



Julika Griem. Foto: Daniel Schumann

*Eine wertschätzende Wissenschaftskommunikation nimmt ihr Material, ihre Mittel und ihre Möglichkeiten so ernst wie möglich und verlässt sich nicht auf Vielsagendes und viel Gesagtes. Sie operiert sorgfältig und behutsam ökonomisch und scheut dabei keine neuen Worte oder neue Einsätze alter Wendungen. Gut dosierte Irritation regt den Appetit zur Reflexion an. Nachdenken auf offener Bühne stimuliert den Widerspruch, von dem Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation leben.*

# „Wertschätzung“ im Getümmel von „Kulturwandel“

Schlüsselworte unserer Selbstbeschreibung

Von Julika Griem

## Bewegliche Bedeutung

Es spricht nichts dagegen, auf Wertschätzung als Leitbegriff für die Gestaltung akademischer Sozialbeziehungen zu setzen. Gleichzeitig lohnt es sich zu fragen, seit wann man sich in so vielen Programmtexten akademischer Selbstbeschreibung in Deutschland auf diesen – und auf andere – Schlüsselbegriffe verlässt: Neben „Wertschätzung“ ist zum Beispiel sehr häufig von „Dialog auf Augenhöhe“ und „Transparenz“, aber auch immer wieder von „Achtsamkeit“ und „Resilienz“ die Rede. Ich plädiere

dafür, diese vielgenannten Schlüsselworte nicht voreilig als „Plastikwörter“ (Uwe Pörksen) abzutun, sondern danach zu fragen, welche Arbeit sie in unseren institutionellen und politischen Positionsbestimmungen verrichten. Diese Arbeit, so vermute ich, ist nicht davon zu trennen, aus welchen Bereichen sie – als „travelling concepts“ – weitergewandert sind; wie sie angeeignet und umgedeutet werden. Auch nicht von der Frage danach, ob die häufige Verwendung wiederkehrender Leitbegriffe tatsächlich einen gesellschaftlichen Konsens anzeigt oder eher das Resultat einer diskur-

siven Standardisierung in Teilbereichen ist.

Im Alltag belegen schon Gespräche am Frühstückstisch, im Zug oder auf X, dass Kommunikation nicht nur als optimierbarer Lieferverkehr zu modellieren ist. Stille Post-Effekte gehören immer schon dazu und können nicht ausgemerzt, sondern allenfalls berücksichtigt und weiterverarbeitet werden. Dies hat auch damit zu tun, dass Sinnbezüge jenseits rein fachsprachlicher beziehungsweise theoretischer Zusammenhänge nicht eindeutig eingrenzbar sind – Bedeutungen wandern und wabern, müssen bestimmt, befragt

und überprüft werden. Und „traveling concepts“ tragen häufig Aspekte mit sich, die nicht abzuschütteln sind: Sie kleben und rutschen; verändern in neuen Verwendungszusammenhängen ihre Bedeutung, ohne zu verschwinden. Auf diese Weise bilden gerade „reisende Konzepte“ oder auch zu Prominenz kommende geborgte Begriffe semantische Cluster aus, die ihre Produktivität gerade ihren amorphen Qualitäten verdanken.

Ein Beispiel: Das Wort „Offenheit“, zu dem sich die Universität Duisburg-Essen in ihrem Namen bekennt – „Offen im Denken“, und mit dem sie sich als „lebendiger Ort der Vielfalt und Offenheit“ definiert und bekennt. Solche Offenheit ist für viele von uns zunächst positiv konnotiert: Mit offenen Türen assoziieren wir Gastfreundschaft und Inklusion, mit offenen Herzen Empathie. Hölderlins berühmte Elegie aus dem Jahr 1826 beginnt mit dem durchatmenden Satz „Komm! ins Offene, Freund!“; Karl Popper entwarf 1945 eine liberale „offene Gesellschaft“ gegen „ihre Feinde“. Die VolkswagenStiftung hat über viele Jahre eine Förderlinie „Offen – im Denken“ genannt; und der deutsche Verkehrsminister setzt vor allem auf „Technologieoffenheit“.

Ob die ministerial beanspruchte Offenheit mit den sich schließenden Zeitfenstern des Klimawandels zu vereinbaren ist, bleibt zu diskutieren. Und auch in anderen Kontexten muss ein emphatisch positives Verständnis von Offenheit differenziert werden. So erzeugen offene Gesellschaften gegenwärtig bei nicht wenigen ihrer Mitglieder ein Bedürfnis, Grenzen wieder zu schließen, und erhöhen damit den Begründungszwang für ein humanistisches Recht auf Asyl und für die Rechte von Flüchtenden. In ganz anderen Kontexten bedeutet nicht jede Form von Schließung Abschottung, sondern wird, zum Beispiel in Erzählungen, herbeigesehnt und empfohlen, um Erleichterung nach großer Spannung zu verschaffen; um

Lebensgeschichten Sinn zu verleihen. In einem 2022 publizierten Papier zu „Hochschulkommunikation als strategische Aufgabe“ der deutschen Hochschulrektorenkonferenz wird schließlich für einen „offenen gesellschaftlichen Dialog“ plädiert, dann aber wie folgt eingeschränkt: „Eine offene interne Kommunikation braucht auch geschützte Räume. Vertraulichkeit ist die Voraussetzung dafür, dass beispielsweise sensible Vorgänge innerhalb der Hochschule kommuniziert werden können. Für diese Vertraulichkeit sollte aktiv geworben und ihr (Mehr-)Wert muss deutlich gemacht werden.“<sup>1</sup>

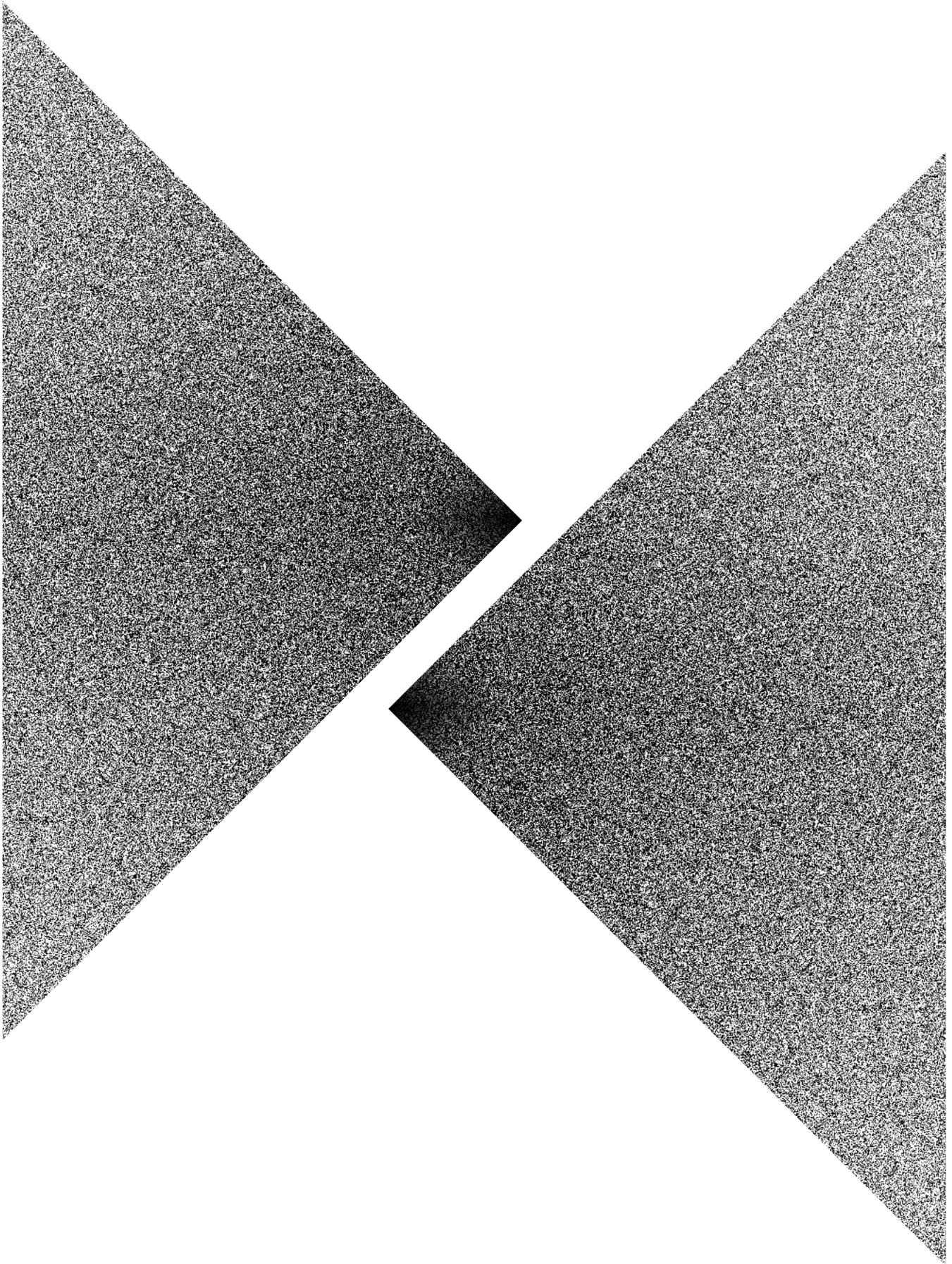
### Therapeutische Tools

Das HRK-Papier zur Hochschulkommunikation enthält auch das reisende Schlüsselwort der „Wertschätzung“, mit dem ich begonnen habe. Gerade weil dieses Wort im Deutschen so eine beliebte Vokabel zur berechtigten Forderung nach Respekt und Anerkennung in Arbeitswelten ist, lohnt sich eine genauere Betrachtung seines ursprünglichen psychotherapeutischen Bedeutungszusammenhangs. Aus diesem sind weitere gern genutzte Konzepte auch in akademische Programmtexte eingewandert, wie zum Beispiel „mindfulness“/„Achtsamkeit“ und das weniger leicht zu übersetzende Wort „awareness“. In deutschen Zusammenhängen stößt man – noch – häufiger auf „Wertschätzung“, oder auch „Sensibilisierung“ – auf letzteres zum Beispiel in Leitlinien zur Diversifizierung von Forschungseinrichtungen, oder auch zur Implementierung von Nachhaltigkeit. Wie „Achtsamkeit“ stammt „Wertschätzung“ aus dem psychologisch-therapeutischen Bereich. Allerdings erlaubt der in der Klient\*innenzentrierten Psychotherapie von Reinhard Tausch, Carl Rogers und anderen als Grundhaltung eingeführte Begriff weniger Anbindung an nicht-westliche Therapieformen zum Beispiel buddhistischer Provenienz als „Achtsamkeit“. „Wert-

schätzung“ steht im ursprünglichen Bedeutungskontext für die möglichst uneingeschränkte Achtung der Persönlichkeit von Patient\*innen, um ihr Selbstwertgefühl zu stärken. „Sensibilisierung“ ist dagegen mit anderen medizinisch-therapeutischen Konnotationen verbunden – eine Sensibilisierung kann zum Beispiel immunologische Reaktionen erzeugen, um Allergien zu behandeln.

Man kann sich nun fragen, ob es sinnvoll ist, Beziehungen am (akademischen) Arbeitsplatz mit einem Begriff zu modellieren, der ursprünglich für das sehr asymmetrische Verhältnis von Therapeut:in und Patient:in geprägt wurde. Programme im Namen von populär-psychologisch geprägten Begriffen wie „Wertschätzung“ und „Achtsamkeit“ sind zudem als neoliberale Selbstoptimierung kritisiert worden, mit denen die Verantwortung für gesellschaftliche Konflikte auf hart an sich allein arbeitende Individuen verlagert wird. Im Zeichen von „Achtsamkeit“ schwingt aber durchaus eine therapeutisch grundierte moderate Gesellschaftskritik mit. Sehr viel deutlicher wird Systemkritik im Zeichen von „awareness“ mobilisiert. Befasst man sich im Namen von „Achtsamkeit“ eher mit einer individuellen Stärkung im Namen eines harmonisch konstruierten großen Ganzen, zielt „awareness“ auf eine „politisch motivierte Form der Gefühlsbildung, die zur Vermeidung gefühlter Diskriminierung beitragen will“.<sup>2</sup>

In beiden Fällen spielen Gefühle und Affekte eine zentrale Rolle, aber „Awareness“-Programme riskieren eher eine Verschärfung von Konflikten als dass sie diese therapeutisch abzubauen versuchten: Zwar hat auch hier ein populärpsychologisches Vokabular Einzug gehalten, doch im Vordergrund stehen die öffentlich sichtbare Auseinandersetzung mit sowie der Abbau von als moralisch und gesellschaftlich falsch markierten Privilegien. Die Bewusstseinsarbeit im Zeichen von „awareness“ erscheint damit von Beginn an



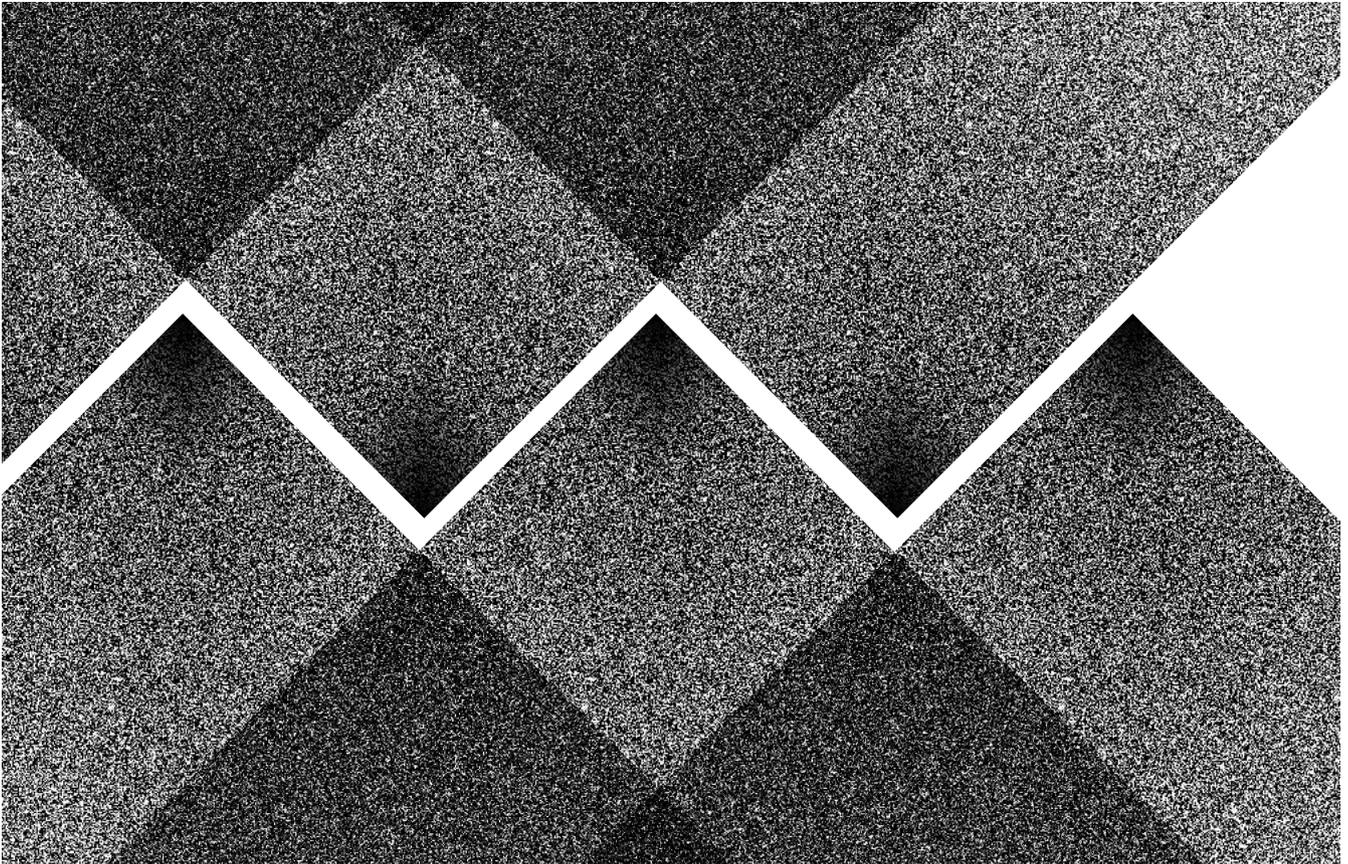


Illustration: Studio Ra

offen politisiert und geht stärkere Risiken ein als Aktivitäten, die mit dem Ideal der „mindfulness“/„Acht-samkeit“ subjektiv ansetzen, ohne zu sozialer Regulierung aufzurufen.<sup>3</sup>

Im deutschen Kontext hat sich die Rede von „Wertschätzung“ und „Sensibilisierung“ vermutlich auch deswegen bewährt, weil mit beiden Worten wissenschaftsaffin und positiv an verschiedene Anforderungskontexte und Handlungsfelder von Gleichstellung, Diversität und entsprechende Inklusions-Bestrebungen angeschlossen werden kann. Beide Worte verbinden Erwartungen an individuelle Selbstentfaltung und soziale Gerechtigkeit in nicht provokanter Weise, so dass sich Adressat\*innen weniger an einem didaktischen Nasenring gezogen fühlen: Weniger als offensives agenda setting und Anspruchshaltung (wie im Fall aktivistisch vorangetriebener „awareness“), sondern als freiwillig geschenkte respektvolle Zuwendung, deren Umsetzung als „Sensibilisie-

rung“ zudem den Anklang einer ‚Verfeinerung‘ als ‚Kultivierung‘ mitliefert.

### Kulturelle Resonanzen

„Kultur“ fällt als weitere semantische Wunderwaffe in Gegenwartsdiskursen ins Auge – auch in der Wissenschaft sprechen wir zum Beispiel mittlerweile von „Fehlerkultur“ oder gar „Kulturen des Scheiterns“. Kultur-Komposita sind zum Beispiel in den Diversitäts-Leitbildern und -Agenden fast aller Mitglieder der Allianz der deutschen Wissenschafts-Organisationen zu finden: Hier geht es um „Organisationskultur“, „Arbeitskultur“ und „Führungskultur“; um eine „diversitätssensible Leitbildkultur“, um „Kulturwandel durch Vielfalt“. Wie vieldeutig der Begriff der Kultur im Wissenschaftssystem eingesetzt wird, zeigt sich exemplarisch bei der Helmholtz-Gemeinschaft, wo Kultur „gemeinsame Haltungen

(Werte, Handlungslogiken etc.), das Verhalten der Menschen in der Organisation (z.B. Führung und Kommunikation), die Grundannahmen, die die Menschen in der Organisation teilen (z.B. die Beurteilung bestimmter Sachverhalte), die Rahmenbedingungen, die sich eine Organisation zur Zielerreichung schafft (z.B. Prozesse, Strukturen, aber auch räumliche Gegebenheiten) sowie eine gemeinsame Vision („Wo wollen wir hin?“)“ umfasst.<sup>4</sup>

Auch Universitäten setzen in ihren Selbstbeschreibungen auf „Kultur“ als Richtgröße für Strategie- und Management-Herausforderungen. So nutzt man in Dresden, Freiburg und an der UDE den Kulturbegriff für die Ressortierung von Leitungsaufgaben. Die Dresdener Rektorin Ursula Staudinger hat 2020 erläutert, was der Kulturbegriff leisten soll. Ihr geht es nicht nur um „klassisches Change Management“, sondern „um das Prägen einer gemeinsamen Kultur,

um das Herstellen eines uniweiten Konsenses, dass wir alle von der Unterschiedlichkeit der vielen Perspektiven profitieren können, die die Angehörigen der TU Dresden mitbringen.“ Zum Zeitpunkt ihres Interviews war sich Staudinger noch nicht sicher, ob „wir jeden Professor erreichen, der sagt: ‚Bleibt mir bloß vom Hals mit eurer genderneutralen Sprache und solchem Zeugs‘“. <sup>5</sup>

Für den früheren Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) Peter André Alt ist es die „Universitätskultur“, die eine Hochschule zu einem „Modell für das öffentliche Miteinander in Kommunikation und Austausch“ machen kann. <sup>6</sup> Der häufige Rekurs auf die Kultur von Organisationen belegt zudem, dass öffentlich geförderte Wissenschaftseinrichtungen die „Poesie“ ihrer Reformanstrengungen <sup>7</sup> immer ‚unternehmerischer‘ formulieren. Häufig stammt die hier mobilisierte Rede von Kultur aus der Management-Literatur und ihrer begleitenden Organisationsforschung. Ulrike Berger und Stefan Kühl haben veranschaulicht, wie mehrdeutig „Kultur“ hier aufgerufen wird: Als „terminologischer Staubsauger“, so Kühl, ermöglichen „wilde Listen“ von Kultur-Vorstellungen auch die „Verständigung mit und unter Praktikern“. <sup>8</sup> Die nützliche Anschlussfähigkeit diffus gehaltener Kultur-Begriffe erlaubt viele, einander oft widersprechende, aber geduldete Referenzen: Kultur ist dann Ausweis von steuerbarem Wandel, aber auch von Beharrungskräften; Mittel und Zweck, Anlass und Ziel, Hammer und Amboss. <sup>9</sup> „Kultur“ bildet ein Lieblings-Wort der aktuellen Poesie von Reformen, weil unterlassene begriffliche Formalisierung einen flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Interpretationen und Handlungskonsequenzen erlaubt und Spielräume offenhält. Stefan Kühl erläutert mit Rekurs auf Luhmann: Worte wie „Kultur“ „sichern eine gewisse ‚generalisierte Orientierung‘ der Mitglieder, stellen

ein Mindestmaß an Teilnahmemotivation sicher und tragen dazu bei, dass der Organisation eine ‚darstellungsfähige, einflusskräftige und elastische Außendarstellung‘ gelingt“. <sup>10</sup>

In der produktiven Vagheit der Kultur-Vorstellungen des gegenwärtigen Wissenschafts-Managements vermischen sich unterschiedliche disziplinäre Begriffsgeschichten. Ulrike Berger hat nachgezeichnet, wie Kultur einerseits als „Werkzeugkasten“ für Organisationsentwicklung empfohlen, andererseits als bereits bestehendes „Netz“ kultureller Sinn- und Beziehungsgänge aufgerufen wird. Diese zweite Verwendung verbindet sich einem „Integrationsmythos“, der aus der Anthropologie heraus die Organisationsforschung beeinflusst hat. <sup>11</sup> Über diese Traditionslinie versorgte sich auch die Dresdener Rektorin mit einem einheitsstiftenden Vokabular, das es erlaubt, im Moment zugespitzter Diversifizierungs-Anstrengungen ein Ganzes im Blick zu behalten und sich „als akademische Gemeinschaft auf einer Metaebene“ zu „vergewissern“. <sup>12</sup> Solche Gesten der Vergemeinschaftung im Namen von „Kultur“ können flexibel skaliert und auf unterschiedliche organisatorische Einheiten und Typen von Organisationen ausgerichtet werden.

Dies funktioniert allerdings nur, wenn „Kultur“ als Kollektivsingular aufgerufen wird, wie es tatsächlich in den meisten Programmtexten im deutschen Wissenschaftssystem aktuell geschieht. Mit Blick auf Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Förderorganisationen und ihre aktuelle Vorliebe für „Kultur“ und „Kulturwandel“ lohnte es sich, den Folgen der florierenden Rede von Kultur weiter nachzugehen. Spielräume wie Reibungsflächen ließen sich weiter analysieren: Zumindest in diskursiver Hinsicht ermöglicht es eine gezielt diffuse ‚Kulturalisierung‘ von Problemlagen, einerseits bisher benachteiligten Gruppen und Individuen gerecht zu werden und andererseits

– ebenfalls im Namen von „Kultur“ – das Ganze der Organisation auf mögliche Zumutungen der Diversifizierung einzuschwören. Entscheidend scheint, Optionen von Öffnung und Schließung nicht gegeneinander auszuspielen, sondern angesichts unterschiedlicher Handlungskontexte und Rahmenbedingungen kombinationsfähig zu bleiben. Dies ist auch deswegen erforderlich, weil es multiple und gleichzeitige Wettbewerbe in der Wissenschaft erfordern, Konkurrenz und Kooperation zwischen dem Innen und dem Außen der Organisation auszutarieren. Die Poesie der Reformen muss auch hier dazu verhelfen, größtmögliche Wandlungsfähigkeit zu s(t)imulieren, ohne die Handlungsfähigkeit der Organisation einzuschränken.

### Kommunikative Beweglichkeit

Reisende Worte und Begriffe kann man nicht aufhalten. Natürlich gibt es Grenzen des Sagbaren, die in spezifischen historischen und politischen Kontexten mit besten Gründen juristisch festgelegt sind. Die gegenwärtig besonders notwendige Befassung mit zum Beispiel volksverhetzender Sprache zeigt dies auf bedrückende Weise. Gleichwohl scheitern Versuche, Sprachverwendung einzuhegen und zu domestizieren immer wieder. Die anhaltenden Debatten um eine inklusivere Sprache, aber auch die nicht nachlassende Klage über Anglizismen zeugen davon, dass sich Sprachwandel und die ihn immer schon begleitenden Kontroll-Versuche gegenseitig in Schach halten.

Das Wissenschaftssystem ist von diesen historischen Prozessen des Ringens um sprachliche ‚Angemessenheit‘ nicht ausgenommen. Auch hier wird – häufig im Namen von Wissenschaftsfreiheit – zum Beispiel um geschlechtergerechte Sprache gerungen. Und viele von uns beklagen einen Jargon, der sich unter Zeit- und Handlungsdruck in zu vielen copy and paste-Vorgängen wie terminologischer Mehltau auf

unsere Texte gelegt hat. Daher klingen längst gerade jene Anträge, die doch alle „Originalität“, „Innovation“, „Disruption“ und „Kreativität“ versprechen, ermüdend ähnlich und lösen formal gerade nicht jenen Anspruch auf herausragende Exzellenz ein, den sie mit so vielen allzu bekannten Begriffen untermalen.

Meine Empfindlichkeit für solche Missverhältnisse zwischen inhaltlichen Ansprüchen auf Einzigartigkeit und ihrer formalen Vorhersehbarkeit ist disziplinar geprägt: Als Literatur- und Kulturwissenschaftlerin wurde ich dazu ausgebildet, Sprache nicht nur als Verpackungsmaterial und Transportmittel zu begreifen, sondern als vielschichtige Dimension menschlichen Ausdrucksvermögens, in der ästhetische und soziale Energien zusammenwirken; Bewusstes und Unbewusstes, Sichtbares und weniger Sichtbares bearbeitet werden. Kolleg:innen aus den MINT-Fächern haben häufig, qua Ausbildung, einen anderen Zugang zu Kommunikation – für sie stehen so viele andere Aspekte im Vordergrund, dass weniger Aufmerksamkeit für den Eigensinn und die Eigenlogiken von Kommunikationsformen eingesetzt werden kann. Wer sich in interdisziplinären Verbänden mit der Gestaltung gemeinsamer Webseiten befasst, kann ein Lied von der Vielfalt von Perspektiven auf Vermittlung singen; Presse- und Kommunikationsabteilungen sind täglich mit diesen divergierenden Erwartungen und Anforderungen beschäftigt. Es gehört zu den Kernaufgaben der Universität, solche unterschiedlichen Prägungen und Auffassungen auszuhalten und auszuhandeln.

Unter dem Druck der gegenwärtigen Problemlagen scheint sich das Bewusstsein dafür zu verstärken, dass Kommunikation mehr als nur Geschmackssache beziehungsweise erfolgreiche Verpackung ist. Zwar heißt es immer noch häufig, in der Sache liege man richtig, es sei alles nur eine Frage der Kommunikation; die Dinge seien einfach nicht richtig

„transportiert“ worden. Gleichzeitig erweist sich mit Blick nicht nur auf Heizungsgesetze, Freie Wähler-Vorsitzende und politische Positionierungen im internationalen Kunstbetrieb, wie schwierig es ist, Kommunikation angemessen und effizient zu gestalten. Wer entscheidet darüber, und wie wird der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen bemessen? Dass es hier um viel geht, zeigen nicht nur die hohen Marketing-Etats von Unternehmen und die Anstrengungen politischer Parteien, sondern auch der stetige Ausbau universitärer Kommunikationsabteilungen. Und der Zuwachs an Forschung allein zum Thema Wissenschaftskommunikation.<sup>13</sup>

Gerade diese Forschung muss sich zutrauen, historisch überlieferte und disziplinar geprägte Kommunikationsmodelle auf ihre Vorannahmen zu überprüfen und durch bisher übersehene Einsätze anzureichern. Dies kann und sollte in Kooperation mit der Praxis geschehen, denn wir sind gesättigt und gesegnet mit Beispielmaterial, das nicht nur best practice vorlebt, sondern auch instruktive Widersprüche und Überraschungen, Pannen und Betriebsunfälle bereithält. Mit Blick auf unsere täglich neu produzierte institutionelle Kommunikation müssen wir versuchen, Sprache und Bilder noch ernster zu nehmen, denn sie umhüllen nicht nur eigenständige, unabhängige und unzerstörbare Inhalte, sondern ermöglichen und formen diese immer schon.

Im Marketing und seinen digitalisierten Medienlogiken wird gern davon ausgegangen, dass sich nur gut eingeführte Muster und Rahmungen eignen, um zuverlässig mess- und kapitalisierbare Kommunikationserfolge zu erzielen. Folgen wir diesen Mantras in der Wissenschaftskommunikation, buchen wir in den Agenturen populären Storytellings nur weiterhin Reisen an spannende Ziele, an denen sich Durchbrüche und Disruptionen möglichst transformationsfördernd ereignen sollen. In den hier verkauften wis-

senschaftlichen Themenparks und ihren Abenteuerinseln stehen aber nicht selten Leuchttürme, in denen, wie der Kollege Carlos Spoerhase einmal bemerkt hat, Elfenbeinturmbewohner einfach ein kleines Licht angeknipst haben.

Eine wertschätzende Wissenschaftskommunikation nimmt dagegen ihr Material, ihre Mittel und ihre Möglichkeiten so ernst wie möglich und verlässt sich nicht auf Vielsagenes und viel Gesagtes. Sie operiert sorgfältig und behutsam ökonomisch und scheut dabei keine neuen Worte oder neue Einsätze alter Wendungen. Gut dosierte Irritation regt den Appetit zur Reflexion an. Nachdenken auf offener Bühne stimuliert den Widerspruch, von dem Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation leben.

---

### Summary

Julika Griem explores the contemporary use of key terms like “appreciation,” “transparency,” and “culture” in German academic discourse, noting how these “traveling concepts” shift meaning across contexts and disciplines. Rather than dismiss them as worn out, Griem urges a critical analysis of such terms in institutional and political settings. She highlights the complexity of “culture” in diversity discussions, addressing the intricacies of linguistic change and debates over inclusive language. Griem advocates for precise science communication that encourages reflection and fosters meaningful debate about the words we use to describe ourselves.

---

### Anmerkungen

1) S. 16 des Papiers: [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2022-05-10\\_HRK-MV-Empfehlung\\_Hochschulkommunikation.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2022-05-10_HRK-MV-Empfehlung_Hochschulkommunikation.pdf) (abgerufen am 2.12.2023).

- 2) Neckel, Sighard, Nadine Maser: Awareness: Paradoxien eines Emotionsprogramms, in: *Leviathan* 51/2, 2023, S. 300–324, hier S. 303.
- 3) Vgl. zum Komplex dieser Begriffe auch noch Neckel, Sighard, Elgen Sauerborn, Nina Sökefeld: Paradoxes of mindfulness: The specious promises of a contemporary practice, in: *The Sociological Review* 70/5, 2023; sowie Neckel, Sighard, Elgen Sauerborn: Fabricated Feelings. Institutions, Organizations, and Emotion Repertoires, in: Churcher, Milicent, Sandra Calkins, Jandra Böttger, Jan Slaby (Hrsg.): *Affect, Power and Institutions*, London: Routledge, 2023, S. 35–46.
- 4) [https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz\\_gemeinschaft/Downloads/Leitlinie\\_Diversitaet\\_Inklusion.pdf](https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz_gemeinschaft/Downloads/Leitlinie_Diversitaet_Inklusion.pdf) (zuletzt abgerufen am 2.12.2023).
- 5) Nachzulesen im Interview mit Jan-Martin Wiarda: <https://www.jmwiarda.de/2020/09/17/das-feuer-an-vielen-enden-entfachen/> (aufgerufen am 1.10.2023).
- 6) So Alt in der Berliner Zeitung: <https://www.berliner-zeitung.de/lernen-arbeiten/modell-fuer-oeffentliches-miteinander-li.101195> (abgerufen am 2.12.2023).
- 7) Entlehnt bei Luhmann, Niklas: *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden: VS Verlag 2011, S. 330–360.
- 8) Kühl, Stefan: Organisationskultur, in: *Managementforschung* 28, 2018, 7–35, hier S. 8–9.
- 9) Berger, Ulrike: Organisationskultur und der Mythos der Integration, in: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur*, Augsburg: Rainer Hampp Verlag 1993, S. 11–38.
- 10) Luhmann, Niklas: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin: Duncker & Humblot 1964, S. 268.
- 11) Berger, Ulrike, s.o., S. 32, S. 21.
- 12) So Staudinger im Interview mit Jan-Martin Wiarda, vgl. Endnote 5.
- 13) Innerhalb der UA Ruhr z.B. am Rhine Ruhr Center for Science Communication Research: <https://rhine-ruhr-research.de>.

### *Die Autorin*

**Julika Griem** ist seit 2018 Professorin für Anglistische Literaturwissenschaft an der Universität Duisburg-Essen, Direktorin des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen (KWI) und Gründungsdirektorin des „College for Social Sciences and Humanities“ der Universitätsallianz Ruhr. Sie ist zudem Sprecherin des von der VW-Stiftung geförderten Rhine Ruhr Center for Science Communication Research. Von 2016 bis 2023 war sie Vize-Präsidentin der Deutschen Forschungsgemeinschaft. (DFG).

Ihre Forschungsfelder umfassen Erzähl-, Literatur- und Lesetheorien, Gegenwartsliteratur und die kulturwissenschaftliche Erforschung von Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/82797

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20241217-145233-7

Erschienen in: UNIKATE 61 (2024), S. 26-33

Alle Rechte vorbehalten.