidet. Aber ich finde, dass es irgendwo auch plausibel ist, das zusammenzulegen. Aber das steht in [unserer Universität] nicht in Rede. Insofern mache ich mir da keine konkreteren Gedanken drüber.“ (Interview G\_IO\_4)

Office an einer deutschen (Voll-)Universität verfügt demnach im Schnitt über dreimal so viel Personalressourcen wie ein Diversity Office. Diese Zahlen wurden jeweils noch in Relation gesetzt zur Größe der Universität, um eine Vorstellung davon zu bekommen, für wie viele Studierende eine Verwaltungskraft zuständig ist: Im Bereich Internationalisierung ist eine Vollzeitstelle für durchschnittlich 1.338 Studierende zuständig, im Bereich Diversität dagegen für 4.206. Hier zeigt sich, dass die Möglichkeiten der tatsächlichen Betreuung von Studierenden mit Blick auf vielfältige Diversitätsdimensionen noch sehr eingeschränkt sind.

### Anzahl der in den Verwaltungseinheiten Beschäftigten

Ein Kriterium, mit dem die relative Bedeutung verschiedener Verwaltungseinheiten erfasst und verglichen werden kann, ist die Zahl der Beschäftigten in absoluten Zahlen (gemessen in Vollzeitäquivalenten, VZÄ) und im Verhältnis zur Hochschulgröße (gemessen an der Zahl der Studierenden). Man kann vermuten, dass die Personalressourcen, die einem bestimmten Bereich zukommen, indirekt auch ein Hinweis darauf sind, wie relevant der Bereich aus Sicht der Hochschulleitung ist. Da solche Daten nicht öffentlich zugänglich sind, wurden die Befragten gebeten, die Zahl der in den beiden Bereichen tätigen Beschäftigten zu schätzen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass für die International Offices durchschnittlich 20,9 volle Stellen (VZÄ) geschätzt werden. Anders verhält es sich bei den für Diversitätsfragen zuständigen Stellen, bei denen schätzungsweise durchschnittlich 6,2 volle Stellen (VZÄ) verortet sind. Ein typisches International

### Vizepräsidien und Prorektorate für Internationalisierung und Diversität

Ein weiterer Indikator für die wahrgenommene Relevanz und Sichtbarkeit der beiden Bereiche ist die Benennung von Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten bzw. Prorektorinnen und Prorektoren mit entsprechenden Zuständigkeiten.

Zunächst findet sich an deutschen Universitäten relativ häufig ein Mitglied des Präsidiums bzw. Rektorats, das explizit für Internationalisierung zuständig ist: Laut Befragung gibt es eine solche Position an 81 % der Universitäten, laut Website an 73 % der Universitäten.<sup>4</sup> In den meisten Fällen wird die Zuständigkeit für Internationalisierung mit anderen Aufgaben kombiniert; in 25 % der Fälle (gemäß den Umfragedaten) und 21 % (auf Basis der Internetrecherche) mit der Zuständigkeit für Diversität. Mit anderen Worten: Etwa ein Viertel der deutschen Universitäten kombiniert die beiden Aufgaben auf der Führungsebene – was auf einen integrierten Ansatz hindeutet. Im Vergleich zur Priorisierung des

8

**TABELLE 3: GESCHÄTZTE BESCHÄFTIGTENZAHLEN** (Quelle: Kaldewey et al. 2024)

	Durchschnittliche Anzahl Beschäftigte (VZÄ)	Durchschnittliche Anzahl Studierende pro VZÄ in der Verwaltung
International Offices (Antworten von 31 Universitäten)	20,9 (Median 13,8)	1.338 (Median 1.079)
Diversity Offices (Antworten von 48 Universitäten)	6,2 (Median 6,0)	4.206 (Median 3.333)

<sup>4</sup> Ein Grund für die Differenz könnte darin liegen, dass die Response Rate bei denjenigen Universitäten, die über ein entsprechendes Vizepräsidium oder Prorektorat verfügen, höher war. Zugleich ist zu beachten, dass die Website-Recherche auch nicht immer zuverlässig ist, da nicht alle Aufgaben des Präsidiums öffentlich expliziert sind. Wegen dieser Unsicherheiten haben wir diese beiden Erhebungen hier kombiniert.



**TABELLE 4: VIZEPRÄSIDIEN (VP) BZW. PROREKTORATE (PR) MIT ZUSTÄNDIGKEITEN IN DEN BEREICHEN INTERNATIONALISIERUNG UND DIVERSITÄT** (Quelle: Kaldewey et al. 2024)

	E-Mail-Befragung (Antworten von 48 Universitäten)	Angaben auf den Webseiten aller untersuchten Universitäten (n=75)
VP/PR für Internationalisierung (und ggf. weitere Bereiche)	81 %	73 %
VP/PR für Diversität (und ggf. weitere Bereiche)	73 %	57 %
VP/PR mit Verantwortung für Internationalisierung und Diversität	25 %	21 %

9

Internationalisierungsthemas ist die Zahl der für Diversität verantwortlichen Vizepräsidenten und Prorektorate etwas geringer. 73 % der Befragten gaben an, eine für Diversität zuständige Position zu haben; die Internetrecherche ergab hier aber nur 57%. Diese Zahlen sind dennoch beeindruckend, vor allem wenn man berücksichtigt, dass das erste explizit für Diversität zuständige Prorektorat erst 2008 von der Universität Duisburg-Essen eingerichtet wurde, 2011 folgten die Universität Bremen und die TU Dortmund (Jorzik, 2024). Die meisten der in unserer Umfrage und Recherche (Stand 2022) registrierten Positionen von Vizepräsidenten und Prorektoraten bestehen also seit weniger als zehn Jahren.

In den qualitativen Interviews fanden sich verschiedene Ansichten zur Frage des richtigen Zuschnitts von Zuständigkeiten auf der Ebene der Hochschulleitung. Die meisten Interviewten aus den beiden Bereichen standen der Zusammenlegung von Internationalisierungs- und Diversitätsthemen in einem gemeinsamen Prorektorat oder Vizepräsidium eher positiv gegenüber: Eine solche Position könne dann sowohl eine koordinierende wie auch eine repräsentative Funktion übernehmen. Betont wurde, dass eine klar definierte Zuständigkeit und ein „direkter Draht“ zum Rektorat „extrem wichtig“ seien (G\_IO\_2, siehe auch Zitat in Box).

**Wie wichtig ist eine für Internationalisierung und Diversität zuständige Position in der Hochschulleitung?**

„Find ich extrem wichtig. Also das wär meine kurze Antwort. Das merke ich bei der Internationalisierung jetzt mehr als bei Diversity, aber nur, weil ich da näher dran bin. Aber es ist wichtig, einen direkten Draht zu haben, zum Rektorat direkt kommunizieren zu können, Probleme, schöne Sachen, Erfolgserlebnisse zu kommunizieren und Strategien zu besprechen. Das ist extrem wichtig, dass das zur Chef:innen-Sache gemacht wird.“ (Interview G\_IO\_2)

Verwiesen wurde in diesem Zusammenhang auch auf die grundsätzliche strategische Verantwortung der Hochschulleitung, zu erkennen „welche Fragen wir uns stellen müssen“ (G\_DO\_1). Eine Leiterin eines International Offices erläuterte, dass es für die Verwaltung eine Entlastung wäre, „wenn ein Prorektorat beide Themen gleichzeitig im Blick hätte“ (G\_IO\_4).

Andere Gesprächspartnerinnen äußerten sich allerdings auch kritisch über die Tendenz, die beiden „weichen“ Themen in einer Rolle (Vizepräsidium oder Prorektorat) zusammenzuführen. Innovativer sei es, wenn man das Thema Diversität mit einem „harten“ Thema – etwa Forschung – „in einem Vizerektorat unterbringen würde“ (G\_DO\_2). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in den Interviews eine Tendenz zur Ablehnung der Zusammenlegung der beiden Themen auf der Ebene der Verwaltung gibt, aber mehr Zustimmung, sie auf der Ebene der Hochschulleitung zusammenzudenken.

## Fazit

Die hier vorgestellte Studie hat einerseits dargelegt, dass neben dem seit langem etablierten Internationalisierungsimperativ auch der Diversitätsimperativ zum festen Bestandteil des universitären Selbstverständnisses geworden ist. Sowohl Internationalisierung als auch Diversität sind damit zentrale Managementaufgaben und haben ihren Ort in den Hochschulverwaltungen gefunden. Es hat sich aber auch gezeigt, dass die jüngeren Diversity Offices noch keine gleichermaßen standardisierte Form angenommen haben wie die älteren International Offices. Weiter hat der Beitrag die Frage gestellt, wie das Verhältnis zwischen diesen beiden Einheiten zu konzipieren ist. Dass die beiden Aufgaben systematisch etwas miteinander zu tun haben, liegt auf der Hand und wurde von den Befragten aus beiden Bereichen bestätigt.

Zugleich lässt sich festhalten, dass sich die Hochschulleitungen und die zuständigen Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager zwar umfassend mit beiden Aufgaben auseinandersetzen, der komplementären Logik der beiden Imperative bislang aber relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben. In Anbetracht zukünftiger Herausforderungen, die beide Themenfelder betreffen – man denke an den demografischen Wandel, an geopolitische Transformationen oder an die besonderen Bedürfnisse geflüchteter Studierender –, stellt sich die Frage, wie die Beziehungen zwischen den für das Management der Internationalisierung und das Management von Diversität zuständigen Einheiten in der Zukunft gestaltet werden können. Könnte man sich beispielsweise eine Fusion von International Offices und Diversity Offices zu übergeordneten „Offices for Internationalisation and Diversity“ vorstellen? In den Interviews wurde deutlich, dass die Hochschulen diesen Weg in naher Zukunft wohl nicht einschlagen werden – obwohl einzelne Praktikerinnen und Praktiker diese Option längerfristig nicht ausschließen. Die Mehrheit sowohl der interviewten Leitungspersonen der International Offices als auch der Diversity-Beauftragten betonte eher die Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit sowie die hinreichende finanzielle und personelle Ausstattung beider Bereiche. Mögliche Konkurrenzen und Spannungen, so können wir vermuten, haben eher

etwas mit knappen Mitteln und hohem Workload der Beteiligten zu tun als mit einem Unverständnis für die Aufgaben der je anderen Seite.

Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den hier diskutierten Studienergebnissen für die gute Kooperation zwischen International Offices und Diversity Offices? Zunächst bietet es sich an, bei übergreifenden Themen dauerhafte Kommunikationsformate, etwa Runde Tische oder Projektgruppen, einzurichten – dass dies in der Praxis funktioniert, haben viele der Befragten bestätigt. Daran anschließend könnte die Etablierung gemeinsamer Fortbildungsformate – im Sinne von Lernorten – Chancen bieten, Themen gemeinsam weiterzudenken. Während diese Vorschläge auf der Mikro-Ebene der Verwaltung ansetzen, ist auf der Leitungsebene der Hochschulen zu klären, wer für Internationalisierung und Diversität zuständig ist. So wurde von den Befragten, wenn auch mit gewissen Einschränkungen, die Zusammenführung der beiden Aufgabenbereiche auf der Ebene von Vizepräsidien oder Prorektoraten, begrüßt. Dagegen kann die Fusion oder Zusammenlegung der beteiligten Organisationseinheiten nicht oder nur mit Einschränkungen empfohlen werden. Da hierfür konkrete Erfahrungen fehlen, wären weitere Studien notwendig, in denen beispielsweise „best practices“ im internationalen Vergleich ausgewertet würden.

## LITERATUR

- AlShebli, Bedoor K., Rahwan, Talal, & Woon, Wei Lee. (2018). *The preeminence of ethnic diversity in scientific collaboration*. *Nature Communications*, 9(5163).
- Bell, Kati, Donaghue, Jennifer, & Gordon, Andrew. (2018). *Advancing Diversity, Equity, and Comprehensive Internationalization in Higher Education*. *Diversity Abroad*.
- Buckner, Elizabeth, & Stein, Sharon. (2020). *What Counts as Internationalization? Deconstructing the Internationalization Imperative*. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 151-166.
- Chow, Lauren K. (2019). *At the Intersections: International and Multicultural Higher Education*. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 11, 96-99.
- Cunningham, Tamara, & others. (2023). *Intersections of Diversity, Equity, and Inclusion and Internationalization: A Framing Guide*. American Council on Education (ACE). <https://www.acenet.edu/Documents/DEI-IZN-Framing-Guide.pdf>
- de Wit, Hans. (1999). *Changing Rationales for the Internationalization of Higher Education*. *International Higher Education*(15), 2-3.
- de Wit, Hans, & Jones, Elspeth. (2018). *Inclusive Internationalization: Improving Access and Equity*. *International Higher Education*, 94(0), 16-18. <https://doi.org/10.6017/ihe.2018.0.10561>
- Griem, Julika, Kaldewey, David, & Lim, Il-Tschung (Eds.). (2024). „Die Poesie der Reformen“. *Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland*. Transkript.
- Jorzik, Bettina. (2024). *Wie das Diversitätsmanagement in die deutsche Hochschullandschaft kam. Eine Zeitreise*. In J. Griem, D. Kaldewey, & I.-T. Lim (Eds.), „Die Poesie der Reformen“. *Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland* (pp. 13-22). Transkript.
- Kaldewey, David. (2024). *Der Diversitätsimperativ im Wissenschafts- und Hochschulsystem der Weltgesellschaft*. In J. Griem, D. Kaldewey, & I.-T. Lim (Eds.), „Die Poesie der Reformen“. *Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland* (pp. 131-162). Transkript.
- Kaldewey, David, Rymarzak, Małgorzata, Stoppa, Berit, Schmitt, Katharina, & Riedmiller, Laila. (2024). *Managing internationalisation versus managing diversity? Global imperatives and national trajectories in German and Polish universities*. *European Journal of Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2348680>
- Knight, Jane. (2004). *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Olson, Christa L., Evans, Rhodi, & Shoenberg, Robert F. (2007). *At Home in the World: Bridging the Gap Between Internationalization and Multicultural Education*. American Council on Education.
- Otten, Matthias. (2003). *Intercultural Learning and Diversity in Higher Education*. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 12-26.
- Riedmiller, Laila, & Schmitt, Katharina. (2024). *Das Zusammenspiel von Diversity Management und International Offices. Eine Herausforderung für die Hochschulprofessionen und die Hochschulforschung*. In J. Griem, D. Kaldewey, & I.-T. Lim (Eds.), „Die Poesie der Reformen“. *Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland* (pp. 109-130). Transkript.
- Smith, Michael J., & Ota, Akiko. (2013). *Matching International Enthusiasm With Diversity Commitment*. *Journal of College Admission*, 218, 16-21.
- Vertovec, Steven. (2012). „Diversity“ and the Social Imaginary. *Archives Européennes de Sociologie*, 53(3), 287-312.
- Wood, Peter. (2003). *Diversity. The Invention of a Concept*. Encounter Books.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V. (DAAD)  
Kennedyallee 50, D-53175 Bonn  
Tel.: +49 228 882-0, Fax: +49 228 882-444  
E-Mail: [webmaster@daad.de](mailto:webmaster@daad.de), Internet: <https://www.daad.de>  
Vertretungsberechtigter Vorstand: Prof. Dr. Joybrato Mukherjee  
Registergericht Bonn, Registernummer VR 2107,  
Umsatzsteuer-IdNr.: DE122276332,  
Verantwortlicher i.S.v. § 18 Abs. 2 MStV:  
Dr. Kai Sicks, Kennedyallee 50, 53175 Bonn

### Kontakt

Bereich Strategie und Steuerung – S1  
Dr. Jan Kercher, [kercher@daad.de](mailto:kercher@daad.de)

### Design

Atelier Hauer+Dörfner GmbH, Berlin

### Januar 2025

Als digitale Publikation im Internet veröffentlicht  
Dieses Werk steht unter der Creative Commons Namensnennung.  
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz (CC BY-SA 3.0 DE) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

