

# GENDER

Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft

Bruchhagen/Koall/Kortendiek/Nentwich/Offenberger (Hrsg.)  
Geschlechtertheorie und Diversity Management

Amstutz | Diversity Management: theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit  
in der Konzeptualisierung von Diversity Management

Kutzner | Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungs-  
politik

Rulofs/Dahmen | *Gender* und *Diversity* im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung?

Hofmann | Lernperspektiven für ein nachhaltigkeitsorientiertes Gender- und Diver-  
sitätsmanagement

Kahlert | Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft – ein neues Konzept der  
Politik der Chancengleichheit

Leicht-Scholten/Wolffram | Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hoch-  
schulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

Hörmann | Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanage-  
ment – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule

Gamsjäger | Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Gewalt im Geschlechterverhältnis

Schlüter/Harmeier | Gender-Rätsel in der zielgruppenorientierten Gesundheitsbil-  
dung an Volkshochschulen

2 | 10  
2. Jahrgang

# **GENDER**

**Zeitschrift für Geschlecht,  
Kultur und Gesellschaft**

Heft 2

2. Jahrgang 2010

ISSN 1868-7245



**GENDER****Zeitschrift für Geschlecht,  
Kultur und Gesellschaft****Geschlechtertheorie und Diversity Management**


---

Verena Bruchhagen, Iris Koall, Beate Kortendiek, Julia Nentwich, Ursula Offenberger	Vorwort	7
---	---------	---

---

**Schwerpunkt**

Nathalie Amstutz	Diversity Management: theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management	9
Edelgard Kutzner	Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik	25
Bettina Rulofs, Britt Dahmen	<i>Gender</i> und <i>Diversity</i> im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung?	41
Roswitha Hofmann	Lernperspektiven für ein nachhaltigkeitsorientiertes Gender- und Diversitätsmanagement	56
Heike Kahlert	Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft – ein neues Konzept der Politik der Chancengleichheit	69

---

**Aus Forschung, Politik & Praxis**

Carmen Leicht-Scholten, Andrea Wolfram	Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis	87
Martina Hörmann	Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanagement – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule	96

---

## Offener Teil

Manuela Gamsjäger	Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Gewalt im Geschlechterverhältnis	105
Anne Schlüter, Michaela Harmeier	Gender-Rätsel in der zielgruppenorientierten Gesundheitsbildung an Volkshochschulen	122

---

## Tagungsberichte

Lucy Nowotnick Chebout, Sandra Smykalla	Diversity als Diskurs: Exklusion inklusive?! Bericht über eine internationale Konferenz vom 15.–17. Juli 2009 in Istanbul	132
Marianne Kriszio	Wissenschaft und Geschlecht. Karrieren und Barrieren auf dem Weg an die Spitze Fachtagung in Hamburg vom 18.–19. Februar 2010	139

---

## Rezensionen

Rolf Löchel	Christa Binswanger, Margaret Bridges, Brigitte Schneegg, Doris Wastl-Walter (Hrsg.), 2009: Gender Scripts. Widerspenstige Aneignung von Geschlechternormen	146
Gabriella Hauch	Ilse Lenz (Hrsg.), 2008: Die Neue Frauenbe- wegung in Deutschland. Abschied vom kleinen Unterschied. Eine Quellensammlung	149
Barbara Dippelhofer- Stiem	Mechtild Oechsle, Helen Knauf, Christiane Maschetzke, Elke Rosowski, 2009: Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebens- planung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern	151
Julia Gruhlich	Sigrid Metz-Göckel, Dobrochna Kalwa, A. Senganata Müntz, 2010: Migration als Ressource. Zur Pendelmigration polnischer Frauen in Privathaushalte der Bundesrepublik	154

**GENDER****Journal for Gender,  
Culture und Society****Gender Theory and Diversity Management**


---

Verena Bruchhagen, Iris Koall, Beate Kortendiek, Julia Nentwich, Ursula Offenberger	Foreword	7
---	----------	---

---

**Essays**

Nathalie Amstutz	Diversity Management: Detached from Theory and Politics? In Favour of a Pluralism of Approaches within Diversity Management Conceptualisation	9
Edelgard Kutzner	Diversity Management between Economising and Equal Treatment Politics	25
Bettina Rulofs, Britt Dahmen	<i>Gender and Diversity</i> in Sport – Rivalry or Reinforcement?	41
Roswitha Hofmann	Learning Perspectives for a Sustainability-Oriented Gender and Diversity Management	56
Heike Kahlert	The Triadic Career Counselling within Science – A New Concept of Equal Opportunities Politics	69

---

**From Research, Politic & Practice**

Carmen Leicht-Scholten, Andrea Wolfram	Between Theory and Practice: Managing Gender and Diversity Mainstreaming at Universities	87
Martina Hörmann	Organisational Change with Gender-Oriented Quality Management – Reflections upon the Process of Transformation within an Adult Education Centre	96

---

## Essays: Open Part

Manuela Gamsjäger	Sexual Harassment at the Workplace. Gender-Based Violence	105
Anne Schlüter, Michaela Harmeier	The Gender riddle in health education in educational institutions, as the Volkshochschule (VHS)	122

---

## Conference Proceedings

Lucy Nowotnick Chebout, Sandra Smykalla	Diversity as a discourse: exclusion included?! Report on an international conference in Istanbul from 15th to 17th of July 2009	132
Marianne Kriszio	Science and Gender. Careers and Barrages on the Way to the Top Expert Conference in Hamburg February from 18th to 19th of February 2010	139

---

## Book Reviews

Rolf Löchel	Christa Binswanger, Margaret Bridges, Brigitte Schneegg, Doris Wastl-Walter (Hrsg.), 2009: Gender Scripts. Widerspenstige Aneignung von Geschlechternormen	146
Gabriella Hauch	Ilse Lenz (Hrsg.), 2008: Die Neue Frauenbe- wegung in Deutschland. Abschied vom kleinen Unterschied. Eine Quellensammlung	149
Barbara Dippelhofer- Stiem	Mechtild Oechsle, Helen Knauf, Christiane Maschetzke, Elke Rosowski, 2009: Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebens- planung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern	151
Julia Gruhlich	Sigrid Metz-Göckel, Dobrochna Kalwa, A. Senganata Münst, 2010: Migration als Ressource. Zur Pendelmigration polnischer Frauen in Privathaushalte der Bundesrepublik	154

## Geschlechtertheorie und Diversity Management

Verena Bruchhagen, Iris Koall, Beate Kortendiek, Julia Nentwich,  
Ursula Offenberger

„Managing Gender und Diversity“ ist zu einem zentralen Praxisfeld der Geschlechterpolitik geworden, das nicht nur die (Management-)Praxis in Unternehmen formt, sondern auch weiterreichende Vorstellungen von Gleichheit und Differenz. Obwohl Gender als wichtigster Dimension des Diversity Managements (DM) in den deutschsprachigen Ländern eine große Relevanz zukommt, lässt die Verbindung von Geschlechtertheorie und DM noch viele Fragen offen.

Im Kontext der Geschlechterforschung zeichnet sich die Rezeption von DM bisher durch eine kritische Diskussion möglicher Beziehungen zwischen „Gender“ und „Diversity“ aus. Dabei wird DM häufig in der Lesart der Instrumentalisierung von Differenz für die Optimierung des ökonomischen Nutzens betrachtet und auf den „Business Case“ reduziert. Andere Verständnisse des historisch in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung begründeten Konzepts, die auf Antidiskriminierung, Gerechtigkeit und Teilhabe am Arbeitsplatz fokussieren und damit Werte wie Fairness, Toleranz und Respekt betonen, bleiben dabei weitestgehend ausgeblendet. In dieser Gegenüberstellung von Nutzen und Gerechtigkeit, Differenz und Gleichheit sowie Theorie und Praxis wiederholen sich binäre Setzungen, die mit der damit einhergehenden Definitionsmacht die möglichen Beziehungen zwischen Geschlechtertheorie und DM stark begrenzen.

Eher zielführend erscheinen Herangehensweisen, die die vorgefundene Komplexität nicht unzulässig verkürzen, sondern Ambivalenz, Simultanität und Unabgeschlossenheit zulassen sowie Klärungsversuche zu kontextualisieren verstehen. Während erste Auseinandersetzungen der englischsprachigen kritischen Organisations- und Managementforschung in den 1990er Jahren als Reaktion auf die Nutzen-Rhetorik und die damit einhergehende Einverleibung von Chancengleichheit eher einer Gegenüberstellung von begrenzter Human-Ressource-Perspektive auf der einen und machtkritischer Perspektive auf der anderen Seite verhaftet bleiben, gehen spätere Beiträge aus poststrukturalistischer, diskursanalytischer oder auch postkolonialer Perspektive über diese binär gebundene Auffassung von Kritik hinaus. Es werden dezidiert Perspektiven eines nicht-positivistischen, nicht-essentialistischen Verständnisses von Diversität ausgearbeitet, mit denen instrumentalistische Zugänge zu Diversität herausgefordert werden können. Gerade hier zeigt sich auch die Anschlussfähigkeit zum „practice turn“ innerhalb der Geschlechterforschung oder der Debatte um Intersektionalität, die es ermöglichen, die Alltagspraktiken organisationaler Veränderung jenseits einer binären Ein- und Ausschlusslogik zu analysieren.

Für dieses Schwerpunktheft hatten wir gezielt nach Beiträgen gesucht, die diese skizzierten neuen Verbindungslinien zwischen Geschlechtertheorie und DM-Praxis für den deutschsprachigen Raum aufzeigen und weiterentwickeln. Im Prozess der Gestaltung dieses Heftes haben wir jedoch deutlich erleben können, dass Praxiskonzepte wie auch Theorien und Debatten Reisende sind, die jeweils übersetzt und neu kontextualisiert werden. Überrascht hat uns, dass die skizzierte englischsprachige Tradition einer

kritisch-reflexiven Auseinandersetzung von kaum einem der hier versammelten Beiträge aufgegriffen wird, dabei jedoch andere Wege zur Thematisierung der aufgezeigten Binarietäten beschritten wurden, die allesamt als Versuche zu verstehen sind, Binarietäten neu miteinander in Beziehung zu setzen oder zu überwinden.

So plädiert *Nathalie Amstutz* für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von DM, da ihrer Argumentation zufolge aus den konträren Ansprüchen von (kritischer) Forschung und (affirmativer) organisationaler Praxis nicht aufzulösende Dilemmata erwachsen.

Im Zentrum des Beitrags von *Edelgard Kutzner* steht die Entwicklung eines Konzeptes von DM sowie eines „Tools“ zu dessen Umsetzung, in die ökonomisch-betriebswirtschaftliche und politische bzw. auf soziale Ungleichheit bezogene Aspekte integriert werden. Hierfür spielt neben der betrieblichen Strukturanalyse die Möglichkeit zur Partizipation der Beschäftigten eine entscheidende Rolle, da sie zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen kann.

Mit Blick auf die bisher sehr auf die Herstellung von Geschlechterdifferenzen fokussierende Ungleichheitsforschung im Sport strebt der Beitrag von *Bettina Rulofs und Britt Dahmen* unter Bezugnahme auf das Konzept der Intersektionalität eine theoretisch-konzeptionelle Öffnung an.

Mit dem Ziel, nachhaltigen organisationalen Wandel konzeptionell zu fassen, arbeitet *Roswitha Hofmann* eine neue Verbindung zwischen Theorien des organisationalen Lernens und Gender- und Diversitätsmanagement (GDM) aus und weist auf die Anschlussfähigkeit an Konzepte des „doing gender“ und „doing difference“ hin.

Der Beitrag von *Heike Kahlert* dreht sich um das Konzept der triadischen Karriereberatung, das eine kritische Reflexion des Verhältnisses von Individuum und Organisation ermöglicht. Um das Konzept als Instrument für GDM im Wissenschaftsbetrieb fruchtbar zu machen, erweitert Kahlert den Ansatz um die Reflexion verschiedener Ungleichheitsregime.

Schließlich runden zwei Beiträge aus der Praxis den Schwerpunkt dieser Ausgabe ab: *Carmen Leicht-Scholten* und *Andrea Wolffram* reflektieren die Einführung von GDM an der RWTH Aachen und konstatieren eine produktive Spannung zwischen theoretischen und praxisorientierten Konzepten, die den Organisationsalltag in der Stabsstelle prägt. Am Beispiel einer Volkshochschule diskutiert *Martina Hörmann* Gelingensfaktoren und Stolpersteine bei der Implementierung von Gender Mainstreaming, das mit Elementen des Qualitätsmanagements kombiniert wird.

Die in den Beiträgen des Schwerpunktheftes aufgezeigten Perspektiven verdeutlichen, dass es sich hierbei um neue, produktive Verbindungslinien zwischen Geschlechtertheorie und DM-Praxis handelt, die sich sicherlich lohnen, zukünftig noch stärker thematisiert zu werden.

Nathalie Amstutz

## Diversity Management: theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management

### Zusammenfassung

Zur Entwicklung und Definition von Diversity-Konzepten tragen unterschiedliche Akteu-rInnen bei: Firmen, Best Practices, Beratungsliteratur, wirtschafts- und sozialpolitische Programme, wissenschaftliche, feministische Debatten und empirische Forschung. Es stellt sich gegenwärtig die Frage nach dem kritischen Potenzial von Diversity Management in Organisationen. Der Artikel leitet aus der Zusammenarbeit von Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung vergleichbare Problemfelder für Diversity Management her. Er vertritt die These, dass das Diversity-Konzept aufgrund einer interdisziplinären Auseinandersetzung mit machtkritischen wissenschaftlichen Ansätzen ein kritisches Potenzial entfalten kann. Eine Präzisierung von Referenzrahmen wie dem Gerechtigkeitsdiskurs oder politischen Formen der Artikulation, auf die sich die Konzepte bis jetzt nur ambivalent beziehen, soll zur Wirksamkeit des Konzepts beitragen.

### *Schlüsselwörter*

Gender Mainstreaming, Gerechtigkeitsdiskurs, Intersektionalität, Anerkennung, Repräsentation, Empowerment

### Summary

Diversity Management: Detached from Theory and Politics? In Favour of a Pluralism of Approaches within Diversity Management Conceptualisation

Development and definition of diversity management concepts are built by different actors such as companies, best practices, consulting literature, political economy or socio-political programs, academic, feminist debates, and empirical research. Currently, the question of whether Diversity Management concepts can deploy a critical potential is being debated. The article poses similar questions for Diversity Management as were once posed for Gender Mainstreaming and Gender Studies. It presumes that an interdisciplinary debate with critical scientific perspectives will enhance the critical potential of Diversity Management. A specification of the frameworks of the concept, such as justice discourse and political forms of articulation, should enhance the critical perspective, which current concepts have to date only considered ambivalently.

### *Keywords*

Gender Mainstreaming, justice, intersectionality, recognition, representation, empowerment

Diversity Management ergänzt und ersetzt zunehmend Gleichstellungspolitiken von Unternehmen oder wird in Unternehmen eingeführt, die bis dahin über keine Gleichstellungspolitik verfügten (Schwarz-Wölzl/Maad 2003; Filler/Liebig/Fengler-Veith/Varan 2006). In der Schweiz und in Deutschland sind es vorwiegend international agierende Großfirmen, die Diversity Policies in ihre Strategien integrieren. Auch kommunale und kantonale Verwaltungen setzen sich in der Schweiz damit auseinander, ob mit Diversity ein zeitgemäßerer, umfassender Ansatz für die Erfüllung des politischen Gleichstel-

lungsauftrags besteht, soziale Ungleichheiten in ihrer Vielfalt und gegenseitigen Abhängigkeit zu erfassen und abzufedern. Gerade der Wunsch, mit den Umbenennungen und Neuausrichtungen zeitgemäßere Konzepte mit breiter Akzeptanz zu schaffen, legt nahe, nach dem Gehalt der neuen Ansätze und deren Bezug zu bereits bestehenden Begriffen und Umsetzungskonzepten zu fragen.

In diesem Beitrag möchte ich vor dem Hintergrund meiner beiden Funktionen an der FH als Dozentin und Beraterin sowie als Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule für Wirtschaft kritische Bedenken als Herausforderungen für die Ausgestaltung von Diversity-Konzepten weiterentwickeln.

Dazu werde ich erstens aufgrund bestehender Diskussionen zum Zusammenwirken von Geschlechterforschung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming die wichtigsten Herausforderungen zusammenfassen. Die Debatte zwischen imaginären und faktischen Grenzen zwischen Theorien der Forschung und der Praxis der Gleichstellungspolitik wiederholen sich mit anderem Akzent in der Debatte zu Diversity Management. Zweitens werden Problemfelder im Verhältnis von Diversity Management, Geschlechterforschung und Intersektionalität aufgeführt: der Status des Gerechtigkeitsdiskurses in Diversity Policies zum einen und Fragen der methodischen Verortung der Kategorien in Diversity-Konzepten zum anderen. Drittens werde ich mit ‚Anerkennung‘, ‚Repräsentation‘ und ‚Empowerment‘ drei Begriffe aus Diversity-Management-Konzepten auf ihr kritisches Potenzial hin überprüfen.

## 1 Theorie kritisch – Praxis affirmativ?

Dieser Aufsatz setzt den Bezug von Diversity Management zur Geschlechterforschung als zentrale Bedingung für die Ausarbeitung eines fundierten, aussagekräftigen Konzepts voraus. Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Theorien der Geschlechterforschung und der Praxis des Diversity Managements werden seit dem Aufkommen des neuen Ansatzes kritisch reflektiert. In Bezug auf das Verhältnis von Diversity Management und Geschlechterforschung wiederholen sich zum Teil ähnliche Bedenken und Kritiken, wie sie bereits für Gender Mainstreaming formuliert wurden (Bock 2002; Stiegler 2002; Frey 2007).

Nähe und Austausch zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik ist heute insbesondere im Hochschulkontext selbstverständlich.<sup>1</sup> Dieser Austausch hat an Hochschulen zu einer produktiven Zusammenarbeit geführt (Metz-Göckel 2005: 105). Geschlechterforschung wurde zum „kritischen Korrektiv“ der Gleichstellungspolitik, wie es Gudrun-Axeli Knapp in ihrem „Plädoyer für eine theoretisch reflektierte Gleichstellungspolitik“ vorschlug (Knapp 2008). Unterschiedliche theoretische Positionen wie „Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion“ wurden als Möglichkeiten gesehen, die politische Praxis auf verschiedene Ebenen auszurichten und das eigene Tun zu reflektieren. Die „schwierige Vermittlung“ (Wetterer 2005) zwischen Forschung und Politik, die Komplexität einerseits und die pragmatische Handlungsnotwendigkeit andererseits, haben zu einem intensiven Austausch geführt. Er hat nicht nur die Entwicklung von zahlreichen Begründungszusammenhängen und Instrumenten bewirkt, sondern auch

1 Ich beziehe mich hier auf die Debatten im deutschsprachigen Raum.

institutionelle Formen der Zusammenarbeit, innerhalb derer die Reflexion politischer Instrumente auf ihre Wirksamkeit, theoretische Fundierung und Praktikabilität diskutiert werden.

Aus hochschulpolitischer Sicht hingegen konnte und kann diese Nähe von Forschung und Gleichstellungspraxis zur Vermischung von Aufgaben führen, die nicht im Interesse der jeweiligen Arbeitsbereiche sind. Deshalb ging es im Lauf der Institutionalisierung und der langfristigen Verankerung der Geschlechterstudien in den Hochschulen auch immer wieder darum, zwischen gleichstellungspolitischem, institutionsbezogenem Auftrag einerseits und Forschungsauftrag andererseits zu unterscheiden. Diese „Arbeitsteilung von Gender Studies und Gender Mainstreaming“ (Degele 2005: 93) war beispielsweise im Verhandeln um finanzielle Ressourcen notwendig (FemInfo 2006: 18). Es musste veranschaulicht werden, dass die finanziellen Ressourcen für den Aufbau und die Institutionalisierung von Gender Studies nicht dieselben sind wie für die Umsetzung der hochschulinternen Gleichstellungspolitik. Auch wenn Geschlechterforschung hofft, politische Wirksamkeit zu erlangen, so soll sie sich nicht über Gleichstellungspolitik legitimieren müssen, sondern wissenschaftliche Methoden entwickeln können, deren Relevanz nicht von unmittelbarer Umsetzungstauglichkeit in der Gleichstellungspolitik abhängig gemacht wird.

Die kritische Reflexion des Zusammenwirkens von Geschlechterforschung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming hat Gegenläufigkeiten zwischen theoretisch komplexem Anspruch und Wegen pragmatischer Umsetzung benannt. Diese wurden nicht aufgelöst, sondern als Herausforderungen der Gleichstellungspolitik und der Geschlechterforschung präzisiert (Stiegler 2004; Baer/Kletzing 2004; Metz-Göckel 2005; Wetterer 2003; Squires 2007; Unmüssig 2008):

1. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming verlangt ein komplexes Wissen in Bezug auf Organisationen, Konstruktionen von Geschlecht als soziale Kategorie, Konstruktionen von Machtbeziehungen. Der Einbezug komplexer Geschlechtertheorien ist in der Praxis herausfordernd.
2. Die auf die Analyse von Kennzahlen ausgerichtete Controllingfunktion des Gender Mainstreamings kann eine binäre Sicht auf Geschlecht favorisieren und zu einer Re-Essentialisierung geschlechterspezifischer Wahrnehmung führen. Die Distanz zu geschlechtertheoretischen, methodisch ausdifferenzierten Ansätzen leistet einer Vereinfachung Vorschub und verfestigt stereotype Wahrnehmungen, die überwunden werden sollten.
3. Die Integration geschlechterpolitischer Ziele und Analysemethoden in die Strukturen der Institutionen und deren Bürokratie bedeutet eine Partizipation an der organisationalen Logik und deren Diskursen. Dies kann den Effekt einer Modernisierungsrhetorik auf der Oberfläche erzeugen, die statt kritischer Wirksamkeit eher Abschottungsstrategien hinsichtlich konkreter Maßnahmen von Institutionen befördert.
4. Ersetzt Gender Mainstreaming frauenpolitisches Engagement, so wird diesem durch die Institutionalisierung und Integration in den Mainstream der Institutionen der Standpunkt einer kritischen Position entzogen. Frauenpolitische Ziele können durch Gender Mainstreaming verwischt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass

Ressourcen für frauenpolitische Anliegen auch mit dem Argument des Gender Mainstreamings weggespart werden.

5. Der Wille und die Fähigkeit von Institutionen und ihren Mitgliedern, sich zu verändern, werden hinterfragt. Die Institutionen sollen eben jene Machtstrukturen verändern, die sie konstituieren. Institutionen werden als sich selbst abschottende, gegen Veränderungen und gleichstellungspolitische Forderungen resistente Systeme erfahren (von Braunnmühl 2000).

Diese Problemfelder sprechen nicht gegen die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming, sondern zeigen die Bedeutung der politischen Forderungen für eine Stärkung der Strategie auf den politischen Agenden. Dies gerade in einem politischen Umfeld, wo Gender Mainstreaming aus den Politikplänen in Deutschland und der Schweiz zu verschwinden droht (Lewalter/Geppert/Baer 2009).

Die oben benannten Problemfelder stellen sich ähnlich für Diversity Management. Den Diversity-Konzepten wird „mit Argwohn begegnet“ (Klinger 2005: 28), ihnen wird Unterkomplexität vorgeworfen. Das Konzept überfordert sich selber mit dem Anspruch, „Vielfalt“ zu berücksichtigen. Wie kann Vielfalt methodisch in Kenntnis der unterschiedlichen rechtlichen, gesellschaftspolitischen und historischen Bedingungen im institutionellen oder organisationalen Kontext ‚gemanaged‘ werden, ohne die einzelnen Kategorien zu essentialisieren?

Zweitens wird Diversity als affirmativer Diskurs begriffen, dessen kritisches Potenzial im Rahmen von Institutionen und Hierarchien beschränkt bleibt. Inwiefern ist das Diversity-Konzept in der Lage, im Organisationsgeschehen eine (macht-)kritische Perspektive zu entfalten, wenn es (anders als Gender Mainstreaming) ohne politischen Auftrag als Top-down-Strategie in Unternehmen fungieren soll? Gibt es Möglichkeiten, die kritischen Positionen und Methoden der Geschlechterforschung in die Praxis des Diversity Managements einfließen zu lassen? Und wenn nicht, scheitert die Übertragbarkeit an der Komplexität der Methoden oder am kritischen Gestus selbst?

Ob Diversity-Konzepte machtkritisches Potenzial entfalten können, hängt maßgeblich davon ab, ob und wie sie Gerechtigkeit thematisieren.

## 2 Argument Gerechtigkeit

Firmen der Privatwirtschaft begründen ihre Diversity Policies weitgehend mit dem wirtschaftlichen Nutzen. Die bekannten, von Thomas und Ely angeführten drei Paradigmen „Discrimination and Fairness“, „Access and Legitimacy“ sowie „Learning and Effectiveness“ (Thomas/Ely 2001) als Argumentationsstränge für Diversity Policies zeigen jedoch, dass Nichtdiskriminierung, Recht und organisationales Lernen bereits in frühen Konzeptualisierungen von Diversity mitgedacht waren. Das Aufzeigen des Nutzens des Diversity Managements für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen auf dem Arbeitsmarkt ist plausibel und spricht die Interessen der Organisationen spezifisch an. Dabei handelt es sich beispielsweise um eine differenziertere Orientierung an verschiedenen KundInnensegmenten, die Entwicklung interkultureller Kompetenzen im internationalen Handel oder die Förderung innovativer sozialer Strukturen in der Organisation.

Ausschlaggebend für eine kritische Perspektive von Diversity-Konzepten ist ihr Bezug zum „Discrimination and Fairness“-Paradigma, ihr Bezug auf den rechtlichen Rahmen und den Gerechtigkeitsdiskurs.

Ein Problem in Diversity-Konzepten ist die implizite oder explizite Distanzierung von rechtlichen und gesellschaftspolitischen Argumentationen. Dies wird von mehreren Seiten gleichzeitig gefördert:

Beispielhaft zeigt dies eine Produktionsfirma, die in ihrer Begründung für „Diversity & Inclusion 2008“ zuerst explizit die Begriffe „Regulations, laws, rules, programs“ nennt, sie dann durchstreicht, um „Business Case, Mindset, Attitude, Vision“ als die scheinbar zeitgemäßen Stichworte ins Feld zu führen. Der Akt des Ersetzens macht mehrere Distanzierungen sichtbar: Distanzierung von einer politischen, kollektiven, historisch bedingten Normativität zugunsten einer wirtschaftlich und auf die Zukunft ausgerichteten „Haltung“, die ausdrücklich eine politische Dimension aussparen will. Damit sind auch der Gerechtigkeitsdiskurs und der Aushandlungsprozess, der zu diesen Regeln führte, ersatzlos gestrichen. Im Beispiel scheint sich die Firma einen politikfreien, gesellschaftslosen Raum für ihr Diversity-Konzept schaffen zu wollen.

Es ist nun auch in theoretischen Reflexionen zu lesen, dass es bei Diversity Management „nicht um Altruismus“, nicht um Gleichstellung, auch nicht um Ethik gehe, sondern vor allem um „Leistungsfähigkeit“.<sup>2</sup> Dass diese Argumentation den Diversity-Konzepten eher die Türen der Unternehmen öffnet, mag vorerst so sein. Auf die Dauer ist die Wirksamkeit dieser Strategie der „Unterminierung“ (Degele 2000) bzw. des „Trojanischen Pferdes“ (Woodward 2001, nach Stiegler 2004) doch zu bezweifeln. „Ökonomischer Nutzen“ und „Altruismus“ sind ein ungleiches Paar. Nutzenargumente auf Kosten von „Altruismus“ zu stärken, läuft nicht nur darauf hinaus, soziale Fragen zu verschleiern, es heißt in erster Linie, den Kern gleichstellungsorientierter Argumentation zu ignorieren: An die Stelle von „Altruismus“ müsste die Gleichstellungsgesetzgebung treten.

Zahlreiche Diversity-Konzepte formulieren das Ziel der Nicht-Diskriminierung und Fairness.<sup>3</sup> Frage ist jedoch, inwiefern sie hier einen Gerechtigkeitsdiskurs zulassen, der sich nicht nur auf je einzelne individuelle Vorstellungen von Gerechtigkeit bezieht, sondern auch eine Perspektive struktureller Gerechtigkeit und damit eine (organisations-)politische Analyse einbringt.<sup>4</sup> Ein Vergleich der Politikpläne der schweizerischen Kan-

2 Dazu als Beispiel für viele: „Als Unternehmens-, Management- oder Rekrutierungsstrategie ist Managing Diversity der Einsicht geschuldet, dass derjenige, der diskriminiert, verliert – wirtschaftlich, an betrieblichem Know-how und an Mitarbeiterzufriedenheit. Managing Diversity ist eine ökonomisch (und nicht altruistisch) motivierte Strategie, den wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und die bestehende Belegschaft zu halten und in ihren jeweiligen Besonderheiten auch zum Unternehmenswohl zu unterstützen.“ (Hasse, Neue Information, Informationsdienstleister für sozialwissenschaftliche Themen; Zugriff am 15. Mai 2010 unter [www.neue-information.de/](http://www.neue-information.de/).)

3 Differenziertere Begründungszusammenhänge zeigt die Studie von Anja Ostendorp auf, die „diskursive Spielräume“ im „Reden über Diversity“ in Schweizer Großunternehmen untersucht und eine Öffnung des diskursiven Spielraums über eine polarisierte Diskussion hinaus dokumentiert (Ostendorp 2009).

4 Hier muss bemerkt werden, dass Diversity Management ohne gleichstellungsorientierte, organisationspolitische und „leidenschaftliche“ Zielsetzung ein uninteressantes Unterfangen bleibt. Wessen Interessen soll damit zugearbeitet werden? Weshalb sollen für Gleichstellung und Diversität mandatierte Fachleute den Kern ihrer Funktion ausblenden? Zur Leidenschaft für das „demokratische Versprechen der Gleichheit“ siehe Holland-Cunz 2003: 112.

tonsverwaltungen zeigt ein ähnliches Ergebnis: Rechtlich verbürgte Begriffe wie Gleichstellung und Gleichheit werden zum Teil durch Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit ersetzt. Darin zeigt sich ein Seilziehen um Begrifflichkeiten, das ebenfalls in den Diversity Policies von Unternehmen zu beobachten ist. Dies ist aus mehreren Gründen für die Schlüssigkeit der Diversity- und Gleichstellungspolitiken problematisch:

Der Gleichheitsbegriff bildet die rechtliche Grundlage für das Verständnis von Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung (Holzleithner 2009). Er steht klar im Zentrum der historisch nachzuvollziehenden Prozesse dessen, was eine demokratische Gesellschaft als gerecht anstrebt und worauf sie sich im rechtlichen Aushandlungsprozess als Leitregel einigt. Ein Verzicht auf den Begriff der Gleichheit ignoriert also zum einen diesen Kern gesellschaftlich-demokratischer Prinzipien. Zum anderen – und hier liegt das zweite Problem der Begriffe Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit – ist der Gleichheitsbegriff als Instrument des Ausgleichs struktureller gesellschaftlicher Hierarchisierungen zu verstehen. Mit der strukturellen Ebene ist wiederum eine Vorstellung kollektiver Gerechtigkeit erst formulierbar. Der Ersatz des Gleichheitsbegriffs durch Chancengleichheitskonzepte oder Chancengerechtigkeit verbirgt diese strukturelle Ebene von Ungleichheit. Sie bleibt damit außerhalb des Blick- und Gestaltungsfeldes. Michael Meuser weist auf das Verständnis von Kollektivgerechtigkeit hin, das der Gleichstellungsgesetzgebung zugrunde liegt. Es handelt sich um eine Gerechtigkeitsvorstellung, die einer Gruppe, einem Kollektiv zugestanden wird. Er zeigt, wie in Organisationen gemeinsame Gerechtigkeitsvorstellungen zwar ausgeprägt sind, jedoch nicht auf Kollektive, sondern auf individuelle Fälle übertragen werden. Sie sind jeweils eng mit meritokratischen Einschätzungen, aber auch mit der dominanten Vorstellung der Bedürfnisgerechtigkeit verbunden. Diese liefert Argumente für mögliche Privilegierungen bei Personalprozessen wie Einstellung oder Beförderung. Insofern steht nach Meuser die Individualgerechtigkeit der kollektiven Gerechtigkeitsvorstellung der Gleichstellungsgesetzgebung entgegen und behindert ihre Implementierung (Meuser 2004: 98). Eine Integration der kollektiven Ebene des Gerechtigkeitsdiskurses in die Diversity Policies ist unabdingbar, um die strukturelle Ebene der Organisation in die Reflexion und Zielsetzungen einzubeziehen.

Das Aussparen der strukturellen, kollektiven Ebene kann durchaus im Interesse einer Politik liegen, die Fragen der Emanzipation oder Inklusion an die individuelle persönliche Anstrengung und Performanz delegieren will. Hier sind auch die deutlichen Anknüpfungspunkte an die neoliberale Logik von Diversity Management zu verorten (Bendl 2007: 13; Soiland 2008).

Neben der zu Recht kritisierten Ökonomisierung des Sozialen der gegenwärtigen Politiken kann umgekehrt auch die Ausrichtung der EU-Aktivitäten zur Nichtdiskriminierung, zur Förderung von Vielfalt und Diversity in Wirtschaft und Betrieben als Chance genutzt werden, eine Auseinandersetzung über die Rolle der Betriebe zugunsten der Inklusion zu fördern. Die für die Kategorien je spezifischen rechtlichen Bedingungen (Pärli 2009) sind für die Organisationen ebenso zentral wie der Bezug auf einen Gerechtigkeitsdiskurs der Diversity Policies.

### 3 Dimensionen, Analysekategorien

Die Möglichkeit von Gender Mainstreaming, sowohl individuelle als auch strukturelle Ebenen von Institutionen für gleichstellungspolitische Veränderungen zu adressieren, macht laut Judith Squires dessen transformationales Potenzial aus. Sie plädiert in ihrem Aufsatz „Diversity Mainstreaming: moving beyond technocratic and additive approaches“ weiter für ein Konzept des Diversity Mainstreamings, das unter bestimmten Bedingungen ebenfalls transformationales Potenzial entfalten kann (Squires 2007: 47). In ihrer Argumentation setzt sich Squires mit dem oben genannten Problem technokratischer Einbindung institutioneller Umsetzungspraktiken – wie mehrere Kritiken bereits für Gender Mainstreaming aufzeigten – sowie mit dem Problem der additiven Aufzählung der Kategorien auseinander. Wenn Institutionen den Anspruch stellen, umfassendes Diversity Management zu betreiben, verschiedene Kategorien wie Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, Alter und Ethnizität zu berücksichtigen, stellt sich das Problem der Ausdifferenzierung der Kategorien und der Gefahr, diese zu essentialisieren. In dieser Perspektive ist die in Diversity-Konzepten gängige Unterscheidung von „unveränderbaren“ oder „sichtbaren Merkmalen“ (Geschlecht, Ethnie) einerseits und „veränderbaren Merkmalen“ (z. B. religiöse Zugehörigkeit) andererseits problematisch (Merx/Vassilopoulou 2007: 377). Diese Unterscheidung siedelt die „Merkmale“ im Körper bzw. in der Identität der individuellen Person an und spart die strukturelle, diskursive Dimension der Kategorien aus.

Die Aufzählung der Kategorien in einer langen, un abgeschlossenen Reihe wurde mehrfach kritisch kommentiert (Butler 1991: 210; Purtschert/Meyer 2010: 137). Problematisch ist der Gestus der Aneinanderreihung selbst, da das Zusammenwirken der Kategorien in betrieblichen Diversity-Konzepten kaum geklärt ist. Eine weitere Herausforderung sind die unterschiedlichen politischen, historischen und rechtlichen Bedingungen der Kategorien.

Mit diesen „Interdependenzen“ von unterschiedlichen Kategorien beschäftigt sich die Intersektionalitätsforschung (Walgenbach 2007). Purtschert und Meyer (2010) zeigen in einer „Genealogie der Intersektionalitätsforschung“ unterschiedliche Forschungsinteressen auf: Analysen „empirisch messbarer Ungleichheitsrelationen“ zwischen sozialen Gruppierungen, die Analyse sozialer, historischer, politischer, rechtlicher Konstruktionen von Kategorien, die Kritik von gleichstellungspolitischen, feministischen Diskursen als Produzenten von universalistischen und ausschließenden Positionen, Analysen von Normsetzungen und zugleich Differenzsetzungen in gesellschaftlichen und politischen Diskursen. Bührmann weist in ihrem „Porträt der Intertextualitätsforschung“ auf drei Lücken hin: Es fehle erstens ein „Gründungsnarrativ“ der Intersektionalitätsforschung, zweitens sei der Untersuchungsgegenstand unklar und drittens fehlten gemeinsame Methoden und Methodologien (Bührmann 2009: 31). Unterschiedliche Positionen zeigen sich auch in der Fokussierung auf bestimmte Kategorien bzw. im Versuch, sich auf eine Privilegierung der Kategorien Gender, Race und Class zu einigen (Becker-Schmitt 2007; Walgenbach 2007: 23ff.). Purtschert und Meyer plädieren dafür, diese Reihe offen zu halten, und betonen das „Vermögen“ der Intertextualitätsforschung, „neue kategoriale Differenzierungen ins Spiel zu bringen“. Eine Gemeinsamkeit dieser verschiedenen Positionen der Intersektionalitätsforschung ist die kritische Reflexion der „hegemonialen

wie der emanzipativen Macht der Kategorien.“ (Purtschert/Meyer 2010: 138). Hier stellt sich analog zur Gender-Mainstreaming-Debatte die Frage, ob Diversity-Management-Konzepte in der Lage sind, die neuen Forschungsergebnisse zu reflektieren. Oder – und dies schließt an die Frage nach dem kritischen Potenzial von Diversity Management an – löst „das betriebswirtschaftliche Konzept [...] die Differenzkategorien von der gesellschaftlichen Machtfrage ab und versteht sich also gerade nicht als intersektional“, wie Purtschert und Meyer schreiben (Purtschert/Meyer 2010: 137, Anm. 11).

Die produktive Vielfalt der intersektionellen und der queeren Ansätze selbst zeigt, dass der Wunsch nach dem einen Konzept, das für alle AdressatInnen umfassend, reflektiert und zutreffend ist, weder den Realitäten der Institutionen noch den Realitäten der Forschung entspricht (Dietze/Haschemi Yekani/Michaelis 2007).

Ein Aspekt soll hier aus der Forschungsdebatte für Diversity Management genutzt werden: die Gemeinsamkeit zwischen den unterschiedlichen Forschungspositionen, Essentialismen zu vermeiden. Analog zu Gender soll es darum gehen, in erster Linie die Kategorien als analytische Kategorien zu verstehen und dadurch ihre Konstruktions- und Funktionsweisen in Ordnungen, Diskursen und Machtverhältnissen offen zu legen. Eine vergleichbare Rigorosität im Verständnis der Kategorien als Analyseinstrument, wie sie für die Kategorie Gender im wissenschaftlichen Kontext und darüber hinaus mittlerweile verbreitet ist, steht für Kategorien wie „sexuelle Orientierung“, „Behinderung“ oder „kultureller Hintergrund/Ethnie“ noch aus. Gerade der Versuch, der Kategorie „Ethnie“ gerecht zu werden, kulturelle Differenz nicht zu verleugnen, hat unweigerlich eine Setzung von „kultureller Identität“ zur Folge. Hier können intersektionelle und queere Ansätze den Blick der Praxis auf die Kategorien als Analyseinstrumente schärfen. Statt der Suche nach möglichst treffenden, adäquaten Bezeichnungen von „Kultur“ würde das in Organisationen zu einer Analyse der rechtlichen, institutionellen Mechanismen und Interaktionsformen führen, die ein bestimmtes Verständnis von Kulturidentität konstruieren (Terkessidis 2010). Die staatlich-rechtlichen Klassifikationen prägen den Status und den Zugang zu Institutionen maßgeblich und werden, wie Antje Hornscheidt für die Intersektionalitätsforschung moniert, bisher noch vernachlässigt. Dies gilt mit einzelnen Ausnahmen insbesondere für Diversity-Management-Konzepte und empirische Studien im deutschsprachigen Raum (Hornscheidt 2007: 99).

Dasselbe gilt für die Kategorie „Behinderung“: nach eben diesen Mechanismen und Interaktionsformen zu fragen, die „Behinderung“ als Kategorie definieren und gleichzeitig Gesundheit als Norm etablieren. Hier liegt für die Bearbeitung von Diversity in Organisationen eine Möglichkeit, Fragestellung und Methoden zu präzisieren. So erst lassen sich in den Institutionen die Barrieren und Hürden reflektieren.

Diese Aufgabe der Selbstreflexion setzt voraus, dass Organisationen sich als ProduzentInnen von Aus- und Einschlussmechanismen verstehen. Dass dem so ist, hängt maßgeblich auch von den politischen Forderungen und Diskursen ab. Ein Beispiel dafür ist die 2004 aufgrund der Konflikte in den französischen Vororten initiierte „Charte de la Diversité en entreprise“, der sich zahlreiche Firmen angeschlossen haben. Hier wurde deutlich, dass diese eine entscheidende Rolle bei der Definition von Kategorien und Normvorstellungen spielen, die in Ein- und Ausschlussmechanismen resultieren. Eine Maßnahme der Mitglieder der Charte war die Einführung anonymisierter Bewerbungsprozesse. Damit soll ein diskriminierender Mechanismus im Personalgewinnungspro-

zess, der Ausschluss von BewerberInnen aufgrund ihres Namens, ausgeschaltet werden. Diese mittlerweile bekannte Maßnahme ist für die Frage der Perspektive, mit der sich Organisationen dem Thema widmen, interessant, denn zu diesem Schritt gelangen sie erst, wenn sie sich als Systeme verstehen, die Kategorisierungen produzieren und strukturelle Eintrittshürden schaffen.

Squires plädiert für eine „transversale Intersektionalität“ als Korrektiv zu universalistischen und identitätspolitischen Ansätzen (Squires 2007: 51). Ihr Vorschlag richtet sich an politische Institutionen und deren Auftrag, Nichtdiskriminierung im Mainstreaming-Prozess umzusetzen. Der Fragmentierung des additiven Modells wird ein „dynamisches Modell“ von Intersektionalität entgegengehalten: Vorstellungen von „blackness“, „womanhood“ oder „working class“ sollen als variable Positionen deutlich werden können. Zentraler Punkt von Squires' Argumentation ist eine „deliberative“, auf Aushandlungsprozessen beruhende Form von Demokratie, die privilegiert werden soll. Das bedeutet in erster Line den Abschied von der Idee, dass Personen aufgrund geteilter Identitäten eine Gruppe repräsentieren. Squires legt hingegen den Akzent auf die Artikulation, die eine deliberative Demokratie erst ermöglicht.

Dieser politikwissenschaftliche Ansatz der Artikulation ist für eine Weiterentwicklung von Diversity-Konzepten auch für Organisationen aufschlussreich.<sup>5</sup>

Das kritische Potenzial von Diversity Management kann aus meiner Sicht nur entfaltet werden, wenn Organisationen eine partizipative Mehrstimmigkeit, das heißt unterschiedliche Artikulationen, zulassen. Dies ist auf der Ebene der Strategie und Struktur zu denken, wie später unter dem Stichwort „Repräsentativität“ ausgeführt wird. Das impliziert den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsvorschläge und somit auch unterschiedlicher Formen und Orte von Wissensproduktionen.

## 4 Kritisches Potenzial von Diversity-Konzepten

Diversity-Konzepte beziehen sozialpolitisch aufgeladene Begriffe in ihr Repertoire ein, deren Relevanz für gleichstellungspolitische Ziele längst theoretisch reflektiert wurde. Diese Begriffsgeschichte weist ein kritisches Potenzial auf. Werden diese Begriffe in ihre Kontexte resituiert, ist hier ein weiteres emanzipatorisches, also theoriebewusstes und politikbezogenes Potenzial des Diversity Managements weiter zu entwickeln.

Drei dieser Begriffe sollen hier kurz vorgestellt werden:

1. Anerkennung: Diversity Management zielt auf die Anerkennung vielfältiger Bedürfnisse und Lebensweisen, auf Anerkennung der kulturellen Vielfalt.
2. Repräsentation: Diversity Management zielt auf eine Repräsentation der sozialen Vielfalt im Unternehmen (so z. B. auf die Repräsentation von Frauen im Top-Management).
3. Empowerment: Diversity Management zielt auf das Entdecken und Nutzen von Potenzialen, die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden und verbesserte Motivation,

<sup>5</sup> Tove Soiland rückt den Artikulationsbegriff in einen marxistischen Kontext und plädiert dafür, den Begriff nicht identitätspolitisch zu verstehen, sondern als Artikulation „von Verhältnissen“ (Soiland 2008).

die auf ein Empowerment der Mitarbeitenden oder spezifischer Gruppierungen abzielen.

Welche Kontexte sind nun jeweils mit diesen drei Begriffen in Anspruch genommen?

#### 4.1 Anerkennung struktureller Differenzen

Der Begriff der Anerkennung ist in der Diskussion über die Verschiebung vom Gleichstellungsparadigma zum Differenzparadigma zu situieren. Diese Paradigmen wurden bereits in den 1980er Jahren als zwei Positionen der feministischen Theoriebildung unterschieden (Holland-Cunz 2003: 122ff.). Ein Hin- und Herpendeln von einem Paradigma zum anderen scheint die Geschichte der Gleichstellungspolitik im deutschen Sprachraum zu prägen. Der Begriff der Anerkennung, den Diversity-Management-Konzepte, aber auch politische Diskurse zur Förderung der Vielfalt oft anführen, scheint den Gleichstellungsbegriff zu ersetzen und damit ein essentialisierendes Verständnis von Identität zu befördern. In einem konstruktivistischen Verständnis von Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, sexueller Orientierung oder Alter bedeutet das vorerst einen Rückschritt zu einer Identitätspolitik, die sich durch „Merkmale“ bzw. „Eigenschaften“ von und für Gruppierungen definiert.

Die Unterscheidung der zwei Paradigmen Gleichstellung und Anerkennung bildet auch in der Konzipierung praxisorientierter Diversity Policies und Gleichstellungskonzepte eine Kontroverse. Kritisiert wird der Anerkennungsdiskurs des Diversity Managements, weil er die politische Perspektive der Verteilungsgerechtigkeit, Fragen von Macht und Diskriminierung, auszuklammern tendiert und damit Gleichstellungsprozesse auch verzögern kann. Auf der anderen Seite wird dem Gleichstellungsdiskurs mangelnde Berücksichtigung pluraler Lebensformen vorgeworfen. Für die Frage der Wirksamkeit von Diversity-Konzepten in Organisationen lohnt es sich, den Begriff der Anerkennung im Zusammenhang mit dem Begriff der Gleichstellung näher zu betrachten.

Nancy Fraser analysiert für die 1980er Jahre in den USA die Verschiebung des Gleichstellungsdiskurses hin zu einem Diskurs der Anerkennung kultureller Differenzen (Fraser 2001: 15; Fraser 2007). In der politischen Tradition in den USA bildet Anerkennung mit Gleichheit ein antagonistisches Paar. Anerkannt werden sollen kulturelle Differenzen, unterschiedliche Lebensweisen und unterschiedliche Bedürfnisse. Dabei spielen Fragen ökonomischer Verteilungsgerechtigkeit oder sozialer Gleichheit kaum eine Rolle. Der Ansatz der Gleichstellung hingegen stellt die Verteilungsgerechtigkeit ins Zentrum, während identitätspolitische Fragen weitgehend ausgeklammert werden. Ungerechtigkeiten sind Ergebnisse sozioökonomischer Verteilungsmängel und bedürfen Maßnahmen der Umverteilung, sie sind – im Fall Gender oder Ethnie – aber auch Folge kultureller Missachtung und bedürfen Maßnahmen der Anerkennung (Fraser 2001: 38).

Der gleichzeitige Bedarf an Anerkennung und Umverteilung stellt ein Dilemma her, welches auch das Problem der scheinbaren Theoriefreiheit und Politikferne von Diversity Management prägt: Anerkennung und Umverteilung wirken, wie Nancy Fraser schreibt, „energisch in entgegengesetzte Richtungen“ (Fraser 2001: 42). Einerseits wird auf die Aufhebung der Unterschiede hingewirkt. Gender soll keine Rolle mehr spielen. In den Diversity Policies heißt es: „Ungeachtet von Geschlecht, Alter, Herkunft

etc. erhalten alle unsere Mitarbeitenden dieselben Möglichkeiten.“ Dies entspricht dem gesetzlichen Gebot der Nicht-Diskriminierung, dass „Merkmale“ oder „Eigenschaften“, wie es im Recht heißt, keinen Grund für unterschiedliche Behandlung geben dürfen.

Andererseits sollen Weiblichkeit, Frauenarbeit, Frauenanliegen, Migrationserfahrung in Politik und Gesellschaft mitreflektiert werden. Differenzen verschiedenster Art sollen also nicht einer als universalistisch verstandenen Norm unterworfen, sondern in ihrer Vielfalt berücksichtigt werden.

Damit scheint dasselbe Dilemma auf, das zu Beginn festgestellt wurde: das Unbehagen der Forschung gegenüber einer auf Anerkennung ausgerichteten Praxis. Ein Unbehagen, das mit Re-Essentialisierung und Komplexitätsreduktion zu tun hat. Fraser schlägt vor, die „emanzipatorischen Dimensionen“ beider Perspektiven genau zu definieren und in „einem Theorierahmen zu verbinden.“ (Fraser 2001: 15) Das würde die Entwicklung einer kritischen Theorie der Anerkennung der Differenz bedeuten, „welche die Ansprüche auf Anerkennung von Differenz danach unterscheidet, ob sie die Sache sozialer Gleichheit voranbringen oder ob sie diese eher verzögern oder gar untergraben.“ (Fraser 2001: 16).

Insofern birgt das Anerkennungspostulat des Diversity Managements durchaus emanzipatives Potenzial, wenn es gleichzeitig mit der Verteilungsgerechtigkeit gedacht wird. Das bedeutet aber, den Anerkennungsdiskurs nicht auf die individuelle Ebene zu beschränken, sondern in die Ausarbeitung der Diversity-Konzepte die Gerechtigkeitsperspektive in individueller und kollektiver Anerkennung zu integrieren.

Der Begriff der Anerkennung und sein Gegenstück, die Gleichstellung, stehen in Verbindung zum Postulat der Repräsentation, die sich in verschiedenen Diversity Policies findet.

## 4.2 Repräsentation als Artikulationsbedingung

Inwiefern kann eine Kontextualisierung des Repräsentationsbegriffs hilfreich für die Positionierung von Diversity Management sein? Verstehen wir „Repräsentation“ durch die Spiegelmetapher als Abbild der sozialen gesellschaftlichen Realität, so ist das ein quantitatives Verständnis von Repräsentation. Allerdings ist in den Diversity Policies auch von Repräsentation, von Bedürfnissen und Erwartungen der Kundschaft und von Mitarbeitenden zu lesen. Hier gewinnt der Begriff eine qualitative Bedeutung. Der Bezug auf den politischen Gebrauch schwingt latent im Diversity-Konzept mit. Hier sind die Bedeutungen des Begriffs und deren mögliche Verschränkungen zu präzisieren. Dies leisten Theorien der feministischen Demokratie- und Politikforschung wie Squires (1999), Andersen/Siim (2004), Sauer (2004).

Die quantitative, deskriptive Repräsentation bezieht sich auf quantitative Anteile. Frauen machen über 50 % der Gesellschaft aus, sie sollen entsprechend in Organisationen repräsentiert sein. Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund macht in der Schweiz über 20 % der Bevölkerung aus, dies soll in Organisationsdemografien sichtbar sein. Die Organisationen sollen hier die quantitativen Anteilsverhältnisse wiedergeben. Dieses Verständnis von Repräsentation ist einer Vielzahl von Diversity Policies zu entnehmen. Es bedeutet auch: Die Frauen in der Organisation stehen für die Frauen in der Gesellschaft; indem sie sie repräsentieren, bilden sie sie ab.

Ein anderes Verständnis politischer Repräsentation ist die qualitative oder funktionale Repräsentation: Frauen handeln für Frauen. Sie repräsentieren die Gruppe nicht als Abbild, sondern sie vertreten deren Interessen. Insofern ist dieses Verständnis von Repräsentation ein qualitatives, handlungsorientiertes und an die demokratische Legitimation gebunden. Die qualitative Repräsentation ist eine mandatierte Repräsentation. Obwohl es in Organisationen nicht um diese Form der demokratischen Mandatierung geht, erlaubt die Unterscheidung von quantitativer und qualitativer Repräsentation, den Gebrauch des Begriffs in Diversity-Konzepten zu differenzieren und dessen emanzipatorisches Potenzial einzubeziehen.

Beiden Repräsentationsansätzen ist das bekannte Problem der Essentialisierung gemeinsam: Vertreten Frauen in der Politik Frauen, indem sie ‚für sie stehen‘, (soziale, quantitative Repräsentation), so stellt sich das Problem der Setzung der Gruppe ‚die Frauen‘ und damit die Frage, inwiefern sich die vielfältigen Identitäten von Frauen repräsentieren lassen. Vertreten Frauen in der Politik hingegen Frauen, indem sie deren Interessen wahrnehmen (funktionale, qualitative Repräsentation), so ist nach dem gemeinsamen Interesse von Frauen zu fragen. Lassen sich die vielfältigen Interessen von Frauen repräsentieren? In der quantitativen Repräsentation ist das Problem die Substantialisierung von Identitäten (Frauen stehen für Frauen), in der qualitativen Repräsentation ist es das der Essentialisierung von Interessen: Frauen vertreten die Interessen von Frauen.

Die dekonstruktivistische Perspektive bleibt jedoch nicht beim Entweder-Oder von Substantialisierung oder dessen Auflösung stehen, sondern verdeutlicht: Gemeinsame Interessen und Identitäten von Frauen werden im politischen Prozess erst konstruiert. Sowohl qualitative wie quantitative Repräsentationen konstruieren Bedürfnisse, Identitätsvorstellungen und Interessen ‚von Frauen‘ – oder auch von weiteren Gruppen: „Political representation is not solely instrumental or expressive but productive of power relations, constituting the subject“ (Squires 1999: 215; vgl. dazu Sauer 2004: 11). Das heißt: Politische Repräsentation ist selbst Produzentin von Machtbeziehungen, von Machtidentitäten und damit auch von Subjekten. Repräsentation schafft erst ein politisches Subjekt (Sauer 2004: 12ff.).

Dies scheint mir für eine produktive Diskussion der Diversity-Konzepte wichtig und lässt sich von den Politikwissenschaften für die Organisationspolitiken lernen: Bemächtigung, Partizipation setzen Strukturen der Repräsentation voraus, Macht stellt sich überhaupt erst mittels Strukturen der Repräsentationen her. Unter dieser Prämisse ist nicht in erster Linie von gemeinsamen, vorgängigen, vopolitischen Interessen und Bedürfnissen auszugehen. Repräsentation funktioniert deshalb nicht als Spiegel dessen, was „draußen“, in der Gesellschaft, im Geschäftsumfeld passiert, sondern schafft erst die sozialen Bezüge: Der Akt, in Organisationen Gruppen, Netzwerke von Gruppen zu schaffen, erzeugt gleichzeitig eine Vorstellung von Bedürfnissen und eine Voraussetzung kollektiver Artikulation. Dazu gehört, dass dieses politische Subjekt oder diese politische Identität nicht fix, außerdiskursiv ist. Es bietet aber die Möglichkeit, am sich laufend konstituierenden Prozess der Machtbildung zu partizipieren und darin Gestaltungsmacht zu entfalten. Insofern ist eine „kritische Haltung“ nicht ohne Repräsentation zu denken. Diese Positionierung ist aus dekonstruktivistischer Sicht eine Positionierung auf Zeit, eine, die zugleich offen bleibt und Verschiebungen vorsieht.

Als Drittes soll hier der Begriff des Empowerments angesprochen werden, der in Diversity Policies figuriert.

### 4.3 Empowerment auf Zeit

Das aktuell geläufigste Konzept des Empowerments ist der Ansatz des psychologischen Empowerments im Kontext der Sozialen Arbeit, wie es programmatisch die „Hilfe zur Selbsthilfe“ anvisiert. Kritik an dem Ansatz üben Analysen, die auf seine Ideologie des autonomen Subjekts verweisen (Miller/Pankofer 2000: 36). Kritik wird hier wiederum an einem essentialistischen Verständnis von Identität geübt, das ein Subjekt voraussetzt, das allein Verantwortung für Leistung, Gesundheit und Erfolg tragen kann.

Neben der individuellen Perspektive ist wiederum – wie ein historischer, politischer oder diskursiver Schatten – eine politische Ebene zu unterscheiden. Emanzipatives Potenzial entwickelt der Empowerment-Ansatz – analog zu den Überlegungen zu Repräsentation und Anerkennung – wieder in einer kollektiven Ausprägung. Damit evoziert diese Perspektive erneut das Problem der Essentialisierung: Das Subjekt feministischer Gleichstellungspolitik, „Frauen“, wird „gerade durch jene Machtstrukturen hervorgebracht und eingeschränkt [wird], mittels derer das Ziel der Emanzipation erreicht werden soll“ (Butler 1991: 17). Oder wie Purtschert/Meyer formulieren, dass „ein emanzipativer Diskurs sich nicht nur gegen ein hegemoniales Feld richtet, sondern immer auch selbst ein Feld von Wissen und Macht generiert, welches Ausgeschlossenes, Unsagbares und Verschwiegenes in sich fasst.“ (Purtschert/Meyer 2010: 135) Dies gilt ebenso für das Subjekt „Migrantin“ oder „Homosexueller“ in einem Diversity-Ansatz. Hill Collins entwickelt die Idee des kollektiven Standpunkts als erste Voraussetzung für Empowerment, als ersten Schritt, um der „Objektivierung als das andere“ zu entgehen (Hill Collins 2000: 101).

Hier würde es wieder darum gehen, den Standpunkt nicht nur als Herstellung von Sichtbarkeit, sondern als Konstruktionsort von kollektiven Bedürfnissen oder Zielen vorzustellen. Insofern definiert sich dieser Standpunkt als Provisorium, was eine Legitimation für die Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen in Organisationen bedeuten könnte.

Anerkennung, Repräsentation und Empowerment figurieren als Zielsetzung in manchen Diversity-Konzepten. Die Wirksamkeit und das emanzipatorische Potenzial von Diversity Management entfalten sich in der doppelten Perspektive, nämlich individuell und strukturell.

Die Gegenläufigkeiten von Komplexitäts- und Machbarkeitsanspruch in Forschung und organisationaler Praxis, von kritischer und affirmativer Perspektive, von individuellen Ansätzen und kollektiven, strukturellen Fragestellungen erwachsen aus Dilemmata, die nicht aufzulösen sind. Sie sind aber bei der Konzeptualisierung von Diversity Management zu berücksichtigen als inhärenter Bestandteil des Konzepts selbst. Die Ausdifferenzierung der begrifflichen Referenzrahmen und der rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexte bildet die Grundlage für eine begriffliche Stringenz der Diversity Policies mit ihren Zielen und Methoden. Diese Stringenz bestimmt die Reichweite der Zielsetzung und die Gestaltungsebenen im Organisationsgeschehen und ist eine Voraussetzung für fundierte Entscheide bei der Wahl unterschiedlicher Kommunikations- und Interventionsebenen.

Angesichts der Tatsache, dass in unseren Gesellschaften kaum ‚institutionslose Räume‘ existieren und Diskriminierung zu einem wesentlichen Teil im Rahmen von Institutionen geschieht, ist die interdisziplinäre Beschäftigung mit Institutionen und ihren Analysetraditionen zentral. Für Ansätze eines wirksamen betrieblichen Diversity Managements ist es von großem Nutzen, wenn aus politikwissenschaftlicher, (organisations-)soziologischer, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive an der Aussagekraft der Begriffe gearbeitet wird. Die Wirksamkeit des Konzepts erwächst dank der Loslösung aus einem vermeintlich ausschließlich betriebswirtschaftlichen Kontext in der Beschäftigung mit interdisziplinären Ansätzen.

Diversity Management bietet die Chance der Auseinandersetzung von betrieblichen sozialen Konstruktionen mit Forschungsergebnissen und gesellschaftspolitischen Zielen. Vergleichbar mit der Debatte um Gender Mainstreaming, Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik an den Hochschulen kann die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Diversity präzisere Standards für die Praxis fördern. Dabei ist für die Weiterentwicklung von Diversity Management noch offen, welche unterschiedlichen Wissenstraditionen, Disziplinen und Formen von Erfahrungswissen und Artikulationen an der Definition des Konzepts und damit auch an seiner politischen Relevanz teilhaben werden.

## Literaturverzeichnis

- Andersen, John & Siim, Birte. (2004). *The Politics of Inclusion and Empowerment, Gender, Class and Citizenship*. Houndmills: Palgrave Macmillan
- Baer, Susanne & Kletzing, Uta. (2004). Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 22 (4), 3–20
- Becker-Schmidt, Regina. (2007). Class, gender, ethnicity, race: Logiken der Differenzsetzung, Verschränkungen von Ungleichheitslagen und gesellschaftliche Strukturierung. In Cornelia Klinger, Gudrun-Axeli Knapp & Birgit Sauer (Hrsg.), *Achsen der Ungleichheit: Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität* (S. 56–83). Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag
- Bendl, Regine. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 10–28). Hamburg: Lit Verlag
- Bock, Ulla. (2002). Zwanzig Jahre Institutionalisierung von Frauen- und Geschlechterforschung an deutschen Universitäten. *Feministische Studien*, 1, 113–125
- Braunmühl, Claudia von. (2000). Mainstreaming gender zwischen herrschaftskritischem und bürokratischem Diskurs. *Jahrbuch Lateinamerika, Geschlecht und Macht* (S. 139–153). Münster: Westfälisches Dampfboot
- Bührmann, Andrea D. (2009). Intersectionality – Ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? *Gender*, 1 (2), 28–44
- Butler, Judith. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter (Die Frauen als Subjekt des Feminismus)*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Degele, Nina. (2005). Anpassen oder Unterminieren. Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Dietze, Gabriele; Haschemi Yekani, Elahe & Michaelis, Beatrice. (2007). ‚Checks and Balances‘. Zum Verhältnis von Intersektionalität und Queer Theory. In Katharina Walgenbach, Gabriele

- Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 107–139). Opladen: Barbara Budrich
- FemInfo Verein Feministische Wissenschaften Schweiz. (2006). Empfehlungen zur Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation, 2008–2011. *FemInfo*
- Filler, Ellie; Liebig, Brigitte; Fengler-Veith, Marion & Varan, Kübra. (2006). *Diversity in Switzerland. A Study of TOP 500 Companies*. Heidrick & Struggles. Zugriff am 15. Mai 2010 unter [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)
- Fraser, Nancy. (2001). *Die halbierte Gerechtigkeit. Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats*. Aus dem Amerikanischen von Karin Würdemann. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Fraser, Nancy. (2007). Lageverzeichnis der feministischen Imagination: Von Umverteilung über Anerkennung zu Repräsentation. In Dominique Grisard, Jana Häberlein, Anelis Kaiser & Sibylle Saxer (Hrsg.), *Gender in Motion* (S. 259–279). Frankfurt a. M.: Campus Verlag
- Frey, Regina. (2007). Zur Kategorie Gender im Diversity Management. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 128–139). Hamburg: Lit Verlag
- Hill Collins, Patricia. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York: Routledge
- Holland-Cunz, Barbara. (2003). *Die alte neue Frauenfrage*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Holzleithner, Elisabeth. (2009). *Gerechtigkeit*. Wien: UTB
- Hornscheidt, Antje. (2007). Sprachliche Kategorisierung als Grundlage und Problem des Redens über Interdependenzen. Aspekte sprachlicher Normalisierung und Privilegierung. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 65–105). Opladen: Barbara Budrich
- Klinger, Cornelia. (2005). Utopie und/oder Illusion? Eine Erinnerung an den Feminismus und andere ‚dirty words‘. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 25–37). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Knapp, Gudrun-Axeli. (2008). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In Gertraude Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit dank Personalpolitik* (S. 163–173). Wiesbaden: Gabler
- Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen & Baer, Susanne. (2009). Leitprinzip Gleichstellung – 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. *Gender*, 1 (1), 125–139
- Merx, Andreas & Vassilopoulou, Joana. (2007). Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 354–385). Hamburg: Lit Verlag
- Metz-Göckel, Sigrid. (2005). Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – ein erzwungener Dialog. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 99–116). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Meuser, Michael. (2004). Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? In Ursula Pasero & Birger P. Priddat (Hrsg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender* (S. 93–112). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Miller, Tilly & Pankofer, Sabine. (2000). *Empowerment konkret: Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der Psychosozialen Praxis*. Stuttgart: Lucius und Lucius
- Ostendorp, Anja. (2009). Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Grossunternehmen. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 10 (2). Zugriff am 21. Juni 2010 unter [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451)
- Pärli, Kurt. (2009). *Vertragsfreiheit, Gleichbehandlung und Diskriminierung im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis. Völker- und verfassungsrechtlicher Rahmen und Bedeutung des Europäischen Gemeinschaftsrechts*. Bern: Stämpfli Verlag

- Purtschert, Patricia & Meyer, Katrin. (2010). Die Macht der Kategorien. Kritische Überlegungen zur Intersektionalität. *Feministische Studien*, 1 (10), 130–142
- Sauer, Birgit (2004): *Introduction: Relevance of (research on) representation of women in politics (draft)*. Université de Genève. Zugriff am 15. Mai 2010 über <http://birgitsauer.org/onlinetexte/Representation-Genf.pdf>
- Schwarz-Wölzl, Maria & Maad, Christa. (2003). *Diversity und Managing Diversity*, Teil 1 und 2. Zentrum für Soziale Innovation Wien. Zugriff am 15. Mai 2010 unter [www.zsi.at/de/publikationen/349/898.html](http://www.zsi.at/de/publikationen/349/898.html)
- Soiland, Tove. (2008). Die Verhältnisse gingen und die Kategorien kamen. *Intersectionality* oder Vom Unbehagen an der amerikanischen Theorie. *Querelles.net*, 26. Zugriff am 15. Mai 2010 unter [www.querelles-net.de/index.php/qn/article/view/694/702](http://www.querelles-net.de/index.php/qn/article/view/694/702)
- Squires, Judith. (1999). *Gender in Political Theory*. Cambridge/Oxford: Polity press
- Squires, Judith. (2007). Diversity Mainstreaming: Moving beyond technocratic and additive approaches. *Femina Politica*, 1, 45–56
- Stiegler, Barbara. (2002). *Gender Macht Politik*. 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Stiegler, Barbara. (2004). Gender Mainstreaming: Fortschritt oder Rückschritt in der Gleichstellungspolitik? In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 926–993). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Terkessidis, Mark. (2010). *Interkultur*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Thomas, David A. & Ely, Robin J. (2001). Making Differences Matter: A new Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity*, 33–66
- Unmüssig, Barbara. (2008). *Nachdenken über Gender Mainstreaming: Bilanz eines radikalen gesellschaftlichen Konzepts 10 Jahre nach der Weltfrauenkonferenz in Peking*. Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 15. Mai 2010 unter [www.boell.de/stiftung/struktur/struktur-2464.html](http://www.boell.de/stiftung/struktur/struktur-2464.html)
- Walgenbach, Katharina. (2007). Gender als interdependente Kategorie. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 23–64). Opladen: Barbara Budrich
- Wetterer, Angelika. (2003). Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In Gudrun-Axeli Knapp & Angelika Wetterer (Hrsg.), *Achsen der Differenz* (S. 286–319). Münster: Westfälisches Dampfboot
- Wetterer, Angelika. (2005). *Gleichstellungspolitik und Geschlechterwissen – Facetten schwieriger Vermittlungen*. Referatsmanuskript. Zugriff am 15. Mai 2005 über [http://db.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gl\\_wetterer\\_gleichstellungspolitik\\_und\\_geschlechterwissen\\_140205.pdf](http://db.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gl_wetterer_gleichstellungspolitik_und_geschlechterwissen_140205.pdf)

## Zur Person

Nathalie Amstutz, Prof. Dr., ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeitsschwerpunkte: Gender und Diversity Management, Gleichstellungs-Controlling, Kommunikation  
 Kontakt: Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Riggenbachstraße 16, CH-4600 Olten, E-Mail: [nathalie.amstutz@fhnw.ch](mailto:nathalie.amstutz@fhnw.ch)

# Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik

## Zusammenfassung

Kann ein Diversity Management so gestaltet werden, dass es auch Gestaltungsperspektiven für die Gleichstellung heterogener, bislang benachteiligter Beschäftigtengruppen bietet? Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Diversity eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit erfordert. Nach einigen konzeptionellen Überlegungen wird ein Tool vorgestellt, mit dem betriebliche AkteurInnen ihren Umgang mit Diversity überprüfen können. In einer mehrdimensionalen Betrachtung werden die für ein partizipativ angelegtes Diversity Management relevanten Handlungsfelder in den Blick genommen. Diskriminierungen in Struktur und Handlung sollen dabei ebenso aufgedeckt wie Gleichstellungspotenziale erkannt werden. Im Ergebnis kann von einer Politisierung der Vielfalt durch Partizipation gesprochen werden.

### *Schlüsselwörter*

Diversity, Diversity Management, Gleichstellungspolitik, Gender, Partizipation, Fragebogen

## Summary

Diversity Management between Economising and Equal Treatment Politics

Can Diversity Management be designed to offer an alternative perspectives arrangements for the assurance of equal treatment of previously disadvantaged heterogeneous groups of employees? The starting point is the assumption that diversity requires an extended analysis, integrating economy and equal treatment. After considering relevant concepts, a tool is introduced through which agents can self-test their own handling of diversity. In this regard, operational fields of agency, relevant to a participative Diversity Management design, are analysed through a multidimensional perspective. This analysis shall reveal discrimination in structure and action as well as potentials for equal treatment. The result can be described as a politicisation of diversity through participation.

### *Keywords*

Diversity, Diversity Management, Equal Treatment Politics, Gender, Participation, Questionnaire

## 1 Einleitung: „Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?“<sup>1</sup>

Diversity und Diversity Management sind zunächst einmal keine Konzepte von Chancengleichheit. Es sind ökonomische Konzepte, mit denen durch die Nutzung vorhandener personeller und kultureller Vielfalt betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden soll. Nach dieser Logik hängt die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen wesentlich von den vielfältigen Kompetenzen der Belegschaft ab. Vielfalt braucht demnach ein Management, das den Dialog und die Zusammenarbeit ermöglicht. Aber wie ernst ist es Unternehmen damit? Handelt es sich beim Managing Diversity viel-

<sup>1</sup> Nach Putschert 2007.

leicht doch nur um eine Strategie „rhetorischer Modernisierung“ (Wetterer 2002) aus dem Bereich der ‚Moden und Mythen‘? Oder wird sogar eine Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster, Geschlechterstereotype und tradierter geschlechterbezogener Zuschreibungen betrieben? Können Diversity und ein Diversity Management als betriebliche Antidiskriminierungsstrategie genutzt werden? Wie könnte das gelingen? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

Krell (2008) sieht in Diversity einen Türöffner-Effekt, auch und insbesondere für Gender. Chancen werden in dieser Perspektive darin gesehen, das Genderthema über die Diversity-Debatten in die Unternehmen zu bringen. Wie realistisch ist diese Perspektive? Vinz (2008) hat eine optimistische Vermutung, indem sie dem gesellschaftlichen Wandel durch Globalisierung und Migration so viel Wirkungskraft zuschreibt, dass darüber künftig eine Politik der Chancengleichheit eine größere Rolle spielen wird. Wie also kann der Zusammenhang von Diversity Management und einer Politik der Chancengleichheit begrifflich gefasst und praktisch angegangen werden?

Um auf diese Fragen antworten zu können, werden zunächst einige Annäherungen an die aktuelle wissenschaftliche Debatte um Diversity, Diversity Management und Gender<sup>2</sup> vorgenommen (Kap. 2). Hier soll auch dem eher normativen Konzept von Diversity aus einer Gestaltungsperspektive eine theoretische Orientierung gegeben werden. Im daran anschließenden dritten Kapitel werden daraus Anforderungen an ein Unternehmenskonzept abgeleitet, in dem der Gedanke der Partizipation der Beschäftigten und damit der Handlungsermöglichung in den Vordergrund gestellt wird. Die Ausführungen haben den Charakter eines Vorschlags zur Gestaltung eines umfassenden, partizipativ angelegten Diversity-Konzepts. Dabei wird durchaus angeknüpft an den „Learning-Effectiveness“-Ansatz von Thomas und Ely (1996).

Der Umgang mit Vielfalt setzt das Erkennen und Überwinden von diskriminierenden Strukturen und Handlungen voraus. Einen praktischen Schritt in diese Richtung will ein im vierten Kapitel vorgestelltes Tool<sup>3</sup> (im Sinn einer Handlungshilfe für betriebliche AkteurInnen) leisten, das auf der Basis der zuvor skizzierten theoretischen Ausführungen entwickelt wurde. Das Tool stellt den Versuch dar, handlungstheoretische Anforderungen an ein Diversity-Konzept derart umzusetzen, dass neben einer betrieblichen Struktur- und Prozessanalyse auch Handlungsoptionen und -bedingungen aufgezeigt werden. Es beinhaltet neben Hintergrundinformationen zum Thema Diversity und Diversity Management einen umfassenden Fragebogen zu den für ein Diversity-Konzept relevanten betrieblichen Handlungsfeldern. Beim Tool „Online-Diversity“ handelt es sich also um ein standardisiertes Selbstbefragungs- und Analyseinstrument, das Unternehmen und Einrichtungen kostenlos im Internet zur Verfügung steht.

---

2 Ich konzentriere mich in diesem Beitrag überwiegend auf das Verhältnis von Gender und Diversity, weil es hierzu eine breite und kontroverse Debatte gibt (u. a. Bruchhagen/Koall 2005; Koall 2001; Bendl u. a. 2004).

3 Das Tool wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund verantwortlich von der Autorin entwickelt. Weitere Informationen siehe unter [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de).

## 2 Diversity und Gender – Annäherungen an ein komplexes Thema

Diversity ist ein Thema in der gesellschaftlichen, betrieblichen, gewerkschaftlichen und seit einiger Zeit auch wissenschaftlichen Debatte. Die Zugänge zu Diversity sind allerdings unterschiedlich. In der betrieblichen Debatte wird Diversity im Sinne einer vielfältigen Belegschaft als Potenzial gesehen, das es aus Gründen der Effizienz zu nutzen gilt (Stuber 2009). Ein entsprechendes Diversity Management soll für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt stehen. Dabei geht es um die Vielfalt in der Belegschaft, aber auch um die Vielfalt der Kundschaft. In der gesellschaftlichen Debatte steht dagegen aktuell der Gedanke der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund (siehe die Kampagne der Bundesregierung: Vielfalt als Chance<sup>4</sup>). In der frauen- und geschlechterpolitischen Debatte wiederum wird äußerst kontrovers diskutiert, inwieweit mit Diversity-Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann (u. a. in den Beiträgen der Zeitschrift *Femina Politica*, 1/2007).

Ein Blick in die Wissenschaft zeigt: Diversity kann nicht als ‚naturegebeben‘ angesehen werden. Sie wird hergestellt und ist demnach ein Konstrukt. Menschen (z. B. Ältere, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund) werden bestimmten „Identitätsgruppen“ zugeordnet. Abgesehen davon, dass bei einer solchen Betrachtung die Unterschiede innerhalb der Gruppen vernachlässigt werden (Frau ist eben nicht gleich Frau), können diese Zuordnungen eine diskriminierende Differenz erzeugen. Doch manchmal ist die Gruppenzuordnung durchaus sinnvoll, z. B. wenn Diskriminierungen qua Geschlecht dokumentiert und analysiert werden sollen, wie die Lohndiskriminierung von Frauen. Es muss genau überlegt werden, wann es sinnvoll und notwendig ist, nach Gruppen zu fragen bzw. Gruppenzuordnungen vorzunehmen, und wann dies dazu beiträgt, Gruppenzugehörigkeiten zu konstruieren, die in der Folge alle dieser Gruppe zugeordneten Individuen „über einen Kamm scheren“ und dadurch für die einzelnen Gruppenmitglieder wie auch für die gesamte Gruppe diskriminierend wirken können.

Chancengleichheit und Gerechtigkeit sind normative Konzepte, die diskriminierende Unterschiede sichtbar machen sollen. Das Dilemma besteht darin, dass Menschen im Rahmen von Diversity-Konzepten bestimmten sozialen Gruppen zugeordnet werden, deren Zugehörigkeit sie diskriminiert und aus denen sie eigentlich herauswollen. Hansen (o. J.: 1) hat dies so formuliert: „Der Wert ‚diverser‘ Mitarbeitender für das Unternehmen liegt hier in erster Linie in ihrer Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, die damit nach wie vor dominantes Merkmal bleibt. Mitarbeitende aus Minoritäten sind nicht wirklich akzeptiert, sondern werden in diesem Ansatz lediglich funktionalisiert.“ Die Problematik von Diversity-Ansätzen liegt darin, dass sie zu permanenten Stereotypisierungen einladen und Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden.

Die hier gewählte Definition von Diversity meint Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Beschäftigtengruppen (u. a. Krell 2008). Unterschiede zu erkennen ist notwendig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene oder gewollte Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es

4 [www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)

darum geht, Abgrenzungen zwischen Beschäftigtengruppen (beispielsweise zwischen Männern und Frauen) zu erkennen.

Die Debatten um die Einschätzung von Diversity für die Gleichstellung der Geschlechter ordnet Krell (2009) grob 3 Strängen zu:

- *Diversity unter dem Dach Gender*: Hier werden Aktivitäten, die bisher beispielsweise als „Gender Mainstreaming“ bezeichnet wurden, auf andere Gruppen erweitert. Den Vorteil sieht Krell darin, dass diese Vorgehensweise in den Unternehmen möglicherweise weniger Widerstände hervorruft, da es nicht nötig ist, sich mit einem neuen Thema zu befassen, gleichzeitig aber die „Vielfalt der Geschlechter“ in den Blick gerät.
- *Gender und Diversity*: Hier stehen beide Kategorien additiv nebeneinander, was laut Krell dazu führen kann, dass sie in der Praxis nicht als Bestandteile eines Konzepts wahrgenommen werden. Das Problem sieht sie darin, dass die damit verbundene Komplexität in der Praxis nicht adäquat berücksichtigt wird und sich manche betrieblichen AkteurInnen möglicherweise wieder auf die Gender-Perspektive beschränken.
- *Gender unter dem Dach von Diversity*: Dies könnte aus Sicht von Krell zu einer breiteren Akzeptanz und zur Wahrnehmung auch anderer diskriminierter Gruppen und Individuen führen. Hier besteht allerdings die Befürchtung, spezifische Gender-Interessen könnten in der Komplexität von Diversity marginalisiert werden.

Andere AutorInnen gehen generell von einer Unvereinbarkeit von Gender und Diversity aus (u. a. Wetterer 2002). Einige vermuten durch Diversity eine Relativierung der Kategorie Geschlecht, andere sehen mögliche Anschlussfähigkeiten. Fuchs (2007) unterscheidet zwischen dem Kampf um Anerkennung der Differenz und dem Kampf um Überwindung der Unterschiede. In diese Auseinandersetzungen sind stets Machtfragen eingelagert. Zur Debatte steht also nichts weniger als das Verhältnis von kultureller Vielfalt und sozialer Ungleichheit. Ohne hier ein abschließendes Urteil treffen zu können, geht die folgende Argumentation von der Überlegung aus, dass Diversity eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit erfordert.

Aus einer handlungstheoretischen Perspektive auf Organisationen stellt die Umstellung auf ein Diversity Management einen betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess dar, der ebenfalls Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften hinterlässt. Bei einer solchen Perspektive rücken auch die arbeits- und geschlechterpolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum der Analyse (Kutzner 2003, 2009). Konkret geht es dabei um Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme von Frauen und Männern auf eben diese betrieblichen Gestaltungsprozesse von Arbeit. Dahinter steht die Annahme, dass es sich hierbei um offene Prozesse handelt. Die genaue Ausformung einer Organisation ist letztlich ein Kompromiss zwischen den beteiligten AkteurInnen. Wesentlich dafür, dass diese Prozesse politisch werden, ist deren ungewisser Ausgang, das heißt die Beteiligten sehen eine Chance zur Durchsetzung ihrer Interessen. Das betriebliche Geschehen wird maßgeblich durch verschiedene Interessenlagen sowie deren Geltendmachung und Realisierung bestimmt. Dieser Prozess kann mit dem Begriff Arbeitspolitik bezeichnet werden. In der betrieblichen Organisation

von Arbeit wird darüber hinaus immer auch Geschlechterpolitik „gemacht“. Der Begriff Geschlechterpolitik umfasst auf einer allgemeinen Ebene alle Handlungen und Handlungsergebnisse, die bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt auf das Geschlechterverhältnis wirken. Solche Auseinandersetzungen sind für Außenstehende nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Sie spielen sich oft im alltäglichen Arbeitshandeln ab. Um sie sichtbar zu machen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, kontingent, aber auch strukturell rückgebunden das Handeln von Geschlechterdifferenz sein kann.

Politische Vorgehensweisen von Handelnden äußern sich in Machtbeziehungen. Die Untersuchung der Politikhaltigkeit betrieblicher Handlungen erfordert daher den Rückbezug auf ein Machtkonzept. Macht kann als Austausch- bzw. Verhandlungsbeziehung verstanden werden. Sie ist keine Eigenschaft eines Handelnden, sondern ein Beziehungsgefüge und kann als ‚Rohstoff des Politischen‘ (nach Crozier/Friedberg 1993: 14) bezeichnet werden. Die Beschaffenheit von Machtverhältnissen wird durch Ressourcen bestimmt, über welche die Handelnden verfügen, zum Beispiel Sachverstand, Spezialwissen, Nutzung informeller Regeln. Damit können Beschäftigte dann bestimmte „Ungewissheitszonen“ kontrollieren (Crozier/Friedberg 1993: 43). Ressourcen und Handlungschancen sind in Unternehmen ungleich verteilt. Betriebliche Prozesse der Interessenrealisierung finden deshalb in asymmetrischen, aber auch in symmetrischen Konstellationen statt, Politik wird „von oben“, „von unten“ und „von gleich zu gleich“ gemacht. „Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten. Das macht für die Profiteure des Bestehenden eine politische Herangehensweise unbequem.“ (Neuberger 1995: XI) Frauen treten auf vielfältige Weise in den Auseinandersetzungsprozess darüber ein, wessen Stimme in einem Diskurs zählt und wessen Situationsdeutung sich durchsetzt. Dies kann auch als „Politisierung der Geschlechterdifferenz“ (Heintz/Nadai/Fischer/Ummel 1997: 245) aufgefasst werden.

Hier schließt die Debatte um Diversity an. Die Einführung eines Diversity Managements ist ein betrieblicher Umstrukturierungsprozess, der prinzipiell Gestaltungsmöglichkeiten beinhaltet. Diversity aus einer handlungstheoretischen Sicht zu betrachten, eröffnet die Möglichkeit, Konzepte eines Diversity Managements auch unter Aspekten der Antidiskriminierung zu analysieren. Ein entsprechendes, keinesfalls automatisch erfolgreiches Interessenhandeln der verschiedenen AkteurInnen hat soziale Konsequenzen. Hier ist auch das Handeln von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen angesprochen, ebenso wie das Handeln von Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragten.

Dieser kurz skizzierte theoretische Bezugsrahmen ermöglicht es, sozial konstruierte Differenzen kritisch zu beleuchten. Diversity kann auf diese Weise im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer solchen handlungs- und politikorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, denn Unterschiede bei den Interessen existieren auch – wie bereits ausgeführt – innerhalb einer Gruppe. Mit einer solchen Sichtweise kann Gender als sozial konstruiert und damit in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar ernst genommen werden.

### 3 Diversity als Teil eines umfassenden Unternehmenskonzepts

Im Prinzip ist Vielfalt in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden. Selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, die Belegschaft sei äußerst homogen, weil überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten, gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen der Beschäftigten, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit) oder in der Altersstruktur. Damit verbunden sind nicht selten auch Ungleichheitsverhältnisse. Zumeist wird diese Vielfalt bei der Personalarbeit, bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, im Führungsverhalten und in anderen Bereichen nicht berücksichtigt. Daher wird hier eine sehr breite Definition von Diversity Management gewählt, worunter verschiedene betriebliche Vorgehensweisen des Umgangs mit Vielfalt subsumiert werden. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen zu, in denen keine mit dem Label „Diversity“ versehenen Konzepte praktiziert werden.

Für diese Sichtweise spricht auch die Erkenntnis, dass die Entscheidung für ein Diversity Management nicht einer betriebswirtschaftlichen Logik folgen kann, denn es fehlen schlichtweg verbindliche Messgrößen und positive Effekte sind in diesem Bereich nur schwer auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen (vgl. u. a. Schulz 2009). Interessant sind in diesem Zusammenhang deshalb die Begründungen, mit denen Unternehmen Diversity thematisieren. Ostendorp (2009: 17–26) hat in ihrer Untersuchung verschiedene „interpretative Repertoires“ ausgemacht:

- Diversity als Luxus, als Imagefaktor („Alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir es auch.“)
- Diversity als Abbild der Kundschaft, als Marktfokussierung („Soviel Diversity wie nötig, so wenig wie möglich.“)
- Diversity als „gute Tat“ für Minderheiten, als Minoritätsfokussierung („Mit Herz fürs Soziale.“)
- Diversity als anschlussfähige Themenstellung, als Themenfokussierung (z. B. „Gender als Thema.“)
- Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit, als Unterschiedsfokussierung („Gefahr, sich in der gelebten Vielfalt zu verlieren.“)

Süß und Kleiner (2006) haben darüber hinaus in ihrer Auseinandersetzung mit den Gründen dafür, dass Managementkonzepte sich zunächst zwar etablieren, einige von ihnen dann aber wieder verschwinden, 3 Prozesse herausgearbeitet:

- Zwang durch Abhängigkeit von anderen Unternehmen, die Druck ausüben
- Unternehmen ahmen erfolgreichere Unternehmen nach
- normativer Druck durch zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen wie BeraterInnen

Die beiden Forscher stellen fest, dass diese Prozesse auch wirken, wenn der Nachweis von Effizienz fehlt. Zudem besteht ihrer Meinung nach die Gefahr, dass sich Unternehmen immer mehr angleichen. Unternehmen entscheiden sich also aus den unterschiedlichsten Gründen für ein Diversity Management. Lederle kommt zu dem Schluss:

„Diversity Management wird vielmehr in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt. Demographische, gesetzliche und marktliche Veränderungen, d. h. antizipierte Erwartungen als relevant bezeichneter Bezugsgruppen, werden von den organisationalen Akteuren als jene Probleme angeführt, deren Lösung durch die Einführung von Diversity Management versprochen wird.“ (Lederle 2007: 37)

Vor allem dadurch entsteht die Gefahr, dass bei veränderten äußeren Einflussfaktoren Diversity-Konzepte wieder aus dem Unternehmensalltag verschwinden.

Dem Vorwurf, bei Diversity Management handle es sich ausschließlich um ein Managementinstrument, mit dem Produktivität und Wettbewerbsgewinne gesteigert werden sollen, das nur top-down erfolgt, soll im Folgenden ein partizipativ angelegtes Konzept entgegengesetzt werden. Dabei ist der Begriff Partizipation mindestens so breit wie der Begriff Vielfalt. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind nur einige der damit verbundenen Vorgehensweisen (Kutzner 2006). Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen. Ein partizipatives Managementkonzept, bei dem nicht nur die „Wertschöpfungsstarken“ (Young 2001: 38), sondern Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden, erhöht die Chance für tiefgreifende organisatorische Veränderungen. Partizipative, nicht diskriminierende Strukturen im Unternehmen können ein kreatives und konstruktives Umfeld fördern. Diese auch als Bottom-up-Initiativen bezeichneten Vorgehensweisen zielen darauf ab, tendenziell marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungsprozess zu ermöglichen. Das erfordert nicht nur eine entsprechende Arbeitsorganisation und -gestaltung, sondern in allen für ein partizipativ angelegtes Diversity Management relevanten Handlungsfeldern sind Veränderungen nötig.

Diese knappen Überlegungen weisen bereits darauf hin, dass Partizipation in einem betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess sowohl Zielstellung als auch Werkzeug bedeutet (Kutzner 2003). Die Umstellung auf Partizipation ist in vielen Unternehmen eine radikale, voraussetzungsvolle Veränderung. Als notwendige Rahmenbedingungen einer partizipativen Arbeitsorganisation hat unter anderem Pekruhl (2001) folgende Aspekte herausgearbeitet: Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der Arbeit, die eine Beteiligung ermöglichen muss. Gemeint sind beispielsweise zeitliche Freiräume. Des Weiteren bedarf es individueller Voraussetzungen, welche die einzelnen AkteurInnen in die Lage versetzen, sich beteiligen zu können. Gemeint ist hier das Vorhandensein sozialer und methodischer Kompetenzen. Organisationale Voraussetzungen wie dezentrale Organisationseinheiten oder hierarchieübergreifende Diskussionszusammenhänge sind ebenso erforderlich wie eine entsprechende Beteiligungskultur. Insbesondere der letzte Aspekt bildet im Prinzip das „Rückgrat von Partizipation“ (Pekruhl 2001: 67). Ein partizipatives Management muss von einer partizipativen Unternehmenskultur getragen werden. Beschäftigten wird eine größere Eigenverantwortung übertragen. Sie und die betriebliche Interessenvertretung gestalten auch die Verfahren, Rahmenbedingungen und Strukturen des Partizipationsprozesses mit. Partizipationswege, -formen und -maßnahmen können nicht vorgegeben werden, sondern sind im jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten.<sup>5</sup> Oft vollziehen sich Formen von Partizipation fast ‚naturwüchsig‘. Mehr

5 Es liegen noch keine gesicherten empirischen Erkenntnisse zu den Wirkungen eines partizipativen Diversity Managements vor. Einen Schritt in diese Richtung will das aktuell bearbeitete Projekt „Innovation und Diversity“ gehen. Das BMBF-finanzierte und dem Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ zugeordnete Projekt wird an der Universität

Erfolg verspricht ein systematischer Partizipationsprozess nach den genannten Gestaltungskriterien. Spätestens hier wird deutlich, was diese Veränderung für ein Unternehmen bedeutet.

Mit diesem Ansatz kann an das von Thomas und Ely (1996) entwickelte Diversity-Konzept des „learning-and-effectiveness paradigm“ angeknüpft werden. Diese Diversity-Management-Typologie beinhaltet 3 wesentliche Entwicklungsschritte des Diversity Managements in Unternehmen:

- Im „discrimination-and-fairness paradigm“ stehen die Verwirklichung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und sozialer Gerechtigkeit als Ziele im Vordergrund. Basis sind die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung von benachteiligten Minderheiten bei Anwerbung, Entlohnung und Personalentwicklung. Ein Gradmesser der Zielerreichung besteht etwa in der Verwirklichung des Ziels ‚gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit‘.
- Beim „access-and-legitimacy paradigm“ steht der Gedanke der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor im Vordergrund. So hat die Vielfalt der Kundschaft in der Vielfalt der Belegschaft ihre Entsprechung. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältige Belegschaft auch in den erforderlichen Informations- und Kompetenzaustausch gleichberechtigt einzubinden.
- Das „learning-and-effectiveness paradigm“ versucht, die in den zuvor beschriebenen Paradigmen eher punktuell ausgerichteten Entwicklungsschritte zu erweitern. Hier lernt eine Organisation aus den mit einer vielfältigen Belegschaft verbundenen vielfältigen Zugängen und Sichtweisen. Vorhandene Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen sollen kritisch hinterfragt werden. Im Ergebnis sollen dadurch die Beschäftigten mehr Wertschätzung und mehr Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch mehr innovative Ideen und effektivere Prozesse. Der Lern- und Effektivitäts-Ansatz vereint also die Ansätze zu Antidiskriminierung und Fairness sowie Marktzugang und Legitimität zu einem umfassenden Unternehmenskonzept, in dem Heterogenität nachhaltig in der Organisationskultur verankert wird. Es soll miteinander und voneinander gelernt und Unterschiedlichkeit effektiv genutzt werden.

Cox (2001) entwickelte dagegen ein prozesshaftes Modell für eine multikulturelle Organisation. Es geht über die Konstruktion idealtypischer Entwicklungsphasen des Diversity Managements hinaus. Das Ergebnis ist ein fünfstufiger Regelkreis, der sich aus den Elementen Führung, Diversity-Kompetenz, interner Lernprozess, Anpassung von Anwerbung, Vergütung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung auf Anforderungen eines Diversity Managements und schließlich einer Erfolgskontrolle zusammensetzt. Angestrebt wird die Integration eines Diversity Managements in die strategische Unternehmensführung. Dieses anspruchsvolle Vorgehen birgt durchaus Probleme in sich, beispielsweise bei der sprachlichen Verständigung wie der Kommunikation insgesamt oder dem vorherrschenden Mangel an Respekt und fehlender Wertschätzung der vielfältigen Belegschaftsgruppen. Darüber hinaus müssen die Fähigkeit, vor allem aber der Wille

---

Bielefeld am Interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung verantwortlich von der Autorin durchgeführt. Weitere Informationen siehe unter [www.indibi.de](http://www.indibi.de).

bei den Beschäftigten vorhanden sein, gestaltend zu wirken. Nach Erfahrungen von Benachteiligung und Entfremdung haben manche von ihnen kein Interesse, sich derart zu engagieren. Daher wird hier ein partizipativ angelegtes Konzept vorgeschlagen, auch um der Gefahr zu begegnen, dass ein Diversity-Konzept zulasten der Beschäftigten top-down eingeführt wird.

## 4 Vielfalt entdecken – Diskriminierungen auch

Grundvoraussetzung für ein umfassendes Diversity Management im zuvor grob skizzierten Rahmen ist zunächst einmal, die bestehende Vielfalt zum Thema zu machen und dabei Diskriminierungen aufzuzeigen. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, in denen dies bislang überhaupt kein Thema war. Diese Auseinandersetzung hinterfragt grundlegend vorhandene Strukturen, Handlungen, Praktiken und Routinen. Neben den Organisationsstrukturen sind insbesondere die Haltung und das Handeln des Managements und der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Ein umfassendes Konzept, das über den rein betriebswirtschaftlichen Nutzen hinaus antidiskriminierend wirken soll, bedarf einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, die Intoleranz reduzieren und Offenheit fördern. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und eine dementsprechende Umsetzung in Gestaltungskonzepte.

Das hier vorgestellte Diversity-Tool<sup>6</sup> will Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen die Möglichkeit bieten, sich mit förderlichen und hemmenden Strukturen und Handlungen beim Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft auseinanderzusetzen. Die Ergebnisse sollen dabei neben den ökonomischen Perspektiven auf Vielfalt auch einen differenzierten Blick auf die verschiedenen Personengruppen und deren Ungleichheitsverhältnisse ermöglichen und damit einen Beitrag zur Durchsetzung von Chancengleichheit leisten. Es geht also nicht nur darum, wie die individuellen Potenziale der Beschäftigten genutzt werden können, sondern es sollen auch soziale Ungleichheiten auf der Struktur- und Handlungsebene in den Blick genommen und beseitigt werden.

Die Entwicklung des Online-Tools Diversity erforderte ein differenziertes Vorgehen. Um nicht zur Produktion oder Reproduktion von stereotypen Vorstellungen über *die Frauen* oder *die Männer*, *die MigrantInnen* etc. beizutragen, wurden die Fragen zur Bestandsaufnahme nach Personengruppen getrennt erfasst, um mögliche Diskriminierungen aufzudecken. So wurde beispielsweise danach gefragt, wie viele Frauen oder Männer, Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere oder Behinderte unter den Neueingestellten sind. Die Betrachtung von Gruppen ist nötig, um Benachteiligungen festzustellen, die die gesamte Gruppe betreffen. Fragen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation wurden jedoch ohne den Bezug auf Gruppenzugehörigkeiten formuliert, a) um (neuen) Stereotypisierungen von Gruppen und b) einer Reproduktion beispielsweise von geschlechterbezogenen, benachteiligenden Differenzen vorzubeugen. Es wird nicht danach gefragt, ob Frauen möglicherweise über besondere Fähigkeiten verfügen, die in bestimmten Bereichen zum Einsatz gebracht werden. Die Schwierigkeit bestand also

6 Bei einem Tool handelt es sich dem Wortsinn nach um ein Werkzeug, in diesem Fall ist damit eine Handlungshilfe für AkteurInnen in Unternehmen und Einrichtungen gemeint.

darin, im Forschungsprozess stets folgende Fragen im Blick zu behalten: Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen von bestimmten Personengruppen im Unternehmen gibt? Und wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage Differenz erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

Die inhaltliche Entwicklung des Diversity-Tools orientierte sich an der Grundannahme, dass für ein erfolgreiches<sup>7</sup> Diversity Management Partizipation die Voraussetzung ist. Der Leitgedanke geht von Diversity und Inklusion aus. Damit ist eine Verknüpfung und ganzheitliche Berücksichtigung von Diversity im gesamten Handlungsspektrum und in allen Bereichen einer Organisation gemeint. Inklusion zielt auf die permanente Berücksichtigung, Wahrnehmung, aktive Förderung und Nutzung von Vielfalt. Das beinhaltet das Aufdecken und Beseitigen von Benachteiligungen einzelner oder ganzer Gruppen von Beschäftigten. Partizipation kann entscheidend zur Inklusion beitragen, indem bislang von Partizipation ausgeschlossene Gruppen auch strukturell eingebunden oder aufgefordert werden, sich zu beteiligen. Ein partizipativ angelegtes Diversity Management ermöglicht somit einen aktiven Gestaltungsprozess. Aus einer solchen Perspektive heraus können für die Verankerung eines umfassenden Diversity Managements in den Unternehmensstrukturen und -kulturen die Partizipation der Beschäftigten und der gewählte Partizipationsansatz als eine Art Gradmesser angesehen werden.

Das Tool basiert auf einem ausdifferenzierten Konzept, in das der aktuelle Stand der Forschung zu den verschiedenen Themen eingeflossen ist. Diversity als Potenzial für Ökonomie und Chancengleichheit zu nutzen bedeutet, dass der Gedanke alle Ebenen und Prozesse durchziehen muss, um bei jeder Entscheidung und Handlung wirksam werden zu können. Die Auswahl der einbezogenen Handlungs- oder Gestaltungsfelder orientiert sich an den für ein Diversity Management relevanten Bereichen. Im Folgenden werden in knapper Form die zugrunde liegenden Thesen dargestellt. Ein Erfolg versprechendes Diversity Management beinhaltet demnach folgende Elemente:

- Unternehmensstrategie: Diversity Management erfasst, erkennt, anerkennt, fördert und nutzt die Verschiedenartigkeit im Unternehmen. Die Unternehmensstrategie beinhaltet Leitlinien und Ziele. Sie dient der langfristigen Orientierung und ist Grundlage für Organisations- und Personalentwicklung.
- Personalmanagement: Diversity Management beinhaltet Verfahren, nach denen die fähigsten Arbeitskräfte auf den entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt sind. Durch gezielte Förderung einzelner Personengruppen werden Benachteiligungen abgebaut und verborgene Potenziale genutzt.
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation: Diversity Management beinhaltet eine Arbeitsorganisation, die diskriminierende Arbeitsteilungen vermeidet und auf eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Benachteiligten abzielt.
- Gesundheit: Diversity Management beinhaltet bei den Konzepten zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz die vielfältigen Sichtweisen einer vielfältigen Belegschaft, es beinhaltet ein gesundheitsförderliches Verhalten und berücksichtigt beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geschlechterbezogene, alters- und altersspezifische, ethniespezifische Besonderheiten.

<sup>7</sup> Die Verwendung des Begriffs Erfolg in diesem Beitrag bezieht sich sowohl auf den ökonomischen Nutzen als auch auf den Nutzen für die Chancengleichheit der Beschäftigten.

- Lohn und Leistung: Diversity Management beinhaltet Transparenz und Lohngerechtigkeit sowie eine reflektierte Leistungs politik, die Benachteiligungen und Bevorzugungen von bestimmten Beschäftigtengruppen überprüft und gegebenenfalls korrigiert.
- Führung: Diversity Management wird begünstigt durch heterogen zusammengesetzte Entscheidungsgremien. Es beinhaltet ein klares Engagement der Führung für Chancengleichheit in der Organisation, einen kooperativen Führungsstil, mit dem Vielfalt erkannt wird und deren Potenziale gefördert werden. Dazu gehört die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustauschs zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen (u. a. Ältere und Jüngere) im Unternehmen. Führungskräften kommt die Rolle von PromotorInnen einer vielfältigen Unternehmenskultur zu.
- Unternehmenskultur: Diversity Management umfasst Maßnahmen zur Entwicklung einer solidarischen Unternehmenskultur. Es beinhaltet ein Leitbild, in dem Würde, Rücksicht und Respekt gegenüber allen MitarbeiterInnen verankert ist. Diversity Management als Bestandteil der Unternehmenskultur bedeutet das Anerkennen von Verschiedenheit und kulturelle Offenheit.
- Interessenvertretung: Diversity Management meint eine heterogen zusammengesetzte Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung des Betriebsrats/Personalrats bzw. der MitarbeiterInnenvertretung beim Abbau von Ungerechtigkeiten und an Maßnahmen zur Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen im Betrieb.
- Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung sowie Marketing und Public Relations: Diversity Management berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse vielfältiger Kundengruppen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Es nutzt die Potenziale der MitarbeiterInnen für die Entwicklung diverser Produkte und Dienstleistungen. Diversity ist nach außen sichtbar, beispielsweise durch den Erwerb von Prädikaten.

Bei dem Tool handelt es sich um ein Selbstanalyse-Instrument. Es kann eine Hilfe darstellen für Unternehmen und Einrichtungen, sich mit dem Thema Diversity vertraut zu machen, sich damit auseinanderzusetzen. Es kann Alltagswissen über heterogene Beschäftigtengruppen irritieren sowie dabei unterstützen, Vorurteile zu reflektieren und Diskriminierungen zu erkennen. Und es kann bei der Entwicklung von Umgangsweisen mit heterogenen Belegschaften als Initialzündung dienen. Zusätzlich kann mit dem Tool eine grobe Standortbestimmung bisheriger Strukturen und Handlungsweisen vorgenommen werden. Unternehmen erhalten Hilfe bei der Gestaltung eines partizipativen Diversity Managements. Konkret bedeutet das:

- Informationen zum Thema Diversity Management zur Verfügung stellen, um sich damit vertraut zu machen.
- Informationen zu den relevanten Gestaltungsfeldern zur Verfügung stellen, um sich damit auseinanderzusetzen.
- Erkenntnisse über den aktuellen Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft durch eine automatisierte und anonyme Aus- und Bewertung erhalten, um eine Standortbestimmung vorzunehmen.
- Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten durch das Aufdecken hemmender Faktoren geben.

Mit dem Tool ‚Online-Diversity‘ steht ein öffentlich verfügbares, internetbasiertes, standardisiertes, einfach handhabbares und praxisnahes Analyseinstrument für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zur Verfügung. Kern des als Handlungshilfe gedachten Tools ist der umfassende Fragebogen zur Vielfalt im Unternehmen. Er wird durch einen sogenannten Kurz-Check ergänzt. Einschränkend muss hier allerdings erwähnt werden, dass es sich bei dem vorliegenden Tool zum einen um ein standardisiertes Instrument handelt, das zum Beispiel Nachfragen nicht ermöglicht. Zum anderen werden nicht alle im Unternehmen Handelnden befragt. Zielgruppen sind die VertreterInnen der Geschäftsführung und die Interessenvertretung. In den Ergebnissen bildet sich deshalb vor allem ihre Perspektive ab.

Mit dem Tool ‚Online-Diversity‘ können Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity Management, im Internet kostenlos testen. Dies sind die Vorteile des Tools:

- Das ‚Online-Tool‘ zum Diversity Management, also zum Umgang mit personeller Vielfalt, ermöglicht eine praxisnahe Selbstanalyse und Bewertung auf wissenschaftlicher Basis.
- Es handelt sich um ein Lern- und Informationstool. Die automatisierte Aus- und Bewertung erfolgt anonym. Sie steht ausschließlich den TeilnehmerInnen zur Verfügung.
- Das Tool behandelt die Vielfalt der Belegschaften in Bezug auf Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund sowie die Integration von Menschen mit Behinderung.
- Es ist universell einsetzbar. Anforderungen von Klein- und Mittelbetrieben sowie von Großbetrieben werden berücksichtigt. Produktions- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Verwaltungen können das Instrument nutzen, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht.
- Auch für Wiederholungsbefragungen lässt sich das Tool nutzen und erfasst so Veränderungen der betrieblichen Situation.
- Durch die Möglichkeit der parallelen Bearbeitung des Tools ‚Online-Diversity‘ durch Management oder Diversity-Verantwortliche und (wenn vorhanden) eine Interessenvertretung kann ein betrieblicher Dialog zum Thema Diversity/Vielfalt in der Belegschaft eingeleitet bzw. fortgesetzt werden. Auch die gemeinsame Bearbeitung ist möglich.

Wer das Tool nutzt, erhält für die gesamte Befragung und für jedes Handlungsfeld:

- eine Auswertung der Antworten mit Punktwerten
- eine Visualisierung über die Ampelfarben Rot, Gelb, Grün als Hinweis für Handlungsbedarf
- eine grobe inhaltliche Auswertung, die erste Anhaltspunkte über mögliche Problemfelder geben soll

Darüber hinaus bekommen die NutzerInnen:

- wissenschaftlich fundierte Informationen zum Thema Diversity Management
- Erklärungen zu den relevanten Gestaltungsfeldern

- Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten
- Erkenntnisse über den aktuellen Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft bzw. dem Diversity Management

Es besteht die Möglichkeit, sich zunächst mit dem Thema Diversity Management vertraut zu machen, indem die Informationstexte gelesen werden. Um einen ersten Eindruck über die eigene Umgangsweise mit Diversity zu bekommen, können der Kurz-Check durchgeführt und dann der umfassende Fragebogen bearbeitet werden.

Die entwickelte Konzeption trägt (vor dem Hintergrund aller Vor- und Nachteile eines solchen standardisierten Verfahrens) zum zentralen Anspruch des Tools bei, das Alltagswissen über die verschiedenen Beschäftigtengruppen zu irritieren, Vorurteile zu reflektieren und zu verändern. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind Teil einer Diversity-Kompetenz. Diese beinhaltet die Fähigkeit, mit Vielfalt umzugehen, Diskriminierungen zu verhindern und Chancengleichheit herzustellen. Dazu ist die Kenntnis von Zahlen und Fakten, zum Beispiel über die Zusammensetzung der gesamten Belegschaft, genauso erforderlich wie die Sensibilität für Diskriminierungen. Vor allem aber ist es notwendig, ein Verständnis von Veränderbarkeit zu haben, sowohl bezogen auf die stereotypen Vorstellungen als auch auf diskriminierende Strukturen. Die Aufdeckung der Differenzen in Status und Machtfülle der Beschäftigten ist somit ein entscheidender Punkt im Wissen über Diversity und für dessen Verständnis. Und es ist die Basis für eine erfolgreiche und gelungene Umsetzung von umfassenden Diversity-Konzepten.

## 5 Resümee: Politisierung der Vielfalt

Abschließend sollen – vorläufig – der Beitrag einer Diversity-Perspektive und eines entsprechend gestalteten Diversity-Konzepts zur Herstellung von Chancengleichheit eingeschätzt und einige Voraussetzungen dafür benannt werden. Untersuchungen hierzu stehen allerdings weitgehend noch aus.

Wenn die betriebswirtschaftliche Logik dazu verwendet wird, Chancengerechtigkeiten zwischen Frauen und Männern zu thematisieren, muss offenbar ein Wettbewerbsvorteil damit verbunden sein, so Bereswill (2004). Wenn ein Diversity Management eingeführt wird und der Glaube an ökonomische Effizienz nun aber nicht in tatsächliche Erfolge überführt werden kann (auch hier ist im Übrigen die Definitionsmacht der beteiligten AkteurInnen gefragt), dann besteht die Gefahr, dass Diversity-Konzepte nicht nachhaltig im Unternehmen etabliert werden können. Was ist also zu tun? Aus der hier entwickelten Perspektive sind nachhaltige Partizipationsstrukturen erforderlich, die nicht folgenlos abgeschafft werden können, wenn der Modernisierungshype von Diversity wieder vorüber ist. Egal wie weitreichend die Partizipationsansätze sind, sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang, sie können zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen. Eine partizipative Orientierung von Führung bedeutet eine andere Wertschätzung der Beschäftigten. Unternehmen, die sich auf diesen Weg begeben, tragen dabei auch eine Verantwortung. Solche einmal in Gang gesetzte Prozesse sind nicht ohne Weiteres wieder abubrechen. Die Folgen wären Demotivation, Misstrauen

und ähnliches. Deshalb sind Vorbehalte von allen Seiten sehr ernst zu nehmen. Eine „Alibi-Partizipation“ nützt letztlich niemandem.

Um nachhaltig zu wirken, benötigt ein bewusster Umgang mit personeller Vielfalt eine Verankerung in der betrieblichen Struktur, in der Unternehmenskultur und im betrieblichen Handeln, also in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept. Personal- und Organisationsentwicklung stehen dabei in einem engen Wechselverhältnis. Für den Erfolg eines Diversity Managements sind neben der Haltung und dem Handeln von Management und Beschäftigten bei der personellen und kulturellen Vielfalt im Unternehmen eine unterstützende Struktur und ein unterstützendes Klima erforderlich. Mit diesem Verständnis können mögliche Interessenunterschiede wahrgenommen und anerkannt, Intoleranz reduziert und Offenheit gefördert werden. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und eine partizipativ angelegte Umsetzung. Dazu will das hier vorgestellte Diversity-Tool einen Beitrag leisten. Es geht nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht über eine dekonstruktivistische eine politisierende Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formuliert werden können. Das Tool soll AkteurInnen vor Ort dabei unterstützen, neben einer kritischen Bestandsaufnahme auch zur Entwicklung einer Gleichberechtigungsstrategie beizutragen.

Um die Chancen und Perspektiven eines Diversity-Konzepts einschätzen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, die Bezugspunkte des verwendeten Diversity-Begriffs zu benennen: Worauf zielt der gewählte Ansatz? Trägt er Chancengleichheit in sich? Was ist das Leitbild, was die Praxis? Wer legt die Differenzlinien fest? Wer verfolgt welche Interessen? Wer will welchen Nutzen ziehen? Die komplexen Ungleichheitsverhältnisse sind in den Diskurs über Vielfalt aufzunehmen. Das bedeutet gleichzeitig eine Politisierung der bisher gezogenen Differenzen zwischen den sozialen Gruppen. Diversity könnte dann mehr als ein Modethema sein, wenn es in der Lage ist, die unterschiedlichen Lebenslagen von Menschen in ihren vielfältigen Gruppenzugehörigkeiten zu erfassen und Ungleichheitsverhältnisse in ihrer Komplexität zu thematisieren. Erst danach kann die von Putschert (2007) gestellte Frage „Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?“ und damit die Anschlussfähigkeit eines betriebswirtschaftlich angelegten Konzepts an Konzepte von Chancengleichheit beantwortet werden. Durch eine entsprechend gestaltete Diversity-Politik können dann in Veränderungsprozessen durchaus bestehende Geschlechterdifferenzen ihren Charakter als ordnende Strukturen verlieren.

Realistisch betrachtet kann zum heutigen Zeitpunkt ein Diversity-Konzept kaum zur gänzlichen Auflösung geschlechtersegregierter und -hierarchischer Strukturen in Unternehmen beitragen. Parallel zu Auflösungen können auch immer neue geschlechterbezogene Spaltungen und diskriminierende Asymmetrien entstehen. Denn auch dort, wo Geschlechterdifferenzen nicht oder nicht mehr erkennbar sind, stehen sie in Form eines „Geschlechter-Wissens“ (Dölling 2007: 19) als diskriminierendes Strukturierungsprinzip latent für die Konstruktion von Differenz und Hierarchie sowie ungleicher Chancen zur Verfügung. Stereotype Zuschreibungen können wirkmächtig werden, obwohl alle wissen, dass die Zuschreibungen nie auf alle Frauen bzw. Männer zutreffen. Notwendig sind und bleiben somit eine geschlechtersensible Perspektive und ein po-

litisierender Zugang auf Diversity, indem Machtfragen und Ungleichheitsreflexionen nicht ausgeklammert werden. Diversity Management könnte auf diese Weise zu einem umfassenden betrieblichen Konzept von Ökonomie und Chancengleichheit werden.

## Literaturverzeichnis

- Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraut & Hofmann, Roswitha. (Hrsg.). (2004). *Interdisziplinäres Gender- und Diversitymanagement*. Wien: Linde Verlag
- Bereswill, Mechthild. (2004). „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In Michael Meuser & Claudia Neustüb (Hrsg.), *Gender Mainstreaming* (S. 52–71). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Bruchhagen, Verena & Koall, Iris. (2005). *Die Verbindung zwischen Gender(-forschung) und Managing Diversity*. Online-Beitrag für die Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 21. Juni 2010 unter [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_282.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp)
- Cox, Taylor. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Hain
- Dölling, Irene. (2007). ‚Geschlechter-Wissen‘ – ein nützlicher Begriff für die ‚verstehende‘ Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In Regine Gildemeister & Angelika Wetterer (Hrsg.), *Erosion und Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen* (S. 19–32). Münster: Westfälisches Dampfboot
- Femina Politica*. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven. 01/2007
- Fuchs, Martin. (2007). Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. In Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies* (S. 17–35). Frankfurt a. M., New York: Campus
- Hansen, Katrin. (o. J.). Vielfalt – Chance oder Gefahr? Online-Beitrag für die Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 21. Juni 2010 unter [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_995.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_995.asp)
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva; Fischer, Regula & Ummel, Hannes. (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Koall, Iris. (2001). *Managing Gender & Diversity – von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung*. Münster: LIT Verlag
- Krell, Gertraude. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In Gertraude Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 63–80). Wiesbaden: Gabler
- Krell, Gertraude. (2009). Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 133–155). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft
- Kutzner, Edelgard. (2003). *Die Un-Ordnung der Geschlechter: Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen*. München, Mering: Rainer Hampp

- Kutzner, Edelgard. (2006). Soziales Benchmarking als Element partizipativer Arbeitsgestaltung. In Hans L. Endl, Petra Höfers, Hans-Joachim Schulz, Lothar Schröder u. a. (Hrsg.), *Soziales Benchmarking. Das soCa-Buch: Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern* (S. 61–83). Hamburg: VSA Verlag
- Kutzner, Edelgard. (2009). Arbeits- und Geschlechterpolitik im Betrieb. Betrachtungen zu Methoden handlungsorientierter Forschung. In Brigitte Aulenbacher & Birgit Riegraf (Hrsg.), *Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs* (S. 201–217). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft
- Lederle, Sabine. (2007). Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1, 22–42
- Neuberger, Oswald. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke
- Ostendorp, Anja. (2009). Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In *Forum: Qualitative Social Research*, 10 (2). Zugriff am 21. Juni 2010 unter [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451)
- Pekruhl, Ulrich. (2001). *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*. München, Mering: Rainer Hampp
- Putschert, Patricia. (2007). Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven*, 1, 88–97
- Schulz, André. (2009). *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler
- Stuber, Michael. (2009). *Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten*. Köln: Luchterhand
- Süß, Stefan & Kleiner, Markus. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Die Betriebswirtschaft*, 66 (5), 521–541
- Thomas, David A. & Ely, Robin. (1996). Making Differences Matter. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79–80
- Vinz, Dagmar. (2008). Vielfalt, Differenz und Chancengleichheit – Von Managing Diversity zu Diversity Politics? Gesellschaft für Politikdidaktik und politische Jugend- und Erwachsenenbildung (Hrsg.), *Diversity Studies und politische Bildung* (S. 34–52). Schwalbach/Ts: Wochenschau-Verlag
- Wetterer, Angelika. (2002). Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, 20 (3), 129–148
- Young, Brigitte. (2001). Geschlechterdemokratie für Wertschöpfungsstarke? *Forum Wissenschaft*, 2, 38–42

## Zur Person

*Edelgard Kutzner*, Dr. rer. soc., TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, und Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie, Frauen- und Geschlechtersoziologie; konkret: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Betriebsklima, Diversity, Gender, Gleichstellungspolitik, Innovationsprozesse  
 Kontakt: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund  
 E-Mail: [kutzner@sfs-dortmund.de](mailto:kutzner@sfs-dortmund.de)

Bettina Rulofs, Britt Dahmen

## Gender und Diversity im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung?

### Zusammenfassung

Während in den Sozialwissenschaften neue Forschungs- und Politikansätze zur umfassenden und integrativen Berücksichtigung von sozialer Vielfalt bereits seit geraumer Zeit erörtert werden, steht eine solche Diskussion im Kontext des Sports noch am Anfang. Forschungsaktivitäten und Programme zur Förderung von sozialer Integration setzen bislang überwiegend parallel zueinander bei einzelnen Dimensionen sozialer Vielfalt an, herausragende Bedeutung erhält dabei nach wie vor die Gender-Perspektive. Der Beitrag beleuchtet aus dem Blickwinkel der sportbezogenen Geschlechterforschung das mögliche Verhältnis von Gender und weiteren Kategorien sozialer Vielfalt. Im Fokus stehen hierbei zum einen die Entwicklungen der sportwissenschaftlichen Gender- und Ungleichheitsforschung und möglicher Erträge des Diversity-bezogenen Forschungsansatzes der Intersektionalität. Darauf aufbauend werden bisherige sportpolitische Maßnahmen des organisierten Sports zum Gender Mainstreaming und zur sozialen Integration in den Blick genommen und die Vor- und Nachteile des Ansatzes von Diversity Management im Sport diskutiert.

### Schlüsselwörter

Sportwissenschaft, Sport, Sportpolitik, Geschlechterforschung, Gender, Chancengleichheit, Diversity, Soziale Vielfalt, Intersektionalität

### Summary

*Gender and Diversity in Sport – Rivalry or Reinforcement?*

Within the social sciences the discourse on scientific and political approaches having an integrative view on social diversity has been quite established over the past years, whereas this is not the case for the field of sport. Sports sciences, as well as organized sports investigations of social inequality and activities against discrimination, mostly focus on single social dimensions, with strong emphasis on the gender-perspective. Therefore, the paper discusses the relation of gender and other social categories within the context of sport. On the one hand, it will consider the possible proceeds of intersectional approaches within the sports sciences. On the other hand, it reflects the relation of the strategy Gender Mainstreaming and the concept of Diversity Management within organized sport, and highlights possible conflicts as well as possibilities to combine these instruments.

### Keywords

Sport Science, Sport, Sport Politics, Gender Studies, Gender, Equal opportunity, Diversity, Social Diversity, Intersectionality

2008 führte die Frauen-Vollversammlung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) ihre jährliche Mitgliederversammlung unter dem Titel „*Gender und Diversity – Konkurrenz oder Verstärkung?*“ durch. Die meisten der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten aus den Landes- und Fachverbänden des Sports beschäftigten sich erstmals mit der sogenannten Diversity-Strategie und versuchten, dieses Konzept zum Umgang mit sozialer Vielfalt in Relation zu setzen zu den Maßnahmen der Frauenför-

derung und des Gender Mainstreamings. Zentral war in diesen Diskussionen die große Skepsis gegenüber der neuen Perspektive, vor allem die Frage nach der Relevanz des Gender-Konzepts im Rahmen einer breiter angelegten Diversity-Strategie. Wir möchten diese Kontroverse zum Anlass nehmen und in diesem Beitrag das Verhältnis von Gender und weiteren Kategorien sozialer Vielfalt im Sport beleuchten. Im Zentrum stehen hierbei zum einen die Entwicklungen der Gender- und Ungleichheitsforschung im Sport und möglicher Erträge des Diversity-bezogenen Forschungsansatzes der Intersektionalität. Zum anderen werden bisherige sportpolitische Maßnahmen zu Gender Mainstreaming und zur sozialen Integration von Minderheiten in den Blick genommen und im Zusammenhang mit Ansätzen zum Diversity Management diskutiert.

## 1 Herausforderungen sozialer Vielfalt für Sport und Sportwissenschaften

„Sport ist vielfältig!“ Diese Aussage trifft nicht nur auf die hohe Ausdifferenzierung von Sportarten und Sportsettings zu, die sich in den vergangenen Jahrzehnten herauskristallisiert haben. Sondern sie beschreibt auch die enorm gewachsene Heterogenität der Zielgruppen, die heute Sport treiben. Ob in einem der 91 000 Sportvereine in Deutschland, im kommerzialisierten Sport (z. B. in Fitnessstudios), in Präventions- und Rehabilitationssportangeboten des Gesundheitssystems (z. B. der Krankenkassen), im Rahmen des Schulsports oder auch gänzlich unorganisiert: Die Anzahl der sportlich aktiven Menschen ist über viele gesellschaftliche Bevölkerungsgruppen hinweg in den letzten Jahren gewachsen, einhergehend mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Motive, Interessen und Bedürfnisse. Zugleich zeichnen sich Ungleichheiten bei der Teilhabe am Sport zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen ab.

Steigerungen von Mitgliedszahlen hat der organisierte Sport in den letzten Jahren überwindend durch die Inklusion von Frauen und Mädchen erreichen können. Während beispielsweise 1950 der Anteil der weiblichen Mitglieder in Sportvereinen nur bei 10 % lag, macht die Gruppe der Mädchen und Frauen aktuell immerhin knapp 40 % der Sportvereinsmitglieder aus (vgl. DOSB 2010). Trotz dieser Zunahme der sportlich aktiven Frauen sind diese auf verschiedenen Ebenen der Führung und in der öffentlichen Darstellung des Sports noch deutlich unterrepräsentiert. In den Vorständen von Sportverbänden besetzen Frauen nur rund 15 % der Führungspositionen (vgl. DOSB 2009), auf Bundesebene sind nur ca. 13 % der Positionen für TrainerInnen durch Frauen besetzt (vgl. Digel u. a. 2008), in den Sportmedien befassen sich nur bis zu 15 % der Berichte mit Sportlerinnen (vgl. Rulofs/Hartmann-Tews 2006: 232).

Durch den demografischen Wandel wird der Sport zudem in den nächsten Jahrzehnten gefordert, sich auf die Interessen und Lebenssituationen der älteren Menschen einzustellen. Prognosen gehen angesichts der Bevölkerungsentwicklung davon aus, dass der Anteil der Sportvereinsmitglieder im Alter von über 60 Jahren bis 2030 um 50 % und mehr wachsen wird, während der Anteil der traditionell stärksten Mitgliedergruppe im Sport, nämlich der 7- bis 14-jährigen Kinder und Jugendlichen, im gleichen Zeitraum um 20 % sinken wird (vgl. Steinbach/Hartmann 2007).

Auch im Hinblick auf die kulturelle Vielfalt ergeben sich für den Sport Herausforderungen. So zeichnen sich deutliche Probleme bei der sozialen Integration von Menschen mit Zuwanderungshintergrund ab: Trotz steigender Anteile der Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung (aktuell rund 20 %) beträgt ihr Anteil unter den Sportvereinsmitgliedern derzeit nur 10 %, nur 2,6 % der ehrenamtlichen Führungspositionen in Sportvereinen sind mit Zugewanderten besetzt (vgl. Breuer 2009: 34f.). Im Fußball erschüttern zudem interkulturelle Konflikte in Form von verbalen Entgleisungen, Prügeleien und Spielabbrüchen den Wettkampfbetrieb der unteren Ligen des Amateur- und Jugendfußballs (vgl. Thiel/Ribler 2005; Klein/Kothy/Cabadag 2000).

Diese und weitere Herausforderungen im Zusammenhang mit sozialer Vielfalt im Sport werden sowohl in den Sportwissenschaften als auch in der Sportpolitik aufgegriffen und in Fördermaßnahmen umgesetzt. Auffällig ist dabei in der Forschung wie in der Praxis zweierlei:

1. Geschlechtsbezogene Phänomene haben bislang in der akademischen und sportpolitischen Diskussion einen herausragenden Stellenwert im Vergleich zu anderen Dimensionen sozialer Vielfalt.
2. Forschungsaktivitäten und Programme zur Förderung sozialer Integration im Sport setzen überwiegend parallel zueinander an einzelnen Dimensionen sozialer Vielfalt an.

Aktuelle wissenschaftliche und politische Diskurse außerhalb des Sports fordern jedoch diesbezüglich eine kritische Reflexion ein. So bietet zum einen der Ansatz der Intersektionalität in der Sozialwissenschaft ein neues Modell zur Erforschung der Wirkungszusammenhänge verschiedener sozialer Kategorien, dem sich zunehmend auch Gender-ForscherInnen zuwenden. Zum anderen drängt sich aus der politischen bzw. unternehmerischen Praxis das Konzept des Diversity Managements in die Diskussion und fordert vor allem die bisherige Sonderstellung der Gender-Perspektive heraus.

Diese Entwicklungen sollen zum Anlass genommen werden, die aktuelle Praxis in Sportwissenschaft und Sportpolitik im Themenfeld „Soziale Vielfalt“ und „Soziale Ungleichheit“ kritisch in den Blick zu nehmen. Zwei zentrale Fragestellungen stehen im Fokus: Wie gestaltet sich das Verhältnis von Gender und weiteren sozialen Kategorien in der sportbezogenen Forschung und Theoriebildung? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Betrachtung der Relation von Gender und Diversity auf der Ebene der Sportpolitik und -praxis? Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen verbinden wir bewusst die Begriffe „Diversity/Vielfalt/Differenz“ mit dem Begriff der „sozialen Ungleichheit“, um eine Diskussion zu vermeiden, die sich lediglich auf die „anerkanntswerte Differenz“ (Heite 2010: 188) der verschiedenen Gruppen im Sport beschränkt. Stattdessen verstehen wir Differenzkategorien wie Geschlecht, Alter, Ethnizität, Schicht und Behinderung auch als „Ungleichheitsgeneratoren“, auf deren Basis Personen(-gruppen) in der Statushierarchie des Sports positioniert werden (Heite 2010: 192).

Der vorliegende Beitrag fokussiert zunächst die Kategorie Gender und erläutert deren Relevanz für die soziale Ordnung des Sports (vgl. Kap. 2). In einem zweiten Schritt folgt die Erörterung des Verhältnisses von Gender und Diversity im Sport (Kap. 3).

## 2 Geschlechterverhältnisse im Sport

Ohne im Detail auf die Erkenntnisse der Geschlechterforschung im Sport eingehen zu können, ist es vor allem unter der Perspektive des Sozialkonstruktivismus gelungen, differenziert herauszuarbeiten, wie und auf welchen Ebenen Geschlecht als Ordnungskategorie im Sport Relevanz besitzt (vgl. Hartmann-Tews 2006). Das gesellschaftliche Handlungsfeld Sport ist (genauso wie andere Bereiche der Gesellschaft) von sogenannten „gendered structures“ durchzogen, die eine Folie für soziale Prozesse des „doing gender“ bilden.

Die Strukturen und institutionellen Arrangements im Sport sind von einer tiefgehenden Einschreibung der Geschlechterdifferenzen geprägt, die insbesondere auf die Körperzentrierung des Sports zurückzuführen ist und den Sport für soziale Phänomene der Geschlechtsunterscheidung nahezu blind macht. Die weiblichen und männlichen Körper sowie deren scheinbar eindeutige unterschiedliche Leistungsfähigkeit bieten eine fortwährende Anschaulichkeit der „natürlichen“ Geschlechterunterschiede, die keine Infragestellung erlauben (vgl. Hartmann-Tews/Rulofs 1998: 80). Diese sichtbare Evidenz der physischen Geschlechterdifferenz lässt es im Sport als logisch erscheinen, dass in nahezu allen Sportdisziplinen auf Wettkampfebene etwa ab dem 11. Lebensjahr eine offizielle Trennung der Geschlechter stattfindet. Es ist unter anderem dieser Einteilung des Sports in zwei zentrale Leistungsklassen zu verdanken, dass sich die Geschlechterhierarchie der körperlichen Leistungsfähigkeit hartnäckig hält, ja stetig bestätigt wird (vgl. Hartmann-Tews 2006).

Die soziale Konstruktion von Geschlechterungleichheiten manifestiert sich im Sport auch auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen, beispielsweise in den Redeweisen über Sportwettkämpfe als „Frauen-Fußball-Weltmeisterschaft“ oder „Frauen-Leichtathletik“. Auffällig ist dabei, dass die sportlichen Aktivitäten der Frauen eine besondere Bezeichnung benötigen, während die „Fußball-WM“ selbstverständlich die Fußballspiele der Männer bezeichnet. Solche Redeweisen bestätigen die historisch gewachsene Ordnung des Sports als einem primären Betätigungsfeld für Männer, in dem Frauen meistens nur unter gesonderter Bezeichnung als das „besondere“, „zweite“ oder „defizitäre“ Geschlecht berücksichtigt werden (vgl. Pfister 1997: 39).

Auf der Ebene der Subjektformation konnten verschiedene Arbeiten die Relevanz von Geschlecht dahingehend aufzeigen, dass sportliche Aktivität von männlichen Jugendlichen als ein besonders geeignetes Medium der Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit genutzt wird (vgl. Neuber 2006), während die Sportausübung für Mädchen im Jugendalter mitunter mit Ambivalenzen verbunden ist. Insbesondere wenn weibliche Jugendliche in Sportarten aktiv sind, die nicht mit den gesellschaftlich verbreiteten Weiblichkeitsanforderungen übereinstimmen (z. B. im Kampfsport, Fußball, Gewichtheben, Hammerwerfen), geht dies oft mit weitreichenden Konflikten bei der Identitätskonstruktion und entsprechenden Kompensationsstrategien einher (vgl. Kleindienst-Cachay/Kunzendorf 2003).

Die im Sport tief verwurzelten Geschlechterdifferenzen haben Anlass gegeben für diverse sportpolitische Aktivitäten zur Gleichstellung der Geschlechter. Wichtige Impulse entwickelten sich zunächst durch „klassische“ Maßnahmen der Frauenförderung. In den frühen Phasen ging es dabei vor allem darum, Diskriminierungen von Mädchen

und Frauen in Form von Verbots-Regelungen zur Teilnahme an Wettkämpfen (z. B. bei Olympischen Spielen) und zur Partizipation in bestimmten Sportarten (z. B. Fußball, Boxen) abzubauen. Heute liegt der Fokus der Sportpraxis auf der Schaffung von Zugängen zu ‚geschlechtsuntypischen‘ Sportarten, der Prävention von Gewalt gegen Frauen und der Erhöhung ihres Anteils in der Führung von Sportorganisationen (vgl. Dahmen 2006).<sup>1</sup> Zunehmend widmen sich die Sportorganisationen aber auch einer differenzierteren Sichtweise auf „die“ Mädchen und Frauen, insbesondere wird der Fokus auf zugewanderte Mädchen und Frauen gelegt (vgl. Rulofs 2009a).

Gender Mainstreaming hat sich seit rund 6 Jahren in der Gleichstellungspolitik des Sports etabliert und soll dabei unterstützen, grundlegende ungleichheitsgenerierende Strukturen zu verändern: Frauen wie Männer sollen unter dieser Perspektive in die Verpflichtung für mehr Chancengleichheit im Sport genommen werden und für die Einnahme der Geschlechterperspektive als Qualitätsgewinn für *alle* Handlungsfelder im Sport sensibilisiert werden. Der DOSB hat als Dachverband des deutschen Sports im Jahr 2003 einen Grundsatzbeschluss zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Sport gefasst, der seither für alle Mitgliedsorganisationen gilt. Dabei wird konsequent der Anspruch formuliert, Gender Mainstreaming und Frauenförderung als Doppelstrategie umzusetzen und beide Ansätze nebeneinander aufrechtzuerhalten. Dies wurde freilich nicht ohne Konflikte umgesetzt. Lange haben viele Frauenvertreterinnen des Sports um ihre Stellung und um ehemals gesicherte strukturelle und finanzielle Ressourcen kämpfen müssen (vgl. Dahmen 2009, 2006). Heute steht diese Auseinandersetzung zwar nicht mehr im Vordergrund, viele der ehemals der Interessenvertretung von Frauen gewidmeten Gremien und Funktionen haben nun aber zusätzlich die Aufgabe des Gender Mainstreamings übernommen.

### 3 Zum (möglichen) Verhältnis von Gender und Diversity im Sport

Im Fokus stehen im Folgenden die Fragen, welche weiteren sozialen Kategorien neben *Gender* eine Relevanz für soziale Ungleichheiten im Sport haben, wie diese derzeit in Forschung und Praxis – insbesondere im Verhältnis zur Geschlechterperspektive – Berücksichtigung finden und welche diesbezüglichen Aussichten sich im Kontext aktueller wissenschaftlicher und politischer Diskurse eröffnen.

#### 3.1 Diversity und Intersektionalität als Perspektive in der sportbezogenen Ungleichheitsforschung

Neben der Kategorie Geschlecht lassen sich verschiedene andere Differenzkategorien identifizieren, die einen Einfluss auf die Teilhabe am Sport haben, zum Beispiel Ethnizität, Religion, Alter, Behinderung, soziale Schicht, sexuelle Orientierung und Lokalität (z. B. Stadt versus Land). Analog zur Kategorie Gender können auch diese Kategorien

1 Der DOSB rief 2009 als das „Jahr der Frauen im Sport“ aus. Alle Mitgliedsorganisationen waren dazu aufgerufen, sich in den Themenfeldern Mädchen und Frauen im Breitensport, Prävention von Gewalt gegen Mädchen und Frauen sowie Frauen in Führungspositionen zu engagieren und sich an bundesweit gestreuten Aktionen zu beteiligen (vgl. DOSB 2009).

in Anlehnung an die Diversity Studies als Produkte gesellschaftlicher Bedeutungszuweisungen und soziale Konstruktionen verstanden werden (vgl. Dietze u. a. 2007). Sie sind Ordnungskategorien, die die Strukturen des Sports prägen, zum Beispiel in der Etablierung von altersbezogenen Leistungsklassen oder der Trennung des Sports für Behinderte und Nicht-Behinderte. Diese Kategorien beeinflussen auch das soziale Handeln im Sport, beispielsweise in Form von Entscheidungen für oder gegen sportliche Aktivität oder der Bevorzugung spezifischer Sportarten oder Bewegungspraxen.

Innerhalb der Sportwissenschaften in Deutschland gibt es bislang kaum Ansätze, die die Komplexität sozialer Ungleichheit im Sport als Zusammenhänge verschiedener Differenzkategorien systematisch in den Blick nehmen. Im Vordergrund der sportbezogenen Ungleichheitsforschung steht traditionell die Frage, in welchem Maß und in welcher Weise soziale Ungleichheit innerhalb der Sportorganisationen aufrechterhalten, abgeschwächt oder verstärkt wird (vgl. Thiel/Cachay 2003: 275). Sie befasst sich dabei vor allem mit der quantitativen Erhebung der In- und Exklusion verschiedener Bevölkerungsgruppen in Bezug auf den Sport. Zugrunde gelegt werden unter anderem systemtheoretische Perspektiven, die die Mechanismen sozialer Selektivität (z. B. als Fremd- oder Selbstexklusion) analysieren (vgl. Thiel/Cachay 2003), oder Analysen in der Tradition von Bourdieu (vgl. Haut 2010; Winkler 1995). Auffällig ist in Bezug auf die theoretischen Konzeptionalisierungen der Ungleichheitsforschung im Sport, dass die in der sportbezogenen Gender-Forschung weithin etablierte konstruktivistische Differenz-Perspektive bisher nur selten auf andere Kategorien sozialer Ungleichheit im Sport angewandt wird, während dies unter dem Stichwort „doing difference“ (West/Fenstermaker 1996) in den allgemeinen Sozialwissenschaften schon länger etabliert ist.

Impulse des Zusammendenkens verschiedener Differenzkategorien entstammen in der deutschen sportwissenschaftlichen Landschaft überwiegend dem Bereich der Geschlechterforschung. So existieren beispielsweise Arbeiten zu *Gender* und *Ethnie* (vgl. Kleindienst-Cachay 2007), *Gender* und *soziale Schicht* (vgl. Frohn 2006; Kleindienst-Cachay 1990), *Gender* und *Behinderung* (vgl. Tiemann 2007) oder *Gender* und *Alter* (vgl. Hartmann-Tews 2008). Diese Studien deuten darauf hin, dass einzelne Differenzkategorien überschreitende Analysen mehr Tiefenschärfe ermöglichen und wichtige Anstöße für die Entwicklung von Maßnahmen in der Sportpraxis und -politik liefern können.

Erste Ansätze einer explizit intersektionalen Forschung im Sport zeigen sich in anglo-amerikanischen Arbeiten, die insbesondere die Zusammenhänge von Gender, Sexualität und Ethnizität in den Blick nehmen (vgl. z. B. Milner 2009; Scraton et al. 2005). Auf der programmatischen Ebene werden dabei vor allem 3 Herausforderungen für intersektionale Forschung im Sport formuliert:

1. die besondere Bedeutung und bisher nur unzureichende Konzeptionalisierung des Körpers in der sportbezogenen intersektionalen Forschung,
2. die bisher mangelhafte empirische Fundierung intersektionaler Analysen und
3. die Umsetzung von Ergebnissen intersektionaler Forschung in Forderungen und Maßnahmen für Politik und Praxis (vgl. Flintoff et al. 2008).

Wofür steht nun die intersektionale Perspektive im Rahmen der Ungleichheitsforschung? Sozialwissenschaftliche Konzepte von Ungleichheitsforschung außerhalb der Sportwissenschaften gehen unter den Stichwörtern „Diversity“, „Intersektionalität“

oder „Interdependenz“ davon aus, dass Kategorien sozialer Ungleichheit miteinander auf vielschichtige Weise verwoben sind. Die Analyse von nur einer sozialen Kategorie (z. B. Gender) greift demzufolge zu kurz und auch die bloße Addition von 2 Kategorien sozialer Ungleichheit ist kritisch zu betrachten, sofern sich die Arbeiten lediglich als eine Addition von 2 Benachteiligungsstrukturen verstehen (Stichwort: „Doppeldiskriminierung“) (vgl. Walgenbach 2007: 45ff.). Die intersektionale Perspektive geht vielmehr davon aus, dass ein generalisierbares Strickmuster zur Art und Weise der Verwobenheit der Differenzkategorien nicht existiert.

Winker & Degele liefern mit ihrem „praxeologischen Intersektionalitätsansatz“ wichtige Ansatzpunkte, die für die zuvor formulierten Herausforderungen intersektionaler Forschung im Sport hilfreich sind. Zentral ist, dass der Ansatz von den sozialen Praxen im Alltagshandeln der Menschen ausgeht und danach fragt, um welche Probleme und Themen sie ihr Tun organisieren und welche Differenzkategorien sie selbst für ihren Alltag relevant setzen. Damit fokussieren Winker/Degele die Unterscheidungen, mit denen Menschen sich selbst darstellen und ihre Identitäten konstruieren, um darauf aufbauend die Strukturen und Repräsentationen zu analysieren, „die diese Praxen fortschreiben und aus ihnen resultieren“ (Winker/Degele 2009: 64). Eine solche Methodologie lässt die Relevanzsetzung einer einzelnen Differenzkategorie (z. B. Gender) durch die Forschenden im Vorhinein nicht zu. Differenzen, die relevant sind für gesellschaftliche Teilhabe, können also nur in einzelnen Handlungsfeldern und kontextspezifisch in ihren Wechselwirkungen erschlossen werden. Dieser Ansatz scheint auch für die Erforschung von sozialer Ungleichheit im Sport fruchtbar. Werden die Implikationen dieses Ansatzes ernst genommen, bedeutet dies aber auch, von rein quantitativen Erhebungen zur Sportbeteiligung Abstand zu nehmen und stärker die induktiven und qualitativen Verfahren einzubeziehen. Mit Blick auf den Anspruch, solche Unterscheidungen kontextspezifisch zu untersuchen, ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass Sport nicht gleich Sport ist, sondern sich darin sehr unterschiedliche Handlungskontexte erschließen lassen, die ihrerseits relevante Unterschiede bereithalten können für die Frage, welche Differenzen in welcher Weise miteinander wechselwirken. Zu denken ist dabei vor allem an die verschiedenen Organisationsformen des Sports (organisiert im Verein, bei kommerziellen Sportanbietern oder ungebunden/informell), an die verschiedenen Sportarten mit ihren je eigenen Traditionen und Anforderungen (z. B. Individual- und Team sport, Traditionssportarten und Trendsportarten) und an die verschiedenen Settings des Sports (Spitzensport, wettkampforientierter Sport, Gesundheitssport, Freizeitsport, Schulsport). Gemeinsam ist diesen Handlungskontexten zwar, dass es im weitesten Sinne um die Bewegung des *Körpers* geht, die zugrunde liegenden Traditionen und Ausrichtungen im Hinblick auf Ziele und Motive unterscheiden sich jedoch mitunter erheblich.

Aufschlussreich ist, dass Winker und Degele im Rahmen ihres Intersektionalitätsansatzes auf die Zentralität des Körpers als Strukturkategorie sozialer Ordnung hinweisen. Sie erweitern die ‚gängige Dreierkette‘ der sozialen Ungleichheit von Klasse, Geschlecht und Rasse um die Kategorie Körper als eine vierte Strukturkategorie mit zentraler Relevanz für die gesellschaftliche Teilhabe. Die körperliche Verfasstheit von Menschen mit ihren Differenzausprägungen von jung versus alt, gesund versus krank, nicht-behindert versus behindert und schön versus hässlich hat einen Einfluss auf den Zugang zu allgemeinen gesellschaftlichen Ressourcen, wie zum Beispiel zur Erwerbs-

arbeit, und im Besonderen auf die Teilhabe am körperzentrierten Bereich des Sports. Zugleich wird die Verantwortung für den Zustand des Körpers mehr denn je in die Hände der Individuen selbst gelegt. Die körperliche Verfasstheit gilt als formbar und veränderbar, sie ist immer weniger das Ergebnis der Natur, sondern Produkt der Kultur (Winker/Degele 2009: 49ff.).

Im Sport wird der Körper somit in mehrfacher Weise zu einer relevanten Kategorie: Zum einen bestimmt die gegebene körperliche Verfasstheit die Möglichkeiten der Teilhabe und sozialen Positionierung. So finden im Spitzensport junge, leistungsstarke und attraktive Menschen besonders leicht Zugang, auch zur medialen Öffentlichkeit, die eine wichtige Voraussetzung für Verdienstmöglichkeiten im Spitzensport ist. Zum anderen sind verschiedene Teilbereiche des Sports (insbesondere der Gesundheits- und Fitnesssport) darauf ausgelegt, den Körper der Individuen so zu formen, dass sie sich außerhalb des Sports, etwa als Erwerbstätige oder als Beziehungssuchende, in möglichst günstige Positionen für soziale Teilhabe bringen können. Um es überspitzt zu formulieren: Während die einen aufgrund einer besonders hohen körperlichen Leistungsfähigkeit am Sport teilnehmen können, suchen die anderen gerade wegen einer geringen körperlichen Leistungsfähigkeit ihren Weg in den Sport. Es kommt also auf das spezifische Handlungsfeld des Sports an, welche Bedeutungszuweisung der Körper erhält und wie er behandelt wird.

Die kulturelle Deutung von Körper und Leistungsfähigkeit prägt den Zugang zu sportlichen Handlungsfeldern in entscheidender Weise. Die Hervorhebung des Körpers als Strukturkategorie bei Winker und Degele ist sicher für den Sport zentral. Welche genaue Relevanz nun der Körper in Relation zu anderen Ordnungskategorien wie Geschlecht, Rasse oder Klasse im Sport hat, ist damit noch nicht geklärt, zumal ja auch diese Kategorien (insbesondere Geschlecht und Rasse) körperbezogene Deutungen beinhalten. Diese Frage lässt sich aber auch nicht pauschal und theoretisch für den Sport beantworten, sondern kann nur empirisch und für spezifische Kontexte des Sports geklärt werden. Zukünftige Forschungen werden hier unter dem Paradigma der Intersektionalität die Wechselwirkungen der Differenzkategorien in einzelnen Handlungsfeldern des Sports analysieren müssen. Dabei kann auf die weit reichenden theoretischen Ausdifferenzierungen und empirischen Erfahrungen der sportbezogenen Geschlechterforschung vor allem im Rahmen des Sozialkonstruktivismus zurückgegriffen werden (vgl. Kap. 2).

### 3.2 Gender und Diversity auf der Ebene der Fördermaßnahmen in Sportpolitik und -praxis

Bevor die Implikationen eines solchen intersektionalen Verständnisses von sozialer Ungleichheit für Fördermaßnahmen in Sportpolitik und -praxis erörtert werden, soll zunächst der Status quo an Maßnahmen zur Überwindung von sozialer Ungleichheit im Sport beleuchtet werden, insbesondere unter dem Fokus des Verhältnisses von Gender-Aktivitäten in Relation zu Diversity-Strategien.

Auffällig sind hier vor allem die Aktivitäten des organisierten Sports, also des DOSB und seiner Mitgliedsorganisationen. In anderen Bereichen des Sports werden Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit gar nicht oder weniger auffällig vertreten. Am ehesten ist hier der Bereich des Schulsports anzuführen, der weitestgehend durch eine Konzentration auf Bemühungen um einzelne Differenzkategorien gekenn-

zeichnet ist, insbesondere im Hinblick auf Koedukation und Mädchenförderung (vgl. Kugelmann et al. 2006). Ansätze einer Pädagogik der Vielfalt oder Anerkennung werden in Bezug auf den Schulsport durchaus diskutiert (vgl. z. B. Grimminger/Gieß-Stüber 2009), bewegen sich aber eher im Bereich der akademischen Auseinandersetzung und weniger im Bereich der konkreten Umsetzung in die Praxis des Sportunterrichts.

Vor diesem Hintergrund fokussieren wir nachfolgend die Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit im organisierten Verbands- und Vereinssport, der sich nach verschiedenen Einzelkampagnen zur Gleichstellung der Geschlechter und zur sozialen Integration von Zugewanderten in den jüngsten Jahren auch für die Strategie des Diversity Managements öffnet.<sup>2</sup>

Diversity Management stammt ursprünglich aus Wirtschaftszusammenhängen des US-amerikanischen Raums, wo im Zuge von Antidiskriminierungs-Richtlinien Ansätze zum Umgang mit Vielfalt für Unternehmen entwickelt wurden. „Diversity“ steht hier für die Anerkennung von Differenz, Heterogenität und Verschiedenheit, wobei eine Vielzahl an Differenzkategorien mit eingeschlossen ist. Als übergeordnete Leitlinie der durchaus verschiedenen Ansätze von Diversity Management gilt die Etablierung einer Kultur der Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt in Organisationen (vgl. z. B. Stuber 2009). Die zentralen Leitziele lassen sich dabei unter 2 Perspektiven zusammenfassen (vgl. Rulofs 2009b; Becker 2006: 11):

1. Leitziel *Öffnung für soziale Vielfalt*: Unter dieser Zieldimension gilt es, die Bedingungen der Inklusion von bisher unterrepräsentierten Gruppen zu verbessern.
2. Leitziel *Umgang mit Vielfalt*: Unter dieser Zieldimension sind entsprechende Werthaltungen und Handlungsorientierungen im Sinne der Bewältigung von Vielfalt zu entwickeln, zum Beispiel die verschiedenen Potenziale optimal im Sinne der Organisationsziele nutzen, soziale Konflikte (zwischen den verschiedenen AkteurInnen) bewältigen und Zusammenhalt herstellen.

Entlang der skizzierten Leitziele von Diversity Management können auch die bisherigen Aktivitäten des Sports systematisiert werden. So sind spezielle Fördermaßnahmen, die an einzelnen Differenzkategorien ansetzen, als Teil der Strategie im Sinne der sozialen Öffnung von Sportorganisationen zu verstehen. Vorrangig fokussiert der organisierte Sport in seinen Aktivitäten zur sozialen Öffnung bislang die Zielgruppen Mädchen und Frauen, Ältere, Menschen mit Behinderung und Zugewanderte. Diesbezüglich wurden parallele zielgruppenspezifische Maßnahmen aufgebaut, die nur in wenigen Fällen auch Überschneidungen – vorrangig im Zusammenhang mit der Gender-Perspektive – aufgreifen.<sup>3</sup>

---

2 Dies zeigt sich zum Beispiel im Beitritt des DOSB zur deutschlandweiten „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2007, in der Einrichtung einer Arbeitsgruppe zum Thema „Gender und Diversity“ im Jahr 2009 und in der Benennung eines Arbeitsbereichs der Geschäftsstelle des DOSB als „Chancengleichheit und Diversity“.

3 Im Handlungsfeld „Sport und Migration“ haben sich z. B. spezielle Maßnahmenbündel für Migrantinnen im Sport etabliert, die als besonders kritische Zielgruppe für den organisierten Sport gelten (vgl. Rulofs 2009a). Der Behindertensport hat seit Langem die Zielgruppe der Mädchen und Frauen in den Fokus genommen und vor allem Maßnahmen im Bereich der Selbstbehauptung und Selbstverteidigung entwickelt (vgl. Zinsmeister 2007). Auch Antirassismus- und Antidiskriminierungs-Kampagnen im Sport, wie beispielsweise die Aktion „Am Ball bleiben“ der Deutschen Sportjugend, widmen sich dem Themenfeld Sexismus.

Strategien der Veränderung von Handlungs- und Denkstrukturen wie die des Gender Mainstreamings oder Maßnahmen zur Interkulturellen Arbeit im Sport sind eher unter der zweiten Zieldimension zu verorten. Sie zielen auf das gemeinsame Anliegen der meisten Integrations- und Chancengleichheitsaktivitäten: das *übergeordnete* Aufbrechen und Verändern von Prozessen der Differenzierung, Stereotypisierung und Stigmatisierung, die als ursächlich für die Exklusion sozialer Gruppen gelten. Die zentrale Herausforderung liegt nun darin, diese gemeinsamen Anliegen aus den verschiedenen Programmen zusammenzuführen und für eine gemeinsame, ggf. effektivere, sportpolitische Linie aufzubereiten, ohne dabei die Bedeutsamkeit einzelner Diversity-Kategorien aus dem Blick zu verlieren. Diversity Management legt den Vorteil nahe, dass unter einem gemeinsamen Dach eine ganzheitliche Kultur der Wertschätzung von Unterschieden in Organisationen entwickelt wird, die den bisher parallel zueinander entwickelten und verankerten Strategien übergeordnet ist und ihnen grundlegend – organisatorisch wie inhaltlich – zuarbeitet (vgl. Cunningham 2007).

Allerdings hat sich außerhalb des Sports im Zuge der Einführung von Diversity Management auch eine kontroverse Diskussion darüber entwickelt, ob Diversity Management tatsächlich das weitreichendere Konzept sei und für die Herausbildung eines „Daches“ für Maßnahmen zur Chancengleichheit tauglich ist. Die Kritikpunkte bestehen hauptsächlich darin, dass es eine auf Wirtschaftsunternehmen und deren Personalpolitik spezialisierte Management-Strategie sei, die vorrangig die Business-Perspektive verfolgt und sich von einer normativ begründeten Gleichstellungspolitik distanziert. Das zentrale Anliegen der Anerkennung von Unterschieden berücksichtige zudem eben nicht die Komplexität von Lebenslagen (wie es die Intersektionalitätsforschung verfolgt), sondern setze auf die Reifizierung von Differenzen und diene eher der Reproduktion als dem Abbau von Stereotypen. Vor allem dem Vergleich mit der politisch orientierten Strategie des Gender Mainstreamings, das – zumindest in der Theorie – Konstruktionsmechanismen im Zusammenhang mit geschlechtsbezogener Ungleichheit entschlüsseln soll und dabei auf *alle* Prozesse in Organisationen und somit auf grundlegende Strukturveränderungen angelegt ist, scheint die These des übergreifenden Konzepts des Diversity Managements nicht standzuhalten (vgl. z. B. Frey 2007; Stiegler 2005).

Auch für den Sport bleibt zu klären, in welcher Form etablierte sportpolitische Programme neben (oder sogar unter?) einem Konzept des Diversity Managements eingeordnet werden können. Vor allem der bislang dominierende Stellenwert von Frauenförderung und Gender Mainstreaming wird im Zuge der Debatte um Diversity Management infrage gestellt. Einerseits scheint im Sport Gender als eine zentrale Ordnungskategorie besonders relevant (vgl. Kap. 2), andererseits wird diese Hervorhebung von vielen AkteurInnen (nicht nur des Sports) immer wieder infrage gestellt. Nehmen wir die Implikationen des oben beschriebenen Ansatzes der Intersektionalität ernst (vgl. Kap. 3.1), so müssen erstens die Verwebungen der Gender-Kategorie mit anderen Kategorien sozialer Ungleichheit stärker in den Vordergrund rücken (auch auf sportpolitischer Ebene). Zweitens muss dies für die einzelnen Handlungsfelder des Sports kontextspezifisch untersucht werden, um darauf aufbauend passgenaue Strategien zur Förderung von Chancengleichheit zu entwickeln. Drittens wird bislang in den sportpolitischen Programmen die zentrale Bedeutung des Körpers und seiner Bedeutungszuweisungen im Zusammenhang mit anderen Differenzkategorien noch zu wenig berücksichtigt. Erst

eine entsprechende intersektionale Forschung kann hier einen besseren Einblick in die Bedeutungszusammenhänge der verschiedenen Ungleichheitsdimensionen verschaffen, um zukünftigen politischen Strategien eine solidere Wissensbasis zu verschaffen.

Nicht zuletzt aus praktischer und politischer Perspektive ist die Frage nach dem Stellenwert der Gender-Perspektive in einer möglichen Diversity-Strategie des organisierten Sports von hoher Brisanz: So ist das Konzept des Diversity Managements insbesondere mit dem Kritikpunkt konfrontiert, dass die zum Teil mit erheblichen Kontroversen und Anstrengungen verbundenen Bemühungen der Gleichstellungspolitik im Sport (vor allem erst jüngst im Zuge der Einführung von Gender Mainstreaming) unter dem Ansatz einer allumfassenden Strategie nicht mehr sichtbar sind, dass sie verwässert werden und dadurch an Wirkungsvermögen einbüßen (vgl. Hall 2004). Damit verbunden ist insbesondere die Sorge um den (erneuten?) Verlust von mühsam erkämpften Ressourcen zur Förderung von Frauen und Mädchen und zur Sensibilisierung für Gender-Fragen. Es erscheint zudem im organisierten Sport (insbesondere den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten) kaum vermittelbar, warum man sich nach der erst kürzlich vollzogenen Diskussion um Frauenförderung und Gender Mainstreaming nun der Strategie des Diversity Managements annehmen soll (vgl. Dahmen/Rulofs 2008).

Es verdichtet sich die Notwendigkeit, Diversity Management nicht als neue Alternative zu bisherigen Ansätzen zu konzipieren und Abstand zu nehmen von der unternehmensorientierten Konzeptionierung dieses Ansatzes. Gleichzeitig bieten die benannten Leitziele des Diversity Managements einen soliden Überbau für gemeinsame Anliegen von Chancengleichheitspolitik. Ein strategisches gemeinsames Management von Maßnahmen zur Integration und zum Umgang mit sozialer Vielfalt ist erstrebenswert und so anzulegen, dass übergreifend ein kultureller Wandel in den Organisationen des Sports begünstigt wird. Dabei benötigen die verschiedenen Sportverbände und -vereine Hilfe dabei, die gegebene soziale Vielfalt in den eigenen Reihen zu ermitteln und vorhandene Probleme der Benachteiligung verschiedener sozialer Gruppen kontextspezifisch zu analysieren. Nur so können passgenaue Strategien zur Chancengleichheit entwickelt werden.

## 4 Fazit

*Gender und Diversity im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung?* Die Ausgangsfrage unseres Beitrags richtete sich auf das (mögliche) Verhältnis von Gender und Diversity im Sport. Wir haben dieses Verhältnis sowohl mit Blick auf die sportbezogene Ungleichheitsforschung als auch mit Blick auf die Sportpolitik beleuchtet und richten unser Fazit entsprechend auf diese beiden Perspektiven aus:

Für die Forschung und Theoriebildung zur sozialen Ungleichheit im Sport ergeben sich unseres Erachtens zunächst gute Möglichkeiten der gegenseitigen Verstärkung der Konzepte, und zwar dergestalt, dass die noch am Anfang stehende Diversity-Forschung im Sport durch Erfahrungen und Erkenntnisse der Gender-Forschung im Sport bestärkt wird. So zeigt sich zum Beispiel, dass der Ansatz des Sozialkonstruktivismus bisher noch zu wenig auf andere Ungleichheitsdimensionen im Sport übertragen wurde und die Gender-Forschung vor allem unter dieser Perspektive als eine Vorreiterin für die Erforschung weiterer Differenzkategorien im Sport gesehen werden kann. Des Weiteren wird

unter dem Konzept der Intersektionalität deutlich, dass die sportbezogene Ungleichheits- und Geschlechterforschung bisher nur ansatzweise die Verwobenheit verschiedener Differenzkategorien in den Blick genommen hat und unter dieser Perspektive noch vielversprechende Erkenntnisgewinne im Sport möglich sind. In Anlehnung an die Methodologie von Winker und Degele stellt sich dann aber nicht mehr die Frage nach „Gender und ...?“, da sich die Relevantsetzung von einzelnen Differenzkategorien nur in spezifischen Kontexten und auf der Basis der Analyse der sozialen Praxen im Feld ergeben kann. Eine solche Vorgehensweise erfordert auch ein Umdenken in der empirischen Vorgehensweise der sportbezogenen Ungleichheitsforschung, die bisher häufig mit deduktiven Ansätzen und quantitativen Befragungsinstrumenten gearbeitet hat.

Mit Blick auf die Sportpolitik und deren Ausrichtung auf Strategien zur Erhöhung der Chancengleichheit stellt sich auf einer vordergründig-pragmatischen Ebene zunächst der Eindruck ein, dass die Konzepte Gender und Diversity miteinander konkurrieren, und zwar vor allem um finanzielle Ressourcen sowie um die Verteilung von Aufgaben und Positionen im Haupt- und Ehrenamt des Sports. Eine rasche und von oben forcierte Einführung der Diversity-Strategie, insbesondere wenn sie als Ersatz zu bestehenden Programmen konzipiert wäre, birgt die Gefahr, dass Gleichstellungspolitik und andere Integrationsmaßnahmen ihren (mühsam erkämpften) Stellenwert einbüßen und verdünnt werden. Bei einem genaueren Blick auf die bestehenden Programme im Sport zeigt sich aber auch, dass sie mit ihren Zielen zum Teil schon dem Diversity Management zuarbeiten, und zwar insbesondere mit Blick auf das Leitziel der Öffnung für soziale Vielfalt. Hier erscheint es weiterhin sinnvoll, sich mit spezifischen Aktivitäten an einzelne Zielgruppen im Sport zu wenden und die Bedingungen für ihre Inklusion zu verbessern. Eine besondere Chance einer von rein wirtschaftlichen Zielen distanzierter Diversity-Strategie besteht schließlich darin, dass sie um einen grundsätzlichen Wandel der Organisationskultur bemüht ist und für eine Wertschätzung von Unterschieden im Sport einsteht. Vor diesem Hintergrund kann die Diversity-Strategie als ein grundlegender Ansatz zur Weiterentwicklung der Vereine und Verbände im Sport und als eine Bereicherung, wenn nicht gar Verstärkung der bestehenden Programme gesehen werden. Ein übergreifendes Konzept birgt die Chance, bisher voneinander isolierte Maßnahmen, zum Beispiel der Geschlechter- und der Integrationspolitik, zu verbinden, ohne dass sie sich wechselseitig vereinnahmen.

Bedeutsam erscheint vor allem, sowohl die Forschung als auch die politischen Programme nicht pauschal auf „den Sport“ auszurichten, sondern die Spezifika der einzelnen Organisationen des Sports, der Sportarten und -settings mit einzubeziehen bei der Klärung der Frage, welche Differenzkategorien in welcher Weise wechselwirken bei der Entstehung von sozialen Ungleichheiten im Sport.

## Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In Manfred Becker & Alina Seidel (Hrsg.), *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 3–48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Breuer, Christoph. (2009). *Sportentwicklungsbericht 2007/2008 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverlag Strauß

- Cunningham, George B. (2007). *Diversity in Sports Organizations*. Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers, Inc.
- Dahmen, Britt. (2006). Frauenförderung und Gender Mainstreaming – Gleichstellungsstrategien im Sport. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 311–320). Schorndorf: Hofmann
- Dahmen, Britt. (2009). Mädchenarbeit in Zeiten von Gender Mainstreaming. In Elke Gramespacher & Nina Feltz (Hrsg.), *Bewegungskulturen von Mädchen – Bewegungsarbeit mit Mädchen* (S. 99–112). Immenhausen: Prolog-Verlag
- Dahmen, Britt & Rulofs, Bettina. (2008). *Diversity Management und Gender Mainstreaming im Sport – wie passt das zusammen?* Vortrag bei der Frauen-Vollversammlung des DOSB vom 26.–28.09.2008 in Halle
- Dietze, Gabriele; Hornscheidt, Antje; Palm, Kerstin & Walgenbach, Katharina. (2007). Einleitung. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie – Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (S. 7–22). Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich
- Digel, Helmut; Schreiner, Robert; Waigel, Sven & Thiel, Ansgar. (2008). Spitzentrainer werden und sein – repräsentative Befunde zur Rekrutierung und zur Anstellung von Trainern im Spitzensport. *Leistungssport*, 5, 5–9
- DOSB. (2009). *4. Frauenvollversammlung. Bericht der Vizepräsidentin Frauen und Gleichstellung 18.–20.9.2009 in Lübeck*. Frankfurt a. M.: o.V.
- DOSB. (2010). *Bestandserhebung 2009*. Zugriff am 15. Januar 2010 unter [www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2009Heft\\_2-Druckvorlage.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2009Heft_2-Druckvorlage.pdf)
- Flintoff, Anne; Fitzgerald, Hayley & Scraton, Sheila. (2008). The challenges of intersectionality: researching difference in physical education. *International Studies in Sociology of Education*, 18 (2), 73–85
- Frey, Regina. (2007). Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Anforderungen aus Sicht des Genderdiskurses. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks – Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 128–160). Münster: LIT-Verlag
- Frohn, Judith. (2006). *Mädchen und Sport an der Hauptschule*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Grimminger, Elke & Gieß-Stüber, Petra. (2009). Anerkennung und Zugehörigkeit im Schulsport – Überlegungen zu einer (Sport-)Pädagogik der Anerkennung. In Ulf Gebken & Nils Neuber (Hrsg.), *Anerkennung als sportpädagogischer Begriff* (S. 31–51). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Hall, Ann. (2004). *Managing Diversity in Sport Organizations: A Critique*. Paper presented at the Forum Barcelona 2004
- Hartmann-Tews, Ilse. (2006). Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport und in den Sportwissenschaften. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 40–54). Schorndorf: Hofmann
- Hartmann-Tews, Ilse. (2008). Gesundheit und Sport im höheren Lebensalter – eine Frage des Geschlechts? In Ilse Hartmann-Tews & Claudia Combrink (Hrsg.), *Gesundheit, Bewegung und Geschlecht – Beiträge aus dem Interdisziplinären Genderkompetenzzentrum in den Sportwissenschaften* (S. 97–116). St. Augustin: Academia
- Hartmann-Tews, Ilse & Rulofs, Bettina. (1998). Entwicklung und Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung im Sport. *Spectrum der Sportwissenschaften*, 10 (2), 71–85
- Haut, Jan. (2010). *Soziale Ungleichheiten in Sportverhalten und kulturellem Geschmack – eine empirische Aktualisierung der Bourdieuschen Theorie symbolischer Differenzierung*. (Unveröff. Dissertation). Saarbrücken: Universität des Saarlandes

- Heite, Catrin. (2010). Anerkennung von Differenz in der Sozialen Arbeit. Zur professionellen Konstruktion des Anderen. In Fabian Kessl & Melanie Plöber (Hrsg.), *Differenzierung, Normalisierung, Andersheit – Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen* (S. 187–200). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Klein, Marie-Luise; Kothly, Jürgen & Cabadag, Gülsen. (2000). Interethnische Kontakte und Konflikte im Sport. In Wilhelm Heitmeyer & Reimund Anhut (Hrsg.), *Bedrohte Stadtgesellschaft – Soziale Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktkonstellationen* (S. 307–347). München: Juventa
- Kleindienst-Cachay, Christa. (1990). Die vergessenen Frauen. Zum Sportengagement von Mädchen und Frauen aus sozialen Unterschichten. In Hartmut Gabler & Ulrich Göhner (Hrsg.), *Für einen besseren Sport. Themen, Entwicklungen und Perspektiven aus Sport und Sportwissenschaft* (S. 193–212). Schorndorf: Hofmann
- Kleindienst-Cachay, Christa. (2007). *Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund im organisierten Sport*. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren
- Kleindienst, Christa & Kunzendorf, Annette. (2003). ‚Männlicher‘ Sport – ‚weibliche‘ Identität? Hochleistungssportlerinnen in männlich dominierten Sportarten. In Ilse Hartmann-Tews, Petra Gieß-Stüber, Marie-Luise Klein, Christa Kleindienst-Cachay & Karen Petry (Hrsg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 109–150). Opladen: Leske + Budrich
- Kugelman, Claudia; Röger, Ulrike & Weigelt, Yvonne. (2006). Zur Koedukationsdebatte: Gemeinsames oder getrenntes Sporttreiben von Mädchen und Jungen. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 260–275). Schorndorf: Hofmann
- Milner, Adrienne. (2009). *Love (and Hate) and Basketball: A Comparative Study of Gender, Race, and Sexuality*. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association Annual Meeting, Hilton San Francisco
- Neuber, Nils. (2006). Männliche Identitätsentwicklung im Sport. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 125–138). Schorndorf: Hofmann
- Pfister, Gertrud. (1997). Integration oder Segregation – Gleichheit oder Differenz: Kontroversen im Diskurs über Frauen im Sport. In Ulrike Henkel & Sabine Kröner (Hrsg.), *Und sie bewegt sich doch! Sportwissenschaftliche Frauenforschung – Bilanz und Perspektiven* (S. 39–68). Pffaffenweiler: Centaurus
- Rulofs, Bettina. (2009a) (Red.). *„Wir sind dabei!“ – Mädchen und Frauen mit Zuwanderungsgeschichte im Sport* (S. 8–22). Düsseldorf: Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen
- Rulofs, Bettina. (2009b). Diversity Management – ein Ansatz zur Förderung von sozialer Vielfalt im organisierten Sport? In Bettina Rulofs (Red.), *„Wir sind dabei!“ Mädchen und Frauen mit Zuwanderungsgeschichte im Sport* (S. 50–60). Düsseldorf: Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen
- Rulofs, Bettina & Hartmann-Tews, Ilse. (2006). Zur sozialen Konstruktion von Geschlecht in der medialen Vermittlung von Sport. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 230–244). Schorndorf: Karl Hofmann
- Scraton, Sheila; Caudwell, Jayne & Holland, Samantha. (2005). ‘Bend it like Patel’. Centering ‘race’, Ethnicity and gender in Feminist Analyses of Women’s Football in England. *International Review for the Sociology of Sport*, 40 (1), 71–88
- Steinbach, Dirk & Hartmann, Stephan. (2007). Demographischer Wandel und organisierter Sport. Projektionen der Mitgliederentwicklung des DOSB für den Zeitraum bis 2030. *Sport und Gesellschaft*, 4 (3), 223–242
- Stiegler, Barbara. (2005). Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit? *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, 23 (3), 9–21
- Stuber, Michael. (2009). *Diversity – Das Potenzial-Prinzip*. München: Luchterhand

- Thiel, Ansgar & Cachay, Klaus. (2003). Soziale Ungleichheit im Sport. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S. 275–295). Schorndorf: Hofmann
- Thiel, Ansgar & Ribler, Angelika. (2005). Mediation von Konflikteskalationen in Sportorganisationen. In Christoph Breuer & Ansgar Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 47–60). Schorndorf: Hofmann
- Tiemann, Heike. (2007). „Die akzeptieren mich, beinah‘ als wenn ich ein Mann wäre“ – Zur Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht im Behindertensport. In Ilse Hartmann-Tews & Britt Dahmen (Hrsg.), *Sportwissenschaftliche Geschlechterforschung im Spannungsfeld von Theorie, Politik und Praxis* (S. 59–66). Hamburg: Czwalina
- Walgenbach, Katharina. (2007). Gender als interdependente Kategorie. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie – Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (S. 23–64). Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich
- West, Candace & Fenstermaker, Sarah. (1996). Doing Difference. In Esther Ngan-Ling Chow, Doris Wilkinson, Maxine Baca Zinn (Hrsg.), *Race, Class & Gender* (S. 357–384). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage
- Winker, Gabriele & Degele, Nina. (2009). *Intersektionalität – Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld: transcript
- Winkler, Joachim. (1995). Lebensstil und Sport – der Sport als stilistische Möglichkeit in der Symbolisierung von Lebensführung. In Joachim Winkler & Kurt Weis (Hrsg.), *Soziologie des Sports – Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven* (S. 261–278). Opladen: Westdeutscher Verlag
- Zinsmeister, Julia. (2007). Sexuelle Gewalt gegen behinderte Mädchen und Frauen. In Bettina Rulofs (Red.), *Schweigen schützt die Falschen. Sexualisierte Gewalt im Sport – Situationsanalyse und Handlungsmöglichkeiten* (S. 31–46). Düsseldorf: Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

## Zur Person

*Bettina Rulofs*, Dr., seit 1999 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Sportsoziologie, Abteilung Geschlechterforschung der Deutschen Sporthochschule Köln; im Sommersemester 2010 Vertretung der Professur für Sportsoziologie an der Universität Paderborn, im Wintersemester 2007/08 Gastprofessorin für Geschlechterforschung im Sport an der Universität Wien; von 2003 bis 2004 Gleichstellungsbeauftragte der Deutschen Sporthochschule Köln, seit 2009 Mitglied der Arbeitsgruppe „Chancengleichheit“ der Deutschen Sportjugend. Arbeitsschwerpunkte: Sport und Geschlecht, Soziale Ungleichheit im Sport, Diversity Management im Sport, Sport und Gewalt  
Kontakt: E-Mail: [Rulofs@dshs-koeln.de](mailto:Rulofs@dshs-koeln.de)

*Britt Dahmen*, Dr., seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Sportsoziologie, Abteilung Geschlechterforschung der Deutschen Sporthochschule Köln und seit 2008 Geschäftsführerin des Interdisziplinären Genderkompetenzzentrums in den Sportwissenschaften der Deutschen Sporthochschule Köln; seit 2008 stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte der Deutschen Sporthochschule Köln; seit 2008 Mitglied der Arbeitsgruppe „Gender und Diversity“ im Deutschen Olympischen Sportbund. Arbeitsschwerpunkte: Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity Management im Sport, Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport, Mentoring im Sport und in der Sportwissenschaft, Organisationssoziologie und Geschlecht  
Kontakt: E-Mail: [Dahmen@dshs-koeln.de](mailto:Dahmen@dshs-koeln.de)

# Lernperspektiven für ein nachhaltigkeitsorientiertes Gender- und Diversitätsmanagement

## Zusammenfassung

Mittels Gender- und Diversitätsmanagement (GDM) und unterschiedlichen Formen des Nachhaltigkeitsmanagements bzw. „nachhaltigen Wirtschaftens“ sucht man in Organisationen bereits seit einigen Jahrzehnten, strukturellen und normativen Verantwortungs- und Veränderungsanforderungen zu begegnen. Bisher wurde jedoch im deutschsprachigen GDM-Diskurs kaum Bezug auf Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens genommen. Ziel des Beitrags ist es, in Form konzeptioneller Überlegungen eine Verknüpfung von GDM und dem Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens anzuregen, um damit die reflexive Basis wissenschaftlicher und praxisbezogener Diskurse in beiden Bereichen stärker auf die Re-Produktionsmechanismen von Diversitätsdimensionen und die damit verbundenen Differenzsetzungen zu richten. Zu diesem Zweck werden Konzepte des organisationalen Lernens herangezogen und deren entsprechendes Potenzial diskutiert.

### *Schlüsselwörter*

Gender- und Diversitätsmanagement, organisationales Lernen, situatives Lernen, nachhaltiges Wirtschaften

## Summary

Learning perspectives for a sustainability-oriented gender and diversity management

Gender and diversity management (GDM) and sustainable economic management are management concepts developed to meet new structural and normative requirements. Currently there are few references within the German-speaking discourse of gender and diversity management to questions of sustainable economic management. This paper provides conceptual considerations concerning a connection between GDM and the field of sustainable economic management, in order to broaden the reflexive knowledge base along lines of differences and the mechanism of the re-production of gender relations and other diversity dimensions in GDM-research, as well as in organizational practices. For this objective, concepts of organizational learning are used to develop a sketch of a sustainability-oriented vision of GDM.

### *Keywords*

Gender and Diversity Management, organizational learning, situative learning, sustainable economic management

## 1 Einleitung

Organisationen stehen aufgrund von Phänomenen des gesellschaftlichen Wandels vor vielschichtigen Veränderungsnotwendigkeiten (vgl. Cummings/Worley 2009: 697). Dies und die organisationstheoretische und -praktische Erkenntnis, dass Organisationen nur bedingt steuerbar sind, führten in den letzten Jahrzehnten zu einer intensiven Beschäftigung mit Phänomenen des organisationalen Wandels (vgl. Schreyögg/Conrad 2000) und des organisationalen Lernens (vgl. Argyris 1999; Nicolini/Gherardi/Yanow 2003). Diese Trends in der Organisationsforschung wurden durch Arbeiten über die Re-Produktion/Dekonstruktion und zur betriebswirtschaftlichen Funktionalität von Geschlechterverhältnissen und anderen gesellschaftlichen Strukturkategorien

(Diversitätsdimensionen)<sup>1</sup> (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2004; Krell/Wächter 2006) sowie durch Diskussionen über verschiedene Ansätze zum Nachhaltigkeitsmanagement bzw. „nachhaltigen Wirtschaften“ verstärkt (vgl. Ulrich 2001; Rüegg-Stürm 2003; Weick/Sutcliffe 2003; Benn/Dunphy/Griffiths 2006).

Mit den entlang dieser Diskurse entwickelten Managementfeldern (Gender- und Diversitätsmanagement (GDM),<sup>2</sup> Nachhaltigkeitsmanagement) sucht man in den letzten Jahrzehnten zunehmend den strukturellen und normativen Veränderungsanforderungen von Gesellschaften an Organisationen zu begegnen. Sie können Organisationen insbesondere auch dazu dienen, ihre gesellschaftliche Rolle zu reflektieren und strategisch zu gestalten. Betrachtet man allerdings die Entwicklungen in den beiden Managementfeldern, so wird rasch deutlich, dass bisher nur wenige Bezugnahmen zwischen den Bereichen existieren. So beruhen die meisten wissenschaftlichen Diskurse zum Thema „Nachhaltiges Wirtschaften“ nach wie vor auf einem 3-Säulen-Modell (soziale, ökonomische, ökologische Dimension),<sup>3</sup> wobei die Bereiche Ökologie und Ökonomie dominieren und selbst in der sozialen Dimension die Re-Produktion von Geschlechterverhältnissen und anderen Differenzlinien kaum Erwähnung findet. Der erhebliche Einfluss von Gender- und Diversitätsverhältnissen auf die ökonomische Dimension (vgl. Thomas/Ely 1996; Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2006) und die Fortschreibung der sozio-politischen und institutionellen Re-Produktionsbedingungen der unterschiedlichen Diversitätsdimensionen bleiben damit nahezu unbeachtet oder auf Fragen der MitarbeiterInnen-Motivation,<sup>4</sup> Partizipation und Arbeitssicherheit beschränkt (vgl. Burschel/Losen/Wiendl 2004). Vertiefende Diskussionen über den Einfluss von Gender- und Diversitätsverhältnissen auf ökologische Zusammenhänge wurden bisher ausschließlich in feministischen Arbeiten zur nachhaltigen Entwicklung geführt. Sie blieben aber vor allem auf den Bereich der Geschlechterverhältnisse beschränkt<sup>5</sup> und referierten nur in wenigen Fällen auf organisationale Zusammenhänge (vgl. Weller 2003).

Im Vergleich dazu wird in der deutschsprachigen Diskussion zu Gender- und Diversitätsmanagement kaum Bezug zum Thema der nachhaltigen Entwicklung bzw. des

1 Zum Beispiel Alter, sexuelle Orientierung, Ethnizität, Religionszugehörigkeit oder physische Fähigkeiten.

2 Zur expliziten Nennung der Diversitätskategorie „Gender“ und deren Prägung von und durch andere Diversitätsdimensionen vgl. Hofmann 2004: 174ff.

3 Der Ursprung des 3-Säulen-Modells liegt in den Nachhaltigkeitsdiskursen der frühen 1990er Jahre und ist an den Prinzipien der inter- und intra-generationellen Gerechtigkeit und der menschlichen Existenzsicherung ausgerichtet. Die drei Säulen stehen entsprechend der Konzeption gleichrangig nebeneinander und sollten daher in der idealen Umsetzung das gleiche Gewicht haben. Das Modell wurde im Laufe der Jahre weiterentwickelt und u. a. um die institutionell-politische Dimension erweitert. In feministischen Diskussionen wurden diesem Modell jene Modelle des „vorsorgenden Wirtschaftens“ und des „Sustainable Livelihood“ entgegengestellt. Darin wird unter anderem die dominante Rolle der Marktwirtschaft in gängigen Konzepten des nachhaltigen Wirtschaftens kritisiert (vgl. Biesecker et al. 2000; Weller 2004). Diese Dominanz der marktwirtschaftlichen Betrachtungsweise wird auch von Freimann (2006) und anderen AutorInnen als eines der Hauptprobleme identifiziert, das einer nachhaltigen Entwicklung entgegensteht. Aus feministischer Sicht werden Konzepte des „nachhaltigen Wirtschaftens“ aber vor allem auch deshalb kritisiert, weil darin die Trennung zwischen Produktions- und Reproduktionsarbeit aufrechterhalten und der (Geschlechter-) Gerechtigkeit nach wie vor zu wenig substanzieller Raum gegeben wird (vgl. Hofmeister 1999).

4 Im Text wurde die Schreibweise mit \*, die auf die Existenz von mehr als zwei Geschlechtern verweist, durch die Schreibweise mit I ersetzt.

5 Vgl. [www.genanet.de/](http://www.genanet.de/).

nachhaltigen Wirtschaftens genommen (vgl. Hofmann 2005, 2008). Dies liegt zum einen darin begründet, dass im GDM-Diskurs nicht ökologische, sondern ökonomische und soziale Aspekte im Vordergrund stehen und die konkrete Übersetzung von Konzepten der Nachhaltigkeit in organisationale Handlungen und Ziele erst über CSR-Modelle und Corporate-Governance-Initiativen auf den Weg gebracht wurde (vgl. Schaltegger/Burritt/Petersen 2003; Carter/Simkins/Simpson 2003).<sup>6</sup> Die in den letzten Jahrzehnten verstärkt zutage getretenen ökologischen und ökonomischen Problemstellungen sowie die zunehmenden gesellschaftspolitischen Anforderungen an Organisationen, ihr Handeln nicht nur ökonomisch und ökologisch, sondern auch sozial verantwortlich zu gestalten, legen meines Erachtens eine Verknüpfung zwischen GDM-Konzepten und Ansätzen des nachhaltigen Wirtschaftens nahe.

Ziel dieses Beitrags ist es, in Form konzeptioneller Überlegungen eine Verknüpfung von GDM und Ansätzen des nachhaltigen Wirtschaftens anzustoßen und damit die reflexive Basis wissenschaftlicher und praxisbezogener Diskurse im Bereich des GDM stärker auf die gesellschaftlich-institutionellen Re-Produktionsmechanismen von Diversitätsdimensionen und deren strukturierenden Einfluss auf organisationale Veränderungsprozesse zu richten. Da Veränderungsprozessen immer (Ver-)Lernprozesse zugrunde liegen (vgl. Hedberg 1981; Argyris 1999; Azmi 2008), sehe ich hier eine vielversprechende Möglichkeit, eine solche Verknüpfung herzustellen und damit gesellschaftliche Treiberfaktoren, wie die Forderung nach Geschlechtergleichstellung, strategisch stärker als bisher in nachhaltigkeitsorientierte betriebswirtschaftliche Überlegungen einzubeziehen. Die Verbindung von GDM und nachhaltigem Wirtschaften auf der Ebene des organisationalen Lernens kann zudem Anlass sein, nicht nur eine nachhaltige organisationale Entwicklung zu fördern, sondern auch die Bedeutung von GDM für die gesellschaftliche Entwicklung weiter auszuloten.

In der Folge wird aufgezeigt, wie in gängigen GDM-Diskursen und -Praktiken, die nahezu ausschließlich den ökonomischen Nutzen („business case“) ins Zentrum der Betrachtung stellen, normative Grundlagen und damit verbundene Differenzsetzungspraktiken kaum berührt werden und somit auch keine Lernprozesse angestoßen werden, die Organisationen in die Lage versetzen würde, ihre gesellschaftliche Verantwortung jenseits rhetorischer Bekenntnisse substanziell wahrzunehmen und zu einer nachhaltigen Entwicklung auf sozialer Ebene beizutragen. Eine daran anschließende Diskussion von Lernkonzepten dient dazu, eine nachhaltigkeitsorientierte Vision von GDM auf der Basis von Lernprozessen zu skizzieren, die einen differenzierten Umgang mit Differenzsetzungspraktiken ermöglichen.

## 2 Jenseits des „business case“ Zusammenhänge herstellen

Thomas und Ely (1996) legten bereits in den 1990ern auf US-amerikanische Verhältnisse bezogene Analysen vor, die zeigen, wie unterschiedlich sich in Organisationen der Zugang zu Diversität – hier verstanden als Vielfalt von Menschen, die insbesondere durch soziale Kategorisierungsprozesse und damit Differenzsetzungspraktiken herge-

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu <http://csr-news.net/>.

stellt wird – gestaltet.<sup>7</sup> Dadurch werden gesellschaftliche Ein- und Ausschließungsmechanismen in Organisationen als Teile von Gesellschaft re-produziert. Die dabei von den AutorInnen vorgenommene Fixierung auf einen engen betriebswirtschaftlichen Referenzrahmen („business case“) blendet allerdings, wie das folgende Beispiel zeigt, die gestaltende Wirkung von Organisationen und deren EntscheidungsträgerInnen auf gesellschaftliche Entwicklungen weitgehend aus, indem jene differenzsetzenden Praktiken, die Diversitätsverhältnisse in der Gesellschaft und damit in Organisationen erst herstellen, nicht reflektiert werden. Damit werden auf dieser Ebene kaum Lernprozesse angestoßen.

Das Aufwerfen von Diversitätsfragen und die Konzeption einer GDM-Maßnahme bzw. -Strategie ist in Organisationen zumeist die Folge eines kostenverursachenden „Problemdrucks“. So können beispielsweise Konflikte zwischen Mitarbeiter\*Innen, die unterschiedlichen Religionen angehören, Überlegungen notwendig machen, die an bisher tabuisierte Themen rühren. Folgen aus solchen Überlegungen diversitätsspezifische Maßnahmen, werden diese, wie erwähnt, zumeist entlang des Referenzrahmens der „ökonomischen Rationalität“ argumentiert und damit legitimiert. GDM wird somit durch das in einem bestimmten Kontext gültige bzw. legitime Referenzsystem determiniert, woraus sich auch der Möglichkeitsrahmen für die Veränderung der gegebenen Situation ableiten lässt. Werden in einer solchen Situation ausschließlich (messbare) ökonomische Aspekte im engeren Sinne als Entscheidungsgrundlagen einbezogen (z. B. eine hohe Fehlstundenrate an bestimmten Tagen wie religiösen Feiertagen) und schnelle Problemlösungen durch inkrementelle Veränderungen angestrebt (z. B. durch die Berücksichtigung von nicht-christlichen Feiertagen in der Arbeitszeitregelung), so löst dies zwar möglicherweise das (Fehlstunden-)Problem, eine Reflexion gesellschaftlicher Strukturierungsmechanismen (z. B. Stereotypenbildung und Abwertungsmechanismen) und ein veränderter Umgang mit religiöser Diversität müssen damit aber nicht einhergehen. Das heißt: Differenzsetzungs- bzw. Ein- und Ausschließungspraktiken gegenüber Personen mit unterschiedlicher Religionszugehörigkeit, beispielsweise in der Rekrutierungs- oder der Beförderungspraxis einer Organisation, bleiben durch die gesetzte Maßnahme unberührt und damit auch die Machtverhältnisse innerhalb der Organisation, die zumeist eine dominante Gruppe privilegieren. Implizit wird dadurch die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen, unter anderem im Hinblick auf deren Beitrag zur Re-Produktion von Stereotypen und Ungleichheitsverhältnissen, weitgehend ignoriert. Sie wird sogar noch verstärkt durch die häufige Praxis, GDM-Maßnahmen bzw. -Strategien entlang von Kategorisierungen („Frauen“, „Ältere“, „Homosexuelle“ etc.) zu organisieren, welche die Homogenität einer Gruppe signalisieren. Zudem werden dadurch Differenzen innerhalb einer Diversitätsdimension und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen (Intersektionalitätsphänomene) nivelliert und unsichtbar gehalten.

Durch eine solche Engführung von GDM-Maßnahmen und -Strategien werden – wenn es sich nicht überhaupt um eine rhetorische Leerformel handelt – nur inkrementelle Wirkungsziele erreicht und keine Lern- und Transformationsprozesse angeregt. Sie würden die normativen Grundlagen – wie insbesondere hegemoniale Identitäts- und Machtverhältnisse in Organisationen – irritieren und eine Veränderung in Richtung

7 Dass und Parker (1999) zeigen hierzu grundsätzliche Typen der Herangehensweise und Komplexität auf.

Gleichstellung und Inklusion zulassen. Dies würde aus einer feministischen Perspektive, die sich auf poststrukturelle bzw. dekonstruktive Konzeptionen bezieht und somit kategoriale Festschreibungen und fixe Identitätsformationen als ausschließend definiert, einen wesentlichen Schritt in Richtung einer nachhaltigen organisationalen Praxis bedeuten, die auf eine Balance zwischen sozio-politischen, ökonomischen, ökologischen, aber auch institutionell-politischen Verhältnissen von Gesellschaft abzielt<sup>8</sup> (vgl. Weller et al. 1999). Die Entwicklung eines derart nachhaltigkeitsorientierten Verständnisses von GDM, das die wesentlichen re-produktiven Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Strukturen und Prozessen wie auch die Verantwortung aller beteiligten AkteurInnen für eine integrative und sozial nachhaltige Gesellschaftsentwicklung thematisierbar und damit bearbeitbar macht, wäre eine Weiterentwicklung bisheriger GDM-Konzepte.

Die Entwicklung eines solchen neuen Verständnisses von GDM kann meines Erachtens an organisationstheoretische Lernkonzepte und an bereits seit Längerem geführte Diskussionen über Lernen im Rahmen von GDM-Praxen anschließen. Um meine weiteren Überlegungen an die bereits vorhandenen Diskurse anzuknüpfen, gehe ich daher zunächst kursorisch auf Konzepte des organisationalen Lernens und im Weiteren auf prominente Lernbezüge im wissenschaftlichen GDM-Diskurs ein.

### 3 Organisationales Lernen und Lernansätze im GDM

#### 3.1 Gängige organisationale Lernkonzepte

In organisationstheoretischen Forschungen wurde eine Vielzahl an Lernmodellen entwickelt, um Veränderungsnotwendigkeiten und -phänomene zu erklären sowie Instrumente für den Umgang damit bereitzustellen. Diese Modelle konzeptualisieren in unterschiedlichster Art und Weise lernende Subjekte, Lernprozesse, Lernstrukturen, Lernbedingungen und Wissen als Gegenstand und Prozess (vgl. Schreyögg/Conrad 2000). Konzepte zum „organisationalen Lernen“ fokussieren dabei vor allem auf individuelle und organisationale Lernprozesse, Konzepte zu „lernenden Organisationen“ eher auf Elemente des Lernens und die Optimierung von Lernbedingungen und Lernkontexten. Bei der Rezeption von Lern- und Veränderungsmodellen aus Diversitätssicht wird rasch deutlich, dass die Rolle von gesellschaftlichen und organisationalen Diversitätsverhältnissen für den Wandel in Organisationen wenig systematisch oder nur implizit Erwähnung findet. Ältere Modelle zum Lernen in Organisationen gehen dementsprechend zum Teil von geschlechtslosen und auch sonst neutralen, lernwilligen und -fähigen Organisationsmitgliedern aus und vernachlässigen damit weitgehend die Einbettung von

---

8 Feministische Wissenschaftlerinnen und politische PraktikerInnen haben die Nachhaltigkeitsdebatte insbesondere auf internationaler Ebene maßgeblich mitgestaltet und die Bedeutung der Geschlechterverhältnisse für eine nachhaltige Entwicklung hervorgehoben. Über das Verhältnis Mensch und Natur herrscht aber, wie in der gesamten Nachhaltigkeitsdebatte auch, unter Feministinnen keine Einigkeit. So lehnen die einen den im Mainstream-Diskurs dominanten anthropozentrischen Nachhaltigkeitszugang ab (z. B. viele „Ökofeministinnen“ – vgl. dazu Hofmann 2004: 169), andere, wie Haraway (1995), sehen in der Grenzauflösung zwischen Natur und Kultur einen vielversprechenden Weg.

Lernprozessen in historische Bedingungen und organisationale Machtverhältnisse, welche die Lernbedingungen, -bezüge und -kontexte über Differenzsetzungspraktiken prägen (vgl. Foldy 2004; Hofmann 2006). Beispiele dafür sind Ressourcenzugang, Raum, Zeit und Wertigkeit von Wissen. Solche Konzepte erscheinen für den Bereich des GDM ebenso wenig nutzbringend wie neuere Konzepte, die sich auf das (rein technische) Management von Information und Wissen beziehen.<sup>9</sup>

Für die theoretisch-konzeptionelle Bereicherung des GDM in diesem Bereich eignen sich meines Erachtens eher jene Konzepte, die Lernen als sozialen Prozess betrachten und damit organisationskulturelle Aspekte, die Bedeutung von Basisannahmen sowie die Rolle von Machtverhältnissen und von Widerstandsphänomenen in die theoretischen Überlegungen einbeziehen. In dieser Hinsicht sind unter anderem die Arbeiten von Argyris und Schön (Argyris/Schön 1978; Argyris 1999) interessant, in denen der Einfluss von Denkgewohnheiten und Basisannahmen auf Lernprozesse sowie Lernwiderstände über die Konzepte der „theories-in-use“ und der „defensive routines“ dargestellt werden. Argyris bzw. Schön gehen davon aus, dass in Organisationen zwar sogenannte „espoused theories“ (z. B. betriebliche Rhetoriken, Codes of Conduct und andere organisationale Handlungsanweisungen und Verhaltensregeln) als offiziell handlungsleitend eingeführt werden, die Mitglieder von Organisationen in ihren konkreten Handlungen aber eher Alltagstheorien, wie beispielsweise sozial legitimiertem Wissen über geschlechtsspezifische Rollenbilder von Männern und Frauen, folgen („theories-in-use“). Lernen die Mitglieder einer Organisation, so werden diese „theories-in-use“ verändert – durch einfache Fehlerkorrekturen („single-loop-learning“) oder die Veränderungen der den „theories-in-use“ unterlegten Vorgangsweisen („double-loop-learning“). Über das sogenannte „deutero-learning“ schließlich kann es einer Organisation und ihren Mitgliedern gelingen, auch die Art und Weise des Lernens neu zu gestalten, indem Grundannahmen (Werte, Normen, Perspektiven), kontextuelle Bedingungen und Ziele von Lernen reflektiert und – wenn nötig – verändert werden.

Die Identifikation und der Umgang mit „espoused theories“ und „theories-in-use“ stellen meiner Meinung nach eine wesentliche Determinante für Diversitätsverhältnisse und folglich GDM in Organisationen dar, weil sie auf Annahmen, Werte, Regeln und Verhaltenserwartungen verweisen, die in Bezug auf unterschiedliche Diversitätsfaktoren ein- und ausschließend wirken können. Die genauere Betrachtung/Analyse der in einer Organisation vorgegebenen „espoused theories“ und tatsächlich verfolgten „theories-in-use“ ermöglicht es, die Konstruktionsmechanismen von Ein- und Ausschlüssen, von Auf- und Abwertungen zu begreifen. Argyris' Konzept der „defensive routines“ kann zudem dazu dienen, die mit Veränderungs- und Lernzumutungen verbundenen widerständigen Verhaltensweisen (Vermeidungsstrategien, offene Ablehnung etc.) von Organisationsmitgliedern greifbar zu machen, was unter anderem die Identifikation von Widerstandsdynamiken in Bezug auf GDM unterstützen kann. Argyris und Schön bieten mit der Thematisierung von Grundannahmen, Wertsetzungen und Lernwiderständen aus meiner Sicht somit wesentliche analytische Ansatzpunkte, die ich für die Thematisierung von Diversität im Rahmen von organisationalen Lernprozessen für überaus rele-

9 Hier liegt ein wesentlicher Aktionsbereich für GDM, da auch Wissensmanagementsysteme und die damit verbundenen Prozesse und Strukturen durch Geschlechter- und andere Diversitätsverhältnisse geprägt sind.

vant erachte. Aus der Literatur zum organisationalen Lernen sind noch weitere Ansätze identifizierbar, die hier unterstützend sein können.<sup>10</sup>

Wie wird nun Lernen in populären, betriebswirtschaftlich orientierten GDM-Diskursen thematisiert? Ich beziehe mich hier auf jene beiden Ansätze, auf die in der GDM-Literatur häufig Bezug genommen wird.

### 3.2 Lernansätze im GDM

Thomas und Ely stellten 1996 das sogenannte „learning and effectiveness“-Paradigma vor, das im Unterschied zu anderen von ihnen analytisch detektierten GDM-Zugängen auf eine strategische Nutzung von „diversem Wissen“ abzielt, um das organisationale Handeln effektiver gestalten zu können. Dabei gehen die AutorInnen davon aus, dass unterschiedliche Identitätsgruppen ein spezielles Wissen besitzen, aber auch spezielle Sichtweisen und Herangehensweisen entwickeln, die für die Organisation nutzbar gemacht werden können. Lernen *von* Diversität steht in dieser Perspektive somit im Zentrum (vgl. auch Dass/Parker 1999; Andresen 2007), wobei die Rolle und das Handeln der Führungskräfte im Rahmen dieses Paradigmas hervorgehoben werden. Dazu gehört nach Thomas und Ely insbesondere die persönliche Unterstützung des Projekts GDM durch die Führungskräfte, die Bereitstellung entsprechender Lernbedingungen, aber auch das aktive Vorgehen gegen Lernbarrieren und jegliche Formen der Diskriminierung (z. B. Sexismus oder Homophobie, vgl. dazu Thomas/Ely 1996: 11).<sup>11</sup>

Dass und Parker (1999) verweisen einige Jahre später auf das Potenzial einer solchen Lernperspektive und schlagen einige Methoden vor, wie das Lernen (wiederum *von* der organisationalen Diversität systematisch in die Veränderung von Organisationen einbezogen werden kann (z. B. transformationsorientierte Führung, Re-Engineering, TQM, Organisationsentwicklung etc., vgl. Dass/Parker 1999: 77). Obwohl die Komplexität von organisationalen Lernprozessen in der Literatur immer wieder angemerkt wird, bleibt Lernen in den genannten GDM-Konzepten auf die Exploitation, also die Nutzbarmachung von „diversem Wissen“ für die Organisation, beschränkt. Damit versuchen Organisationen im Sinne eines rudimentären Wissensmanagements im Grunde nur, sich neues Wissen anzueignen bzw. als „divers“ definierte Erfahrungen zu nutzen. Die Thematisierung von Diversität und der damit verbundenen Differenzsetzungspraktiken, die sich in handlungsleitenden Theorien („theories-in-use“), wie oben erwähnt, manifestieren, bleiben von einem so verstandenen Lernen weitgehend unberührt. Ebenso die Frage, welche sozialen Handlungen diese „Andersartigkeit“ und die damit verbundene Wertigkeit von MitarbeiterInnen immer wieder aufs Neue festschreiben.<sup>12</sup> Eine konkrete Auseinandersetzung mit Macht- und Identitätsverhältnissen sowie unterschiedlichen Widerstandsformen muss damit weitgehend ausbleiben, denn Organisationen nützen unter einer solchen Perspektive von „Diversitätslernen“ meines Erachtens nicht die Chance, *durch* Diversität zu lernen,<sup>13</sup> also ihre Strukturen und Prozesse sowie

10 In Ergänzung zu Argyris und Schön sei hier noch einmal explizit auf die Notwendigkeit des Verlernens verwiesen (vgl. Hedberg 1981; Azmi 2008).

11 Dabei finden Kompetenzanforderungen an Führungskräfte, also die Notwendigkeit der Aneignung diversitätsspezifischen Wissens, nur marginal Erwähnung.

12 Dekonstruktivistische und postkoloniale Theorien bieten hier weitere Ansatzpunkte für Analysen.

13 An dieser Stelle sei auf die Arbeit von March verwiesen, der sich mit dem Verhältnis zwischen

die dominanten handlungsleitenden Theorien („theories-in-use“) zu reflektieren und dadurch Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation, im Sinne einer grundlegenden Irritation dominanter Differenzsetzungen, zu fördern.

In diesem Zusammenhang merkt Lorbiecki (2001) an, dass einer auf Exploitation von Wissen und Erfahrung ausgerichteten Lernperspektive immer eine gewisse politische Naivität anhaftet. Nach Lorbiecki braucht es neue Perspektiven auf Differenz und Differenzsetzungspraktiken, um Diversität als Lernchance für Organisationen wahrzunehmen und nicht durch eine bloße Exploitation von „diversem Wissen“ hierarchische Diversitätsverhältnisse über stereotype Zuschreibungen auf der Basis von Identitätsformationen fortzuschreiben. Im Sinne einer poststrukturalistischen, dekonstruktivistischen Sicht auf Diversitätsphänomene und damit Differenzsetzungspraktiken gehe ich daher davon aus, dass eine organisationale Lernperspektive ihr Transformationspotenzial erst dann entfalten kann, wenn die gesellschaftlichen und die damit verbundenen organisationalen Konstruktionsbedingungen von Diversität und Differenzsetzungspraktiken in Lern- und Veränderungsprozesse einbezogen werden. Lernansätze, die nicht nur auf individuelle und kollektive kognitive Leistungen oder auf die Exploitation von „diversem Wissen“ abzielen, sondern organisationales Lernen als sozialen Prozess betrachten, der von gesellschaftlichen Strukturen und Identitätskonstruktionen („theories-in-use“) beeinflusst wird und in organisationale Machtverhältnisse eingebettet ist, könnten folglich die Etablierung langfristig tragfähiger GDM-Konzepte und die nachhaltige Entwicklung von Organisationen – wie auch der Gesellschaft – fördern.

Um Diversität in diesem Sinne als Lernchance für Organisationen wahrzunehmen, müssen organisationale Veränderungen und Lernen demnach verstärkt als soziale Prozesse betrachtet werden, die in Macht- und Identitätsrelationen eingebettet sind. Die Situiertheit von Lernen wird damit zwingend Thema, auf das ich in der Folge näher eingehe.

### 3.3 Lernen in Organisationen als situierter sozialer Prozess

In den skizzierten GDM-Lernansätzen wird Lernen *nicht* explizit als sozialer Prozess und damit eingebettet in Machtrelationen betrachtet. Es ist daher wenig überraschend, dass organisationstheoretische Lerntheorien wie jene von Argyris oder der Einfluss gesellschaftlicher Strukturierungen – die ja im Grunde jegliche Diversität erst beschreibbar machen – kaum in der GDM-Literatur Erwähnung finden. Demnach bleibt auch der für Diversitätsverhältnisse und damit zusammenhängende Differenzsetzungspraktiken konstitutive Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Verhältnissen, organisationalem Handeln und der Formierung von Identitäts- und Subjektpositionen in Konzepten zu GDM zumeist ausgesetzt.

Wie kann ein diversitätsspezifischer Lernansatz nun aussehen, der nicht auf Exploitation von sogenanntem diversem Wissen und diverser Erfahrung und damit auf die Reifizierung von Differenz abzielt, sondern auf die nachhaltige Transformation von Organisationen und gesellschaftlichen Verhältnissen?

Das Verständnis, dass organisationales Lernen einen sozialen Prozess darstellt, der eingebettet in gesellschaftliche Verhältnisse abläuft, ist in der Organisationstheorie kon-

---

Exploitation und Exploration im Zusammenhang von Lernprozessen beschäftigt hat (March 1991; vgl. auch Wang/Rafiq 2009).

zeptuell bereits seit Anfang der 1990er Jahre verstärkt entwickelt worden (vgl. Cook/Yanow 1993; Nonaka/Takeuchi 1995). Lave und Wenger haben mit ihrem Konzept des „situated learnings“ die soziale Situiertheit von Lernen konzeptionell ausdifferenziert, dabei von kognitiven Lernansätzen Abstand genommen und soziale Bezüge wie Machtverhältnisse als wesentliche Elemente von Lernprozessen in ihre Überlegungen einbezogen (vgl. Contu/Willmott 2003), was den Ansatz für die Betrachtung und Analyse von Diversitätsverhältnissen in Organisationen interessant macht. Ihre Kernidee war es, Lernen als alltäglichen sozialen Prozess (im Unterschied zu punktuell aufgesetzten Lernprozessen wie beispielsweise Trainings) über das Konzept der „Communities of Practice“ begreifbar zu machen (vgl. Lave/Wenger 1991). Lernen wird in dieser Konzeption als jener Vorgang betrachtet, der abläuft, wenn Individuen Teil einer sozialen Gruppe werden, also an der Diffusion, Reproduktion und Transformation von Wissen über AkteurInnen, Aktivitäten und Artefakte teilhaben. Das Konzept des „situativen Lernens“ kann somit eine Verbindung zu den Konzepten des „doing gender“ bzw. des „doing difference“ (vgl. Fenstermaker/West 2002) herstellen und so die Reproduktion von Differenzsetzungspraktiken in konkreten Machtrelationen sichtbar machen. Es ermöglicht also trotz einiger kritischer Aspekte (vgl. Contu/Willmott 2003), über die Analyse sozialer Prozesse die sozialen und die machtbezogenen Bedingungen für organisationales Lernen zu identifizieren, aber vor allem die Bedingungen für soziale Anerkennung und Akzeptanz und das Zusammenwirken zwischen individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Diversitätsdynamiken zu diskutieren. So erscheint mir insbesondere der Hinweis von Lave und Wenger wesentlich, dass Ein- und Ausschluss in Organisationen nicht ausschließlich auf professioneller Kompetenz und fachlichem Wissen, sondern auf dem Grad der sozialen Anerkennung beruhen, was sich für jede Diversitätsdimension aufgrund ihrer historischen Entwicklung und gesellschaftspolitischen Thematisierung und in unterschiedlichen organisationalen Kontexten anders darstellen kann. Auch die Wirkungsweisen intersektioneller Phänomene werden so im Rahmen von Lernprozessen identifizierbar und thematisierbar. Die Verknüpfung von Lernen und sozialer Anerkennung im Rahmen von GDM zeigt zudem, dass Lernen immer auch eine Frage der Identitätsbildung darstellt (vgl. Lave/Wenger 1991: 53) und damit abhängig von strukturellen Charakteristiken einer Gruppe/einer Organisation ist, wodurch die Bedingungen für Teilhabe strukturiert und die Machtverhältnisse verhandelt werden.

Bezieht man diese Einsichten auf die oben betrachteten GDM-Lernansätze, so wird deutlich, wie wenig Diversität als gesellschaftliches, organisationales und individuelles Strukturierungsphänomen darin Beachtung findet. So werden im Sinne eines ausschließlich exploitativen Lernverständnisses weder Fragen der Identitätsbildung im Rahmen sozialer Austauschbeziehungen diskutiert noch strukturelle Bedingungen für Lernen, die sich aus den jeweils situativ gegebenen Machtverhältnissen ergeben, wie beispielsweise die ungleiche Verteilung von Lernressourcen (Zeit, Raum, Zugang zu Informationen etc.).

Für die Entwicklung eines nachhaltigkeitsorientierten GDM bietet der Ansatz des situativen Lernens zusammenfassend drei Ansatzpunkte: Erstens verweist er auf die sozialen Konstruktionsmechanismen in Organisationen und damit zusammenhängende Machtverhältnisse und Interessensunterschiede. Rhetorische Strategien, in denen implizit davon ausgegangen wird, dass die Mitglieder einer Organisation über Lernen kohä-

rente Praktiken und Konsens anstreben, können damit als Ideologien oder Worthülsen entlarvt werden, die Machtverhältnisse und Konfliktfelder verschleiern und hegemoniale Verhältnisse reproduzieren helfen.

Zweitens legt eine kritische Ausweitung des Ansatzes nahe, Widersprüchlichkeiten und Heterogenität in den Blick zu nehmen und Lernen nicht als bloßen Sozialisations- und Eingliederungsprozess zu verstehen. Damit werden Mikropolitiken und Konfliktfelder im Rahmen von GDM besser thematisierbar, dekonstruierbar und damit potenziell veränderbar.

Drittens wird über die Konzeptualisierung von Lernen als soziale Praxis die „Natürlichkeit“ von Diversitätskategorien und Identitätsgruppen infrage gestellt, weil ihre gesellschaftliche, historische und organisationskulturelle Reproduktion über die Betrachtung sozialer Handlungen (z. B. Zuweisung bestimmter Charaktereigenschaften an „ältere Arbeitnehmer\*Innen“) sichtbar wird.

## 4 Zusammenfassung

Auf der Basis dieser Überlegungen ist eine nachhaltigkeitsorientierte Vision von GDM und nachhaltigem Wirtschaften skizzierbar, die die Behandlung von Diversität in organisationalen Zusammenhängen als substanziell sowohl für die Existenzsicherung von Organisationen als auch für deren aktive und konstruktive Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ausweist.

Das Verständnis von organisationalem Lernen als situiertem sozialen Prozess kann dabei insofern einen Beitrag zu einer Nachhaltigkeitsorientierung im GDM leisten und Impulse für Konzepte des nachhaltigen Wirtschaftens geben, als es die konstitutiven Zusammenhänge zwischen gesellschaftlich geprägten Struktur- und Identitätskategorien, organisationskulturell verankerten Machtrelationen und individuellen Positionierungen in den Blick nimmt. Zudem kann es die strategische und methodische Einbettung von GDM so ausrichten, dass beispielsweise die Wirkungsweisen von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen, Stereotypisierungen und Vorurteilen einer Teilhabe an Ressourcen und Lernprozessen nicht weiter implizit entgegenstehen, sondern selbst Gegenstand von Lernprozessen werden.

Eine auf Fragen der sozialen Konstruktion von Differenzsetzungen und Identitätsbildungen in sozialen Prozessen fokussierte Perspektive eröffnet außerdem die Möglichkeit, die Bedeutung von Machtverhältnissen, Zuschreibungspraxen und von Widerständen für organisationale Veränderungen und Lernen im GDM-Diskurs differenzierter in den Blick zu nehmen. Auf der Ebene der lernenden Subjekte erscheint es unter einer poststruktural orientierten Diversitätsperspektive nahe liegend, von einem in Diskursen über organisationales Lernen häufig postulierten „Wir-Lernen“-Fantasma und den darin implizit unterstellten Kooperations- und Konsenshaltungen Lernender Abstand zu nehmen. Denn es ist aufgrund der Heterogenität Lernender und deren sozialer Positionierung gerade nicht selbstverständlich, dass Lernende einen gemeinsamen Referenzrahmen teilen. Es ist wohl eher davon auszugehen, dass sie alle einen eigenen, geschichtlich und existenziell gebundenen Referenzrahmen besitzen (vgl. Wenger 1998; Lähteenmäki/Toivonen/Mattila 2001: 127), der in Lernprozessen wirksam wird und daher in GDM-Konzepten

sowie Konzepten des nachhaltigen Wirtschaftens zu berücksichtigen ist.<sup>14</sup> Der „situated Learning“-Ansatz kann hier ein Ausgangspunkt dafür sein, diese Referenzrahmen zu identifizieren.

## Literaturverzeichnis

- Andresen, Maike. (2007). Diversity learning, knowledge diversity and inclusion. Theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, 26 (2), 743–760
- Argyris, Chris. (1999). *On Organizational Learning* (2. Aufl.). Cambridge, MA: Blackwell
- Argyris, Chris & Schön, Donald. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Azmi, Feza Tabassum. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model. Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20 (3), 240–259
- Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud & Hofmann, Roswitha. (Hrsg.). (2004). *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis*. Wien: Linde Verlag
- Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud & Hofmann, Roswitha. (Hrsg.). (2006). *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Benn, Suzanne; Dunphy, Dexter & Griffiths, Andrew. (2006). Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *AustralAsian Journal of Environmental Management*, 13 (3), 156–165
- Biesecker, Adelheid; Mathes, Maite; Schön, Susanne & Scurell, Babette. (Hrsg.). (2000). *Vorsorgendes Wirtschaften: Auf dem Weg zu einer Ökonomie des Guten Lebens*. Bielefeld: Kleine Verlag
- Burschel, Carlo; Losen, Dirk & Wiendl, Andreas. (2004). *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Carter, David A.; Simkins, Betty J. & Simpson, W. Gary. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38 (1), 33–53
- Contu, Alessia & Willmott, Hugh (2003). Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14 (3), 283–296
- Cook, Scott & Yanow, Dvora. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2 (4), 373–390
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: South-Western Cengage Learning
- Dass, Parshotam & Parker, Barbara. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 68–80
- Fenstermaker, Sarah & West, Candace. (2002). *Doing Gender; Doing Difference*. New York, London: Routledge
- Foldy, Erica Gabrielle. (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review*, 64 (5), 529–538
- Freimann, Jürgen. (2006). Nachhaltig wirtschaften! Wider die Orientierung des praktischen wirtschaftlichen Handelns am Vorbild der Homunkuli. In Thomas Göllinger (Hrsg.), *Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre* (S. 35–56). Marburg: Metropolis-Verlag

14 In diesem Zusammenhang bedarf es beispielsweise nicht nur eines kritischen Umgangs mit dem „Wir“-Begriff, sondern auch mit dem Inklusionsbegriff, da auch dieser ein gemeinsames Wertesystem impliziert und dadurch Differenz bzw. Interessenunterschiede in Diskursen häufig negiert werden.

- Haraway, Donna. (1995). *Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen*. Frankfurt a. M.: Campus
- Hedberg, Bo. (1981). How organizations learn and unlearn. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design* (S. 3–27). New York: Oxford University Press
- Hofmann, Roswitha. (2004). Grundlagen der Gender- und Diversitätstheorien. In Regine Bendl; Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis* (S. 159–180). Wien: Linde Verlag
- Hofmann, Roswitha. (2005). Wissensgesellschaft: Nachhaltig und gendergerecht? *Aktuelles. Thema des Monats 10/2005: Gender und Nachhaltigkeit*. Zugriff am 12. Juni 2009 unter [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)
- Hofmann, Roswitha. (2006). Lernen, Wissen und Kompetenz im Gender- und Diversitätsmanagement. In Regine Bendl; Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis* (S. 10–24). München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Hofmann, Roswitha. (2008). Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft – noch ein weiter Weg. In Iris Appiano-Kugler & Traude Kogoj (Hrsg.), *Going Gender and Diversity* (S. 21–31). Wien: Facultas
- Hofmeister, Sabine. (1999): Über die Produktivität des Reproduktiven. Der Beitrag des Konzepts „Vorsorgendes Wirtschaften“ zum Nachhaltigkeitsdiskurs. In Ines Weller, Esther Hoffmann & Sabine Hofmeister (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Feminismus: Neue Perspektiven – Alte Blockaden* (S. 73–95). Bielefeld: Kleine Verlag
- Krell, Gertraude & Wächter, Hartmut. (Hrsg.). (2006). *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Lähteenmäki, Satu; Toivonen, Jouko & Mattila, Merja. (2001). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*, 12 (2), 113–129
- Lave, Jean & Wenger, Etienne. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press
- Lorbiecki, Anna. (2001). Changing Views on Diversity Management. The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions. *Management Learning*, 32 (3), 345–361
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87
- Nicolini, Davide; Gherardi, Silvia & Yanow, Dvora. (Hrsg.). (2003). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. London: M. E. Sharpe
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hiro. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- Rüegg-Stürm, Johannes. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz* (2. Aufl.). Berlin: Haupt
- Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger & Petersen, Holger. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf
- Schreyögg, Georg & Conrad, Peter. (2000). *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Thomas, David A. & Ely, Robin J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Diversity Management. *Harvard Business Review*, Sept.–Oct., 1–13.
- Ulrich, Peter. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik* (3. Aufl.). Bern: Haupt
- Wang, Catherine L. & Rafiq, Mohammed. (2009). Organizational diversity and shared vision. Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12 (1), 86–101

- Wenger, Etienne. (1998). *Communities and Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, Kathleen M. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Weller, Ines. (2003). *Gender Impact Assessment der Angewandten Umweltforschung Bremen (GIA)*. Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben 134
- Weller, Ines. (2004). *Nachhaltigkeit und Gender. Neue Perspektiven für die Gestaltung und Nutzung von Produkten*. München: ökom verlag
- Weller, Ines; Hoffmann, Esther & Hofmeister, Sabine. (Hrsg.). (1999). *Nachhaltigkeit und Feminismus: Neue Perspektiven – Alte Blockaden*. Bielefeld: Kleine Verlag

## Zur Person

*Roswitha Hofmann*, Mag.<sup>a</sup> rer. soc. oec., Dr.<sup>in</sup> phil., Studium der Soziologie und Kommunikationswissenschaften, seit 2009 Universitätsassistentin an der Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement der WU Wien. Arbeitsschwerpunkte: Gender- und Diversitätskompetenz in Organisationen unter der Perspektive nachhaltiger Entwicklung, Diversitätsdimensionen „Alter“ und „Sexuelle Orientierung“  
Kontakt: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Roswitha Hofmann, WU Wien – Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement, E-Mail: [roswitha.hofmann@wu.ac.at](mailto:roswitha.hofmann@wu.ac.at)

Heike Kahlert

# Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft – ein neues Konzept der Politik der Chancengleichheit

## Zusammenfassung

Die Entwicklung von professionellen Formaten und Angeboten für die Karriereplanung und -beratung des wissenschaftlichen Nachwuchses steht in den Wissenschaftssystemen im deutschsprachigen Raum noch vergleichsweise am Anfang. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die triadische Karriereberatung als eine neue, bisher wenig konzeptionell unterlegte Form der Personal- und Karriereentwicklung von Professionals im Wissenschaftsbereich. Sie wird in 3 Schritten diskutiert: Erstens werden die konzeptionellen Grundlagen des triadischen Karriere- und Beratungskonzepts nach Kornelia Rappe-Giesecke (2008) erörtert. In Modifikation und Erweiterung dieses Konzepts wird zweitens ein triadischer Karrierebegriff vorgeschlagen, der Gender und Diversität systematisch reflektiert. Drittens wird das triadische Karrierekonzept auf den Begriff der Wissenschaftskarriere angewendet. Abschließend wird das Konzept der triadischen Karriereberatung im Hinblick auf seine Relevanz für die Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem beleuchtet.

### *Schlüsselwörter*

Karriereplanung, Karriereberatung, Wissenschaftskarriere, Chancengleichheit, Gender & Diversity

## Summary

The Triadic Career Counselling within Science – A New Concept of Equal Opportunities Politics

The development of professional formats and offers for career planning and career consulting of young scientists has still not been put forward in scientific systems in the German speaking world. The article focuses on triadic career consulting as a new, little conceptualized form of staff and career development for professionals in science and the humanities. In the paper, this new format is discussed in three steps: First, the author reconsiders the basics of the concept of the triadic career and consulting concept as developed by Kornelia Rappe-Giesecke (2008). Second, the author modifies and widens this concept and, thereby, suggests a triadic career concept, that reflects on gender and diversity in a systematic manner. Third, this triadic career concept is used for discussing the concept of scientific career. Finally, the concept of triadic career consulting is reflected with regard to its relevance for the politics of equal opportunities in the German system of science.

### *Keywords*

Career Planning, Career Consulting, Scientific Career, Equal Opportunities, Gender & Diversity

## 1 Riskante Karrieren: Karriereplanung und -beratung von Professionals in der Wissenschaft im Licht der Chancengleichheitspolitik

Die Organisationstypen vergleichende Karriereforschung zeigt seit den 1980er Jahren sich ausdifferenzierende Verständnisse von professionellen Karrieren auf. Diese können Fachkarrieren sein, auf Spezialisierung zielen und horizontal auf Veränderungen

in Bezug auf die Zentralität oder Dezentralität einer Organisation ausgerichtet sein. Sie können auch als Projektkarrieren gestaltet sein und mit einem Wechsel von einem Projekt zum nächsten einhergehen, horizontal oder vertikal, oder sie können klassisch als Führungskarrieren konzipiert und mit Aufstieg verbunden sein (Becker 1996; vgl. Schein 2004: 19ff.).

Im deutschen Hochschul- und Forschungssystem sind Wissenschaftskarrieren nach wie vor ausschließlich als Führungskarrieren konstruiert. Erfolg zu haben, heißt, an der Spitze anzukommen, heißt, Professorin oder Professor zu werden, möglichst unbefristet, am besten an einer Universität, und möglichst vergütet nach der höchsten Besoldungsstufe C4 bzw. neuerdings W3. Dieses organisationale Karriereprogramm mit dem dazugehörigen institutionalisierten Karrierepfad und seinen Erfolgskriterien wurde und wird durch Wissenschaftspolitik und -recht institutionell (re-)produziert: Erfolgreiche Übergänge von einer Karrierestufe zur nächsten auf dem gradlinig vorgestellten Weg nach oben müssen vom wissenschaftlichen Nachwuchs gemäß Wissenschaftszeitvertragsgesetz spätestens nach 6 Jahren mit der Promotion und nach weiteren 6 Jahren (im Bereich der Medizin nach bis zu 9 Jahren) mit der abgeschlossenen Habilitation oder einer Habilitationsäquivalenz, die beispielsweise im Rahmen einer Juniorprofessur erworben werden kann, bewältigt werden. Die insgesamt zulässige Befristungsdauer verlängert sich bei Betreuung eines oder mehrerer Kinder unter 18 Jahren um 2 Jahre je Kind.

Qualifizierte Nachwuchskräfte, die im deutschen Wissenschaftssystem verbleiben wollen, sind nicht nur zu vertikaler, sondern auch zu geografischer Mobilität gezwungen: Sie müssen von einer Stufe zur nächsten aufsteigen, wobei der Aufstieg eher Sprüngen als Schritten ähnelt, und auf ihrem Weg nach oben mindestens einmal nach dem Studienabschluss die Hochschule wechseln. Garantien, dass der eingeschlagene Weg bis zur Spitze erfolgreich verläuft und die Nachwuchskräfte auch tatsächlich oben ankommen, gibt es nicht. Diejenigen, die interessiert sind, sich in ihrem professionellen Leben mit Forschung zu befassen, und keine Professur anstreben oder nicht auf eine solche berufen werden, haben kaum eine Chance, eine andere dauerhafte interessante Position in der universitären Wissenschaft oder in Forschungsinstitutionen, die dem wissenschaftsbezogenen Arbeitsrecht unterliegen, zu finden, denn wissenschaftliche Dauerstellen unterhalb der Professur sind im wissenschaftlichen Karrieresystem in Deutschland nicht vorgesehen. Alternativen liegen, bei anhaltendem wissenschaftlich-fachlichem Interesse, in der außeruniversitären, zum Teil industrienahen Forschung (die freilich nur in wenigen Fächern betrieben wird, vor allem in den Natur- und Technikwissenschaften). Andernfalls müssen die Hochqualifizierten den Wissenschaftsbetrieb über kurz oder lang verlassen oder sie müssen ihre wissenschaftlichen Ambitionen im Ausland weiter verfolgen. Auch wenn jemand mehr Zeit für einzelne Stufen benötigt und der von Politik und Recht angenommene Übergang nicht rechtzeitig im vorgegebenen Zeitrahmen erfolgt, muss das damit entstehende arbeitsrechtliche Problem vom Professional individuell verantwortet und gelöst werden. Die Wissenschaftsinstitutionen fühlen sich dafür in der Regel nicht zuständig. Wissenschaftskarrieren in Deutschland sind daher hoch riskante Karrieren.

Verschiedene, bisher vor allem im Zuge der Politiken der Frauenförderung und der Geschlechtergleichstellung konzipierte Personalentwicklungsmaßnahmen dienen der

Bewältigung, ja Minimierung des mit dem wissenschaftlichen Karriereweg verbundenen Risikos. Diese Maßnahmen versuchen, die einzelnen weiblichen Professionals für die Herausforderungen und Chancen des eingeschlagenen Karrierewegs, seine Hürden und Untiefen, fit zu machen. Zu denken ist in diesem Zusammenhang etwa an Mentoring (vgl. z. B. Barzantny 2008), Berufungstrainings (vgl. z. B. Dalhoff 2006; Lipinsky 2009) oder auch an Fort- und Weiterbildungen zu bestimmten Themen wie etwa Drittmittelinwerbung oder Hochschuldidaktik (vgl. z. B. Kastner 2004).

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Diskussion des Konzepts der triadischen Karriereberatung. Diese neue, bisher wenig für den Wissenschaftsbereich konzeptionell unterlegte Form der Personal- und Karriereentwicklung für Professionals wird hier im Kontext der Politik der Chancengleichheit diskutiert.

Die Diskussion erfolgt in 3 Argumentationsschritten: Erstens entwickle ich die konzeptionellen Grundlagen des triadischen Beratungs- und Karrierekonzepts nach Kornelia Rappe-Giesecke (2008). Im zweiten Schritt schlage ich einen modifizierten und erweiterten triadischen Karrierebegriff vor, der Gender und Diversität systematisch reflektiert. Drittens wende ich das triadische Karrierekonzept auf den Begriff der Wissenschaftskarriere an und reflektiere vor diesem Hintergrund den Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren unter Berücksichtigung von Gender und Diversität. Schließlich wird das Konzept der triadischen Karriereberatung im Hinblick auf seine Relevanz für die Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem beleuchtet. Auf dieser Basis arbeite ich abschließend den Beitrag der triadischen Karriereberatung zur Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem heraus.

Mit dieser Perspektive nehme ich eine normativ politische Argumentationsweise von Gender und Diversität ein, weniger eine funktional ökonomische Betrachtungsweise (vgl. zur Unterscheidung Bendl 2004: 56f.). Gender und Diversität gelten hier zunächst in politisch-programmatischer Perspektive als eigenständige Konstrukte, die jedoch in mannigfaltiger Hinsicht miteinander verbunden sind (vgl. Krell 2009: 133). Diversität verstehe ich als personale, organisationale und soziale Vielfalt. Das Gender- und Diversitätsmanagement zielt auf der organisationalen Ebene darauf, diese Vielfalt im Interesse einer Antidiskriminierungspolitik zu managen, die zugleich der Herstellung von Gerechtigkeit und der Entwicklung und Nutzung der vorhandenen menschlichen Vielfalt in ökonomisch relevanter Orientierung dient. Dabei verdankt sich der Bezug auf den Begriff Gender- und Diversitätsmanagement einer „europäischen Verwendung“ (Bendl 2004: 61), in der aufgrund des geschichtlichen Kontextes von Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming Gender explizit begrifflich ausgewiesen wird.

Damit nicht nur in begrifflicher, sondern auch in konzeptioneller Hinsicht verbunden ist ein bisher nicht gelöstes Spannungsverhältnis von Gender und Diversität, in dem keineswegs entschieden ist, wie inklusiv Gender in welchem Kontext zu behandeln ist oder ob Gender gegenüber Diversität eine besondere Bedeutung in der Analyse und im Abbau von Machtverhältnissen in Organisationen spielt bzw. spielen soll und kann. Mit Gertraude Krell (2009: 133) wird hier pragmatisch argumentiert, dass Diversität (im Sinne von Vielfalt) ein Aspekt von Gender und Gender ein Aspekt von Diversität (im Sinne von Vielfalt und deren Management) ist, wohl wissend, dass diese Pragmatik keineswegs das angesprochene, freilich etwas anders gelagerte Spannungsverhältnis

zwischen einer ökonomischen, am Nutzen orientierten, und einer normativ politischen, an Gerechtigkeit orientierten Sichtweise auf Chancengleichheit befriedigend auflöst.

## 2 Triadische Karriereberatung als neues Beratungskonzept

Die triadische Karriereberatung ist ein neues Beratungskonzept, das von Michael Giesecke (2007) und vor allem von Kornelia Rappe-Giesecke (2008) begründet wurde und weiterentwickelt wird. Grundlegend für das Verständnis dieses neuen Konzepts ist das von Giesecke und Rappe-Giesecke praktizierte triadische Denken. Es geht davon aus, dass 3 Faktoren und deren Beziehungen zueinander gegenstandsadäquater sind als 2. In dieser axiomatischen Setzung bildet es eine Alternative zum binären Denken und hat mit diesem Grundzug eine lange Tradition in der Geistesgeschichte. Dabei stellt es das Zusammenwirken von Faktoren in den Vordergrund, nicht den einzelnen Faktor. Komplexe Phänomene werden so als das emergente Produkt des Zusammenwirkens von 3 Faktoren erklärt. Die Idee der Emergenz weist darauf hin, dass triadisches Denken mehrere Ebenen kennt, denn „Emergenz meint hier, dass aus dem Zusammenwirken der Faktoren einer Ebene ein Phänomen entsteht, das auf einer anderen logischen Ebene liegt als die Faktoren selbst“ (Rappe-Giesecke 2008: 47).

Rappe-Giesecke (2008: 46f.) unterscheidet in ihren Schriften 3 Ebenen des triadischen Denkens. Die erste Ebene des Objekts (Beispiele hier: der Klient bzw. die Klientin von Beratung, Karriere) ist dargestellt in der Basistriade, sie bildet die Beziehung zwischen der ersten und der zweiten Ebene und deren emergentem Produkt, dem Objekt, ab. Auf der zweiten Ebene sind die Basisfaktoren (hier: Person, Profession und Funktion) angesiedelt. Sie gelten in Rappe-Gieseckes Modell als Faktoren erster Ordnung. Diese beiden Ebenen zeigt Abbildung 1. Die dritte Ebene wird durch die Faktorentriaden dargestellt. Hier finden sich die Faktoren zweiter Ordnung, wie zum Beispiel Lebensgeschichte, psychisches und biophysisches System, deren emergentes Produkt die Person ist. Die Beziehung zwischen der zweiten und der dritten Ebene, zwischen den Basisfaktoren und den Faktorentriaden also, wird in der Triadentrias abgebildet. Diese ordnet eine Anzahl von 9 Faktoren in logische Beziehungen zueinander, die wiederum auf unterschiedlichen logischen Ebenen geordnet sind. Die Triadentrias erläutert demnach ein Objekt, indem sie es als Produkt des Zusammenwirkens von 3 Faktoren erster Ordnung beschreibt, die wiederum je aus 3 Faktoren zweiter Ordnung bestehen. Abbildung 2 stellt eine solche Triadentrias für das Beispiel der Karriereberatungsklientin bzw. des Karriereberatungsklienten dar (siehe Seite 76). Die Pfeile in den Grafiken deuten die Bewegung (und Richtung) der Emergenz an. Sie verdeutlichen zugleich, dass die triadische Darstellung der Reduktion von Komplexität dient und diese zugleich der systematischen Betrachtung zugänglich machen will. Konkretisierung erfahren die Faktoren der Triadentrias in Rappe-Gieseckes Modell durch Cluster, also durch konstitutive empirienahe Merkmale wie beispielsweise Geschlecht und Alter als Bestandteile des biophysischen Systems einer Klientin bzw. eines Klienten, Lebensstil als Bestandteil der Lebensgeschichte, Bezahlung und Protektionen als Bestandteile von Belohnungen und Prüfungen und Statuspassagen als Bestandteil des Werdegangs in der Profession (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 143ff.). Diese Cluster sind hier nicht grafisch dargestellt.

Zentral für das triadische Denken ist zudem die Idee der Prämierung eines Faktors zu einem Zeitpunkt gegenüber den beiden anderen Faktoren, das heißt, die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 36f., 40). Dieser der Ökologie entlehnten Vorstellung liegt die Endlichkeit von Ressourcen zugrunde.

Abbildung 1: Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten



Quelle: Rappe-Giesecke (2008: 36)

Rappe-Giesecke verwendet das triadische Denken, um eine wissenschaftlich fundierte Typologie der Beratung zu entwickeln und auf dieser Basis die Karriereberatung als eigenständige, neue Beratungsform zu bestimmen. Dabei setzt sie an der Frage an, wer die Subjekte der Beratung sind und als wen die Beraterin bzw. der Berater diese betrachtet. Hierzu entwickelt sie ein Modell der Einzelklientin bzw. des Einzelklienten, das der Reduktion von Komplexität dient, denn in der Beratungspraxis erscheint die Klientin bzw. der Klient empirisch als überkomplex: als Person mit ihrer bzw. seiner Biografie und ihrer bzw. seiner psychischen Struktur; als Angehörige bzw. Angehöriger einer Profession, in deren Weltsicht und Handlungsprogramme sie bzw. er einsozialisiert worden ist; als jemand, die bzw. der mit einem bestimmten Klientel über Jahre gearbeitet hat; als jemand, die bzw. der Teil einer Organisation ist und dort eine bestimmte Position innehat; als jemand, die bzw. der das Privatleben und den Beruf in einer bestimmten Weise gestaltet; als jemand mit einem bestimmten Alter, deren bzw. dessen körperliche Konstitution kritisch ist usw. Zur Komplexitätsreduktion setzt Rappe-Giesecke die Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten (vgl. Abbildung 1) axiomatisch. In dieser Basistriade ist die Klientin bzw. der Klient als das emergente Produkt des Zusammenwirkens der 3 Basisfaktoren *Person*, Angehörige bzw. Angehöriger einer *Profession* und Inhaberin bzw. Inhaber einer *Funktion* modelliert (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 34f.).

In der beruflichen Beratung tritt die Klientin bzw. der Klient zunächst einmal als Inhaberin bzw. Inhaber einer *Funktion* auf. Sie oder er ist in einer Organisation als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, als Führungskraft oder als Angehörige bzw. Angehöriger

eines Stabs tätig. In dieser Funktion ist sie oder er Teil eines für die Beratung relevanten Umweltsystems. Die Funktion wird hier organisationssoziologisch als eine *Position in der Aufbauorganisation* im Rahmen einer arbeitsteiligen Gesamtorganisation verstanden. Sie ist durch eine „primary task“, die zentrale Aufgabe, gekennzeichnet, durch *Rollenerwartungen*, die die Funktionsinhaberin bzw. der -inhaber selbst hat und die andere an sie bzw. ihn haben, und durch die Art und Weise, wie die Gestaltungsspielräume und Begrenzungen der Funktion gehandhabt werden. Das Wahrnehmen, Erleben und Handeln einer Klientin bzw. eines Klienten sind durch die Funktion, aber auch durch die Person und die jeweilige Profession geprägt (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 38).

Zweitens tritt die Klientin bzw. der Klient also immer als Angehörige oder Angehöriger einer *Profession* auf. Dadurch hat sie bzw. er *professionelle Programme* gelernt, typische *Werte der Profession* verinnerlicht und eine *professionelle Identität* ausgebildet. Neben der Organisation, in der die Klientin bzw. der Klient tätig ist, stellt die Profession mit ihren Ausbildungssystemen, ihren professionellen Werdegängen, ihren Werten, ihren professionellen Programmen und auch ihren Selbstorganisationssystemen eine zweite relevante Umwelt für den Professional dar. Jede Profession bringt eine je spezifische „*déformation professionnelle*“ mit sich, eine professionell geprägte Vereinstigung im Wahrnehmen, in der Informationsverarbeitung und im Handeln. Die Professionszugehörigkeit hat nach Rappe-Giesecke (2008: 38f.) einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung von Funktionen. Allein die Entscheidung für eine bestimmte Profession sowie der Weg in dieser sind aber auch nicht unabhängig von der Person.

Der dritte Basisfaktor *Person* umfasst schließlich den Charakter einer Person, ihre biografischen Erfahrungen, die Beziehungsmuster, die sie in minimalstrukturierten, neuen oder konflikthaften Situationen aktualisiert, und ihre körperliche Konstitution. Neben diesen Einflüssen auf das berufliche Handeln einer Person kommen relevante Umwelten hinzu wie die Lebensgeschichte, die Herkunftsfamilie und die eigene Familie, Partnerschaften und die aktuelle Lebensgestaltung. Als Unterstruktur der Person schlägt Rappe-Giesecke in Anlehnung an die Psychoanalyse Freuds die *3 Dimensionen psychische Struktur, biografische Prägung und Physis* vor. Die Relevanz des Basisfaktors Person und seiner Unterfaktoren für die Beratung sieht Rappe-Giesecke darin, dass allein schon die Wahl einer Profession und Funktion durch die Persönlichkeit beeinflusst sei, die Ausgestaltung dieser Profession und Funktion ebenfalls. Im Einzelfall ermögliche oder verhindere die Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit einer Person das Handeln als Professional oder die Rollengestaltung als Funktionsträgerin bzw. -träger (Rappe-Giesecke 2008: 39).

Diese so skizzierte Basistriade von Einzelklientin bzw. -klient der Beratung bildet für Rappe-Giesecke die Grundlage einer Typologie der verschiedenen Beratungsformen Supervision, Coaching, Therapie und schließlich die hier interessierende Karriereberatung. Der Nutzen einer derartigen Typologie liegt darin, dass auf dieser Grundlage unterschiedliche Formen der Beratung konzipiert werden können. Während nach Rappe-Giesecke Coaching den Faktor Funktion prämiert, prämiert die Therapie den Faktor Person und die Supervision den Faktor Profession. Triadische Karriereberatung prämiert keinen einzelnen Faktor, sondern die Beziehungen zwischen den Faktoren Funktion, Profession und Person. Sie fragt nach den Balancen und Dysbalancen zwischen den 3 Faktoren. Karriereberatung wird demnach in Abgrenzung zu Supervision und Coaching

als neue, berufsbezogene Beratungsform verstanden, in der es darum geht, „die richtige Balance zwischen den verschiedenen Seiten zu finden und gemeinsam mit dem Ratsuchenden herzustellen“ (Rappe-Giesecke 2008: 7). Sie dient der „Strategieentwicklung für Fach- und Führungskräfte“ (Rappe-Giesecke 2005: o. S.), also der Klärung und Planung etwa der Qualifikationen, Werte, Visionen und Haltungen, des eigenen Profils und des ‚roten Fadens in der Berufsbiografie‘ der zu beratenden Professionals. Mithilfe des triadischen Denkens erfolgt daher eine Konturierung von Karriereberatung als eigenständiger Beratungsform. In diesen Ausführungen ist bereits impliziert, dass Rappe-Giesecke auch den Karrierebegriff triadisch denkt.

### 3 Kritische Reflexion des triadischen Karrierebegriffs aus Sicht von Gender und Diversität

Eine etymologische Annäherung an den herkömmlichen Karrierebegriff zeigt, dass dieser im 18. Jahrhundert aus dem französischen „carrière“ entlehnt wurde, was „Rennbahn, Laufbahn“ bedeutet und wohl auf das gallisch-lateinische Stammwort „carrus“ zurückgeht, das eine „Art vierrädriger Wagen“ bzw. „Karre“ meint und eng mit „rennen, laufen“ verbunden ist (Drosdowski 1989: 330). Damit beschreibt „Karriere“ die „(erfolgreiche) Laufbahn“ (Drosdowski 1989: 330). Im Alltagsverständnis wie auch in der sozialwissenschaftlichen Literatur wird der Karrierebegriff zumeist positiv verstanden und mit einem „persönlich zu bewerkstellenden ‚Aufstieg [...]‘ innerhalb einer irgendwie gesellschaftlich vorgegebenen Statushierarchie“ (Koch 1998: 129) verbunden. Diese Aufstiegsorientierung wird häufig auch mit der Metapher der zu erklimmenden Karriereleiter beschrieben.

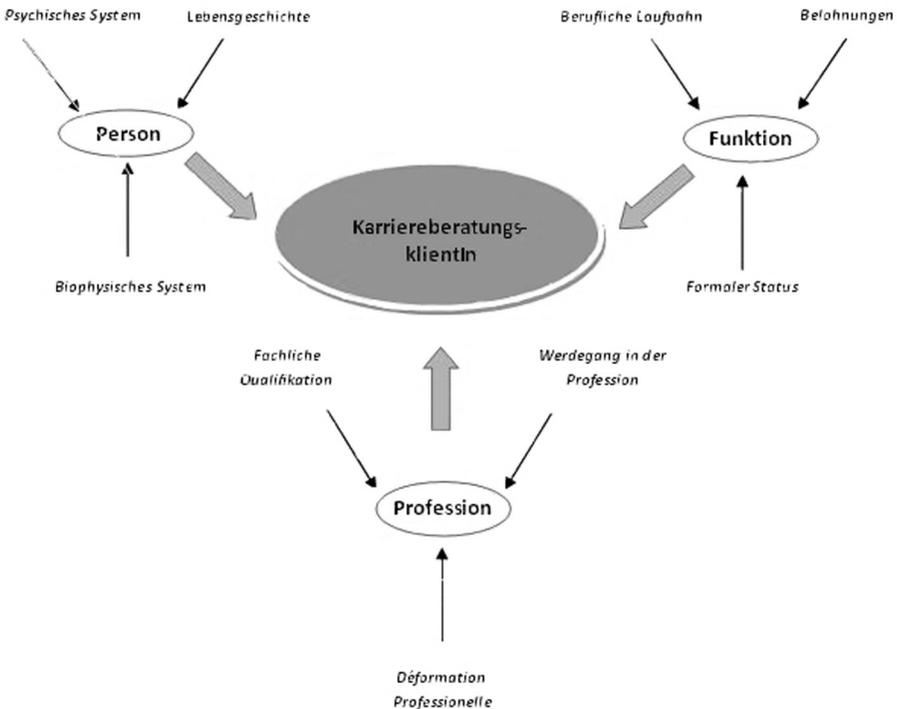
Dieses Karriereverständnis fokussiert wesentlich auf die Funktion, also auf die berufliche Position einer Person in einer Organisation. In diesem Verständnis geht es nur um das bereits oben eingeführte „Rennen“ und „Laufen“, dessen sozial vorgegebene und somit erwünschte Richtung klar ist: Es hat nach oben zu gehen, und der individuelle Weg nach oben zielt auf eine Veränderung, mehr noch: Verbesserung der individuellen Position in der gesellschaftlichen Statushierarchie. Dass etwa auch die Art und Weise, die Geschwindigkeit und der jeweilige Beruf sowie die individuelle Biografie und Lebenslage der Person und der organisationale Kontext für ein adäquates Verständnis von Karriere nützlich sein könnten bzw. einbezogen werden müssten, wird in dieser eindimensional funktionsbezogenen Sicht auf die Karriere nicht berücksichtigt. Die klare Aufstiegsorientierung und die Gleichsetzung des Aufstiegs mit Erfolg lädt diesen Karrierebegriff zudem hochgradig normativ auf. Dieser funktionsbezogene und normativ aufgeladene Karrierebegriff liegt auch dem deutschen Wissenschaftssystem zugrunde. Karriereberatung, die diesem Karriereverständnis folgt, ist Aufstiegsberatung.

Rappe-Giesecke (2008) setzt bei der Entwicklung des triadischen Karrierebegriffs an der bereits diskutierten Basistriade an. Diese Basistriade bezeichnet sie als strukturell und statisch, denn sie besteht aus 3 Basisfaktoren, deren historische Dimension nicht einbezogen wird. Es handelt sich um die Dimension der Zeit in Form von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Professionals. Im herkömmlichen Karrierebegriff tauchen wie bereits gezeigt die Metapher des Wegs, der Laufbahn, des Rennens und damit

auch eine zeitliche Dimension auf. Karriere ist demnach als dynamisch und prozesshaft zu verstehen, als eine Bewegung, deren Richtung neueren Karriereverständnissen zufolge nicht mehr zwangsläufig linear nach oben, sondern auch zur Seite oder nach unten weisen kann (vgl. z. B. Becker 1996).

Karriere erscheint im triadischen Denken als das emergente Produkt der bisherigen Lebensgeschichte des Professionals, seiner bisherigen Laufbahn in der Organisation und seines bisherigen Werdegangs in der Profession (Rappe-Giesecke 2008: 45). Diese 3 Faktoren zweiter Ordnung formen die Basistriade der Karriere und finden neben anderen Faktoren zweiter Ordnung im Konzept der Karriereberatungsklientin bzw. des -klienten Berücksichtigung (vgl. Abbildung 2). Konkretisierung erfährt die Beschreibung und Analyse der individuellen Karrieren durch die bereits erwähnten Cluster als Sammlungen konstitutiver Merkmale der Faktoren der Triadentrias. Die empirische Präzisierung dieser Merkmale wiederum ist abhängig davon, in welcher organisationalen Umwelt die jeweilige Karriere emergiert.

Abbildung 2: Triadentrias der Karriereberatungsklientin bzw. des -klienten



Quelle: Rappe-Giesecke (2008: 50)

Der triadische Karrierebegriff nimmt zudem Edgar Scheins (2004 [1990]: 13f.) Unterscheidung in die „innere“ und die „äußere Karriere“ auf. Die „äußere Karriere“ umfasst nach Schein die Folge von Stufen, die Berufsstände und/oder Organisationen als Vor-

aussetzungen für den Fortschritt in einem Beruf bestimmt haben. Hier geht es also um die für alle sichtbaren Stationen, Wege und Phasen der Karriere, die eine Person zur Erreichung des eigenen Karriereziels passiert bzw. passieren muss (Schein 2004 [1990]: 13). In der Wissenschaftskarriere wären dies etwa die Qualifikationsphasen und ihre formalen Abschlüsse (wie Diplom oder Master, Promotion, ggf. Habilitation).

Unter der „inneren Karriere“ versteht Schein hingegen die subjektive Sicht der Person auf die eigene Berufsbiografie, das heißt die Selbsteinschätzung der Entwicklung des Berufslebens, denn: „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen über sein Berufsleben und die Rolle, die er selbst darin spielt.“ (Schein 2004 [1990]: 13) Für die Typisierung dieser subjektiven Seite der Berufsbiografie entwickelt Schein das Konzept des Karriereankers. Dieser fungiert als Leitsystem in schwierigen beruflichen Entscheidungssituationen und wirkt als Anker, der die Wahlmöglichkeiten beschränkt. Der Karriereanker stellt nach Ansicht Scheins *das* Selbstkonzept von Menschen dar, das jemand keinesfalls aufzugeben gewillt ist, auch nicht angesichts schwieriger Entscheidungen oder ohne die Gelegenheit zur Verwirklichung. Schein (2004 [1990]: 28–52) unterscheidet 8 Karriereanker, die 8 unterschiedliche berufliche Grundorientierungen darstellen: Technische/funktionale Kompetenz, Befähigung zum General Management, Selbstständigkeit/Unabhängigkeit, Sicherheit/Beständigkeit, Unternehmerische Kreativität, Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, Totale Herausforderung und Lebensstilintegration. Nach Schein hat jeder Mensch alle Anker, aber in je spezifischer Gewichtung. Während für Schein insbesondere der mittels eines komplexen mehrstufigen Verfahrens mit einem Test und einem qualitativen Interview festgestellte erste Karriereanker einer Person entscheidend für die persönliche Priorität ist, sieht Rappe-Giesecke (2008: 179–188) in Anlehnung an das triadische Denken die ersten und die letzten 3 Karriereanker einschließlich des Zusammenwirkens, der Balancen und Dysbalancen zwischen ihnen als entscheidend für die Bestimmung des beruflichen Selbstkonzepts einer Person an.

Der triadische Karrierebegriff nimmt mit der Idee des Zusammenwirkens der Basisfaktoren Profession, Funktion und Person gleichzeitig einen Blick auf die innere und die äußere Karriere eines Professionals vor. Dieser Karrierebegriff ermöglicht folglich eine kritische Reflexion des Verhältnisses von Individuum und Organisation. In Verbindung mit dem professionellen Werdegang nimmt er die Laufbahn in der Organisation unter anderem mit den zugehörigen institutionalisierten Wegen, der Verweildauer, den Stehzeiten und Möglichkeiten zum Wechsel sowie funktionsbezogene Belohnungen ebenso auf wie die persönliche Biografie und die damit verbundenen verschiedenen Orientierungen und Werte, die etwa die Wahl einer Profession und Funktion wie auch die konkrete Ausgestaltung dieser Profession und Funktion beeinflussen. Der triadische Karrierebegriff enthält so ein tiefes und breites Potenzial für die Analyse von Karrieren und die Beratung von Professionals. Schließlich verzichtet er darauf, eine Richtung für die Karriere vorzugeben. Erfolg bestimmt sich demnach aus der subjektiven Perspektive des Professionals und ist nicht normativ auf eine bestimmte Richtung orientiert. Triadische Karriereberatung ist demzufolge ergebnisoffen. Im konkreten Beratungsprozess zielt sie darauf, die Planung und Strategien der je individuellen Karrieren zu entwickeln, statt diese bereits im Vorfeld zu kennen.

Der kritischen Reflexion bedarf allerdings die bisher in diesem Karrierebegriff und Beratungskonzept zum Ausdruck gebrachte Bedeutung von Gender und Diversität. Die-

se Bedeutung bewegt sich nämlich auf der alltagsweltlich-naiven Ebene, auf der Geschlecht und andere, hier unsystematisch aufgenommene Diversitätskriterien wie Alter und Lebensstil als bloße Merkmale der Person, genauer: ihrer Physis (Geschlecht, Alter) und ihrer Biografie (Lebensstil), angesehen und zunächst im entsprechenden Merkmal-Cluster unverbunden nebeneinander angeordnet werden.

Aus der Perspektive der Genderforschung und einer normativ politischen Orientierung an Chancengleichheit greift diese Sichtweise zu kurz: Gender wird hier eben nicht nur als ein Aspekt betrachtet, der sich physisch individuell unterschiedlich in Gestalt verschieden geschlechtlicher Körper abbildet. Von Interesse ist hier vielmehr im prozessorientierten, sozial-konstruktivistisch und mikrotheoretisch ausgerichteten Forschungs- und Politikkontext, wie diese physische Verschiedenheit sozial hergestellt wird, mit welchen Attributen sie also belegt wird und welche eventuell machtvollen Auswirkungen sie im vorliegenden Fall für die beruflichen Karrieren der als weiblich oder männlich bezeichneten Individuen hat. Hinzu kommt die strukturorientierte, makrotheoretisch ausgerichtete Forschungs- und Politikperspektive auf das sozial konstituierte Geschlecht, die nach den unterschiedlichen Konsequenzen der Platzanweiserfunktion von Geschlecht beispielsweise für die berufliche Karriereplanung und -gestaltung weiblicher und männlicher Individuen fragt.

Übertragen auf das triadische Karrierekonzept hieße dies, nicht nur die Physis und vielleicht noch die Biografie als Faktoren zweiter Ordnung als durch Gender strukturiert zu begreifen, sondern Gender als *generell* die Basisfaktoren Person, Profession und Funktion und die zugehörigen Faktorentriaden konstituierend und konstruierend zu begreifen, wobei die damit verbundenen Implikationen für einen Karrierebegriff, der Geschlecht als Prozess- und Strukturkategorie aufnimmt, hier unausgelotet bleiben müssen. Diversität könnte so im Sinne von Vielfalt ein Aspekt von Gender sein und als solcher Berücksichtigung finden. Diese Perspektive nimmt auch Judi Marshall (1989: 275f.) in ihrer Einladung zur Revision von Karrierekonzepten aus feministischen Perspektiven ein: Sie plädiert explizit dafür, zu lernen, Diversität wahrzunehmen und wertzuschätzen. Nimmt man allerdings die dem triadischen Denken und dem triadischen Beratungs- und Karrierekonzept inhärente Idee der Prämierung ernst, so müsste die Bewertung von Gender und Diversität kontextabhängig erfolgen, auch von der umgebenden organisationalen Umwelt, und zwar abhängig sowohl von der Thematisierung des jeweiligen Professionals als auch von der Reflexion dieser Thematisierung durch die Beraterin bzw. den Berater.

## 4 Die Bedeutung von Gender und Diversität für Wissenschaftskarrieren

Rappe-Giesecke (2005) stellt die These auf, dass Ratsuchende, Organisationen und BeraterInnen meist eine Karrieredimension auf Kosten der anderen prämierten. Sie fokussierten also schwerpunktmäßig die Profession *oder* die Funktion *oder* die Person, nicht aber das Zusammenwirken der 3 Basisfaktoren. Diese These kann auf den Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen übertragen werden. Zwar ist wohl kaum ein Berufsstand so ausführlich

erforscht worden wie die Wissenschaft – gerade auch aus Sicht der Gender-Forschung –, aber kaum eine Studie zu Wissenschaftskarrieren nimmt die Anstrengung des Begriffs auf sich und klärt das zugrunde gelegte Verständnis von Karriere. Ohne diesbezüglich an dieser Stelle weiter ins Detail gehen zu können, möchte ich mich hier mit Blick auf die Zielsetzung dieses Beitrags auf 4 Anmerkungen zum Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren unter besonderer Berücksichtigung von Gender und Diversität konzentrieren und abschließend auf dieser Basis eine kurze Skizze zu politischen Chancengleichheitsaktivitäten in der Wissenschaft in systematisierender Absicht entwerfen.

1. Amtliche Statistiken zeigen seit Jahrzehnten, wenn auch mit geringfügigen Veränderungen, dass das mit dem Einschlagen eines wissenschaftlichen Karrierewegs verbundene *Risiko zwischen den Geschlechtern* ungleich verteilt ist: Im Jahr 2008 waren an deutschen Hochschulen 49,7 % der StudienanfängerInnen und 51,1 % der AbsolventInnen weiblich, 41,9 % der Promotionen und 23,4 % der Habilitationen wurden von Frauen abgeschlossen, der Frauenanteil an den wissenschaftlichen und künstlerischen MitarbeiterInnen lag bei 38,5 % und bei den hauptberuflichen Professuren bei 17,4 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2009). Einen besonderen Risikofaktor auf dem wissenschaftlichen Karriereweg scheint das weibliche Geschlecht darzustellen, oder, umgekehrt formuliert, das männliche Geschlecht scheint besondere Chancen zu eröffnen, denn es stellt offensichtlich ein besonderes Kapital für eine Wissenschaftskarriere dar. Diese geschlechtsbedingte Chancenungleichheit ist hinlänglich bekannt und in zahlreichen Studien belegt.

Bemerkenswert ist allerdings, dass über die Risikorelevanz anderer Ungleichheitskategorien für einen Karriereweg in der Wissenschaft – je für sich und in ihren eventuellen Wechselwirkungen wie beispielsweise bildungsferne soziale Herkunft, Migrationshintergrund, Alter, Lebensstil, Behinderung oder sexuelle Orientierung – bisher nur spekuliert werden kann, da es hierzu kaum verlässliche empirische Daten gibt. Die Daten der amtlichen Statistiken ermöglichen folglich eine Risikobeschreibung für Gender, aber keine für die darin enthaltene oder darüber hinausgehende Diversität. Dies korrespondiert mit theoretischen Konzepten, auf die dabei Bezug genommen wird: Im Fokus standen hier bisher verschiedene Konzepte, mit denen das Verhältnis von Organisation und Geschlecht begriffen wurde (vgl. als Überblick Wilz 2008). Erst jüngst hat Joan Acker (2006) einen Vorschlag vorgelegt, wie Ungleichheitsregime in Organisationen in der Verschränkung verschiedener Ungleichheiten begriffen werden können. Eine kontextualisierende Übertragung dieses Ansatzes auf Hochschule und Forschung steht noch aus.

2. Vorliegende Studien zu Wissenschaftskarrieren nehmen zumeist *nur einzelne Aspekte von Karriere*, zum Beispiel Fachkultur, Laufbahn, Biografie und Lebenssituation, in den Blick, nicht aber die von Rappe-Giesecke vorgeschlagene Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten, bestehend aus ‚Person – Profession – Funktion‘, oder gar die Karrieretriade ‚Lebensgeschichte – Werdegang in der Profession – berufliche Laufbahn‘, also das Zusammenwirken verschiedener Faktoren. Zudem operieren diese Studien oft mit einem nicht näher geklärten, ja alltagsweltlich ‚naiven‘ Karrierebegriff, der Karriere mit Fokus auf der beruflichen Laufbahn als Aufstieg fasst und zusammen mit Aspekten der Profession diskutiert. Ein Überblickswerk über Wissenschaftskarrieren aus Sicht von Gender und Diversität fehlt, aber es finden sich unzählige

Studien insbesondere zu Detailspekten von Wissenschaftskarrieren von Frauen (vgl. als jüngste Überblicke Lind 2004, 2006). Geschlechter vergleichende Untersuchungen sind wiederum vergleichsweise rar. Die vorliegenden Studien aus Sicht des triadischen Karrierekonzepts systematisch unter Einbeziehung von Gender und Diversität auszuwerten, wäre gewiss ein Erkenntnis förderndes Unternehmen, das vermutlich zahlreiche Forschungslücken aufzeigen würde.

3. Vorliegende Studien zu Wissenschaftskarrieren erzählen zumeist die Erfolgsgeschichten derjenigen Frauen (und Männer), die an der Spitze angekommen sind. Sie fokussieren also den erfolgreichen Aufstieg, und zwar aus der Perspektive der Arrivierten, die von der Spitze aus zurückblicken. Aktuelle empirische Studien oder theoretische Erörterungen aus Genderperspektiven zur Situation und zu Karrieren des *wissenschaftlichen Nachwuchses* in Deutschland sind hingegen vergleichsweise rar (vgl. z. B. Koch 1995; Beaufäys, 2003; Vogel/Hinz 2004; Petersen 2007), wie auch Inken Lind (2004: 119) anlässlich der von ihr vorgenommenen Sichtung des Forschungsstands zu Karrierewegen von Wissenschaftlerinnen ausführt. Der Übergang von der Promotions- zur Postdoc-Phase<sup>1</sup> wie auch die Postdoc-Phase selbst stellen besondere Leerstellen dar. Allerdings ist im Umfeld der 2008 erfolgten Vorlage des „Bundesberichts zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN)“ (Die Bundesregierung 2008) das Wissen bezüglich des Nicht-Wissens über Karrieren und die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses gestiegen. Der zweite „Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses“, der seit November 2009 erarbeitet wird, wird auf die Postdoc-Phase fokussieren und unter anderem die Situation von behinderten NachwuchswissenschaftlerInnen sowie von MigrantInnen beleuchten. Es bleibt zu hoffen, dass die Forschungsanstrengungen zum wissenschaftlichen Nachwuchs unter Berücksichtigung von Gender und Diversität auch darüber hinaus wachsen.

4. Wissenschaftskarrieren sind bisher kein relevanter Gegenstand der *Beratungsforschung*. Das mag damit zusammenhängen, dass sowohl die Beratungsforschung als auch die Beratung im Feld von Hochschule und Forschung bisher im deutschsprachigen Raum wenig professionalisiert sind. Während es für die Organisationsberatung an Hochschulen (vgl. z. B. Belardi 2000) oder in Bezug auf die teambezogene Forschungssupervision (vgl. Barkhausen 2002, 2006; Loibl 2005) zumindest einzelne Arbeiten gibt, wurden die Karrieren von WissenschaftlerInnen bisher kaum mit einem professionellen Blick als Gegenstand der Beratungsforschung entdeckt (vgl. aber mit nicht Geschlechter differenzierendem Blick z. B. Buer 2001; Szczyrba 2006; Szczyrba u. a. 2006; Schmidt 2007). Eine erste Annäherung an diese beratungstheoretisch und -praktisch relevante Thematik nimmt Monika Klinkhammer (2005) in ihrer Dissertation „Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte“ vor. Der entscheidende Verdienst dieser Studie liegt darin, dass die Autorin

1 Der Übergang von der Promotions- in die Postdoc-Phase wird im Fächer- und Geschlechtervergleich unter besonderer Berücksichtigung von Diversität im Projekt „Wissenschaftskarrieren: Orientierung, Planung und Beratung am Beispiel der Fächer Politikwissenschaft und Chemie“ unter der Leitung der Verfasserin an der Universität Rostock erforscht (vgl. [www.wiwi.uni-rostock.de/soziologie/wissenschaftskarrieren](http://www.wiwi.uni-rostock.de/soziologie/wissenschaftskarrieren)). Fragen von Gender und Diversität in der strukturierten Promotionsförderung an Hochschulen stehen im Mittelpunkt des Forschungsprojekts „Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung an deutschen Hochschulen – Gender und Diversity“ unter der Leitung von Prof. Dr. Meike Sophia Baader und Prof. Dr. Wolfgang Schröder an der Stiftung Universität Hildesheim (vgl. [www.uni-hildesheim.de/de/39394.htm](http://www.uni-hildesheim.de/de/39394.htm)).

die bisher getrennten Diskurse der Beratungstheorie sowie der Professionsforschung und der Frauen- und Geschlechterforschung zum Themenfeld ‚Wissenschaft als Beruf‘ zusammenführt. Wesentliche Leerstellen der Arbeit liegen jedoch darin, dass sie organisationsbezogene Fragen nicht in den Blick nimmt, mit einem unterkomplexen Karriere- und Beratungsbegriff operiert und Diversität nur unzulänglich berücksichtigt. Damit sind auch aus Sicht der Beratungsforschung erhebliche Forschungsdesiderate skizziert.

Die genannten Forschungsdesiderate hinsichtlich einer systematischen Analyse des Karrierebegriffs und insbesondere hinsichtlich Diversität zeigen sich auch in organisationalen Handlungsansätzen zur Förderung der Chancengleichheit. Nur zögerlich lassen sich in den Wissenschaftsorganisationen die Monokulturalität (männlich, mittelschichtig, weiß, christlich, nicht behindert, ungebunden und heterosexuell) und die damit verbundene Chancenungleichheitsstruktur durchbrechen. Dabei werden bereits seit Beginn der Bildungsexpansion in den 1960er Jahren diverse politische Strategien, Maßnahmen und Instrumente zur Herstellung von Chancengleichheit und zur Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter für immer differenzierter konturierte Zielgruppen entwickelt. Mit Handlungsansätzen bedacht wird allerdings, vergleichbar mit dem Forschungsstand, fast nur die Geschlechterungleichheit, gegebenenfalls noch der Lebensstil Familie. Andere Diversitätskategorien wie Ethnie, Alter und Behinderung hingegen finden in diesem Zusammenhang kaum Berücksichtigung.

In den organisationalen Handlungsansätzen mit gleichstellungspolitischer Zielsetzung wird beispielsweise differenziert nach *Karrierestufen*, beginnend mit schulischen Grundlegungen für den Zugang zum Studium über die Bewältigung der Dissertation bis zum Aufstieg in Managementpositionen an der Spitze des Wissenschaftssystems (vgl. z. B. Barzantny 2008; Dalhoff 2006; Lipinsky 2009). Besonderes Gewicht wird dabei auf die *Förderung der Statusübergänge* gelegt: der Übergang von der Schule in bestimmte, zumeist naturwissenschaftlich-technische Studienfächer, vom Studium in die Promotion und von der Habilitation in die Professur – der Übergang von der Promotions- in die Postdoc-Phase als vielleicht *der* Übergang, an dem dem Wissenschaftssystem besonders viele Frauen verloren gehen, scheint bisher interessanterweise kaum im Blick derartiger Handlungsansätze zu sein. Differenziert wird auch nach *Fachkulturen*: Besondere Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Erhöhung der Frauenanteile in Studium und Beruf finden vor allem die Natur- und Technikwissenschaften, während bei der Einmündung in den Arbeitsmarkt auch die Sozial- und Geisteswissenschaften berücksichtigt werden. Daneben werden Maßnahmen zum Erwerb und zur Vertiefung von *Schlüsselkompetenzen* (z. B. Trainings im wissenschaftlichen Schreiben, Rhetorik, Zeitmanagement) oder zur *Bewältigung spezifischer Aufgaben* wie Hochschuldidaktik, Wissenschafts- und Projektmanagement (vgl. z. B. Kastner 2004) und Einwerbung von Drittmitteln im Zuge des Gendermanagements konzipiert und durchgeführt.

Alle diese Strategien, Maßnahmen und Instrumente versuchen mit rechtlich, strukturell, organisational und individuell ansetzenden Maßnahmen und Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung Verschiebungen in Bezug auf die Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Stufen der Wissenschaftskarriere herzustellen. Ihre Ziele liegen in der Regel in der Verbesserung von ausgewählten Schlüsselkompetenzen, in der Bewältigung des beruflichen und/oder qualifikatorischen Alltags und/oder in der Unterstützung von Frauen beim Aufstieg an die Spitze des Wissenschaftssystems. Adres-

siert werden in erster Linie Frauen, ab und an gesondert auch (potenzielle) Mütter – beide Adressierungen werden in der Regel auf der europäischen Ebene unter Gendermanagement subsumiert (vgl. Bendl 2004: 61). In der Politik der Chancengleichheit in der Wissenschaft wird also das Geschlecht als zentrale, Ungleichheit begründende Kategorie prämiert, während die darin enthaltene und möglicherweise auch quer dazu liegende Diversität bisher kaum im Blick ist.

## 5 Herstellung von Chancengleichheit in der Wissenschaft durch triadische Karriereberatung?

Abschließend soll das triadische Karriereberatungskonzept hinsichtlich seines Beitrags zur Politik der Chancengleichheit reflektiert werden: Was leistet es für ein Gender- und Diversitätsmanagement in der Wissenschaft?

Empirisch unterscheidet Rappe-Giesecke (2008: 150) die folgenden Anlässe für Karriereberatung:

- hohe oder sich entwickelnde *Unzufriedenheit* mit der jetzigen Stelle
- *Wechsel der Funktion* (eine andere Stelle wird angeboten, ein hierarchischer Aufstieg wird angestrebt, ein versprochener Aufstieg ist überfällig)
- drohender oder bereits eingetretener *Verlust der Stelle*
- Wie soll es *nach einer Qualifizierung*, beispielsweise durch Weiterbildung, weitergehen?
- *Krisensituationen*, in denen akute Probleme auf der beruflichen und der persönlichen Ebene auftreten
- *prospektive Planung* – Auseinandersetzung mit mittel- oder langfristigen Optionen

Diese Beratungsanlässe sind auch für Professionals beiderlei Geschlechts in der Wissenschaft relevant. Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft nimmt folglich die Karriereplanung und -entwicklung der (jungen) Professionals ergebnisoffen und in Strategie entwickelnder Absicht systematisch in den Blick. Sie unterscheidet sich damit in ihrer Zielsetzung von allen bisher aufgeführten Strategien, Maßnahmen und Instrumenten der Politik der Chancengleichheit. Sie zielt nicht zwangsläufig auf den Aufstieg im wissenschaftlichen Karrieresystem, sondern kann auch den Ausstieg oder Umstieg oder die individuelle Profilbildung begleiten. So kann sie die (jungen) Professionals beispielsweise erstens darin unterstützen, die Orientierungen und Werte zu entdecken, die der individuellen Karrieregeschichte zugrunde liegen und die die Karriereentscheidungen, längst nicht immer bewusst, beeinflussen. Sie kann die (jungen) Professionals zweitens darin unterstützen, die Dysbalancen in den individuellen Karriereorientierungen zu reflektieren, beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf/Wissenschaft und Familie oder in Bezug auf die Dysbalance zwischen der eigenen Biografie und funktionsbezogenen Karrierewünschen. Und drittens kann sie die (jungen) Professionals darin unterstützen, die Richtung und die damit verbundenen nächsten Schritte in der individuellen Karriereplanung und -gestaltung herauszufinden, beispielsweise im Hinblick auf den Auf- oder Ausstieg.

Gender- und diversitätsrelevant und damit relevant für die Herstellung von Chancengleichheit und sogar von Gleichstellung werden die angesprochenen Unterstützungsaspekte dadurch, dass sich einige der erwähnten Dysbalancen zwischen den verschiedenen Karriere faktoren bisher eher für Frauen als für Männer als typisch in ihren Karriereplänen und -verläufen erwiesen haben, etwa die Frage der Vereinbarkeit von Beruf/Wissenschaft und Familie. Auch die sorgfältige Reflexion eines jeden Karriereschritts gehört vor allem zu den Karriereentscheidungen und -wegen von Frauen, während Männer die Schritte einfach auszuprobieren scheinen, ohne darüber allzu intensiv nachzudenken. Die Gleichstellungsrelevanz von triadischer Karriereberatung läge demzufolge darin, diejenigen empirisch bisher vor allem weiblichen bzw. nicht mit ihren Lebensweisen und Karrierevorstellungen in der monokulturellen Organisation gleichberechtigt repräsentierten Individuen auf ihrem je eigenen (Karriere-)Weg zu begleiten und im je eigenen Such- und Klärungsprozess im Wissenschaftssystem zu unterstützen.

Neben diesem eher personalen Fokus ist ein struktureller Fokus zu beachten. Wissenschaftskarrieren sind in sich hochgradig durch herrschende Ungleichheiten strukturiert, denn sie sind eingebunden in Wissenschaftsorganisationen (und deren politische und rechtliche Bedingungen sowie deren Umwelt), in denen „Ungleichheitsregime“ (Acker 2006), beispielsweise Regime von Geschlechterungleichheit, Klassenungleichheit, ethnischer Ungleichheit und/oder von Ungleichheit in Bezug auf Lebensstile, am Werk sind und die unterschiedliche Einflüsse auf die Karriereentscheidungen und -pläne, aber auch die Karrieremöglichkeiten von (jungen) WissenschaftlerInnen haben. Diese Ungleichheitsregime beeinflussen nämlich in Anlehnung an Joan Acker (2006) auch die Karrierestrukturen in der Wissenschaft, beispielsweise in Gestalt von Mobilitätswängen, prekären Positionen, Organisationskulturen und Professionskulturen, und folglich die individuellen Möglichkeitsräume für die Entwicklung von Karriereplänen und deren Realisierung. Schließlich sind die personale und die strukturelle Ebene eng miteinander verknüpft, wie die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1995) lehrt.

Was kann vor diesem Hintergrund an den Individuen ansetzende professionelle Beratung für die Strategien von Karrierenentwicklung und Karriereplanung leisten? Wo liegen ihre Möglichkeiten, wo ihre Grenzen? Aus der Perspektive von Gender und Diversität ist zu betonen, dass das gesamte Wissenschaftssystem, seine Karrierestrukturen, seine Organisationen und seine Professionen in struktureller, kultureller und prozessualer Hinsicht von Ungleichheitsregimen durchzogen sind. Diese durch politisches Handeln abschaffen zu wollen, heißt, auf allen Ebenen gleichzeitig zu arbeiten: auf der strukturellen Ebene, auf der institutionellen Ebene und auf der individuellen Ebene. Veränderungen auf der individuellen Ebene – und triadische Karriereberatung (ebenso wie Mentoring usw.) ist an konkrete Individuen adressiert – haben nur dann einen Einfluss auf die institutionelle und die strukturelle Ebene, wenn sie Hand in Hand gehen mit kollektivem Handeln der Individuen, beispielsweise indem die Karriereberatung die (jungen, weiblichen oder andere aufgrund von organisational wirksamen Diversitätskriterien marginalisierten) Professionals ermächtigt, sich für Veränderungen in der Universität (gemeint als Idee und Organisation von Wissenschaft) einzusetzen und dafür zu arbeiten. So betrachtet kann die gender- und diversitätskompetente triadische Karriereberatung subversive Bedeutung entfalten und organisationalen Wandel befördern.

Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen des von der Verfasserin geleiteten Forschungsprojekts „Wissenschaftskarrieren: Orientierung, Planung und Beratung am Beispiel der Fächer Politikwissenschaft und Chemie“ am Institut für Soziologie und Demographie der Universität Rostock, das von März 2008 bis Dezember 2010 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP0806 und 01FP0807 gefördert wird.

## Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (2006). Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20 (4), 441–464
- Barkhausen, Anita. (2002). Forschung zwischen Elfenbeinturm und Kontakt. Assoziationen einer Forschungssupervisorin. *Gestalttherapie*, 16 (1), 125–133
- Barkhausen, Anita. (2006). Forschungssupervision: ein Fallbeispiel. In Claudia Koepernik, Johannes Moes & Sandra Tiefel (Hrsg.), *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für DoktorandInnen* (S. 290–293). Bielefeld: Bertelsmann
- Barzantny, Anke. (2008). *Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Beaufäys, Sandra. (2003). *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript
- Becker, Manfred. (1996). Geändertes Karriereverständnis: Personalentwicklung im Zeichen von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren. In Winfried Schläffke & Reinhold Weiß (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels – die neue Rolle der Führungskräfte* (S. 84–111). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft
- Belardi, Nando. (2000). Entwicklungsberatung für den Hochschulbereich. In Harald Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (2. Aufl.) (S. 359–376). Opladen: Leske + Budrich
- Bendl, Regine. (2004). Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis* (S. 43–72). Wien: Linde
- Buer, Ferdinand. (2001). Supervision mit PromovendInnen. In Ferdinand Buer (Hrsg.), *Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch* (S. 245–259). Opladen: Leske + Budrich
- Dalhoff, Jutta. (Hrsg.). (2006). *Anstoß zum Aufstieg – Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand*. Bielefeld: Kleine
- Die Bundesregierung. (2008). *Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN)*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Drosdowski, Günther. (1989). *Duden Band 7: Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache* (2. Aufl.). Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag
- Giddens, Anthony. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giesecke, Michael. (2007). *Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Kastner, Monika. (2004). *Wissenschaft als Beruf? Weiterbildung von Wissenschaftlerinnen an der Universität – zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang

- Klinkhammer, Monika. (2005). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Koch, Patricia Maria. (1995). *Doktorandinnen. Der Wille zur wissenschaftlichen Anerkennung*. Münster: LIT Verlag
- Koch, Rainer. (1998). Karriere. In Peter Heinrich & Jochen Schulz zur Wiesch (Hrsg.), *Wörterbuch der Mikropolitik* (S. 129–132). Opladen: Leske + Budrich
- Krell, Gertraude. (2009). Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Sünne Andresen; Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdtkke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 133–153). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lind, Inken. (2004). *Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick*. Bielefeld: Kleine
- Lind, Inken. (2006). *Kurzexpertise zum Thema Frauen in Wissenschaft und Forschung. Im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung*. Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung. Zugriff am 13. Oktober 2009 unter [www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kurzexpertise.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kurzexpertise.pdf)
- Lipinsky, Anke. (Ed.). (2009). *Encouragement to Advance – Supporting Women in European Science Careers*. Bielefeld: Kleine
- Loibl, Marie Céline. (2005). *Spannungen in Forschungsteams. Hintergründe und Methoden zum konstruktiven Abbau von Konflikten in inter- und transdisziplinären Projekten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Marshall, Judi. (1989). Re-Visioning Career Concepts: a Feminist Invitation. In Michael B. Arthur; Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (6. Aufl.). (S. 275–291). Cambridge: Cambridge University Press
- Petersen, Renate. (2007). *Entscheidungsphase Promotion. Studentinnen reflektieren Voraussetzungen, antizipieren Folgen sowie Alternativen und erkennen Barrieren/Hürden. Dissertation*. Essen: Universität Duisburg-Essen
- Rappe-Giesecke, Kornelia. (2005). *Karriereberatung. Analyse, Diagnose und Gestaltung der Berufsbiographie*. Vortrag an der Evangelischen Fachhochschule Hannover am 15.06.2005. Zugriff am 13. Oktober 2009 unter [www.raappe-giesecke.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=39](http://www.raappe-giesecke.de/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=39)
- Rappe-Giesecke, Kornelia. (2008). *Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhaage
- Schein, Edgar H. (2004 [1990]). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung* (9. Aufl.). Darmstadt: Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann
- Schmidt, Boris. (2007). *Personalentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen. Kompetenzprofil und Lehrveranstaltungsevaluation als Instrumente hochschulischer Personalentwicklung. Dissertation*. Jena: Friedrich-Schiller-Universität
- Statistisches Bundesamt. (2009). *Frauenanteile der Studierenden, Absolventen und des Personals an Hochschulen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 15. März 2010 unter [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/FrauenanteileAkademischeLaufbahn,templateId=renderPrint.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/FrauenanteileAkademischeLaufbahn,templateId=renderPrint.psm)
- Szczyrba, Birgit. (2006). Promotionscoaching und Forschungssupervision – Beratungsangebote für die Promotionsphase, ihre Aufgabengebiete und Zielsetzungen. In Claudia Koepernik; Johannes Moes & Sandra Tiefel (Hrsg.), *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für DoktorandInnen* (S. 281–289). Bielefeld: Bertelsmann

- Szczyrba, Birgit; Wildt, Beatrix & Wildt, Johannes. (2006). Promotionscoaching – Eine hochschuldidaktische Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat. In Johannes Wildt, Birgit Szczyrba & Beatrix Wildt (Hrsg.), *Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung* (S. 117–129). Bielefeld: Bertelsmann
- Vogel, Ulrike & Hinz, Christiana. (2004). *Wissenschaftskarriere, Geschlecht und Fachkultur. Bewältigungsstrategien in Mathematik und Sozialwissenschaften*. Bielefeld: Kleine
- Wilz, Sylvia M. (2008). Organisation: Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie – Methoden – Empirie* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 505–511). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

## Zur Person

*Heike Kahlert*, Dr. rer. soc., Dipl.-Soz., Dipl.-Superv. (FH) und zertifizierte Organisationsberaterin, Projektleiterin am Institut für Soziologie und Demographie der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Transformationen des Wissens in der Moderne, Geschlechterverhältnisse und sozialer Wandel im Wohlfahrtsstaat, Soziologie der Bildung und Erziehung, Gleichstellungsbezogene Organisations- und Personalentwicklung im Public-Profit-Bereich  
Kontakt: E-Mail: [heike.kahlert@uni-rostock.de](mailto:heike.kahlert@uni-rostock.de)

Carmen Leicht-Scholten, Andrea Wolffram

## Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

### Zusammenfassung

In den letzten Jahren ist Gender und Diversity Management zunehmend ein Thema an Hochschulen geworden. Mit der Einrichtung der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ Ende 2007 hat die RWTH Aachen bundesweit als erste technische Hochschule eine stark impulsgebende Struktur für die Umsetzung eines Gender und Diversity Managements geschaffen. Das Konzept der Stabsstelle, die am Rektorat angesiedelt ist, umfasst vier miteinander verknüpfte theoretische und praxisorientierte Konzepte, die sich aus den Gender Studies, den Diversity Studies, dem Gender Mainstreaming und dem Diversity Management ableiten. Dadurch gewinnt die Stabsstelle produktive Blickwechsel und Spannungsfelder zwischen Theorie und Praxis, auf deren Grundlage sie eine innovative Hochschulentwicklung in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Forschung und Lehre an der Hochschule mit dem Ziel der Chancengleichheit, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit unterstützt.

#### *Schlüsselwörter*

Gender and Diversity Management an Hochschulen, Hochschulentwicklung, Chancengleichheit

### Summary

Between Theory and Practice: Managing Gender and Diversity Mainstreaming at Universities

In recent years the topic of Gender and Diversity has gained increasing importance at universities. RWTH Aachen was the first university in Germany that established a strong and sustainable framework for the implementation of Gender and Diversity Management by creating the scientific unit “Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management” in late 2007. The scientific unit, which is situated at the rector’s office, is based on four theoretically and practically oriented concepts. These derive from the fields of Gender Studies, Diversity Studies, Gender Mainstreaming and Diversity Management. The Integration Team thus benefits from a chance of perspectives as areas of conflict between theory and practice become apparent. Accordingly, the scientific unit can further an innovative development within higher education in the areas of organizational and human resources development, work life balance as well as research and teaching. The main objective is to establish equal opportunities, sustainability and competitiveness.

#### *Keywords*

Gender and Diversity Management at universities, university development, equal opportunities

## 1 Einleitung

Der Diversity-Management-Ansatz verbreitet sich seit den späten 1990er Jahren in Deutschland von großen internationalen Unternehmen ausgehend zunehmend in der Privatwirtschaft. „Managing Diversity“ bezeichnet ein Prinzip der Unternehmensführung, das Differenzen zwischen Menschen als Stärke und die Berücksichtigung von

Unterschieden als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg betrachtet. In den letzten Jahren hält das Konzept auch vermehrt Einzug in nicht-marktwirtschaftlich orientierte Organisationen wie soziale Projekte, Verwaltungen und (Hoch-)Schulen.

Damit könnte der formal festgelegte Auftrag von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, auf die Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern hinzuwirken und insbesondere für die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen an den Hochschulen Sorge zu tragen, erweitert werden. Wurden die Gender-Aktivitäten in den letzten Jahren bereits um Diversity-Perspektiven in der alltäglichen Arbeit von manchen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten angereichert, so hält das Diversity Management als Organisationsstrategie zunehmend institutionalisierten Einzug an deutschsprachigen Hochschulen. Mit der Schaffung der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD) Ende 2007 hat die RWTH Aachen bundesweit als erste technische Hochschule eine stark impulsgebende Struktur für die Umsetzung eines Gender und Diversity Managements geschaffen. Die Konzeption der Stabsstelle ist Teil des Zukunftskonzeptes der RWTH Aachen (Leicht-Scholten 2008), das im Rahmen der in Deutschland durchgeführten Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder gefördert wurde. Gender und Diversity Management steht damit nicht nur im Kontext von Chancengleichheit an Hochschulen, sondern wird als notwendige Voraussetzung angesehen, die Zukunftsfähigkeit der RWTH Aachen als wettbewerbsfähige Hochschule im Zuge wachsender Internationalisierungsprozesse in der Bildungslandschaft zu gewährleisten. So ist es eine grundlegende Aufgabe und zugleich Ziel der Stabsstelle, die Hochschulleitung bei der Entwicklung von Konzepten zu unterstützen, die darauf abzielen, vielfältige Menschen für die Hochschule zu gewinnen, die ihre diversen Erfahrungen und ihr Wissen als Chance und Potenzial für sich und die Hochschule einsetzen (RWTH Aachen 2007). Weitere Universitäten (z. B. Universität Freiburg) folgten diesem Stabsstellen-Modell. An anderen deutschsprachigen Hochschulen finden sich weitere Modelle der Integration von Diversity Management in die Hochschule. Neben der Einrichtung von Professuren (z. B. HU Berlin) gibt es Pilotprojekte, Zentren und Prorektorate an den Hochschulen. Darüber hinaus ist das Thema „Diversity“ aus der Perspektive der Chancengleichheit bereits längst in die Praxis der Hochschule integriert, insofern Beauftragte für einige Minderheitengruppen an der Hochschule (z. B. für Behinderte, ausländische Hochschulangehörige etc.) ihren gesetzlichen Auftrag der Wahrung von Chancengleichheit erfüllen, ohne dass die Hochschulen die Potenziale der vorhandenen Vielfalt erkannt haben und damit implizit von einem Defizitansatz ausgegangen sind. Mit der Integration des Gender und Diversity Managements in die Hochschulen wird dieser Ansatz nun zugunsten eines Potenzialansatzes aufgegeben.

In diesem Beitrag wird dargelegt, wie sich das Konzept des Gender und Diversity Managements an der RWTH Aachen in der Hochschulpraxis konkret darstellt. Die Produktivität des Spannungsverhältnisses, das aus der Integration von theorie- und praxisorientierten Konzepten aus den Bereichen Gender und Diversity erwächst, wird exemplarisch anhand einzelner Aktivitäten innerhalb 5 zentraler Handlungsfelder an der Hochschule aufgezeigt. In diesen Bereichen konnte jeweils bereits ein Prozess angestoßen werden. Diese erzielten Erfolge sowie die sich ergebenden Risiken vor dem Hintergrund der Institutionalisierung von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im Wissenschaftsbetrieb werden abschließend diskutiert.

## 2 Gender and Diversity Management in der Praxis einer Hochschule

Dem Konzept der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ liegen 4 miteinander verknüpfte Konzepte zugrunde. Es handelt sich dabei um

- das Konzept der Reflexion, Wahrheitsfindung und Verunsicherung bestehender Geschlechterverhältnisse aus den Gender Studies (Degele 2005: 81);
- das Heterogenitätskonzept aus den Diversity Studies, bei dem Differenz als kontingent und damit als Potenzial einbezogen wird (Center for Diversity Studies 2006)
- das Konzept des Empowerments als Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten und Machtgewinn im Gender-Mainstreaming-Ansatz (Degele 2005: 81);
- das Konzept des Diversity Managements in seiner Auslegung als „gleichstellungspolitisches Konzept“ mit den Zielen der Unrechtsbekämpfung und Antidiskriminierung sowie der Förderung von Fairness, Toleranz und Respekt (Hardmeier/Vinz 2007) und des sich hierdurch ableitenden Mehrwertes für Organisationen.

Die Integration dieser theorie- und praxisorientierten Konzepte ergibt produktive Spannungsfelder und Blickwechsel; sie sind inhaltlich aufeinander bezogen, ergänzen sich und stoßen sich wechselseitig an.<sup>1</sup> Dies soll im Folgenden entlang der 5 zentralen Handlungsebenen im System Hochschule exemplarisch aufgezeigt werden. Die Felder umfassen die Organisationsentwicklung, die Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Forschung und Lehre (Kahlert 2003, Leicht-Scholten 2008).

Aus dem Konzept des Gender Mainstreamings bedient sich die Konzeption der Stabsstelle primär der deskriptiven Methodik, der normativen politischen Strategie und des radikalen Reorganisationsansatzes, die durch die positiven Konnotationen von Differenz, Heterogenität und Verschiedenheit sowie durch die Zielvorgabe des Diversity Managements erweitert werden, die Verschiedenheit von Menschen anzuerkennen und im organisatorischen Kontext von Organisationen positiv zu nutzen. Diese praxisorientierten Konzeptionen erhalten ihre Schlagkraft jedoch erst durch die Integration der Erkenntnisse aus den Gender Studies und den Diversity Studies.

Die konsequente Zusammenführung und Verschränkung der Konzepte, die die Einbeziehung der Perspektiven von Gender und Diversity in alle Handlungsfelder der Hochschule zum Ziel hat, geht in der Hochschulpraxis von mehreren Prämissen aus:

- Wissenschaftliche Expertise in der Gender- und Diversity-Forschung wird als notwendige Voraussetzung zur Entwicklung innovativer und anwendungsorientierter Maßnahmen angesehen. Um dies zu gewährleisten, wurde die Stabsstelle als wissenschaftliche Einheit am Rektorat angesiedelt und die wissenschaftliche Leitung durch den Rektor ernannt. Die WissenschaftlerInnen des Teams kommen

---

1 Eine ausführliche Verhältnisbestimmung der 4 Konzepte findet sich in Leicht-Scholten, Carmen/Wolffram, Andrea (2010): Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen: Gender und Diversity Management an der RWTH Aachen. In Martina Schraudner (Hrsg.), Diversity Management im Innovationssystem. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

aus unterschiedlichsten Disziplinen (Sozial-, Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaften).

- Gender und Diversity Controlling muss in einem Top-down-Ansatz verfolgt werden und sich zugleich der Unterstützung aller Einheiten der Hochschule versichern (Bottom-up). Dementsprechend wurde eine Ansiedlung der Stabsstelle an das Rektorat im Sinne eines Top-down-Ansatzes verfolgt. Diese Ansiedlung realisiert und ermöglicht es nun der Stabsstelle, mit dem Rückhalt des Rektorats weitere Gender- und Diversity-Maßnahmen innerhalb der Entscheidungswege der Hochschule „systemkonform“ durchzusetzen.
- Entsprechend der klassischen Definition des Gender Mainstreamings, Geschlechterdiskriminierungen in Organisationen aufzuzeigen, ihre Ursachen zu benennen und im nächsten Schritt auf den Abbau der Geschlechterhierarchie hinzuwirken (vgl. Degele 2005), muss Gender und Diversity Management als eine alle politischen Handlungs- und Entscheidungsfelder durchziehende Querschnittsfunktion konzipiert werden. Damit wird der deskriptive Ansatz in einen normativen Bezugsrahmen eingefasst, der auf allen Hierarchieebenen Anwendung findet. Das bedeutet, dass die Stabsstelle zugleich eng mit den Fakultäten und weiteren dezentralen sowie zentralen Einrichtungen an der Hochschule im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes kooperiert und dadurch hochschulweit die notwendige Akzeptanz und Unterstützung erhält.
- Um das umfassende Gender- und Diversity-Konzept in den 5 Handlungsfeldern der Hochschule innerhalb der nächsten 5 Jahre maßgeblich voranbringen zu können, ist eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung notwendig, die über reine Absichts- oder Willenserklärungen der Hochschulleitung hinausgeht. Deshalb wurde im Rahmen des Zukunftskonzeptes eine personelle Grundausrüstung von 4 WissenschaftlerInnen beantragt und in dieser Form bewilligt.
- Im Unterschied zur Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten, die eine Kontrollfunktion innerhalb der Hochschulstruktur einnimmt, hat die Stabsstelle die Funktion eines „Thinktanks“, der konzeptionell und beratend agiert und Konzepte entwickelt, die dann auf unterschiedlichen Ebenen operativ umgesetzt werden. Ein grundlegender Erfolgsfaktor für eine geschlechtergerechte Hochschulpolitik und -entwicklung ist der enge Austausch zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und der Stabsstelle sowie mit anderen AkteurInnen in diesem Feld (z. B. Professuren mit Teildennomination Gender).

Zur Umsetzung eines umfassenden Gender und Diversity Managements liegt eine grundlegende Aufgabe der Stabsstelle darin, im Sinne eines Gender- und Diversity-Controllings sämtliche Aktivitäten und Entscheidungsprozesse an der Hochschule deskriptiv im Hinblick auf ihre Geschlechter- und Diversity-Relevanz zu analysieren und zu überprüfen. Dieses stellt zugleich den ersten Schritt eines pilothaft an der RWTH Aachen durchgeführten Gender- und Diversity-Audits dar.

In diesem Kontext hat die Stabsstelle die Durchgängigkeit aller Statistiken hinsichtlich der Berücksichtigung von Geschlecht und weiteren Diversity-Kategorien überprüft und in der Folge angeregt, diese um Diversity-Kategorien (insbesondere die statistische Erhebung des Migrationshintergrunds) im Sinne eines Diversity-Monitorings zu erwei-

tern. Ferner hat die Stabsstelle alle Aktivitäten der Hochschule im Bereich der Personalentwicklung, die sämtliche Zielgruppen von SchülerInnen bis hin zu ProfessorInnen sowie Leitungspersonen einschließt, erfasst und ein übergreifendes Evaluationskonzept für all diese Maßnahmen ausgearbeitet. Ziel ist es, in der Vielfalt von rund 280 identifizierten Aktivitäten Best Practice sowie Überschneidungen und ineffiziente Parallelprojekte zu identifizieren, um so in erster Linie „gegenseitiges Lernen“ strukturiert in einer angepassten Form von Benchmark zu ermöglichen. Dieses Forschungsvorhaben, gefördert aus Mitteln der Exzellenzinitiative und aus Mitteln des 200-Professorinnen-Programms des Bundes und der Länder, ist zugleich ein wesentlicher Bestandteil der Maßnahme „Mobilising People“ im Zukunftskonzept der RWTH Aachen (vgl. RWTH Aachen 2007). Grundlegend ist dabei, dass nicht nur singuläre Aktivitäten im Bereich der Frauenförderung evaluiert, sondern diese in den Gesamtkontext der Aktivitäten im Bereich Personalgewinnung und -entwicklung gestellt werden. Damit wird die Kategorie Geschlecht als eine grundlegende Kategorie innerhalb der Organisationsentwicklung berücksichtigt, die ebenso wie die Berücksichtigung anderer Diversity-Kategorien zu einer Variablen der Hochschulsteuerung wird. Ein wesentlicher Gewinn, der durch dieses übergreifende Konzept erzielt wird, besteht unter anderem darin, dass diese umfassende Evaluation mit weiteren Instrumenten der Hochschulsteuerung verbunden werden kann. Ein in diesem Zusammenhang wichtiges Instrument ist das Gender- und Diversity-Budgeting. Sämtliche Analysen werden somit nicht nur unter der Fragestellung durchgeführt, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit leisten und wie eine solche tatsächlich zu erreichen ist, sondern auch in das Verhältnis ihrer personellen und finanziellen Ressourcen gestellt.

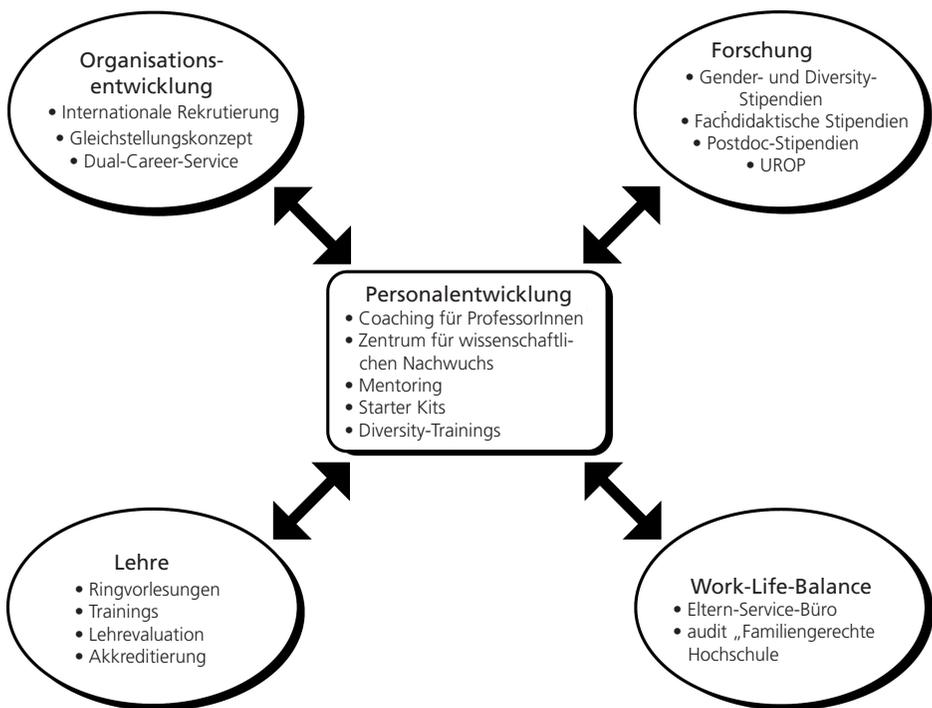
Dieses Vorgehen soll nun auf 5 zentralen hochschulpolitischen Handlungsfeldern konkretisiert werden. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, stehen diese Handlungsfelder im Spannungsfeld der Subsysteme Hochschulsteuerung, Wissenschaft und Wettbewerbsfähigkeit (Wirtschaft) und darüber hinaus untereinander in einem wechselseitigen Verhältnis. Gender- und Diversity-wirksame Aktivitäten in einem Handlungsfeld zeigen in der Regel Synergieeffekte in den anderen Handlungsfeldern.

Managing Gender und Diversity Mainstreaming als hochschulpolitische Strategie betrifft Hochschulen im Handlungsfeld Personalentwicklung insbesondere im Hinblick auf die Herstellung von Chancengleichheit für Frauen und für weitere Minderheitengruppen in der Wissenschaft sowie bei Personen in Leitungspositionen in Wissenschaft und Hochschulverwaltung. Darüber hinaus ist die Schaffung eines Bewusstseins unter allen HochschulakteurInnen angesprochen, Vielfalt an der Hochschule wertzuschätzen und zu befördern. Gender- und Diversity-relevante Aktivitäten im Bereich einer umfassenden Personalentwicklung stellen damit den zweiten Schritt in dem an der RWTH Aachen pilothaft durchgeführten Gender- und Diversity-Audit dar, in das die Leitungsebene der Hochschule integriert ist. Denn in diesem Bereich geht es vor allem darum, den Rückhalt der Leitungsebene auf der Basis eines wirklichen Commitments zu erhalten. Dieses kann zum Beispiel in Form von „Gender and Diversity Awareness“-Trainings für Personen in Leitungsfunktionen ermöglicht werden. An diesem Punkt setzt eine spezifische Aktivität in der Maßnahme „Mobilising People“ des Zukunftskonzeptes an. Mit den sogenannten „Starter Kits“<sup>2</sup> besteht ein Angebot für neu berufene ProfessorInnen an

2 Weitere Informationen siehe [www.exzellenz.rwth-aachen.de/aw/cms/home/Zielgruppen/zukunftskonzept/maassnahme/~sax/starter\\_kits/?lang=de](http://www.exzellenz.rwth-aachen.de/aw/cms/home/Zielgruppen/zukunftskonzept/maassnahme/~sax/starter_kits/?lang=de).

der RWTH Aachen, sich gezielt in den Bereichen weiterzubilden, in denen Weiterentwicklungsbedarf in Zielvereinbarungen mit der Berufungskommission bestimmt worden ist. Wichtige Kompetenzbausteine in der Konzeption der „Starter Kits“ sind dabei unter anderen „Gender- und Diversity-sensibles Führungsverhalten“, „Kommunikation mit Studierenden“ und „Auswahl von Mitarbeitenden“, jeweils mit der Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten. Am Beispiel dieser Aktivität wird deutlich, dass hier an einer zentralen „Stellschraube“ gedreht wird, die unmittelbare Synergie-Effekte in den anderen Handlungsfeldern zeigt (vgl. Abb. 1).

*Abbildung 1:* Wechselseitige Einflussnahme von Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung auf die Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Forschung, Lehre, Work-Life- Balance



© IGaD 2009

Nehmen die Neuberufenen die Erkenntnis aus den Weiterbildungen mit, dass ein vielfältig zusammengesetztes, wertgeschätztes und gefördertes Team (Personalauswahl und Personalentwicklung) vielfältige Lösungsansätze für Forschungsfragen tendenziell besser entwickeln kann, dass vielfältige Perspektiven in die Lehre einfließen können und flexible, familienfreundliche Arbeitsstrukturen (Work-Life-Balance) diese Prozesse unterstützen, kann von den einzelnen Personen im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes ein Reorganisationsprozess an der Hochschule in Gang gesetzt werden. Perspektivisch ist

es das Ziel, ein Mainstreaming von Lehre und Forschung unter Gender- und Diversity-Gesichtspunkten, somit die Diffusion von Gender und Diversity in die gesamte Wissenschaft, zu erzielen, sei es als eigenes Thema, anwendungs- oder projektbezogen. Um bei diesem grundlegenden Prozess nicht allein auf den Bottom-up-Ansatz zu hoffen und zu vertrauen, werden derzeit an der RWTH Aachen gezielte Maßnahmen angestoßen, um die Durchdringung der Forschungs- und Lehrinhalte mit den Themen Gender und Diversity durch die sukzessive Durchführung von Ringvorlesungen in Kooperation mit den Fakultäten voranzutreiben. Perspektivisch wird die Implementierung eines Masters „Gender and Diversity Studies in den Ingenieurwissenschaften“ angestrebt.

Mit dem Abschluss der Evaluation sämtlicher „People“-Aktivitäten an der Hochschule werden die Ergebnisse und sich hieraus ableitende Empfehlungen und Richtlinien im Sinne eines Qualitätsmanagements auf einem hochschulweiten Strategie-Workshop vorgestellt, an dem VertreterInnen aller Statusgruppen teilnehmen. Auf dieser Basis werden dann mit allen teilnehmenden AkteurInnen weiterführende Strategien entwickelt, um die forschungsgeleiteten Standards in die vorhandenen Aktivitäten zu implementieren und weitere Ziele zu erarbeiten, die in den Folgejahren umgesetzt werden sollen.

Somit zielen alle Aktivitäten in den genannten Handlungsfeldern auf eine umfassende Organisationsentwicklung im Sinne einer Reorganisation von Hochschule unter Gender- und Diversity-Kriterien, die idealtypisch einen Auditierungsprozess nachzeichnen und es ermöglichen, Standards für ein Audit „Gender and Diversity“ zu entwickeln. Nach dem Durchlauf dieses selbstverpflichtenden, pilothaft durchgeführten Audits an der RWTH Aachen ist perspektivisch die Übertragung dieses Audits auf andere Technische Hochschulen angedacht.

### **3 Erfolge und Risiken von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im Spannungsfeld zwischen Praxis und Theorie im institutionellen Kontext von Hochschulen**

Insbesondere an Technischen Hochschulen, die durch ihr Studienangebot stärker als nicht-technische Hochschulen zu einer Monokultur unter ihren Hochschulangehörigen neigen, wird die Notwendigkeit gesehen, Gender und Diversity Management in die Hochschulsteuerung zu integrieren (Leicht-Scholten 2007b; Leicht-Scholten et al. 2009). In der institutionellen Verankerung von Gender und Diversity Management an der RWTH Aachen als Stabsstelle des Rektorats und dem damit umgesetzten Top-down-Ansatz werden Gender- und Diversity-Belange im Rahmen der Verfahrenslogik von Hochschulen bearbeitet. Die bereits erzielten Erfolge, ebenso wie die Auszeichnung des Gleichstellungskonzeptes und die erfolgreiche Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards durch die DFG, bestätigen diese These. Die RWTH Aachen ist die einzige technische Hochschule aus der Reihe der Exzellenzhochschulen in der Spitzengruppe der 12 Hochschulen, deren Konzept die vierte Umsetzungsstufe erreicht hat.<sup>3</sup>

---

3 Weitere Informationen: [www.dfg.de](http://www.dfg.de).

Bei allem Erfolg besteht demgegenüber durch den gewählten Zugang des Bottom-up-Ansatzes zugleich das Risiko der Vereinnahmung durch die verschiedenen HochschulakteurInnen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen und in den verschiedenen Handlungsfeldern. Die Stabsstelle erhält eine Vielzahl von Anfragen, die den Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Integration von Gender und Diversity in die Arbeitsabläufe von Forschung (z. B. bei Forschungsanträgen), von Lehre, von Verwaltung (z. B. bei der Entwicklungsplanung), von einzelnen WissenschaftlerInnen (z. B. bei Projekten) etc. verdeutlichen und auf die hohe Akzeptanz der Stabsstelle und ihrer wissenschaftlichen MitarbeiterInnen hinweisen. Gerade weil deren fachliche Expertise geschätzt wird, erhoffen sich diese HochschulakteurInnen einen schnellen und umfassenden Support, möglichst ohne eigenen Aufwand. Aus diesen Anfragen ergibt sich für die WissenschaftlerInnen in der Stabsstelle ein hoher konzeptioneller Arbeitsaufwand, bei dem die anwendungsorientierte Umsetzung der Erkenntnisse aus der Gender- und Diversity-Forschung geleistet wird.

Ohne kritische Selbstreflexion und eigene Standortbestimmung sowie Rückversicherung mit der Hochschulleitung besteht die Gefahr, dass die WissenschaftlerInnen, die in den institutionalisierten Gender und Diversity Einrichtungen arbeiten, für eine operative Arbeitsebene vereinnahmt werden und für die eigentliche impulsgebende und konzeptionelle Arbeit wenig Raum bleibt. Das kann mittel- und langfristig das Risiko bergen, dass sich die Erfolge der Veränderungen und Reorganisationsprozesse in der Hochschule durch das Managing von Gender und Diversity Mainstreaming durch eine bloße Instrumentalisierung von Gender- und Diversity-Forschung einstellen. Um diesem Risiko der institutionellen Vereinnahmung entgegenzuwirken, gibt es mehrere Handlungsoptionen, die am sinnvollsten gemeinsam verfolgt werden sollten. Zum einen ist die enge Kooperation mit der Gleichstellungsstelle unabdingbar, die als politische Akteurin maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der Konzepte beiträgt, da sie in den Gremien der Hochschule vertreten ist. Auch gilt es, die Stabsstelle personell so zu verstärken, dass Personalressourcen für die Unterstützung unterschiedlicher AkteurInnen auf der operativen Ebene zur Verfügung stehen, womit die Akzeptanz der Stabsstelle als anwendungsorientierte Einheit weiter gesteigert werden kann. Des Weiteren sollten das wissenschaftliche Profil geschärft und über unabhängige Forschungsprojekte und externe Kooperationen mit ExpertInnen auch die eigene Arbeit permanent reflektiert und die Anbindung an die kritischen Diskurse in der Scientific Community gehalten werden. Dann kann dieses Spannungsfeld für alle AkteurInnen ein sehr kreatives und für die Umsetzung einer gender- und diversitätsgerechten Hochschule äußerst förderlich sein.

## 4 Literaturverzeichnis

- Cox, Taylor Jr., Robert E. Quinn, Paul O'Neill. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (University of Michigan Business School Management Series, 6). San Francisco: John Wiley & Sons
- Degele, Nina. (2005). Anpassen oder unterminieren: Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In Dorothea Lüdke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit: Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- European Commission. (2005). *Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Hardmeier, Sibylle & Vinz, Dagmar. (2007). Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, 16 (1), 23–33
- Kahlert, Heike. (2003). *Gender Mainstreaming an Hochschulen – Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln*. Opladen: Leske + Budrich
- Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara & Vinz, Dagmar. (2007). Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 7–16). Frankfurt a. M.: Campus
- Leicht-Scholten, Carmen. (Hrsg.). (2007a). *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften*. Bielefeld: Transcript Verlag
- Leicht-Scholten, Carmen. (2007b). Gender Mainstreaming – Mehr als nur ein Papiertiger? – Wie viel Gender ist im Mainstream der Wissenschaften? In Carmen Leicht-Scholten (Hrsg.), *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften* (S. 19–35). Bielefeld: Transcript Verlag
- Leicht-Scholten, Carmen. (2008). Exzellenz braucht Vielfalt – oder: wie Gender and Diversity in den Mainstream der Hochschulentwicklung kommt – Human Resources, Gender and Diversity Management an der RWTH Aachen. In *Journal Netzwerk Frauenforschung NRW*, 23, 33–39
- Leicht-Scholten, Carmen; Wolffram, Andrea; Weheliye, Asli-Juliya & Lämmerhirt, Miriam. (2009). *Gender and Diversity Management. Gleichstellungskonzept RWTH Aachen in Kurzfassung*. Aachen: RWTH Aachen
- Luhmann, Niklas. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- RWTH Aachen, der Rektor. (2007). *Proposal for the Establishment and Funding of the Institutional Strategy to Promote Top-Level Research: „RWTH 2020 – Meeting Global Challenges“*. Aachen: RWTH Aachen
- Universität zu Köln. Center for Diversity Studies. (2006). *Leitidee*. Zugriff am 28. April 2009 unter [www.cedis.uni-koeln.de/content/ueber\\_cedis/leitidee/index\\_ger.html](http://www.cedis.uni-koeln.de/content/ueber_cedis/leitidee/index_ger.html)
- Vedder, Günther. (Hrsg.). (2006). *Managing Equity and Diversity at Universities*. München, Mering: Reiner Hampp Verlag

## Zur Person

*Carmen Leicht-Scholten*, Dr. phil, Leitung des „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD), RWTH Aachen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender und Diversity in Wissenschaft und Hochschule, Gender and Diversity Management, Gender und Diversity in MINT-Fächern

Kontakt: RWTH Aachen, IGaD, Templergraben 55, 52056 Aachen

E-Mail: [carmen.leicht-scholten@igad.rwth-aachen.de](mailto:carmen.leicht-scholten@igad.rwth-aachen.de)

*Andrea Wolffram*, Dr. phil., stellvertretende Leiterin des „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD), RWTH Aachen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender in Wissenschaft und Hochschule, Gender and Diversity Management, Arbeits- und Organisationssoziologie, Gender Technology Studies

Kontakt: RWTH Aachen, IGaD, Templergraben 55, 52056 Aachen

E-Mail: [andrea.wolffram@igad.rwth-aachen.de](mailto:andrea.wolffram@igad.rwth-aachen.de)

# Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanagement – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule

## Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Beitrags wird am Beispiel eines Veränderungsprozesses an einer Volkshochschule reflektiert, wie die Entwicklung und Implementierung eines genderorientierten Qualitätsmanagements gelingen kann und welche Überlegungen dabei die Architektur des Change-Prozesses beeinflussen, damit dieser keinem verkürzten Gender-Begriff folgt.

### *Schlüsselwörter*

Qualitätsmanagement, Organisationsberatung, Gender Mainstreaming, Erwachsenenbildung

## Summary

Organisational Change with Gender-Oriented Quality Management – Reflections upon the Process of Transformation within an Adult Education Centre

This article reflects upon the successful development and implementation of a gender oriented quality management. It takes the process of transformation within an adult education centre as example. In order to avoid a change-process that is lead by a reduced notion of gender, the article further explores the reflections that influence the architecture of this very process.

### *Keywords*

Quality Management, Organisational Consultancy, Gender Mainstreaming, Adult Education

## 1 Gender und Qualitätsmanagement zusammendenken

Obwohl sich zahlreiche öffentliche Organisationen mit Fragen des Qualitätsmanagements befassen und zugleich Versuche unternommen werden, den Ansatz Gender Mainstreaming umzusetzen, werden diese beiden Entwicklungsstränge kaum zusammen betrachtet. Beide Entwicklungsprozesse zielen darauf ab, eine Vorgehensweise in der Organisation zu verankern, die Mitarbeitenden zu beteiligen und zu gewinnen sowie Impulse in der Organisation wirksam werden zu lassen. In der Realität werden jedoch sowohl Qualitätsentwicklungsprozesse als auch Gender-Mainstreaming-Projekte häufig als wenig lebendig, theoretisch und von oben herab verordnet wahrgenommen, entsprechend groß ist der Widerstand bzw. entsprechend gering ist die freiwillige Beteiligung an solchen Vorhaben.<sup>1</sup>

Der nachfolgend reflektierte Veränderungsprozess in einer Volkshochschule (VHS) legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Elementen eines genderorientierten

<sup>1</sup> Zu den Gelingensfaktoren für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement vgl. Schädler/Schwarte/Trube (2001).

Qualitätsmanagements mit dem Ziel, mehr über Motive und Zugänge von Männern und Frauen zur VHS herauszufinden, diese mittelfristig zu verbessern, Angebotsplanungen unter Gendergesichtspunkten zu akzentuieren und alle Aspekte organisational zu verankern.

### 1.1 Vorüberlegungen zum Veränderungsprozess

Die Idee, den laufenden Qualitätsmanagementprozess an der Volkshochschule mit dem Gendervorhaben zu verbinden, kam aus der Organisation selbst, als diese gemeinsam mit dem kommunalen Frauenbüro nach möglichen Themen für ein Genderprojekt suchte. Im Rahmen des genderorientierten Qualitätsmanagements sollte insbesondere der Qualitätsbereich „Bedarferschließung“ weiterentwickelt werden, denn beim Blick auf die Statistik der VHS fiel die unterschiedliche Inanspruchnahme der Angebote durch Frauen und Männer auf. Diese sollte einer näheren Betrachtung unterzogen werden, um sowohl Gründe für dieses KundInnen-Verhalten zu finden als auch mögliche Veränderungsansätze zu entwickeln.

Die Verbindung von zwei Entwicklungsprozessen gewährleistete einen sorgsamem Umgang mit Ressourcen, da verschiedene FunktionsträgerInnen in der Organisation ansonsten in beide Prozesse eingebunden gewesen wären. Auch im Hinblick auf eine „Veränderungsmüdigkeit“, die sich in Organisationen seit Mitte der 1990er Jahre feststellen lässt, erschien eine Verbindung der beiden Vorhaben günstig.

### 1.2 Gendergerechte Bedarferschließung als Zielstellung des Entwicklungsprozesses

Im QM-System LQW<sup>2</sup> meint Bedarferschließung „die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung gesellschaftlicher Bedarfe und der individuellen Entwicklungsbedürfnisse der Adressaten. Die darauf bezogenen Programmentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.“ (LQW-Arbeitshilfe, o. J.: 1) Dies bedeutet, Trends und neue Herausforderungen systematisch zu erkennen und daraus Konsequenzen für die Organisation abzuleiten.

Im Hinblick auf eine gendergerechte Bedarferschließung gilt es jedoch auch, Erkenntnisse, die aus der Evaluation der eigenen Angebote gewonnen wurden, in die weitere Planung einzubeziehen. Häufig ist es notwendig, zunächst die Informationsgrundlage zu verbreitern, um adäquate Entscheidungen in Bezug auf die Programmplanung oder Angebotsgestaltung treffen zu können. Dies kann am Beispiel der Nutzung der Angebote der VHS verdeutlicht werden. Aus den statistischen Auswertungen der Da-

---

2 In Deutschland arbeiten viele Volkshochschulen mit dem Qualitätsmanagementmodell der „Lernerorientierten Qualität in der Weiterbildung“ (LQW). Das Modell umfasst 11 Qualitätsbereiche, die ausgearbeitet und von externen Gutachtenden überprüft werden (vgl. dazu Zech 2008, 2006). Der zentrale Qualitätsbereich beinhaltet das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens. Daneben werden die Schwerpunkte Bedarferschließung, Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozesse, Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling und Kundenkommunikation systematisch betrachtet. Qualitätsbereich 11 nimmt die strategischen Entwicklungsziele einer Organisation in den Blick (vgl. [www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren#c85](http://www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren#c85)).

ten von Kursteilnehmenden ist abzulesen, dass die Angebote der VHS im Durchschnitt zu ca. 70 % von Frauen und zu ca. 30 % von Männern genutzt werden. Eine zentrale Ausgangsfrage an die VHS lautet, ob die Unterrepräsentanz von Männern auf Faktoren zurückzuführen ist, auf die die VHS im Rahmen der Programmplanung und der Angebotsgestaltung Einfluss nehmen kann.

An diesem Beispiel zeigt sich zudem, dass Gender Mainstreaming in einem theoretisch fundierten Verständnis nicht bei einer rein quantitativen Erfassung stehen bleiben kann. Würde man beispielsweise aus der Tatsache der unterschiedlichen Repräsentanz von Frauen und Männern in der Volkshochschule vorschnell die (verkürzte) genderorientierte Zielstellung ableiten, zukünftig eine hälftige Nutzung der Angebote durch Frauen und Männer anzustreben, so würde dies der Komplexität der Sachlage nicht gerecht werden. Vielmehr gilt es, im Rahmen der Bedarfserschließung mehr über die Motivlagen für Nutzung oder Nicht-Nutzung der Angebote durch Frauen und Männer herauszufinden.

Deshalb wurden vorhandene Instrumente<sup>3</sup> daraufhin überprüft, inwieweit sie es ermöglichen, gegebenenfalls unterschiedliche Bedarfe von Frauen und Männern zu erfassen. Dabei galt es, sensibel zu sein für die Gefahr der Zementierung von Geschlechtsstereotypen, sodass auch berücksichtigt wurde, inwieweit sich unterschiedliche Bedarfe auf andere Faktoren wie beispielsweise Erwerbsstatus, Migrationshintergrund oder Alter zurückführen lassen. Eine genderreflektierte Auswertung von Daten und Informationen war die Voraussetzung für die Formulierung von genderbezogenen Zielstellungen für die einzelnen Fachbereiche.

Zielstellung des Vorhabens war es, die an der VHS vorliegenden Instrumente der Bedarfserschließung nach genderrelevanten Kriterien zu analysieren und weiterzuentwickeln, um so die sich verändernden Bedarfe von KundInnen zu erfassen und daran ausgerichtet das eigene Angebot kontinuierlich weiterzuentwickeln. Darüber sollten auch neue KundInnen gewonnen werden.

## 2 Die Architektur des Veränderungsprozesses

Bei der Architektur des Veränderungsprozesses galt es, neben grundlegenden Standards der systemischen Organisationsentwicklung einige genderspezifische „Fallen“ zu reflektieren (Hörmann/Kugler 2005). Lorber (1999) hat auf das Gender-Paradox hingewiesen: Vielfach wird in genderorientierten Sensibilisierungs- und Veränderungsprozessen zunächst mit Dichotomien und Zuschreibungen („die Frauen“ und „die Männer“) gearbeitet. Dabei besteht die Gefahr, dass Annahmen über geschlechtsspezifische Unterschiede reproduziert werden. Hier gilt es zu verdeutlichen, dass die differenzorientierten Instrumente der Gender-Analyse lediglich Hilfskonstruktionen sind, die zur Überwindung einer separativen Gender-Ordnung beitragen sollen (vgl. Frey 2004: 41f.; Frey et al. 2006).

Zum anderen muss der „Stretch-Faktor“ des Konzeptes Gender Mainstreaming (Verloo 2002: 4) berücksichtigt werden, denn aufgrund der „Dehnbarkeit“ des Konzep-

3 Dies sind beispielsweise Gespräche mit Kursleitungen, die Auswertung von Kursleitungsberichten, die Auswertung von Kursbelegungszahlen sowie von Wartelisten.

tes kann darunter Gleichstellung, Chancengleichheit, die Aufmerksamkeit für Anliegen der Verschiedenartigkeit und vieles mehr gemeint sein. Diese Dehnbarkeit ist nach Verloo Teil des Erfolgs, da das Konzept scheinbar auf alles passt. Ziele und Indikatoren eines fundierten Gender-Mainstreaming-Prozesses sollten deshalb jeweils diskursiv begründet und entwickelt werden.

## 2.1 Der Prozess im Überblick

Die Vorbereitungs- und Einstiegsphase umfasste eine Sitzung des Führungskreises der VHS, in der die Besetzung der Lenkungsgruppe festgelegt und die Vorgehensweise abgestimmt wurde. Anschließend wurde ein zweitägiges Gendertraining für die Führungskräfte durchgeführt und die Lenkungsgruppe nahm ihre Arbeit auf.

Das zweitägige Gendertraining für die Führungskräfte der VHS wurde in Zusammenarbeit mit dem GenderForum Berlin<sup>4</sup> durchgeführt. Im Training wurde mit selbst-reflexiven und aktivierenden Methoden gearbeitet, ein Zugang, der bei Führungskräften teilweise mit Vorbehalten behaftet ist. Es gelang jedoch, über das Gendertraining eine Sensibilisierung für das Thema und eine Motivation für den Gesamtprozess zu schaffen.

In der diagnostischen Phase wurde zunächst über eine Einzelabfrage eine Bestandsaufnahme vorgenommen und anschließend wurden in fachbereichsbezogenen Workshops die vorliegenden Instrumente zur Bedarfserschließung analysiert und der Ist-Zustand dokumentiert. In einer fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppe zur „gendergerechten Bedarfserschließung“ wurden vorliegende Instrumente weiterentwickelt oder neu konzipiert. Ergänzt wurde die organisationsinterne Vorgehensweise durch eine Befragung von Nicht-KundInnen der VHS, die von der Beraterin durchgeführt wurde. Im Abschlussworkshop wurden die Ergebnisse des Vorhabens den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen der 3 Fachbereiche präsentiert.

## 2.2 Die Anwendungsanalyse in den Fachbereichen

Aufbauend auf einer ersten Erhebung der VHS-Qualitätsbeauftragten zur Anwendung der Instrumente zur Bedarfserschließung wurde vor der genderbezogenen Weiterentwicklung dieser Instrumente die Nutzung bei den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen (HPM) in den 3 Fachbereichen systematisch abgefragt.

Dazu wurde zu jedem einzelnen Instrument abgefragt,

- inwieweit es persönlich angewendet wird,
- aus welchen Gründen es angewendet bzw. nicht angewendet wird,
- in welchem Turnus und/oder zu welchem Anlass und
- in welchem Umfang die Anwendung erfolgt.

Die Auswertung zeigte, dass die Instrumente unterschiedlich umfassend von den HPM angewendet werden. Allerdings gab es – entgegen den Erwartungen – einige Instrumente, die von nahezu allen Befragten angewendet werden. Problematisiert wurde hierbei die Tatsache, dass die Anwendung bzw. Nutzung eines Instruments noch nichts über

4 Vgl. [www.genderforum-berlin.de](http://www.genderforum-berlin.de).

dessen Informationsgehalt in Sachen Bedarfserschließung aussagt. So finden beispielsweise Gespräche mit Kursleitungen häufig statt, die Breite der potenziellen Themen reicht jedoch von Einführungsgesprächen mit neuen Kursleitungen über Problemgespräche und Auswertungsgespräche bis hin zu Planungsgesprächen, in denen am ehesten Fragen der Bedarfserschließung im Mittelpunkt stehen. Einige Instrumente werden zwar angewandt, jedoch selten systematisch ausgewertet.

Diese allgemeine Anwendungsanalyse wurde im nächsten Schritt ergänzt durch 3 halbtägige Diagnoseworkshops mit den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen, den Verwaltungskräften sowie der jeweiligen Fachbereichsleitung. Durch diese Differenzierung nach Fachbereichen konnte deren Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt werden. Neben einigen Informationen zum Gesamtvorhaben und zu Gender Mainstreaming stand die Analyse des eigenen Fachbereichs im Mittelpunkt des Workshops. Dazu wurden mögliche Motive von Frauen und Männern für die Nutzung von Angeboten im Fachbereich analysiert. Im Fokus stand neben genderspezifischen Unterschieden und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Bedarfe von KundInnen auch die Frage nach möglichen Motiven, Bedarfen und Lebenslagen von Frauen und Männern, die die VHS-Angebote nicht nutzen.

### 2.3 Die genderorientierte Weiterentwicklung von Instrumenten zur Bedarfserschließung

Die genderorientierte Weiterentwicklung der Instrumente erfolgte in einem weiteren Workshop mit den MitarbeiterInnen eines Fachbereichs, in schriftlichen, gruppenbezogenen Abfragen und in einer Kleingruppe, die konkrete Vorschläge für den Abschlussworkshop erarbeitete.

In der gruppenbezogenen Genderanalyse wurde für jedes angewendete Instrument zur Bedarfserschließung beschrieben, inwieweit es auf (möglicherweise unterschiedliche) Lebenslagen von Frauen und Männern Bezug nimmt und eine differenzierte Erfassung von ggf. unterschiedlichen Bedarfen ermöglicht. Darüber hinaus wurden jeweils ergänzende Ideen zur genderbezogenen Weiterentwicklung des Instruments gesammelt.

Übereinstimmend wurden die Gespräche mit Kursleitungen als Instrument eingeschätzt, mit dem auf die Lebenslagen von Männern und Frauen Bezug genommen werden kann und das eine differenzierte Erfassung von gegebenenfalls unterschiedlichen Bedarfen ermöglicht. Dies ist vermutlich durch die bereits thematisierte Variationsbreite dieser Gespräche bedingt. Aus Sicht der Befragten könnte die Genderdimension in das Gespräch einfließen, insbesondere bei der Entwicklung neuer Kursangebote. Allerdings wurde hier die Notwendigkeit gesehen, die Gendersensibilität der hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen und der zumeist nebenamtlichen Kursleitungen zu schulen, um mögliche Genderaspekte im Gespräch adäquat berücksichtigen zu können.

Die Mehrzahl der übrigen Instrumente zur Bedarfserschließung wurde im Hinblick auf die Erfassung geschlechtsspezifischer Bedarfe als aktuell eher wenig aussagekräftig beurteilt, wobei teilweise jedoch ein Entwicklungspotenzial gesehen und erste Ideen zur Weiterentwicklung genannt wurden. Diese Ideen zur genderbezogenen Weiterentwicklung bezogen sich insbesondere auf die Instrumente „Rückmeldebogen für Kursteilnehmende“, „Kursleitungsbericht“, „Gespräche mit Kursleitungen“ und „Auswertung

der Buchungsentwicklung bzw. der Kursbelegungszahlen“. Diese 4 Instrumente wurden von einer fachbereichsübergreifend besetzten Kleingruppe weiterentwickelt und im Rahmen des Abschlussworkshops zur Diskussion gestellt.

## 2.4 Die Befragung von Nicht-KundInnen

Abgerundet wurde diese Phase durch 12 qualitative Interviews mit Nicht-KundInnen der VHS, die im Hinblick auf ihre Motive, ihre Interessen sowie ihre Vorstellungen über die VHS befragt wurden. Die diagnostischen Interviews mit ausgewählten Personen wurden auf den Kreis der Nicht-KundInnen konzentriert und im Sommer 2007 durchgeführt.<sup>5</sup> Diese Interviews hatten das Ziel, einen vielfältigen Gender-Blick auf die Volkshochschule und ihr Angebot zu werfen, die Einschätzungen potenzieller KundInnen zu erfassen und auszuwerten und daraus Anregungen für die interne Diskussion zu gewinnen.

Die Befragung wurde zugleich als eine Form der (vertieften) Bedarfserschließung verstanden. Ziel der Befragung war es auch, die in den Diagnoseworkshops geäußerten Vermutungen über das Image der VHS bei den Nicht-KundInnen zumindest exemplarisch zu überprüfen. Deshalb wurde die Einschätzung der Nicht-NutzerInnen zu Angebotspalette und Zeitstruktur erhoben und geschlechtsspezifisch ausgewertet. Dabei spielten auch Image-Fragen, mögliche Vorurteile in Bezug auf die VHS und ihr Angebot sowie die wesentlichen Motive für die Nicht-Nutzung des Angebots eine Rolle. Anschließend erfolgte bilanzierend eine Einschätzung, ob und wie diese Person, stellvertretend für eine entsprechende Anzahl von Nicht-KundInnen, als VHS-Kundin bzw. VHS-Kunde gewonnen werden könnte.

Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, ob sich geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der vorgenannten Fragen, insbesondere aber hinsichtlich der Motive und Bedarfe feststellen lassen. Auch die Einstellungen im Hinblick auf die potenzielle Nutzung von geschlechtsspezifischen Angeboten wurden abgefragt.

## 2.5 Abschlussphase

Zur allgemeinen Information, zur Präsentation und Diskussion zentraler Ergebnisse sowie zur Planung der nächsten Umsetzungsschritte in den einzelnen Fachbereichen wurde ein Abschlussworkshop durchgeführt. Dabei wurden die zentralen Ergebnisse präsentiert und Ideen für die Weiterarbeit in den einzelnen Fachbereichen entwickelt. Daraus konkretisierte jeder Fachbereich mehrere genderbezogene Ziele für die Implementierung der erarbeiteten Ansätze im Verlauf des folgenden Jahres.

---

5 Das Modul umfasste qualitative Interviews mit Nicht-KundInnen. Die Kriterien für die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurden in Absprache mit der Lenkungsgruppe getroffen. Interviewt wurden 6 Frauen und 6 Männer. Die Befragten waren im Alter zwischen 30 und 49 Jahren und hatten noch keinen Kurs der VHS besucht. Von den Befragten besaßen 8 Personen die deutsche Staatsangehörigkeit. Insgesamt hatten 7 InterviewpartnerInnen einen Migrationshintergrund. Die Gruppe der Befragten war hinsichtlich ihres Bildungshintergrunds sehr heterogen: Abitur (6), mittlerer Bildungsabschluss (4), ohne Abschluss (1), ohne Angabe (1). Vertretene Berufe waren: Rechtsanwalt, IT-Consultant, Architektin, Hausfrau, Gebäudereiniger, Referendar Lehramt Sonder-schulen, Friseurin, Sachbearbeiterin, Eventberaterin, arbeitslos.

Der Abschlussbericht der Beraterin mit Empfehlungen für die Weiterarbeit, eine Lenkungsgruppensitzung sowie ein Auswertungsgespräch zwischen der VHS, der Beraterin und der finanzierenden Institution rundeten das Projekt ab.

### 3 Gelingensfaktoren und Stolpersteine

Im Rückblick soll reflektiert werden, welche Faktoren für die Entwicklung und Implementierung eines genderorientierten Qualitätsmanagements hilfreich und welche eher hinderlich waren. Gender Mainstreaming zielt auf eine nachhaltige Verankerung in der Organisation, in ihren Strukturen und Abläufen, und soll im Alltagshandeln der Organisation wirksam werden.

#### Prozessorientierung

Ein wichtiger Faktor bei der Gestaltung des Vorhabens war eine Prozessorientierung, die die Erkenntnisse aus dem Prozess im weiteren Verlauf konsequent berücksichtigte. Dies erhielt die Motivation der Beteiligten und bildete die Grundlage für einen partizipativen Prozess. Im Vorhaben wurden beispielsweise die Einstiegsworkshops nicht wie ursprünglich geplant fachbereichsübergreifend, sondern fachbereichsbezogen durchgeführt. Die Anpassung des zeitlichen Verlaufs des Projekts erfolgte kontinuierlich unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Phasen der Arbeitsbelastung.

#### Besetzung der Lenkungsgruppe

Gender Mainstreaming enthält die Vorgabe, dass es als Top-down-Strategie umzusetzen ist. Ausgehend von der Überlegung, dass der Einbezug der Führungsebene ein entscheidender Faktor für die gelingende Umsetzung von GM ist, war ein hoher Anteil von Führungskräften in der Lenkungsgruppe vertreten. Dies zog jedoch ein Geschlechterverhältnis von 5 Männern zu 3 Frauen nach sich, was kontrovers diskutiert wurde, denn häufig wird eine quantitativ ausgewogene Repräsentanz beider Geschlechter als wichtiger Standard in GM-Prozessen angesehen. Die Entscheidung, zu Beginn ein Gendertraining für die Führungskräfte durchzuführen, sowie die hohe Repräsentanz von Führungskräften in der Lenkungsgruppe wurden jedoch als konsequente Berücksichtigung des Top-down-Prinzips verstanden und kommuniziert. Gender Mainstreaming als Top-down-Ansatz muss die Führungskräfte oder zumindest einen Großteil von ihnen für den Prozess gewinnen. Dazu sind sowohl vielfältige methodische Zugänge notwendig als auch das konkrete Herausarbeiten von Nutzen und Mehrwert für den jeweiligen Arbeitsbereich. Deshalb ist es unverzichtbar, gemeinsam konkrete Beispiele zu erarbeiten. Im Rahmen der Top-down-Strategie sind Führungskräfte wichtige MultiplikatorInnen und die Glaubwürdigkeit des Projekts hängt in hohem Maß davon ab, inwieweit es den Führungskräften gelingt, ihre Motivation und ihr Interesse für das Vorhaben glaubhaft zu kommunizieren.

### Konsequente Nutzenorientierung

Menschen können insbesondere dann für eine aktive Mitarbeit in einem Veränderungsprozess gewonnen werden, wenn sie einen potenziellen Nutzen bzw. einen voraussichtlich positiven Effekt für ihren Arbeitsbereich erkennen können. Deshalb wurde das Vorhaben immer wieder an konkreten Problemstellungen ausgerichtet. So wurden beispielsweise im Rahmen der Nicht-KundInnen-Befragung nicht nur geschlechtsspezifische Aspekte erfragt, sondern auch Aspekte zum Image, zu Möglichkeiten des Marketings und zur Angebotsgestaltung. Wenn genderbezogene Zielstellungen des Vorhabens mit konkreten Fragestellungen (der MitarbeiterInnen) verknüpft werden, erhöht sich die Chance, dass Gender Mainstreaming tatsächlich ‚im Alltag der Organisation ankommt‘ und verankert wird.

### Auswirkungen der Organisationskultur

Die Organisationskultur der VHS war geprägt durch eine Zurückhaltung bei der Festlegung verbindlicher Standards, da hierbei die Gefahr gesehen wurde, bisherige individuelle Gestaltungsspielräume zu verlieren. Hier galt es jeweils genau zu analysieren, an welcher Stelle der Gestaltungsspielraum der einzelnen MitarbeiterInnen Voraussetzung ist für eine fachlich fundierte Arbeit und an welcher Stelle es sinnvoll und notwendig ist, liebgewonnene Freiräume zugunsten verbindlicher Standards der Gesamtorganisation oder des Fachbereichs aufzugeben. Die wirkungsvolle Umsetzung von Gender Mainstreaming ist letztendlich nur möglich, wenn jede Person das Prinzip in ihrem Arbeitsbereich umsetzt. Die Entscheidung zur Anwendung kann jedoch nicht ausschließlich im persönlichen Ermessensbereich liegen, sondern muss in Strukturen und Abläufen konsequent verankert und regelmäßig überprüft werden.

### Aktivität der Organisation versus Aktivität der Beraterin

In einer Anfangsphase der Implementierung von Gender Mainstreaming ist es sinnvoll und förderlich, wenn eine Organisation externe Unterstützung hinzuzieht. Die Rolle der externen Beratung beinhaltet einerseits thematische Inputs, andererseits gilt es, den „roten Faden“ zu verdeutlichen, die Potenziale in der Organisation aufzuspüren und einzubinden und den Gesamtprozess zu moderieren. Diese Katalysator-Funktion soll die Organisation in die Lage versetzen, zusehends mehr Verantwortung für den eigenen Prozess zu übernehmen, sodass die externe Unterstützung im weiteren Verlauf schrittweise „zurückgefahren“ werden kann. Für eine Nachhaltigkeit und Verstetigung des GM-Prozesses ist es unabdingbar, dass die Impulse zur Reflexion und Überprüfung nicht (ausschließlich) von außen kommen.

## Literaturverzeichnis

- Bergmann, Nadja & Pimminger, Irene. (2004). *Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzept. Umsetzung. Erfahrung*. Wien: L&R Sozialforschung
- Frey, Regina. (2004). Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist. In Netzwerk Gendertraining

- (Hrsg.), *Geschlechterverhältnisse bewegen: Erfahrungen mit Gender Training* (S. 39–46). Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag
- Frey, Regina; Hartmann, Jutta; Heilmann, Andreas; Kugler, Thomas; Nordt, Stephanie & Smykalla, Sandra. (2006). *Das Gender-Manifest. Plädoyer für eine kritisch reflektierende Praxis in der genderorientierten Bildung und Beratung*. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01\\_2006.pdf](http://www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01_2006.pdf)
- Hörmann, Martina. (2002). *Vom kreativen Chaos zum professionellen Management. Organisationsentwicklung in Frauenprojekten*. Opladen: Leske + Budrich
- Hörmann, Martina. (2008). *Abschlussbericht zum Projekt: Genderorientierte Bedarfserschließung im Rahmen der Qualitätsentwicklung*. Unveröffentlichter Bericht Wiesbaden
- Hörmann, Martina & Kugler, Thomas. (2005). Genderspiegelungen – Reflexionen, Ein- und Ausblicke zum Thema Gender Mainstreaming in der Benachteiligtenförderung. In *Info-Brief*, Modellprogramm „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit – Modellphase Kompetenzagenturen“, Nr. 1/2005: Gender Mainstreaming in der Arbeit der Kompetenzagenturen. S. 2–7. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.kompetenzagenturen.inbas.com/download/ka/2520\\_ma\\_infobrief\\_1\\_2005.pdf](http://www.kompetenzagenturen.inbas.com/download/ka/2520_ma_infobrief_1_2005.pdf)
- Lorber, Judith. (1999). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich
- LQW-Arbeitshilfe zum Qualitätsbereich 2: *Bedarfserschließung*. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user\\_upload/Service\\_QB\\_2/Arbeitshilfe\\_QB\\_2\\_Bedarfserschliessung.pdf](http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_QB_2/Arbeitshilfe_QB_2_Bedarfserschliessung.pdf)
- Schädler, Johannes; Schwarte, Norbert & Trube, Achim. (Hrsg.). (2001). *Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement Sozialer Dienste*. Münster: Votum
- Verloo, Mieke. (2002). The Development of Gender mainstreaming as a Political Concept for Europe. Conference Gender Learning, Leipzig. Unveröff. Manuskript; zit. n. Helmling, E. & Schäfer, R. (2004). Auch das noch – Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe. In *DJI-Bulletin*, 66, 4–7.
- Zech, Rainer. (2006). *Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung – Anwendung – Wirkung*. Bielefeld: WBV
- Zech, Rainer. (2008). Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung. *MAGAZIN erwachsenenbildung.at*, Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, 4. Zugriff am 18. Mai 2009 unter [http://beta.erwachsenenbildung.at/magazin/archiv\\_artikel.php?mid=411&aid=365](http://beta.erwachsenenbildung.at/magazin/archiv_artikel.php?mid=411&aid=365)

## Zur Person

*Martina Hörmann*, Dr., Organisationsberaterin und Bildungsforscherin, Mitglied im GenderForum Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Konzeptentwicklung, Qualitätsmanagement und Gender Mainstreaming

Kontakt: Dr.Martina.Hoermann@web.de, [www.genderforum-berlin.de](http://www.genderforum-berlin.de)

Manuela Gamsjäger

## Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Gewalt im Geschlechterverhältnis

### Zusammenfassung

Sexuelle Belästigung ist nach wie vor zentraler Bestandteil der Diskriminierungs- und Gewalterfahrungen von Frauen und Männern im Arbeitsleben. Der Beitrag diskutiert sexuelle Belästigung im Kontext sexueller Gewalt und ist im Schnittpunkt von Arbeits-, Organisations- und Geschlechterforschung angesiedelt. Ausgehend von der theoretischen Diskussion über das hierarchische Geschlechterverhältnis als Basis für sexuelle Belästigung werden, anknüpfend an empirische Ergebnisse, mögliche Motive für Täterinnen und Täter diskutiert. Zudem werden Strukturen und Funktionen von sexueller Belästigung innerhalb des Systems der hierarchischen Zweigeschlechtlichkeit herausgearbeitet, das in das soziale Feld der Organisation bzw. Arbeitswelt übertragen wird.

### *Schlüsselwörter*

Sexuelle Belästigung, Gewalt, Gender, Macht

### Summary

Sexual Harassment at the Workplace. Gender-Based Violence

Sexual harassment is part and parcel of discrimination and violent experiences of women and men at the workplace. Therefore the article discusses sexual harassment in the context of sexual violence and is placed at the intersection of gender, work, and organisation. Based on a theoretical discussion about the hierarchical gender system the article focuses on different motives of male and female harassers by elaborating structures and functions of sexual harassment which produce and reproduce this hierarchical system, which is carried into the field of organisation and working environment, respectively.

### *Keywords*

Sexual harassment, gender, power, violence

In Österreich wurde 2008 das Gesetz zum Schutz vor sexueller Belästigung novelliert, das 1992 eingeführt wurde. Seither entscheiden auch die Intentionen der TäterInnen und nicht nur die subjektive Betroffenheit der Opfer darüber, ob es sich bei einem gesetzten Verhalten um sexuelle Belästigung handelt<sup>1</sup> (vgl. Bundesgesetzblatt 2008). Durch diese Erweiterung des Tatbestandes beschreitet die Gesetzgebung einen neuen Weg, dem die empirische Forschung bisher nicht gefolgt ist. Studien zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, im deutschsprachigen Raum vor allem in den 1980er und 1990er Jahren untersucht und öffentlich diskutiert, befragten bisher fast ausschließlich weibliche Opfer und befassten sich nur selten mit Merkmalen oder Motiven von TäterInnen (vgl. European Commission 1998). Individuelle Betroffenheit bzw. Auswirkungen auf die Opfer standen daher bisher im deutschsprachigen Raum im Vordergrund. Eine Ursache

1 Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz normierte bisher nur jenes Verhalten als Diskriminierung, das von der belästigten Person subjektiv auch als solches erlebt wurde, während es auf die Absicht der belästigenden Person nicht ankam. Mit der Novellierung 2008 wurde der Tatbestand der (sexuellen) Belästigung dahingehend erweitert, dass auch Verhaltensweisen, die eine Belästigung lediglich bezwecken bzw. beabsichtigen, Belästigungen darstellen und damit als Diskriminierung gelten.

dafür war die Einführung eines gesetzlichen Schutzes in Deutschland und Österreich zu Beginn der 1990er Jahre, was dazu führte, dass bis Ende der 1990er Jahre Untersuchungen zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz wieder seltener wurden. Dies hatte zur Folge, dass sexuelle Belästigung bisher nicht ausreichend im Hinblick auf ihren Beitrag zur Entstehung und Aufrechterhaltung geschlechtsbezogener Macht-, Ungleichheits- und Gewaltverhältnisse untersucht bzw. diskutiert wird. An diesen Forschungsstand anknüpfend, diskutiert dieser Beitrag (mögliche) Motive für TäterInnen, indem Strukturen und Funktionen von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz innerhalb des Systems der hierarchischen Zweigeschlechtlichkeit herausgearbeitet werden und sexuelle Belästigung in den Kontext sexualisierter Gewalt gestellt wird.

Der Beitrag geht zu Beginn auf die gesellschaftspolitischen, juristischen und empirischen Entwicklungen ein, die dazu führten, dass sexuelle Belästigung seit den 1990er Jahren erneut als individualisiertes, legales Problem diskutiert wird. Anschließend werden empirische Ergebnisse aktueller repräsentativer Studien zu sexueller Belästigung diskutiert und mit verschiedenen, in der Literatur angeführten Motiven für TäterInnen verknüpft. Dadurch wird auf die ursprüngliche feministische Einsicht – sexuelle Belästigung als eine Form der männlichen Dominanz zu sehen, die kollektiv behandelt werden muss – zurückgegriffen, um am Ende des Artikels zu diskutieren, warum diese Betrachtungsweise für Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung sinnvoll und notwendig wäre. Der Beitrag bietet daher mit seiner Ursachenbeschreibung eine Grundlage für eine umfassendere Diskussion des Problems und einen Anstoß für die weitere bzw. erneute gesellschaftspolitische und wissenschaftliche Bearbeitung des Themas.

## 1 Entwicklungen zum Thema sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Durch die Arbeit von feministischen und gewerkschaftlichen Gruppierungen in den USA der 1970er Jahre wurde ein Problem begrifflich fassbar gemacht, das schon Arbeiterinnen in vorindustriellen Manufakturen kannten. Dupuis (1996) bezeichnet sexuelle Belästigung daher auch treffend als ein Problem mit langer Vergangenheit und kurzer Geschichte. Mit der Festsetzung von Richtlinien durch die EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) wurde sexuelle Belästigung in den 1980er Jahren in den USA erstmals zum abgrenzbaren und gerichtlich einklagbaren Tatbestand. Als Folge dieser Entwicklungen wurde sexuelle Belästigung auch verstärkt wissenschaftliches Thema. Während in der Öffentlichkeit durch die Darstellung der Belästigungen bis heute meist der Frau die Schuld angelastet wird (vgl. Kuhlmann 1996: 5; Gisler 2001: 112; Hearn/Parkin 2005: 95ff.), betrachtete die feministische Wissenschaft der 1970er Jahre männliche Herrschaft als Ursache für sexuelle Belästigung (insbesondere McKinnon 1979; Farley 1978). Aber nicht zuletzt die Konsequenzen für betroffene Arbeiterinnen führten dazu, dass das Phänomen der sexuellen Belästigung als soziales Problem wahrgenommen wurde (vgl. Baker 2005). Die darauf folgenden empirischen Forschungen zeigten bald, dass eine große Gruppe von Frauen im Erwerbsleben von sexueller Belästigung betroffen ist und unter gravierenden Folgen (psychosomatische Krankheiten, Stress, Arbeitsplatzverlust etc.) leidet (z. B. Gisler 2001; European Commission 1998; Holzbe-

cher et al. 1997; Kuhlmann 1996; Komitee Feministische Soziologie 1996; Bußmann/Lange 1996; Rastetter 1994; Gerhart et al. 1992).

Weniger erforscht ist hingegen die Bedeutung von sexueller Belästigung als allgemeines Disziplinierungsinstrument für Frauen und die Funktion der sexuellen Angriffe im Hinblick auf die Herausbildung geschlechtsspezifischer, hierarchischer Arbeitsmärkte und der damit zusammenhängenden Arbeitsstrukturen (vgl. Kuhlmann 1996). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die feministischen kollektiven Widerstände der 1970er Jahre mittlerweile aufgrund gesetzlicher Entwicklungen durch individualistische, legale Aktionen ersetzt wurden. Die feministische Einsicht, welche die Entwicklung der öffentlichen Politik in den USA und in Europa in den 1970ern und frühen 1980ern angetrieben hat – sexuelle Belästigung als Form der männlichen Dominanz, die kollektiv behandelt werden muss –, ist im heutigen Diskurs über sexuelle Belästigung großteils nicht mehr vorhanden. Die rechtliche Entwicklung, die überaus wichtig war, um Opfer vor sexueller Belästigung zu schützen, hatte somit unbeabsichtigt zur Folge, dass sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz nur noch selten als Form von sexueller Gewalt thematisiert wird. Sie wurde dadurch vom sozialen zu einem individualisierten, legalen Problem und erneut zu einer Frage nach dem angemessenen Verhalten von Einzelpersonen gemacht, die das strukturelle Machtgefälle zwischen Frauen und Männern negiert.

## 2 Aktueller Forschungsstand

1998 fasste die Europäische Kommission die in den damaligen Mitgliedsländern verfügbaren Studien für den Zeitraum von 1987–1997 zusammen und stellte in ihrem Überblick fest, dass sexuelle Belästigung in allen Ländern und an allen Arbeitsplätzen vorkommt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß in den jeweiligen Berufen und Branchen. Eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und verwendeter Zeiträume erschwerte den Vergleich, dennoch kommt der Bericht zu dem Schluss, dass zwischen 30 % und 50 % der weiblichen Beschäftigten in Europa zumindest eine Form der sexuellen Belästigung im Laufe ihres Berufslebens erleben<sup>2</sup> (vgl. Europäische Kommission 1998: iii). Die höchsten Raten von sexueller Belästigung von Frauen wurden in den landesweiten Studien in Österreich, Deutschland und Luxemburg (70–90 %) festgestellt. Die erste und bisher einzige österreichische landesweite Studie (Hopfgartner/Zeichen 1988) gab keinen Zeitraum vor und stellte fest, dass 81 % der Befragten bereits einmal in ihrem Berufsleben eine Form der sexuellen Belästigung erlebt haben. In Deutschland publizierten 1991 Holzbecher, Braszeit, Müller und Plogstedt (1997, 5. unver. Aufl.) eine Studie zu sexueller Belästigung.<sup>3</sup> Mehr als die Hälfte der befragten Frauen gaben in dieser Studie an, sich anzügliche Bemerkungen über ihre Figur oder über ihr sexuelles

2 Die Zahlen variieren je nach Untersuchungsdesign (verwendete Definitionen, vorgegebene Zeiträume, Stichprobendesign, Rücklaufquote etc.) stark. So erhoben beispielsweise einige Studien Erfahrungen für das gesamte Berufsleben, während andere einen Zeitraum von 3 Monaten wählten (vgl. Europäische Kommission 1998).

3 Obwohl weder die österreichische noch die deutsche Studie repräsentativ waren, sind sie für die weitere Diskussion und Forschung zu sexueller Belästigung bedeutend. Weitere Studien zu sexueller Belästigung für den deutschsprachigen Raum finden sich beispielsweise bei Bußmann/Lange (1996), dem Komitee Feministische Soziologie (1996) oder Gerhart et al. (1992).

Verhalten im Privatleben anhören zu müssen. Etwa ein Drittel der Frauen kannte unerwünschte Einladungen mit sexuellen Absichten, pornografische Bilder, Pokneifen oder -klapsen. Fast ein Viertel der befragten Frauen wurde mindestens einmal an ihrer Brust berührt. 3 % der befragten Frauen wurden massiv körperlich bedroht. Die befragten Frauen erlebten die Belästigung aber meistens nicht einmal, sondern mehrmals (vgl. Holzbecher et al. 1997, 263ff.).

2004 wurde in Deutschland durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine repräsentative Studie zu Gewalt gegen Frauen veröffentlicht. Ein Teil der Studie befasst sich mit sexueller Belästigung.<sup>4</sup> Knapp 65 % der befragten erwerbstätigen Frauen (n=10 264) gaben an, bereits belästigt worden zu sein (vgl. BMFSFJ 2004: 92). 0,2 % der betroffenen Frauen berichteten von ausschließlich und 0,1 % von überwiegend weiblichen Tätern, während 1,7 % von Belästigungen durch Männer und Frauen betroffen waren. 7,9 % wurden überwiegend und 87,3 % ausschließlich durch Männer belästigt (n=5 763) (vgl. BMFSFJ 2004: 99). Allerdings beziehen sich diese Daten nicht nur auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und können daher nicht direkt mit anderen Studienergebnissen verglichen werden. Von den Frauen, die im Kontext von Arbeit, Schule und Ausbildung belästigt wurden, gaben 46 % an, von ArbeitskollegInnen belästigt worden zu sein. 25 % wurden durch Vorgesetzte oder Chefs belästigt, 19 % durch KundInnen, KlientInnen oder durch PatientInnen (vgl. BMFSFJ 2004: 96).

Eine weitere aktuelle repräsentative Studie wurde 2008 in der Schweiz veröffentlicht (vgl. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2008, im Folgenden EBG/SECO). Es wurden 2 020 Frauen und Männer, geschichtet nach Alter, Geschlecht und Region, telefonisch zum Thema sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz befragt. 10,3 % der Frauen und knapp 3,5 % der Männer gaben an, innerhalb von 12 Monaten sexuell belästigt worden zu sein. Belästigendes Verhalten ging dabei in 63,8 % der Fälle von Männern, in 14,8 % der Fälle von Frauen und in 20,1 % der Fälle von gemischtgeschlechtlichen Gruppen aus. Frauen wurden häufiger von Männern (79,1 %) als von Frauen (6,7 %) belästigt. Für die männlichen Opfer zeigt sich ein etwas anderes Bild. Diese wurden in 48,9 % der Fälle von Männern, in 25,8 % von gemischtgeschlechtlichen Gruppen und zu 23 % von Frauen (einzeln oder in der Gruppe) belästigt. Diese Ergebnisse zeigen, dass nach wie vor Frauen am häufigsten von sexueller Belästigung betroffen sind, dass es aber sehr wohl männliche Opfer und weibliche Täter – wenn auch im Vergleich zu männlichen Tätern in weitaus geringerem Ausmaß – gibt.

Durch die gleichzeitige Befragung von Männern und Frauen in der Schweizer Studie wird die bisher polarisierende Darstellung von sexueller Belästigung aufgehoben und gezeigt, dass nicht alle Täter männlich und nicht alle Opfer weiblich sind. Dadurch wird die scheinbare Homogenität der Ergebnisse, die durch Studien entstehen, die nur Frauen befragten, aufgebrochen und die nach Geschlecht unterschiedliche Betroffenheit bzw. Ausübung kenntlich gemacht. Es wird ersichtlich, dass sexuelle Belästigung zwar nach wie vor am häufigsten Frauen betrifft, es aber auch männliche Opfer und weibliche

4 In dieser breit angelegten Studie zu Gewalt an Frauen in Deutschland durch das BMFSFJ wurden 2004 mehr als 10 000 Frauen im Alter zwischen 16 und 85 Jahren zu ihren Erfahrungen mit Gewalt befragt. Nur ein kleiner Teil der Studie befasst sich demnach mit sexueller Belästigung. Außerdem wurde sexuelle Belästigung für alle Lebenskontexte erhoben, nicht nur für den Arbeitsplatz.

Täter gibt. Frauen als Täterinnen belästigen überwiegend Männer. Andere Frauen belästigen sie eher in der Gruppe mit Männern.

Während männliche Opfer in anderen Gewaltbereichen (z. B. sexueller Missbrauch von Jungen) bereits Bestandteil empirischer und theoretischer Arbeiten sind, ist sexuelle Belästigung von Männern nach wie vor tabuisiert und weibliche Täter wurden trotz empirischer Daten in diesem Zusammenhang von der Wissenschaft bisher negiert. Dies liegt – wie zuvor bereits erläutert – zum einen daran, dass gegen Ende der 1990er Jahre, als viele Mitgliedstaaten rechtliche Schutzmaßnahmen gegen sexuelle Belästigung eingeführt hatten, empirische Arbeiten zum Thema seltener wurden. Zum anderen aber auch daran, dass diese Ergebnisse die feministische Sichtweise, welche die Diskussionen um sexuelle Belästigung bisher bestimmte, herausfordern. Wie lassen sich diese zur Theorie widersprüchlichen empirischen Ergebnisse in die bisherigen Erklärungen für sexuelle Belästigung integrieren? Auseinandersetzungen mit sexueller Belästigung gingen meist von organisationalen und/oder von geschlechtsbezogenen Macht- bzw. Ungleichheitsverhältnissen aus.<sup>5</sup> Im Folgenden sollen daher für die verschiedenen in der Empirie vorkommenden Opfer-TäterInnen-Konstellationen Motive diskutiert werden, die sich im hierarchischen Geschlechterverhältnis begründen. Dadurch wird die Verbindung zur anfänglichen theoretischen Ausgangsbasis (vgl. McKinnon 1979; Farley 1978) – sexuelle Belästigung als Gewalt im Geschlechterverhältnis – wieder hergestellt.

### 3 Das hierarchische Geschlechterverhältnis als Ursache für sexuelle Belästigung

Die unterschiedlich verwendeten Definitionen und Beschreibungen von sexueller Belästigung haben eines gemeinsam: Sie begründen sexuelle Belästigung mit Machtunterschieden zwischen TäterIn und Opfer, die sich entweder auf geschlechtsbezogene und/oder auf betriebliche Machtunterschiede beziehen. Im Hinblick auf den zweiten Ungleichheitsfaktor unterscheidet die Schweizer Studie wie viele andere Studien danach, ob die Urheber von sexueller Belästigung Vorgesetzte, KollegInnen, KundInnen usw. waren (vgl. EBG/SECO 2008: 37ff.; Holzbecher et al. 1997; Hopfgartner/Zeichen 1988). TäterInnen waren auch in dieser Studie am häufigsten – sowohl bei männlichen wie auch bei weiblichen Opfern – ArbeitskollegInnen. Während jedoch Frauen am dritthäufigsten durch fast ausschließlich männliche Vorgesetzte belästigt wurden, steht diese Tätergruppe bei männlichen Opfern an letzter Stelle. Insgesamt waren die belästigenden Vorgesetzten zu mehr als vier Fünfteln Männer (vgl. EBG/SECO 2008: 37ff.). Diese und die eingangs zitierten Ergebnisse zeigen vor allem, dass Frauen häufiger von Belästigungen betroffen sind als Männer, beide häufiger von Männern als von Frauen belästigt werden und Frauen am häufigsten in gemischtgeschlechtlichen Gruppen als Täterinnen auftreten und dann am ehesten Männer und äußerst selten andere Frauen belästigen. Diese Ergebnisse weisen auf eine innere hierarchische Struktur hin und lassen

5 Es gibt weitere Ungleichheitsfaktoren wie beispielsweise die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand von Opfer bzw. TäterIn, die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz beeinflussen. Sie können an dieser Stelle zwar nicht berücksichtigt werden, sind aber für nachfolgende Diskussionen durchaus interessant.

darauf schließen, dass sexuelle Belästigung strukturell vorgegebene Machtverhältnisse ausnutzt, die sich im Geschlechterverhältnis begründen, das hierarchisch angeordnet ist und häufiger Männer den Frauen überordnet. Diese Hierarchie setzt sich in der Organisation fort und wird dort reproduziert (vgl. Acker 1990).

Bereits in den 1970er Jahren wurde das hierarchische Geschlechterverhältnis als Ursache für Machtunterschiede zwischen den Geschlechtern und folglich als Basis für sexuelle Belästigung betrachtet (vgl. McKinnon 1979; Farley 1978). Sexuelle Belästigung als Verletzung einer Person, die mit dem Geschlecht von Opfer und TäterIn zusammenhängt, nutzt strukturell vorgegebene Machtverhältnisse aus, die aufgrund des ungleichen Geschlechterverhältnisses entstehen. Diese Differenz stellen wir in unserem alltäglichen sozialen Verhalten, in unseren Interaktionen, her. Dieses ‚doing gender‘ (vgl. West/Zimmerman 2002) resultiert in einer Geschlechterordnung, welche die männliche Vorherrschaft produziert und reproduziert (vgl. Bourdieu 2005). Geschlechtsbezogene Gewalt erfüllt in diesem Zusammenhang ebenfalls die Funktion, Geschlechterdifferenzen zu konstituieren. Geschlecht als spezifische soziale Konstruktion wird mithilfe von Symbolen und Praktiken strukturiert und ordnet dadurch die Gesellschaft: Männern und Frauen wird ein spezifischer Platz in sozialen Milieus zugewiesen, die unter dem Geschlechtsaspekt organisiert sind. Verteilung von Arbeit ist demnach ebenso geschlechtlich geordnet und auch hier rechtfertigt der Zirkel des männlichen Herrschaftsdenkens die geschlechtliche Arbeitsteilung. Frauen übernehmen diese männliche Sichtweise und unterwerfen sich damit dieser Herrschaft. Aber auch Männer müssen diese herrschenden Vorstellungen übernehmen. Sie müssen lernen, diese Herrschaft zu beanspruchen (vgl. Bourdieu 2005). Diese Machtverhältnisse werden von Bourdieu (2005) auch als symbolische Gewalt bezeichnet. Sexuelle Übergriffe zählen daher so lange als symbolische Gewalt, so lange sie nicht als solche benannt werden, weshalb eine Enttabuisierung von sexueller Belästigung innerhalb von Organisationen umso bedeutsamer für präventive Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung ist. Diese latente Gewalt, deren Akte nicht als manifest wahrgenommen werden, fungiert als Platzanweiserin: Sie weist den „Objekten der Sichtbarkeit“ ihre Orte und ihren Platz zu (vgl. Emmenegger/Gisler 1996: 86). Ausgehend von dieser Betrachtungsweise möchte ich im Folgenden auf die Motive von männlichen Tätern eingehen, die auch häufig in der Literatur besprochen wurden und sich alle im hierarchischen Geschlechterverhältnis begründen. Im Anschluss daran diskutiere ich (mögliche) Motive von weiblichen Tätern.

### 3.1 Männliche Täter – weibliche Opfer

Für die am häufigsten vorkommende Belästigungskonstellation „männlicher Täter – weibliches Opfer“ finden sich in der Literatur zwei Motive, die danach unterscheiden, welche betriebliche Position der Täter in Relation zum Opfer hat.

Kurzfristige Befriedigung eines Machtbedürfnisses

Indem für sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile angeboten oder im Fall einer Verweigerung Nachteile angedroht werden, nutzen Vorgesetzte ihre betriebliche Position aus. Holzbecher (1996) interpretiert diese „Quid pro quo“-Belästigung vor allem

als kurzfristige Befriedigung eines Machtbedürfnisses. Auch die Schweizer Umfrage (EBG/SECO 2008) stellt fest, dass Vorgesetzte als Täter fast ausschließlich männlich und deren Opfer fast ausschließlich weiblich sind, und stützt somit dieses Motiv. Durch das zusätzliche Ansehen, das die Vorgesetzten durch ihre Position innerhalb des Betriebs haben, wird ihnen ein solches Verhalten nicht zugetraut, weshalb die Parallelen zum sexuellen Missbrauch in anderen sozialen Feldern (z. B. innerhalb der Familie) auffällig sind, wie Holzbecher (1996: 97) feststellt. Der Täter zieht aus dem Machtmissbrauch eine kurzzeitige Befriedigung, die zum Wiederholungszwang wird. Kennzeichnend für diese Form der sexuellen Belästigung sind die leicht erkennbare Machtdifferenz und die unmittelbare Befriedigung eines Machtbedürfnisses. Dies erklärt auch, warum sexuelle Belästigung durch Vorgesetzte mit einer eindeutig stärkeren Machtbasis als schwerwiegender eingeschätzt wird als ähnliches Verhalten durch Untergeordnete oder KollegInnen (vgl. Cleveland/McNamara 1996: 230), da auch die möglichen beruflichen Folgen unmittelbar bedrohender sind.

Allerdings werden Frauen weitaus häufiger von männlichen Kollegen als von männlichen Vorgesetzten belästigt. Obwohl auch hier das Motiv der kurzfristigen Machtbefriedigung zutreffen kann, wird oft davon ausgegangen, dass sexuelle Belästigung in dieser Opfer-Täter-Konstellation vor allem dazu dient, die bedrohte Herrschaft zu verteidigen, wenn beispielsweise Frauen in männlich dominierte Branchen oder Berufe eindringen, um sich von anderen Männern bzw. Männlichkeiten abzugrenzen oder um Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren, wenn die Berufsposition kein Gefühl der Macht zulässt. Unfares Konkurrenzverhalten von männlichen Kollegen ist daher wohl verantwortlich für den größten Teil der Belästigungen. Werden Frauen von männlichen Kollegen belästigt, geht es vor allem darum, sie in niedrigeren Positionen zu halten oder am Aufstieg in bessere Positionen zu hindern. AutorInnen wie Hopfgartner/Zeichen (1988), Rastetter (1994) oder Holzbecher (1996) bezeichnen dieses Motiv daher treffend als „Platzverweis“.

#### Platzverweis

Frauen erfahren in einer männerbezogenen und -orientierten Welt ihre Körper und sich selbst als defizitär, sind traditionellerweise Objekte des Zurschaustellens und ihnen werden andere Aufgaben/Positionen zugeschrieben als Männern. Frauen werden dadurch mit ihren Körpern zu Objekten der Sicht und nicht Subjekte des Sprechens. Symbolische Gewalt fungiert dabei als Platzanweiserin: Sie verteilt Positionen und strukturiert soziale Räume (vgl. Bourdieu 2005). Männer haben mithilfe von sexueller Belästigung die Möglichkeit, Macht über Frauen (aber auch andere Männer) zu erhalten bzw. auszuüben. Sexuelle Belästigung wird in diesem Zusammenhang oftmals als unfaires Konkurrenzmittel und Abwehrstrategie eingesetzt, um Frauen und Männer von ihrem Arbeitsplatz zu verdrängen oder sie daran zu hindern, beruflich aufzusteigen. Frauen wird durch die sexuelle Belästigung deutlich gemacht, dass sie sozial immer noch unter dem Belästiger platziert sind, egal, welche Position sie im Arbeitsmarkt einnehmen. Dies wird durch die Formen Nachpfeifen, Anstarren und Blicke, Geschichten und Gespräche, unerwünschter Körperkontakt und Begrapschen und Geküsstwerden bestätigt, die in der Konstellation weibliches Opfer – männliche Täter am häufigsten vorkommen,

wie die Schweizer Studie (EBG/SECO 2008: 34ff.) zeigt. Über die Belästigung werden Frauen zurechtgewiesen und ihnen wird gezeigt, wie sie sich im Betrieb zu verhalten haben – die Hierarchie der Geschlechter wird wieder hergestellt. Männer setzen folglich sexuelle Belästigung ein, weil sie die (symbolische) Macht dazu haben. Gerade wenn sie befürchten, die Macht zu verlieren – wenn Frauen beispielsweise in männlich dominierte Berufe vordringen –, kommt es häufiger zu Übergriffen. Sexuelle Belästigung dient dann dazu, die schwindende Macht zurückzugewinnen und Frauen in ihre traditionellen Rollen zurückzudrängen. Sexuelle Belästigung muss in dieser Form als Ausdruck der untergeordneten Position der Frau am Arbeitsmarkt betrachtet werden, welche die Gleichstellung von Frauen und Männern verhindert (vgl. Baker 2005: 248; Dupuis 1996: 26; Holzbecher 1996: 97; Kuhlmann 1996: 28; Rastetter 1994: 185).

### 3.2 Männliche Täter – männliche Opfer

Die oben angeführten Motive, die in der Literatur gut belegt sind, begründen jedoch nur die Belästigung von Frauen durch männliche Vorgesetzte und Kollegen. Die einseitige Deutung der strukturellen Asymmetrie des Geschlechterverhältnisses im Sinne einer männlichen Dominanz (bzw. wenn Macht generell mit Männlichkeit konnotiert wird) lassen jedoch männliche Lebenslagen mit Erfahrungen von Ohnmacht unberücksichtigt (vgl. Hagemann-White 2002: 34; Quinn 2005: 30; Meuser 2002: 57). Wie bereits erwähnt, stellt die Schweizer Studie (EBG/SECO 2008: 35f.) fest, dass auch Männer Opfer von Belästigungen werden können. Im Gegensatz zu den weiblichen Opfern wurden in dieser Studie männliche Opfer von männlichen Tätern jedoch nie durch Begrapschen und Küssen oder durch sexuelle Erpressung und selten mit unerwünschtem Körperkontakt oder Angeboten und Einladungen belästigt. Am häufigsten belästigten Männer andere Männer (einzeln oder in der Gruppe) mit allgemeinen Sprüchen und Witzen, Briefen oder E-Mails, persönlichen Anspielungen, Gebärden, Gesten oder Zeichen, Geschichten und Gesprächen und pornografischen Bildern. Männer werden im Unterschied zu Frauen durch männliche Täter also weniger physisch, sondern häufiger verbal und nonverbal belästigt. Folglich werden eher Belästigungsformen eingesetzt, die der Herstellung von gemeinsamen homosozialen – und dabei Frauen sexualisierenden – Umwelten dienen, um die Gruppenidentität zu stabilisieren oder um Männer, die nicht dem vorherrschenden Männlichkeitsideal entsprechen, zu sanktionieren (vgl. Rastetter 1994: 182ff.). Männliche homosoziale Belästigung unterscheidet sich demnach von heterosozialer Belästigung. Aber wie lassen sich männliche Opfer mithilfe der angeführten konstruktivistischen Geschlechtertheorie erklären?

Identitätssicherung, Stabilisierung der Gruppenidentität

Wie bereits angedeutet, müssen auch Männer die herrschenden Vorstellungen übernehmen bzw. lernen, die Herrschaft im Laufe ihrer Sozialisation zu beanspruchen. Bourdieu (2005) betrachtet in diesem Zusammenhang die Ehre als ein bestimmendes Element des Handelns von Männern. Das männliche Privileg zwingt Männer dazu, ihre Männlichkeit bestätigen zu müssen. Dies führt auch zu dem Bestreben, andere Männer zu dominieren, das im Vordergrund steht, und dazu, dass Frauen erst sekundär, quasi als Instrument

des symbolischen Kampfes zwischen Männern, dominiert werden. Der belästigte Mann hingegen verzichtet durch die Belästigung symbolisch auf Macht und Autorität – die schlimmste Demütigung für einen Mann, weil er dadurch die gesellschaftliche Position einer Frau einnimmt (vgl. Bourdieu 2005: 42). Verbindet man Bourdieus Überlegungen mit dem Konzept der hegemonialen Männlichkeit von Connell (2006), lässt sich ein weiteres Motiv für sexuelle Belästigung durch Männer bestimmen. Connell zeigt, dass die Ordnung der Geschlechter nicht nur auf einer Dominanz des männlichen über das weibliche Geschlecht, sondern auch auf einer hierarchischen Struktur unter Männern beruht. Dadurch stehen mehrere Männlichkeiten in einem Dominanzverhältnis zueinander. Auch untergeordnete und marginalisierte Männlichkeiten befinden sich in dieser hierarchischen Struktur.

Täter setzen somit sexuelle Belästigung auch als Mittel ein, um Macht gegenüber Männern zu demonstrieren und dadurch die Anerkennung der eigenen Gruppe zu gewinnen oder um die eigene Identität zu sichern. Imponiergehabe und Kontrollbedürfnis als alltägliches Ritual der Kommunikation (vgl. Godenzi 1992) führen dazu, dass sexuelle Belästigung zur Stärkung des eigenen Selbstwertgefühls eingesetzt wird. Frauen als Opfer sind hierbei eher Objekte, um die herum der Mann mithilfe von homosozialen, Frauen sexualisierenden Umwelten seine maskuline Identität und männliche Beziehungen aufbaut. Aber auch Männer können sich durch diese sexualisierenden Umwelten belästigt fühlen.

Männer hingegen werden eher als Subjekte belästigt, wenn sie nicht dem vorherrschenden Männlichkeitsideal entsprechen. Dadurch werden sie zu „Objekten“ degradiert und den Positionen der Frauen angenähert (vgl. Kimmel/Smith 2005: 144; Meuser 2002: 65; Quinn 2005: 32f.; Stockdale 2005: 117; Yount 2005: 85ff.). Diese intendierte Durchsetzung von Gender-Normen durch Männer stellt ebenfalls ein Mittel dar, um die Geschlechter am Arbeitsplatz zu kontrollieren – sei es, um die eigene Männlichkeit zu beweisen oder die eigene Männlichkeit gegen andere Männer zu behaupten. Sexuelle Belästigung wird bei Männern eingesetzt, die sich nicht geschlechtskonform verhalten, und demonstriert ihnen, welche Art von Mann an der Spitze der Hierarchie zu stehen hat – alles Feminine wird dadurch abgeschwächt (vgl. Rastetter 1994: 182ff.). Der normative Standard von Männlichkeit in einem Betrieb kann daher zur Basis für sexuelle Belästigung von Frauen und Männern werden. Allerdings unterscheiden sich die Konsequenzen für Frauen und Männer. Ein Mann, der weibliche Qualitäten ausdrückt, wird doppelt verachtet: zum einen für die Manifestation von nicht gebilligten Qualitäten und zum anderen dafür, dass er auf die männlich besetzten Privilegien verzichtet. Eine „maskuline“ Frau ist – sofern sie es schafft, eine vorsichtige Mischung aus männlich/weiblich zur Durchsetzung der Macht herzustellen – heute eher akzeptiert als ein „femininer“ Mann, da maskulin sein zu wollen im Sinne der Geschlechterhierarchie verständlich ist (vgl. Kimmel/Smith 2005: 150).

### 3.3 Weibliche Täter – männliche/weibliche Opfer

Wie die eingangs zitierten Studienergebnisse zeigen, treten Frauen ebenfalls als Täterinnen auf, wenn auch in viel geringerem Ausmaß als Männer. Wie immer, wenn es um das Thema sexuelle Belästigung geht, variieren auch hier die Zahlen. Während die Studie der Europäischen Union (vgl. European Commission 1998) von etwa 20 % weiblichen

Tätern ausgeht, differenziert die Schweizer Studie (vgl. EBG/SECO 2008) auch nach dem Geschlecht der TäterInnen. 10,3 % der befragten Frauen hatten bereits sexuelle Belästigung erlebt, 6,7 % davon ausschließlich durch Frauen, 14,2 % sowohl von Frauen als auch von Männern und 79,1 % ausschließlich von Männern. 3,5 % der männlichen Befragten hatten bereits sexuelle Belästigung erlebt und wurden zu 23 % ausschließlich durch Frauen, zu 25,2 % sowohl durch Frauen als auch durch Männer und zu 48,9 % ausschließlich durch andere Männer belästigt (n=992). Sexuelle Belästigung durch Frauen kam somit, wie in der deutschen Studie, im Vergleich zur Belästigung durch männliche Täter eher selten vor.

Wie lassen sich die Motive von weiblichen Belästigern in das hierarchische System der Zweigeschlechtlichkeit einordnen? Wie bei den männlichen Tätern unterscheiden sich die am häufigsten vorkommenden Belästigungsformen danach, ob es sich um heterosoziale oder homosoziale Belästigung durch Frauen handelt. Belästigen Frauen Männer, kommt es am häufigsten zu Angeboten oder Einladungen, unerwünschtem Körperkontakt, Begrapschen oder Geküsstwerden sowie zu sexueller Erpressung. Bei allen anderen Konstellationen – Frauen belästigen Frauen allein oder in der Gruppe mit anderen Männern – werden am häufigsten allgemeine Sprüche oder Witze, belästigende Briefe oder E-Mails und etwas weniger oft persönliche Sprüche und Anspielungen eingesetzt (vgl. EBG/SECO 2008: 38ff.). Weibliche Täter belästigen Männer also mit anderen Formen als Frauen, wenn sie allein auftreten. Handeln sie jedoch in gemischten TäterInnen-Gruppen, setzen sie bei weiblichen und männlichen Opfern ähnliche Formen ein. Empirisch lässt sich daher im Hinblick auf die Belästigungsformen ein deutlicher Unterschied zwischen weiblicher homo- oder heterosozialer Belästigung feststellen, was im Folgenden entweder im Sinne einer Stabilisierung oder im Sinne eines Bruchs mit dem traditionellen System der Zweigeschlechtlichkeit interpretiert werden kann. Zum einen können sich weibliche Täter durch homosoziale Belästigung oder durch Belästigung eines symbolisch abgewerteten, unmännlichen oder schlechter positionierten Mannes als Mittäterinnen im hierarchischen Geschlechterverhältnis besser positionieren, durch ihr Handeln männliche Macht teilen oder diese durch die Belästigung aufrechterhalten. Andererseits kann weibliches Gewalthandeln auch als Bruch mit traditionellen Weiblichkeitszuschreibungen interpretiert werden.

Bruch mit traditioneller Sichtweise von Weiblichkeit

Die Ausführungen zum hierarchisch organisierten Geschlechterverhältnis polarisierten bisher sexuelle Belästigung. Thürmer-Rohr (1991) und Leemann (1996) zeigen jedoch auf, dass dieses Opfer-Täter-Muster nur eingeschränkt gültig ist. „Die Rolle der Frau bewegt sich innerhalb der Dialektik auf einem Kontinuum zwischen den Polen eines passiven, abhängigen, wehrlosen Parts und der selbsttätigen und selbst bestimmten Gestalterin der Interaktion.“ (Leemann 1996: 48) Frauen können demnach sehr wohl Interaktionen gestalten. In Bezug auf weibliche Gewalt finden sich beispielsweise bei Meuser (2002: 72) Hinweise darauf, wie weibliches Gewalthandeln die Struktur der Geschlechterordnung reflektieren kann – weibliche Gewalt kann Ausdruck oppositioneller Weiblichkeit sein, um tradierte Geschlechterordnungen aufzubrechen.<sup>6</sup>

6 Meuser leitet seine Interpretation von Studien zu gewalttätigen Mädchen von Wittmann/Bruhns (2000; 2001) ab, führt jedoch selbst keinen empirischen Beleg an (vgl. auch Kavermann 2007).

Mithilfe dieser Deutung könnte erklärt werden, warum weibliche Täter Männer belästigen. Meuser (2002) vermutet in seinen Darstellungen, dass sich weibliches Gewalthandeln kaum von männlichem unterscheiden lässt. Auch hier kommt eine Verknüpfung von Distinktion und Gewalt zum Ausdruck. Allerdings gibt es eine „ordnungspolitische“ Differenz zwischen Männer- bzw. Frauengewalt. Während Männergewalt in Einklang mit dem tradierten Männlichkeitsbild steht, könnte Gewalthandeln von Frauen als Protest gegen tradierte Weiblichkeitszuschreibungen interpretiert werden (vgl. Meuser 2002; Kavemann 2007). Während männliches Gewalthandeln folglich innerhalb der Geschlechterordnung stattfindet – dies trifft sowohl auf die Gewalt gegen Frauen als auch auf Gewalt gegen andere Männer zu –, interpretiert Meuser weibliches Gewalthandeln im Gegensatz dazu als Verstoß gegen diese Ordnungen. Während sexuelle Belästigung folglich eine mögliche Strategie für Männer darstellt, Macht über Frauen und andere Männer zu erhalten bzw. die Macht auszuüben, die auf der hierarchisch strukturierten Zweigeschlechtlichkeit von Gesellschaft und Betrieb basiert, kann sexuelle Belästigung für Frauen ein Mittel sein, mit diesen traditionellen Weiblichkeitsvorstellungen zu brechen. Ähnliches findet sich auch in der Schweizer Studie (EBG/SECO 2008). Hier wurden männliche Opfer durch Frauen häufiger mit direkten und aggressiveren Formen belästigt. Es spiegeln sich, im Gegensatz zu allen anderen Konstellationen mit weiblichen Tätern, die gleichen Verhaltensformen wider, die männliche Täter gegenüber Frauen anwenden.

Mithilfe dieser Interpretation weiblicher sexueller Belästigung würde weibliches Gewalthandeln die Struktur der Geschlechterordnung ebenfalls reflektieren. Frauen würden demnach – so paradox dies klingen mag – Männer belästigen, um das hierarchische Geschlechterverhältnis aufzubrechen oder traditionelle Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit. Sexuelle Belästigung von Männern durch Frauen würde somit einen Moment des Widerstands darstellen. Dieses Argument wird zwar bekräftigt durch die Tatsache, dass Frauen so gut wie nie andere Frauen belästigen, kann jedoch bisher empirisch kaum belegt werden, da es keine Studien gibt, die weibliche Täter und ihre Motive für sexuelle Belästigung untersuchen. Aus Studien wie der Schweizer Befragung ist aber ersichtlich, dass diese Konstellation – Frauen belästigen Männer – vorkommt. Der hohe Anteil an weiblichen Tätern bei eher klassischen Belästigungsformen gegenüber Männern (persönliche Anspielungen und Sprüche, Nachpfeifen, Anstarren und Blicke, Angebote und Einladungen, unerwünschter Körperkontakt) könnte ein Beleg für diese These sein. Frauen greifen auf „stereotype Formen“ zurück, wenn sie Männer belästigen, und schlagen die Männer dadurch mit ihren eigenen Mitteln. In der Schweizer Studie finden sich zwar keine differenzierten Ergebnisse nach Geschlecht und Status der TäterInnen in Bezug zum Geschlecht der Opfer, doch die Autorinnen stellen fest, dass Vorgesetzte vor allem bei unerwünschten Körperkontakten, allgemeinen sowie den auf eine Person bezogenen Sprüchen und aufgedrängten Geschichten beteiligt sind und dieses Verhalten vor allem Frauen betrifft. Außerdem handelt es sich bei der Gruppe der Vorgesetzten zu mehr als vier Fünftel um Männer – sowohl bezogen auf weibliche als auch auf männliche Opfer (EBG/SECO 2008: 42). Daher kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob es sich bei diesen Täterinnen um höher positionierte Frauen han-

---

Hinweise zu dieser Interpretation weiblichen Gewalthandelns finden sich auch bei Silkenbeumer (2006; 2009) oder GiG-net (2008).

delt. Aber die Zahlen zeigen, dass Männer seltener von Personen mit anderem organisationellen Machtstatus belästigt werden als Frauen.

#### Mittäterschaft

Eine Konstellation ist noch unerklärt, die laut Schweizer Studie (EBG/SECO 2008) am seltensten auftritt, nämlich wenn Frauen andere Frauen belästigen. Wie die eingangs zitierten Studienergebnisse belegen, belästigen Frauen jedoch hauptsächlich nur innerhalb einer gemischtgeschlechtlichen Gruppe andere Frauen und hier vor allem mit den Belästigungsformen allgemeine Sprüche und Witze, Briefe und E-Mails sowie Gebärden, Gesten und Zeichen. Diese werden auch bei homosozialer männlicher Belästigung oder bei Belästigungen von Frauen oder Männern durch gemischtgeschlechtliche Gruppen eingesetzt. Sexuelle Belästigung von Frauen könnte in diesem Fall im Sinne von „Komplizenschaft“ oder Kollaboration mit der herrschenden Gruppe interpretiert werden. So stellt Thürmer-Rohr (1991: 490) fest: „In den ‚normalen‘ Taten des Mannes ist die Frau im allgemeinen als Mitagierende am Geschlechterverhältnis mitbeteiligt, nicht als bloßes Opfer, nicht als Straftäterin, sondern als Ja-Sagerin oder als Nicht-Nein-Sagerin, als Zustimmende oder Wegsehende, als Mit-Dazu-Gehörende.“<sup>7</sup> Fehlende Frauensolidarität und systematische Bündnisse werden in der Frauenforschung seit Anfang der 1980er Jahre diskutiert. Das Konzept der Mittäterschaft als eine Art Gegenentwurf zur Definition von Frauen als kollektiven Opfern geht von einer differenzierteren Interessenverquickung innerhalb des Systems der Zweigeschlechtlichkeit aus (vgl. Thürmer-Rohr 2008). Frauen gehen demnach eine Art Bündnis mit den Männern ein, wenn sie Frauen oder andere Männer belästigen, um an der Macht der hegemonialen Gruppe partizipieren zu können. Sie tragen damit zur Stabilisierung des hierarchischen Systems der Zweigeschlechtlichkeit bei.

Empirisch belegen lässt sich dieses Motiv nicht direkt, da es keine Studien zu weiblichen Tätern im Fall von sexueller Belästigung gibt. Allerdings wird diese Interpretation durch Studien zu weiblichen Tätern und Mittäterschaft von Frauen in anderen Kontexten gestützt (vgl. GiG-net 2008; Kavemann 2007; Thürmer-Rohr 1991, 2008; Rommelspacher 1995). Aber auch die untersuchten Reaktionen von KollegInnen auf sexuelle Belästigungen stützen dieses Motiv und es gibt Berichte darüber, die diese Annahme indirekt bestätigen (vgl. Holzbecher 1996; Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich 2003). Denn obwohl die meisten Belästigungen im Beisein von KollegInnen stattfinden, schweigen diese oft und unterstützen dadurch die Belästigung. Selbst wenn ihnen die Situation peinlich ist oder sie unangenehm berührt sind, greifen sie nicht ein, um nicht als „Spielverderber und Spielverderberinnen“ zu gelten, die zu prüde oder zu empfindlich sind (vgl. Holzbecher 1996; Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich 2003). Hier zeigt sich wieder die Machtbeziehung, die hinter der sexuellen Belästigung steht. Die Situationsdefinition liegt eindeutig bei den TäterInnen. Wie die Opfer wissen auch die ZeugInnen meist nicht, welche Reaktion angemessen wäre, und erschweren den Opfern durch diese fehlende Solidarität eine Abwehr des Verhaltens. Wie sehr die Situationsdefinition der TäterInnen dominiert, zeigt sich vor allem dann, wenn Kolle-

<sup>7</sup> Thürmer-Rohr (1991: 491) bezeichnet dies als Mittäterschaft der Frau und bezieht sich damit auf ihre Beteiligung an der historischen Gesamthandlung, bei der die Frau nicht nur ausgegrenzt, sondern auch eingegrenzt ist (vgl. dazu auch Thürmer-Rohr 2008).

gInnen den Opfern die Schuld für eine Sanktionierung des Täters geben (vgl. Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich 2003). Nicht betroffene KollegInnen beziehen nur selten offene Stellung, da sie befürchten müssen, selbst kritisiert und abgewertet oder gar selbst Opfer von Belästigungen zu werden. Daher kommt es bei sexueller Belästigung selten zu solidarischer Unterstützung, weder durch Kolleginnen noch durch Kollegen. Diese empirischen Ergebnisse stützen daher die Annahme, dass Frauen eher innerhalb von gemischtgeschlechtlichen Gruppen andere Frauen belästigen und diese Belästigungen eher dazu dienen, das hierarchische Geschlechterverhältnis und den Status der hegemonialen Gruppe zu stabilisieren, statt einzelne gegen die Normen verstoßende Personen zu sanktionieren.

## 4 Handlungsstrategien gegen sexuelle Belästigung

Die Diskussion der verschiedenen Opfer-TäterInnen-Konstellationen konnte sowohl für männliche als auch für weibliche Täter mehr oder weniger empirisch belegbare Motive aufschlüsseln, die alle im hierarchischen Geschlechterverhältnis begründet sind. Am häufigsten untersucht wurde die sexuelle Belästigung von Frauen durch Männer. Hier wurden die Motive des Platzverweises und der kurzfristigen Befriedigung eines Machtbedürfnisses abgeleitet, wie sie vielfach in der Literatur zu finden sind. Einige Studien untersuchen auch Männer als Opfer, weshalb sich vor allem Aussagen zur homosozialen Belästigung durch Männer machen lassen. Hier wurde mit dem Konzept der hegemonialen Männlichkeit von Connell (2006) das Motiv der Identitätssicherung und Stabilisierung von Männlichkeit aufgezeigt und empirisch belegt. Allerdings haben Studien bisher kaum nach Frauen als Täterinnen gefragt, weshalb zu diesen Belästigungskonstellationen – Frauen belästigen Männer bzw. Frauen belästigen Frauen – kaum empirische Aussagen getroffen werden können. Daher können die geschilderten Motive – Bruch mit der traditionellen Sichtweise von Weiblichkeit und Männlichkeit und MitläuferInnentum von weiblichen Tätern – nur eingeschränkt empirisch belegt werden und bedürfen einer genaueren empirischen Untersuchung. Wie bei anderen Belästigungskonstellationen fehlt es auch hier an dichten Beschreibungen, die Rückschlüsse auf die Motive der Täterinnen zulassen.

Um die Struktur von sexueller Belästigung und die dahinter liegenden Machtunterschiede aufzuzeigen, wurden in diesem Beitrag die geschlechtsbezogenen Opfer-TäterInnen-Konstellationen in den Mittelpunkt gestellt. Dieser Perspektivenwechsel ist vor allem wichtig, wenn es darum geht, Handlungsstrategien gegen sexuelle Belästigung zu entwickeln. Denn rechtlich gesehen gibt es zwar einen Schutz vor sexueller Belästigung, Studienergebnisse und eine gleich hoch bleibende Beschwerdezahl bei Gleichbehandlungsanwaltschaften lassen aber nicht darauf schließen, dass sich die Häufigkeit von sexueller Belästigung dadurch verringert. Die Möglichkeit einer juristischen Bestrafung verhindert die Tat nicht, sondern stellt für viele Opfer nur einen letzten Ausweg dar. Die Probleme beginnen jedoch bereits viel früher, nämlich wenn es darum geht, Erfahrungen zu benennen. Wie schwierig diese Bezeichnungen sind, zeigen auch die unterschiedlich verwendeten Definitionen und Frageformen. Auch die sich teilweise widersprechenden Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es für viele

Beschäftigte nach wie vor schwierig ist, sexuelle Belästigung zu benennen. Dadurch wird jedoch eine Abwehr erschwert. Um wirksam gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz vorzugehen, sind daher nach wie vor eine Enttabuisierung von sexueller Belästigung innerhalb von Organisationen und ein höheres Problembewusstsein bei Frauen und Männern nötig, um ihnen die Gelegenheit zu geben, ihre eigenen Erfahrungen bezeichnen und einordnen zu können. Da es sich bei sexueller Belästigung um einen Machtmissbrauch handelt, können Betroffene kaum selbst für ihre eigenen Interessen kämpfen, weshalb Unterstützung innerhalb eines Betriebs bzw. durch die Organisation wichtig ist. Mithilfe unterschiedlicher Strategien kann einerseits Betroffenen geholfen und andererseits bereits vorab etwas gegen sexuelle Belästigung unternommen werden. Dadurch ändert sich zwar nichts an der Grundlage sexueller Belästigung – dem hierarchischen Geschlechterverhältnis –, aber dennoch könnte die Häufigkeit von sexueller Belästigung innerhalb eines Betriebs mithilfe präventiver Interventionsstrategien verringert werden. Hinweise für solche präventiven Maßnahmen finden sich vor allem in der US-amerikanischen Literatur (z. B. Cleveland/McNamara 1996; Zippel 1996), die sich mit sexueller Belästigung im Kontext der Organisation auseinandersetzt. Die Autorinnen, die häufig selbst in Betrieben arbeiten und in ihrem Arbeitsumfeld mit sexueller Belästigung zu tun haben, schlagen präventive Maßnahmen wie Trainings- und Aufklärungsprogramme für Beschäftigte und Vorgesetzte vor, Informationsveranstaltungen, Vermittlungsangebote zur Vermeidung formaler Verfahren – ähnlich einer Mediation bei Scheidungen, Sensibilisierungsmaßnahmen für Vorgesetzte oder Orientierungsprogramme für Beschäftigte. Denn, so ihr Fazit, wenn Organisationen für das Arbeitsklima und die -umgebung verantwortlich gemacht werden und dadurch auch für das Verhalten ihrer Mitglieder, werden sie auch für sexuelle Belästigung in ihren Betrieben zur Verantwortung gezogen. So kann sich die Einstellung über sexuelle Belästigung bei UnternehmerInnen, Vorgesetzten und Beschäftigten verändern und nicht Individuen, sondern Arbeitsplätze können als Schauplatz der Belästigung thematisiert werden. Ausgehend von den Motiven der TäterInnen wäre es dann möglich zu zeigen, warum Frauen und Männer in unterschiedlichem Ausmaß und aus unterschiedlichen Gründen davon betroffen sein können. Mögliche Handlungsstrategien gegen sexuelle Belästigung könnten diesen Erkenntnissen angepasst werden. Durch diesen Perspektivenwechsel könnte sexuelle Belästigung außerdem als eigenständige Variable im Kontext beruflicher Chancen von Frauen und Männern und geschlechtsspezifischer Segregation der Arbeitsmärkte analysiert werden.

## Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (1990). Hierarchies – jobs – bodies. A theory of gendered organizations. In *Gender & Society*, 4 (2), 139–158
- Baker, Carrie N. (2005). Blue-collar feminism. The link between male domination and sexual harassment. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 243–270). Boston: Northeastern University Press
- Bourdieu, Pierre. (2005). *Die männliche Herrschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. (2008). Zugriff am 8. November 2009 unter [www.frauen.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=31330](http://www.frauen.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=31330)

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (Hrsg.). (2004). *Lebenssituation, Sicherheit und Gesundheit von Frauen in Deutschland – Eine repräsentative Untersuchung zu Gewalt gegen Frauen in Deutschland*. Bonn
- Bußmann, Hadumod & Lange, Katrin. (Hrsg.). (1996). *Peinlich berührt. Sexuelle Belästigung von Frauen an Hochschulen*. München: Frauenoffensive
- Cleveland, Jeanette N. & McNamara, Kathleen. (1996). Understanding sexual harassment. Contributions from research on domestic violence and organizational change. In Margaret S. Stockdale (Hrsg.), *Sexual harassment in the workplace. Perspectives, frontiers, and response strategies* (S. 217–240). Thousand Oaks: Sage Publications
- Connell, Robert W. (2006). *Der gemachte Mann – Konstruktion und Krise von Männlichkeiten*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Dupuis, Monique. (1996). Sexuelle Belästigung. Ein Problem mit langer Vergangenheit und kurzer Geschichte. Sozialwissenschaftliche Forschung zum Thema sexuelle Belästigung. In Ulrike Gerhart, Anita Heiliger & Annette Stehr (Hrsg.) (1992), *Tatort Arbeitsplatz. Sexuelle Belästigung von Frauen* (S. 15–45). München: Frauenoffensive
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (Hrsg.). (2008). *Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und in der Romandie*. Bern: Vertrieb der Bundespublikationen
- Emmenegger, Barbara & Gisler, Priska. (1996). The eye and the I. Körper und Körperpolitik in Organisationen. In Komitee Feministische Soziologie (Hrsg.), *Sexualität – Macht – Organisationen. Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und an der Hochschule* (S. 67–89). Chur: Verlag Rüegger
- European Commission. (Hrsg.). (1998). Sexual Harassment in the workplace in the European Union. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Luxembourg. Zugriff am 17. November 2009 unter [www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf#search=%22sexual%20harassment%20eu%22](http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf#search=%22sexual%20harassment%20eu%22)
- Farley, Lin. (1978). *Sexual shakedown: the sexual harassment of women in the working world*. New York: McGraw-Hill
- Gerhart, Ulrike; Heiliger, Anita & Stehr, Anette. (Hrsg.). (1992). *Tatort Arbeitsplatz. Sexuelle Belästigung von Frauen*. München: Frauenoffensive
- GiG-net. (Hrsg.). (2008). *Gewalt im Geschlechterverhältnis. Erkenntnisse und Konsequenzen für Politik, Wissenschaft und soziale Praxis*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich
- Gisler, Priska. (2001). *Belästigung, – sexuelle. Geschlechterpolitik im öffentlichen Diskurs der Schweiz 1976–1996*. Opladen: Leske + Budrich
- Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich. (2003). *Tätigkeitsbericht der Anwaltschaft für Gleichbehandlungsaufbaufragen*. Wien: Bundesministerium für Gesundheit und Frauen. Zugriff am 11. November 2009 unter [www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=20476](http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=20476)
- Godenzi, Alberto. (1992). Männerlogik am Arbeitsplatz. In Ulrike Gerhart, Anita Heiliger & Anette Stehr (Hrsg.), *Tatort Arbeitsplatz. Sexuelle Belästigung von Frauen* (S. 39–47). München: Frauenoffensive
- Hagemann-White, Carol. (2002). Gewalt im Geschlechterverhältnis als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung und Theoriebildung. Rückblick, gegenwärtiger Stand, Ausblick. In Regina-Maria Dackweiler & Reinhild Schäfer (Hrsg.), *Gewalt-Verhältnisse. Feministische Perspektiven auf Geschlecht und Gewalt* (S. 29–52). Frankfurt: Campus Verlag
- Hearn, Jeff & Parkin, Wendy. (2005). Recognition processes in sexual harassment, bullying and violence at work. The move to organization violations. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 92–116). Boston: Northeastern University Press

- Holzbecher, Monika. (1996). Sexuelle Belästigung am Arbeits- und Ausbildungsplatz. Ergebnisse aus der Forschung und der betrieblichen Fortbildung. In Komitee Feministische Soziologie (Hrsg.), *Sexualität – Macht – Organisationen. Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und an der Hochschule* (S. 91–108). Chur: Verlag Rüegger
- Holzbecher, Monika; Braszeit, Anne; Müller, Ursula & Plogstedt, Sibylle. (1997). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bd. 141). Köln: Kohlhammer (5. unver. Aufl. des Bandes 260 des ehemaligen Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit)
- Hopfgartner, Andrea & Zeichen, Maria Magdalena. (1988). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz*. Schriftenreihe „Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik“ Nr. 20. Wien: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Kavemann, Barbara. (2007). Täterinnen – Gewaltausübung von Frauen im privaten Raum im Kontext der feministischen Diskussion über Gewalt im Geschlechterverhältnis. In Christine Künzel & Gaby Temme (Hrsg.), *Täterinnen und/oder Opfer. Frauen in Gewaltkulturen* (S. 161–174). Hamburg: Lit Verlag
- Kimmel, Michael S. & Smith, Tyson. (2005). The ‘reasonable woman’ and unreasonable men. Gendered discourses in sexual harassment litigation. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 143–166). Boston: Northeastern University Press
- Komitee Feministische Soziologie. (Hrsg.). (1996). *Sexualität – Macht – Organisationen. Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und an der Hochschule*. Chur: Verlag Rüegger
- Kuhlmann, Ellen. (1996). *Gegen die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Juristische Praxis und Handlungsperspektiven*. Pfaffenweiler: Centaurus
- Leemann, Regula J. (1996). Die Dialektik der Unterwerfung. Ein Analyseinstrument patriarchaler Herrschaftsverhältnisse. Angewendet auf den Tatbestand der sexuellen und sexistischen Belästigung am Arbeitsplatz. In Komitee Feministische Soziologie (Hrsg.), *Sexualität – Macht – Organisationen. Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und an der Hochschule* (S. 47–65). Chur: Verlag Rüegger
- McKinnon, Catherine A. (1979). *Sexual harassment of working women. A case of sex discrimination*. New Haven: Yale University Press
- Meuser, Michael. (2002). „Doing Masculinity“. Zur Geschlechtslogik männlichen Gewalthandelns. In Regina-Maria Dackweiler & Reinhild Schäfer (Hrsg.), *Gewalt-Verhältnisse. Feministische Perspektiven auf Geschlecht und Gewalt* (S. 53–78). Frankfurt: Campus Verlag
- Quinn, Beth A. (2005). Toward a criminology of sexual harassment. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 26–44). Boston: Northeastern University Press
- Rastetter, Daniela. (1994). *Sexualität und Herrschaft in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Rommelspacher, Birgit. (1995). *Dominanzkultur: Texte zu Fremdheit und Macht*. Berlin: Orlanda Frauenverlag
- Silkenbeumer, Mirja. (2006). *Biografische Selbstentwürfe und Weiblichkeitskonzepte aggressiver Mädchen und junger Frauen*. Berlin: Lit Verlag
- Silkenbeumer, Mirja. (2009). Weibliche Adoleszenz und Gewalt. In Landeskommission Berlin gegen Gewalt (Hrsg.), *Berliner Forum Gewaltprävention*, 11 (36), 66–72. Druckhaus Schöneeweide, Berlin. Zugriff am 18. März 2010 unter [www.berlin.de/imperia/md/content/lblkgg/bfg/36/16\\_silkenbeumer.pdf?start&ts=1254920024&file=16\\_silkenbeumer.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lblkgg/bfg/36/16_silkenbeumer.pdf?start&ts=1254920024&file=16_silkenbeumer.pdf)
- Stockdale, Margarete S. (2005). The sexual Harassment of men. Articulation of the approach-rejection theory of sexual harassment. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 117–142). Boston: Northeastern University Press

- Thürmer-Rohr, Christine. (1991). Frauen in Gewaltverhältnissen. In Doris Jahnsen (Hrsg.), *Sexuelle Gewalt. Die allgegenwärtige Menschenrechtsverletzung* (S. 479–497). Frankfurt a. M.: Zweitausendeins
- Thürmer-Rohr, Christine. (2008). Mittäterschaft von Frauen: Die Komplizenschaft mit der Unterdrückung. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 88–93). 2. erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- West, Candace & Zimmerman, Don. (2002). Doing Gender. In Sarah Fenstermaker & Candace West (Hrsg.), *Doing Gender, Doing Difference* (S. 3–24). New York: Routledge
- Wittmann, Svendy & Bruhns, Kirsten. (2000). „Starke Mädchen“ oder „Schlägerweiber“? – Mädchen in gewaltauffälligen Jugendgruppen. In *Diskurs*, 10 (1), 68–74
- Wittmann, Svendy & Bruhns, Kirsten. (2001): Mädchen in gewaltbereiten Jugendgruppen – kein Thema für die Jugendarbeit? In *DJI Bulletin*, 56/57, 8–13
- Yount, Kristen. (2005). Sexualization of work roles among men miners. Structural and gender-based origins of “harazzment”. In James E. Gruber & Phoebe Morgan (Hrsg.), *In the company of men. Male dominance and sexual harassment* (S. 65–91). Boston: Northeastern University Press
- Zippel, Kathrin S. (1996). Nichts als political and sexual correctness? Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung an US-amerikanischen Hochschulen. In Hadumod Bußmann & Katrin Lange (Hrsg.), *Peinlich berührt. Sexuelle Belästigung von Frauen an Hochschulen* (S. 83–101). München: Frauenoffensive

## Zur Person

Manuela Gamsjäger, Mag.a, Soziologin, Institut für Pädagogik und Psychologie, Johannes Kepler Universität Linz, Österreich. Arbeitsschwerpunkte: Soziologie der Frauen- und Geschlechterforschung, Organisations- und Arbeitssoziologie, Jugendsoziologie  
Kontakt: Altenberger Straße 68, A-4040 Linz, Österreich  
E-Mail: manuela.gamsjaeger@jku.at

# Gender-Rätsel in der zielgruppenorientierten Gesundheitsbildung an Volkshochschulen

## Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach, auf welchen Ebenen die unterschiedliche Partizipation von Frauen und Männern an Themen der Gesundheitsbildung auffällt und welche Gründe für ein geschlechtsspezifisches Teilnahmeverhalten angeführt werden. Wie diese Gender-Segregation überwunden werden kann, soll abschließend erörtert werden.

### *Schlüsselwörter*

Gesundheitsbildung, Geschlecht, Teilnahmeverhalten, Zielgruppe, Volkshochschule

## Summary

The Gender riddle in health education in educational institutions, as the Volkshochschule

The article delves further into the question regarding, which levels the different participation of women and men in subjects of health education is conspicuous and what reasons are stated for the sex-specific behavior of participation. Ways in which Gender-segregation may be overcome are discussed as a final topic.

### *Keywords*

Health education, participation behavior, gender, Volkshochschule

## 1 Geschlecht und Gesundheitsbildung

Dem Thema Gesundheit und Krankheit kommt eine hohe individuelle und gesellschaftliche Bedeutung zu, wie aktuell etwa in der Diskussion um Effizienz und Kostendruck im Gesundheitswesen zu beobachten ist. Sichtbar wird dies auch über ein großes Angebot in der Boulevard-Presse, in der Gesundheitsthemen wie beispielsweise gesundheitsbewusste Ernährung, Stressbewältigung oder Bewegung häufig aufgenommen werden. Auffällig sind hierbei insbesondere Zeitschriften, die sich bereits über ihre Titel ausschließlich an Männer wenden (z. B. Men's Health). Offenbar fühlen Männer sich von diesen Medien angesprochen. Dem gegenüber werden Angebote der Gesundheitsbildung – etwa an Volkshochschulen – nicht von beiden Geschlechtern in gleicher Weise in Anspruch genommen.

Ziel der Gesundheitsbildung ist die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten zur Realisierung einer gesunden Lebensweise im Alltag. Durch Gesundheitsbildung sollen Individuen dazu befähigt werden, die Kontrolle über die Determinanten ihrer Gesundheit zu erhöhen, um so ihre Gesundheit zu verbessern. Als Determinanten gelten jene Faktoren, die die Gesundheit wesentlich beeinflussen, also sozioökonomische Faktoren, Lebensweisen und Lebensstile.

Gesundheitsbildung wendet sich nicht allein an bestimmte Personengruppen, wie zum Beispiel Kranke, bestimmte Risikogruppen oder Personen mit besonderen Gesund-

heitsbelastungen, sondern an die gesamte Bevölkerung. Betrachtet man jedoch die derzeitige TeilnehmerInnenschaft in der Gesundheitsbildung, so wird deutlich, dass diese sich nicht an alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen richtet. So sind zum Beispiel sozial Benachteiligte, MigrantInnen, junge Erwachsene und ältere Personen in diesem Fachgebiet unterrepräsentiert. Aber auch Männer sind generell eine in der Gesundheitsbildung unterrepräsentierte Zielgruppe. Dies widerspricht allerdings dem Selbstverständnis der Volkshochschule als für alle Menschen zugänglicher Bildungseinrichtung, die nicht nur Weiterbildungsbedarf decken, sondern auch neue Bedarfe wecken und einen öffentlichen Bildungsauftrag erfüllen soll. Insbesondere die Gewinnung bislang bildungsferner Gruppen ist eine bedeutsame Aufgabe, der sich die Volkshochschule (kurz: VHS) traditionell und kontinuierlich stellt.

Anders als Krankheit lässt sich Gesundheit nicht fühlen, denn erst das Ausbleiben von Gesundheit macht diese sichtbar. Hinzu kommt, dass unter Gesundheit jeder etwas anderes versteht und die Vorstellungen sich jeweils nach Geschlecht, Alter und sozialer Herkunft unterscheiden. So geht man davon aus, dass die Haltung zur Gesundheit lebensgeschichtlich erlernt wird (Blättner 1998: 79). Auch oder gerade die Kategorie Geschlecht beeinflusst Gesundheit über gesundheitsrelevante Einstellungen, Wissensbestände, Wertesysteme, Verhaltensweisen und unterschiedliche Lebensbedingungen. Die folgenden Ausführungen werden zeigen, dass sich je nach Geschlecht erhebliche Differenzen zum subjektiven Gesundheitserleben, zum aktiven Gesundheitsverhalten und auch in der Teilhabe an Angeboten der Gesundheitsbildung offenbaren. Die geschlechtsspezifische Segregation in der Gesundheitsbildung ist hierbei so drastisch, dass man durchaus von Gender-Rätseln sprechen kann. Nachfolgend soll dies für die größte Bildungseinrichtung der allgemeinen Erwachsenenbildung beschrieben werden, für die Volkshochschule.

## 2 Geschlechterdifferenzen in der Teilnahme an Gesundheitsbildung am Beispiel der Volkshochschule

Die Volkshochschule gilt als größter Anbieter von Bildungsangeboten der allgemeinen Erwachsenenbildung. Ihre Angebote sind in verschiedene Programmbereiche unterteilt. Gemessen an den Unterrichtsstunden ist der Programmbereich „Gesundheitsbildung“ der zweitgrößte Bereich nach den Sprachen (vgl. Reichart/Huntemann 2008: 11). Dieser Bereich verzeichnet über die Jahre hinweg eine stark expandierende Zuwachsrates, die auf ein wachsendes Interesse an Gesundheitsfragen zurückzuführen ist. Seit den 1980er Jahren hat sich die Gesundheitsbildung ausgehend von der Frauen- und Ökologiebewegung zu einem eigenständigen Themenbereich weiterentwickelt (vgl. Hoh/Barz 2009: 732), der beständig durch eine produktive Frauengesundheitsforschung wissenschaftlich erforscht wurde und wird.

Im Programmbereich „Gesundheit“ finden sich beispielsweise Angebote im Bereich Gymnastik, Bewegung, Körpererfahrung, Autogenes Training, Yoga und Entspannung. An diesen Angeboten partizipieren Männer und Frauen in unterschiedlichem Umfang. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, dass in allen Programmbereichen der Volkshochschule Frauen die Mehrheit unter den Teilnehmenden bilden. Ihre Anteile sind ins-

besondere im Programmbereich „Gesundheit“ mit 84,9 % sowie „Kultur – Gestalten“ mit 79,6 % am höchsten (vgl. Reichart/Huntemann 2008: 13).

*Tabelle 1:* Geschlechtsverteilung in Kursen nach Programmbereichen  
(Reichart/Huntemann 2008: 36f.)

Fachbereiche										Gesamt	
Politik – Gesellschaft – Umwelt		Kultur – Gestalten		Gesundheit		Sprachen		Arbeit – Beruf			
Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
67,5 %	32,5 %	79,6 %	20,4 %	84,9 %	15,1 %	69,5 %	30,5 %	63,3 %	36,7 %	74,9 %	25,1 %

Obwohl eine geschlechtsdifferente Haltung zu Gesundheitsthemen aufgrund solcher Zahlen festgestellt werden kann, steht eine genauere und umfassende Analyse der Weiterbildungsbeteiligung an Gesundheitsbildung noch aus. Im Kontext von Milieustudien finden sich beispielsweise Hinweise zur unterschiedlichen Nutzung von Gesundheitsbildung in Abhängigkeit zum sozialen Milieu. So wird ein eigenverantwortliches Gesundheitsverhalten in einigen Milieus hoch bewertet und praktiziert und in anderen Milieus eher randständig eingeschätzt (dazu Hoh/Barz 2009). Fragen nach der geschlechtsspezifischen Teilnahme werden im fachöffentlichen Diskurs der Erwachsenenbildungsforschung überwiegend ausgeklammert. Auch Venth formuliert: „Die extreme Divergenz zwischen der Teilnehmerate von Frauen und Männern gibt Gender-Rätsel auf und stellt Forschungsfragen, welche in der Erwachsenenbildung noch nicht formuliert sind“ (Venth 2006: 97). Eine Recherche in der Forschungsdatendank SOFIS stützt diese Einschätzung, denn das Thema „Gesundheit“ wird zwar in verschiedenen medizinischen und soziologischen Kontexten behandelt, taucht aber in Bildungskontexten kaum auf.

Eine Erklärung hierfür liefert die Studie von Angela Venth. Venth untersucht über Diskursfragmente von Veranstaltungsankündigungen, wissenschaftlichen Studien und Dokumentationen von Fortbildungen für ErwachsenenbildnerInnen, wie Bildungspraxis gestaltet wird (2006). Für den Bereich Gesundheitsbildung kommt sie unter anderem zu dem Resultat, dass sich Frauen durch die körper- und subjektbezogenen Zugänge besonders angesprochen fühlen. Dieser Bildungsbereich mit expandierender Teilnehmerate wird allerdings im fachöffentlichen Diskurs als ‚unfachlich‘ abqualifiziert und bildungspolitisch randständig behandelt. Die Gesundheitsbildung bleibt damit, so resümiert Venth, Erwachsenenbildung zweiter Klasse.

Lediglich vereinzelt finden sich Studien zu diesem Themenbereich. Hinze und Samland etwa haben für ein regional eingegrenztes Gebiet in Hessen gezielt die Teilnahme an Präventionsangeboten über Teilnehmenden- und KursleiterInnenquoten analysiert (2004). Sie beziehen sich auf Daten von verschiedenen Anbietern von Gesundheitsbildungsangeboten, wie etwa Krankenkassen, Volkshochschulen und dem Gesundheitsamt. Ergänzend wurden Kursleitende und Teilnehmende befragt. Die Studie verweist auf einen Präventionsbedarf bei Männern und fordert neue Ansätze und Strategien zur Behebung des diskrepanten Geschlechterverhältnisses in der Gesundheitsbildung. Die Forscherinnen entwickeln einen Maßnahmenkatalog, um mehr Männer für gesundheits-

bezogene Angebote motivieren zu können. Auf ihre Schlussfolgerungen wird im weiteren Verlauf Bezug genommen.

Die Studie von Theisen und Sinner arbeitet im Kontext einer Repräsentativbefragung zur Bildung Älterer (vgl. Tippelt u. a. 2009) über ExpertInnen- und Tiefeninterviews sowie Gruppendiskussionen detaillierte Informationen über Zielgruppen- und TeilnehmerInnenstrukturen der Gesundheitsbildung heraus. Die Autorinnen betrachten nicht nur die Teilnahme an organisierter Gesundheitsbildung, sondern auch das gesundheitsrelevante Verhalten im Alltag und die Zufriedenheit mit dem Gesundheitszustand (Theisen/Sinner 2009). Männer nehmen, so ein Ergebnis der Studie, „häufig erst dann an Gesundheitsbildung [teil], wenn sie in ihrer Gesundheit bereits stark eingeschränkt sind“ (Theisen/Sinner 2009: 104). Neben der subjektiven Einschätzung über den Gesundheitszustand verweist die Studie auf die Korrelation zwischen Bildungsniveau und objektivem Gesundheitszustand. Personen mit einem höheren Bildungsniveau nutzen in einem stärkeren Umfang Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitserhaltung und erhöhen damit ihre Aussicht auf ein langes und gesundes Leben. Theisen und Sinner sprechen in diesem Kontext von dem „protektiven Effekt“ des Bildungsniveaus (Theisen/Sinner 2009: 95). Je höher das Bildungsniveau, desto häufiger werden Angebote der organisierten Gesundheitsbildung aufgesucht. Personen, die an Kursen der Gesundheitsbildung teilgenommen haben, bewerten zudem ihren subjektiven Gesundheitszustand positiver als Nicht-TeilnehmerInnen. Die Teilnahme an Kursen der Gesundheitsbildung hat also einen positiven Effekt auf die subjektive Bewertung des eigenen Gesundheitszustandes. Eine Analyse des Teilnahmeverhaltens verspricht aus diesem Grund nützliche Hinweise zur Planung von Präventionsangeboten, an denen sowohl Frauen als auch Männer partizipieren.

## 2.1 Erklärungsansätze zum geschlechtsdifferenten Teilnahmeverhalten

Gesundheitsbildung setzt einen vielseitigen und vernetzten Lernbegriff voraus, wobei beispielsweise die Lernziele eines Yoga-Kurses nicht immer klar benannt werden können. Auch in der Wahl der Methoden dominieren Verfahren, die auf eine Reflexion des körperlich-somatischen Befindens abzielen (vgl. Sperling 1990; Hess 2004). Da Frauen eine erhöhte Körpersensibilität nachgesagt wird (z. B. Hess 2004), kann man schlussfolgern, dass eine grundlegende Akzeptanz, sich mit Körperlichkeit auseinanderzusetzen und Emotionen wahrzunehmen, vorausgesetzt werden kann. Bei Männern wird hingegen eher eine ironisch-ablehnende Haltung festgestellt. Sie zweifeln den Bildungswert von körperbezogenen Kursen an und der Zugang zu reflexionsbezogenen Methoden fällt ihnen schwerer. Dies kann mit einer grundlegenden skeptischen Haltung gegenüber der Institution VHS begründet werden. Bereits zu Beginn der 1990er Jahre bemerkt Nuissl, dass Männer gerade die Angebote der VHS mit „Freizeit, geringer Leistung und Frauen, schließlich auch mit geringer Qualität“ assoziieren (Nuissl 1993: 65). Solche gering-schätzigen Imagezuschreibungen beeinträchtigen die Weiterbildungsansprache und Weiterbildungsnutzung. Vergegenwärtigt man den „protektiven“ Aspekt von Gesundheitsbildung (Theisen/Sinner 2009: 95), dann ist es insbesondere vor dem Hintergrund der Mortalitätsrate angebracht, stärker über die AdressatInnenorientierung nachzudenken.

Frauen in Industrieländern leben im Durchschnitt 5 bis 8 Jahre länger als Männer (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 475). Die

geringere Lebenserwartung von Männern verweist neben genetischen Faktoren auch auf Sterblichkeitsmuster, die mit unterschiedlichen Verhaltensweisen in Zusammenhang stehen. Häufige Todesursachen bei Männern wie Unfälle, Herzinfarkte, Leberzirrhose und Lungenkrebs spiegeln ein geschlechtertypisches Verhalten wider. Zu diesen Verhaltensfaktoren zählen beispielsweise Substanzmissbrauch, Risikoverhalten im Straßenverkehr und Extremsportarten (dazu ausführlich BMFSFJ 2005; Volz/Zulehner 2009). Männer, so lässt sich aus den empirischen Daten ableiten, verhalten sich gesundheits-schädigend. Frauen reagieren demgegenüber sensibler auf Krankheitsanzeichen, verhalten sich präventiver und fragen eher Beratungen nach (vgl. Otto 2006). Sie treiben zwar nicht unbedingt mehr Sport,<sup>1</sup> üben aber häufiger Entspannungs- und Meditationsübungen aus und trainieren ihr Gedächtnis (Theisen/Sinner 2009: 99).

Eine Betrachtung der spezifischen gesundheitsbezogenen Verhaltensweisen ist gekoppelt an kulturelle Geschlechterbilder. Männliche Lebensläufe beinhalten spezifische Risikolagen und Ressourcen, die auf normative Erwartungen an die Geschlechtsrolle und die „männliche Identität“ zurückgeführt werden können. Insbesondere der beruflichen Arbeit kommt eine zentrale Bedeutung für die männliche Lebensgestaltung zu. Im Kontext von Gesundheit stellt sich etwa die Frage, wie Männer mit chronischer Arbeitsbelastung umgehen. Auch die sozialen Unterstützungen in Belastungssituationen, die jeweiligen Bewältigungsstile sowie die Wahrnehmung und der Umgang mit Beschwerden verweisen auf spezifische Gesundheitsbelastungen von Männern (Faltermaier 2004). Für Faltermaier zeigen sich folgende zentrale Themen einer männlichen Identität: „überragende Bedeutung von Arbeit und Beruf, die männliche Demonstration von Leistungsfähigkeit, Stärke und Erfolg, die Ausübung von Macht und die Betonung von Unabhängigkeit“ (Faltermaier 2004: 27). Maskulinität wird gemäß kultureller Geschlechterbilder überwiegend mit Funktionsfähigkeit und Erfolg gleichgesetzt und „maskuline Eigenschaften [erscheinen] als ein Garant für größeren Lebenserfolg und Zufriedenheit in unserer Gesellschaft [...], denn Glück und Erfolg werden vorwiegend an beruflichen Kriterien gemessen“ (Otto 2006: 4). Diese identitätsstiftenden Orientierungen stehen in enger Beziehung zu gesundheitlichen Risiken, Ressourcen und zur Handlungsorientierung von Männern.<sup>2</sup> Insbesondere der hohe Stellenwert von Arbeit und der damit verbundene Anspruch an Leistungsorientierung kann einen intensiven Arbeitseinsatz mit sich bringen, der „leicht zur Ausblendung von gesundheitlichen Risiken führt und der natürlich auch das Risiko des Scheiterns beinhaltet“ (Faltermaier 2004: 29). Eine gesundheitliche Gefährdung tritt dann verstärkt auf, wenn „Identitätsprojekte“ (Faltermaier 2004: 30), wie beispielsweise beruflicher Erfolg, scheitern.

Der Bedarf für mänderspezifische Präventionsangebote wird darum hoch bewertet, wobei die körper- und subjektbezogene Bildungsarbeit in der Gesundheitsbildung nach Ansicht von Faltermaier nicht unbedingt dem männlichen Selbstverständnis entspricht. Inwieweit sich der gegenwärtig in verschiedenen Kontexten diskutierte Wandel im männlichen Rollenverständnis (z. B. „neue Väter“) auf die Nutzung von Präventionsangeboten auswirkt, bleibt abzuwarten. Venth beurteilt die Entwicklung positiv, denn

1 Lademann/Kolip verweisen auf ein anderes Bewegungsverhalten von Frauen: Viele Transportwege werden zu Fuß oder mit dem Fahrrad erledigt, hinzu kommen Haus- und Gartenarbeit und Aktivitäten mit den Kindern (Lademann/Kolip 2008: 13).

2 Wobei das Geschlecht nur eine Kategorie von mehreren ist, denn auch die soziale Lage oder der kulturelle Hintergrund sind für eine Analyse des Gesundheitsverhaltens relevant.

langsam lernen auch Männer (bzw. es wird ihnen zugestanden), sich über ihre Gefühle auszutauschen und „ihren Körper ohne Leistungsdiktat wahrzunehmen“ (Venth 2000: 222f.). Das Verhältnis des Mannes zu seinem Körper und zur Gesundheit bleibt allerdings weiterhin divergent. Die Männerforschung fordert darum die Herausbildung einer neuen männlichen Identität. Der Umgang mit dem eigenen Körper gehört daher zu den großen Themen der Männerforschung (z. B. Foster 2004: 482).

## 2.2 Gestaltung von Angeboten der Gesundheitsbildung

Die VHS hat in den letzten Jahren die Angebote der Gesundheitsbildung weiter ausdifferenziert und verschiedenste Kooperationsbeziehungen zu zentralen Gesundheitseinrichtungen aufgebaut, wie etwa zu Gesundheitsämtern, Krankenkassen, Selbsthilfegruppen und Krankenhäusern. Auch in der praktischen Bildungsarbeit wird seit Mitte der 1980er Jahre ein entsprechendes Konzept verfolgt. Der Rahmenplan Gesundheitsbildung (vgl. Arbeitskreis Gesundheitsbildung 1985) spiegelt die Neuausrichtung der Gesundheitsbildung wider. Ging es bis in die 1980er Jahre darum, in Fachvorträgen auf die Gefahren eines Risikoverhaltens hinzuweisen, fokussiert die neuere Bildungsarbeit die langfristige Verhaltensänderung durch Reflexionsangebote, die die biografische Dimension mitberücksichtigen.

In den 1920er und frühen 1930er Jahren ging es primär um körperorientierte Verfahren der Gesundheitserziehung, bei denen eine Fokussierung auf Beweglichkeit nach dem Prinzip „Bauch rein, Brust raus, Beine anheben“ dominierte (Blättner 1998: 22). Heute zeigen sich dagegen neue Umgangsweisen mit Körperlichkeit und ein veränderter Umgang mit sich selbst und der Umwelt. Man kann auch von einem Paradigmenwechsel sprechen, der sich gegenwärtig durch eine Ressourcenorientierung auszeichnet. Antonovsky gilt durch sein salutogenetisches Modell als Vorreiter dieses Paradigmenwechsels. Dieses Modell berücksichtigt ein gleichzeitiges Einwirken von pathogenetischen Faktoren (endogener und exogener Stress) und salutogenen Faktoren (Schutzfaktoren) wie psychosoziale, genetische und konstitutionelle Widerstandsquellen (Antonovsky 1979). Der Blick geht damit weg von den Defiziten und Krankheitsverursachern hin zu den Ressourcen der Gesundheitserhaltung bzw. Krankheitsbewältigung. Der jeweilige Gesundheitszustand hängt nach diesem Modell davon ab, inwieweit eine Person mithilfe der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen aktuelle Anforderungen bewältigen kann. Krankheiten sind nach dieser Sichtweise auf multifaktorielle soziale Umwelt- und Lebensbedingungen sowie biologische und genetische Faktoren zurückzuführen.

Dieser Ansatz setzt ein subjektorientiertes, methodisches Vorgehen voraus. Lernen im Bereich der Gesundheitsbildung bezieht sich demgemäß auf Selbstwahrnehmung, auf die Korrektur von Deutungsmustern und Wertmaßstäben, auf Identitätsfindung und den Erwerb von Handlungskompetenz (dazu Siebert 1990: 57f.). Gesundheitsbildung erfolgt also nicht „über Belehrung und moralische Appelle, sondern nur über Einsicht, Selbstbewusstsein und reflexives Lernen“ (Siebert 1990: 67). Das Sprechen und Reflektieren über Krankheiten wird im beruflichen Umfeld von Männern allerdings vermieden, da sie eher den Eindruck von Kraft und Leistungsstärke vermitteln möchten als von Schwäche und Anfälligkeit.

Um die Frage zu beantworten, wie Kurse zur Gesundheitsbildung – etwa an der VHS – inhaltlich adressiert sein müssen, um auch Männer als Zielgruppe erfolgreich

gewinnen zu können, sollen die bestehenden Angebote im Bereich der Gesundheitsbildung auf Gendersensibilität betrachtet werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt hierfür ist ein Blick in die Weiterbildungsprogramme.

Diese Programme haben den Zweck, Informationen über das Angebot von Weiterbildungseinrichtungen zu geben. Sie enthalten Angaben über die Kursleitenden, das Thema, den Ort und die Zeit, die Kosten, den groben Ablauf, die Methodik und die Lernziele. Sie bilden den ersten Berührungspunkt zwischen potenziellen Teilnehmenden und der Weiterbildungseinrichtung. Eine entscheidende Frage ist dabei, inwieweit sich Männer und Frauen durch die Programme angesprochen fühlen (dazu etwa Schlüter/Harmeier 2009).

Feministisch orientierte Bildungsarbeit hat in der Erwachsenenbildung eine lange Tradition (vgl. etwa Gieseke 2001). Und gerade die Gesundheitsbildung war im Rahmen der Frauenbewegung eine kritische Kraft, die sich gegen das patriarchal ausgerichtete Verständnis von weiblichem Körper und Medizin stellte. Die Suche nach Identität führte manchmal zu Magersucht und anderen Erscheinungen anstatt zu positiver Annahme von Weiblichkeit (Stahr u. a. 1991). Solche Befunde finden sich in entsprechenden Angeboten wieder, die sich speziell an Frauen wenden und bei denen es um die Bearbeitung frauenspezifischer und frauenpolitischer Themen geht, wie etwa „Selbstverteidigung für Frauen“, „Wechseljahre, was nun?“ oder „Frauen in der Lebensmitte. Kreativer Lebenstreff“.<sup>3</sup> Aktuell zeigt sich allerdings, dass das Geschlecht und damit zusammenhängende geschlechtsspezifische Angebote reduziert bzw. vollständig aufgehoben werden. Venth beschreibt dies als Prinzip der Geschlechtsneutralisierung (Venth 2006: 64). Problematisch ist dies insofern, als dass zwischen den Lerninteressen von Frauen und Männern kein Unterschied angezeigt wird. Das Bestreben, Offenheit für beide Geschlechter über eine geschlechtsneutrale Ansprache zu signalisieren, birgt also die Gefahr, Geschlechterunterschiede und Ungleichheiten zu neutralisieren (vgl. Schlüter 2004).

Jede Volkshochschule hat ihre eigenen Strategien zur Zielgruppenansprache in der Gesundheitsbildung entwickelt. An der VHS Essen wird ein geschlechtsneutraler Ansatz verfolgt. Die dortige Fachbereichsleiterin für Natur und Gesundheit stellt im Teilnahmeverhalten von Männern fest, dass diese bestimmte Angebote nutzen, die ihrem Selbstverständnis entsprechen und unabhängig von einer geschlechtsspezifischen Ansprache sind. So verzeichnet sie beispielsweise ein wachsendes Interesse von männlichen Adressaten für Entspannungsangebote, die eher im Kontext der beruflichen Anforderungen beworben werden.

Ob der gegenwärtige Trend der Geschlechtsneutralisierung zielführend ist, um die bislang kaum erreichte Zielgruppe „Männer“ für Angebote der Gesundheitsbildung an Volkshochschulen zu gewinnen, wird von BildungswissenschaftlerInnen kritisch diskutiert. So fordern beispielsweise Gieseke u. a., dass Gesundheitsbildung bei Männern und Frauen unterschiedlich ansetzen muss, „wenn sie emanzipatorisch wirken will“ (Gieseke u. a. 1997: 90). Über die unterschiedlichen Lerninteressen von Frauen und Männern im Kontext der Gesundheitsbildung ist allerdings noch zu wenig bekannt. Deren Erforschung ist jedoch wichtig, da etwa Lademann und Kolip darauf hinweisen, dass Präventionsangebote für Frauen und Männer unterschiedlich aufgebaut sein müssen. Sie erläutern dies am Beispiel des Tabakkonsums: Für junge Frauen ist häufig die befürchtete Gewichtszunahme

3 Die Veranstaltungstitel sind den Programmheften der VHS Köln aus den Jahren 1978–2008 entnommen.

ein großes Hindernis, den Tabakkonsum einzuschränken oder aufzugeben, während junge Männer mit dem Aspekt der Leistungsfähigkeit für Interventionsmaßnahmen durchaus gewonnen werden können (Lademann/Kolip 2008: 17). Für Altgeld kann darum nur eine stärkere Berücksichtigung von männlichen Kommunikationskanälen zielführend sein, da die Motivation zur Beschäftigung mit Gesundheitsthemen bei Männern anders erfolgt als bei Frauen (Altgeld 2004). „Die Geschlechtsneutralität der bisherigen Konzepte erweist sich eher als Geschlechtsinsensibilität, die die Effektivität und Effizienz von Interventionen beeinträchtigt“ (Altgeld 2004: 285). Zudem warnt er vor einem homogenisierenden bzw. bipolaren Blick auf die Zielgruppe „Mann“, denn „[d]ie männliche Identität existiert nicht, sondern männliche Identitäten und deshalb auch nur Männergesundheit und nicht die Männergesundheit“ (Altgeld 2004: 285). Diese Aussagen verweisen auf eine weitere Anforderung: Differenzierung statt Neutralisierung.

### 3 Gender-Kompetenz in der Bildungsplanung

Die oben beschriebenen Beispiele zeigen, dass Gendersensibilität einen wesentlichen Einfluss auf Maßnahmen der Gesundheitsbildung haben sollte und sowohl bei der Kursausschreibung als auch bei der Kursdurchführung berücksichtigt werden muss. Ob allerdings eher die Aufhebung der geschlechtlichen Etikettierung, das „Gender-free“, oder die Anerkennung der Verschiedenheit und „doing gender“ eine wirksame Strategie sind, um Frauen und Männer gleichermaßen anzusprechen, wird gegenwärtig kontrovers diskutiert. Will Erwachsenenbildung sich als Ort verstehen, an dem eine konstruktive Auseinandersetzung um die Ausgestaltung der Geschlechterverhältnisse erfolgt, müssen ihre Angebote auch danach bewertet werden, inwieweit sie zu einer Gleichstellung der Geschlechter beitragen und die Lebenssituation von Frauen und Männern verändern können. Anstatt klassische Stereotype über Weiblichkeit und Männlichkeit fortzuschreiben, zielen die Konzepte im Bereich „Gender-Kompetenz“ darauf ab, die Mechanismen der sozialen Konstruktion, des „doing gender“, auf individueller, interaktioneller und institutioneller Ebene zu betrachten.

Derichs-Kunstmann (2003) fordert, bei der Gestaltung von Bildungsarbeit die Lebensbedingungen der teilnehmenden Frauen und Männer zu berücksichtigen. Das hat Konsequenzen für die familienfreundliche, zeitliche Planung von Angeboten, die Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes und die Ausgestaltung des Gebäudes und der Räume. Auch die Frage nach der Kinderbetreuung während der Veranstaltungen ist relevant. Für Veranstaltungsprogramme und Seminaarausreibungen fordert Derichs-Kunstmann eine geschlechtergerechte Sprache. Fragen nach einer geschlechtsspezifischen Zielgruppenansprache müssen darum insbesondere für die Gesundheitsbildung stärker gestellt werden: Ist beispielsweise das Informationsmaterial für beide Geschlechter gleichermaßen ansprechend? Wie ist die Geschlechterverteilung der Kursleitenden? Hinze und Samland schlagen vor, in Informations- und Werbeprogrammen gezielt Männer anzusprechen und extra Kurse für Männer mit einer männlichen Kursleitung anzubieten (Hinze/Samland 2004: 179). Auch über Familienangebote sollte nachgedacht werden, da hierüber ein Mitnahmeeffekt der gesundheitsaktiveren Partnerin prognostiziert wird. Zudem spielt der Settingansatz eine wichtige Rolle, um Männer als Adressaten von Gesundheitsbil-

derung zu erreichen. Vor allem die betriebliche Gesundheitsförderung stellt laut Lademann und Kolip (2008) einen wichtigen Ansatz dar, um Männer für Themen der Prävention zu interessieren. Präventionsangebote der gesetzlichen Krankenversicherung werden über diesen Weg besonders gut angenommen. Hinze und Samland fordern darum, dass Männer für Gesundheitsbildung dort beworben werden sollten, „wo sie arbeiten und ihre Freizeit verbringen“ (Hinze/Samland 2004: 179). Dies bedeutet dann unter Umständen, dass die Volkshochschule für Männer nicht der geeignete Bildungsanbieter ist.

Nach unseren Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass mehr Erkenntnisse über die Lerninteressen von Männern und ihre Haltungen zu Angeboten der Gesundheitsbildung notwendig sind.

## Literaturverzeichnis

- Altgeld, Thomas. (2004). Jenseits von Anti-Aging und Work-out? Wo kann Gesundheitsförderung bei Jungen und Männern ansetzen und wie kann sie funktionieren? In Thomas Altgeld (Hrsg.), *Männergesundheit. Neue Herausforderungen und Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 265–286). Weinheim, München: Juventa
- Antonovsky, Aaron. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass
- Arbeitskreis Gesundheitsbildung. (1985). *Rahmenplan Gesundheitsbildung an Volkshochschulen*. Frankfurt: Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes
- Blättner, Beate. (1998). *Gesundheit läßt sich nicht lehren. Professionelles Handeln von KursleiterInnen in der Gesundheitsbildung aus systemisch-konstruktivistischer Sicht*. Zugriff am 2. Juni 2009 unter [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/blaettner98\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/blaettner98_01.pdf)
- BMFSFJ. (2005). *Gender-Datenreport*. Zugriff am 7. Juni 2009 unter [www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/genderreport/0-einleitung.html](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/genderreport/0-einleitung.html)
- Derichs-Kunstmann, Karin. (2003). *Geschlechtergerechte Didaktik für die Bildungsarbeit mit Erwachsenen*. Zugriff am 17. Juni 2010 unter [www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/onlinetexte/online5.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/onlinetexte/online5.pdf)
- Faltermaier, Toni. (2004). Männliche Identität und Gesundheit. Warum Gesundheit von Männern? In Thomas Altgeld (Hrsg.), *Männergesundheit. Neue Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 11–34). Weinheim, München: Juventa
- Foster, Edgar. (2004). Jungen- und Männerarbeit. In Edith Glaser, Dorle Klika & Annedore Prengel (Hrsg.), *Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft* (S. 477–490). Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Gieseke, Wiltrud. (2001). *Handbuch zur Frauenbildung*. Opladen: Leske + Budrich
- Gieseke, Wiltrud u. a. (1997). *Evaluation der Weiterbildung*. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung Kettler
- Hess, Simone. (2004). Förderung von Gesundheit durch biographisches Lernen mit dem Ziel sozio-emotionaler Kompetenzentwicklung. In Anne Schlüter & Ines Schell-Kiehl (Hrsg.), *Erfahrung mit Biographien* (S. 176–192). Bielefeld: Bertelsmann
- Hinze, Lieselotte & Samland, Andrea. (2004). Gesundheitsbildung – reine Frauensache? Geschlechtsspezifische Analyse der Inanspruchnahme von Präventions- und Gesundheitsförderungskursen. In Thomas Altgeld (Hrsg.), *Männergesundheit. Neue Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 171–182). Weinheim, München: Juventa
- Hoh, Ruth & Barz, Heiner. (2009). Weiterbildung und Gesundheit. In Rudolf Tippelt & Aiga von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 729–746). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hurrelmann, Klaus & Kolip, Petra. (2002). *Geschlecht, Gesundheit und Krankheit*. Bern: Huber

- Lademann, Julia & Kolip, Petra. (2008). Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention. In Bernhard Badura u. a. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2007. Arbeit, Geschlecht und Gesundheit* (S. 5–20). Berlin: Springer
- Nuissl, Ekkehard. (1993). *Männerbildung. Vom Netzwerk bildungsferner Männlichkeit*. Bad Homburg: Vas – Verlag für Akademische Schriften
- Otto, Sylvana. (2006). *Gender und Gesundheit – Geschlechtsdifferentes Gesundheitsverhalten und Gesundheitswissen – differente Partizipation*. Zugriff am 2. Juni 2009 unter [www.gesundheitberlin.de/download/Otto](http://www.gesundheitberlin.de/download/Otto)
- Reichart, Elisabeth & Huntemann, Hella. (2008). *Volkshochschul-Statistik 2007. 46. Folge, Arbeitsjahr 2007*. Zugriff am 25. März 2009 unter [www.die-bonn.de/doks/reichart0802.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/reichart0802.pdf)
- Schlüter, Anne. (2004). Gender und Erwachsenenbildung. In Edith Glaser, Dorle Klika & Annedore Prengel (Hrsg.), *Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft* (S. 502–514). Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Schlüter, Anne & Harmeier, Michaela. (2009). Genderbezogene Segregationseffekte auf das Weiterbildungsverhalten zwischen statistischer Angleichung und biographischer Differenzierung. *Hessische Blätter für Volksbildung*, (4), 356–365
- Siebert, Horst. (1990). Didaktik der Gesundheitsbildung. In Heide Sperling (Hrsg.), *Gesundheit* (S. 55–76). Oldenburg: o. V.
- Sperling, Heide. (1990). Methoden in der Gesundheitsbildung. In Heide Sperling (Hrsg.), *Gesundheit* (S. 77–91). Oldenburg: o. V.
- Stahr, Ingeborg; Jungk, Sabine & Schulz, Elke. (1991). *Frauengesundheitsbildung – Grundlagen und Konzepte*. Weinheim, München: Juventa
- Theisen, Catharina & Sinner, Simone. (2009). Gesundheitsbildung. In Rudolf Tippelt u. a. (Hrsg.), *Bildung Älterer: Chancen im demographischen Wandel* (S. 94–104). Bielefeld: Bertelsmann
- Tippelt, Rudolf u. a. (Hrsg.). (2009). *Bildung Älterer. Chancen im demographischen Wandel*. Bielefeld: Bertelsmann
- Venth, Angela. (2000). Gesundheitsfördernde Frauenweiterbildung. In Elisabeth de Sotelo (Hrsg.), *Frauenweiterbildung. Innovative Bildungstheorien und kritische Anwendungen* (S. 218–226). Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Venth, Angela. (2006). *Gender-Porträt Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann
- Volz, Rainer & Zulehner, Paul M. (2009). *Männer in Bewegung. Zehn Jahre Männerentwicklung in Deutschland*. Zugriff am 15. April 2009 unter [www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/M\\_C3\\_A4nner-in-Bewegung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/M_C3_A4nner-in-Bewegung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

## Zur Person

*Anne Schlüter*, Prof. Dr., Professorin für Weiterbildung und Frauenbildung, Geschäftsführende Institutsdirektorin des Instituts für Berufs- und Weiterbildung an der Universität Duisburg-Essen, Fachgebiet: Erwachsenenbildung/Bildungsberatung. Arbeitsschwerpunkte: Bildungs- und Biographieforschung, Frauen- und Geschlechterforschung  
Kontakt: Weststadttürme A.08.05, Berliner Platz 6–8, 45127 Essen, E-Mail: [anne.schlueter@uni-due.de](mailto:anne.schlueter@uni-due.de)

*Michaela Harmeier*, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben an der Universität Duisburg-Essen, Fachgebiet: Erwachsenenbildung/Bildungsberatung. Arbeitsschwerpunkte: Erwachsenenbildung, Biographieforschung, Frauen- und Geschlechterforschung  
Kontakt: Weststadttürme A.08.06, Berliner Platz 6–8, 45127 Essen, E-Mail: [michaela.harmeier@uni-due.de](mailto:michaela.harmeier@uni-due.de)

# Tagungsbericht

Lucy Nowottnick Chebout, Sandra Smykalla

## Diversity als Diskurs: Exklusion inklusive?!

Bericht über eine internationale Konferenz vom  
15.–17. Juli 2009 in Istanbul

### Zusammenfassung

Es werden kontroverse Aspekte der EOI-Konferenz 2009 zum Thema „Equality, Diversity and Inclusion in Times of Global Crisis“ im Hinblick auf ihre Relevanz und Verortung in wissenschaftlichen Diskursen und ihre politische Bedeutung beleuchtet und reflektiert. Der Fokus liegt auf dominanten Lesarten des Diversity-Diskurses als „business case“, Vielfalt und Inklusion. Anhand von ausgewählten Konferenzdebatten problematisiert der Bericht Ausblendungen, Hierarchisierungen und gewaltvolle Zuschreibungsprozesse im Feld von Fortbildung und Lehre. Dabei wird gezeigt, wie in Kontexten, die explizit den Anspruch haben, zu inkludieren, Exklusionsmechanismen aufrechterhalten und reproduziert werden. Abschließend werden die Ansätze von Diversität und Intersektionalität hinsichtlich ihrer kritischen Potenziale für die Transformation von Machtarenen skizziert.

### *Schlüsselwörter*

Diversity, Inklusion, Training, Macht, *Weißsein*, Intersektionalität

### Summary

Diversity as a discourse: exclusion included?!  
Report on an international conference in  
Istanbul from 15th–17th July 2009

The article highlights and reflects on controversial aspects of the EOI conference 2009, entitled “Equality, Diversity and Inclusion in Times of Global Crisis”, with regard to their relevance in academic and political discourses. It focuses on dominant readings of the diversity-discourse as a “business-case”, as diversity of strands and as inclusion. Using examples from discussions at the conference, the report problematizes marginalisations, hierarchies, and violent forms of attribution in the field of training and education. It will be shown how mechanisms of exclusion are reproduced and perpetuated in contexts that explicitly intend to be inclusive. In conclusion, the article outlines approaches of diversity and intersectionality regarding their critical potential for the transformation of formations of power.

### *Keywords*

Diversity, inclusion, training, power, whiteness, intersectionality

An der Bosphorus Universität in Istanbul fand vom 15.–17. Juli 2009 die zweite internationale Konferenz „Equal Opportunities International (EOI) 2009“ zum Thema „Equality, Diversity and Inclusion in Times of Global Crisis“ statt. 120 Teilnehmende aus 30 Nationen stellten in insgesamt 92 Präsentationen empirische Studien, Projekte und Erfahrungsberichte aus den Bereichen der internationalen Organisations- und Personalentwicklungsforschung, insbesondere dem Human-Ressource-Management und dem Diversity Management, vor. Koordiniert und unterstützt wurde die Konferenz bereits zum zweiten Mal von dem Forschungsnetzwerk DECERe (Diversity and Equality in Careers and Employment Research) und dem Journal EOI der University of East Anglia in Norwich, Großbritannien.

Mit dem Fokus auf Equality, Diversity und Inklusion widmete sich die Konferenz einem derzeit vielseitig diskutierten Themenfeld, das für Politik und Wirtschaft ebenso von Bedeutung ist wie für die Wissenschaft und gesellschaftspolitische Fragestellungen.

Im Folgenden werden einige aus unserer Sicht kontroverse Aspekte der Konferenz beleuchtet und weitergehende Fragen aufgeworfen, die sich im Nachgang dieser Konferenz sowohl für die Gender und Diversity Studies als auch für Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitiken stellen. Schwerpunkte, die uns vor dem Hintergrund unserer Tätigkeiten in Forschungs- und Beratungsprojekten der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit besonders diskussionswürdig erscheinen, sind dabei zum einen die dominanten Lesarten im Diversity-Diskurs und zum anderen deren Effekte im Feld von Fortbildung und Lehre.

## 1 Der Diversity-Diskurs: „business case“, Vielfalt, Inklusion

Bereits die Eröffnung gab zentrale Linien in der Auseinandersetzung mit Diversity vor. Gemeint war hier vor allem das strategische Diversity Management, das darauf zielt, sicherzustellen, dass Angestellte, die aufgrund von Herkunft, Ethnizität/Race, sexueller Orientierung, Behinderung, Alter oder Geschlecht gruppiert und klassifiziert werden, *gleich* behandelt werden und sich gegenseitig wertschätzen. Es soll eine Win-win-Situation befördert werden, in der einerseits die Angestellten motiviert viel arbeiten und dabei das eigene Selbstwertgefühl steigern, und andererseits die Leitungsebene von dem gestiegenen Output der Organisation profitiert. Die Umsetzung des strategischen Diversity Managements erfolgt ergebnisorientiert und ist eingebettet in eine umfassende Organisationsveränderung, in der eine ‚Kultur der Vielfalt‘ flächendeckend und auf allen Hierarchie-Ebenen der Organisation anvisiert wird.

Hier – wie auch in der Mehrzahl der Konferenzbeiträge – wurde ein Verständnis von Diversity Management als „business case“ betont. Damit einhergehende Herausforderungen sind unter anderem die Messbarkeit der Wirksamkeit von Diversity Management und die vielfältigen Wechselbeziehungen von Diversity und Organisationsabläufen, Finanzen, Ressourcen und Kapazitäten der Organisation, das heißt, Fragen der Kosten-Nutzen-Analyse und der Wirtschaftlichkeit.

Das bestimmende Motto der Diskussionen um Diversity war neben dem „business case“ und der Vielfalt das der Inklusion. Die Idee hinter dem Leitbild der Inklusion ist eine Abkehr von der Exklusion, verbunden mit einer „positiven Geste“ der Aufwertung, Wertschätzung und Anerkennung von Unterschieden. So lautet das Selbstbild der Diversity Manager, wie eine Forscherin in ihren Studien herausfand: „We are correct.“ „We include everybody.“ Bedenklich ist hier, dass ein ideologischer Einschluss *von allen* eben auch bedeutet, dass zum Beispiel *weiße*, heterosexuelle Männer, die den Backlash-Diskurs vorantreiben, ebenso mitgemeint sind. Wer inkludiert also wen? Wer ist vermeintlich eingeschlossen und wer ist doch nicht mitgemeint?

Des Weiteren fiel auf, dass auf der Konferenz ein Diversity-Verständnis als eine „bunte Mischung“ von Menschen mit verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten fortgeschrieben wurde. Die Gruppen, auf die querschnittartig rekurriert wurde, waren vor allem Frauen und ethnische Minderheiten, Schwule und Lesben, Menschen mit Behin-

derung und ältere Menschen. Hauptthemen der Tagung in Bezug auf Gleichstellungsfragen waren die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Teilzeit) und die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bzw. die Dominanz von männlichem Führungsverhalten. In jeweils eigenen Streams wurden diese Themen und Zielgruppen einzeln fokussiert. Im Track „Spirals of Silence?“ wurden zum Beispiel schwul-lesbische Themen vertiefend diskutiert. Auch zu Ethnizität gab es einen eigenen Stream „Ethnicity, Work and Organisation“. Zusätzlich wurde Diversity Management in den Regionen Asien und Mittlerer Osten separat diskutiert. Die gewählte Organisationsform – die Themenblöcke wurden über zwei Tage nebeneinander diskutiert – leistet einem additiv konzipierten Verständnis von Diversity Vorschub, da eine intensive, auf Verschränkungen ausgerichtete Auseinandersetzung fehlte.

## 2 Teaching Diversity: Kompetenzentwicklung und Change Agents

In einem Track wurde unter Bezugnahme auf die theoretische Basis der Kritischen Pädagogik ein Diversity-Projekt mit dem Ziel der Perspektivenerweiterung und Sensibilisierung der Studierenden an der Universität Dubai entwickelt. Das Unterrichtsprojekt war so konzipiert, dass alle Studierenden eine Arbeiterin oder einen Arbeiter aus dem Niedriglohnssektor finden und mit ihr oder ihm ein Interview über die persönliche Lebenssituation führen sollten. Anschließend wurden anhand der Interviews von den Studierenden Geschichten geschrieben, die in der Klasse erzählt wurden. Die Geschichte, die „am tiefsten berührte“, wurde ausgewählt. Aus diesem Projekt erwuchs ein freiwilliges Engagement der Studierenden mit der Idee, einen „Diversity-Day“ in ihrer Universität einzuführen und eine Kampagne dazu zu initiieren. Dafür sammelten sie Spendengelder und luden am Diversity-Tag alle interviewten ArbeiterInnen als Ehrengäste ein. Als Geschenk gab es für alle eine Geldsumme, eine Telefonkarte, mit der sie „ihre Familien zu Hause“ anrufen konnten, und gespendete Kleidungsstücke. Die lokale Presse berichtete. Ziel der Unterrichtseinheit war es, die Perspektive der Studierenden auf Diversity zu erweitern. Außerdem wurde im Unterrichtssetting die Möglichkeit multiperspektivischer Lernzugänge gegeben, weil empirisch gearbeitet wurde und eigene Erfahrungen gemacht werden konnten. Zudem wurde die emotionale Lernebene bewusst angesprochen. Dies ist für Lernprozesse und eine sensibilisierende Auseinandersetzung mit Macht ein wichtiger Ansatzpunkt. Was hier allerdings bei genauerem Hinsehen tatsächlich inhaltlich unter dem Label ‚Diversity‘ stattgefunden hat, trägt den Gestus eines ‚caritativen Otherings‘. Statt einer kritischen Reflexion der eigenen Involviertheit in das Aufrechterhalten von Machtverhältnissen wurde der Blick auf die ‚hilfsbedürftigen Anderen‘ gerichtet. Wie die Dozentin berichtete, waren die Studierenden „deeply touched“ durch die Erfahrung und bewusste Auseinandersetzung mit einer ihnen nicht bekannten Lebenswelt. Was jedoch an Erfahrungen ermöglicht wurde und welche Gefühle thematisiert wurden, sind die „als BetrachterInnen“, nicht „als Betroffene“. Eine kritische Reflexion darüber, auf wessen Kosten wessen Lernen ermöglicht wurde, war der Dozentin zufolge kein Thema.

In einem anderen Track bewegte sich die Diskussion in eine ähnliche Richtung. Dort ging es vor dem Hintergrund von Emotionsforschung um Trainingskonzepte, hier

am Beispiel eines Anti-Rassismus-Trainings in Großbritannien. Die Präsentation beruhte auf einer teilnehmenden Beobachtung der *weißen* Vortragenden, die die Erfahrung von Teilnehmenden of Color und einer Schwarzen Leitungsperson in einem mehrheitlich *weiß* besetzten Trainingsumfeld analysierte. Schon die Art der Analyse ist problematisch zu bewerten, da die Vortragende weder ihre eigene Rolle als Beobachterin in dem Training thematisierte noch die Organisation und Besetzung des Trainings-Teams machtkritisch untersuchte. Am konkreten Beispiel einer Situation, in der der Trainer die gewaltvolle Reproduktion von Rassismus durch Teilnehmende des Trainings kritisierte und thematisierte, entwickelte sich anschließend unter den Konferenz-BesucherInnen eine Diskussion, wie sich der Trainer hätte anders verhalten können. Auch hier war das sofortige Umschwenken in eine helfende, caritative, mitunter auch belehrende Haltung zu beobachten, die die Ablenkung von der eigenen Verstrickung in und Beteiligung an Diskriminierung ermöglichte.

Wie schon im vorherigen Beispiel fehlte auch hier eine selbstkritische Reflexion der eigenen privilegierten Position. Daran lässt sich verdeutlichen, wie durch die Nicht-Thematisierung von privilegierten Positionen im Über-die-anderen-Sprechen problematische Verzerrungseffekte und damit letztlich auch eine Perpetuierung von Unterdrückungsmechanismen stattfinden. In einem dominant *weißen* Raum wurde Rassismus als Problem von nicht-anwesenden People of Color verhandelt. Durch die Fokussierung auf die Erfahrungsebene von Individuen blieben Rassismus als strukturelles Problem ausgeblendet und die Verantwortung und Verstrickung von *Weiß*en darin unthematisiert.

### 3 Reflexionen im Nachgang der Konferenz

Abschließend stellen wir einige Aspekte zur Diskussion, die uns während der Konferenz und im Nachgang beschäftigt haben.

#### 3.1 Goodbye Master-Status? Die Angst vor der Entnennung der Kategorie Geschlecht

Während in einzelnen Beiträgen über die Akzeptanz von Vielfalt als Ziel gesprochen wurde, war eine verbreitete Befürchtung, dass durch die Bemühungen um mehrere Gruppen ‚spezifische Frauen-Fragen‘ auf der Strecke bleiben und Gender in Diversity untergehen und an Bedeutung verlieren könnte. Implizit wurde damit auch eine Hierarchisierung sozialer Ungleichheiten angedeutet, die sich zuungunsten der Kategorie Geschlecht auswirken könnte. In diesem Punkt wurden Schwachstellen der Konferenz deutlich, die über die Frage nach Hierarchisierungen von Diskriminierungen hinausgehen.

Zunächst ist es problematisch, in welcher Form Gruppenfestschreibungen gemacht wurden, die gleichzeitig mit der Homogenisierung von Gruppen und der Labelisierung von Subjekten sowie der Reduktion und Festschreibung auf eine eindeutige ‚Identität‘ oder Gruppenzugehörigkeit einhergehen.

Zudem wurde Gender durchgehend als Frauen (und teilweise Männer) übersetzt, womit ein weiteres Mal Zweigeschlechtlichkeit und ein komplementäres, bipolares Geschlechtermodell festgeschrieben wurden. Derartige Praktiken werfen die Frage auf,

welche Berücksichtigung normativitätskritische Theoriebeiträge – unter anderem aus den Gender Studies – in der Organisationsforschung finden.

### 3.2 Think positive! Personelle und inhaltliche Ausgrenzungen unter dem Deckmantel von Vielfalt

In den Beiträgen wurden marginalisierte Positionen innerhalb der festgeschriebenen Gruppen ausgeblendet und unsichtbar gemacht. Dies ist für uns Anlass, ein weiteres Mal die Kritik an einem positivistischen Diversity-Diskurs zu bemühen. Das auf der Konferenz forcierte Diversity-Verständnis fokussierte vor allem auf Potenziale statt auf Probleme und setzt auf einen ‚Positiv-Kurs‘ statt auf Diskriminierungen. Dieser Fokus blendet die kritische Infragestellung von Macht aus. Dazu gehört auch die Reflexion des eigenen Forschungszugangs und der damit verbundenen Verflechtungen in Machtdiskurse. Die Thematisierung von Privilegien, Unterdrückungs- und Ausschlussmechanismen in der Forschung blieb auf der Konferenz eine Leerstelle.

Dies führte unter anderem dazu, dass Themen aus der Perspektive von Betroffenen, wie am Beispiel des Streams zu sexueller Orientierung deutlich wurde, in separaten Räumen behandelt wurden, jedoch keine signifikante Repräsentation im Querschnitt der Tagung hatten. Am Beispiel der Thematisierung von Race/Ethnizität wurde ebenfalls deutlich, dass mehrheitlich *weiße* Forschende über die Integration ‚der Anderen‘ sprachen, ohne das Privileg ihrer SprecherInnenpositionen und Rassismus als Strukturproblem zu benennen. Insgesamt wurden Fragen der Teilhabe oder der Antidiskriminierung – also einer umfassenden Gleichstellung – kaum bearbeitet. Dies wirft die Frage auf, inwiefern es Diversity Management (besser als anderen Konzepten und Strategien) gelingt, intersektionale Verknüpfungen von sozialer Ungleichheit zu adressieren.

Wie das Abschlusspodium mit nacheinander vorgestellten Resümees der DiskussionsleiterInnen, den Verantwortlichen aus den einzelnen Streams, deutlich machte, wurde auf sehr unterschiedliche Weise und mit sehr heterogenen Wissensständen in den Streams gearbeitet. Dass in dieser Vielfalt auch Kontroversen, Probleme und Ernüchterungen über die Schwierigkeiten in der Praxis steckten, wurde in einigen Berichten angedeutet. Allerdings schien deren Thematisierung mehrheitlich nicht gewollt zu sein. Skepsis oder Frustration ob des Standes des Erreichten wurde von der Moderation offensiv in das ‚Prinzip Hoffnung‘ umgedeutet oder relativierend kommentiert und damit abgeschwächt. Ihren Höhepunkt fand diese positive Diversity-Feier-Stimmung, als eine Schwarze Teilnehmerin (unvorhergesehen) als Begleiterin ihrer *weißen* Kollegin mit der Bemerkung auf das Podium kam, sie wolle nichts aus dem Stream berichten, sondern lediglich „mehr Farbe“ auf das ausschließlich von *Weiß* besetzte Podium bringen. Dafür gab es tosenden Beifall vom Publikum. Beflügelt durch diese Szene, konnte die Moderatorin kurz danach umso einfacher noch einmal bekräftigen, dass „Fragen der Migration“ sehr wichtig seien und dass konzeptioneller und inhaltlicher Klärungsbedarf bei Themen der Intersektionalität bestehe.

Hier lässt sich fragen: Wer feiert wen und auf wessen Kosten? Wer lässt sich für was vereinnahmen? Aus welchem Grund? Der hier dominante Diversity-Diskurs war darum bemüht, mit aller Kraft ein Positiv-Image aufrechtzuerhalten. Doch warum? Ist es die (altbekannte) Angst vor der Nicht-Anerkennung und eigenen Diskreditierung, wenn

Unliebsames angesprochen wird? Ist es die Sorge vor der eigenen Bloßstellung, wenn Rassismen unter engagierten Gleichstellungs- und Diversity-VertreterInnen thematisiert werden? Ohne Frage: Ein Projizieren von ‚bunter Vielfalt‘, ein Beteuern, niemanden zurückzulassen („no one left behind“), ist (für manche) einfacher, macht (einigen) mehr Mut und (bestimmten) vielleicht auch mehr Spaß. Aber nicht allen.

### 3.3 Diversity und Intersektionalität – zwei Seiten der gleichen Medaille?

Die Konferenz bestätigte eine sich hartnäckig behauptende Skepsis gegenüber Diversity Management als Wirtschaftskonzept – und dies, obwohl der Konferenztitel eine Auseinandersetzung mit „Equal Opportunities“ erwarten ließ. Intersektionalität scheint hingegen kritischeres Potenzial zu beinhalten. Wie aber stehen beide Ansätze zueinander, wo ergänzen, überschneiden, unterscheiden sie sich?

Die diesjährige EOI-Konferenz hat darauf (noch) keine direkten Antworten geben können. Es scheint, auch hier hat das Label „Diversity“ einmal mehr besseren Anklang als „Equality“ oder als Antidiskriminierung und die Benennung von Rassismus, Sexismus oder Homophobie gefunden. Kann aber der Einsatz eines solch rhetorischen Mittels tatsächlich zur Schaffung von Akzeptanz beitragen und für Gleichstellung eingesetzt werden? Die Erfahrung von Gender Mainstreaming lehrt unter anderem, dass die Idee des „Trojanischen Pferds: Gender“, das nach außen als Top-down-EU-Ross daherkommt und in dessen Innerem der Feminismus auf seine Implementierung lauert, nicht immer so funktioniert hat, wie sich dies einige gewünscht hatten. Denn Begriffe sind weder starr noch beliebig, sie transportieren Wertungen und konstituieren politische Bedeutungen durch kontextuelle Einschreibungspraktiken, die sich im Feld des Politischen mit dem Konzept Gender ebenso wie hier mit Diversity vollziehen. Solange allerdings nicht die inhärenten Machtformationen berücksichtigt werden und die Frage nach der Bedeutung von Differenz theoretisch fundiert beantwortet wird, bleiben Gender-, Diversity- und letztlich auch Intersektionalitätsdiskurse ein Spiel mit den Möglichkeiten.

Darüber hinaus: Diversity und Intersektionalität zu diskutieren, zu zelebrieren, zu operationalisieren und zu reflektieren, feilt nicht davor, rassistische, sexistische oder homophobe Ausgrenzungen zu reproduzieren. Das ist keine neue Erkenntnis, aber im Anschluss an diese Konferenz wird sie ein weiteres Mal präsent: Forschung und Wissenschaft sind Machtarenen, die politisch agieren, die privilegieren und die benachteiligen können – und die deshalb zu *politisieren* sind. Eine ergebnisoffene Meta-Reflexion des eigenen wissenschaftlichen und politischen Standpunktes, eine Etablierung einer Streitkultur und die Bereitschaft zur Selbstkritik – dies zu realisieren wünschen wir der nächsten Konferenz, die ab diesem Jahr den Titel „Equality Diversity and Inclusion (EDI)“ trägt und vom 14.–16. Juli 2010 in Wien stattfinden wird. Warum nicht beispielsweise einmal kritische Selbstreflexion zum festen Bestandteil eines jeden Vortrags machen?

#### Zur Person

*Lucy Nowotnick Chebout*, Studentin der Gender Studies und Islamwissenschaft an der Humboldt-Universität und Freien Universität in Berlin, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Geschlechterstudien (Prof. Dr. Susanne Baer, LL. M) im EU-Projekt QUING ([www.](http://www.)

qing.eu). Arbeitsschwerpunkte: Privilegien als Perspektive auf Ungleichheiten, Abwehrmechanismen gegen Gleichstellungspolitiken, Trainings im Kontext von Antidiskriminierungspolitiken, kritische Rassismusforschung

Kontakt: [lucy.nowottnick@rewi.hu-berlin.de](mailto:lucy.nowottnick@rewi.hu-berlin.de)

*Sandra Smykalla*, Dr., Erziehungswissenschaftlerin, assoziiertes Mitglied des transdisziplinären Zentrums für Geschlechterstudien an der Humboldt-Universität zu Berlin, Mitbegründerin und Beraterin bei gleichstellung *concret* ([www.gleichstellung-concret.de](http://www.gleichstellung-concret.de)). Dissertation „Die Bildung der Differenz – Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming“, Reihe Theorie und Praxis der Diskursforschung, VS Verlag, Wiesbaden 2010. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Erwachsenenbildung, Kompetenzentwicklung, Theorie und Praxis von Gleichstellungspolitiken, Poststrukturalismus, Diskursanalyse, Gender Studies

Kontakt: [ssmykalla@gmx.de](mailto:ssmykalla@gmx.de)

Marianne Kriszto

## Wissenschaft und Geschlecht. Karrieren und Barrieren auf dem Weg an die Spitze

Fachtagung in Hamburg vom 18.–19. Februar 2010

### Zusammenfassung

Auf der Tagung präsentierten sich 7 empirische Forschungsprojekte, die vom BMBF im Programm „Frauen an die Spitze“ gefördert werden, und stellten sich der Diskussion. Themen waren: Karrieren von Dual-Career-Paaren, räumliche, auch internationale Mobilität, Entscheidung von WissenschaftlerInnen für oder gegen Kinder, Vereinbarkeitsbedingungen für diejenigen, die sich für Kinder entschieden haben, Karrierebedingungen in der fachärztlichen Weiterbildung, Verbleib in der Wissenschaft nach der Promotion, Effekte der Exzellenz-Initiative für Frauen in den dort geförderten Bereichen. Die Ergebnisse brachten zahlreiche neue Details und Facetten zur Situation von Frauen in der Wissenschaft.

#### *Schlüsselwörter*

Akademische Karriere von Frauen, Dual Career Couples, WissenschaftlerInnen mit Kindern, Personalstruktur, Frauen in der Medizin, Exzellenz-Initiative

### Summary

Science and Gender. Careers and Barriers on the Way to the Top  
Expert Conference in Hamburg, 18–19 February 2010

In the conference “Scholarship and Gender. Careers and Barriers on the Way to the Top” at Hamburg, 18–19 February 2010, seven empirical research projects were presented and discussed that are financed by the Federal Ministry of Education and Research within the programme “Women to the Top”. Topics were: careers of dual career couples; geographic mobility, including international mobility; the decision for or against having children; working conditions and career perspectives of academics with children; academic education of medical specialist; women and men staying in or leaving academia after the PhD; effects of the “excellence initiative” for women in those institutions that benefit from this programme. The results confirmed existing knowledge on women in academia and presented a lot of new details.

#### *Keywords*

Academic careers of women, dual career couples, scholars with children in academia, personnel structure in higher education, women in medicine, “excellence initiative”

Auf dieser Tagung stellten sich insgesamt 7 empirische Forschungsprojekte vor, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Frauen an die Spitze“ gefördert werden, und präsentierten ihre Fragestellungen, methodischen Ansätze und bisherigen Ergebnisse. Der Eröffnungsvortrag von *Kathrin Zippel*, einer deutschen Sozialwissenschaftlerin aus den USA, brachte zusätzlich eine internationale Perspektive in die Diskussion. Das Publikum war überwiegend weiblich und umfasste GeschlechterforscherInnen, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, ExpertInnen aus Exzellenz-Programmen, Familienbüros und Career Centern, VertreterInnen der DFG,

des iFQ und einzelner Ministerien sowie NachwuchswissenschaftlerInnen, angemeldet waren mehr als 150 Personen. Es gab zahlreiche Nachfragen und Kommentare zu den vorgestellten Projekten und Querbezüge zu ähnlichen oder ergänzenden Ergebnissen aus den anderen Projekten.

*Christina Hadulla-Kuhlmann* vom BMBF sprach in ihrem Grußwort die Ziele des Programms „Frauen an die Spitze“ an: differenzierte Analyse der Hindernisse, die sich einer erfolgreichen Karriere von Frauen entgegenstellen, aber auch das Aufzeigen von Wegen zu deren Überwindung. Das Thema Gleichstellung werde von den Verantwortlichen jetzt endlich sehr ernst genommen, zugleich bemerke man bei den Universitätsleitungen große Hilflosigkeit, denn man wisse nicht so genau, woran es eigentlich liege, dass es so langsam vorangehe. Sie betonte zugleich, dass es sich bei den geförderten Projekten nicht um „Auftragsforschung“ handle; die Gestaltungshoheit liege bei den WissenschaftlerInnen, einschließlich der Verantwortung, zu mehr Chancengleichheit beizutragen.

*Heike Kahlert*, die zusammen mit der Gastgeberin *Anita Engels* die Tagung vorbereitet hatte, benannte 3 zentrale Forschungslücken:

- systematische Längsschnittanalysen zum Verbleib des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses
- eine gründliche Evaluation der bisherigen Gleichstellungsprogramme und gesichertes Wissen zur kurz-, mittel- und langfristigen Wirkung einzelner Maßnahmen
- Begleitforschung zu den gleichstellungspolitischen Auswirkungen der gegenwärtigen Hochschulreformen und der zunehmenden Internationalisierung

*Kathrin Zippel* von der Northeastern University (Boston, USA) berichtete in ihrem Beitrag zur „Globalisierung von Karrierewegen in der Wissenschaft – internationale Perspektiven und Geschlechterverhältnisse“ aus 3 aktuellen Forschungsprojekten:

- eine Studie zu Gender und Mobilität: 95 Interviews mit mobilen WissenschaftlerInnen sowie ExpertInnen aus dem Personalbereich und der Politik (USA, Deutschland, Deutsche in den USA, andere EU-Länder)
- eine Befragung der Leitungen internationaler Projekte, die durch die National Science Foundation (NSF) der USA gefördert werden
- eine universitäre Fallstudie zu Geschlecht und internationaler Forschungskooperation an der Northeastern University im Rahmen eines ADVANCE-Projekts der NSF zur institutionellen Transformation/Geschlechtergerechtigkeit

Nach Zippel hat Internationalität zunehmend Bedeutung, wenn auch mit fachspezifischen Differenzen – in den USA besonders wichtig in Physik und verwandten Wissenschaften, am wenigsten in den Sozialwissenschaften. Für kleinere Länder ist internationale Erfahrung ein „Muss“. Quantifizierte Aussagen zur Bedeutung für eine Karriere lassen sich allerdings kaum treffen. Dabei kann Mobilität unterschiedliche Formen annehmen, von kürzeren Forschungsaufenthalten im Rahmen internationaler Netzwerke bis zu langjährigen Auslandsaufenthalten. Internationale Reputation ist auch in den USA für die Karriere sehr wichtig, es müsste aber genauer erforscht werden, wie diese

dort definiert wird und sich zu eigener Mobilität verhält. Mehr als die Hälfte der neuen ProfessorInnen in den USA kommen heute aus Ländern wie China und Indien. Zippel hat dort viele Deutsche interviewt, die geblieben sind, aber gerne nach Deutschland zurückgehen würden, wenn ihnen dies leichter gemacht würde.

Generell ist bei internationaler Mobilität ein deutlicher Gender Gap zu verzeichnen, außer im Studium. Vereinbarkeitsprobleme machen Auslandsaufenthalte zwar schwierig, aber nicht unmöglich. Eine Analyse des Marie-Curie-Programms erbrachte zum Beispiel, dass PartnerInnen in stärkerem Maß als Mobilitätshindernisse angesehen wurden als Kinder. Hier wären differenziertere empirische Studien nötig. Internationale Mobilität kann nach Zippel auch mit größerer Freiheit und mit Chancen für wissenschaftliche Innovation verbunden sein. Auch der geografische Abstand zur Herkunftsfamilie kann ein Mehr an Freiheit bedeuten.

*Alessandra Rusconi* und *Johanna Hess* vom WZB Berlin untersuchen „Frauenkarrieren mit akademischer Partnerschaft in der Wissenschaft“. Sie haben mit standardisierten Interviews insgesamt 1 250 Personen in 4 Karrierestufen von der Arbeit an der Promotion bis zur Professur befragt, darunter 750 WissenschaftlerInnen und 500 PartnerInnen. Dazu kommen qualitative Interviews. Untersucht wurden die eigenen Karriereverläufe und die der PartnerInnen. Unterschiede ergaben sich in Bezug auf Elternzeit, Vollzeit und Teilzeit und Karriereerwartungen. Das Projekt arbeitet mit einem theoretischen Mehrebenen-Modell: Verflechtung von Lebensverläufen, Individual-Ebene, Koordinatenmuster der jeweiligen Partnerschaft (hierarchisches Modell, individualistisches Modell, Gegenseitigkeitsmodell). Die Autorinnen kritisieren, dass Dual-Career-Programme bisher vor allem auf Spitzenpositionen abgezielt hätten, wichtig sei eine entsprechende Unterstützung auch in früheren Karrierestadien.

*Ruth Becker*, *Darja Reuschke* und *Cornelia Toppel* aus Dortmund untersuchen in ihrer Studie räumliche Mobilität und Berufsverläufe bei qualifizierten Erwerbstätigen. Sie haben insgesamt 3 012 Personen in der Altersgruppe 30–50 Jahre in den Regionen Hamburg, Dresden und Frankfurt befragt (Zufallsstichprobe aus dem Melderegister). Danach haben zwar die Älteren bisher öfter die Stelle gewechselt, aber bei den Jüngeren erfolgten relativ häufiger durch beruflichen Wechsel bedingte Umzüge. Generell sind die Frauen häufiger die „tied mover“, die mit dem Mann mit umziehen, aber die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind größer als die zwischen Männern und Frauen. Im Teilprojekt von *Cornelia Toppel* wird die Mobilität promovierter und habilitierter Frauen in MINT-Fächern an 3 technischen Universitäten untersucht. Nach ihren Ergebnissen war räumliche Mobilität vor allem nach Abschluss der Promotion wichtig, später erfolgten Ortswechsel seltener. Es wäre zu untersuchen, inwiefern dieses Ergebnis spezifisch für die Naturwissenschaften ist. Im dritten Teilprojekt sind ExpertInnen-Interviews mit ArbeitgeberInnen geplant, unter anderem zur tatsächlichen Bedeutung von Mobilität.

*Christina Möller* und *Kirsten Heusgen*, ebenfalls Dortmund, untersuchen Wissenschaftskarrieren und Kinderlosigkeit. Bei ihrer Untersuchung an öffentlichen Universitäten in 8 Bundesländern (ohne Medizin) handelt es sich um ein Nachfolgeprojekt der

2008 publizierten NRW-Studie von Sigrid Metz-Göckel et al. Erfasst wurden sowohl wissenschaftliche MitarbeiterInnen als auch ProfessorInnen (ohne JuniorprofessorInnen). Nach dieser Studie sind bei den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen 71 % der Männer und 75 % der Frauen kinderlos, bei den ProfessorInnen 62 % der Frauen, aber nur 34 % der Männer. Bei den unter 44-Jährigen finden sich kaum noch Unterschiede zwischen Männern und Frauen. In den neuen Bundesländern und in Berlin ist die Kinderlosigkeit etwas geringer (so in Sachsen 64 %, in Berlin 69 %), am höchsten ist sie in Nordrhein-Westfalen (78 %). Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen befristeten Arbeitsplätzen, Teilzeitstellen und Kinderlosigkeit, die Korrelation zwischen Befristung und Kinderlosigkeit ist größer als zwischen Teilzeit und Kinderlosigkeit.

Im Projekt „Balancierung von Wissenschaft und Elternschaft (BAWIE)“ von *Inken Lind* (CEWS) erfolgte an 19 Universitäten eine Vollerhebung des wissenschaftlichen Personals (Rücklauf 22 %, insgesamt 8 680 Antworten). Bei den Männern hatten hier 53 % Kinder, bei den Frauen 40 %. Unter den Kinderlosen wünschten sich 70 % ein Kind, aber 37 % schätzten die Realisierungsmöglichkeiten eher negativ ein. Die Ergebnisse zur beruflichen Perspektive ähneln denen in der Studie von Möller/Heusgen, die Werte sind allerdings nicht identisch. Am optimistischsten ist die Einschätzung bei Männern mit Kindern, am negativsten bei Frauen mit Kindern. Insgesamt schätzten Eltern die Vereinbarkeitsoptionen positiver ein als Kinderlose, aber 48 % der Frauen erlebten negative Konsequenzen nach der Geburt von Kindern (insbesondere eine „zurückhaltendere“ Förderung), dagegen nur 24 % der Männer. Lind hat als Ergebnis ihrer Studie folgende Typologie aufgestellt:

- a) *Kinderlose*: erschöpfte PessimistInnen mit Kinderwunsch (1 047), zufriedene OptimistInnen mit Kinderwunsch (908), zufriedene Kinderlose (390), ambivalent unzufriedene Kinderlose (1 048)
- b) *WissenschaftlerInnen mit Kindern*: zufriedene Eltern kleiner Kinder mit Unterstützung durch Vorgesetzte (1 322), belastete Eltern kleiner Kinder (1 048), zufriedene, erfolgreiche Eltern größerer Kinder (1 019), frustrierte Eltern größerer Kinder (385)

Strukturelle Forderungen zur besseren Vereinbarkeit enthalten neben flexiblen Arbeitszeiten und Kinderbetreuung vor allem mehr Planungssicherheit, Unterstützung auch von Frauen mit Kindern durch Vorgesetzte, Anerkennung ihrer Leistungsfähigkeit sowie die Vermeidung beruflicher Nachteile.

Im Projekt „Karriereverläufe von Ärztinnen und Ärzten während der fachärztlichen Weiterbildung (karmed)“ werden MedizinerInnen in der fachärztlichen Weiterbildung an 7 Universitäten in einer Längsschnittuntersuchung begleitet. Der quantitative Teil wird in Hamburg unter Leitung von *Hendrik van den Busche* durchgeführt, die qualitative Studie in Leipzig unter Leitung von *Dorothee Alfermann*. Medizinische Karrieren sind besonders langwierig: nach dem Studium ein Praktisches Jahr (PJ), danach ärztliche Approbation; eigenständige Praxis (auch für Allgemeinmedizin) aber nur nach fachärztlicher Weiterbildung (5–6 Jahre, bei Teilzeit noch länger) möglich. Im quantitativen Teilprojekt, von *Kathrin Kromark* vorgestellt, wird ein Jahrgang im Zeitverlauf begleitet. Die erste Befragung erfolgte 2009 und umfasste insgesamt 1 003 Personen im PJ

(Frauenanteil 66 %), darunter 20 % mit Migrationshintergrund. 23 % der Frauen wollten „Fachärztin einer Klinik“ werden, aber nur 2,1 % Chefärztin, bei den Männern waren die Karriereziele deutlich höher. *Katharina Rothe* hat in der qualitativen Teilstudie bisher Interviews mit 25 Dual Career Couples und 6 Gruppendiskussionen (nach Männern und Frauen getrennt) im PJ an 4 medizinischen Fakultäten durchgeführt, ein Follow-up ist geplant. Karrierewünsche im engeren Sinn äußerten nur relativ wenige Frauen, aber auch nicht sehr viele Männer. Bei den Frauen fand sie häufig eine starke inhaltliche Identifizierung mit der ärztlichen Tätigkeit, auch den Wunsch nach einer universitären Karriere, aber zugleich den Wunsch nach Familie – und die Erwartung, beides sei nicht zu vereinbaren, denn trotz starker Zunahme des Frauenanteils in der Medizin werde immer noch sehr wenig auf die Lebensbedingungen von Frauen eingegangen.

An der Universität Rostock wird von *Marieke Gonschior*, *Katharina Nieter* und *Eva Katharina Sarter* unter der Leitung von *Heike Kahlert* die Karriereorientierung von WissenschaftlerInnen beim Übergang von der Promotion in die PostdoktorandInnen-Phase am Beispiel der Fächer Politikwissenschaften und Chemie untersucht. Hier wurden 60 qualitative Interviews mit Promovierenden und Postdocs (maximal ein Jahr vor bzw. nach Abschluss der Dissertation) durchgeführt, jeweils zur Hälfte mit Männern und Frauen. Neben Personen mit klarer Wissenschaftsorientierung (ein Drittel) und solchen, die nicht in die Wissenschaft wollen (ein Sechstel), gab es auch eine große Gruppe mit „offener Karriereorientierung“ (insgesamt 25), darunter relativ mehr Frauen, mit folgenden Untergruppen: „Orientierungslose“, „Wiedereinstiegs-Bereite“, die zunächst eine Tätigkeit außerhalb der Wissenschaft angetreten haben, „Realistische“, die gerne in der Wissenschaft bleiben würden, aber die Probleme sehen, und „Mehrgleisige“, die sich Alternativen vorstellen können. Der zweite Teil des Projekts umfasst Interviews mit 10 ExpertInnen für professionelle Karriereberatung. Nach deren Berichten seien gerade Doktorandinnen oft sehr orientierungslos, Männer kämen eher mit klarer Orientierung in die Beratung. ExpertInnen ohne Gender-Kompetenz war bisher oft noch gar nicht aufgefallen, dass Frauen nach der Promotion häufiger aussteigen. Diejenigen mit Gender-Kompetenz sehen Ursachen dafür in höheren Ansprüchen an die Qualität von Arbeit und Leben, der Antizipation von Hindernissen sowie der Vereinbarkeitsproblematik. Eine gezielte Karriereberatung in der Promotionsphase fände bisher kaum statt, außer an einzelnen Exzellenz-Universitäten. Gerade die Anfangsphase einer Promotion habe aber große Bedeutung für die weitere Entwicklung, deshalb sei die Etablierung von echter Karriereberatung wichtig, nicht nur Aufstiegsberatung für diejenigen, die sich schon für den Verbleib in der Wissenschaft entschieden haben.

Der letzte Beitrag von *Anita Engels* aus Hamburg, der Gastgeberin der Tagung, stellte das Projekt „Chancengleichheit in der Exzellenzinitiative“ vor. Dies fiel insofern aus dem Rahmen der übrigen Projekte, als es sich hier um eine Prozess begleitende Evaluation mit besonderen Vertraulichkeitsbedingungen handelt, deren Ergebnisse unter anderem mit spezifischen Tagungen an die partizipierenden Einrichtungen rückgekoppelt werden, während nach außen nur summarische Ergebnisse publiziert werden dürfen. Hier werden die 3 Universitäten, 18 Graduiertenschulen und 17 Exzellenz-Cluster, die in der ersten Runde des Exzellenzwettbewerbs erfolgreich waren, über den gesamten

Zeitraum der Förderung untersucht. An der ersten Befragungsrunde nahmen 34 der geförderten 35 Einrichtungen teil. An der zweiten Phase beteiligen sich 26 Einrichtungen, darunter 5 der inzwischen 9 Zukunftskonzept-Universitäten.

Die Erhebung erfolgte zunächst in Kombination mit der iFQ-Befragung der „Principal Investigators (PIs)“. Eine erneute Befragung zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen soll im Frühjahr 2011 als Online-Befragung bei mehr als 4 000 Beteiligten der geförderten Projekte erfolgen. Der Frauenanteil unter den „PIs“ liegt mit 13,8 % noch niedriger als bei den Professuren. In den beteiligten Einrichtungen hat es zu Beginn nur selten einen systematischen Problemaufriss zum Thema Gleichstellung gegeben, und es war eine starke Fokussierung auf die Vereinbarkeitsproblematik zu verzeichnen. Im Projekt soll nun erhoben werden, welche zusätzlichen Ressourcen im weiteren Verlauf tatsächlich für Chancengleichheit als Managementaufgabe bereitgestellt werden (u. a. Kinderbetreuung, Dual-Career-Maßnahmen, in einigen Fällen Tenure-Track-Optionen für Frauen). Geplant ist unter anderem eine teilnehmende Beobachtung zur Situation von Postdocs. Auch der Habitus „Wissenschaft als Lebensform“ mit seinen besonderen Zeitanforderungen und die Einbindung der Frauen in Netzwerke sollen untersucht werden. Die Ergebnisse des Projekts sollen auf die organisatorischen Strategien der mit der Exzellenzinitiative verfolgten Hochschulpolitik bezogen werden.

Die Tagung lieferte insgesamt einen guten Überblick über die geförderten empirischen Projekte zur Situation von Frauen in der Wissenschaft. Der angestrebte Austausch zwischen den Studien kam zustande, die Diskussion war lebhaft. Gleichzeitig brachte die Tagung für ExpertInnen, die sich seit Jahren mit dieser Thematik beschäftigen, weniger Neues als neue Details, die das bisherige Wissen ergänzen. Die bereits seit Längerem bekannten Zusammenhänge zwischen den unklaren beruflichen Perspektiven aufgrund der akademischen Personalstruktur in Deutschland mit ihren überwiegend befristeten Arbeitsverhältnissen, den Bedingungen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie sowie den Mobilitätsanforderungen für Dual-Career-Paare und den Auswirkungen auf die Attraktivität des Arbeitsorts Wissenschaft fanden erneut Bestätigung. Die zweite Erwartung, die das BMBF mit dem Programm „Frauen an die Spitze“ verfolgt – das Aufzeigen von Wegen zur Überwindung der Hindernisse für akademische Karrieren von Frauen und das Entwickeln dafür geeigneter Instrumente –, wurde dagegen weniger erfüllt.

*Edit Kirsch-Auwärter* forderte in ihrem Schlusskommentar, künftig vertieft über Zusammenhänge nachzudenken, die im Kontext von Chancengleichheit bislang nur sporadisch in den Blick geraten seien: Intersektionalität als Brennglas kumulativer Diskriminierungseffekte, Reputationsgefälle zwischen Standorten, Disziplinen und Einrichtungen, die Lebenspraxis Wissenschaft als Schauplatz der Überlagerung öffentlicher und privater Arrangements, Strukturveränderungen mit neuen Verfügbarkeits- und anderen Systemkonformitätszwängen, Familienfreundlichkeit als neuer Profilierungs- und Selbstdarstellungsimperativ, Professionalisierung der Steuerung von wissenschaftlichen Lebenspraxen und Lebensverläufen sowie die „organisationale Rendite“ forciert experimenteller Entwicklungen in wissenschaftlichen Einrichtungen. Um diese Zusammenhänge für die Analyse fruchtbar zu machen, sei der Rekurs auf Theorietraditionen zu folgenden Themen unerlässlich: 1. Hochschule als Organisation, 2. Entstehung der

Professionen, 3. Ökonomisierung der Bildung, 4. Entstaatlichung und neue Governance an Hochschulen, 5. Modernisierung der Geschlechterverhältnisse. Chancengleichheit lasse sich darstellen als ein Gerechtigkeitsproblem, eine Qualitätsfrage des Outputs, aber auch als betriebliches Interesse. Paradoxe Signale kennzeichneten die Lage: Mobilität, Partnerschaft, Elternschaft, Internationalisierung, Exzellenz seien sowohl ein Problem wissenschaftlicher Karrieren – besonders von Frauen – wie auch Indikatoren des Wandels, auch zugunsten von Frauen. Die organisationalen Realitäten, Modalitäten und Anpassungszwänge aber blieben.

### Zur Person

*Marianne Kriszio*, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin, Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien; 1993–2009 zentrale Frauenbeauftragte der Humboldt-Universität, 1997–2009 im Vorstand der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF). Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellungspolitik in der Wissenschaft, akademische Personalstruktur

Kontakt: Humboldt-Universität zu Berlin, Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien, Axel-Springer-Straße 54 b, Raum 354, 10117 Berlin  
E-Mail: [marianne.kriszio@gender.hu-berlin.de](mailto:marianne.kriszio@gender.hu-berlin.de)

# Rezensionen

Rolf Löchel

Christa Binswanger, Margaret Bridges, Brigitte Schnegg, Doris Wastl-Walter (Hrsg.), 2009: *Gender Scripts. Widerspenstige Aneignung von Geschlechternormen*. Frankfurt am Main, New York: Campus. 279 Seiten. 29,90 Euro

---

Es ist schon eine Weile her, dass sich namhafte TheoretikerInnen wie Jacques Lacan und Jacques Derrida sowie vor allem Julia Kristeva und Roland Barthes den aus der Literaturwissenschaft und Linguistik stammenden Fachterminus *Text* aneigneten und in eine für diverse Kulturwissenschaften fruchtbare Metapher transformierten. Nun könnte sich ein weiterer, ursprünglich ebenfalls in den Schriftwissenschaften beheimateter Begriff für die Kultur- und Gesellschaftswissenschaften insgesamt als nicht weniger erkenntnisstiftend erweisen. Es ist der des *Scripts*. Ein von *Christa Binswanger, Margaret Bridges, Brigitte Schnegg* und *Doris Wastl-Walter* herausgegebener Sammelband stellt ihn vor und wendet ihn – wie bereits der Titel „Gender Scripts“ erkennen lässt – im die Disziplinengrenzen transzendierenden Bereich der Geschlechterforschung an. Damit präsentiert der Band die Erträge eines über drei Jahre hinweg andauernden Forschungsprozesses und -austausches, der im Zusammenhang mit dem ProDoc-Graduiertenkolleg „Gender: Script and Prescript“ zwischen Forschenden der Universitäten Bern, Basel und Friburg stattfand.

Wie die Herausgeberinnen in der Einführung darlegen, verwenden sie und ihre AutorInnen den titelstiftenden Begriff in der doppelten Bedeutung „Drehbuch“ und „Niederschrift“ (S. 12). Damit treten sowohl seine „proaktiv[en] und handlungsleitend[en]“ wie auch seine „reaktiv[en] und handlungsdeutend[en]“ Seiten hervor (S. 12), wobei sich insbesondere seine „Form“ als *Prescript* auf „Normen, Gesetzlichkeit und auf Macht“ anwenden lässt (S. 12). Erst indem sich Subjekte solche „Gender Prescripts“ handelnd aneignen, werden diese den Herausgeberinnen zufolge „als handlungs- und wahrnehmungsstrukturierende Orientierungen wirksam“ (S. 11). Zugleich eröffnet dieser Akt der Aneignung einen „Spielraum für Umdeutung, Eigensinn und Widerspenstigkeit“ (S. 11). Ein Konzept, das wohl kaum zufällig an Butlers Strategie der „performativen Subversionen“ erinnert, das die Sprachphilosophin und Gendertheoretikerin im Abschlusskapitel ihres Buches „Das Unbehagen der Geschlechter“ entwickelt.

Wieso die Herausgeberinnen die Beziehung zwischen *Gender Scripts* und *Prescripts* allerdings mit dem philosophisch aufgeladenen und schillernden Begriff „dialektisch“ beschreiben (S. 11), bleibt ebenso unklar wie ihr Verständnis des Begriffs der Dialektik selbst. Das aber wäre bei einem Begriff von derart multipler Bedeutung durchaus erklärungsbedürftig. Ist doch beispielsweise in der „Zweiten Abteilung“ von Kants „Kritik der reinen Vernunft“ die Dialektik als transzendente eine ganz andere als diejenige Hegels, der die These in der Synthese doppelt aufgehoben sieht. Wieder anders verwendet Marx den Begriff, der die Hegel'sche Dialektik intentional vom Kopf auf die Füße stellt. Wenige Seiten später sprechen die Herausgeberinnen denn auch nicht mehr von einer „dialektische[n] Beziehung“ (S. 11), sondern schlichter und sicher treffender von einer „Wechselwirkung“ (S. 13). In dem den Beiträgen nachgeschalteten „Postscript“

verweisen sie schließlich darauf, dass die „vielfältige[n] Überlagerungen und Überschreibungen von *gender scripts*“ auf eine weitere Metapher „verweis[en], nämlich auf das Palimpsest“ (S. 265).

Die Beiträge selbst werden nicht nur durch die zwar polysignifikante, für sie aber einheitsstiftende Metapher des *Scripts* zusammengehalten, sondern auch durch zwei ohne Weiteres konsensfähige „Axiome der Geschlechterforschung“ (S. 11). Das erste versteht Geschlecht als einen „zentrale[n] Ort, an dem sich soziale und kulturelle Ordnungen manifestieren“; dem zweiten zufolge sind „Geschlechternormen, die den Alltag, die sozialen Beziehungen und die kulturellen Erzeugnisse von Gesellschaften prägen, [...] so variabel wie die Gesellschaften selbst“ (S. 11).

Die insgesamt zwölf Aufsätze sind in die drei Rubriken „Scripts and Prescripts“, „Hegemoniale Männlichkeit(en)“ sowie „Konstruktionen und narrative Umschreibungen von Geschlecht“ unterteilt. In der ersten beleuchtet *Gudrun-Axeli Knapp* „Geschlecht in ungleichzeitigen Konstellationen“ (S. 23). Dabei rekurriert die Sozialwissenschaftlerin nicht nur auf das von Freud beschriebene „Fort-Da-Spiel“ (S. 23), sondern greift zudem die Metapher des Palimpsests auf. Das AutorInnenduo *Isabel M. Iso* und *Bernhard C. Schär* geht im gleichen Abschnitt anhand der um 1900 von Auguste Forel und Otto Stoll geführten Auseinandersetzung „um die ‚allgemeine Natur des Menschen‘“ Fragen und Zusammenhängen von „[k]oloniale[m] Rassismus, eugenische[m] Denken und Geschlecht“ nach (S. 61). Gelegentlich argumentieren sie allerdings etwas unscharf. Nachdem sie etwa festgestellt haben, Stoll behaupte, „dass, bei *überwiegenden Teilen* der bekannten Völker, der Mann der werbende, auslesende Teil‘ sei“, schließen sie, „[d]amit projiziert Stoll die europäische, bürgerliche Geschlechterhierarchie [...] auf *alle* bekannten ‚Völker‘“ (S. 66) (Herv. R. L.). Nun mag es zwar sein, dass der Zürcher Professor für Geografie und Völkerkunde diese Verallgemeinerung tatsächlich vornimmt. Mit dem von den AutorInnen herangezogenen Zitat lässt sich das allerdings nicht belegen, zielt seine Behauptung doch ‚nur‘ auf die „überwiegenden Teile der bekannten Völker“, woraus bei Iso und Schär unter der Hand „alle bekannten ‚Völker‘“ werden.

Im letzten der drei Teile des Buches werden neben den von *Nathalie Peyer* untersuchten „Eheproblemen und Scheidungen in Südindien“ (S. 205) und den von *Sara Landolt* aufgezeichneten und interpretierten „Geschlechterkonstruktionen in Erzählungen Jugendlicher über Alkoholkonsum“ (S. 234) vornehmlich literarische Werke von Frauen behandelt. Mitherausgeberin *Christa Binswanger* wendet sich mit Verena Stefans „Häutungen“ einem „für die soziale Bewegung des Feminismus der siebziger Jahre geradezu klassischen Ich-Text“ (S. 186) zu und *Susanne Balmer* präpariert in ihrem vergleichenden Aufsatz den Zusammenhang von „Pflanzenmetaphorik und bürgerlicher Geschlechterdichotomie“ (S. 205) in Friederike Helene Ungers im ausgehenden 18. Jahrhundert erschienenen Roman „Julchen Grünthal“ und Hedwig Dohms gut hundert Jahre später veröffentlichtem Werk „Christa Ruland“ heraus.

Die interessantesten, da innovativsten Beiträge bietet mit seiner instruktiven Kritik an Robert W. Connells Konzept der hegemonialen Männlichkeit aber wohl der mittlere der drei Teile des Bandes. Erste Einwände gegen Connells Theorem bringt *Mechthild Bereswill* in ihren Überlegungen zu „Männlichkeit als verfestigende[r] Norm und als dynamischer Konflikt“ vor (S. 105). Die überzeugendste Kritik an dem Ansatz des

Männlichkeitsforschers legt hingegen *Andrea Hungerbühler* vor, deren Aufsatz weit mehr zu bieten hat, als sein Titel „Hegemoniale Maskulinität im Bergführerberuf? Empirische Befunde und theoretische Explikationen“ verspricht, der auf ein doch sehr abgelegenes Sparten Thema verweist, das nur für wenige SpezialistInnen von Interesse zu sein scheint. Doch weit gefehlt. Wenn die Herausgeberinnen anmerken, die Beiträge zur Männlichkeit zeigten, „dass der Begriff der Hegemonie nicht ausreicht, um zu beschreiben, wie Männlichkeit gesellschaftlich wirksam wird“ (S. 270), so trifft das vor allem auf den Text von Hungerbühler zu, in dem die Autorin Connells „unterkomplexe Konzeption von Feminität“ (S. 137) moniert und zu dem überzeugenden Schluss gelangt, „dass das Konzept der hegemonialen Maskulinität letztlich zu kurz greift, um Herstellung und Wirkungsweise von Maskulinität, Feminität und Geschlecht auf den Grund zu gehen“ (S. 136).

So erhellend Hungerbühlers Kritik an Connell ist, so ist doch bedauerlich, dass weder sie noch Bereswill oder *Denis Hänzli* und *Serena Dankwa*, die sich mit der „Genese eines normativen Männlichkeitsmusters“ am Beispiel des „idealen Regisseurs“ (S. 143) beziehungsweise mit „[s]ituative[m] Mannsein im Kontext südghanaischer Frauenbeziehungen“ (S. 161) befassen, Theresa Frey Steffens instruktive Connell-Kritik (2006: 86–89) rezipieren.

Unbenommen davon lässt der Gewinn, mit dem die Beiträge des Bandes die erkenntnisstiftende Kraft des Begriffs *Script* erproben, hoffen, dass mit ihm ein neuer Stern am Firmament der Wissenschaften aufgegangen ist, der mit ähnlicher Strahlkraft deren Horizont erhellen und so erweitern wird, wie es nun schon seit einigen Jahrzehnten der immer noch nicht verblasste Terminus *Text* vermag.

## Literatur

Frey Steffen, Theresa (2006): *Grundwissen Philosophie: Gender*. Leipzig: Reclam

## Zur Person

*Rolf Löchel*, Mitarbeiter von literaturkritik.de, freier Autor. Arbeitsschwerpunkte: Geschlecht in Literatur, Film und Philosophie, Feministische Literaturwissenschaft, Dekonstruktiver Feminismus und Gender Studies, Feministische Science Fiction, Geschichte der Frauenbewegung  
 Kontakt: literaturkritik.de, c/o Institut für Neuere deutsche Literatur, Wilhelm-Röpke-Straße 6 A, Philipps Universität, 35039 Marburg  
 E-Mail: loechel@staff.uni-marburg.de

## Gabriella Hauch

Ilse Lenz (Hrsg.), 2008: Die Neue Frauenbewegung in Deutschland. Abschied vom kleinen Unterschied. Eine Quellensammlung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 1 200 Seiten. 49,90 Euro

---

Ilse Lenz hat im Jahr 2008 eine kiloschwere, eindrucksvolle Quellensammlung zur Neuen Frauenbewegung in Deutschland von 1968 bis 2005 vorgelegt. Unhandlich, voluminös, aber wunderbar, dieses Opus magnum vor sich und damit Zugang zu verschiedensten schriftlichen Quellen zur „Neuen Frauenbewegung“ zu haben. Dafür gebührt Ilse Lenz und ihrem Team große Anerkennung.

262 Texte, von Klassikern bis zu anonymen Schriften, werden in chronologischer Abfolge in vier Teilen präsentiert: 1. Bewusstwerdung und Artikulation (1968–1975), 2. Pluralisierung und Konsolidierung (1976–1980), 3. Pluralisierung, Professionalisierung und institutionelle Integration (1980–1990) und 4. Globalisierung, deutsche Vereinigung und Postfeminismus (1989–2005). Diese Blöcke korrespondieren mit den internen Transformationen der Bewegung, die sich an den Dimensionen der handelnden AktivistInnen, der Diskurse, der Organisationen und der speziellen Bewegungsöffentlichkeit orientieren. Verändern sich zwei dieser Dimensionen, kann von einer Transformation gesprochen werden (S. 25ff.). Innerhalb der Großkapitel sind die Dokumente thematisch-inhaltlich gebündelt und sorgfältig kontextualisiert. Eine ausführliche Erläuterung eröffnet jedes Unterkapitel und jede Quelle ist mit einem erklärenden Kommentar versehen. Damit erfüllt der Band die wissenschaftlichen Anforderungen an moderne Quelleneditionen und verbindet einen sozialwissenschaftlich-theoretischen Zugriff mit historischer Quellenkritik.

Ein Beispiel: Der Teil zu 1980–1990 beginnt mit dem Unterkapitel „Welche Geschlechter und welche Gesellschaft? Diskurse über Geschlecht, Autonomie und Gleichheit“. Der darin gespannte Bogen umfasst die Opfer-Täterinnen-Debatte, die Entstehungsbedingungen der ersten Texte zur kulturellen Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit oder zur gegenseitigen Bedingtheit der Differenzkategorien Klasse – Geschlecht – Ethnizität. Themen, die in dem „magischen Viereck“ entstanden, das sich zwischen Frauenbewegungen, Frauenforschung, Gleichstellungsstellen und frauenbewegten Politikerinnen in den 1980er Jahren entfaltet hatte. Diese Erwähnung einer der vielen wohlformulierten Kapitelüberschriften, Zeugnis für eine sorgfältige und liebevolle Auseinandersetzung mit dem Thema, erzeugt Lust auf weitere Lektüre.

Neben Archiven und anderen Veröffentlichungen aus der Neuen Frauenbewegung wurden von Lenz und ihrem Team die Zeitschriften *Courage* (1976–1984) und *EMMA* (seit 1977) komplett durchgesehen und ausgewertet. Um eine Kanonisierung zu vermeiden, erfolgte die Aufnahme in den Band nach einem mehrstufigen Auswahlverfahren durch die BearbeiterInnen nach den Kriterien Relevanz für die Entwicklung der „Neuen Frauenbewegungen“, Repräsentation von Teilbereichen und Vielfältigkeit der Positionen. Nicht nur die inhaltlichen Linien, die Forderungen und Bezugnahmen in den Texten, die die Reise in die vierzigjährige Geschichte der „Neuen Frauenbewegungen“ ermöglichen, sondern auch deren Form und Erscheinungsweise selbst korrespon-

dieren und reproduzieren die Veränderung der Konsistenz der Bewegungen. Nach den unveröffentlichten Dokumenten der ersten Phase manifestiert sich die Pluralisierung und Konsolidierung in der Entfaltung der Bewegungsöffentlichkeit der Zeitschriften. Die Professionalisierung der Frauenbewegung wiederum spiegelt sich in Kommentaren zu Gesetzesänderungen, Stellungnahmen von Politikerinnen und schließlich in der feministischen Wissenschaftsproduktion wider. Die Globalisierung und die deutsche Wiedervereinigung – leider wird im Band eine ausführlichere Behandlung der DDR vor diesem Zeitpunkt vermisst – im letzten Teil sind gekennzeichnet durch die Dokumentation des internationalen Charakters einer äußerst disparaten Community, auch auf institutionalisierter Ebene. Was mag das mit ‚unserer‘ feministischen Bewegung zu tun haben, wird sich da manche fragen.

Diese Frage führt zum Begriff „Neue Frauenbewegung“, der vom wissenschaftlichen Mainstream mit dem Terminus soziale Bewegung gefasst wird. Ilse Lenz benutzt konsequent den Plural „Neue Frauenbewegungen“, wodurch sie auf die Vielfalt, die Differenzen, die Heterogenität aufmerksam machen und diesen gerecht werden will. Damit wird das wissenschafts- und gesellschaftspolitische Anliegen der Herausgeberin, das sie mit dieser Quellensammlung auch verfolgt, deutlich (S. 17f.). Ihr Fokus konzentriert sich auf Anliegen, Inhalte und Forderungen und nicht auf Organisations-, Kommunikationsformen oder Mobilisierungszusammenhänge. Damit entsteht ein äußerst weiter Begriff der neuen Frauenbewegung, der offen lässt, in welchen Kontexten die neue Frauenbewegung als soziale Bewegung zu fassen wäre und in welchen nicht. Eine entsprechende begriffliche Differenzierung könnte Klarheit in die verbreitete These „Es gibt keine Frauenbewegung mehr“ bringen. Durch die breite Definition wird aber möglich, all jene gesellschaftlichen Sphären und Ebenen zu vereinen, in die Inhalte der Frauenbewegungen oder Teile davon einfließen, mit dem Ziel des „grundlegenden Wandels der Geschlechterverhältnisse“ (S. 22). Diese Breite soll vorherrschende Vorurteilsstereotypen dechiffrieren und dem Negativ-Diskurs über die sogenannten 1970er-Jahre-Feministinnen ein Wissen entgegenzusetzen, das der Vielfalt der neuen Frauenbewegung entspricht.

Angemerkt sei, dass im Definitionsgeflecht über das „Neue“ der neuen Frauenbewegung in einigen Aspekten der Blick in die Vergangenheit etwas unscharf bleibt und daher analytisches Potenzial zur Theorieproduktion über Wirkungsweisen von sozialen Bewegungen und ihren Aktiven vergibt. Bereits in der sogenannten „Alten Frauenbewegung“ wurde – gleichzeitig und jenseits des Maternalismus (S. 39) – gegen Weiblichkeitsnormen der bürgerlichen Moderne angeschrieben, Sexualitätsdebatten ausgefochten sowie Kritik an der strukturell Machtverhältnisse re-produzierenden Institution Familie geübt. Die Erkenntnis von der „grundlegenden Ungleichzeitigkeit“ (S. 36) in der Entwicklung der Neuen Frauenbewegung auch an der Alten Frauenbewegung zu erproben, legt eine weitgefächerte Aufbereitung der historischen Geschlechterverhältnisse als Basis der spannenden Diskussion zum Verhältnis von Frauenbewegung und Modernisierung nahe. Zum Beispiel würde die Differenzierung von Weiblichkeitskonzepten und -diskursen sowie sozialen Kontexten bzw. Handlungsspielräumen einiges an vorhandenen Geschlechterstereotypen, wie die angeblich traditionelle Hausfrauenrolle, korrigieren.

Ilse Lenz definiert die Frauenbewegten als „mobilisierende kollektive AkteurInnen“ (S. 22), fasst sie als sozial Handelnde und entzieht sie einer Subsumierung unter einem ausschließlichen Blickwinkel der diskursiven Konstruktion und Repräsentation. Diese

Position kommt den Bedürfnissen ehemaliger und gegenwärtiger Aktiver entgegen – womit ein Punkt angesprochen wird, der in der Kontextualisierung der Quellensammlung ausgespart bleibt: die geschichtspolitische Intention des Werks und die Selbstverortung der Herausgeberin in dem Geflecht von Wissenschaft und Frauenbewegungspolitik. Das vorliegende Buch markiert per se eine gewichtige Vergangenheit – so soll es sein! Ist doch immer noch festzustellen, dass wissenschaftliche Communities über 1968 und damit über neue soziale Bewegungen verhandeln, ohne die Frauenbewegung zu thematisieren. In und mit diesem Band wird dem entgegengetreten und Geschichtspolitik betrieben. Zwar eine jenseits von enger identifikatorischer Intention, aber die Frage nach den Perspektiven einer Historiografie der neuen Frauenbewegung bleibt bestehen. Eine Gründungs-, Ideen- oder Aktivitätsgeschichte von Bewegungen ist nie neutral, sie ist immer auch Legitimationsgeschichte, nimmt bestimmte Traditionen affirmativ auf, vernachlässigt andere, blendet Aspekte aus und produziert Wertigkeiten in bewussten oder unbewussten Vorgängen. Zu den Herausforderungen einer solchen Betrachtungsweise zählt auch die zeitgeschichtlich persönliche Verstrickung etlicher GeschichtsproduzentInnen mit ihrem Forschungsgegenstand und nicht zuletzt, welche Dynamiken im Forschungsprozess ausgelöst werden.

Dieser bedeutende Band ist ein Muss für alle Bibliotheken und ihm seien viele LeserInnen aller Generationen gewünscht. Vor allem Jüngere, um Erkenntnisprozesse zu evozieren, wie es die MitarbeiterInnen des Projekts Kristina Binner, Patricia Julia Schmidt, Martin Seeliger, Katharina Schmitt und Christina Siebert in ihren selbstreflexiven Essays zur Arbeit an den Texten der neuen Frauenbewegung in „Anstelle eines Schlussworts: Zwischenbemerkungen zur unendlichen Geschichte“ so lebendig nachvollziehbar machen.

## Zur Person

Gabriella Hauch, Prof.in Mag.a Dr.in, Institut für Frauen- und Geschlechterforschung der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich. Arbeitsschwerpunkte: Inter- und transdisziplinäre Geschlechterforschung, Historische Frauen- und Geschlechterforschung der europäischen Moderne, Frauenbewegungs- und Biografieforschung  
Kontakt: E-Mail: [gabriella.hauch@jku.at](mailto:gabriella.hauch@jku.at)

## Barbara Dippelhofer-Stiem

Mechtild Oechsle, Helen Knauf, Christiane Maschetzke, Elke Rosowski, 2009: Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebensplanung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 349 Seiten. 39,90 Euro

---

Die vorliegende Publikation greift ein brisantes Thema auf, das mit weitreichenden Folgen für junge Menschen verbunden ist: Es geht um die Entscheidung, welchen Weg sie nach dem Abitur einschlagen sollen, inwieweit ein Studium in Erwägung zu ziehen ist,

ob sich eher eine berufliche Ausbildung anbietet und mit welchen Konsequenzen für den weiteren Lebensweg dies einhergehen mag. Dem unterliegt ein längerfristiger Prozess des Abwägens und Sondierens, zumeist verknüpft mit der Suche nach Orientierungshilfen, nach seriösen Informationen und guter Beratung. Das vorliegende Buch stellt den wissenschaftlichen Ertrag einer überwiegend qualitativ ausgerichteten Untersuchung zu diesem Problemkreis dar. Die Studie ist in Nordrhein-Westfalen angesiedelt und umfasst mehrere methodische Schritte und Erhebungszeitpunkte. Im Sommer 2001 wurden an 74 Gymnasien bzw. Gesamtschulen jene Lehrpersonen mit einem teilstandardisierten, schriftlichen Instrument befragt, die für die Koordination der schulischen Angebote zur Berufsorientierung zuständig sind. Ihre Auskünfte erlaubten die Extraktion von Angebotstypen; sechs Jahre später erfolgte die Wiederholungsbefragung. Die Angebotstypologie leitete die Auswahl von sechs exemplarischen, kontrastierenden Schulen. Innerhalb derer wurden 125 angehende Abiturientinnen und Abiturienten mit einem Kurzfragebogen erfasst; eine Teilstichprobe von 60 haben dann in problemzentrierten, mündlichen Interviews ausführlich Stellung genommen. Im Abstand von jeweils etwa anderthalb Jahren schlossen sich zwei weitere, telefonisch administrierte Wellen an. Dieses Panel umfasst 43 Mitglieder; die letzte Erhebung wurde 2007 mit deutlich weniger Probandinnen und Probanden realisiert.

Das hier zu besprechende Werk gliedert sich acht Kapitel, die in arbeitsteiliger Autorinnenschaft verfasst und deshalb nicht ganz frei von Redundanzen sind. Die ersten drei dienen der Explikation von Fragestellung, theoretischer Fundierung und Methodik. Die Kapitel 4 bis 8 präsentieren die empirischen Befunde. Letztere sind jeweils theoretisch eingeleitet, sie nehmen Rekurs auf andere Untersuchungen und schließen mit einem Fazit, das auch praktische Empfehlungen formuliert. Die Inhalte und Ergebnisse werden im Folgenden referiert.

Veränderungen in der Arbeitswelt, die Vielfalt der Studien- und Ausbildungsmöglichkeiten, aber auch die Lebensentwürfe und Werte von jungen Erwachsenen erschweren die Orientierung in dieser Statuspassage, so die Ausgangsthese von *Mechtild Oechsle*. Das Forschungsprojekt wendet sich folgerichtig den subjektbezogenen Faktoren und ihrer Geschlechtstypik zu, fragt nach der Rolle von Elternhaus und Schule und will den dynamischen Charakter der Berufsorientierung und des biografischen Verlaufs in den Blick nehmen. Theoretisch diskutiert und in ihrer geschlechtsspezifischen Relevanz ergründet werden unter anderem Ansätze aus der Berufswahlforschung, der Arbeits- und Industriesoziologie, Modernisierungs- und Lebenslaufperspektiven sowie psychologische Modelle. Dies ist unterlegt mit einschlägigen Befunden aus den Shell-Studien (Kapitel 2). Nachfolgend explizieren *Knauf/Oechsle/Rosowski* ausführlich und gut lesbar das Design und die methodische Vorgehensweise des Projekts. In Kapitel 4 arbeitet *Mechtild Oechsle* auf der Grundlage der ersten Befragung drei Typen von berufsbezogenen Vorstellungen heraus, die ihrerseits mit verschiedenen Handlungsstrategien gekoppelt sind: Arbeitsmarkt-, Balance- und Subjektorientierung. Unter den Befragten dominiert die Balanceorientierung, das heißt, sie versuchen, Chancen der Positionierung in der Berufswelt mit den individuellen Interessen und Wünschen in Einklang zu bringen. Der größere Teil hat diesen Ausgleich bereits herstellen können, andere sind noch auf der Suche. Die alleinige Ausrichtung am Arbeitsmarkt ist lediglich bei einer Minderheit zu konstatieren. *Elke Rosowski* wendet sich anschließend der Verzahnung von Berufs-

orientierung und Lebensplanung zu. Die Mehrheit der Frauen und Männer wünscht sich Familie und Beruf gleichermaßen, wobei die Schülerinnen etwas stärker auf den familialen Bereich setzen. Ideell angestrebt wird eine egalitäre Verteilung der Hausarbeit; gleichwohl antizipieren zuvorderst die Frauen Probleme der Vereinbarkeit und wollen die Mutterschaft in spätere Jahre verschieben. Doch näher liegend als dieses Thema ist die aktuelle Situation der Studien- und Berufswahl. Wie *Christiane Maschetzke* in Kapitel 6 ausführt, spielen in der Regel die Eltern als partnerschaftliche BegleiterInnen eine wichtige und von den Jugendlichen positiv bewertete Rolle. Zwar dienen sie nicht unbedingt als berufliches Vorbild, aber wenn, dann kommt dieser Part den Vätern zu. Im Vergleich damit scheint die Schule von eher untergeordneter Relevanz zu sein (Kapitel 7). *Helen Knauf* wertet die Schul- sowie die AbiturientInnenbefragung aus und findet 5 Typen von Angeboten, wobei jener am häufigsten auftritt, der 3 von 4 möglichen Aktivitäten kombiniert, also Informationen bereithält, Praktika abfordert, die Lebensplanung thematisiert. Das zusätzliche Einbeziehen von geschlechtersensiblen Angeboten wird in jedem fünften Fall praktiziert. Sichtbar werden die Schwierigkeiten und Hemmnisse in den Schulen sowie das Desinteresse in der SchülerInnenchaft. Sechs Jahre später zeichnen sich zwar Veränderungen in den einbezogenen Schulen ab, die Forderung nach Verbesserungen bleibt aber berechtigt. Das abschließende Kapitel 8 fußt auf den Paneldaten. Es konstatiert eine hohe Studierneigung der Befragten, verbunden mit den klassischen Fächerwahlen und einer „Auszeit“ zwischen Abitur und Eintritt in Hochschule oder Ausbildung. Gleichwohl kann mehr als jede zweite befragte Person dem Typus der Kontinuität zugeordnet werden, das heißt, die vormaligen Pläne sind realisiert worden. Abbruch und Wechsel konnten nur in 6 Fällen identifiziert werden. Extrinsische und intrinsische Motive begleiteten die Fachwahl gleichermaßen, unterstützend wirkten Eltern und das Internet. Männer wie Frauen wünschen sich für die Zukunft Partnerschaft, Kinder und einen festen Arbeitsplatz.

Zwar bestätigen die Befunde im Wesentlichen Erkenntnisse aus anderen qualitativen Untersuchungen sowie aus Surveys. Doch das vorliegende Buch vermittelt darüber hinausgehende wertvolle Einsichten. Gerade die vielen Zitate und die eingeschobenen Porträts von einzelnen Befragten lassen die zahlenlastigen Resultate aus quantitativen Studien lebendig werden. Der spezielle Ertrag erwächst mithin aus den Vorzügen des qualitativen Ansatzes; er liegt in den Tiefenanalysen und Typenbildungen. Dieser Anspruch wird von den Autorinnen solide eingelöst, theoretisch angebunden und in Anregungen für die Praxis überführt. Unter methodischen Aspekten sind die verschränkten Stichproben sowie die längsschnittliche Vorgehensweise interessant. Dennoch seien auch kritische Einwände gestattet: Möglicherweise greift der erkenntnisleitende Begriff der Berufsorientierung zu kurz. Denn die meisten AbiturientInnen wenden sich – auch in diesem Sample – dem Studium zu. Die Fachwahl kanalisiert zwar das inhaltliche Gebiet, prädeterminiert aber nicht den konkreten Beruf. Im Vergleich zu einer Ausbildung im herkömmlichen Sinn bietet ein Studium auch in Zeiten der Bologna-Reformen mehr an Offenheit und Disponibilität; konkrete Vorstellungen zur künftigen Tätigkeit können deshalb zurückgestellt, später entwickelt oder revidiert werden. Überdies sind die theoretischen Perspektiven und der Stand der Forschung, die in dieser Publikation erörtert werden, relativ allgemein gehalten und zu wenig auf die Situation der AbiturientInnenchaft und die Transition in die Hochschule zugeschnitten. Hier wären Kon-

kretisierungen und die Anbindung an die eigene Fragestellung hilfreich. Auch bleibt angesichts des geringen Stichprobenumfangs zu fragen, weshalb quantifizierende, teils bivariate Auswertungen vorgenommen werden, zumal sie weitreichende Einsichten in geschlechtsspezifische Differenzierungen (und zwar ohne Signifikanztests) gerade nicht zulassen. Und schließlich wäre es für künftige Forschungen reizvoll, AbiturientInnen- und Studierendenpanels aus den 1970er und 1980er Jahren zu rezipieren. Dies erlaubte, die Thesen von der vermeintlich schwieriger gewordenen Statuspassage und dem gestiegenen Orientierungsbedarf zu prüfen, die damaligen Studien- und Berufsverläufe mit den heutigen zu vergleichen sowie Aspirationen, Lebensplanungen und Zukunftsvorstellungen intergenerational in Augenschein zu nehmen.

## Zur Person

*Barbara Dippelhofer-Stiem*, Prof. Dr., Arbeitsschwerpunkte: Methoden der empirischen Sozialforschung, Sozialisationsforschung, Bildungssoziologie

Kontakt: Universität Magdeburg, Institut für Soziologie, Postfach 4120, 39016 Magdeburg, Telefon: 0391-67-16610, E-Mail: [barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de](mailto:barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de)

## Julia Grulich

Sigrid Metz-Göckel, Dobrochna Kalwa, A. Senganata Münst, 2010: *Migration als Ressource. Zur Pendelmigration polnischer Frauen in Privathaushalte der Bundesrepublik*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich. 366 Seiten. 29,90 Euro

---

Zahlreiche deutsche Haushalte beschäftigen illegal polnische Pendlerinnen. In der Migrationsforschung ist dieses Phänomen der ethnisierten Hausarbeit bereits seit längerem Thema. Das Besondere an der vorliegenden Studie ist die bi-nationale Perspektive auf das Phänomen der bezahlten Hausarbeit in Deutschland: Drei Forscherinnen aus Deutschland und Polen haben zwischen 2004 und 2007 die subjektiven Lebens- und Arbeitssituationen von polnischen Pendelmigrantinnen im Ruhrgebiet mittels qualitativer Interviews untersucht. Herausgekommen ist ein umfassendes, spannendes und flüssig zu lesendes Werk, das die erhobenen Daten aus drei unterschiedlichen theoretischen und nationalen Perspektiven analysiert und die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Pendlerinnen in Bezug zum jeweiligen deutschen bzw. polnischen Gesellschaftskontext setzt. Das Buch gliedert sich in drei Teile, die nicht im klassischen Sinn aufeinander aufbauen, sondern sich als jeweils abgeschlossene Einheiten lesen lassen, die sich zugleich gegenseitig ergänzen und in der Zusammenschau das Verständnis für die Vielschichtigkeit und die komplexen Zusammenhänge der Pendelmigration polnischer Frauen ins Ruhrgebiet erhöhen.

Ogleich die Arbeit polnischer Haus-, Putz- und Pflegekräfte in Deutschland hochgradig prekär verläuft (in der Regel illegal, ohne Vertrag und soziale Absicherung), wird

bereits im Titel „Migration als Ressource“ auf die Handlungsspielräume der polnisch-deutschen Pendelmigrantinnen und damit auf die zentralen Erkenntnisse des Buches aufmerksam gemacht: Die transnationale Migration macht aus Frauen nicht einfach nur „neue Dienstmädchen“, „moderne Sklavinnen“ und Opfer prekärer Arbeitsbedingungen, sondern fungiert stattdessen auch als Ressource (S. 23f.): Die pendelnden Frauen finden in dem ambivalenten „Leben auf der Schaukel“ (S. 39) neben prekären Arbeitsbedingungen und Statureinbußen zugleich auch eine ökonomische und persönliche Chance und Quelle für berufliche Anerkennung und Zufriedenheit. Zugleich nutzt weibliche Migration dem deutschen Wohlfahrtsstaat und den deutschen Haushalten, die durch die „fremden Frauen“ die „häusliche Dienstleistungslücke“, d. h. die fehlenden wohlfahrtsstaatlichen Institutionen für Pflege und Betreuung (von SeniorInnen, Behinderten und Kindern), kostengünstig schließen können. *Sigrid Metz-Göckel* macht darauf aufmerksam, dass dieses Arrangement auf bestimmten Voraussetzungen beruht. Es kann nur „solange funktionieren, wie die krassen Einkommensdifferenzen zwischen den westeuropäischen und ost- bzw. zentraleuropäischen Ländern weiter bestehen, und solange die Sozialsysteme in Deutschland die Kleinkind- und Altenbetreuung nicht ausreichend unterstützen“ (S. 18).

*Sigrid Metz-Göckel* beschäftigt sich im ersten Teil des Buches mit der Lebensweise der polnischen Pendlerinnen, mit dem geringen Status ihrer Tätigkeiten, ihrer Unsichtbarkeit und Illegalität sowie mit der Frage, warum sie sich dennoch für die Arbeit in Deutschland entscheiden. Bei dem Versuch, dies zu erklären, grenzt sie sich von rational-ökonomischen Erklärungsmustern ab, da diese keine Antwort auf die Frage bereithalten, warum auch Frauen, die nicht von Armut betroffen sind, sich in die Arbeitsmigration begeben. Metz-Göckel identifiziert neben monetären Bedürfnissen die Aspekte von Macht und Prestige, die zur Arbeitsmigration und letztlich zur kontinuierlichen Pendelwanderung führen (S. 33).

Interessant ist, dass die polnischen Hausarbeiterinnen entgegen den geläufigen Annahmen nicht zu den Ärmsten und Geringqualifizierten gehören oder junge, ledige Frauen sind, sondern ausgebildete Frauen mittleren Alters, die in der Regel verheiratet sind und mehrere, zumeist ältere Kinder haben. Dass diese Mütter ihr Land und ihre Familien verlassen, erklärt sich aus der schlechten Arbeitsmarktlage in Polen, die gerade älteren Frauen und Müttern nur geringe oder schlecht bezahlte Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. Familiäre Bedürfnisse (Ausbildung der Kinder) oder ökonomische Zwangslagen (Schulden, Bildungskredite etc.) erfordern jedoch meist zusätzliches Geld. Durch die polnischen Netzwerke im Ruhrgebiet gelangen diese Frauen schließlich als Arbeiterinnen in deutsche Haushalte. Dabei stilisieren sie sich als Familienverantwortliche im doppelten Sinn (im deutschen und polnischen Haushalt) und beweisen mit ihrer Ausreise in ein fremdes Land Mut und Geschick, aus denen sie ein Bewusstsein für ihre eigene Stärke und Belastbarkeit ziehen. Die Arbeit unter erschwerten Bedingungen vermittelt ihnen ein Überlegenheitsgefühl gegenüber jenen, die weniger „tüchtig“ sind (S. 24f.). Symbolisch ergänzt und unterstützt wird diese Selbststilisierung durch das polnische Frauen- und Mutterideal der „Polna Matka“ und das Prinzip des „häuslichen Matriarchats“, das der Frau die alleinige Verantwortung und Pflicht für den Haushalt und die Kinder zuschreibt.

Mit der polnischen Perspektive und damit, wie die Frauen ihr Pendelleben zwischen zwei Nationen und Haushalten wahrnehmen und integrieren, beschäftigt sich *Dobroch-*

*na Kalwa* im zweiten Teil des Buches. Nach der wissenschaftlichen Debatte zu Migration in Polen stellt sie den öffentlichen Diskurs zur Migration in der polnischen Gesellschaft vor, der besonders aus deutscher Perspektive neu erscheint und die Möglichkeit bietet, den eigenen Blickwinkel zu erweitern.

Die öffentliche Diskussion in Polen zur Migration wird von vier Aspekten dominiert: (1) Neben dem „brain drain“, der (2) dadurch ausgelösten Destabilisierung des polnischen Systems (insbesondere des Gesundheitssystems) und (3) einem positiven Aspekt, der Senkung der Arbeitslosigkeit, wird (4) die Migration von Frauen nur am Rand und in erster Linie negativ thematisiert. Stichworte sind hier der kriminelle Charakter der weiblichen Migration in Form von Frauenhandel und Prostitution sowie die Pathologisierung unvollständiger Migrationsfamilien, wobei insbesondere die katholische Kirche den Zerfall von Ehe und Familie prophezeit.

Da nach dem EU-Beitritt Polens nach wie vor die temporäre Migration dominiert, fragt Kalwa danach, was Migration eigentlich ist bzw. wer migriert und welche Folgen die Pendelmigration tatsächlich für die polnische Gesellschaft hat. Sie relativiert und widerlegt dabei die zuvor dargestellten und in der öffentlichen polnischen Diskussion geäußerten Ansichten und Meinungen zur weiblichen Migration und ihrer angeblich zerstörerischen Wirkung auf die Familien. Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Einblicke in die deutsch-polnische (Migrations-)Geschichte, die typischen Geschlechterrollen in Polen und die vor diesem Hintergrund besser verständlichen aktuellen Migrationsentscheidungen und -praxen der Frauen.

Im dritten Teil des Buches setzt *A. Senganata Münst* die erhobenen Daten in den theoretischen Rahmen der soziologischen Geschlechter- und Ungleichheitsforschung, analysiert die polnischen Netzwerke in Deutschland und Polen sowie die Wahrnehmungen und Handlungen der Pendlerinnen.

Ihr stärkster Kritikpunkt an der Migrationsforschung betrifft die im Kontext der bezahlten Hausarbeit vorherrschenden Argumentationsmuster, durch die bestehende Stereotype reproduziert und konstruiert werden. Auf der einen Seite stehe die „weiße, sozial privilegierte Frau“, auf der anderen Seite stehen „schwarze Frauen und lateinamerikanische Immigrantinnen“ (USA) bzw. im vorliegenden Fall polnische Pendlerinnen. Damit wird unterschlagen, dass auch schwarze oder polnische Frauen Haushaltsarbeiterinnen beschäftigen (S. 180). Neben einer expliziten Geschlechterperspektive, die auch die bis dato unsichtbaren Männer umfasst, fordert sie eine intersektionale Erweiterung in den Analysen der Migrationsforschung, um auch die Hierarchien und Ungleichheiten innerhalb einer sozialen Gruppe zu erfassen (S. 194).

Auf der Basis der ethnologischen Netzwerkanalyse und mit Rückgriff auf Pierre Bourdieu analysiert sie in einem empirischen Teil die Netzwerkstrukturen der polnischen Pendelmigrantinnen und klärt unter anderem die Frage, wer den Frauen beim Finden einer Arbeitsstelle in Deutschland hilft. Anhand der empirischen Daten und der Interviewausschnitte geht sie schließlich ausführlich auf die konkret interviewten Haushalte in Polen, den Weg zur Migrationsentscheidung, die Familienstruktur und die Auswirkungen der Rollenverschiebung (die Frau wird zur Familiernährerin) und der Abwesenheit der Mutter auf die Familien- und Geschlechterverhältnisse in Polen ein.

Die Studie verweist auf den erkenntnistheoretischen Bedarf an intersektionaler und geschlechtssensibler Migrationsforschung. Die Lektüre ist für alle, die sich mit transna-

tionaler Migration, Ethnisierung und Feminisierung der bezahlten Haus- und Pflegearbeit, dem deutsch-polnischen Verhältnis und dem Wandel der Geschlechterverhältnisse beschäftigen, sehr empfehlenswert und bereichernd.

### Zur Person

*Julia Grulich*, Mag., Studium der Ethnologie und Philosophie, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promotionsstudentin im Fachbereich Allgemeine Soziologie, Universität Paderborn, Arbeitsschwerpunkte: Geschlecht und Organisation, Chancengleichheit der Geschlechter (Gender Mainstreaming und Diversity Management), Arbeit im Wandel, Soziale Ungleichheit, Pierre Bourdieu Kontakt: Universität Paderborn, Fakultät für Kulturwissenschaften, Fach Soziologie, Raum N 2.122, Warburger Straße 100, 33098 Paderborn, Telefon: 05251-60-2315, E-Mail: grulich@mail.uni-paderborn.de