

---

# Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management Heft 2/ 2020

---

## Inhalt

*Ilona Ebbers und Brigitte Halbfas*

Editorial ..... 110

### **Schwerpunktthema: Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“?**

---

*Julia Nentwich und Christa Binswanger*

Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“? ..... 111

### **Beiträge aus der Wissenschaft**

*Helga Eberherr*

Zum Nutzen von Diversität: Organisationen im Spannungsfeld von Werte-  
und Nutzenorientierung ..... 113

*Timo Schreiner und Stefan Köngeter*

Diversität und Inklusion in sozialen, personenbezogenen  
Dienstleistungsorganisationen – Normalitätskonstruktionen im Horizont  
gesellschaftlicher Transformation ..... 127

*Hannah Mormann*

Diversity-Trainings und das Prinzip der Individualisierung.  
Eine neo-institutionalistische Analyse ..... 140

*Andrea Zimmermann und Fleur Weibel*

Gender & Science. Das Potenzial von Inclusion für die Transformation  
wissenschaftlicher Machtverhältnisse am Beispiel eines nationalen  
Forschungsschwerpunkts ..... 153

## Positionen und Forschungsskizzen

*René Breiwe und Anke B. Liegmann*

Kritische Überlegungen zu Spannungsverhältnissen von Diversität und Inklusion  
im Hochschulkontext ..... 167

*Lisa M. Rosen*

Diskursive und organisationale Narrative der Vielfalt – Entwurf einer  
diskriminierungssensiblen Untersuchung europäischer Teilhabekultur(en)  
an Hochschulen ..... 172

## Beiträge aus der Praxis

*Hanna Völkle und Kathrin Mahler Walther*

Wie Schubladen neben Ordnung auch für Stillstand sorgen:  
Der Unconscious Bias Ansatz als Brückenelement auf dem Weg hin zu  
inklusionen Organisationskulturen ..... 177

*Gudrun Sander, Nora Keller, Ines Hartmann und Bianca van Dellen*

Inklusion massgeschneidert fördern mit Mixed Methods ..... 182

*Gabriele Schambach*

Gleichstellung braucht ‚Inclusion‘: Wie Unternehmen im  
Organisationsentwicklungsprozess begleitet werden können ..... 188

*Jennifer J\* Moos und Christiane Löwe*

„Vielfalt fördern – leben – nutzen“: Zur Entwicklung und Umsetzung  
der Diversity Policy der Universität Zürich ..... 194

*Susanne Groth, Mathilde Niehaus, Britt Dahmen und Kathrin Staufenbiel*

Aktionsplan Inklusion: Einblicke in die Praxis einer partizipationsorientierten  
Diversitätsstrategie an Hochschulen ..... 200

*Stefanie Lietze und Karin Langer*

Individualität statt Diversität. Ein Plädoyer für einen neuen (alten) Fokus  
im Umgang mit Studierenden ..... 205

## Offener Themenbereich

---

### Beitrag aus der Wissenschaft

*Pauline Fischer und Martina Maletzky*

Religion in der Managementforschung – ein systematischer Literaturüberblick  
unter besonderer Berücksichtigung des Islams ..... 210

### Positionen und Forschungsskizzen

*Tanja Köhler*

Mangelnde Diversität bedroht den Journalismus ..... 230

*Andrea Göttler*

Ethnic withdrawal in older age? – Analysing the construction of older immigrants in  
German ageing, health, and care discourses ..... 235

### Beitrag aus der Praxis

*Fanny Petermann, Andrea D. Bührmann und Daniela Marx*

Antidiskriminierungsdaten an Hochschulen – Die Erhebung von Diversität  
und Diskriminierung zwischen zivilgesellschaftlichen Standards  
und organisationalen Rahmenbedingungen ..... 240

### Aktuelles

#### Ankündigungen

*Andrea Gurtner, Isabelle Clerc und Tobias Fritschi*

Call for Papers zum Themenschwerpunkt für das Heft 2/2021 der Zeitschrift für  
Diversitätsforschung und -management: Soziale Nachhaltigkeit ..... 245

Dank an die Gutachter\*innen ..... 247

---

# Beiträge aus der Wissenschaft

---

## Zum Nutzen von Diversität: Organisationen im Spannungsfeld von Werte- und Nutzenorientierung

*Helga Eberherr*

### Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Vorstellungen von Diversität und Gleichstellung in vergleichender Organisationsperspektive untersucht. Die Ergebnisse der Analyse zeigen Spannungsfelder von Werte- und Nutzenorientierungen in Organisationen auf, die nicht entlang der Grenze For-Profit und Non-Profit verlaufen. Polarisierende a priori Zuordnungen werden der Komplexität organisationaler Realitäten nicht gerecht. Vielmehr wird eine Koexistenz und Verknüpfung von Business Case und sozialer Gerechtigkeitsdiversitätsdiskursen deutlich, deren Relevanzen situativ verhandelt werden.

**Stichwörter:** Diversität, Legitimität, Spannungsfelder, Non-Profit Organisationen, Dokumentarische Methode

### On the benefit of diversity: Organizational tensions between business case and social justice rationale

#### Abstract

This paper examines interpretations of diversity and equality from a comparative organizational perspective. The results of the analysis based on the documentary method reveal crucial areas of tension between value- and benefit-orientations in organizations that do not follow the distinction of for-profit and non-profit. Polarizing a priori classifications do not fulfil the complexity of organizational realities. Rather, a coexistence and linkage of business case and social justice diversity discourses become apparent. Both discourses are made relevant in very context-specific ways.

**Keywords:** Diversity, legitimacy, tensions, non-profit organization, documentary method

## 1. Einleitung

Organisationen<sup>1</sup> in modernen Gesellschaften sind gefordert, Fragen von Diversität und Gleichstellung (mit) auf die Agenda zu setzen. Sie sind unter gesellschaftlichem Erwartungsdruck, (messbare) Ergebnisse und Erfolge vorzuweisen (vgl. Amstutz et al. 2018; Eberherr/Bendl 2017). Diversität in der Lesart eines Managementkonzepts etabliert sich in Organisationen mit Konzernstrukturen ebenso wie in Bildungsorganisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft, Verwaltungen sowie Einrichtungen der öffentlichen Hand (Frieß et al. 2020). In der Diversitätsforschung haben sich in der letzten Dekade die Forschungsstränge vervielfacht und ausdifferenziert. Diskurs- und praxistheoretisch fundierte Untersuchungen etwa versuchen eine dualistische Perspektive entlang Business Case versus Soziale Gerechtigkeit aufzubrechen, um kontext-sensiblen Deutungen in der Diversitätsforschung Raum zu geben (Dobusch 2017; Janssens/Steyaert 2019; Tomlinson/Schwabenland 2010). In dieser Forschungstradition verortet sich der vorliegende Beitrag, indem die jeweiligen wirkmächtigen organisationalen Auslegeordnungen von Gleichstellung und Diversität als Gegenstand von Aushandlungs- und Deutungskämpfen (Eberherr/Hofmann 2018; Hericks 2017) verstanden werden. Polarisierende a priori Zuordnungsversuche können der Komplexität organisationaler Realitäten nicht gerecht werden. Im Zentrum des Analyseinteresses steht daher die Frage, welche Orientierungsmuster<sup>2</sup> zu Gleichstellung und Diversität Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen als tragfähig erscheinen und wie deren Legitimität und (situative) Relevanz ausgehandelt wird. Das bedeutet auch danach zu fragen, welche Erwartungsstrukturen aus der organisationalen Umwelt aufgegriffen und bedeutsam gemacht werden. Welche Auslegeordnungen zu Gleichstellung und Diversität in Organisationen als legitim bewertet werden bzw. sich als legitimierbar durchsetzen, ist auch geknüpft an organisationale Logiken und Erwartungsstrukturen entlang des Tätigkeitsbereiches einer Organisation. So unterliegen etwa öffentliche Bildungseinrichtungen (für Hochschulen siehe etwa Hark/Hofbauer 2018) anderen organisationalen Prinzipien als For-Profit oder Non-Profit Organisationen (Simsa et al. 2013). In Abgrenzung zu For-Profit Organisationen sind Non-Profit Organisationen nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet, sondern definieren und legitimieren sich über die Verwirklichung einer Mission, eines genossenschaftlichen Auftrags, einer gemeinwirtschaftlichen oder als gemeinnützig anerkannten institutionellen Widmung (siehe auch Gmür 2016; Greiling 2017).

Wenige Untersuchungen liegen bisher vor, die Orientierungsmuster zu Gleichstellung und Diversität in vergleichender Organisationsperspektive in den Blick rücken. Der Ausgangspunkt dieser Untersuchung möchte dem über ein empirisch-begründetes Forschungsdesign Rechnung tragen. Rekonstruiert werden die Orientierungsmuster in drei – hinsichtlich ihres Tätigkeitsbereiches – heterogenen Organisationen mit Standort in Österreich. Die Ergebnisse der vergleichenden Analyse weisen darauf hin, dass Bezugnahmen auf Gleichstellungs- und Diversitätsdiskurse in den untersuchten Organisationen nicht entlang klarer Grenzziehungen verlaufen. Wiewohl diese jedoch eingebettet bleiben in organisationale Bezugssysteme, die mitbestimmen, was verhandelbar und auch was wie verhandelbar erscheint. Zur Untersuchung<sup>3</sup> von Orientierungsmustern zu Gleichstellung und Diversität dienen als

- 
- 1 Ich danke den anonymen Reviewer\_innen für ihre kritisch-konstruktiven und überaus wertvollen Rückmeldungen sowie den Herausgeber\_innen für ihre umsichtige Begleitung im Review Prozess.
  - 2 Orientierungsmuster bezeichnen hier in Anlehnung an die Dokumentarische Methode Regeln, Muster und Strukturen der Interaktionen (vgl. Bohnsack 2009).
  - 3 Der Beitrag geht auf das Forschungsprojekt „Gender Cage – revisited: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen postmoderner Gesellschaften“ zurück. Dieses Projekt wurde von der der Philipps-Universität Marburg (D), der Wirtschaftsuniversität Wien (A) und der Hochschule für Wirtschaft

# Diversität und Inklusion in sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen – Normalitätskonstruktionen im Horizont gesellschaftlicher Transformation

*Timo Schreiner und Stefan Köngeter*

## Zusammenfassung

Soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisationen (spDLO) werden als Teil der Sozialen Arbeit mit der Erwartung konfrontiert, Diversität zu fördern und Inklusion zu ermöglichen. Gleichzeitig zeigen empirische Analysen, dass diese Organisationen Normalisierungsarbeit leisten. Dieses Spannungsmoment wurde bislang nicht zum Anlass genommen, Praktiken zu Diversität und Inklusion in spDLO empirisch näher zu untersuchen. Im vorliegenden Artikel zeigen wir anhand einer Fallstudie über die Organisationskultur eines deutschen Jugendamts, welche organisationale Praktiken und Deutungsmuster von Diversität und Inklusion beobachtet werden können. Das Ergebnis zeigt, dass in der untersuchten Organisationskultur ein Modus des Umgangs mit Diversität und Inklusion entwickelt wurde, der als NormalitätPlus bezeichnet werden kann. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass „Andersheit“ in die Organisationskultur eingebaut wird, Normalitätsvorstellungen im Kern aber erhalten bleiben.

**Stichwörter:** Qualitative Sozialforschung, soziale Dienstleistungsorganisationen, Diversität und Inklusion, Normalität, NormalitätPlus

## Abstract

Social service organizations as part of social work are expected to promote diversity and enable inclusion. At the same time, empirical analyses reveal that these organizations function as entities which produce normalization. This tension, however, was not used as an opportunity to investigate practices on diversity and inclusion in social service organizations in a systematic manner. This article presents the findings of a case study which analyzed how diversity and inclusion was interpreted and dealt within the organizational culture of a municipal organization of child and youth welfare. The findings show that in the organizational culture a mode of action emerged which is called normality-plus. This mode is characterized by the fact that otherness is integrated into the organizational culture, but, at the same time, the notion of normality is kept untouched.

**Keywords:** Qualitative social research, social service organizations, diversity and inclusion, normality, normality-plus

## 1. Einleitung

Soziale, personenbezogene Dienstleistungsorganisationen (spDLO) spielen heutzutage eine fundamentale Rolle in nationalstaatlich organisierten Wohlfahrtssystemen (Klatetzki 2010). Die Besonderheit dieser Organisationen besteht darin, dass sie in der Regel überwiegend vom Staat finanziert werden, die Leistungserbringung in Ko-Produktion mit ihren Klient\_innen

erfolgt und dabei die Steigerung deren Wohlergehens zum Ziel hat (Schaarschuch 1994). In einer sich transnationalisierenden und globalisierenden Gesellschaft wird zunehmend deutlich, dass sich die sozialen Dienstleistungen und deren Leistungserbringung verändern. In Folge von Migrationsprozessen wird die Diversität der Klient\_innen reflektiert. Es werden fachliche Ansätze diskutiert, wie diese Diversität stärker berücksichtigt werden kann. Unter dem Stichwort der „interkulturellen Öffnung“ werden hier konzeptionelle und organisationale Weiterentwicklungen vorgeschlagen (Bretländer et al. 2015; Schröder 2016; Vanderheiden/Mayer 2014). Allerdings berücksichtigt diese Diskussion einseitig eine Differenzachse (hier: „Kultur“ oder „Ethnie“) und dies vor allem in Hinsicht auf die Klient\_innen, ohne jedoch die komplexe gesellschaftliche Diversität und ihre Bedeutung für Organisationsprozesse zu berücksichtigen oder in einer Perspektivenerweiterung der Frage nach Inklusion in diesen Organisationen nachzugehen. Vor allem aber ist diese Diskussion auf die konzeptionelle Ebene bezogen und bislang empirisch kaum untersucht worden (Good Gingrich/Köngeter 2017). Insofern könnte man pointiert formulieren, dass die spDLO und das Feld „des Sozialen“ (Deleuze 1979) noch weitgehend von einer westlichen bzw. weißen Vorstellung in Bezug auf soziale Dienstleistungen geprägt wird (Kessl/Plößer 2010).

Dieser Mangel an Reflexion über die organisationalen Bedingungen der Erbringung sozialer Dienstleistungen in einer von Diversität geprägten Gesellschaft ist umso erstaunlicher, als Theorieangebot und Forschungen zu Diversität und Inklusion sowohl in anderen Wissenschaftsbereichen weite Verbreitung gefunden haben (bspw. Vertovec 2014), als auch im angelsächsischen Wissenschaftsraum in der Sozialen Arbeit breit rezipiert wurden (Mor Barak 2017). Wir werden im Folgenden näher aufzeigen, wie dieser Mangel an theoretischen und empirischen Reflexionen zu Diversität und Inklusion zu erklären ist und anhand einer Fallanalyse in einer typischen, deutschen spDLO zeigen, welche Deutungsmuster hier dominant sind.

## **2. Diversität und Inklusion im Horizont sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen und Normalisierung**

Diversität ist der Begriff für ein Phänomen, das in mehreren Wissenschaftsdisziplinen und Professionen verhandelt und jeweils unterschiedlich kontextualisiert wird. Eine zentrale Bedeutung erlangte der Begriff im Kontext der Wirtschaftswissenschaften und als Diversity Management in Hinblick auf den gezielten Umgang mit Vielfalt in Organisationen. Ursprünglich aus den USA und hier in der Bürgerrechtsbewegung verankert (McDonald 2010), bezieht sich Diversity Management häufig auf For-Profit Organisationen (Brazzel 2003) und setzt sich mit Maßnahmen der Gleichstellung im Arbeitsmarkt auseinander (Krell et al. 2018). Hervorgehoben wird hier, dass Diversity Management für Organisationen Wettbewerbsvorteile bietet. Gleichzeitig wird betont, dass Diversity Management über die Gleichstellung in Betrieben und über das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen hinausgehen müsse. Es wird befürchtet, dass Diversität nur für organisationale und ökonomische Zwecke ausgebeutet wird (u.a. Lederle 2008) oder Diversity Management unter Druck gerät, weil sich der Nachweis eines ökonomischen Nutzens nur sehr schwer erbringen lässt (Süß 2009).

Diversität wird in letzter Zeit häufig um den Begriff von Inklusion erweitert (Mor Barak 2015). Zum Ersten wird dabei in Abgrenzung zum Diversitätsbegriff betont, dass Inklusion den Beitrag der verschiedenen Organisationsmitglieder und deren Möglichkeit an organisationalen Prozessen teilzuhaben in den Blick nimmt (ebd.: 85). Zum Zweiten werden damit

# Diversity-Trainings und das Prinzip der Individualisierung. Eine neo-institutionalistische Analyse

*Hannah Mormann*

## Zusammenfassung

Im Beitrag wird der Wechsel von Diversity Management zu Diversity & Inclusion aus einer neo-institutionalistischen Perspektive erklärt. Dafür wird die Entstehung des Managementkonzeptes rekonstruiert und Befunde über die Effektivität von Diversity-Trainings neu interpretiert. Das Prinzip der Rationalisierung ist entscheidend für die Anschlussfähigkeit von Diversity im wirtschaftlichen Kontext, jedoch wird mit dem Fokus auf gewinnbringende Unterschiede das Ziel der Chancengleichheit konterkariert. Mit Diversity & Inclusion rückt dieses Ziel wieder in den Vordergrund. Dabei spielt Individualisierung und die zum Ausdruck gebrachten Ideen der Entwicklungsfähigkeit und Ermächtigung von Individuen eine zentrale Rolle, was am Beispiel von Diversity-Trainings illustriert wird.

**Stichwörter:** Diversity-Trainings, Inklusion, Managementdiskurs, Chancengleichheit, Individualisierung, Rationalisierung, Neo-Institutionalismus

## Diversity trainings and the principle of individualization. A neo-institutionalist perspective

### Abstract

The article explains the shift from diversity management to diversity & inclusion from a neo-institutionalist perspective. For this purpose, the origin of the management concept is reconstructed and findings on the effectiveness of diversity training are reinterpreted. The principle of rationalization is crucial for the connectivity of diversity in the economic context, but the focus on profitable differences counteracts the goal of equal opportunities. With diversity & inclusion, this goal comes to the fore again. Individualization and the expressed ideas of the developmental ability and empowerment of individuals play a central role, which is illustrated by the example of diversity training.

**Keywords:** diversity training, inclusion, management discourse, equal opportunities, individualization, rationalization, new institutionalism

## 1. Einleitung

Diversity ist ein Gebot des Arbeitsmarktes (Mor Barack/Travis 2013; Kulik et al. 2014). Darüber hinaus verweist Diversity auf den gesellschaftlichen Wert der Chancengleichheit (Krell/Sieben 2011). Was in diesem Zusammenhang der Wechsel von Diversity Management zu Diversity & Inclusion bedeutet, darüber sind sich sowohl Praktiker\_innen als auch Wissenschaftler\_innen keinesfalls einig (Oswick/Noon 2014; Nkomo 2014). Mit dem Konzept Diversity Management sind in der Unternehmenspraxis bislang vor allem die Vorteile für



Organisationen in den Vordergrund gerückt worden, die sich aus dem Engagement von Mitgliedern unterschiedlicher Identitätsgruppen ergeben können. Die sozialen Dynamiken der Exklusion und ihre Folgen hingegen bleiben beim *Managen* von Diversität weitgehend ausgeklammert (Roberson 2006; Ferdman 2014). Mit Diversity & Inclusion, so eine mögliche Lesart der Veränderung in Stellenbezeichnungen und Überschriften im Managementdiskurs, rücken Maßnahmen in den Fokus, welche die organisatorischen Voraussetzungen für die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, den Zugang zu Informationen und die Arbeitsplatzsicherheit von Mitgliedern verschiedenster Identitätsgruppen in Organisationen schaffen (Pelled et al. 1999: 1014). Der Wert der Chancengleichheit wird in den Vordergrund geschoben, weil die zentrale Frage lautet, welche Hindernisse beseitigt werden müssen, damit Mitglieder unterschiedlicher Identitätsgruppen in einem Arbeitssystem als *Insider* (Schein 1971) behandelt werden.

Damit Chancengleichheit in organisationale Wirklichkeit übersetzt werden kann, ist aktive Interpretationsarbeit erforderlich (Offenberger/Nentwich 2017: 321ff.). Melanie Roski (2019: 393) charakterisiert Organisationen in diesem Zusammenhang als „Orte der Aushandlung von Institutionen“. Frank Dobbin und andere Soziolog\_innen rekonstruieren die Interpretation von Anti-Diskriminierungsgesetzen im unternehmerischen Kontext (Kelly/Dobbin 1998; Dobbin/Kalev 2013). Im Fokus stehen Personalexpert\_innen, die bei der Übersetzung der allgemeinen Forderung nach Chancengleichheit ihren Zuständigkeitsbereich innerhalb der Organisationsgrenzen ausweiten und ein organisationsübergreifendes Netzwerk aufbauen konnten. Was Chancengleichheit in der Unternehmenspraxis bedeutet, wurde in US-amerikanischen Konzernen besonders von Personalexpert\_innen und über die von ihnen entwickelten personalpolitischen Maßnahmen beeinflusst (Dobbin 2009).

Das Managementkonzept, so lässt sich aus einer neo-institutionalistischen Perspektive argumentieren, basiert auf zwei grundlegenden Prinzipien des Organisierens: Rationalisierung und Individualisierung. Dass eine vielfältige Belegschaft in Unternehmen zum Business Case Diversity umgedeutet wird, ist dabei nur ein möglicher Ausdruck des Prinzips der Rationalisierung. Rationalisierung im Zusammenhang mit Diversität wird oft als Ökonomisierung diskutiert (Lederle 2008), doch das Prinzip der Rationalisierung verweist darüber hinaus auf die Orientierung an Kriterien der Wissenschaftlichkeit. Im Unterschied zum Prinzip der Rationalisierung ist Individualisierung ein bisher wenig beleuchtetes Prinzip im Diversity Managementdiskurs. Dabei, so argumentiere ich in diesem Beitrag, sind Rationalisierung und Individualisierung zwei komplementäre Prinzipien des Organisierens. Das Prinzip der Individualisierung findet u.a. Ausdruck in der Entstehung von Abteilungen für Personalfragen und Arbeitnehmer\_innenrechte. Dem besonderen Status des Individuums in der modernen Gesellschaft wird so auch in Unternehmen strukturell Rechnung getragen. Maßnahmen zur Umsetzung im Diversity Management rekurrieren ebenfalls auf das Prinzip der Individualisierung, indem sowohl die Entwicklungsfähigkeit als auch die Ermächtigung von Individuen betont werden (Arnold et al. 2020). Meine These lautet, dass die Bedeutungszunahme des Prinzips der Individualisierung über den Wechsel von Diversity Management zu Diversity & Inclusion im Managementdiskurs zum Ausdruck gebracht wird. Individualisierung spielt bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Um die Bezeichnung Diversity & Inclusion nicht nur als Modeerscheinung abzutun, lohnt der Blick auf Rationalisierung und Individualisierung als zwei unterschiedliche Prinzipien des Organisierens und die Beleuchtung ihres Zusammenspiels. Thematischer Schwerpunkt meiner theoretischen Auseinandersetzung sind Diversity-Trainings, die im Kontext von Diversity Management als populäre Maßnahme gelten (Dobbin/Kalev 2018). Die Popularität von Trainings kann als Indiz für die Wirkmächtigkeit des Prinzips der Individualisierung gewertet werden, weil mit dieser Maßnahme die Idee der Entwicklungsfähigkeit von Individuen zum Ausdruck ge-

# Gender & Science. Das Potenzial von *Inclusion* für die Transformation wissenschaftlicher Machtverhältnisse am Beispiel eines nationalen Forschungsschwerpunkts

Andrea Zimmermann und Fleur Weibel<sup>1</sup>

## Zusammenfassung

Nach über zwei Jahrzehnten Bemühungen um Gleichstellung an Schweizer Hochschulen ist die Wissenschaft weiterhin durch eine starke vertikale und horizontale Segregation geprägt. Dies führt zu einer markanten Unterrepräsentation von Frauen, insbesondere in der Schweizer „Spitzenforschung“. Am Beispiel eines Nationalen Forschungsschwerpunkts (NFS) zeigen wir, inwiefern eine ambivalente Verbindung von Gleichstellungs- und Exzellenzdiskursen die Hegemonie der Männlichkeit reproduziert. Um diese vergeschlechtlichten Normen thematisier- und veränderbar zu machen, erscheint eine Ergänzung bisheriger Gleichstellungsbemühungen um das Konzept der *Inclusion* vielversprechend.

**Stichwörter:** Inclusion, Geschlechternormen, Wissenschaft, Männlichkeit, Exzellenz

## Gender & Science. The Potential of *Inclusion* for the Transformation of Power Relations in Science in a National Center of Competence in Research

### Abstract

After more than two decades of efforts to achieve gender equality at Swiss universities, academia is still characterized by strong vertical and horizontal segregation. This leads to a significant underrepresentation of women, especially in Swiss „cutting-edge research“. Using the example of a National Center of Competence in Research (NCCR), we show that an ambivalent connection of equality and excellence discourses reproduces the hegemony of masculinity. We argue that the concept of *inclusion* is promising as it allows for critique and transformation of these gendered norms if combined with the already more established policies of gender equality.

**Keywords:** Inclusion, gender norms, science, masculinity, excellence

---

1 Der vorliegende Text wurde zu gleichen Teilen von den genannten Autorinnen und mit Beteiligung von Prof. Dr. Andrea Maihofer und Dr. Ralf Stutzki verfasst. Er ist im Rahmen des Kooperationsprojektes „Gender & Science“ (Laufzeit: Juni 2018 – Dezember 2020) entstanden, das vom Nationalen Forschungsschwerpunkt „Molecular Systems Engineering“ (NCCR MSE) finanziert wird und seitens des NCCR MSE von Ralf Stutzki begleitet wird. Inhaltlich begleitet wird das Projekt von Andrea Maihofer, Leiterin des Zentrum Gender Studies der Universität Basel. Beiden danken wir für die Unterstützung und für wertvolle Inputs in der Überarbeitung und Präzisierung des Beitrags.

## 1. Ausgangspunkt: Chancengleichheit und Exzellenzdiskurs

Wissenschaft war lange Zeit eine ausschließlich Männern vorbehaltene Tätigkeit. Erst im Laufe des 20. Jahrhunderts erhöhte sich der Anteil von Frauen an den Universitäten, doch blieb er insbesondere in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) und auf Ebene der Professur über alle Disziplinen hinweg gering. Angesichts dieser ausgeprägten horizontalen wie vertikalen Segregation in der Wissenschaftslandschaft setzte sich in den 1990er Jahren in der Schweiz die Einsicht durch, dass Maßnahmen zur Förderung der Frauen in der Forschung vonnöten sind. Die „Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann auf allen universitären Stufen“ wurde als Ziel im Universitätsförderungsgesetz von 1999 verankert (EKF 2009: 12).

Bemerkenswerterweise wurde die gezielte Förderung von Frauen in den folgenden Jahren weniger mit einem Diskurs der Gerechtigkeit als vielmehr mit dem Exzellenzdiskurs verbunden, der mit dem neoliberalen Umbau der Hochschulen schnell an Gewicht gewann. Diese Verbindung lässt sich an zwei Maßnahmen des Bundes besonders gut ablesen: Zum einen förderte das Bundesprogramm Chancengleichheit von 2000 bis 2012 mit projektgebundenen Beiträgen die Chancengleichheit von Mann und Frau im universitären Bereich. Dessen Bestreben, den Professorinnenanteil von 7 auf mindestens 25 Prozent zu erhöhen, wurde nicht zuletzt mit der *internationalen Konkurrenzfähigkeit* der Schweiz begründet (vgl. SUK 2007). Zum anderen setzte der Bund zur gleichen Zeit das Fördergefäß der Nationalen Forschungsschwerpunkte (NFS/NCCR) ein. Auch im Fall dieser Maßnahme, die bis heute durch den Bund gefördert wird, sind Exzellenz- und Chancengleichheitsbestrebungen miteinander verknüpft: Zunächst werden die NCCRs auf der Website des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) unter der Überschrift „Spitzenforschung, ‚made in Switzerland‘, vorgestellt (vgl. NFS o. J.). Wie Bund und SNF zugleich betonen, stehen die NCCRs aber nicht nur für „exzellente und international sichtbare Forschung“, sondern auch für „Wissens- und Technologietransfer“ sowie „Nachwuchs- und Gleichstellungsförderung“ (vgl. SBFI o. J.). Die „Vorgabe von ‚Frauenförderung‘“, wie die Gleichstellungsbemühungen der NCCRs in der ersten und zweiten Serie noch genannt wurden, wurde als „Pioniertat“ des SNF gelobt (Stutz et al. 2014: 3). In einer Zeit, als es noch nicht an jeder Universität eine Gleichstellungsstelle gab, sei so ein wichtiges Zeichen gesetzt worden (vgl. ebd.: 53). Gleichwohl kommt die Evaluation von Stutz et al. nach der Laufzeit von 2001-2013 zu einem kritischen Fazit: „Die Zielsetzung durch den SNF war mit der Forderung nach ‚Frauenförderung‘ zu unkonkret“ (ebd.: III). Es fehlte an Verbindlichkeit, an inhaltlicher Unterstützung der einzelnen NCCRs durch den SNF, an spezifischen Budgets sowie an Begleitforschung: „Es gab von Seiten des SNF weder Vorstellungen, was effektiv zu tun sei, noch viel Druck, wirklich aktiv zu werden, und keine Androhung von Sanktionen“ (ebd.: 54). Selten hätten die NCCRs ihre Ziele konkretisiert und je „unkonkreter sie blieben, desto unbefriedigender fällt die Bilanz nach zwölf Jahren tendenziell aus“ (ebd.: III). Auch im Bundesprogramm Chancengleichheit wurde die „hochgesteckte Vorgabe [...], bis ins Jahr 2012 einen Professorinnenanteil von 25%“ (ebd.: 33) an den Schweizer Universitäten zu erreichen, mit 18% verfehlt (vgl. ebd.: 5). Gleichzeitig hat sich jedoch im Kontext beider Maßnahmen ein Diskurs um gleichberechtigte Partizipation in der Forschung etabliert, der Chancengleichheit und Diversity in einen unmittelbaren Zusammenhang mit exzellenter und international konkurrenzfähiger Wissenschaft stellt. So fordert die aktuelle Botschaft des Bundes zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation

„weitere Maßnahmen, um die vorhandenen Potenziale optimal auszuschöpfen und den weiblichen Nachwuchs, insbesondere auf den höheren Stufen der akademischen Laufbahn und in technischen und naturwissenschaftlichen Fächern verstärkt zu fördern.“ (SBFI 2016: 3302)

---

# Positionen und Forschungsskizzen

---

## Kritische Überlegungen zu Spannungsverhältnissen von Diversität und Inklusion im Hochschulkontext

*René Breiwe und Anke B. Liegmann*

Im Mittelpunkt des Beitrags stehen kritische Überlegungen zu Spannungsverhältnissen von diversitäts- bzw. inklusionsbezogenen Bezugsrahmen im Hochschulkontext. Es wird deutlich, dass das von den Hochschulen zu wählende Verständnis nicht nur eine normativ-moralische Frage ist, sondern auch weitreichende Konsequenzen nach sich zieht. Im Beitrag wird dies am Beispiel des Diversity Management skizziert. Dabei fokussieren die Überlegungen auch die Frage, inwiefern dieses Feld im Sinne eines Paradigmenwechsels zwischen Diversity Management Programmatiken und Inklusionskonzeptionen oszilliert, und welche theoretischen bzw. konzeptionellen Verständnisse zugrunde gelegt werden.

### **Grundlegende kritische Überlegungen zu diversitäts- bzw. inklusionsorientierten Konzeptionen im Hochschulkontext**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Diversifizierung der Studierenden und Forschenden sowie in der Annahme, dass eine diverser zusammengesetzte Mitarbeiter\_innen- und Studierendenschaft zu positiven Effekten im Sinne einer ‚diversity Dividende‘ führen,<sup>1</sup> haben Diversity Management-Konzeptionen den Weg an Hochschulen gefunden (vgl. Bührmann 2019). Diversity Management-Programme nehmen insbesondere Anschluss an ökonomisch orientierte Prinzipien der Unternehmensführung, die „die Berücksichtigung von Unterschieden als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg betrachtet“ (Mecheril 2007: o.S.). Durch stereotypisierende Instrumentalisierungen von Differenz, indem z.B. von ‚weiblichem Arbeitsvermögen‘ gesprochen wird, erfolgen mitunter Praxen, in denen ein fixierendes Identitätsdenken auf Basis der Zwei-Gruppen-Theorie reproduziert wird. Thompson und Vorbrugg (2018: 79) sprechen hier von „symbolische[n] Verpflichtungen“, die institutionelle und strukturelle Ungleichheiten verdecken bzw. perpetuieren. Sofern machtkritische Perspektiven außen vor bleiben, fungieren auch Anerkennungspraxen hierbei als stete Bestärkung der binären, hierarchisch strukturierten Unterscheidung (Hazibar/Mecheril 2013). Den Referenzrahmen bilden dabei das Konstrukt des (privilegierten) ‚Normmenschen‘ sowie die Orientierung am ‚Humankapital‘. So verweist Eggers (2015) auf die problematische Zielsetzung derartiger Diversity-Ansätze, durch die Gewinnmaximierung vor tatsächlicher ‚Diver-

---

1 So heißt es in der Diversity-Strategie der Universität Hamburg: „Die Vielfalt des Einzelnen bereichert nicht nur das Profil der Universität, sondern stellt zudem ein hohes wissenschaftliches Wachstumspotential dar.“ (UHH 2019: 7)

# Diskursive und organisationale Narrative der Vielfalt – Entwurf einer diskriminierungssensiblen Untersuchung europäischer Teilhabekultur(en) an Hochschulen

Lisa M. Rosen

In der (west-)europäischen Hochschulentwicklung lässt sich derzeit eine steigende Bezugnahme politischer Akteur\_innen auf „Vielfalt“ ausmachen. Dabei rückt die diskursive Verschränkung von programmatischen Leitkonzepten – *Diversity*, *Equality* und *Inclusion* – vermehrt in den Blick kritischer vergleichender organisationssoziologischer Bildungsforschung (Ahmed 2012) die wiederum feststellt, dass Diskurse um Vielfalt durchaus divergente, gegebenenfalls sogar widerstreitende politische Rationalitäten mit gleichzeitigem Gültigkeitsanspruch integrieren. Im institutionellen Zusammenhang gehen diese Logiken jeweils kontextspezifische Allianzen mit normativen Handlungs- und Wissensmaximen ein und kommen so als flexible Legitimationsressourcen für einerseits humankapitalistische, andererseits menschenrechtlich ausgerichtete Handlungsansätze zum Einsatz.

Sozialwissenschaftliche Forschung sieht sich angesichts sich wandelnder politischer Akteursnetzwerke und wachsendem Umfang von policies herausgefordert, die konkreten diskursiven sowie verteilungspolitischen Ökonomien solch mehrdeutiger Steuerungskonzepte in *differenten* Hochschul- und Bildungssystemen und unter sich verändernden Bedingungen migrationsgesellschaftlicher und bildungssystematischer *Kontexte* in ihrer Parallelität nachzuzeichnen, ohne dabei nationalstaatliche Ordnung methodologisch zu essentialisieren (Drori 2016).

Die Dissertation setzt bei der Frage nach unterschiedlichen „akademischen und politischen Diskurskulturen“ und ihren Wechselwirkungen bei der Bearbeitung lokal-spezifischer Ungleichheits- und Differenzverhältnisse an, indem sie die Figur der politischen Narrative von Vielfalt fruchtbar macht. Um das Tableau akademischer „Teilhabeprogramme“ in seiner Vielstimmigkeit erfassen zu können, werden die Pfade der Institutionalisierung von „Vielfalt“ – im Sinne verbriefter Rechte auf (Hochschul-)Bildung – in den Blick genommen. Spezifisch werden dabei narrative Diskursstrukturen jeweils auf unterschiedlichen hochschulsystemischen Steuerungsebenen (transnational/national, organisational/subjekt-bezogen) empirisch erhoben und in Anlehnung an das wachsende Feld europasozilogischer Bildungs- und Gesellschaftsforschung (Eigmüller/Tietze 2019) dialogisch zueinander in Bezug gesetzt. Der Fokus liegt dabei auf den Mechanismen, durch die narrativ-diskursive Wissensbestände mit (lokalen) symbolischen Ordnungen und Hierarchien des Sozialen synchronisiert werden und so die institutionelle Normalisierung von „travelling concepts“ (Bühmann 2015) ermöglichen. Die wissenssoziologischen Strukturierungslogiken der Bearbeitung, Verhandlung und Operationalisierung von „Vielfalt“ sowie die zugrundeliegenden Definitionshorizonte und darin enthaltene Erfahrungen von Ungleichheit und hegemonialer Unterordnung sowie deren Bewältigungsstrategien werden kritisch zueinander in Beziehung gesetzt.

### Wie Schubladen neben Ordnung auch für Stillstand sorgen: Der Unconscious Bias Ansatz als Brückenelement auf dem Weg hin zu inklusiven Organisationskulturen

*Hanna Völkle und Kathrin Mahler Walther*

Viele Organisationen aus Wirtschaft und Wissenschaft haben in den letzten Jahren unsere Trainings zu Unconscious Bias angefragt und gebucht. Manche springen einfach auf einen Hype auf, andere fragen sich, was sie nach Jahren des Diversity Managements tun können, um Vielfalt nachhaltig in der Organisation zu verankern und Inklusion zu fördern. In unserer praktischen Arbeit als Trainerinnen der EAF Berlin, einer Forschungs- und Beratungsorganisation, erleben wir, dass viele Entscheider\_innen heute den Nutzen von Vielfalt für die eigene Organisation verstanden haben. Doch gerade wer sich schon seit einiger Zeit für Vielfalt engagiert, erkennt zunehmend, dass Diversity als Business Case und rhetorisch klug eingesetztes Schlagwort nicht ausreicht, um Organisationskulturen nachhaltig diversitätssensibler zu gestalten (Gedamu/Mahler Walther 2020). Es fällt auf, dass oftmals eine Lücke zwischen theoretischem Wissen um dem Nutzen von Vielfalt und tatsächlichem Fördern vielfältiger Perspektiven in der Alltagspraxis der Organisation zu bestehen scheint. Die Auseinandersetzung mit Unconscious Bias kann hier als Brückenelement fungieren. Sie kann neue Wege eröffnen, um Menschen für unbewusste Denkmuster und Vorurteile zu sensibilisieren und sie zu unterstützen, mit ihrem Handeln deren Wirkmächtigkeit zu begrenzen und damit eine inklusive Organisationskultur zu fördern.

Im Folgenden geben wir zunächst einen (1) Einblick in die Anfragen und Bedarfe aus Wirtschaft und Wissenschaft, die uns als Praktikerinnen erreichen. Danach skizzieren wir den (2) inhaltlichen und methodischen Aufbau sowie die Herangehensweise unserer praktischen Arbeit. Ausblickend werden die (3) Wirksamkeit sowie Erfolgsfaktoren beschrieben.

#### **1. Wirtschaft und Wissenschaft: Inwiefern Unconscious Bias ein relevantes Thema ist**

Genügt es, sich Vielfalt einzuladen, um gewachsene Strukturen und Prozesse nachhaltig zu verändern? Viele Organisationen erleben, dass diverse Talente irgendwo auf dem Weg zur Organisationsspitze verloren gehen. Oftmals sind Standards, eingeübte Arbeitsweisen und Abläufe so angelegt, dass Handlungsspielräume relativ begrenzt und engmaschig definiert sind. Viele der Organisationen, die sich an uns wenden, haben bereits erste Maßnahmen wie gendersensible Stellenausschreibungen oder standardisierte Bewerbungsverfahren implementiert.

# Inklusion massgeschneidert fördern mit Mixed Methods

*Guðrun Sander, Nora Keller, Ines Hartmann und Bianca van Dellen*

Unternehmen sind heute diverser denn je. Die Zusammensetzung der Mitarbeitenden ist nach Geschlecht, Alter, Nationalität, sexueller Orientierung, Religion, oder Beeinträchtigung sehr vielfältig. Diese Heterogenität ist oft mit hohen Kosten verbunden und kann zu Konflikten oder einer verminderten Gruppenleistung führen (Joshi/Roh 2009, Van Knippenberg/Schippers 2007, Nishii 2013) – besonders, wenn die Unternehmenskultur dieser Vielfalt nicht Rechnung trägt.

In „inkluisiven“ Organisationen dagegen können Menschen aller Identitäten zum grösseren Kollektiv beitragen (Ferdman 2017). Inklusion schärft laut Nkomo (2013) auch den Blick für tief verankerte Grundannahmen und deren Aus- und Einschlussmechanismen. Bei Diversity steht stärker die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeitenden im Vordergrund, bei der Inklusion die Zugehörigkeit (Shore et al. 2011). Eine Definition von Inklusion in Organisationen konzentriert sich auf die Beseitigung von Hindernissen, die der vollen Mitwirkung von Mitarbeiter\_innen in Organisationen im Wege stehen (Roberson 2006). Sie stellt damit den Kontext in den Vordergrund, statt auf einzelne Minderheiten zu fokussieren (Nishii 2013, Shore et al. 2011). Das ist insofern sinnvoll, als z.B. institutionelles *Doing Gender* (oder *Doing* anderer Diversity-Dimensionen) erheblich zur Persistenz bestehender Geschlechterverhältnisse beiträgt. Eine nicht inklusive Kultur legitimiert dabei häufig strukturelle Ausschlüsse (Levy/Sander 2020). Denn für die Gruppe der Mehrheitskultur ist es einfacher, sich inkludiert zu fühlen, wenn sich Gruppenmitglieder ähnlich sind (Kristof-Brown et al. 2005) und unbewusst die gleichen Normalitätsunterstellungen teilen. Um die Herausforderungen und den potentiellen Nutzen im Zusammenhang mit Diversity zu „managen“, müssen Organisationen also Kulturen, Prozesse, Strukturen und strategische Rahmenbedingungen schaffen, welche möglichst alle Mitarbeitenden inkludieren und dabei ihre Einzigartigkeit wertschätzen (Shore et al. 2011, Nishii 2013, Sander/Hartmann 2018).

Wir zeigen auf, wie ein Mixed Methods-Ansatz dazu verwendet werden kann, sich der Erfassung von Inklusion in einer Organisation anzunähern und sie zu verbessern. Eine vollständige Erfassung des Inklusionsklimas in einer Organisation ist natürlich unmöglich, da die verwendete Definition von Inklusion auf der Wahrnehmung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung des organisationalen Kontextes basiert. So konstruieren Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam das Inklusionsklima. Bestehende Strukturen, Prozesse und Praktiken können die Inklusion fördern und verstärken – oder ihr hinderlich sein. Ein Mixed-Methods-Ansatz kann verschiedene Perspektiven miteinbeziehen und ein umfassenderes Bild als etwa eine rein quantitative Erhebung zeichnen. Der Ansatz wurde vom Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) an der Universität St.Gallen entwickelt und in Unternehmen aus verschiedenen Branchen angewendet. Herausforderungen sind:

- Zu erfassen, inwiefern ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden ein inklusives Umfeld bietet: Manche Analysen von HR-Daten zeigen signifikante Benachteiligungen einzelner Mitarbeitendengruppen, welche diese aber in Umfragen so nicht wahrnehmen und umgekehrt.
- Aufzuzeigen, wo Normalitätsunterstellungen zu Benachteiligungen führen.
- Massnahmen vorzuschlagen, die eine Entwicklung hin zu einer gelebten Inklusionskultur unterstützen – ohne unintendierte, der Inklusion hinderliche Nebenwirkungen.

# Gleichstellung braucht ‚Inclusion‘: Wie Unternehmen im Organisationsentwicklungsprozess begleitet werden können

Gabriele Schambach

Im Management von Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist der Frauenanteil nach wie vor gering und je höher die Hierarchiestufe, umso weniger Frauen gibt es. Bisherige Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen haben zwar zur weiteren Qualifizierung und zum Empowerment von Frauen wesentlich beigetragen (Kaiser et al. 2012: 7), dennoch hat sich ihr Anteil in Führungspositionen bislang wenig erhöht. Deshalb reichen auch Einzelmaßnahmen für Frauen nicht aus. Zudem sind sie meist darauf ausgerichtet, dass sich Frauen ändern und an die Gegebenheiten der Unternehmen anpassen.

Um eine tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern im Sinne gleicher Teilhabe – also *Inclusion* – zu erreichen, ist ein Wandel von und in Organisationen und Unternehmen nötig. Empfehlenswert ist ein synchroner Ansatz, der auf folgende drei Punkte abzielt: Antidiskriminierung, um sicherzustellen, dass Diskriminierung kein Merkmal von Organisationen ist. Diversity, um die Vertretung und Macht derer zu erhöhen, die davon normalerweise in der Organisation ausgeschlossen bleiben. *Inclusion*, damit alle, all das, was sie sind, an den Arbeitsplatz bringen können (Nkomo 2013: 589). Ziel ist es, nicht nur Mitgliedern ausgewählter Gruppen eine soziale Zugehörigkeit und einen Zugang zu den Ressourcen der Organisation zu ermöglichen, sondern Alltagspraktiken und Führung so zu gestalten, dass alle Personen ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Ideen beisteuern und ihre Einzigartigkeit ohne Assimilationsdruck einbringen können. Um dies zu erreichen, ist ein grundlegender Wandel der Praktiken, Normen und des betrieblichen Funktionierens von Organisationen erforderlich (Nishii & Rich 2014: 331). *Inclusion* so verstanden macht einen grundlegenden Organisationsentwicklungsprozess notwendig.

Die Fragen sind: Wie kann dies gelingen? Wie können Unternehmen sinnvollerweise vorgehen? Und wie lässt sich die Komplexität von Organisationsveränderungsprozessen handhabbar machen?

## Umgang mit Komplexität: Veränderung auf verschiedenen Organisationsebenen gestalten

Wenn Verantwortliche aus Unternehmen an mich herantreten und nach Unterstützung bei Gleichstellungsanliegen oder der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen anfragen, haben sie meistens keine Ideen (mehr) was sie unternehmen sollen oder können. Entweder sie haben schon (mehr oder weniger) erfolglos verschiedene Gleichstellungsaktivitäten ausprobiert oder sie wollen damit anfangen, wissen aber nicht wo und wie. In beiden Fällen haben sie meist die Vorstellung, sie müssten „etwas für die Frauen tun“.

Um zu verdeutlichen, dass Gleichstellung im Sinne von *Inclusion* ein Organisationsentwicklungsprozess ist, verwende ich folgendes „Modell der Organisationsebenen“. Dieses habe ich im Laufe meiner Arbeit mit Unternehmen und Organisationen (weiter-)entwickelt. Basis des Modells ist das Konzept der „gendered organizations“, nach dem Geschlechterun-



# „Vielfalt fördern – leben – nutzen“: Zur Entwicklung und Umsetzung der Diversity Policy der Universität Zürich

Jennifer J\* Moos und Christiane Löwe

Durch die im Rahmen des allgemeinen Qualitätsmanagements durchgeführte Evaluation der Abteilung Gleichstellung (AGL) im Jahr 2014 wurde an der Universität Zürich (UZH) ein umfassender Diskussionsprozess zum möglichen Nutzen eines „Verhaltenskodex Diversity“ angestoßen. Dieser führte Ende 2016 zum Auftrag der Universitätsleitung (UL) an die AGL, eine Diversity Policy für die UZH zu erarbeiten.

## Gründung einer Steuerungsgruppe und Erarbeitung der Diversity Policy

Anfang 2017 nahm eine von der AGL koordinierte Steuerungsgruppe Diversity Policy (StG DP) ihre Arbeit auf. Wichtige Überlegungen zur Zusammensetzung der StG DP waren: Die vertretenen Personen sollten Zugang zu bestehenden Bedarfen und Anliegen im Bereich Diversity und Inclusion ermöglichen, z.B. über langjährige Beratungserfahrung in diversity-relevanten Bereichen. Die StG DP sollte arbeitsfähig sein und aus motivierten Leitungspersonen bestehen, die einen arbeitsreichen Change-Prozess mitzugestalten gewillt waren und die Ergebnisse als Multiplikator\_innen in ihre jeweiligen Einheiten trugen. Zunächst wurde ein gemeinsames Diversity-Verständnis erarbeitet. Neben der Sichtung von über 40 internationalen Diversity Policies, Statements und -Strategien fand ein Benchmarking statt, das Policies vergleichbarer Institutionen intensiver analysierte. Zeitgleich wurde eine Studie zur komplexen Rechtslage an der UZH, im Kanton Zürich und in der Schweiz in Auftrag gegeben. Die Rechtsstudie gab erste Hinweise darauf, welche Diversity-Dimensionen viel, wenig oder gar keinen rechtlichen Schutz erfahren. Ein Workshop mit einer international tätigen externen Moderation führte die StG DP in Begrifflichkeiten und theoretische Konzepte ein und generierte Ownership für das Thema. Gemeinsam konnten Nutzen und Risiken der Entwicklung einer Diversity Policy für die UZH abgeschätzt werden. Ein wichtiges Ergebnis war, dass die StG DP sich klar gegen die Hierarchisierung einzelner Diversity-Dimensionen aussprach. Aus dieser Arbeit ging ein geschärftes Diversity-Verständnis im Sinne von „Diversity *und* Inclusion“ hervor, so dass „Inklusion“ als Begriff in den Policy-Text implementiert werden konnte. Der verwendete Inklusionsbegriff beschränkt sich dabei nicht auf die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung, sondern bezieht sich ausdrücklich auf die Wertschätzung der Vielfalt.

Wichtig war der StG DP, dass die Diversity Policy nicht bloss ein „weiteres Papier“ sein sollte, „das in der Schublade verschwindet“, sondern als klares Bekenntnis der UZH zu Diversität dient. Früh wurde angeregt, dass es zusätzlich zum eher kurz gehaltenen Dokument Diversity Policy einen Umsetzungsplan mit konkreten Zielen, Massnahmen, Zuständigkeiten und der Zusage von personellen wie finanziellen Ressourcen geben sollte.

Der erste Entwurf der Diversity Policy wurde im Herbst 2017 an über 40 Kommissionen, Dekanate, Abteilungen, Fachstellen und fachlich ausgewiesene Einzelpersonen zur Vernehmlassung versandt. Die Rücklaufquote betrug über 75% und es kamen ca. 23 Seiten

# Aktionsplan Inklusion: Einblicke in die Praxis einer partizipationsorientierten Diversitätsstrategie an Hochschulen

*Susanne Groth, Mathilde Niehaus, Britt Dahmen und Kathrin Staufenbiel*

## 1. Einleitung

Durch die Ratifizierung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK) hat sich Deutschland 2009 dazu verpflichtet, die gleichberechtigte Teilhabe und Chancengleichheit von Menschen mit Behinderungen umfassend zu realisieren. Hochschulen sind durch die UN-BRK auf zweierlei Weise gefordert. Zum einen müssen sie als Bildungseinrichtung (Artikel 24) auf die Bedarfe von Studierenden und Promovierenden mit Behinderungen/gesundheitlichen Beeinträchtigungen reagieren, andererseits sind sie als Arbeitgeber\_in (Artikel 27) dazu verpflichtet, ihren Arbeitnehmer\_innen und Auszubildenden eine chancengerechte Teilhabe zu ermöglichen.

Die Universität zu Köln (UzK) hat sich 2016 dazu entschlossen, mit der Entwicklung eines hochschuleigenen Aktionsplans Inklusion, ein strategisches Handlungsprogramm mit Zielen und Maßnahmen zur Verwirklichung der UN-BRK festzulegen. Zu diesem Zweck wurde ein partizipatives Verfahren entwickelt, welches die Beteiligung aller Ebenen und Bereiche der Hochschule ermöglicht. Dieses partizipative Verfahren zeichnet sich durch einen hohen Ressourceneinsatz der beteiligten Akteur\_innen aus, bringt aber eine Reihe von organisationsbezogenen Vorteilen mit sich, die für die erfolgreiche Umsetzung eines Aktionsplans Inklusion von großer Bedeutung sind. Dieser Beitrag stellt den partizipativen Entwicklungsprozess des Aktionsplans Inklusion an der UzK als Good Practice Beispiel vor. Gelingensfaktoren und Stolpersteine, die in diesem Prozess identifiziert werden konnten, sollen hierbei wichtige Hinweise für andere Hochschulen geben.

## 2. Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen

Aktionspläne gelten als wichtige Instrumente der Organisationsentwicklung auf dem Weg zu einer inklusive(re)n Hochschule. Für die Kölner Universität waren zwei Hauptargumente handlungsleitend:

Rechtliches Argument: Die UN-BRK verpflichtet die Hochschulen, aufbauend auf dem biopsychosozialen Modell, einstellungs- und umweltbedingte Barrieren soweit es geht zu reduzieren, um Menschen mit Behinderungen eine chancengerechte Teilhabe zu ermöglichen.

Empirisches Argument: Die 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks (Middendorff et al. 2017) sowie die Befragungen unter Studierenden mit Beeinträchtigungen (Deutsches Studentenwerk 2012;2018) zeigen auf, dass ca. 11 % der Studierenden in Deutschland eine studienrelevante gesundheitliche Beeinträchtigung haben. Insgesamt geht aus den Befragungen hervor, dass die Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie die rechtlichen Möglichkeiten (z.B. Nachteilsausgleich) vielen Studierenden nur unzureichend bekannt sind und dass Probleme im sozialen Miteinander bestehen (z.B. durch Unwissenheit

# Individualität statt Diversität. Ein Plädoyer für einen neuen (alten) Fokus im Umgang mit Studierenden

*Stefanie Lietze und Karin Langer*

Die Bildungswelt hat sich in den letzten 30 Jahren massiv verändert. Nach der Abkehr von einer Lehrendenzentrierung hin zu einer Lernendenzentrierung wurden verschiedene Bildungs- und Entwicklungsziele diesem neuen Paradigma angepasst. Die Europäische Union hat unter anderem das selbstregulierte lebenslange Lernen (LLL), nach welchem Lernende Verantwortung für ihre ständige Weiterbildung übernehmen sollen, als aktuelles Ziel definiert (Europäische Kommission 2018). Ein allgemeines Recht auf Bildung und den Zugang zu dieser wurde in ihrer Charta der Grundrechte festgehalten (Europäische Union, Europäisches Parlament & Fraktion der Sozialdemokratischen Partei Europas 2000). Die Bildungswissenschaft sieht nach Grünewald (2017) in diesem Kontext drei Buzz-Words: Heterogenität, Diversität und Inklusion. Während Heterogenität eine allgemeine Populationsbeschreibung darstellt, impliziert der Begriff Diversität die Forderung nach Gleichbehandlung, Chancengleichheit, sozialer Anerkennung und Antidiskriminierung (Grünewald 2017). Unter all diesen Begriffen bezeichnet ausschließlich Inklusion ein explizit aktives Vorgehen. Inzwischen hat im Kontext der Pädagogik der Begriff Inklusion mit seiner breiten politischen Nutzung seine ursprüngliche enge Begrenzung der Heil- und Sonderpädagogik weitestgehend verloren (Haeblerlin 2017). Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, auch im Diversitätskontext von inklusiver (Gestaltung der) Lehre zu sprechen, um den Gegenpol zur Exklusivität traditioneller Lehrkonzepte hervorzuheben.

Ungleichheit und Diskriminierung im Bildungsbereich wurden zunächst hauptsächlich unter dem Gender-Aspekt gesehen (Baumann/Abdul-Hussain 2014; Hellinger/Bierbach 1993). Mit der beginnenden Sensibilisierung für die Inhomogenität der Lernenden und entsprechenden systembedingten Benachteiligungen rückten (und rücken) weitere Diversitätsdimensionen wie Muttersprachlichkeit oder Behinderung in das Bewusstsein der Akteur\_innen (Angenent et al. 2019). Dies hat zur Folge, dass Lehre inklusiver gestaltet werden muss, um Menschen unabhängig von all diesen Diversitätsmerkmalen optimal zu fördern. Dies entspricht, ebenso wie die Einbindung aller Lernenden (und Lehrenden), dem aktuellen Diversitätsparadigma (Harter-Reiter et al. 2018; Heuchemer et al. 2020).

Versucht man dieses Diversitätsparadigma in die Praxis umzusetzen, stößt man unweigerlich auf das Thema der Intersektionalität: Die Anerkennung verschiedener Diversitäts- und Diskriminierungsdimensionen zeigt, wie schnell die Kategorisierung in die entsprechenden Schubladen an ihre Grenzen stößt. Eine alleinerziehende Frau fremder Muttersprache mit einer Lernschwäche würde demnach in bis zu vier Kategorien auf einmal fallen. Dies zeigt auch die besondere Problematik von Intersektionalität im Rahmen von Diversität auf: durch die Überschneidung verschiedener Abweichungen von der definierten Norm, summieren sich ihre jeweiligen Diskriminierungseffekte. Eine individuelle bedarfsorientierte Förderung ist demnach der nächste logische Schritt der Diversitätsförderung (Podszus 2019; Linde/Auferkorte-Michaelis 2014).

---

## Offener Themenbereich

---

---

## Beitrag aus der Wissenschaft

---

### Religion in der Managementforschung – ein systematischer Literaturüberblick unter besonderer Berücksichtigung des Islams

*Pauline Fischer und Martina Maletzky*

#### Zusammenfassung

Ziel des Artikels ist es, einen systematischen Überblick über das Forschungsfeld Religion im Kontext der Managementforschung zu geben. Es zeigt sich, dass analog zu einer westlichen Perspektive auf Management, der Fokus der Forschung v.a. auf dem Christentum lag, die Zahl der Artikel zum Islam in Arbeitskontexten in den letzten Jahren jedoch stark zugenommen hat. Nach einem allgemeinen Mapping Review wird vertiefend auf den Zusammenhang von Islam und Managementforschung eingegangen. Ausführlicher dargestellt wird die Forschung zu islamischen Symbolen und Artefakten, Islam und Führung und positive Auswirkungen von muslimischer Religion auf das Arbeitsumfeld. Die Kongruenz zwischen der islamischen und protestantischen Arbeitsethik sowie eine stärkere Thematisierung von Religion im Arbeitsumfeld wird als Potenzial für konstruktives, kulturelles *Diversity Management* herausgestellt.

#### Abstract

The aim of the article is to provide a systematic literature review on the topic of religion in management research. It is shown that, analogous to a Western perspective on management, research has focused primarily on Christianity, however the number of articles on Islam in work contexts has increased significantly in recent years. After a general mapping review, the connection between Islam and management research will be examined in more detail. Research on Islamic symbols and artifacts, Islam and management and the positive effects of Muslim religion within the work environment are presented in a more comprehensive way. The congruence between the Islamic and Protestant work ethics, as well as a stronger focus on religion in the work environment is highlighted as a potential for constructive cultural diversity management.

## 1. Einleitung

Das Thema Religion wird in Arbeitskontexten aufgrund einer verstärkt wahrgenommenen Ideologisierung von bestimmten Religionen, wie etwa dem Islam, immer bedeutsamer. Religiosität wird dabei v.a. im säkularisierten Europa oftmals als Konfliktpotenzial und religiöse Gruppen (z.B. Muslim\_innen) undifferenziert negativ wahrgenommen (Casanova 2006). Hierl (2012) spricht für den deutschen Kontext von einer allgemeinen Islamisierung der Integrationsdebatte. Die Rolle von Religion im Arbeitskontext wird im politischen und öffentlichen Diskurs jedoch auch in vielen anderen Ländern stark diskutiert. Dies reicht vom Verbot religiöser Artefakte im öffentlichen Raum bis hin zu Fragen bezüglich des Rechts auf Religionsausübung am Arbeitsplatz. Die Adressierung religiöser Vielfalt in Unternehmen hat bislang jedoch in Wissenschaft und Praxis vergleichsweise wenig Beachtung gefunden (Alewell/Moll 2018). Die Zahl der Studien und Artikel zur Bedeutung von Religion im organisationalen Kontext hat zwar in den letzten Jahren stetig zugenommen, ist jedoch noch von einem hohen Grad an Fragmentierung und Unübersichtlichkeit geprägt. Ziel des Artikels ist es, einen systematischen Literaturüberblick über die existente Forschung zu Religion im Kontext der Managementforschung zu geben. Dabei kann bereits auf Überblicksliteratur im Feld Religion, Spiritualität und Management zurückgegriffen werden (Benefiel et al. 2014, Gundolf/Filser 2013, Fornaciari/Lund Dean 2009). Diese behandelt Religion und Spiritualität jedoch oftmals gemeinsam und kommt somit zu teilweise unspezifischen Ergebnissen (z.B. Fornaciari/Lund Dean 2009)<sup>1</sup>, bezieht sich auf einen spezifischen Managementkontext (zu Pflege: Cullen 2016, zu CSR: Van Aaken, Buchner 2020) oder präsentiert sich in Form von Zitationsstudien (Gundolf/Filser 2013). Zum anderen gibt es nach bestem Wissen der Autorinnen keinen allgemeinen Literaturüberblick über die Forschung zu Islam und Management, was den Mehrwert des vorliegenden Beitrags darstellt.

Nach einem ersten *Mapping Review*, der einen allgemeinen Überblick über das Forschungsfeld an sich gibt, wird die Literatur zum Islam und dem Arbeitskontext in die Tiefe ausgearbeitet. Dieser Fokus liegt einerseits in einem Zuwachs an muslimischer Bevölkerung in vielen Ländern Europas begründet sowie in der Tatsache, dass den ethnischen Diskursen vielfach eine Islamisierung vorgeworfen wird und muslimische Arbeitnehmer\_innen in Europa eine oftmals diskriminierte Gruppe darstellen. Es soll dabei gezeigt werden, wie sich islamische Religionsausübung am Arbeitsplatz (auf organisationaler sowie individueller Ebene) auswirkt und welche Implikationen für den Umgang mit religiöser Diversität am Arbeitsplatz daraus abgeleitet werden können.

Die Literaturangaben wurden tabellarisch erfasst und die Spezifika und Inhalte der Texte festgehalten. Die Analyse basierte auf deduktiven und induktiven Kategorien. Deduktive Kategorien beinhalteten den Länderbezug, angesprochene Religion, Religion als abhängige versus unabhängige Variable, Art des Beitrages (empirisch quantitativ/ qualitativ, theoretisch) und Erscheinungsdatum. Zudem wurden zur Erfassung der thematischen Einordnung der Literatur induktive Kategorien entwickelt, indem der Fokus der Beiträge und die Hauptaussagen extrahiert und in einem zweiten Schritt zu Oberkategorien zusammengefasst worden sind.

---

1 Von verschiedenen Autor\_innen wird auf die Schwierigkeit der Abgrenzung verwiesen (ebenda). Alewell und Moll (2018) sehen hingegen Religiosität als „eine Form der Spiritualität, die ihre Basis in Religion findet.“ (S. 34).

---

# Positionen und Forschungsskizzen

---

## Mangelnde Diversität bedroht den Journalismus

*Tanja Köhler*

In deutschen Medienhäusern ist es um die Vielfalt nach wie vor nicht gut bestellt. Auch im Jahr 2020 mangelt es Redaktionen an vielfältigen MitarbeiterInnen, die ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshorizonte in den Journalismus einbringen. Diese fehlende Diversität wirkt sich auch auf die Berichterstattung aus, die den vielen gesellschaftlichen Perspektiven nicht immer gerecht wird. Dieses Manko wird auch von immer mehr LeserInnen, HörerInnen und NutzerInnen kritisiert: So sieht sich ein beträchtlicher – und wachsender – Teil der Bevölkerung einer Umfrage zufolge in der Themensetzung und im Meinungsspektrum der Medien nicht repräsentiert und ist unzufrieden mit der Auswahl und der Darstellung von Themen (Jackob et al. 2019). Die mangelnde Vielfalt in der Berichterstattung wird auch als existenzielle Bedrohung für die Zukunft traditioneller Medienorganisationen betrachtet (vgl. Sanders 2015, Jones 2016) und für Vertrauensverluste verantwortlich gemacht, die ihren Ausdruck in Fake-News-, Lügen- und Lückenpresse-Vorwürfen finden.

## Formen von Ungleichheit und Exklusion in Medienorganisationen

Dass Gleichberechtigung und Diversität für Medienunternehmen einen Gewinn darstellen, hat sich längst herumgesprochen: Kein Medienhaus, keine Führungskraft in Deutschland, die nicht auf die Vorteile vielfältiger, gemischter Teams verweisen und den Willen bekunden, dies auch herbeiführen zu wollen. Doch die Wirklichkeit sieht immer noch anders aus:

- 1) Sozial schwächere Schichten sind kaum noch repräsentiert. Der Journalismus in Deutschland hat sich in Richtung sozialer Exklusivität entwickelt: Nur noch wenige JournalistInnen kommen aus Arbeiterhaushalten, während sich die meisten aus der Mittelschicht rekrutieren (Meier 2018: 222). Die meisten sind AkademikerInnen und haben darüber hinaus in ihrem Privatleben kaum Kontakt zu anderen Lebensrealitäten (ebd.).
- 2) Menschen mit Migrationshintergrund fehlen. Die Vielfalt der deutschen Einwanderergesellschaft spiegelt sich in deutschen Medien kaum wider: Der Verein Neue deutsche Medienmacher\*innen (NdM) hat im Jahr 2020 erstmals untersucht, wie hoch der Anteil der ChefredakteurInnen mit Migrationshintergrund in den mehr als hundert reichweitenstärksten deutschen Medien ist. Ergebnis: Von 126 ChefredakteurInnen haben nur acht einen Migrationshintergrund (6%), wobei keine dieser acht Personen eine außer-europäische Herkunft hat (NdM 2020: 10).
- 3) Männer entscheiden, was in deutschen Medien gelesen, gehört und gesehen wird. Studien des Vereins Pro Quote (2018, 2019) belegen, dass die Führungsebenen in

# Ethnic withdrawal in older age? – Analysing the construction of older immigrants in German ageing, health, and care discourses

Andrea Göttler

## Older immigrants in an ageing society

Ongoing demographic change has reshaped the age structures of migrant populations and has led to a growing percentage of older migrants<sup>1</sup>. In 2018, people with a migration background<sup>2</sup> constituted 11.5% of the German population aged 65 years and above; the vast majority, more than 96% were first-generation immigrants (Statistisches Bundesamt 2019). Accordingly, older immigrants have gradually received more attention in politics, social work, health care and gerontological research in the last two decades. While the term „older immigrant” includes all first-, second- or third-generation migrants, it is predominantly used to refer to people aged 65 years and above who migrated to Germany for work and are now growing old in place. The focus, thereby, has been on topics of demographic change, specifically health risks, long-term care, socioeconomic aspects and the potentials of active/healthy ageing (Baykara-Krumme et al. 2012).

Discourse analyses indicate that older people are generally addressed collectively, are referred to as dependant and vulnerable, and are simultaneously framed as active agers who contribute to society in media, policy and political discourses (Fealy et al. 2012; Foster/Walker 2015; Phelan 2018). Furthermore, policy and research on older immigrants have been criticised for an emphasis on ethnicity and vulnerability, which results in generalisations based on the ethnic difference in older age (Hahn 2011; Torres 2006). These existing discourses pose the question of how older immigrants and their social, health and care-related needs are constructed on the macro/meso level. Thus, this project investigates discourses on older immigrants in Germany, specifically the construction of culture and ethnicity, health and care needs, and available services on the political, institutional and organisational level.

## Opposing ageing discourses in media and research

In general, the demographic change has resulted in concerns regarding the welfare of the society and, in particular, the well-being of the older population. Care, health issues, and socioeconomic factors in older age are major challenges for an ageing society. A prominent response to these challenges has been the promotion of active ageing through global (World Health Organization), European (Foster/Walker 2015), and German (Denninger et al. 2014) policies and ageing discourses. While there are various definitions of active, healthy, productive or successful ageing, a common theme is a promotion of activity and (social) productivity

---

1 The growing percentage of older migrants includes people who migrate in older age and people who have grown old in their destination country.

2 According to the German Federal Statistical Office „A person has a migrant background if they themselves or at least one parent did not acquire German citizenship by birth” (Statistisches Bundesamt 2019: 4).

# Antidiskriminierungsdaten an Hochschulen – Die Erhebung von Diversität und Diskriminierung zwischen zivilgesellschaftlichen Standards und organisationalen Rahmenbedingungen

Fanny Petermann, Andrea D. Bührmann und Daniela Marx

An der Universität Göttingen wurde im Rahmen eines Projektes ein universitätsspezifisches Instrument zur Erhebung der Diversität von Studierenden und ihren Diskriminierungserfahrungen entwickelt und getestet. In diesem Beitrag schildern wir Erfahrungen aus diesem Prozess im Spannungsfeld von zivilgesellschaftlichen Standards und organisationalen Rahmenbedingungen. Aus einer Praxisperspektive tragen wir damit zur Weiterentwicklung von Erhebungsinstrumenten für Antidiskriminierungsdaten an Hochschulen bei.

## 1. Ausgangssituation

Hochschulen interessieren sich zunehmend für mögliche Diskriminierungen ihrer Mitglieder und Angehörigen. Ein wichtiger Hintergrund sind *rechtliche Rahmenbedingungen* wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, die Internationale Konvention zur Beseitigung jeder Form rassistischer Diskriminierung und die UN-Behindertenrechtskonvention (vgl. Ahyoud et al. 2018: 37).

In den letzten Jahren sind in verschiedenen Kontexten *Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten* diskutiert und erhoben worden. Mittlerweile existieren konkrete Instrumente und Studien u.a. der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (siehe Baumann et al. 2018, Beigang et al. 2017, ADS 2017). Ahyoud et al. (2018) betonen die *hohe Bedeutung zivilgesellschaftlicher Standards* für die Erhebung dieser Daten. Diese umfassen: Selbstidentifikation der Befragten, freiwillige Teilnahme, Aufklärung über Sinn und Zweck der Datenerhebung, Anonymität der Befragten, Beteiligung von Vertreter\_innen diskriminierter Gruppen, Berücksichtigung intersektionaler Aspekte und Prinzip der Nichtschädigung (vgl. auch neue deutsche Organisationen 2017).

*Studierendenbefragungen an Hochschulen* tragen den Themen Diversität und Diskriminierung bisher unterschiedlich Rechnung. Inzwischen liegen an wenigen Hochschulen dezidierte Datenerhebungen hierzu vor, andere Hochschulen integrieren entsprechende Einzelfragen in thematisch übergreifende Erhebungen<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Einige Hochschulen haben ihre Instrumente oder Ergebnisse ihrer Befragungen online oder in Form einer Publikation veröffentlicht (z.B. TU Dresden, TH Mittelhessen, Universität Leipzig, Universität Hildesheim).