

德国公立大学多样性指导方针探析

沈国琴¹, 汤梦颖²

¹浙大城市学院外国语学院, 浙江 杭州

²浙江工商大学外国语学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2026年7月10日; 录用日期: 2026年8月17日; 发布日期: 2026年8月25日

摘要

多样性与包容性已成为当代大学自我认知的核心议题, 被视为21世纪高等教育机构发展的关键任务。德国公立大学中, 为数不少的大学在其官方网站涉及多样性主题, 其中有些大学制定了专门的多样性指导方针。在德国高校推进多样性的论证中, 道德层面的理据比工具层面的理据占据着更为核心的地位。德国大学多样性指导方针的独特形态受到联邦教育体制、博洛尼亚进程、新公共管理改革以及洪堡大学理念的共同影响。

关键词

多样性, 包容性, 制度理论, 德国高等教育

Analysis of Diversity Guidelines in German Public Universities

Guoqin Shen¹, Mengying Tang²

¹School of Foreign Languages, Hangzhou City University, Hangzhou Zhejiang

²School of Foreign Languages, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang

Received: July 10, 2026; accepted: August 17, 2026; published: August 25, 2026

Abstract

Diversity and inclusion have become central themes in the self-perception of contemporary universities, regarded as key tasks for the development of higher education institutions in the 21st century. A considerable number of public universities in Germany address the topic of diversity on their official websites, and some have developed dedicated diversity guidelines. In the rationale for promoting diversity at German universities, moral arguments occupy a more central position than instrumental ones. The unique form of these diversity guidelines is shaped by the interplay of the

federal education system, the Bologna Process, New Public Management reforms, and the Humboldtian ideal of the university.

Keywords

Diversity, Inclusion, Institutional Theory, German Higher Education

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 问题的提出

多样性与包容性已成为当代大学自我认知的核心议题。它们被视为 21 世纪高校发展的关键任务([1]: p. 9), 众多国家和超国家层面相继发出倡议, 以推进这一进程。然而, 一个不容忽视的问题是, 并非所有大学在此背景下制定的多样性与包容性措施均产生积极作用, 部分措施甚至对一些学生产生意想不到的负面影响[2], 因而有必要系统审视多样性指导方针的内容与效应。

美国高校在制定多样性指导方针时对多样性理据做出了重要区分[3], 并对此进行了系统的实证研究([4]: pp. 268-283)。施塔克(Starck)等人的研究揭示: 道德性理据将多样性本身视为具有内在价值, 如学校促进多样性, 因为这样做是公平的; 工具性理据则将多样性视为实现其他目标的工具, 如多样性提升学校的创新能力。研究还发现, 工具性理据在美国大学中的普遍性高于道德性理据。更具启示意义的是关于这些理据影响的后续研究: 有些学生更青睐崇尚道德理据的大学, 他们觉得在此类机构中预期有更强的归属感、更优的学业成绩和更高的毕业率([5]: e2013833118)。

特劳瓦尔特(Trawalter)等人的研究发现, 多样性定义与多样性理据间存在着系统关联: 道德理据更易导致人们对多样性进行狭义定义, 即主要将多样性理解为受法律保护的人口统计学特征, 如民族出身和性别等; 工具性理据则促使机构扩展定义, 将不受法律保护的普遍属性, 如兴趣、人格特质或政治信念, 亦纳入其中, 形成广义定义[6]。柯比(Kirby)等人进一步研究了狭义与广义多样性定义对某些学生群体的影响[4]。

德国目前仅有两项描述性研究介绍了德国高校多样性指导方针及多样性管理项目, 尚无研究系统地考察促进多样性理据的普遍性, 也缺乏在全德范围内就大学指导方针中多样性定义的广度展开的研究。考虑到美国研究中发现的这些要素对某些学生的实质性影响, 有必要从内容层面系统审视德国高校现行的多样性指导方针, 从而把握现状并为后续效应研究奠定基础。本研究正是以此为切入点, 考察德国高校中多样性理据的普遍性以及定义的广度, 具体聚焦于以下问题: 德国公立大学多样性指导方针中如何定义多样性? 提及了哪些促进多样性的理据? 各种理据的普遍性程度如何?

1.2. 制度理论视角下的多样性管理

为深入理解德国大学多样性指导方针的现状及其形成机制, 本研究引入组织社会学的制度理论作为分析框架。该理论为解释组织行为的趋同性与差异性提供了有力的分析工具[7]。

从制度理论视角看, 高等教育机构作为组织, 其生存与发展不仅依赖于资源获取, 还依赖于获得社会合法性[8]。组织必须遵从环境中既定的制度规范和期望, 即使这些规范可能与组织内部的技术效率要求相冲突。这种对制度环境的适应导致了组织之间的“同构化”(isomorphism), 即组织在结构、策略和实

践上趋向相似。

迪马奇奥(DiMaggio)与鲍威尔(Powell)区分了三种同构机制: 强制性同构源于组织所依赖的其他组织施加的正式与非正式压力, 以及社会文化期望; 模仿性同构产生于组织面对不确定性时的模仿行为; 规范性同构则主要源于专业化和专业网络的共享认知([9]: p. 150)。

将这一理论框架应用于多样性管理领域, 可以将大学引入多样性指导方针理解为组织为获得制度合法性而采取的战略。欧盟平等待遇指令、博洛尼亚进程的社会维度目标、国家层面的法律要求构成了强制性压力([10]: p. 89); 面对学生群体日益多样化的现实不确定性, 大学倾向于模仿那些被视为成功的同行组织([11]: pp. 41-66); 而高等教育领域的专业网络、学术组织则通过培训和专业交流推广特定的多样性管理实践([12]: pp. 237-241)。

与此同时, 制度理论也指出, 同构化趋势会受到不同国家历史、法律和人口发展背景的影响, 导致同一概念在不同语境中呈现多样化的实施形式, 这正是理解德国与美国在多样性指导方针上差异的关键切入点。

2. 德国高校实施多样性指导方针之语境

2.1. 组织纲领的有效性与影响力

组织纲领的有效性和影响力在管理学界屡遭质疑[13]。学者们强调, 纲领只有在参与式过程中制定, 并融入组织的战略规划及日常实践时, 方能产生实际意义。纲领的生命力不在于文本本身, 而在于其制定过程及运用方式([11]: pp. 41-66)。

科斯米茨基(Kosmützky)对德国大学纲领性文件的研究表明, 纲领文本本身往往只是“象征性文档”, 其真正意义在于制定过程中各利益相关方的协商与共识建构。当纲领通过参与式过程制定, 能够反映组织成员的共享价值观, 并与组织的日常决策和实践建立明确联系时, 才能真正促进对组织目标与价值观的共识([11]: pp. 41-66)。

德国高校于 1990 年代至 2000 年代首次制定通用纲领([11]: pp. 41-66), 专门的多样性纲领则稍晚出现, 约始于 2000 年代([1]: p. 12)。这一时间节点并非偶然, 它对应着欧盟平等待遇指令在各成员国转化为国内法的时期(2000 年至 2006 年), 亦对应着博洛尼亚进程深化推进之阶段。

2.2. 德国高校多样性指导方针之现状

伊姆(Ihme)与施蒂默尔(Stürmer)对德国高校网站中“多样性”主题的呈现情况进行了系统分析。他们发现, 在所调查的 78 所高校中, 仅约半数(51%)发布了独立的多样性纲领。另有四分之一的高校在其通用纲领中提及多样性议题, 17%的高校网站完全未涉及多样性内容。当高校在通用纲领中涉及多样性时, 最常提及的是性别平等与家庭状况, 其他人口统计学维度则较少被提及。若高校制定了独立的多样性纲领, 约 50%的案例涵盖移民背景、健康障碍、年龄、性取向及宗教信仰等维度([1]: p. 16)。伊姆与施蒂默尔的结论是: 与美国相比, 德国对多样性的重视程度仍远远不足([1]: p. 24)。

林德(Linde)在其研究中描述了北莱茵-威斯特法伦州公立高校发展计划中对多样性的定义。除了人口多样性层面, 他还从认知多样性、学科多样性、职能多样性和制度多样性等维度分析了这些高校发展计划([14]: pp. 221-238)。他指出, 高校对人口多样性的关注程度低于非人口多样性。此外, 仅两所高校将包容性列为应对多样性的方式。林德的结论是: 尽管多样性如今已成为德国高校议题, 但其具体实施方式差异显著, 且某些多样性层面至今似乎仍未得到充分重视([14]: pp. 221-238)。

2.3. 学生群体的多样化与持续性不平等

理解多样性指导方针的语境, 需要首先把握德国高校学生群体的实际构成。德国高校学生群体在多

个维度上呈现日益多样化的趋势。根据德国联邦统计局及德意志学术交流中心发布的最新数据, 2024/25 年冬季学期德国高校在校生总数约为 280 万至 288 万人, 外国学生占比约为 14.0%至 17.2%。学生总数的大幅增长加剧了多样性趋势: 拥有高校入学资格的人口在同龄人群中的比例显著上升。

然而, 学生群体的多样化并不等于教育机会的均等化。所谓的“渗漏管道效应”(leaky pipeline effect) 描述了女性比男性更可能退出学术生涯的现象。其后果是, 德国女性教授比例长期低于 30% [15]。尽管德国学生中来自非学术型家庭的比例较高, 他们在学业成功和继续深造方面仍面临诸多障碍([16]: p. 128)。

2.4. 美国研究的启示与跨文化比较的必要性

关于多样性的理据及其影响, 美国已有较为丰富的实证数据可供参考, 美国高校中工具性理据的普遍性在过去几年有所增加, 比道德性理据更为常用, 这对有些学生产生了负面影响([5]: e2013833118), 因为当大学秉持工具性理据时, 会降低有些学生的归属感, 其毕业率相应较低。

然而, 美国与德国有着不同的社会历史背景, 其研究结论的适用性必然受到限制。在德国, 目前既缺乏关于这两种理据普及程度的研究([12]: pp. 237-241), 也没有针对其目标群体影响效应的探讨。现有的跨国比较研究表明, 多样性措施的制定与实施高度取决于当地的具体语境[17], 如德国的联邦体制、高等教育治理结构以及洪堡大学理念传统, 它们均可能塑造出不同于美国的多样性话语与实践。

3. 研究方法

3.1. 样本与数据收集

本研究于 2025 年 7 月至 8 月期间, 按照预定方案对德国 78 所公立大学的官方网站进行了多样性指导方针的系统检索。具体筛选标准如下: 仅纳入德国境内由国家资助的综合性大学及同等地位的高等教育机构, 即公立大学, 排除私立大学、应用技术大学及艺术类院校; 所有目标大学均需拥有独立域名下的官方网站, 且网站内容须为德语版本。研究流程严格遵循施塔克等人的方法([5]: e2013833118), 以确保结果的可比性。研究团队对每所大学的网站执行了结构化检索, 使用的关键词组合包括“多样性政策”、“指导方针”、“《多样性宪章》”等。若在连续五分钟内既未找到专门的多样性指导方针文件, 也未找到包含多样性相关段落的通用指导方针(如大学战略规划或人事政策), 则终止对该校的搜索。对于每份已获取的指导方针(无论是否为多样性专用), 研究团队均记录了该校是否公布了关于该文件制定过程的信息, 如起草委员会成员、意见征询流程等, 以此揭示其组织嵌入性及制定过程中的参与程度。

选择公立大学作为研究对象依据两点考虑: 其一, 公立大学相较于其他类型高校具有更高的社会选择性, 即入学门槛和公众关注度, 因此更有必要加强多样性促进工作; 其二, 限定样本规模可确保在给定时间窗口内完成数据收集的可行性。

3.2. 内容分析

为对多样性指导方针进行内容分析, 研究团队采用了一套演绎式编码指南, 并借助 MAXQDA 软件(2022 版)完成编码操作。编码框架的构建基于已有理论研究和德国本土语境。在多样性定义方面, 本研究区分了两种操作定义: 狭义定义参照《通用平等待遇法》(AGG, 2006)¹所列明的人口统计学特征, 包括民族出身、性别、年龄等; 广义定义涵盖个人一般属性, 如兴趣、人格特质等。大学场域的实证研究表明, 来自非知识分子家庭的第一代大学生、社会经济地位较低的学生及有照顾责任的学生尤其面临额外负担([16]: p. 131), 鉴于此, 本研究将《通用平等待遇法》的维度扩展至上述社会文化维度, 并将其纳入

¹https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf

广义定义的编码类别。

在多样性理据方面, 借鉴施塔克等人([5]: e2013833118)的分类, 研究分析了两种基本理据类型: 工具性理据强调多样性对大学的功能性益处, 如提升创新潜力或研究质量; 道德性理据将多样性本身视为应然价值, 如确保不同群体获得平等机会, 或尊重每个人的尊严作为大学的根本原则。

除演绎式编码外, 本研究还辅以归纳式类别建构, 以识别文件中出现的其他促进多样性的理由。编码员在分析过程中始终依据演绎得出的类别对全文进行逐段归类, 并坚持在原始语境中理解所有文本段落, 避免断章取义。

3.3. 信度检验

评分者间信度通过 Cohen's Kappa (K) 系数进行计算。实际执行中, 两名编码员独立对随机抽取的 20% 样本文件进行试编码, 随后计算一致率。结果显示: 工具性动机 $K = 0.80$; 道德性动机 $K = 0.94$; 广义多样性定义 $K = 1.00$; 狭义多样性定义 $K = 1.00$ 。依据兰迪斯(Landis)与科赫(Koch) (1977)的判断标准, K 值在 0.61~0.80 为“显著一致”, 0.81~1.00 为“几近完美一致”, 本研究所获信度指标均达到可接受水平。

完成信度检验后, 编码员对全部样本文件进行了正式编码, 并逐一检索其中涉及大学促进多样性理据的文本段落。对于既无法归入道德性理据、也无法归入工具性理据的段落, 则另行归入“其他”类别, 以作后续分析。

4. 结果

4.1. 多样性指导方针的覆盖率及制定过程的透明度

在 78 所被检索网站的大学中, 有 73 所(93.59%)在网站上涉及多样性主题。这一比例较之伊姆与施蒂默尔研究中 76% 的比例([5]: e2013833118)有显著提升, 表明过去数年间多样性议题在德国高校中的可见度大幅提高。其中, 65 所(83.33%)大学制定了独立的多样性指导方针, 8 所(10.26%)大学在其大学总体指导方针框架下探讨了多样性议题。其余 5 所(6.41%)大学的网站未提及多样性主题([18]: p. 246)。

在涉及多样性主题的 73 所大学中, 有 29 所(39.72%) ([18]: p. 247)提供了关于多样性指导方针制定过程的信息, 这些信息揭示了该指导方针的组织嵌入性。典型案例如下:

“[某大学]的多样性理念是在德国科学捐赠协会举办的‘塑造多样性’审计框架内制定的。该理念于 2017 年 11 月 14 日的多样性审计指导委员会会议上获得确认, 并于 2017 年 11 月 21 日的[某大学]校长办公会议上获得审议通过。”

上述透明度上的差异表明, 超过 60% 的大学未公开其指导方针的制定过程和组织嵌入方式, 这会导致指导方针停留在“象征性文档”层面, 难以真正融入大学的日常实践和战略决策([11]: pp. 41-66)。

从制度理论的视角看, 如此高的覆盖率(93.59%)很难仅用大学自发意愿来解释。强制性压力, 如《通用平等待遇法》的一些要求和模仿性压力如德国科学捐赠协会的审计框架及《多样性宪章》的签署网络共同推动了多样性指导方针的广泛采纳。然而, 多数大学未披露制定过程, 暗示其采纳行为可能更多出于获取外部合法性的“象征性回应”, 而非实质性内化, 这正是制度同构理论所描述的“模仿性同构”与“强制性同构”在实践中的典型表现。

4.2. 组合定义统摄, 广义定义式微

第一个研究问题关注德国公立大学对多样性的定义。分析结果显示, 狭义与广义相结合的组合定义最为常见, 占 43.84%, 如“目标是实现大学入学机会与学业成功不取决于学生的文化或社会背景、教育

经历背景或生活状况”。

紧随其后的是狭义定义，占 28.77%，如“在我们的校园里，生命以其全然的多样性展现，人是关注的核心——无论肤色与出身、性别认同、宗教或世界观取向如何”。

值得注意的是，有 26.02%的大学在涉及多样性主题时未作任何定义。仅 1 所大学(1.37%)采用了纯粹的广义定义，即仅包含非人口统计学特征的定义。

为便于比较([18]: p. 247)，表 1 汇总了本研究的发现与柯比等人在美国企业背景下的研究结果([4]: pp. 268-283):

Table 1. Comparison of diversity definition types between Germany and the United States (%)
表 1. 德国与美国多样性定义类型比较(%)

定义类型	德国大学(本研究)	美国企业
狭义定义(仅人口特征)	28.77	11
广义定义(一般属性)	1.37	38
组合定义	43.84	29
未作定义	26.02	22

两组数据呈现显著差异。在柯比等人的美国研究中，最常见的为广义定义(38%)，其次为组合定义(29%)，狭义定义仅占 11%。这种差异在一定程度上可归因于研究对象的不同——企业受经济利益驱动，更倾向于采用包容性的广义定义以扩大人才池。然而，差异的幅度之大也提示人们，德国大学的多样性话语与美国存在根本性差异。

从制度压力角度解析，德国大学中狭义定义(28.77%)的高比例直接反映了强制性压力，《通用平等待遇法》明确列举了受保护的人口统计学特征，大学为满足法律合规要求，自然倾向于采用该法定框架。组合定义(43.84%)的主导地位则体现了模仿性压力：德国大学在参照国际同行(尤其是美国大学)的多样性话语时，吸收了广义维度，但又受本国法律约束，从而形成混合形态。广义定义的极端稀缺(1.37%)则说明，缺乏来自企业界的强势模仿对象(美国企业广义定义达 38%)，且规范性压力(如学术界的平等传统)并未推动超越法律范畴的扩展，这进一步印证了制度环境对定义选择的决定性影响。

4.3. 促进多样性的理据：道德性理据的优先性

针对第二个研究问题，本研究分析了德国公立大学多样性指导方针中提及的促进多样性的理据及其出现频率。

结果显示，在涉及多样性主题的 73 所大学中，有 67 所大学(91.78%)至少提出了一种道德性论证。典型表述包括：“认可多样性意味着将其视为社会现实与独立价值加以尊重”；“大学有责任确保所有成员不受歧视地参与学术生活”。此外，58 所大学(79.45%)至少提出了一种工具性论证。例如：“大学坚信，由于视角、能力和经验的多样性，多元化组成的工作团队能够取得特别优异的研究成果”；“多样性是卓越研究的必要条件，它带来创新的视角和方法”。

在 73 所涉及多样性主题的大学中，有 55 所大学(75.34%)同时采用了工具性与道德性论证组合([19]: pp. 247-248)。

采用独立样本 t 检验(Welch 校正)比较两类论证的出现频率，结果显示道德性论证(M = 3.03, SD = 2.62M)的出现频率显著高于工具性论证(M = 1.60, SD = 1.53M)，t (127.29) = 4.02, p < 0.001。这一发现凸

显了德国大学指导方针中对道德性论证的强调。

为便于比较, 表 2 呈现了德美两国多样性理据分布的差异:

Table 2. Comparison of diversity rationale types between German and U.S. universities (%)

表 2. 德国与美国高校对多样性理据类型的比较(%)

理据类型	德国大学(本研究)	美国大学(Starck 等, 2021 的研究结果)
道德性理据	91.78	约 60
工具性理据	79.45	约 90
同时采用两种理据	75.34	约 50

数据显示, 美国大学中工具性理据占主导地位, 而德国大学中道德性理据更为普遍, 这一对比鲜明的发现值得深入分析。

制度理论有助于解释这一跨国差异。德国大学中道德性理据的绝对主导(91.78%)可视为规范性压力的产物, 德国高等教育传统深受社会民主主义和平等价值观的影响, 学术机构将促进社会正义视为自身使命, 这种专业规范内化为大学的合法性基础。相比之下, 美国大学工具性理据的盛行(约 90%)则反映了市场竞争压力的强制性作用: 在高度市场化的高等教育体系中, 大学必须证明多样性对“卓越”和“竞争力”有直接贡献, 以获取资源和支持。德国大学同时采用两种理据的比例(75.34%)表明, 两种压力并非互斥, 但道德性论证的显著优势强有力地说明, 在德国制度语境中, 规范性压力压倒了工具性逻辑。

4.4. 促进德国公立大学多样性的其他独特理据

研究还发现了其他促进德国公立大学多样性的理据。

第一, 多样性作为法律规定: 这一类别在 17 所大学(23.29%)的指导方针中被编码记录([18]: p. 248)。这些大学基于不同法律框架来论证促进多样性的必要性: “依据《通用平等待遇法》, 大学有义务保护其成员免受基于民族出身、性别、宗教或世界观、残疾、年龄或性取向等的歧视”; “《基本法》第一条和第三条确立了人的尊严不可侵犯和平等权利的准则, 这是我们多样性工作的根本依据”。

这一理据直接体现了强制性压力, 法律条文为大学提供了最明确的行为指令, 大学在指导方针中援引法律, 既是对合规义务的承认, 也是向外部利益相关者传递合法性信号的方式。

第二, 多样性作为大学传统: 相比之下, 7 所大学(9.59%)([18]: p. 248)强调将多样性视为其传统的一部分, 其中多数提及 20 世纪 70 年代的高校改革运动或大学的特定历史渊源: “本校自 1970 年代改革大学以来, 一直致力于向非传统学生群体开放教育机会, 这一传统延续至今”。

这类理据反映了路径依赖与规范传承的作用, 历史上的改革实践形成了组织认同的基石, 并在代际间被不断重申, 成为规范性压力的一种内化表现。

第三, 多样性作为风险: 在两个多样性指导方针中出现的一个引人注目的类别, 可视为促进多样性过程中的障碍, 即将多样性视为风险。这类表述通常以辩证的方式呈现: 本校在关于多样性诸多影响之一, 即促进科学卓越的积极基本假设下, 并未回避对多样性在特定情况下是否与科学卓越相悖这一批判性问题的思考, 多样性同样蕴含风险并引发冲突, 因此需要以建设性的方式加以调适。

尽管仅在两所大学中出现, 但这一类别具有特殊理论意义。它突破了制度压力的单向服从逻辑, 展现了组织对制度环境的反思性回应。大学并非被动接受强制性或模仿性压力, 而是在承认风险的同时试图主动“驯化”多样性, 这为制度理论中的“能动性”概念提供了微观证据, 揭示了多样性实践可能伴

随的张力。

5. 讨论

5.1. 主要发现及其理论意涵

上述研究的核心发现可以归纳为三个方面：第一，德国大学多样性指导方针的覆盖率在过去数年间显著提升，从 2019 年的 51% 上升至当前的 83%，逾 93% 的大学在网站上涉及多样性主题；第二，在多样性定义上，德国大学倾向于采用组合定义(44%)，其次为狭义定义(29%)，超过四分之一的大学未作任何定义，纯粹广义定义极为罕见(1.4%)，这与美国研究中广义定义占主导(38%)的发现形成对比；第三，在多样性理据上，道德性理据最为普遍(92%)，大学平均使用的道德性论证多于工具性论证，但工具性理据同样广泛存在(79%)，75% 的大学同时采用两种理据。此外，23% 的大学以法律义务作为理据，约 10% 的大学将多样性视为传统的一部分([18]: p. 248)。

如何解释这些发现？制度理论提供了有力的分析框架，但仅仅识别三种同构机制尚不足以把握德国模式的深层逻辑。德国大学多样性指导方针的独特形态，是多重制度逻辑在特定历史及制度语境中交织互动的产物，既受到强制性、模仿性和规范性同构压力的形塑，更根植于德国高等教育“协调型市场经济”(coordinated market economy)的制度遗产与“洪堡传统”的文化-认知框架。以下从四个层次逐级展开分析。

第一，强制性同构与法律逻辑的制度化

德国大学多样性指导方针中“多样性作为法律规定”这一理据的出现，以及狭义定义的主导地位，与德国的法律框架密切相关。《通用平等待遇法》于 2006 年生效，它明确禁止基于民族出身、性别、宗教或世界观、残疾、年龄或性取向等的歧视。这部法律为德国大学的多样性工作设定了强制性的法律底线。大学作为公法机构，必须遵守《通用平等待遇法》的规定，并建立相应的申诉机制和预防措施。这解释了为何德国大学在定义多样性时，倾向于以《通用平等待遇法》所列举的受保护特征为核心，这不仅是法律义务，也是组织获得合法性的基本条件。

然而，法律压力的作用方式并非简单的“命令-服从”。从制度理论中的“翻译”视角看，《通用平等待遇法》所提供的是一套形式性合规框架，大学在将其转化为组织实践时，享有相当的解释空间。超过四分之一(26%)的大学未对多样性作出任何定义，恰恰说明法律并未强制要求精确定义，强制性压力更多体现为程序性合规(如建立投诉机制和预防措施)，而非内容性规定。这种制度缝隙为组织能动性预留了空间，也解释了为何在统一法律框架下，大学的多样性表述仍呈现显著差异。

此外，德国联邦教育与研究部(BMBF)和德国大学校长联席会议(HRK)联合发起的“高校多样化”项目(2023 年至 2024 年)进一步强化了这种强制性压力。该项目旨在通过一系列创新措施促进高校的多样性及平等发展，入选的 33 所大学不仅获得项目资助，还承担着示范和推广的责任[19]。但需注意，此类项目属于“软法”机制，其约束力低于法律，却通过声誉激励和同行监督发挥着实质性的规范效力，构成了介于强制性与模仿性之间的第三种压力形态。

第二，模仿性同构与场域结构的协调机制

德国大学多样性指导方针在近年来的快速扩散，与模仿性同构机制密切相关。面对日益多样化的学生群体和复杂的社会期望，大学管理者常常面临不确定性：什么是“恰当的”多样性策略？如何制定“合格的”多样性指导方针？在这种情况下，大学倾向于模仿那些被视为成功或被权威机构认可的同行([9] 155)。

在此方面，德国科学捐赠协会推出的“塑造多样性”审计项目发挥了关键的协调作用。逾 70 所高校

成功参与该审计项目。审计过程通常持续两年, 由资深审计师主持, 学生、教学人员和管理人员共同参与, 旨在从战略、结构和文化三个层面进一步发展高校的多样性工作。成功通过审计的高校获得证书, 这一认证本身成为组织合法性的象征。

莱茵美因应用科学大学的案例典型地展示了这一过程。该校在两年审计过程中, 达成了对多样性的共识, 确立了未来的结构性锚点, 并围绕“学习与教学”、“员工工作条件”及“沟通与组织”三个行动领域制定了初步目标。

从组织场域理论的角度审视, 审计机制实质上在德国高等教育系统中创造了制度化的认证层级, 通过明确划分“被认证者”与“未被认证者”, 定义了何谓“规范的多样性实践”。这种分野所产生的模仿压力不仅具有示范效应, 更带有准强制色彩: 未参与审计或未获认证的大学面临着合法性赤字, 其多样性承诺的可信度会受到质疑。这一机制与美国环境中通过诉讼驱动的工具性压力形成鲜明对照: 德国的模仿性同构通过正面认证与最佳实践扩散发挥效用, 而美国的同构压力则更多源于法律规避与风险管控的逻辑, 这正是德美差异在制度运作方式上的深层体现。

第三, 规范性同构与专业共同体的认知建构

规范性同构主要源于专业化和专业网络的共享认知。在多样性管理领域, 德国已形成了一批专业群体, 包括各大学的多样性专员、多样性工作组的成员, 以及相关学术研究群体。这些专业群体通过会议、培训、出版物等方式, 传播关于“什么是好的多样性管理”的规范性认知([12]: pp. 237-241)。

德国研究联合会(DFG)于 2022 年扩展了其“研究导向的公平与多样性标准”, 将多样性纳入其中。2024 年底, 德国研究联合会成员大学的执行委员会提交了关于前期经验总结的综合报告。2025 年 6 月, 德国研究联合会邀请大学领导者参加专题研讨会, 促进同行交流和相互咨询。柏林自由大学政治学教授古莱·查拉尔(Gülay Çağlar)在会上指出, 促进多样性对高等教育机构而言仍是一个相对较新的行动领域, 过去常常以较为单一方式处理不平等, 然而若采取整合性的方法能够更有效地开展多样性工作[20]。这种专业共识通过学术网络在高校间传播, 形成规范性压力。

但规范性压力的作用不仅在于行为规范的扩散, 更在于认知框架的塑造。它定义了哪些问题值得关注、哪些解决方案被视为“适当”。本研究中道德性理据的显著优势(91.78%)正是这一认知建构的直接体现: 在德国专业共同体的规范性话语中, 多样性首先被建构为正义问题而非效率问题。这种认知优先性与美国专业社群中将多样性首要建构为“竞争优势”的认知框架形成了深层的文化-认知对立。规范性同构由此不单是制度压力的传导渠道, 更是意义生产与合法性界定的核心机制, 它决定了何种行为在特定场域中被视为“可理解”和“恰当”。

第四, 德国特殊性的历史制度主义整合解释

上述三种同构机制虽然也在其他国家发挥作用, 但德国大学的多样性指导方针呈现出与美国的显著差异, 此种差异无法仅用压力类型的强度差异来解释, 而必须从多重制度逻辑的历史层累与冲突性整合的角度加以把握。

第一层逻辑: 洪堡传统的文化-认知框架。二战后德国高等教育政策经历了从“均质”到“分化”的转变, 其嬗变过程深受经济体制、高等教育管理体制和传统大学理念的深层结构影响[21]。其中, 洪堡大学理念的传统尤为关键。洪堡理念强调教学与研究的统一、学术自由、通过科学进行教化。在这一传统中, 大学的核心使命是追求真理和学术卓越, 而非直接服务于经济利益或社会政治目标[22]。

洪堡传统贡献了一种独特的“教化”逻辑: 教育不仅是知识传授, 更是人格塑造和自我实现的过程。这一理念与多样性议题中的道德性理据天然契合, 尊重每个个体的尊严、促进其全面发展, 本身就是大学教育的核心价值。这解释了为何德国大学更倾向于采用道德性理据, 而非工具性理据。

波茨坦大学校长奥利弗·金特(Oliver Günther)教授在其新著《多样性的大学：民主的威胁还是公共福利的保障？》中反思道：“有时我的印象是，我们太过于关注自身，性别歧视等主导了辩论，遮蔽了其他重要议题。毫无疑问，基于多样性的视角在研究和教学中变得重要得多，大学也从中受益”[23]。金特进一步指出，这可能导致一种“新型象牙塔”，使部分社会群体与大学产生疏离。金特的反思恰恰揭示了洪堡传统与多样性话语之间的内在张力：一方面，道德性理据强化了大学的“教化”使命；另一方面，过度内省式的正义关注可能削弱大学向社会开放的承诺。

第二层逻辑：新公共管理改革的市场逻辑。1990年代以来新公共管理改革对德国高等教育产生了深远影响。改革引入了目标协议、绩效拨款、结构性发展计划等现代治理工具，将大学塑造为“组织行动者”[24]。这些改革也改变了大学中平等工作的性质，性别主流化和多样性管理被视为能够提升组织效率和公平性的战略工具。工具性理据因此进入多样性话语，并与既有的道德性理据形成共存乃至竞争关系。

然而，上述两种逻辑并非简单地并列或叠加，而是处于制度性冲突与策略性调适之中。洪堡传统强调大学的道德自主性与教化使命，而新公共管理改革则将大学重新定义为绩效导向的组织行动者，前者赋予大学以“价值守护者”的身份，后者将其降格为“竞争参与者”。德国大学多样性指导方针中道德性理据与工具性理据的同时存在(75%的大学同时采用两种理据)，正是这两种制度逻辑冲突性共存的文本印记。这也表明，洪堡传统的文化-认知框架在德国高等教育的制度逻辑层级中仍居于主导地位，工具性逻辑虽已进入场域，但尚未颠覆既有认知秩序。

从更宏观的比较制度分析视角看，德美差异可被视为“协调型市场经济”(CME)与“自由市场经济”(LME)两种资本主义多样性在高等教育领域的制度投影。在协调型经济中，组织行为受行业协会、规范标准和非市场协调机制的强力引导，多样性议题因而呈现为道德正当性与专业规范的协商过程；而在自由市场经济中，市场竞争和法律诉讼构成核心制度压力，多样性因此被工具化为竞争优势和风险规避的策略工具。德国大学多样性指导方针中的道德性主导、法律合规性表述、审计认证的模仿扩散以及“多样性作为风险”的反思性话语，所有这些特征，均可被理解为协调型制度环境在高等教育多样性领域的具体制度表征。

5.2. 德国多样性指导方针的实践案例

为更具体地呈现德国大学多样性指导方针的实践形态，本研究选取两所代表性大学的案例加以分析。

5.2.1. 图宾根大学：价值导向与资源导向的整合

图宾根大学于2025年通过了新的多样性战略，该战略在校内广泛参与式过程中制定。战略文件明确表述了其多样性的理解：

“我们对多样性的理解基于机会平等和公平的原则。确保所有大学成员(或潜在成员)获得公平和平等的机会。我们提高意识，为每个人创造平等和公平的机会，减少偏见和障碍”。

“我们对多样性的理解基于尊重性包容的文化，确保每位大学成员都有归属感。我们提供一种文化环境，使每个人都感到被欢迎、接受和珍视”[25]。

值得注意的是，图宾根大学明确将多样性定位为既是资源导向的，也是价值导向的。资源导向意味着将多样性视为创造力、创新和质量的源泉；价值导向意味着将机会平等、宽容和开放性等作为大学的指导原则。这种双重定位体现了道德性理据与工具性理据的整合。

副校长莫妮克·舍尔(Monique Scheer)教授阐释了这一整合的逻辑：“高等教育中的多样性政策是一项涉及两个领域的任务：卓越与公平。作为自身价值的公平也容纳卓越，因为卓越的学术需要最有才华

和能力的学生和研究, 他们完全独立于社会或国家出身、性别或身体限制” [26]。

图宾根大学的案例表明, 德国大学在实践中并非简单地在道德理据和工具理据之间二选一, 而是正尝试着将两者整合, 并阐明其内在逻辑关联。这一整合策略在实践中取得了初步成效, 尤其体现在教学创新领域。基于其倡导的“尊重性包容的文化”, 该校师生发展出将多样性直接融入课程教学的创新模式。例如, 社会科学学院开设的跨学科研讨课“划线——为平等权利而战”, 通过戏剧表演形式让学生亲身体验性别等歧视的历史与现实。该项目不仅因其创新的、与社会紧密相关的取向及其广泛的影响力于 2025 年获得巴登-符腾堡州教学大奖, 更重要的是, 它展示了如何将抽象的多样性价值转化为具体的、可体验的教育实践, 从而真正实现副校长莫妮克·舍尔教授所言“卓越与公平”的统一。

5.2.2. 卡尔斯鲁厄理工学院：多样性主流化的系统路径

卡尔斯鲁厄理工学院采取了“多样性主流化”的系统路径。它将多样性理解为一个贯穿性任务, 旨在将多样性理念可持续地锚固于所有流程和结构中。

该校的多样性工作围绕四个关键领域展开:

第一, 实施定期多样性监测: 建立标准化多样性监测系统, 包括多样性仪表盘和多样性氛围问卷;

第二, 扩展管理人员的多样性能力: 针对管理者的特殊角色和榜样功能, 开发多种培训形式;

第三, 促进研究项目中对多样性维度的整合: 通过专家讲座和跨学科讨论, 支持研究中对多样性维度的整合;

第四, 进一步发展行政领域的多样性敏感性程序, 该程序涵盖新员工招聘、人员选拔、学术人员的培训与发展等方面[27]。

卡尔斯鲁厄理工学院的案例展示了德国大型研究型大学如何将多样性管理嵌入组织结构和核心流程。其特点在于系统性和制度化, 而非仅仅停留在指导方针的象征层面。这种系统性路径带来的成效体现在组织文化的逐步改变和战略目标的量化推进上: 首先, 在组织文化层面, 该校通过常态化的多样性监测(如多样性仪表盘和氛围问卷)来把脉组织状态, 并针对管理人员开发“无意识偏见”工作坊等培训, 致力于提升整个机构对多样性的敏感性。其次, 在战略目标层面, 该校设定了明确的量化指标, 其实施的“100 名教授计划”旨在到 2030 年将女性教授比例提升至 20% [28], 体现了将多样性主流化从理念落实到具体人事流程的努力。此外, 该校于 2022 年签署《多样性宪章》[29], 并以其系统性的做法在 2024 年的访谈中作为欧洲高校平等、多样性与包容性(EDI)实践的典型案例被讨论[30], 这表明其“多样性主流化”模式已获得更广泛的专业认可。

5.3. 与美国的比较：制度语境的差异

德美两国在多样性理据上的差异, 根植于各自不同的制度语境和历史传统。然而, 这种国别比较仅是“理想类型”层面的概括, 两国各自的高等教育系统内部均存在显著的制度异质性与话语竞争。有效的比较分析必须超越单一的国家标签, 深入两国内部的多元分层与区域差异。

首先, 美国高等教育中的多样性话语深受肯定性行动争议的影响, 但这一影响并非均质分布: 联邦最高法院的判例虽设定了宪法边界, 但具体实践高度依赖于各州的政治生态, 如加利福尼亚、密歇根等州通过公投禁止公立大学考虑民族出身因素, 而得克萨斯等州则在一定条件下允许有限使用; 同时, 私立顶尖大学与公立州立大学面临的法律挑战强度与应对策略也截然不同。自 1978 年巴基案以来, 美国最高法院多次就大学招生中民族出身因素的合宪性进行裁决[31]。在此背景下, 大学发展出工具性理据, 以证明多样性服务于令人信服的公共利益, 以此来应对法律挑战。相比之下, 德国的法律环境呈现出联邦制下的“去中心化”特征。虽然联邦《通用平等待遇法》确立了反歧视的法律底线, 但依据《基本法》赋

予了各州文化主权, 16 个州的高等教育法在招生程序、选拔标准上存在实质性差异。更重要的是, 德国宪法框架与数据保护法律严格限制基于民族出身类别的统计与配额操作, 这使得美国式以“民族出身”为核心的法律辩护在德国根本上缺乏制度操作前提; 取而代之的, 是针对“社会出身”、“移民背景”及“家庭受教育史”等替代性指标的法律与社会讨论。因此, 工具性理据的法律辩护功能在德国并不存在。

其次, 社会历史背景不同。两国历史背景的内部叙事同样具有高度复杂性。美国的多样性话语具有强烈的政治性和抗争性[32]。德国的多样性话语则更多地与性别平等传统相联系, 并受到欧洲社会模式中社会凝聚理念的影响。博洛尼亚进程的部长公报一再强调, 学生群体的构成应反映社会的构成, 学生不应因经济或结构性原因面临障碍([10]: pp. 85-104)。

最后, 大学治理模式不同。此处的差异需深入组织社会学层面, 避免简单的“自主-监管”二元标签化。美国大学拥有较大的自主权, 且面临激烈的生源竞争, 倾向于将多样性作为品牌营销和组织声誉的工具[33]。但美国高等教育系统本身是一个包含研究型大学、综合性州立大学、文理学院及社区学院的异质性联合体。常春藤盟校将多样性视为精英身份标识与校友捐赠的竞争筹码, 而中西部公立大学则更多将多样性视为回应州议会预算拨付与本地选区民意的政治义务, 其市场策略与组织反应迥异。德国大学的治理模式虽经历新公共管理改革, 但仍受国家监管, 其合法性更多地来自符合法律规范和国家政策, 而非市场竞争。然而, 德国内部的治理差异同样显著: 研究型大学与应用技术大学在人事任命、预算分配和战略定位上的分化日益加剧; 且国家监管在德国并非联邦层级的一刀切, 而由各州科学部具体执行, 各州科学部上层建设更迭会直接带来多样性推进策略的周期性摇摆。此外, 德国大学中“教授治校”与“院系自主”的传统依然强劲, 使得招生筛选与课程设计中的实质裁量权高度分散于基层学术共同体, 其合法性来源是法律规范、国家政治议程与专业内部协商三者之间的复杂博弈, 而非纯粹的市场竞争或自上而下的行政命令所能涵盖。

6. 理论贡献与实践启示

本研究的理论贡献在于: 第一, 将多样性指导方针研究拓展至德语语境, 丰富了跨国比较的证据基础; 第二, 运用制度理论阐释了德美差异的形成机制, 揭示了同构化趋势与地方语境之间的张力; 第三, 识别了“多样性作为法律规定”和“多样性作为大学传统”等德国特有的话语类型, 拓展了多样性理据的概念范畴。

实践启示方面, 本研究对德国大学的管理者和政策制定者具有参考价值。首先, 道德性理据在德国大学中的主导地位, 与美国研究中发现的道德理据对一些学生群体的积极效应相吻合。这意味着德国大学的现有话语可能已经具有包容性的潜力, 值得进一步培育和发展。其次, 超过 60% 的大学未公开指导方针的制定过程, 这提示大学需要加强指导方针制定的参与性和透明度, 使其从“象征性文档”转化为“实质性指南”。最后, 广义定义在德国极为罕见, 但考虑到学生群体中非知识分子家庭的第一代大学生、有照顾责任学生等非传统群体的增长, 大学需要考虑如何在保持核心法律框架的同时, 适当扩展对多样性的理解。

参考文献

- [1] Ihme, T.A. and Stürmer, S. (2019) Diversity an deutschen Hochschulen: Eine Bestandsaufnahme der Darstellung von Diversität auf Hochschulwebseiten. *Beiträge zur Hochschulforschung*, **41**, 8-29.
- [2] Chaney, K.E. (2022) An Examination of Diversity Rationales: How Instrumental and Moral Diversity Rationales Create Minority Spotlight. *European Journal of Social Psychology*, **52**, 783-796. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2852>
- [3] Georgeac, O.A.M. and Rattan, A. (2023) The Business Case for Diversity Backfires: Detrimental Effects of Organizations'

- Instrumental Diversity Rhetoric for Underrepresented Group Members' Sense of Belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, **124**, 69-108. <https://doi.org/10.1037/pspi0000394>
- [4] Kirby, T.A., Russell Pascual, N. and Hildebrand, L.K. (2025) The Dilution of Diversity: Ironic Effects of Broadening Diversity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **51**, 268-283. <https://doi.org/10.1177/01461672231184925>
 - [5] Starck, J.G., Sinclair, S. and Shelton, J.N. (2021) How University Diversity Rationales Inform Student Preferences and Outcomes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, **118**, e2013833118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2013833118>
 - [6] Trawalter, S., Driskell, S. and Davidson, M.N. (2016) What Is Good Isn't Always Fair: On the Unintended Effects of Framing Diversity as Good. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, **16**, 69-99. <https://doi.org/10.1111/asap.12103>
 - [7] Hasse, R. and Krücken, G. (2009) Neo-Institutionalistische Theorie. In: Kneer, G. and Schroer, M., Eds., *Handbuch Soziologische Theorien*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 237-251. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91600-2_12
 - [8] Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, **83**, 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
 - [9] DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, **48**, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
 - [10] Banscherus, U., Gulbins, A., Himpele K. and Staack, S. (2017) Der Bologna-Prozess und die soziale Dimension: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Voss, S., Ed., *Soziale Ungleichheit und Hochschulbildung*, Beltz Juventa, 85-104.
 - [11] Kosmützky, A. (2016) Mission Statements and the Transformation of German Universities into Organizational Actors. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, **47**, 41-66. <https://doi.org/10.4000/rsa.1594>
 - [12] Bührmann, A.D. (2020) Diversitätsmanagement als Strategie zur Herstellung von Chancengleichheit? In: Noorda, S., Scott, P. and Vukasovic, M., Eds., *Bologna Process beyond 2020: Fundamental Values of the EHEA*, Bononia University Press, 237-241. <https://buponline.com/prodotto/bologna-process-beyond-2020>
 - [13] Bartkus, B., Glassman, M. and Bruce McAfee, R. (2000) Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors? *Business Horizons*, **43**, 23-28. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(00\)80018-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(00)80018-x)
 - [14] Linde, F. (2021) Diversity Management an Hochschulen in NRW—Eine Bestandsaufnahme. *ZDfm-Zeitschrift für Diversitätsforschung und-Management*, **6**, 221-238. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v6i2.14>
 - [15] Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2022) Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung: 26. Fortschreibung des Datenmaterials (2020/2021) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK). https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Chancengleichheit_in_Wissenschaft_und_Forschung_-_26._Fortschreibung_des_Datenmaterials_2020_2021_.pdf
 - [16] Heß, M., Zörlein, N., Grates, M. and Wanka, A. (2024) Pflegende Studierende: Soziale Ungleichheiten in und Belastungen durch die (Nicht-)Vereinbarkeit von Pflege und Studium. *Zeitschrift für Sozialreform*, **70**, 249-270. <https://doi.org/10.1515/zsr-2023-0018>
 - [17] Philippczyk, N., Grundmann, J. and Oertel, S. (2024) The Framing of Diversity Statements in European Universities: The Role of Imprinting and Institutional Legacy. *Minerva*, **62**, 69-92. <https://doi.org/10.1007/s11024-023-09507-x>
 - [18] Straetmans, A. and Rohmann, A. (2026) Botschaften der Vielfalt?! Eine Analyse der diversitätsleitbilder staatlicher Universitäten in Deutschland. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, **20**, 239-260. <https://doi.org/10.21240/zfhe/20-2/13>
 - [19] 刘丽丽. 德国推出“高校多样化”项目[N]. 中国教育报, 2024-07-04(009).
 - [20] Çağlar, G. (2025) Expert Introduction to Equity and Diversity. Presentation at DFG Workshop with University Leaders, Frankfurt am Main August 20. <https://www.dfg.de/en/basics-topics/basics-and-principles-of-funding/equal-opportunities/research-oriented/workshop-university-leaders>
 - [21] 曹晔, 张兆诚. 从“均质”到“分化”——历史制度主义视域下二战后德国高等教育政策的变迁逻辑[J]. 沈阳师范大学学报(教育科学版), 2023, 2(3): 23-30.
 - [22] Paletschek, S. (2002) Die Erfindung der Humboldtschen Universität: Zur Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. *Historische Anthropologie*, **10**, 183-205. <https://doi.org/10.7788/ha.2002.10.2.183>
 - [23] Günther, O. (2025) Die Diverse Universität. Passagen Verlag. <https://doi.org/10.5771/9783709250891>
 - [24] Krucken, G. and Meier, F. (2006) Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G., Meyer, J. and Hwang, H., Eds., *Globalization and Organization*, Oxford University Press, 241-257. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199284535.003.0011>

- [25] Universität Tübingen (2025) Diversity Strategy. <https://uni-tuebingen.de/en/176472>
- [26] Universität Tübingen (2025) Comments. <https://uni-tuebingen.de/en/176472#comments-vice-president-for-international-affairs-and-diversity-prof-dr-moni-quescheer>
- [27] KIT (Karlsruher Institut für Technologie) (2025) Diversity as a Cross-Sectional Task—Diversity Mainstreaming at KIT. <https://www.peba.kit.edu/english/6166.php>
- [28] KIT (Karlsruher Institut für Technologie) (2022) KIT Women Professors Forum Launches. https://www.kit.edu/kat/english/pi_2022_058_kit-women-professors-forum-launches.php
- [29] KIT (Karlsruher Institut für Technologie) (2022) KIT Launches Diversity Offensive. https://www.kit.edu/kat/english/pi_2022_048_kit-launches-diversity-offensive.php
- [30] CESAER (2024) Celebrating Progress on EDI: An Interview with Ines Köhler and Roxane Soergel. <https://www.cesaer.org/news/celebrating-progress-on-edi-an-interview-with-ines-kohler-and-roxane-soergel-1684/>
- [31] Lipson, D.N. (2007) Embracing Diversity: The Institutionalization of Affirmative Action as Diversity Management at UC-Berkeley, UT-Austin, and UW-Madison. *Law & Social Inquiry*, **32**, 985-1026. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2007.00085.x>
- [32] Berrey, E. (2015) *The Enigma of Diversity*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226246376.001.0001>
- [33] Morphew, C.C. and Hartley, M. (2006) Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric across Institutional Type. *The Journal of Higher Education*, **77**, 456-471. <https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778934>