
Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management | Heft 1/2017

Inhalt

Schwerpunktthema: Vielfältige Differenzlinien in der Diversitätsforschung

Heike Mensi-Klarbach, Günther Vedder und Andrea Wolfram

Editorial – Zum wissenschaftlichen Schwerpunktthema 4

Beiträge aus der Wissenschaft

Claudine Gaibrois

„Die Sprache ist ‚broken English‘“: Wie sich Beschäftigte trotz limitierter
Sprachkenntnisse Handlungsspielräume schaffen 7

Miklas Schulz

Intersektionalität im Widerstand. Mehrfachpositioniertheit am Beispiel des
Zusammenspiels von sozialer Herkunft und Behinderung 22

Anna Mucha

Die kulturelle Kluft und der Versuch ihrer (performativen) Überwindung. Eine
handlungsstrategische Perspektive auf marginalisierte Gruppen in
Organisationen und Implikationen für Diversity Management 35

Positionen und Forschungsskizzen

Julia Reuter

Die „ideale“ wissenschaftliche Persönlichkeit 49

Imke Buß

Zeitliche Restriktionen als Differenzlinie des Studierverhaltens und
Studienerfolgs 54

Laura Dobusch

Von der Diversitäts- zur Inklusionsforschung? 59

Christiane Jüngling

„Als Migrantin muss man sich immer mehr Mühe geben und die Sprache
wirklich beherrschen“ – Mikropolitik und Diversität bei der beruflichen
Integration hochqualifizierter Migrantinnen 64

Ina Baumann

Zum Umgang mit kultureller Diversität in der inklusiven Schule 71

Offener Themenbereich

Barbara Sieben und Daniela Rastetter

Editorial – Zum offenen Themenbereich 76

Forschungsskizzen

Vanessa Bernauer, Barbara Sieben und Axel Haunschild

Dienstleistungsarbeit im Luxussegment: Die Rolle von Emotionen,
Schichtzugehörigkeit und Geschlecht 77

Hanna Vöhringer

Die heldenhafte Organisation 82

Praxisbeiträge

Beate Kern und Günther Vedder

Job Crafting als Phänomen und interessantes Diversity-Instrument 87

Marion Dix

HORIZONTE für Frauen in Spitzenpositionen 93

Anja Seng und Lana Kohnen

Online-basierte Lehrtoolbox als ganzheitlicher Ansatz für eine diversity-
sensible Lehre 98

Heike Mensi-Klarbach und Andrea Wolffram

Gender- und Diversity-Gastprofessuren – ein effektives Instrument zur diversitätsgerechten Gestaltung von Hochschulen? 105

Aktuelles

Tagungsberichte

Wiebke Frieß

Zuhören, verlernen, voneinander lernen: Die Podiumsdiskussion „Frauen auf der Flucht – Leerstellen aktueller Flüchtlingsdiskurse“ 110

Hanna Vöhringer, Melanie Nussbaumer und Nathalie Amstutz

„Walk the Talk“ oder das Verhältnis von Tun und Sagen der Geschlechtergleichstellung: Forschungsergebnisse im Dialog mit der Praxis 113

Dorothee Nolte

Mehr Vielfalt wagen: Die Diversity-Konferenz 2016 115

Ankündigungen

Aletta Gräfin von Hardenberg

Deutscher Diversity-Tag feiert die Vielfalt in allen Dimensionen 117

Buchankündigung

Maria Funder (Hrsg.) 2017: „Neo-Institutionalismus – Revisited.“ 119

Andrea D. Bührmann und Iris Koall

Call for Papers für Heft 1/2018 der ZDFM: Zum Verhältnis von Diversität und Intersektionalität – Heterogenität beobachten und gestalten 120

Beiträge aus der Wissenschaft

Claudine Gaibrois

„Die Sprache ist ‚broken English‘“: Wie sich Beschäftigte trotz limitierter Sprachkenntnisse Handlungsspielräume schaffen

„The language is ‚broken English‘“: How employees create spaces for agency in spite of limited language skills

Kurzfassung

Trotz zunehmender sprachlicher Durchmischung der heutigen Firmenbelegschaften hat Sprache als Differenzlinie in der Diversitätsforschung bislang relativ wenig Beachtung erhalten. Anhand einer diskursanalytischen Fallstudie aus der Schweiz zeigt dieser Beitrag auf, wie Mitarbeiter_innen von Unternehmen mit sprachlich durchmischter Belegschaft die Konsequenzen von Sprachenvielfalt beschreiben, und wie sie mit diesen Konsequenzen umgehen. Dabei zeigt sich, dass Sprachkenntnisse als sehr relevant für die zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume interpretiert werden. Gleichzeitig schildern Beschäftigte eine Vielzahl von Arten, sich trotz limitierter Sprachkenntnisse Handlungsspielräume zu verschaffen.

Schlüsselwörter: Sprachenvielfalt, Sprachkenntnisse, Ungleichheiten, Handlungsspielräume, Schweiz

Abstract

In spite of the increasing mix of native languages in today's companies' workforce, language as a diversity dimension has received relatively little attention in diversity research to date. Based on a case study conducted in Switzerland, this article shows how employees of linguistically diverse companies describe the consequences of language diversity, and how they handle these consequences. The findings show that language skills are interpreted as very relevant for an employee's scope of action. At the same time, employees describe a number of forms to create spaces for agency in spite of their limited language skills.

Key words: Language diversity, language skills, inequalities, scopes of action, Switzerland

1. Einleitung

Die Überwindung von „Sprachbarrieren“ (Harzing et al. 2011) stellt in der heutigen Arbeitswelt eine zunehmend wichtige Herausforderung für Angestellte und Management dar. Im Zeitalter der Globalisierung ist es mehr die Regel denn die Ausnahme, dass am Arbeitsplatz Menschen unterschiedlicher Muttersprachen aufeinander treffen. Mit Arbeitskolleg_innen zu kommunizieren bedeutet daher häufig, sich in Fremdsprachen zu verständigen. Trotz der allgegenwärtigen sprachlichen Durchmischung der Bevölkerung hat die Differenzlinie Sprache in der Diversitätsforschung jedoch bislang relativ wenig Beachtung gefunden. Allerdings betonen einzelne Stimmen (u.a. Tatli/Özbilgin 2012; Boogaard/Roggeband 2010; Choules 2006; Ogbonna/Harris 2006), dass Sprachkenntnisse eine ungleichheitsrelevante Kategorie darstellen. Gemäss Lutz et al. (2011) führen die Sprachenvielfalt und die Sprachentrennungen in Europa gegenwärtig gar zu einer Reihe von marginalisierenden Effekten, was eine gründliche Untersuchung der Diversitätsdimension Sprache erforderlich mache.

Im Unterschied zur Diversitätsforschung hat die Managementforschung der Untersuchung von Sprachenvielfalt, insbesondere im Arbeitskontext, mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Dort hat sich sprachliche Diversität als ein von interkulturellem Management zu unterscheidendes Forschungsfeld etabliert (Brannen et al. 2014). Aufgrund der gemischt-sprachigen Zusammensetzung der Belegschaft heutiger Firmen sind Sprachkenntnisse zu einem der Kernthemen dieser Forschungsrichtung geworden. Ein bedeutender Anteil der Literatur konzentriert sich auf Fremdsprachenkompetenz (Mughan 2015) und befasst sich mit den Konsequenzen, die der Besitz von beziehungsweise der Mangel an Sprachkenntnissen für Individuen mit sich bringen (Tietze et al. 2016).

2. Bedeutung von Sprachkenntnissen

Fremdsprachenkenntnisse werden in der Managementforschung als karriererelevante Kernkompetenz (Itani et al. 2015) in den heutigen globalisierten Unternehmen und als wichtiger Teil des Karrierekapitals von Arbeitnehmenden (Peltokorpi 2015) interpretiert. Dank für das Unternehmen nützlicher Sprachkenntnisse können Mitarbeitende unter Umständen in der Hierarchie aufsteigen (Logemann/Piekkari 2015) oder sich sogar in machtvolleren Positionen wiederfinden, als dies normalerweise der Fall wäre (Marschan-Piekkari et al. 1999). Sprachkenntnisse spielen auch eine wichtige Rolle in der Fähigkeit der sogenannten Expats, sich an ihre neue Umgebung anzupassen (Zhang/Peltokorpi 2015). Sprachkompetenzen können somit als ermächtigende beziehungsweise entmächtigende Ressource (Vaara et al. 2005) sowie als Quelle von individueller Macht und Einfluss (u.a. Barner-Rasmussen et al. 2014; Peltokorpi/Vaara 2014; Tietze et al. 2003) betrachtet werden.

Umgekehrt sehen sich Beschäftigte mit wenig oder keinen unternehmensrelevanten Sprachkenntnissen mit Stolpersteinen konfrontiert. Diese reichen vom Schweigen in bestimmten Interaktionen aufgrund mangelnder Sprachkompetenzen (Vaara et al. 2005) zur Begegnung mit ernstzunehmenden Hürden im Karrierefortschritt (Steyaert et al. 2011) und „gläsernen Decken“ (Itani et al. 2015). Barner-Rasmussen/Aarnio (2011) präzisieren in

Miklas Schulz

Intersektionalität im Widerstand. Mehrfachpositioniertheit am Beispiel des Zusammenspiels von sozialer Herkunft und Behinderung

Intersectionality via resistance. Multiple positioning
exemplified in the interplay of class and disability

Abstract

In Studien zur wissenschaftlichen Organisationskultur wird immer wieder ein exkludierend wirkender akademischer Habitus thematisiert. Erfolgreiche wissenschaftliche Praxis ist demnach an Normalitätsvorstellungen gebunden, die Teilnahmeregulierungen begründen helfen. Über autoethnografisch inspirierte Reflexionen wird hieran angeschlossen und ein konzeptioneller Beitrag zur Intersektionalitätsforschung geleistet. Angenommen wird, dass Unterdrückungserfahrungen zugleich Formen der Handlungsmächtigkeit generieren. Die Differenzkategorien Klasse und Behinderung werden in ihrem Wechselverhältnis analysiert, um Fragen nach eigensinnigen Agency-Konstruktionen und in (Selbst-)Praktiken liegenden Widerstandspotenzialen nachzuspüren. Für eine Reflexion auf mehreren Ebenen wird das Dispositivkonzept herangezogen.

Keywords: Intersektionalität, Agency, Widerstand, Klasse, Behinderung

Abstract

Investigations about organisational culture in academia often discuss an exclusionary effect of the academic habitus. What is deemed successful academic practice is therefore bound by notions of normalcy which additionally regulate the rules of participation. The following auto-ethnographically inspired reflections are a contribution to intersectionality research that follows such assumptions. A guiding hypothesis is that experiences of oppression can generate different types of agency. The categories of class and disability are drawn upon to trace constructions of agency and the capability for resistance that lies in (self-)practices. For a multi-level reflection, the concept of dispositive is used.

Key words: intersectionality, agency, resistance, class, disability

1. Dispositive Intersektionen als Praxis

Zugehörigkeiten und Positioniertheiten von Menschen in ausdifferenzierten Gesellschaften existieren gleichzeitig und in Kombination. Grundlage dafür sind Strukturen, die Menschen die Möglichkeit bieten, etwas Bestimmtes sein zu können, die zugleich aber die Person z.B. in situationsspezifischen Rollenerwartungen nur ausschnitthaft erfassen. Mithin sind Menschen im sozialen Raum und in sozialen Feldern mehrfach positioniert und habituell inte-

griert. Zusätzlich sind Kontextumstände bedeutsam, die bestimmte (Fremd- oder Selbst-) Positionierungen aktualisieren und temporär relevant machen. Vor diesem Hintergrund forderte jüngst Stefan Hirschauer (2014), dass die Soziologie eine höhere Sensibilität dafür benötige, wie Mehrfachzugehörigkeit „prozessiert [wird], und wie sich Personen avancierter Individualität angesichts der multiplizierten Kategorisierungsoptionen kategorisieren und identifizieren“ (ebd.: 172).

Eine Möglichkeit der Annäherung an die Mehrfachpositioniertheit bietet der Intersektionalitätsansatz. Dort wird das komplexe Zusammenspiel verschiedener Differenzdimensionen thematisiert, die diskriminierungsanfällige Ungleichheitslagen konfigurieren können. Der Intersektionalitätsdiskurs weist jedoch eine „konstitutive Doppelreferenz“ auf (Emmerich/Hormel 2013: 212). Er oszilliert zwischen den Plausibilitäten einer feministischen Bewegungspolitik und dem von einer feministischen Wissenschaft formulierten Erfordernis einer erkennbaren Epistemologie. Mit der Verwendung der Differenzdimension Black Woman kann einerseits eine soziale Wirklichkeit konstruiert werden, aus der sich politische Handlungen ableiten lassen. Andererseits ist wissenschaftlich betrachtet solch kategorial gestützte Artikulationsform nicht unproblematisch, da Reifikationsfragen auftauchen (vgl. ebd.).¹ Zu solch Grundsatzproblem muss sich forschungspraktisch verhalten werden. Beispielsweise nimmt sich Leslie McCall (2005) in ihrem methodischen Versuch vor mit der möglichen Überschneidung von mehreren Ungleichheitsdimensionen zu rechnen. Selbstkritisch erkennt sie in ihrem quantitativ angelegten Projekt die Gefahr der Simplifizierung durch Reduktion. Es droht eine künstliche Begrenzung und eine zu statische Wirklichkeitsauffassung, die in der Kategorienverwendung unreflektiert Kausalitäten (re)produziert. Ihr Vorschlag ist es daher, Kategorien lediglich als erste Startpunkte für die einordnende Dokumentation von Ungleichheiten zu begreifen. Das epistemische Problem ist damit aber nicht gelöst. Anfällig für Missverständnisse ist zudem ihr Vorschlag Unterschiede im forscherschen Kategorienumgang zu schematisieren. So klassifiziert McCall (2005: 1775ff.) Michel Foucaults Diskurstheorie als einen antikategorialen Ansatz. Dessen Forschungsprogramm, so hingegen Kerchner (2011: 157f.), lehne Kategorien nicht schlichtweg ab, sondern fordere einen reflexiven, genealogischen Umgang mit ihnen, der ihre Gewordenheiten untersucht, um ihren (politischen) Einsatzpunkt offenzulegen.

In einer praxistheoretisch fundierten, dispositivanalytischen Forschungsperspektive im Anschluss an Foucault (vgl. Bührmann/Schneider 2016) können nun – so die vorliegende These – die Prozesse wissensbasierter, alltagspraktischer (Um-)Deutung von Kategorien und ihrer Askriptionen nachgezeichnet werden. Anknüpfend an die praxistheoretische Grundlegung sind vorliegend diskursivierte Differenzkategorien als Prozesskategorien zu fassen, die zirkulieren und im Wandel begriffen sind. Sie können einander überlagern und kreuzen sowie Effekte für Menschen entfalten, da sich „Fremd- in Selbstkategorisierungen niederschlagen“ (Hirschauer 2014: 173). Die Folgen des alltäglichen wie wissenschaftlichen Kategorisierens sind so selbst zum Forschungsgegenstand erhoben. In einer dispositivtheoretischen Forschungsperspektive tauchen Fragen nach der Wandelbarkeit und kontextspezifischen Bedeutsamkeit von Differenzdimensionen auf, die Menschen und ihren Handlungen als verfestigte (kategoriale) Vorstellungen ebenso gegenüberstehen, wie sie

1 Kritisiert wurde am frühen Intersektionalitätsverständnis, dass die Kategorie Frau (unreflektiert) als homogen und universal entworfen wurde (vgl. Klingler et al. 2007; Walgenbach 2012; West/Fenstermaker 1995).

Anna Mucha

Die kulturelle Kluft und der Versuch ihrer (performativen) Überwindung.

Eine handlungsstrategische Perspektive auf marginalisierte Gruppen in Organisationen und Implikationen für Diversity Management

Cultural gap and the attempt of its bridging (performatively). Marginalized groups in organizations from the perspective of action theory and implications for diversity management

Abstract

Was bedeutet eine starke Organisationskultur aus handlungsstrategischer Perspektive für Minderheitengruppen, die sich in den herrschenden Normen und Deutungsmustern nicht wiederfinden? In diesem Beitrag wird die Habitus-Feld-Konzeption von Pierre Bourdieu mit dem Mikropolitikbegriff verknüpft und am Beispiel von Frauen im technischen Feld gezeigt, welche strategischen Handlungsoptionen – unter Bezugnahme auf die ‚monokulturellen Parameter‘ – der marginalisierten Gruppe zur Verfügung stehen. Anschließend werden Anknüpfungspunkte für die Diversity Management-Praxis identifiziert.

Schlüsselwörter: Diversity Management, Organisationskultur, Mikropolitik, Ingenieurinnen

Abstract

What does a strong organizational culture mean for minority groups, which don't identify themselves with the prevalent standards and interpretive schemes, from the perspective of action theory? In this paper, the habitus-field-theory of Pierre Bourdieu is combined with the concept of micro-politics. Using the example of female engineers in the technical field is illustrated, what kind of strategic options for action are available to the marginalized group, referring to the ‚monocultural parameters‘. Subsequently, starting points for implementation in diversity management practice are identified.

Key words: Diversity management, organizational culture, micro-politics, female engineers

1. Einleitung

Diversity Management, das bedeutet „Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ (Krell et al. 2007: 9) mit dem Ziel einer Organisationskultur, die hohe Standards hinsichtlich Offenheit, Toleranz und Wert-

schätzung erfüllt (Thomas/Ely 1996: 86; Cox 1993: 229). Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dieser Zielsetzung werden sowohl aus der „Equity-Perspektive“ als auch aus der „Business-Perspektive“ begründet (Vedder 2006: 6).¹ Minderheitengruppen sollen in die Lage versetzt werden, sich mit ihren Potenzialen² voll in die Organisation einzubringen, wobei sich Chancengleichheit und Wettbewerbsvorteil in der Praxis nicht ausschließen (Krell/Sieben 2011).

Wer in einem organisationalen Feld fremd bzw. ‚atypisch‘ ist, den oder die kostet die selbstverständliche alltägliche Performance dort mehr Kraft als jene, die das Feld traditionell besetzen und es kulturell geprägt haben. „Die Werte, Normen und Verhaltensmuster der dominanten Gruppe werden zum Standard erhoben und damit zum Maßstab, an dem die Mitglieder dominierter Gruppen gemessen werden – und als ‚abweichend‘ oder gar ‚defizitär‘ erscheinen“ (Krell et al. 2007: 10) – typischerweise begleitet von der Erwartung, die ‚Anderen‘ würden sich den dominierenden kulturellen Wertvorstellungen und Übereinkünften selbstverständlich unterordnen (ebd.). Dieser Effekt ist z.B. für Ingenieurinnen im technischen Berufsfeld (Janshen/Rudolph 1987), Erzieher in Kindertagesstätten (Nentwich et al. 2013), Frauen im Management (Rastetter 2005) oder Arbeiterkinder an der Universität (Schmitt 2010) beschrieben worden. Das Agieren unter solchen Bedingungen kostet die Betroffenen viel Energie, „verhindert eine Konzentration auf die persönlichen Stärken und Ideen“ (Krell 1996: 340; 2003: 225ff.) und führt zu Fluktuation (Vedder 2003: 21).

Diversity Management soll kulturelle Minderheiten vor Defizitgefühlen und Anpassungsdruck schützen, so dass sie ihre Potenziale voll entfalten können.³ Um jedoch sinnvoll mit einem Diversity Management-Konzept ansetzen zu können, ist es entscheidend, den Ist-Zustand zu explorieren; „das Ausmaß der strukturellen Integration“ (Krell/Sieben 2011: 166) sowie die gruppenspezifischen Herausforderungen (ebd.) spielen für den Zuschnitt geeigneter Strategien eine zentrale Rolle. Was kennzeichnet also aus handlungsstrategischer Perspektive die Situation der marginalisierten ‚Anderen‘?

Im Folgenden liegt der Fokus auf den Bedingungen, Mitteln und Zielen des Handelns als Minderheit in einem monokulturellen Setting: Welche strategisch-performativen Herausforderungen sich aus Defizitmoment und Anpassungsdruck ergeben, soll beispielhaft für Ingenieurinnen im technischen Feld aus mikropolitischer Perspektive gezeigt werden, mit dem Ziel, Anknüpfungspunkte für ein erfolgreiches Diversity Management zu eruieren. Gemäß dem „Kompass der Diversityforschung“ (Krell/Sieben 2007: 243ff.) schließe ich

1 Je nach „Entstehungsnarrativ“ (Drobusch 2015: 20ff.) schließt das heutige wettbewerbsorientierte Diversity Management-Konzept dabei wahlweise nahtlos an die US-amerikanischen Human-Rights-Bewegung an oder aber wird „vor allem im Sinne eines Bruchs mit vorangegangenen Bemühungen um Chancengleichheit und Gleichstellung gedeutet“ (ebd.: 22).

2 Je nach Diversity-Begriff sind durchaus gruppenspezifische Potenziale gemeint. Werden z.B. besondere Potenziale von Frauen in den Vordergrund gestellt, verweist dies auf einen Diversity-Begriff, der auf inter-Gruppen-Unterschiede ausgerichtet ist, zur Stereotypisierung tendiert (Krell/Sieben 2007: 237) und (vermutlich) einer essentialistischen Idee von Differenz folgt.

3 Auf der Diversity Management-Folie werden die Merkmale Geschlecht und soziale Herkunft zu marginalisierungskritischen Dimensionen. Die (theoretisch unendliche) Liste möglicher Diversity-Dimensionen ist in Forschung und Praxis in der Regel überschaubar (Krell 2008: 64); hier werden (aus politischen und/oder organisationalen Gründen) häufig die Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung und Physische Fähigkeiten (vgl. z.B. Charta der Vielfalt) in den Fokus genommen, die in etwa deckungsgleich sind mit den Dimensionen des AGG; im Kontext der Hochschulen gilt zudem die im AGG nicht genannte „soziale Herkunft“ als relevant (Kaufmann 2015: 2).

Positionen und Forschungsskizzen

Julia Reuter

Die „ideale“ wissenschaftliche Persönlichkeit

Es fällt schwer, über die „ideale“ wissenschaftliche Persönlichkeit zu schreiben, ohne gleichzeitig mein Unbehagen darüber auszudrücken: Denn Ideale sind wie der Name schon sagt, idealisierte, überzeichnete Ausschnitte der Wirklichkeit, und in der Regel nicht deckungsgleich mit dem empirischen Durchschnitt der Realität. Aber das Unbehagen rührt auch aus meiner eigenen Sprechposition. In meiner Rolle als Hochschullehrerin gehöre ich selbst zum Kreis der Personen, die eine wissenschaftliche Karriere durchlebt haben und über Karrieren und „Ideale“ mitentscheiden – ob als Mitglied in Berufungskommissionen, als Fachgutachterin oder als Betreuerin von Qualifizierungsarbeiten. Mein Sprechen ist standortgebunden, situiert, keinesfalls „objektiv“ und natürlich macht es einen Unterschied, ob *ich* über die ideale wissenschaftliche Persönlichkeit spreche oder es jemand tut, der auf einer befristeten Position sitzt, aus einer Arbeiterfamilie stammt, Migrationshintergrund oder einen Schwerbehindertenausweis besitzt. Und es macht auch einen Unterschied, ob dies eine Soziologin oder ein_e Physiker_in, ein_e Betriebswirt_in oder ein_e Historiker_in tut. „Culture matters“ – in meinem Fach, der Soziologie, ist es z.B. anders als etwa in der Physik, wo immer noch die „Individualpromotion“ gang und gäbe ist. In der freien Wirtschaft haben Soziolog_innen nach der Promotion längst nicht so gute Berufschancen wie Betriebswirt_innen, dafür ist der Zeithorizont für Qualifikationsschriften im Vergleich zu den Geschichtswissenschaften in der Regel kürzer.

Besonders deutlich wurden mir diese fachkulturellen Differenzen im Hinblick auf den Werdegang wissenschaftlicher Persönlichkeiten während eines Forschungsprojektes. Zwischen 2013 und 2016 besuchte ich gemeinsam mit zwei Projektmitarbeiter_innen im ganzen Bundesgebiet Nachwuchswissenschaftler_innen der Fächer Geschichte, Physik und BWL an ihrem Arbeitsplatz. Wir sprachen mit ihnen über ihren Erwerbsverlauf, ihre Erfahrungen, Ideale und Ziele (vgl. www.vertrauenwin.de). Manchmal waren wir überrascht, wie *alt* der sogenannte „Nachwuchs“ war, denn tatsächlich verbergen sich hinter der infantilisierenden Bezeichnung „wissenschaftlicher Nachwuchs“ erwachsene Menschen, viele von ihnen mit eigenen Familien und jahrelanger Berufs- und Lebenserfahrung. Überrascht waren wir auch über die häufig wenig „idealen“ Arbeitsbedingungen: Fast alle schauten auf komplizierte Vertragsbiographien zurück, nicht wenige hatten bereits Phasen der Arbeitslosigkeit erlebt und ihre oftmals sehr nüchternen, spärlich möblierten Büros, manche davon in abgelegenen Gebäudetrakts, hinterließen bei uns den Eindruck, dass hier entweder wenig

Zeitliche Restriktionen als Differenzlinie des Studierverhaltens und Studienerfolgs

1. Relevanz von zeitlichen Restriktionen

Der Studien- und Lernerfolg von Studierenden ist ein virulentes Thema für Politik und Hochschulforschende. Der Studienerfolg beinhaltet den Kompetenzzuwachs der Studierenden, die Messung dieser Kompetenzen in Form von Noten, den Studienerfolg, Studienabbruch und die Studiendauer: „*Study success comprises all major achievements of students in the higher education system, including dropout/retention, completion of a degree and time-to-degree*“ (European Commission 2015: 24; Heublein et al. 2015). All diese Aspekte sind auch in der deutschen Debatte relevant. Die bundesweiten Studienerfolgsquoten liegen bei etwa 80 %, das heißt 20 % aller Studienanfänger_innen brechen ihr Studium ab und verlassen das Hochschulsystem (Statistisches Bundesamt 2016). In der Diskussion um die Kompetenzen von Absolvent_innen werden einerseits immer bessere Noten vergeben (Wissenschaftsrat 2012), andererseits monieren Professor_innen die abfallenden Leistungen ihrer Studierenden (Greiner 2012).

Leistungsschwierigkeiten, häufiger Studienabbruch und längere Studienzeiten werden in vielen Studien mit den Lebensbedingungen von Studierenden oder deren Voraussetzungen in Verbindung gebracht. Dies sind insbesondere eine eigene Berufstätigkeit (z.B. Schlögl/Neubauer 2006; Brandstätter/Farhofer 2003; Body et al. 2014), Sorgearbeiten (z.B. Krenmayr 2008; Helfferich et al. 2007) sowie Behinderungen und chronische Erkrankungen (z.B. Kerst 2016; Middendorff et al. 2012). Diesen Lebenssituationen selbst die negativen Effekte zuzuschreiben, bildet jedoch deren komplexen Auswirkungen nicht ab. Das wird schon dadurch sichtbar, dass einige Autor_innen auch positive Effekte von z.B. beruflichen Erfahrungen auf Kompetenzerwerb und Noten aufzeigen (Sprietsma 2015; Broadbridge/Swanson 2006). Bisher werden Situationen und Erfahrungen getrennt nach den genannten Studierendengruppen analysiert. Diese Herangehensweise ist bedeutsam, um die Situation der Gruppen angemessen zu erfassen. Zwei Argumente sprechen jedoch dafür, neben den Unterschieden auch die Gemeinsamkeiten zu betrachten. Erstens lassen Gruppenbetrachtungen die positiven oder negativen Effekten von beispielsweise Elternschaft oder Behinderung außer Betracht. Zweitens ist es für die Gestaltung von Studiengängen wichtig, die Bedarfe größerer Cluster von Studierenden zu erfassen.

Aufgrund von Ressourcenengpässen und sich widersprechenden Anforderungen von Studierenden ist es schwierig, spezielle Strukturen für einzelne Gruppen zu implementieren. Eine Herausforderung, die berufstätige Studierende, Studierende mit Sorgearbeiten und Studierende mit Behinderung eint, ist deren zeitliche Restriktion. Diese wird in der Forschung zu Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie durch Zeitknappheit und familiäre Aushandlungsprozesse um Zeiträume für das Studium adressiert (z.B. Moreau/Leathwood 2006; Kember 1999). Aufgrund von Krankheitszeiten und höherem Aufwand für das Lernen und die Lebenshaltung sind auch Studierende mit Behinderung zeitlich be-

Von der Diversitäts- zur Inklusionsforschung?

1. Einleitung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Definition, Beschaffenheit und Messbarkeit von *organisationaler Inklusion* findet seit fast zwei Jahrzehnten punktuell statt (vgl. Shore et al. 2011; Mor Barak/Cherin 1998; Roberson 2006). Seit Mitte der 2000er Jahre lässt sich allerdings die Etablierung eines mehr oder weniger kohärenten Diskursstranges zu organisationaler Inklusion in der internationalen Management- und Organisationsforschung feststellen, in dem systematisch(er) an der Spezifizierung theoretischer Grundannahmen (z.B. Shore et al. 2011) sowie empirischer Fundierungsmöglichkeiten (z.B. Nishii 2013) geforscht wird. In der bibliometrischen Analyse von Oswick und Noon (2014) von fast 14.000 sozialwissenschaftlichen Publikationen im Zeitraum von 1970 bis 2009 zeigt sich, dass die Beschäftigung mit dem Thema Diversität (*diversity*) seit Anfang der 1990er Jahre ungebrochen ansteigt, während die Auseinandersetzung mit (Chancen-)Gleichheit (*equality*) stagniert und vom Thema Inklusion (*inclusion*) in Punkto Publikationshäufigkeit überholt wird.

2. Inklusion als konstruktiverer, produktiverer Ansatz?

Das Aufkommen von Inklusion als anschlussfähiges Forschungsanliegen entwickelte sich nicht nur ähnlich dem des Diversitätsthemas, sondern steht auch in einem ursächlichen Zusammenhang damit. Sowohl Diversität(smanagement) (z.B. Dobbin 2009) als auch Inklusion (z.B. Ferdman 2014) werden in ihrem Ursprung auf US-amerikanische Unternehmenspraxis zurückgeführt, von wo aus die beiden Managementansätze in andere Länder diffundierten und auch von Seiten der Wissenschaft aufgegriffen wurden. Ferdman beschreibt den Umstand, dass Diversität und Inklusion in vielen Organisationen mittlerweile im Doppelpack zu finden sind:

„In many ways, diversity and inclusion are now often treated almost like two sides of the same coin. Yet in spite of (or perhaps because of) this usage, the distinctions and relationships between them are not always sufficiently specified.“ (ebd. 4f.)

Beiden Ansätzen werden aufgrund ihrer Wurzeln in der Praxis eine begriffliche Unbestimmtheit und konzeptionelle Vagheit attestiert (z.B. Ahmed 2012; Shore et al. 2011). Nichtsdestotrotz – und hier kommt der ursächliche Entstehungszusammenhang ins Spiel – sollen mit der Einführung des Inklusionsbegriffs die ‚uneingelösten Versprechen‘ des *diversity turn* doch noch umgesetzt werden: „Essentially, inclusion is a way of working with diversity: it is the *process* and *practice* through which groups and organizations can reap the benefits of their diversity“ (ebd. 5; Herv. LD). Das heißt mit Hilfe inklusionsorientierter Praktiken und im besten Fall a priori inklusiv gestalteter Organisationsprozesse soll

„Als Migrantin muss man sich immer mehr Mühe geben und die Sprache wirklich beherrschen“ – Mikropolitik und Diversität bei der beruflichen Integration hochqualifizierter Migrantinnen

1. Theoretischer Hintergrund und Forschungs idee

In der Diversity-Forschung wird seit einigen Jahren ein Perspektivwechsel vom Diversity Management zur *Diversitypolitik* gefordert. Nach Krell (2013: 74) geht es beim Diversity Management und bei der Umsetzung von dimensionsspezifischen Gleichstellungspolitiken um „vielfältige Interessen (...), sowie um Herrschaftsverhältnisse und Machtbeziehungen/-wirkungen“. Bei der Entwicklung, Analyse und Umsetzung von Diversity-Konzepten in der Praxis ist die Perspektive auf die Organisation als eine von Interessen und Konflikten geprägte mikropolitische Arena unverzichtbar. Dennoch gibt es bisher kaum Untersuchungen zur Beziehung zwischen Diversity und Mikropolitik. Kollektive organisationspolitische Strategien sind von Mikropolitik auf individueller Ebene zu unterscheiden. Anknüpfend an eine Interventionsstudie zu Mikropolitik und Aufstiegskompetenz bei weiblichen (deutschen) Nachwuchsführungskräften (vgl. Rastetter et al. 2011) wird in einer explorativen Studie untersucht, mit welchen externen und internen mikropolitischen Strategien Mentor_innen und qualifizierte, berufserfahrene Mentees mit Migrationserfahrung vorgehen, um ihre Integration in den deutschen Arbeitsmarkt zu realisieren.

Der theoretische Bezugsrahmen der Studie ist interdisziplinär. Basis ist ein individueller Mikropolitikbegriff. Nach dem Verständnis von Neuberger (2006: 18) handelt mikropolitisch, „wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt“. Handlungsspielräume können beansprucht werden, um individuelle Ziele (z.B. beruflichen Aufstieg) zu realisieren, aber auch, um kollektive Ziele umzusetzen. Blickle (2002: 170) zählt auch „die Interaktions- und Kommunikationsprozesse, mit denen Personen versuchen, ihren ‚Eigensinn‘ zu wahren“, zur Mikropolitik. Als weiterer Bezugspunkt dient der handlungstheoretische Ansatz der Interventionsstudie „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen“, nach dem es für den beruflichen Aufstieg von Frauen verschiedene aufstiegsrelevante Handlungsfelder und Dimensionen mikropolitischer Kompetenz gibt (vgl. Jüngling/Rastetter 2012; Cornils et al. 2014). Mikropolitisch Handeln wird als kontextabhängige Deutungskategorie betrachtet und deshalb qualitativ aus multiplen Perspektiven untersucht (Mucha/Rastetter 2015). Auf der Grundlage eines Diversity-Modells mit den Erweiterungen um die Dimensionen Soziale Schicht, Sprachen/Dialekt, Netzwerke und Parteizugehörigkeit (Gardenswartz/Rowe 2003) ist die Intersektionalitätstheorie (Lutz/Wenning 2001; Smykalla/Vinz 2016) ein weiterer theoretischer Bezugspunkt. Hochqualifizierte Migrantinnen befinden sich demnach an einem Schnittpunkt, an dem sich verschiedene Differenzlinien kreuzen. Sie sind zugleich in einigen Differenzdimensionen benachteiligt und in anderen privilegiert. In Veröffentlichungen von Nohl et al. (2010) wird

Ina Baumann

Zum Umgang mit kultureller Diversität in der inklusiven Schule

Inklusive Pädagogik will individuelle Differenzlinien bewusstmachen und dekonstruieren (vgl. Schenz 2014: 23). Wie ist in diesem Rahmen die kulturelle Diversität einzuordnen? Ist Kultur überhaupt als individueller Diversitätsfaktor zu betrachten? Und wie kann sie Berücksichtigung finden, ohne dass dabei Kulturalisierung begünstigt wird?

Dieser Artikel vertritt die These, dass die kulturelle Dimension der Unterschiedlichkeit nur bei einem einerseits sehr weiten und andererseits relativierten inklusiven Ansatz in einer Schulgemeinschaft angemessen Berücksichtigung finden kann. Dann aber kann eine bewusste Kulturenorientierung viel zu einer lebendigen und guten Schulgemeinschaft und zu der Persönlichkeitsentwicklung aller Schülerinnen und Schüler beitragen.

Kultur und Interkulturalität

Im Gegensatz zu der häufig vertretenen Auffassung von Kultur als psychisch verankerten Werten und Normen schrieb der Ethnologe Edward T. Hall schon 1959: „Culture is communication“ (Hall 1990: 94), womit er Kultur im Intersubjektiven verortete. Der hier vertretene Kulturbegriff (vgl. Baumann 2017: 91-216) folgt seiner Auffassung und steht damit auch in der Tradition der anglo-amerikanischen Cultural Studies, die die kulturelle Signifikanz von Objekten des Alltags zu erschließen suchen sowie Kultur als Prozess (und als gesellschaftlichen Machtkampf) verstehen:

Culture, it is argued, is not so much a set of things – novels and paintings or TV programmes and comics – as a process, a set of practices. Primarily, culture is concerned with the production and the exchange of meanings – the ‘giving and taking of meaning’ – between the members of a society or group. (Hall 1997: 2)

Versteht man Kultur als Prozess, in dem Bedeutungen hergestellt, ausgetauscht und weitergegeben werden, so versteht man sie als Teil der Kommunikation in einer Gruppe, der nicht nur bedeutungsschaffend und kategorisierend ist, sondern auch normierende und damit wertende Funktion hat. Jeder Diskurs – sei er nun von wenigen, bestimmten Menschen geführt oder gesamtgesellschaftlich von wechselnden Personen bzw. Medien – produziert eine Kultur als Summe bzw. Netz seiner Bedeutungskonventionen und damit eine intersubjektive Wirklichkeit. Kultur ist also im Sozialen verortet statt in der Psyche.

Für den einzelnen Menschen sind die Kulturen, an denen er sich orientiert, jedoch von existentieller Bedeutung, selbst wenn ihm nicht alle ihrer Normen zum Vorteil gereichen. Denn sich in vertrautem und berechenbarem Umfeld zu bewegen, gibt Erwartungssicherheit und entlastet die Aufmerksamkeit, so dass man sich auf Besonderheiten statt Alltagsroutinen konzentrieren kann. Insbesondere die Deutung des Verhaltens anderer ist erleichtert, da Abweichungen von der gemeinsamen sozialen Norm in ihrer gerade darin liegenden zusätzlichen Bedeutung verstanden werden. Der bekannte Rahmen erhöht die Selbstwirksamkeit und die Autonomie, das auf den festen gemeinsamen Kontext bezogene Feedback

Forschungsskizzen

Vanessa Bernauer¹, Barbara Sieben und Axel Haunschild

Dienstleistungsarbeit im Luxussegment: Die Rolle von Emotionen, Schichtzugehörigkeit und Geschlecht

1. Einleitung

Luxus-Konsum zeichnet sich durch „wahrgenommene Extravaganz, Wohlstand und Komfort“ aus (Sieben/Haunschild 2012: 190). Aber genießt Luxusarbeit – also Dienstleistungsarbeit im Luxussektor wie im First Class Service im Luftverkehr oder in Fünf-Sterne-Hotels – den gleichen Ruf? Beschäftigte, die typischerweise zu niedrigen Löhnen und in eher prekären Arbeitsverhältnissen mit wenig Aufstiegschancen beschäftigt sind, treffen auf wohlhabende Kund_innen. Dabei wird von ihnen erwartet, dass sie widersprüchlichen Ansprüchen und Normen gerecht werden (vgl. Sieben/Haunschild 2013; Fuchs/Böhm 2006). Nach dem Konzept der Paradoxien von Luxusarbeit von Sieben/Haunschild (2012; 2013) trifft hier eine nicht immer wahrgenommene Schattenseite auf die schillernde Vorderseite des Luxus.

In diesem Beitrag fokussieren wir Paradoxien, die Beschäftigte und Kund_innen betreffen und fragen nach der Rolle, die Schichtzugehörigkeit, Emotionen und Geschlecht dafür spielen. Eine grundlegende Arbeitshypothese von Sieben/Haunschild (2013) ist dabei, dass die Dienstleistenden ihre eher prekären Arbeitsverhältnisse bei der Vertragsunterzeichnung akzeptieren. Ein Grund dafür könnte die Freude sein, die Luxusarbeit ihnen bereitet, sei es bspw. aufgrund des Luxus, von dem sie selbst profitieren, oder der vermeintlich angenehmeren Gäste (Sieben/Haunschild 2013: 14). Sieben/Haunschild (2013: 14f.) nehmen an, dass Kund_innen die prekären Arbeitsbedingungen teilweise wahrnehmen, aber im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen mit weitaus bedenklicheren Bedingungen relativieren. Eine offene empirische Frage ist, ob für Kund_innen ein ethisches Dilemma entsteht und sie den Service in vollen Zügen genießen können.

Die Schichtzugehörigkeit spielt dabei eine bedeutsame Rolle (vgl. Gray/Kish-Gephart 2013; Sieben/Haunschild 2013). Dienstleistende, die i.d.R. aus der Mittel- oder Unterschicht stammen, und Kund_innen aus der Ober- oder der oberen Mittelschicht stehen in

1 Diese Studie stellt einen ersten Teil des Dissertationsprojekts von Vanessa Bernauer dar, das sich mit den Verknüpfungen von Dienstleistungsarbeit, Gender und Diversity beschäftigen wird.

Hanna Vöhringer

Die heldenhafte Organisation

Vergeschlechtlichte Organisationsbilder und die Reproduzierung heteronormativer Verhältnisse¹

In dieser Forschungsskizze wird die These vorgestellt, dass Organisationen ein menschliches Gesicht tragen. Das Gesicht entsteht durch Symboliken und Bilder, die mit der jeweiligen Organisation verknüpft werden und die wiederum eng mit dem, was die Organisation auszeichnet, was ihr Produkt oder ihre Tätigkeit ist und wie sich die Organisation legitimiert, zusammenhängt. Angenommen wird, dass die personifizierten – und deshalb immer auch vergeschlechtlichten – Bilder sowohl nach aussen, als auch ins Organisationsinnere und nicht zuletzt auch auf Geschlechterverhältnisse wirken. Diese Forschungsskizze soll einen Beitrag zur Beschreibbarkeit dieses Gesichts leisten und damit verbundene Prozesse der Vergeschlechtlichung von Organisationen in den Blick nehmen. Eine auf der Forschungsskizze aufbauende Frage könnte die nach Handlungsfeldern organisationaler Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit sein: Wie arbeitet Gleichstellungs- oder Diversitätspolitik in, mit oder gegen die Wirkungsmacht dieser Bilder?

Die Geschlechterforschung nimmt seit den 1970er Jahren die Vergeschlechtlichung von Organisationen auf unterschiedliche Weise in den Blick (vgl. hierzu Ranftl 2014). Laut Acker (1990; 1992) sind Prozesse und Strukturen wie Bewertungssysteme, aber auch abstrakte Kategorien wie Funktion, Job und Hierarchie in Organisationen höchst vergeschlechtlicht, was sie anhand von vier (nur analytisch zu trennenden) Dimensionen demonstriert.

- 1) Geschlechtliche Arbeitsteilung (horizontal und vertikal) inkl. Differenzen in Entlohnung und Entscheidungsmacht
- 2) Symbole und Bilder: jede Organisation transportiert vergeschlechtlichte Bilder (beispielsweise durch Medien, Kleidung, Sprache, Kultur...), die wiederum Einfluss auf interne Machtverhältnisse haben
- 3) Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern: betrifft informelle Absprachen und informelle Machtverteilungen und Strukturen zwischen Individuen
- 4) Subjektebene: Zuordnung zu einem Geschlecht sowie die (geforderte) Selbstrepräsentation durch Kleidung, Sprache usw. und Rollenkonformität von Individuen

1 Die Idee zum hier skizzierten Forschungsvorhaben entstand im Rahmen des Projektes „Gender Cage – Revisited“, ein Kooperationsprojekt der Philipps-Universität Marburg, der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Wirtschaftsuniversität Wien (www.gendercage-revisited.eu) und wurde zusammen mit anderen Ergebnissen des Projektes (vgl. dazu Amstutz et al. in Vorb.) anlässlich der Tagung „Walk the Talk“ (9.-10. Juni 2016 in Olten, Schweiz) zur Diskussion gestellt. Siehe dazu auch den Bericht zur Tagung (Vöhringer et al.) in diesem Heft.

Praxisbeiträge

Beate Kern und Günther Vedder

Job Crafting als Phänomen und interessantes Diversity-Instrument

1. Diversity Management, Individualisierung von Personalpolitik und Job Crafting

Diversity Management verfolgt unter anderem das Ziel, den individuellen Bedürfnissen der vielfältigen Beschäftigten und Kund_innen durch angepasste Angebote noch besser als bisher Rechnung zu tragen (Vedder/Krause 2014; Stuber 2014). Im Personalbereich geht es dabei um eine Differenzierung, wenn nicht gar Individualisierung der Personalpolitik (Morick 2002; Armutat 2012; Stangel-Meseke et al. 2015). Die Organisationen finden Lösungen für die Herausforderungen bestimmter Beschäftigtengruppen (z.B. eine Krabbelstube für die Eltern kleiner Kinder) oder einzelner Personen (z.B. drei Tage Homeoffice pro Woche für Beschäftigte mit einem langen Anfahrtsweg). Der Trend geht weg von generalisierten Regelungen für eine als homogen wahrgenommene Belegschaft (Krell 1996) hin zum Aufgreifen persönlicher Bedürfnisse (Becker 2012). Es sind allerdings nicht nur die Arbeitgeber und Vorgesetzten, die an der Gestaltung individueller Arbeitsbedingungen in Organisationen mitwirken. Jane Dutton (University of Michigan) und Amy Wrzesniewski (Yale School of Management) stellten in Arbeitsstudien zu Beginn der 2000er Jahre fest, dass viele Beschäftigte nicht unbedingt die Aufgaben aus ihren Stellenbeschreibungen erledigten. Stattdessen modifizierten sie ihre Tätigkeiten und passten sie den persönlichen Zielen an. Die Wissenschaftlerinnen nannten diesen Vorgang Job Crafting und sahen darin eine sinnvolle Ergänzung zum vorgegebenen Job Design der Organisationen (Wrzesniewski/Dutton 2001). Unter Job Crafting wird eine selbstinitiierte, aktive Umgestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit verstanden, ohne dass die Beschäftigten dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden (Lyons 2008; Demerouti/Bakker 2013).

2. Job Crafting als Phänomen

Job Crafting findet statt – ob die Organisationen das nun wollen oder nicht. Jeder kennt Beispiele dafür aus dem eigenen Arbeitsbereich: Bestimmte Aufgaben machen einfach

Marion Dix

HORIZONTE für Frauen in Spitzenpositionen

Was brauchen Frauen und Männer im höheren Management? Je höher die Führungsposition, desto geringer wird die Bedeutung von Fachlichkeit. Im höheren Management sind vielmehr organisationale Kenntnisse, strategisches und analytisches Denken, professionelles Netzwerken, aktive Mikropolitik und Machtkompetenz verlangt. Diese Inhalte vermittelt das Programm HORIZONTE, von der Polizei Hannover entwickelt und gemeinsam mit niedersächsischen Unternehmen durchgeführt (vgl. Dix 2015; Dix/Hagemann 2015).

2010 erarbeitete die Polizeidirektion Hannover „Eckpunkte für strategische Personal- und Organisationsentwicklung“. Der Frauenanteil betrug schon über 30 %, jedoch wurde dieser immer geringer, je höher die hierarchische Position – wie auch in der Wirtschaft. Es entstand die Idee zu HORIZONTE. Der Fokus wurde auf erfahrene Führungsfrauen gerichtet, die das Potenzial besitzen, sich in den nächsten zwei Jahren erfolgreich auf Spitzenpositionen zu bewerben. Konzeptionell geht HORIZONTE von folgenden Prämissen aus:

These 1: Alle größeren Organisationen ticken im Wesentlichen gleich

Wir gehen davon aus, dass alle größeren, traditionellen Organisationen männlich geprägt sind und im Wesentlichen gleich ticken. Rituale und die Bedeutung von Statussymbolen sind im Öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft vergleichbar – z. B. die Größe von Büros und Dienstwagen, auch wenn sich Unternehmen eventuell höhere Autoklassen leisten können als die Polizei. HORIZONTE soll den Blick öffnen für solche überwiegend männlich geprägten Spielregeln. Die Diversität der beteiligten Organisationen und Arbeitsbereiche der am Programm Beteiligten, die gute Mischung von Wirtschaft, Polizei und anderen Organisationen lässt das gleiche „Ticken“ wie unter einem Vergrößerungsglas sichtbar werden und trägt so erheblich zur Qualität des Programms bei.

These 2: Führen ist nicht gleich Führen, sondern muss differenziert betrachtet werden

Schon in der letzten Dekade hat sich bei der Führungskräfteentwicklung der Polizeidirektion Hannover eine Differenzierung des Führungsbegriffs als sehr gewinnbringend erwiesen. Weder Vorstandsvorsitzender noch Teamleiterin haben die gleichen Führungsaufgaben, ebenso wenig eine Dienstschichtleiterin und ein Polizeipräsident. Führungskräfteentwicklung ist viel effektiver, wenn sie auf die Zielgruppe und auf die tatsächlichen Führungsaufgaben fokussiert wird. Wir unterscheiden idealtypisch die drei Bereiche Leitung, Management und Personalführung.

Leitung definieren wir als hierarchisch verliehene Positionsautorität mit der Verantwortlichkeit für die Gesamtentwicklung der Organisation. Hierzu gehören die CEO, Vorstandsvorsitzenden und Polizeipräsident/-innen, auch die oberste Führungsebene, die sogenannten Boards. Aufgabe ist die strategische Ausrichtung und die zur Realisierung erforderliche ‚Außen- und Innenpolitik‘. Hier wird vor allem analytisches und strategisches

Online-basierte Lehrtoolbox als ganzheitlicher Ansatz für eine diversity-sensible Lehre

1. Relevanz diversity-sensibler Lehre

Hochschulen bieten aufgrund ihrer Funktion als Bildungseinrichtung und ihrer zunehmenden Orientierung an ökonomischen Faktoren eine doppelte Argumentationsgrundlage für die Umsetzung von Maßnahmen des Diversity Managements (vgl. Heinemann 2013: 213). Dass Studierende immer „bunter“ werden ist dabei keine neue Erkenntnis, unterstreicht jedoch die Notwendigkeit, sich auch im Bereich Studium und Lehre mit der Heterogenität der Studierenden auseinanderzusetzen (vgl. Klammer 2015: 7).

Im Rahmen des Bologna-Prozesses gilt es, die Bildungsgerechtigkeit zu fördern, indem soziale und geschlechterspezifische Ungleichheiten auf nationaler und europäischer Ebene abgebaut werden (vgl. Konferenz der europäischen Hochschulministerinnen und -minister 2003: 1). Seitdem wird eine grundlegende Lernzielorientierung gefordert und gefördert. Der Europäische wie auch der Deutsche Qualifikationsrahmen setzen auf eine entsprechend hohe Output-Orientierung (vgl. Spelsberg 2013: 8f.) im Sinne von zu erlangenden Kompetenzen auf Seiten der Lernenden (vgl. Hahm 2015: 13). Für Lehrende heißt das, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Individuen ihre Chance zum Lernen bestmöglich nutzen können.

Dabei ist zu beachten, dass die Gruppe der Lernenden i.d.R. nicht homogen ist, sondern sich durch vielfältige Unterschiede und Gemeinsamkeiten auszeichnet (vgl. ebd.: 9). Es geht nicht nur um primäre Diversitätsdimensionen, wie bspw. Geschlecht, sondern auch um sekundäre Merkmale wie Familienstand oder Bildungshintergrund (vgl. Hof 2012: 6; Sepehri/Wagner 2002: 131f.). Während diese Eigenschaften in allen Hochschulkontexten wirkmächtig sind, erhält die dritte Ebene, hier bezeichnet als organisationale Dimension im berufsbegleitenden Kontext eine erhöhte Relevanz. Studierende können sich bspw. hinsichtlich der Branche, ihrer Funktion im Unternehmen oder ihrer jeweiligen Führungsverantwortung unterscheiden. Die jeweiligen Kategorien der Diversitätsdimensionen können dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern bedingen sich gegenseitig, wenn auch mit unterschiedlichen Konsequenzen (vgl. Sieben/Bornheim 2011: 93).

Somit sollte es Ziel der Lehrenden sein, die eigene Lehre möglichst diversity-sensibel zu gestalten, d.h. die jeweilige Vielfalt zu identifizieren und aktiv daran zu arbeiten, sie für den Lernerfolg der Gruppe zu nutzen (vgl. Spelsberg 2013: 24).

Zielsetzung der vorliegenden Betrachtung ist es, basierend auf dieser Überlegung und empirischen Erkenntnissen einer Befragung von Studierenden und Lehrenden an der FOM Hochschule (vgl. Seng/Landherr 2015: 35ff.), Ansätze zur Implementierung einer eben solchen diversitäts-sensiblen Lehre abzuleiten.

Gender- und Diversity-Gastprofessuren – ein effektives Instrument zur diversitätsgerechten Gestaltung von Hochschulen?

Die Leibniz Universität Hannover richtete 2011 eine Gastprofessur für Gender und Diversity ein. Die Professur „wandert“ zwischen den Fakultäten; Voraussetzung ist eine Bewerbung der Fakultät(en) um die Ansiedlung der Professur in ihrem Bereich. Personalmittel für die Gastprofessur werden den Fakultäten zentral zur Verfügung gestellt, insofern sich die Fakultäten zur anteiligen Finanzierung verpflichten. Bis dato wurde die Gastprofessur viermal besetzt; fünf von neun Fakultäten beteiligten sich bislang. Die Autorinnen waren selbst Gastprofessorinnen in diesem Programm und reflektieren hier den Beitrag einer solchen „Wander-Gastprofessur“ zum organisationalen Wandel an der Universität.

In Deutschland gibt es zunehmend hochschulpolitische Strategien, die darauf abzielen, den Anteil von Frauen in der Wissenschaft und konkret unter ProfessorInnen zu erhöhen. So schreibt das BMBF (o.J.), dass die „nachhaltige Einbindung der Talente und Potenziale von Frauen“ nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit sei, sondern dass dadurch „bessere Forschungs- und Entwicklungsergebnisse“ erreicht werden können. Genderforschung hat dazu beigetragen, ein Bewusstsein über die Ursachen bzw. Mechanismen asymmetrischer Geschlechterverhältnisse in Organisationen und konkret in der Wissenschaft zu erfassen. Dabei wurden vergeschlechtlichte Praktiken und Strukturen auf ihre reproduzierende Wirkung hin analysiert (Moss Kanter 1977; Acker 1990; Britton 2000; Wilz 2006), sowie die „Grundlagen von Ungleichheit“ – nicht nur in Bezug auf Geschlecht¹ – in den Blick genommen (Acker 2006). Die Frage nach Geschlechterungleichheit in der Wissenschaft zeigte etwa eine Hierarchisierung der wissenschaftlichen Disziplinen, die u.a. dazu führt, dass Arbeiten von Wissenschaftlerinnen seltener mit prestigeträchtigen Preisen bedacht werden (Husu/Koskinen 2010). Und auch Berufungskommissionen sind von einem hegemonialen Diskurs geprägt (van den Brink/Benschop 2012), der letztlich Personen bevorzugt, die eine männlich geprägte Biographie aufweisen. Dies führt nicht zuletzt zu einer kritischen Betrachtung des scheinbar meritokratischen und genderneutralen Diskurses der Leistungsfeststellung (Šliwa/Johannson 2014), wodurch die Legitimierung des Status quo in der Wissenschaft in Frage gestellt wird. Im Kern besteht Einigkeit darüber, dass Individuen in Organisationen Vorteile immer dann generieren können, wenn sie mit den Merkmalen „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell 1987) übereinstimmen.

Während es basierend auf diesen Ergebnissen ein zunehmendes Bewusstsein über Chancenungleichheit in Bildungs- und Karriereverläufen gibt (Vedder 2006; Jansen-Schulz et al. 2011; Bender 2013), herrscht jedoch keine Einigkeit über geeignete Maßnahmen zur Veränderung. Dass Erkenntnisse der Geschlechterforschung einen wesentlichen Beitrag

1 Es sei (gerade auch bzgl. der hier diskutierten Professur für Gender *und* Diversity) unterstrichen, dass Chancenungleichheit im Zusammenspiel unterschiedlicher Diversitätskategorien entsteht bzw. sich Ungleichheiten etwa entlang der Dimensionen soziale Klasse, Gender und Race gegenseitig verstärken und beeinflussen (Acker 2006; Crenshaw 1991; Davis 2008; Wilz 2006).

Aktuelles

Tagungsberichte

Wiebke Frieß

Zuhören, verlernen, voneinander lernen: Die Podiumsdiskussion „Frauen auf der Flucht – Leerstellen aktueller Flüchtlingsdiskurse“

Elizabeth Ngari ist Ende der 1990er Jahre mit ihren beiden Töchtern von Kenia nach Deutschland geflohen. Sie ist eine der Gründerinnen von *Women in Exile*, einer Initiative von Flüchtlingsfrauen, die seit 15 Jahren für ihre Rechte und gegen die doppelte Diskriminierung als Asylbewerberinnen und als Frauen kämpfen. Mit ihrer Kollegin Caroline Wamboi saß sie am 11. Februar 2016 auf dem Podium der Diskussionsveranstaltung „*Frauen auf der Flucht – Leerstellen aktueller Flüchtlingsdiskurse*“ an der Universität Hamburg – ebenso vertreten waren die Wissenschaftlerinnen Prof. Dr. Encarnación Gutiérrez Rodríguez (Universität Gießen) und Dr. Lydia Potts (Universität Oldenburg).

Eingeladen hatte das Team der Gleichstellungsbeauftragten der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Prof. Dr. Daniela Rastetter. Unter den 250 Zuhörer_innen waren Aktivist_innen, Wissenschaftler_innen, Geflüchtete und Mitarbeiter_innen aus der Flüchtlingshilfe. Ziel der Veranstaltung war es, einen Ort für gegenseitigen Austausch und Vernetzung zu schaffen; das heißt auch: nicht *über*, sondern *mit* geflüchteten Frauen zu sprechen.

„It’s good when we hear it from someone who is experiencing the same thing, we experienced 15 years ago and we have talked and nobody really listened.“ Das sagte Elizabeth Ngari, nachdem sie zugehört hatte, wie Ruba Sulaimane von ihrer Flucht aus Syrien und ihrer Ankunft in Deutschland berichtete. Sulaimane wurde von der Moderatorin Katrin Jäger zu ihrer Fluchtgeschichte und ihrem Leben in Deutschland befragt. Im Juli 2015 ist Sulaimane mit ihrer Tochter aus Damaskus geflohen, über die sogenannte Balkanroute. In Deutschland lebten sie in fünf verschiedenen Unterkünften und Zeltstätten, bevor sie in eine Wohnung zogen. Zuletzt waren sie in einer Einrichtung für „besonders Schutzbedürftige“ untergebracht, zumeist Frauen und Mütter mit Kindern. Diese Einrichtung wurde geschaf-

„Walk the Talk“ oder das Verhältnis von Tun und Sagen der Geschlechtergleichstellung: Forschungsergebnisse im Dialog mit der Praxis

Dass in der Arbeitswelt Frauen und Männer gleichgestellt sein sollen, ist heutzutage ein gesellschaftlich erwünschtes und weitgehend selbstverständliches Ziel. Wie die Umsetzung dieses Ziels in Organisationen aussieht und welche Diskrepanzen zwischen „Tun“ und „Sagen“ ausgemacht werden können, wurde bei der Tagung „Walk the Talk: Zwischentöne organisationaler Geschlechtergleichstellung“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz (9. – 10. Juni 2016 in Olten) anhand von neuesten Forschungsergebnissen im Austausch mit der Praxis diskutiert.

Im Rahmen der Tagung stellten Forscher_innen des internationalen Forschungsprojektes „Gender Cage – Revisited“¹ ihre Resultate zu Gleichstellungsfragen einem kritischen Publikum zur Diskussion. Handlungsfelder für weitere Schritte der Chancengleichheit und Diversitätsmanagement in Organisationen wurden erörtert; alles in einem produktiven Dialog zwischen Forscher_innen, Gleichstellungsbeauftragten, Diversitätsmanager_innen, HR-Fachpersonen und Führungskräfte von internationalen Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen sowie Nonprofit-Organisationen.

Diversität und Chancengleichheit gelten in Unternehmen oft als selbstverständlich und umgesetzt. Werden jedoch Fragen nach Arbeitszeit, dem Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen oder spezifischen Funktionen gestellt, so ist noch Handlungsbedarf vorhanden, ebenso bei konkreten Vereinbarkeitsmassnahmen. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die im Forschungsprojekt untersuchten organisationalen Mythen bezüglich Effizienz und Leistung, die für eine chancengleichheitsorientierte Personalauswahl und -beförderung hinderlich sind (vgl. Funder/May 2014). Dass Organisationen auf diese gesellschaftlichen Rationalitätserwartungen reagieren müssen, ist eine These des soziologischen Neo-Institutionalismus, der als theoretische Grundlage für das Projekt herangezogen wurde. Wie Organisationen mit solch widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen umgehen, welche Legitimitätslogiken sie entwickeln, hängt vielfach vom Kontext ab, den sie für sich relevant setzen.

Die Studie konnte zeigen, dass Diversität und Chancengleichheit eher umgesetzt sind, je näher sie am Management und am Kerngeschäft angesiedelt sind. Umgekehrt bedeutet dies, dass faktische Chancengleichheit geringer ist, wenn Organisationsmitglieder das Thema als weit weg vom Kerngeschäft wahrnehmen. Zu diesem Verhältnis von gewollter und faktischer Chancengleichheit wurde bei der Tagung ein Schema vorgestellt, das davon ausgeht, dass jede Organisation stets auf den drei Ebenen „Talk“, „Decision“ und „Action“

1 Dies ist ein Kooperationsprojekt der Philipps-Universität Marburg, der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Wirtschaftsuniversität Wien. Für weitere Informationen: www.gendercage-revisited.eu. Für Ergebnisse des Forschungsprojekts siehe Amstutz et al. (in Vorbereitung) sowie für ein Teilvorhaben die Forschungsskizze „Die heldenhafte Organisation“ von Vöhringer in diesem Heft.

Mehr Vielfalt wagen: Die Diversity-Konferenz 2016

Zehn Jahre Charta der Vielfalt, fünf Jahre Diversity-Konferenz: Es gab Gründe zu feiern für die rund 300 Teilnehmer_innen der DIVERSITY 2016. Sie fand am 10. und 11. November in Berlin statt, veranstaltet von der Charta der Vielfalt und dem Tagesspiegel. Zwei Jubiläen und eine Erfolgszahl: Mehr als 2400 Unternehmen und Institutionen haben bereits die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und sich damit verpflichtet, Diversity Management gezielt zu fördern.

Die Feierlaune war jedoch nicht ungetrübt, denn am Tag zuvor hatte Donald Trump die Präsidentschaftswahlen in den USA gewonnen. „Wir kämpfen hier für bestimmte Werte“, sagte Ana-Cristina Grohnert, Vorstandsvorsitzende des Vereins Charta der Vielfalt und Personalchefin der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY), „und Trump hat mit einem Wahlkampf gewonnen, der gegen alle diese Werte stand.“ Der erstarkende Rechtspopulismus auf beiden Seiten des Atlantiks sei eine Herausforderung für alle, die sich für Diversity einsetzen. „Die Welt ist durch die Globalisierung und Digitalisierung komplexer geworden. Viele Menschen wünschen sich offenbar eine Reduzierung von Komplexität. Wir müssen auch diese Menschen mitnehmen und sie von den Vorteilen der Vielfalt überzeugen.“

Bislang bemüht sich nur ein Drittel der Unternehmen in Deutschland aktiv um eine vielfältig aufgestellte Belegschaft. Das geht aus der Studie „Diversity in Deutschland“ hervor, die Ana-Cristina Grohnert zu Beginn der Konferenz vorstellte. Das Darmstädter Marktforschungsinstitut Reimund Research hat im Auftrag von EY und Charta der Vielfalt 349 Organisationen befragt, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, und 250 zufällig ausgewählte Nicht-Unterzeichner. Für Aletta von Hardenberg, Geschäftsführerin der Charta der Vielfalt, ergibt sich aus der Studie: „Diversity Management steht in Deutschland immer noch am Anfang. Die Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind dem durchschnittlichen Unternehmen mindestens zwei Schritte voraus.“ Der Antrieb, Diversity-Maßnahmen einzuführen, ist der Studie zufolge meist Personalmangel. Im Vordergrund steht für die meisten aktiven Unternehmen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie Maßnahmen von Personalgewinnung und -entwicklung.

Die Teilnehmer_innen der Diversity-Konferenz konnten sich in Keynotes und Workshops darüber informieren, was ganzheitliches Diversity-Management heute bedeutet. Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig betonte: „Wo für mich die Vielfalt aufhört, ist bei den Gehältern.“ Eine geschlechtsspezifische Lohnlücke von 21 Prozent sei nicht akzeptabel. Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch, rief Unternehmen dazu auf, potenzielle Bewerber_innen mit Behinderung aktiv anzusprechen und sich über die zahlreichen Fördermöglichkeiten zur beruflichen Eingliederung zu informieren. Christina Schulte-Kutsch, Vizepräsidentin Leadership Development, Culture and Diversity bei der Telekom, sprach über altersgemischte Teams: Gute Erfahrungen mache die Telekom mit „Reverse Mentoring“ – junge Kolleg_innen teilen ihr Wissen mit älteren, technisch weniger versierten Führungskräften, die Älteren geben Tipps zur beruflichen Entwicklung der Jüngeren. Der Präsident der Berliner Handwerkskammer Stephan Schwarz berichtete von Betrieben,

Ankündigungen

Aletta Gräfin von Hardenberg

Deutscher Diversity-Tag feiert die Vielfalt in allen Dimensionen

Jeweils kurz vor Sommerbeginn findet der „Deutsche Diversity-Tag“ statt. Der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt ist Initiator dieses Aktionstags, an dem Organisationen bundesweit ein Zeichen für Vielfalt setzen. Im Jahr 2016 fanden über 1.000 Aktionen statt: Durch Workshops, Tage der offenen Tür, Diversity-Buffets, Flashmobs, Filme oder Podiumsgespräche wurden so gut drei Millionen Beschäftigte in ganz Deutschland erreicht.

Dabei geht es darum, aufmerksamkeitsstark das Bewusstsein für den Vielfaltsgedanken zu schärfen und sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einzusetzen – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Gefördert wird der Aktionstag vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“.

Am 30. Mai 2017 findet der 5. Deutsche Diversity-Tag statt, ein Jubiläum, zu dem noch mehr Aktionen und Teilnehmende erwartet werden. Gerade in Zeiten zunehmender Intoleranz und steigendem Rechtspopulismus ist es wichtig, sich für eine offene und bunte Gesellschaft einzusetzen.

Universitäten und Hochschulen als Botschafterinnen für Vielfalt

Hochschulen und Universitäten sind traditionsgemäß Orte des internationalen Wissensaustausches. Die inhärente Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt für die akademische Forschung macht sie zu besonders wichtigen Botschafterinnen für diesen Gedanken. Bundesweit beteiligen sich bereits zahlreiche Universitäten und Hochschulen wiederkehrend am Deutschen Diversity-Tag; beispielsweise mit Podiumsdiskussionen und Workshops zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen. Flankiert werden diese Maßnahmen durch kreative Aktionen wie der Produktion von Videos, die die geografische, soziale oder kulturelle Herkunft der Mitglieder einer Alma Mater verdeutlichen und so die Vielfältigkeit der Institution spiegeln.

Die Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten ist für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen besonders relevant. Eine Sensibilisierung für den Mehrwert durch Vielfalt während der universitären Ausbildung ist daher von besonderem Stellenwert. Die Studierenden von heute sind die Führungskräfte von morgen. Genau diesen kommt eine gewichtige Rolle zu, denn Diversity Management ist immer auch Chefsache. Ob Chancengleichheit, die Integration von Flüchtlin-