
Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management | Heft 2/2017

Inhalt

Renate Ortlieb, Daniela Rastetter und Barbara Sieben

Editorial..... 5

Schwerpunktthema: In Memoriam Gertraude Krell. Gender und Diversity im Kontext der betrieblichen Personalpolitik

Beiträge aus der Wissenschaft

Barbara Sieben und Daniela Rastetter

Management research on gender and diversity in German-speaking
countries: A stock-taking..... 8

Positionen

Wiebke Frieß

„Das ist nicht meine Genderforschung!“ Ein Appell an den Mut 24

Anna Mucha und Christian Decker

Der Dissertationsprozess als explorative Lernumgebung: Warum
erfolgreiches Promovieren (auch) eine Frage der sozialen Herkunft ist 29

Philine Erfurt Sandhu und Jochen Geppert

Forschung mit Handlungsorientierung und gleichstellungspolitischer
Relevanz. Gertraude Krell als Vorbild für die Gender- und Diversity-Studies 35

Forschungsskizzen

Evelina Sander und Ina Sell

Herausforderung berufsbegleitendes Studium: Wie kann man(n und frau) es schaffen? 40

Ronald Hartz

Geschlecht und Gemeinschaft – Eine Spurensuche bei Pegida 46

Praxisbeiträge

Thorsten Reichmuth

Mitbestimmung und Chancengleichheit – Ein Seminarkonzept mit drei Themen 51

Karin Reichel

Praxisbeispiel Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin: Die Hochschulweiterbildung „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“ 56

Astrid Gieselmann

Mit der „Diversity and Inclusion Vision“ den Wandel mitgestalten 62

Marion Dix

Gleichstellungspolitik braucht eine strategische Ausrichtung! Das Praxisbeispiel Polizei Niedersachsen 67

Christine Lüders und Charlotte Kastner

Gleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben: Gleichbehandlungs-Check für Arbeitgeber 72

Sonja Dudek und Damaris Batram

Diversity in der Verwaltung: Vom Projekt zur Gesamtstrategie..... 77

Thomas Wendt, Gudrun Dilg und Astrid Westermann

Das Praxisbeispiel Axel Springer. Die Mühen der Gebirge liegen hinter uns – vor uns liegen die Mühen der Ebene 82

Aletta Gräfin von Hardenberg und Kerstin Tote

Diversity in Deutschland. Studienergebnisse zum Stand von Diversity Management in Unternehmen und Institutionen..... 85

Aktuelles

Heike Pantelmann

Gedenkkolloquium für Gertraude Krell 90

Offener Themenbereich

Beiträge aus der Wissenschaft

Stephan Schmucker und Sönke Häsel

Formation, diversity, and performance of student teams of two: Some experimental evidence 92

Jürgen Budde und Georg Reißler

Praktiken des Ausschlusses aus der schulischen Leistungsordnung 106

Praxisbeiträge

Andrea Rothe

Wohin des Weges? Gender- und Diversitymanagement im Gesundheitswesen – am Beispiel eines Klinikums 120

Aktuelles

Tagungsberichte

Judith Höppner und Wiebke Frieß

Podiumsdiskussion: „Arriving and Staying, but how? – Prospects for Female Refugees in Hamburg” 126

Renate Ortlieb und Julia Nentwich

Symposium: „Nachhaltiger Wandel durch Diversity Management: Erkenntnisse heute, Wirkungen morgen?” 129

Ankündigung

Astrid Biele Mefebue, Elena Buck und Yvonne Franke

Call for Papers für Heft 2/2018 der ZDFM. Themenschwerpunkt: Diversität und Transdisziplinarität 131

Die (Gast-)Herausgeber_innen der ZDfm, Heft 1 und 2/2017

Dank an die Gutachter_innen 134

Schwerpunktthema: In Memoriam Gertraude Krell. Gender und Diversity im Kontext der betrieblichen Personalpolitik

Beiträge aus der Wissenschaft

Barbara Sieben und Daniela Rastetter

Management research on gender and diversity in German-speaking countries: A stock-taking

Personal- und Organisationsforschung zu Gender und Diversity im deutschsprachigen Raum. Eine Bestandsaufnahme

Abstract

In this article, we take stock of management literature on gender and diversity (G&D) in German-speaking countries following on from surveys conducted by Gertraude Krell. The analysis is based on the publication lists of 294 VHB members (the German Academic Association for Business Research) according to their human resources and organization sections. We first focus on VHB members' overall engagement in G&D publications and then look more closely at G&D articles published since 2008 to analyse which diversity dimensions are addressed by which research perspectives. We find that although culture, gender and age are the main topics they are treated differently, depending on the publication outlet.

Keywords: gender, diversity, equality, management research, research perspectives

Zusammenfassung

In diesem Beitrag nehmen wir eine Bestandsaufnahme der Publikationen zu Gender und Diversity (G&D) im deutschsprachigen Raum vor, die an frühere Untersuchungen von Gertraude Krell anknüpft. Zu diesem Zweck werten wir die Publikationslisten von 294 Mitgliedern des Verbands der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft (VHB) aus, die in den wissenschaftlichen Kommissionen Personal und Organisation vertreten sind. Zunächst fokussieren wir das Engagement für G&D-Themen an den erfassten Lehrstühlen und Arbeitsbereichen. Im zweiten Schritt analysieren wir die ab 2008 publizierten Artikel zu G&D-Themen hinsichtlich der behandelten Diversity-Dimensionen sowie hinsichtlich der zugrundeliegenden Forschungsperspektiven. Die Ergebnisse zeigen, dass Kultur, Geschlecht und Alter die am häufigsten untersuchten Dimensionen sind und dass funktionalistische Forschungsperspektiven überwiegen, vor allem in englischsprachigen Artikeln.

Schlagwörter: Chancengleichheit, Gender, Diversity, Managementforschung, Forschungsperspektiven

1. Introduction

Gertraude Krell has been praised for setting her own agenda in terms of gender and diversity in business studies, particularly in the fields of organization and human resource management (Bruchhagen et al. 2010; Schreyögg 2016; Ortlieb et al. 2016). One of her ambitions was to monitor the range and depth of gender and diversity issues in German-speaking countries (Germany, Austria and Switzerland). In several surveys as early as in the 1990s Krell examined together with Margit Osterloh the relevance of “women topics” in human resource management (Krell/Osterloh 1993), followed by the appearance of “gender-related topics” in human resource and broader business administration research (Krell/Karberg 2002; Krell 2005), and finally the relevance of diversity and diversity management in human resource management research in the German-speaking regions (Krell et al. 2006). Our intention is to bring together these stock-takings and dig deeper into the diversity of gender and diversity approaches taken by researchers in these countries.

In a recent bibliometric analysis of internationally published work, Oswick and Noon (2014) examined discursive trends, patterns and implications of three different anti-discrimination solutions (equality, diversity and inclusion) over a 40-year period from 1970 to 2010. Oswick and Noon found anti-discrimination discourses to be consistent with management fashions, often driven by preferred publication outlets. In their sample (of SSCI listed publications) researchers seldom blended together equality, diversity and inclusion. So is this statement also true for gender and diversity research in German-speaking countries? And which epistemologies, methods and ontological understandings can we detect in the gender and diversity research stemming from the German-speaking countries?

Positionen

Wiebke Frieß

„Das ist nicht meine Genderforschung!“ Ein Appell an den Mut

1. Einleitung

„Ich habe den Eindruck, es ist mehr geworden, einerseits, (...) aber andererseits ist es nicht critical. (...) Früher war für mich klar: Genderforschung ist critical; es war überhaupt keine Frage (...) und inzwischen kriege ich mit, dass es einfach ganz viel gibt, das nicht kritisch ist (...). Das ist nicht meine Genderforschung!“

Dies antwortete Gertraude Krell in einem im Herbst 2015 geführten Interview auf die Frage, ob Gender und Diversity heute noch Randthemen der Betriebswirtschaftslehre seien (Rastetter/Sieben 2016: 119). Mit dem Ankommen im Mainstream, so Gertraude Krell, könne auch die Einbuße eines kritischen Potenzials einhergehen. Aus einer breiteren Rezeption von Gender und Diversity können mithin Positionen resultieren, die mit Essentialisierungen und Naturalisierungen von Differenzen verbunden sind oder sozial bewegte Kämpfe vereinnahmen.

Gertraude Krell war als Feministin eine Pionierin im Feld der Betriebswirtschaftslehre und ist stets in Bewegung geblieben, hat neuere Diskurse und Kämpfe wie die Debatten um Queer-Feminismus oder das Aufkommen von Diversity (Management) in Deutschland mitgestaltet. Zeitlebens hat sie sich mit Fragen von Gender- und Diversity auseinandergesetzt, sie gelehrt, gelebt und gegen Kritik in ihrem (Um-)Feld der Betriebswirtschaftslehre verteidigt. Sie bewegte sich zudem als Vermittlerin zwischen funktionalistischen und dekonstruktivistischen Positionen der Geschlechter- und Diversityforschung – vollzog keine einfachen Polarisierungen. Als „Gerechtigkeitsfanatikerin“ (ebd.: 121) hat sie ihre Arbeit immer reflektiert und wachsam betrieben, ihre Genderforschung war stets kritisch.

Der Dissertationsprozess als explorative Lernumgebung: Warum erfolgreiches Promovieren (auch) eine Frage der sozialen Herkunft ist

1. Einleitung

Gertraude Krell hat primär Gender fokussiert, doch sie hat sich immer auch mit vielen anderen Diversity-Dimensionen beschäftigt; stets geleitet von der Frage, welche Merkmale feld- und kontextabhängig zu Diskriminierung führen können. Die soziale Herkunft war ihr dabei besonders wichtig, wie sie selbst noch 2016 in einem Interview äußerte (Rastetter/Sieben 2016: 121). Soziale Herkunft wird – das haben viele Studien gezeigt – ganz besonders im Kontext von Bildung und Hochschule zur bedeutsamen Kategorie.

Inwiefern die soziale Herkunft den Studienbeginn und -erfolg beeinflusst, ist gut erforscht. Mehr als drei von vier Kindern aus Akademikerfamilien beginnen ein Studium, aus nichtakademischen Familien ist es nur ein knappes Viertel (BMBF 2013: 12). Kinder aus nichtakademischen Familien tendieren zu kürzeren Studiengängen und tun sich schwerer mit der fachlichen Orientierung sowie der selbstbewussten akademischen Performance (Bargel/Bargel 2010: 21). Über Promovierende weiß man diesbezüglich weniger, Befunde deuten jedoch darauf hin, dass sie „sozial noch weitaus privilegierter zusammengesetzt [sind] als Studierende“ (Möller 2014: o.S.). Immerhin kann sich nur ein Fünftel der Studierenden mit ‚bildungsferner‘ Hintergrund eine Promotion vorstellen, während es bei ihren Peers aus akademisch geprägten Herkunftsfamilien doppelt so viele sind (Bargel/Bargel 2010: 26). In der Gruppe der Studierenden mit Spitzennoten ist die Kluft sogar noch größer (ebd.).

Wer sich letztlich für eine Promotion entscheidet, gerät im Laufe dieses Prozesses mit großer Wahrscheinlichkeit situativ an die emotionale Belastungsgrenze. Eine kurze Recherche im *Doktorandenforum.de* gibt hiervon einen Eindruck: Die Rede ist von „Angst“ und „Verzweiflung“, die Promovierenden fühlen sich „überfordert, frustriert, alleine gelassen“. Deutlich werden Zweifel am erfolgreichen Abschluss des Prozesses – „Je näher ich der Abgabe komme, umso mehr möchte ich die Diss in die Tonne treten“ – ebenso wie Frustration und Erschöpfung: „Demotiviert und so müde... so fühle ich mich und würde am liebsten alles hinschmeißen, meine Koffer packen und abhauen“. Schätzungen zufolge führt nur jedes zweite bis dritte Promotionsvorhaben zum Doktorgrad (Franz 2014). Als Grund für die hohe Abbruchquote werden neben Problemen mit Finanzierung und Betreuung vor allem die „Unwägbarkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens“ genannt (ebd.: o.S.).

Wir möchten aus hochschuldidaktischer Perspektive zeigen, dass der Promotionsprozess aufgrund dieser Unwägbarkeiten ein *exploratives Extremum* darstellt und inwiefern das – nicht nur, aber insbesondere – für die Minderheit der Promovierenden, die sich trotz ‚bildungsferner‘ sozialer Herkunft für die Promotion entschieden hat, zur Zumutung wer-

Forschung mit Handlungsorientierung und gleichstellungspolitischer Relevanz Gertraude Krell als Vorbild für die Gender- und Diversity- Studies

1. Personal ist Politik

Um die (gleichstellungs-)politische Bedeutung der wissenschaftlichen Leistung von Gertraude Krell angemessen einzuschätzen, fehlt heute noch der historische Abstand. Wir werfen hier einige Schlaglichter auf diese Facette ihrer Arbeit, um daran zu erinnern, dass es sowohl der Wissenschaft als auch der (Gleichstellungs-)Politik gut täte, sich Gertraude Krells Art zu forschen, zu kooperieren und zu publizieren¹, zu eigen zu machen.

In der ablaufenden 18. Legislaturperiode hat der Deutsche Bundestag zu zwei zentralen gleichstellungspolitischen Themen erstmals gesetzliche Regelungen beschlossen: Die Geschlechterquote zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten sowie das Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern. Beide Themen hat Gertraude Krell seit langer Zeit wissenschaftlich bearbeitet.

Seit Anfang der 1990er Jahre setzte sich Gertraude Krell (1990; Jochmann-Döll/Krell 1993) mit dem Thema Entgeltgleichheit auseinander. So zeigte sie u.a. an den Tarifverträgen im öffentlichen Dienst, dass das dort verwendete Bewertungsverfahren implizit eine Diskriminierung solcher Tätigkeiten enthielt, die überwiegend von Frauen wahrgenommen werden (Krell et al. 2001). Es blieb nicht allein bei einer wissenschaftlichen Debatte, sondern ihre Analysen flossen in die politische Diskussion um die Reform des Tarifsystems für den öffentlichen Dienst ein. Besonders gefragt waren ihre wissenschaftlichen Analysen und Vorträge bei gewerkschaftlichen Gleichstellungsakteur_innen. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Entgelt(un)gleichheit leistete Gertraude Krell oft in enger Zusammenarbeit mit Kolleginnen außerhalb des akademisch-universitären Betriebs. Stellvertretend sollen hier Regine Winter (z.B. Krell/Winter 2011), Richterin am Bundesarbeitsgericht, und Andrea Jochmann-Döll, freiberufliche Beraterin und Forscherin, genannt sein. Diese zwei Beispiele verdeutlichen, dass Gertraude Krells Kooperationsnetzwerk nicht nur über das akademisch-universitäre Feld, sondern auch über die betriebliche Personalpraxis hinausging.

Maßgeblich war sie auch in der Auseinandersetzung um Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen beteiligt (u.a. Krell 2010a). In zahlreichen Beiträgen verwies sie darauf, dass zentrale Felder des Personalmanagements – Auswahl, Beurteilung, Entwicklung, Entgelt – Muster und Dynamiken beinhalten, die zur Benachteiligung von Frauen beim Zugang zu und in Führungspositionen beitragen können. So hat sie Geschlechterfragen immer wieder auf die Agenda der Betriebswirtschaftslehre gebracht. Mittels Diskursanaly-

1 Zu Gertraude Krells eigener Perspektive auf die Breite ihrer Arbeit empfehlen wir das in der ZDFm abgedruckte Interview (Rastetter/Sieben 2016).

Forschungsskizzen

Evelina Sander und Ina Sell

Herausforderung berufsbegleitendes Studium: Wie kann man(n und frau) es schaffen?

1. Einführung

Der Weg eines berufsbegleitenden Studiums ist mit Herausforderungen für die Studierenden verbunden, nicht nur bzgl. fachlicher oder methodischer „Startschwierigkeiten“, sondern bzgl. der Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie bzw. anderen Lebenssphären. Ein hoher Zeitaufwand für die Erwerbstätigkeit und/oder Familienpflichten können einen erfolgreichen Studienabschluss gefährden (vgl. Dahm/Kerst 2016: 239). Fragen der Geschlechtergerechtigkeit bzgl. der Partizipation an der wissenschaftlichen Weiterbildung rücken hier in den Fokus.

Denn zum einen unterliegt die Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit heute (nach wie vor) oft tradierten Mustern der Geschlechterordnung (wobei Frauen einen höheren Anteil an unbezahlter Familienarbeit und Männer an Erwerbsarbeit haben). Zum anderen verlaufen Lernprozesse insbesondere in Frauenbiographien „nicht-linear (...), sondern (sind) durch Unregelmäßigkeiten und Prozesse des ‚Nachholens‘ gekennzeichnet“ (Dausien 2001: 111).

Wir wollen das Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung aus einer gendersensiblen Perspektive umreißen und am Beispiel der Magdeburger Hochschulen näher betrachten. Im Fokus der Analyse stehen folgende Fragen: Durch welche Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell etc.) wird die Teilnahme an der wissenschaftlichen Weiterbildung ermöglicht? Gibt es dabei geschlechtsspezifische Besonderheiten? Welche Schlüsse lassen sich daraus für die Gestaltung der Weiterbildungspraxis ableiten? Die perspektivgebende Diversity-Dimension Geschlecht stellt eine primäre Differenzierungslinie dar; jedoch auch Alter, Erwerbsstatus etc. werden berücksichtigt. Dabei handelt es sich um ein Verständnis von Diversity, welches ganz im Sinne von Gertraude Krell sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten umfasst (vgl. Krell/Sieben 2011: 157f.).

Ronald Hartz

Geschlecht und Gemeinschaft – Eine Spurensuche bei Pegida

„Früher war für mich klar: Genderforschung ist critical; es war überhaupt keine Frage.“ (Gertraude Krell in Rastetter/Sieben 2016)

1. Einleitung

Gertraude Krell gelang es immer wieder, gerade im persönlichen Austausch, in ihrer zwanglosen Art für Fragestellungen und Probleme geschlechtsspezifischer und anderer Formen von Diskriminierung zu sensibilisieren und deren Bedeutung für eine kritische Management- und Organisationsforschung hervorzuheben. Hier war viel zu lernen – nicht zuletzt bzgl. der eigenen Sensibilität gegenüber Mechanismen der Diskriminierung und Ausgrenzung sowie der kritischen Selbstreflexion eigener Positionen. Ihre Bestärkung darin, die Arbeit der Kritik fortzusetzen und sich „nicht dumm machen zu lassen“ (Adorno), ist das, was schmerzlich fehlt.

Diese Forschungsskizze knüpft an ein Thema eines unserer letzten Gespräche an – den Aufstieg rechtspopulistischer Bewegungen und die damalige massive Präsenz der Gruppierung Pegida („Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlands“) in Dresden. Obgleich die Flüchtlingspolitik zentrales Thema für Pegida ist, kann die Bewegung auch im Kontext eines antifeministischen Backlashs und eines diskursiven Kampfes gegen gender-theoretische Positionen betrachtet werden. Gender- und Diversitätsforschung sei unwissenschaftlich, irrelevant, wider den ‚gesunden Menschenverstand‘ und verfolge das Projekt einer staatlich finanzierten gesellschaftsweiten ‚Umerziehung‘ in Sachen Sexualität und Geschlecht (vgl. Hark/Villa 2015). Angesichts dieses scheinbar in breiten Gesellschaftsschichten anschlussfähigen Diskurses ist es im Sinne des Eingangszitates von Gertraude Krell notwendig, jenes kritische Moment der Genderforschung zu stärken, sowie dessen systematischen Bezug zu Formen gesellschaftlicher Ungleichheit und Diskriminierung – auch und gerade in den Wirtschaftswissenschaften. Die Frage, inwiefern Geschlechterstereotype und geschlechtsbezogene Konstruktionen im Sinne eines Backlashs Bedeutung für die Konstitution von Pegida als Gemeinschaft besitzen, reicht dabei über das konkrete Phänomen hinaus, da auch die generelle Frage des Zusammenhangs von Gemeinschaftsbildung qua geschlechtsbezogener Grenzziehungen berührt wird.

2. Vergemeinschaftung und Organisation

Eine Inspirationsquelle für diese Skizze ist die Arbeit von Gertraude Krell (1994) über „vergemeinschaftende Personalpolitik“. Für Krell tragen die Formen vergemeinschaftender Personalpolitik u.a. „zur Verstärkung von Rassismus und Sexismus bei“ (ebd.: 287). Für Klaus Türk (1995) erweist sich die Gemeinschaftsdimension als konstitutiv für die Etablie-

Praxisbeiträge

Thorsten Reichmuth

Mitbestimmung und Chancengleichheit – Ein Seminarkonzept mit drei Themen

1. Einleitung

Gertraude Krell (1999) diskutiert in einem Beitrag das ambivalente Verhältnis von Chancengleichheit und Mitbestimmung und entwirft zum Ende eine Vision, wie die als bislang gleichstellungspassiv identifizierte Mitbestimmung zur Verwirklichung von Chancengleichheit im Betrieb beitragen wird:

„So werden die einschlägigen Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes [...] zur Gleichstellung der Geschlechter mit Leben erfüllt. Mit Unterstützung der Gewerkschaften und in Kooperation mit den Gleichstellungsbeauftragten [...] betreibt die betriebliche Interessenvertretung interessenpluralistisches Co-Managing Diversity“ (Krell 1999: 199).

Nach meiner Erfahrung in der Beratung von Betriebsräten wird diese Erwartung zunächst visionär bleiben. In der Regel dominieren unmittelbar wirtschaftsorientierte Themen die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Klenner 2004). Und doch, dass die Betriebe diverser geworden sind und weiter werden, ist ein Megatrend der Arbeitswelt (Rump/Eilers 2013). Der Betriebsrat hat das Potential notwendige Anpassungsprozesse in den Betrieben mit zu initiieren und zu gestalten (Auer/Welte 2012: 80). Ich möchte hier ein Konzept für ein Seminar präsentieren, das Betriebsratsmitgliedern diese Rolle nahebringt und ihnen Handlungsoptionen aufzeigt, die helfen, Chancengleichheit in den Betrieben zu implementieren.

2. Ziele und Zielgruppen des Seminars

Das Seminar richtet sich an Betriebsratsmitglieder mit dem Ziel das Gespür für Diskriminierungspotentiale in beteiligungspflichtigen Angelegenheiten zu verbessern. Auer/Welte (2013) zeigen, dass es die institutionellen Rahmenbedingungen sind, zu denen auch die von Krell (1999) beschriebenen tradierten Werte der betrieblichen Mitbestimmung zählen, die es gleichstellungsaktiven Betriebsratsmitgliedern erschweren ihre Themen zu platzieren. Um dem entgegenzuwirken zielt das Seminar zum einen darauf ab, das Kompetenzdreieck

Praxisbeispiel Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin: Die Hochschulweiterbildung „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“

1. Das Projekt

Ökonomie und Geschlechterverhältnisse bilden traditionell einen zentralen Forschungs- und Studienschwerpunkt der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin). Mit dem Harriet Taylor Mill-Institut (HTMI) verfügt die HWR Berlin seit 2001 über ein Institut, das in seinem interdisziplinären Zuschnitt an einer deutschen Hochschule einzigartig ist: Wissenschaftlerinnen aus VWL, BWL, Soziologie, Informatik, Verwaltung und Recht arbeiten hier disziplinenübergreifend zu den Themenschwerpunkten Ökonomie und Geschlecht in Wirtschaft, Recht und Verwaltung. Auch das Projekt „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“ unter Leitung von Prof. Dr. Friederike Maier war von Mai 2012 bis Dezember 2015 am HTMI angesiedelt (finanziert durch das Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen). Ziel des Projektes war die Entwicklung und Erprobung eines Weiterqualifizierungsprogramms für Frauen, die bereits in Aufsichtsräten tätig sind oder die ein solches Mandat übernehmen wollen. Dabei sollten fundierte theoretische wie praxisbezogene Inhalte für die Tätigkeit in einem Aufsichtsgremium vermittelt werden, um langfristig einen Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in Kontrollgremien zu leisten. Trotz freiwilliger Selbstverpflichtung und zahlreicher Maßnahmen zur Frauenförderung lag der kumulierte Frauenanteil in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen (DAX, MDX, SDAX und TecDAX) zu Projektbeginn bei 8% (FidAR 2012: 3). Diese Zahlen sind angesichts der potentiellen Vorteile einer größeren Heterogenität von Aufsichtsräten schwer erklärbar. Für eine Erhöhung des Frauenanteils sprechen zahlreiche Argumente, mit denen allgemein die ökonomischen Vorteile von Diversity begründet werden: z.B. mehr Perspektivenvielfalt und Kreativität, Zugang zu bisher unerschlossenen Ressourcen, eine gesteigerte Legitimität auf Faktor- und Kapitalmärkten (dazu: Krell/Sieben 2011). Angesichts dieser Faktenlage stellt sich zum einen die Frage nach Ursachen und zum anderen die Frage nach Veränderungsmöglichkeiten. Zahlreiche Studien begründen und belegen, dass der noch immer niedrige Frauenanteil im Topmanagement und in Aufsichtsgremien in Deutschland nicht mit Qualifizierungsdefiziten erklärbar ist (z.B. Oehmichen 2012, Reichel 2014). Stattdessen werden als Hürden Stereotypisierung und der fehlende Zugang zu formalen und vor allem informellen Netzwerken benannt (z.B. Klyver 2011). Die Relevanz von Networking für den Zugang zu Machtpositionen scheint von vielen Frauen auch auf höheren beruflichen Positionen noch nicht erkannt worden zu sein. So kommen Muser et al. (2015) in ihrer Studie zu Networkingstrategien von weiblichen Führungskräften zu dem Schluss, „dass Frauen im Topmanagement tendenziell eher unstrategisch, zögerlich und intuitiv Networking betreiben“ (ebd.: 215). Dies ist einer der Ansatzpunkte für unsere Weiterbildung.

Mit der „Diversity and Inclusion Vision“ den Wandel mitgestalten

1. Einleitung

Gertraude Krell, meine von mir überaus geschätzte akademische Lehrerin, stellte in einem der ersten Aufsätze zum Thema Diversity Management im deutschsprachigen Bereich das von Taylor Cox (1991) entwickelte Leitbild der multikulturellen Organisation dar (Krell 1996). Und auch in späteren Veröffentlichungen sowie in Lehrveranstaltungen an der Freien Universität Berlin nahm sie – selbstverständlich mit der ihr eigenen kritischen Distanz – häufig Bezug auf das Leitbild. Das Leitbild zeigt eine Organisationskultur, die nicht nur am „Normalarbeitnehmer“ orientiert ist, sondern allen Beschäftigten entspricht. Aus seinen einzelnen Elementen lassen sich konkrete diversity-orientierte Maßnahmen ableiten.

Wie speziell auf Diversity und Inclusion bezogene Leitbilder – besonders, aber nicht nur in betrieblichen Umbruchsituationen – dazu dienen können, die Wertschätzung von Vielfalt zu fördern, soll anhand des folgenden Praxisbeispiels aus dem RWE-Konzern aufgezeigt werden.

Als 2013 in der Unternehmenszentrale des RWE-Konzerns die Überlegung entstand, über die Erarbeitung eines Leitbildes dem Diversity Management bei RWE neue Impulse zu geben, befand sich der Konzern am Beginn der größten Umbruchsituation seiner Geschichte. Durch die Energiewende war das stabile Geschäftsmodell der zentralisierten Stromerzeugung weggefallen, und RWE stand vor den großen Herausforderungen, sich zum einen strategisch und auch kulturell zu erneuern und zum anderen die Finanzen zu stabilisieren. Zu diesem Zeitpunkt war das Diversity Management bei RWE schon gut etabliert. Bereits 2003 war „Diversity and Inclusion“ eines der Schwerpunktthemen auf der konzernweiten Führungskräfte tagung und 2006 wurde die Position des zentralen Diversity Officers eingeführt. 2007 war RWE eines der ersten Unternehmen, das die Charta der Vielfalt unterzeichnete. Und nicht nur zentral, sondern auch in der Fläche war das Thema seit längerem institutionalisiert. Zusätzlich zum Diversity Officer waren über zwanzig Diversity Champions für das Diversity Management der in- und ausländischen Konzerngesellschaften verantwortlich. Mehrmals im Jahr stattfindende Champions-Meetings dienten der gruppenweiten Steuerung und dem Austausch von Best Practice-Beispielen zwischen den Gesellschaften. Qualitative und teilweise auch quantitative Diversity-Zielsetzungen waren Bestandteil der Zielvereinbarungen der Beteiligungsvorstände mit den Konzernvorständen. Das Konzept des Diversity Management war grundsätzlich breit aufgestellt und die Dimensionen Geschlecht, Alter und „Cross Culture“ wurden in der internen und externen Kommunikation als Kerndimensionen herausgestellt. In der Wahrnehmung vieler Beschäftigter wurde das Thema jedoch auf Gender Diversity bzw. Frauenförderung reduziert. In Bezug auf den Aspekt „Frauen in Führungspositionen“ waren die Aktivitäten im Konzern am stärksten ausgereift. In Zusammenhang mit einer Initiative der DAX-30 Unternehmen verpflichtete sich der Konzern 2011 zu einem konzernweiten Ziel für den Frauenanteil in Füh-

Gleichstellungspolitik braucht eine strategische Ausrichtung! Das Praxisbeispiel Polizei Niedersachsen

1. Ausgangslage

Seit über 25 Jahren kämpfen wir bei der Polizei (und in anderen Organisationen) für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Arbeitsleben bis in oberste Führungsetagen. Verfassungsänderung und Gleichstellungsgesetze stärkten unseren Optimismus. Doch was haben wir erreicht? Das „Durchwachsen“ von Frauen in Führungspositionen bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. Und: je höher die Position, desto geringer der Frauenanteil – im Öffentlichen Dienst, bei der Polizei, in Unternehmen. Warum haben die Bemühungen nicht gefruchtet? Haben wir etwas falsch gemacht?

Erfolge der letzten 25 Jahre sind durchaus festzustellen: Der Erwerbsanteil von Frauen ist deutlich gestiegen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als gesellschaftliches Thema ist etabliert, der Frauenanteil in Führung wächst. Auch wurden diskriminierende gesetzliche Regelungen weitgehend ausgeräumt. Das ist einerseits erfreulich, erschwert aber die Akzeptanz heutiger Gleichstellungsarbeit. Wenn Rahmenbedingungen für Frauen und Männer gleichermaßen gelten, gibt es doch keinen weiteren Handlungsbedarf, oder? Dabei wird gern übersehen, dass Karrieren immer noch nach männlichen Mustern funktionieren: „Schmidt sucht Schmidtchen“, d.h. Personalauswahl erfolgt nach sozialer Ähnlichkeit. Dieses Phänomen ist bis heute in vielen Management-Etagen anzutreffen. So weisen z.B. die Viten der Vorstände von VW, Audi und Porsche verblüffende biographische Ähnlichkeiten auf.

Die Polizei Niedersachsen hat in über 20 Jahren eine Vielzahl an Maßnahmen und Konzepten auf den Weg gebracht. Es gibt ein breites Angebot von Frauenfördermaßnahmen – von Fraueninfotagen, Mentoring, vielfältigen Seminarangeboten für Frauen bis hin zum Horizonte-Programm für Frauen in Spitzenpositionen in Wirtschaft und Polizei (Dix 2017¹). Zielvereinbarungen wurden getroffen, Auswahlverfahren wurden verändert, Beurteilungsergebnisse werden seit vielen Jahren ausgewertet und besprochen, das Thema Gleichstellung wird regelmäßig in Führungskräftebesprechungen und -seminare eingebracht. Die Anstrengungen für eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie haben bei der Polizei zu einer großen Offenheit bei Arbeits(zeit)modellen geführt, auch in Führungspositionen. Bereits seit 2008 hat die Polizei Niedersachsen ein Zertifikat der von der Bundesregierung unterstützten berufundfamilie Service GmbH.

Seit 1994 führen wir bei der Polizei Niedersachsen alljährlich einen mehrtägigen Workshop mit allen Personalleiter/innen, Gleichstellungsbeauftragten und Personalratsvor-

1 Für „Horizonte“ wurde die Polizeidirektion Hannover im April 2017 mit dem Sonderpreis „Innovation“ des „Deutschen Bildungspreises“ (www.tuev-sued.de/akademie-de/deutscher-bildungspreis) ausgezeichnet. Dieses Programm leitet seine Adressatinnen, Führungsfrauen aus öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft, dazu an Machtkompetenzen auszubauen und sich strategisch zu positionieren. Die Jury würdigte insbesondere, dass es „struktureübergreifenden Austausch und Netzwerken ermögliche“ (Sattler 2017: 27).

Gleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben: Gleichbehandlungs-Check für Arbeitgeber

1. Einleitung

Der „Gender Pay Gap“ von 21 Prozent des durchschnittlichen Bruttostundenverdiensts und ein nach wie vor sehr niedriger Anteil von Frauen in Führungspositionen – für die Ungleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben sind das nur zwei bekannte Beispiele. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Sie werden allerdings oft primär auf individueller oder gesellschaftlicher Ebene gesehen, wohingegen die zentrale Rolle der betrieblichen Personalpolitik für Geschlechterungleichheiten häufig ausgeblendet wird. Dabei hat gerade die betriebliche Personalpolitik ein großes Potenzial, diese Ungleichheiten abzubauen – oder auch zu zementieren (Klenner/Krell/Maschke 2010:9 ff.; Krell 2008).

Eine große gleichstellungspolitische Bedeutung haben die *Stellenausschreibung* und die *Personalauswahl* (Kay 2008:176): Hier werden die entscheidenden Weichen für den Arbeitsmarktzugang gestellt. Und hier können und sollten Betriebe ansetzen, um Gleichbehandlung zu fördern.

Darüber hinaus wirken sich auch Benachteiligungen von Frauen beim Zugang zu *Weiterbildung* sowie bei *Leistungsbeurteilungen* auf die Arbeitsmarktsegregation aus: Krell (2008: 196) sieht insbesondere ein großes Diskriminierungs-, aber auch Gleichstellungspotential bei Leistungsbeurteilungen. Diese haben beispielsweise Einfluss auf Personalentscheidungen mit Blick auf den beruflichen Aufstieg oder Personalabbau. Und auch der Zugang zu betrieblicher Weiterbildung kann den Aufstieg beeinflussen (Ebner/Bausbacher 2008: 227).

Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie *Arbeitszeitgestaltung* hingegen können wichtige betriebliche Stellschrauben darstellen, mit denen dem geringeren Umfang und der häufigeren Unterbrechung der Erwerbstätigkeit von Frauen entgegengewirkt werden kann. Betriebe können zum Beispiel über die gesetzlichen Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus männliche Beschäftigte aktiv bei der Nutzung von Elternzeit unterstützen oder weitergehende gleichstellungspolitische Initiativen der Arbeitszeitgestaltung ergreifen. So können sie dazu beitragen, dass sich Familien- und Erwerbsarbeit gleichmäßiger zwischen den Geschlechtern verteilt (Klenner/Kohaut/Höyng 2010: 200).

Daraus ergeben sich geeignete Ansatzpunkte, betriebliche Akteur_innen für Gestaltungsspielräume in der Personalpolitik zu sensibilisieren und zu aktivieren. Dazu hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes vom 01.01.2016 bis zum 31.08.2017 gemeinsam mit dem Harriet Taylor Mill-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin ein Projekt zur Förderung der ökonomischen Unabhängigkeit von Frauen und Männern durchgeführt, das von der Generaldirektion Justiz und Verbraucher der Europäischen Union gefördert wurde.

Zentraler Bestandteil des Projekts war die Entwicklung eines Analyseinstruments, des sogenannten Gleichbehandlungs-Checks (gb-check). Er macht es möglich, die Gleichbe-

Diversity in der Verwaltung: Vom Projekt zur Gesamtstrategie¹

1. Einleitung

Berlin wirbt mit dem Slogan „sei international, sei vielfältig, sei Berlin“. Doch wie kann die Berliner Verwaltung auf gelungene Art und Weise mit dieser gewünschten und viel zitierten Vielfalt umgehen? Die Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) setzt seit 2009 Diversity-Projekte in der Berliner Verwaltung um (vgl. Dudek 2016). Gertraude Krell hat diese Aktivitäten bis 2016 in verschiedenen Funktionen begleitet. Sie hat dabei sowohl mit ihrem analytischen Blick und ihrer Expertise als auch mit ihrer interessierten, wertschätzenden und pragmatischen Haltung ganz wesentlich zum guten Gelingen der Projekte beigetragen.

Nach einigen Jahren der Konzeption und Umsetzung unterschiedlicher Diversity-Projekte hat die LADS nun den Auftrag erhalten, eine Diversity-Gesamtstrategie für die Berliner Verwaltung zu entwickeln (vgl. Berliner Senat 2017). Bei der Umsetzung dieses Vorhabens bilden die Erfahrungen aus den durchgeführten Diversity-Projekten in der Verwaltung eine gute Grundlage. Mit einer Diversity-Gesamtstrategie verbindet sich der Anspruch, den Umgang der Berliner Verwaltung mit Vielfalt weiter zu verbessern, indem bisherige Aktivitäten systematisch aufeinander bezogen und verbindliche und überprüfbare Vorgaben formuliert werden.

Dieser Beitrag zielt darauf, bisherige Erfahrungen mit der Umsetzung von Diversity-Strategien und -Maßnahmen in der Verwaltung zusammenzufassen und zu reflektieren. Darauf aufbauend werden einige Schlussfolgerungen für die Erarbeitung einer Diversity-Gesamtstrategie abgeleitet.

2. Skizze der Inhalte und Ergebnisse der Diversity-Projekte der LADS

Bislang hat die LADS drei mehrjährige Diversity-Projekte umgesetzt. Ein gesondertes Budget für Diversity-Aktivitäten oder die Durchführung umfangreicherer Maßnahmen gab es nicht. Somit mussten die Mittel für die Projekte extern eingeworben werden. Zwei der drei Projekte wurden über EU-Fonds finanziert (EIF und AMIF), ein Projekt wurde aus Berliner Mitteln zur Verwaltungsmodernisierung eingeworben. Im Folgenden werden die einzelnen Projekte und deren Ergebnisse kurz vorgestellt.

1 Die Autorinnen danken Eren Ünsal für hilfreiche Anmerkungen zu diesem Artikel.

Das Praxisbeispiel Axel Springer Die Mühen der Gebirge liegen hinter uns – vor uns liegen die Mühen der Ebene

Gleichstellungspolitik als gemeinsame Aufgabe von Management und Betriebsrat: Dies schien bei Axel Springer über einen langen Zeitraum von mehr als zehn Jahren, von 1982 bis 1997, eine nicht zu realisierende Herkulesaufgabe zu sein.

Bis der paritätisch besetzte „Arbeitskreis Chancengleichheit und Diversity“, bestehend aus je vier Vertreter_innen seitens der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat 1997 ins Leben gerufen wurde, vergingen viele Jahre der Konfrontation. Später erst gelang es uns, eine konsensuale Haltung nach innen sowie ein gemeinsames Handeln nach außen zu entwickeln.

Zunächst mussten wir lernen, Ansichten und Visionen von Arbeitgeber – wie von Betriebsratsseite zu bündeln, um dann in gemeinsamen Aktionen ein schlüssiges Konzept von Chancengleichheit durch Personalpolitik zu erarbeiten und umzusetzen. Dabei war allen beteiligten Personen vorrangig wichtig, dieses Vorhaben durchaus nicht als eine solitäre Aufgabe einzelner Personen zu betrachten. Dass dieses anspruchsvolle Projekt letztendlich zu einem achtbaren Erfolg sowie zu einem Novum in der Landschaft der Gleichstellungspolitik werden konnte, ist in hohem Maß den unzähligen wie enorm anregenden Diskussionsrunden, u. a. mit Prof. Dr. Gertraude Krell zu verdanken.

Entscheidend waren auch die Impulse, die wir als Personaler_innen und Betriebsrät_innen im Rahmen von Vorträgen zu aktuellen Fragen der Chancengleichheit in Unternehmen an der Universität Hamburg aufnehmen konnten. Von diesem Zeitpunkt an hatten wir das Glück, auch mit Prof. Dr. Krell in einem regen Kontakt zu bleiben. Dieser stets lebendige, freundschaftliche und mitunter durchaus kontroverse Gedankenaustausch trug Früchte:

Schritt für Schritt bauten Arbeitgebervertreter_innen gemeinsam mit Betriebsrät_innen den „Arbeitskreis Chancengleichheit und Diversity“ auf und erfüllten ihn mit Leben.

Im Gefolge vieler Gespräche und Diskussionsrunden gelangten die Beteiligten zu der Überzeugung keine sogenannte „Frauenbeauftragte“ im Unternehmen zu wollen. Einhellig entschieden wir uns dagegen, dass eine bzw. einer allein die anstehenden Themen der Chancengleichheit durch Personalpolitik im Unternehmen exklusiv bearbeitet.

Frau Prof. Dr. Krell hat mit uns Arbeitgeber_innen und Betriebsrät_innen den Gedanken an einen paritätisch besetzten Arbeitskreis in die betriebliche Realität erfolgreich und nachhaltig umgesetzt – was bis heute der Fall ist. Frau Prof. Dr. Krells Kontakte zu anderen Unternehmen statteten uns mit weiteren gewinnbringenden Anregungen aus, womit wir unserem gestellten Ziel, einen „Arbeitskreis Chancengleichheit und Diversity“ bei Axel Springer aufzubauen, Schritt für Schritt näherkommen sollten.

Sorgfältig achteten wir dabei darauf, Anregungen und Ratschläge nicht ein zu eins zu übernehmen; sondern unsere Ideen sowie den wissenschaftlichen Input von Prof. Dr. Krell unseren betrieblichen Gegebenheiten und Bedürfnissen sorgfältig anzupassen. Enorm

Diversity in Deutschland

Studienergebnisse zum Stand von Diversity Management in Unternehmen und Institutionen

1. Einleitung

Seit zehn Jahren setzt sich die Charta der Vielfalt aktiv für Diversity Management in Deutschland ein. Die Initiative, die 2006 von vier Konzernen gegründet wurde, fand von Anfang an große Unterstützung durch die Politik. Als Instrument, mit dem sich Organisationen verpflichten, ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld einzurichten, gibt die Charta der Vielfalt den Unternehmen und Institutionen starke Anreize, sich mit dem Themenfeld zu beschäftigen und Schritte Richtung Diversity Management zu gehen. Organisationen können die Selbstverpflichtung unterzeichnen und gehören damit dem Unterzeichner_innen-Netzwerk an. Dahinter steht ein gemeinnütziger Trägerverein mit dem Zweck der Bildung und Aufklärung zu Vielfalt. Der Fokus liegt dabei auf den Feldern Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Behinderung, Religion und Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung und Identität. Damit orientiert sich die Charta der Vielfalt an den Merkmalen, die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz erwähnt werden. Diversity wird jedoch ganzheitlich verstanden, das heißt, die erwähnten Felder werden nicht losgelöst von einander betrachtet, sondern im Zusammenhang gesehen und Interdependenzen geprüft. Vielfalt soll als Gewinn für die Organisation gesehen werden. Das bedeutet, Vielfalt wird nicht als defizitär wahrgenommen, sondern die damit verbundenen unterschiedlichen Erfahrungen und Eigenschaften als Mehrwert tragen zum (wirtschaftlichen) Erfolg der Organisation bei. Ein weiterer Aspekt ist, dass Diversity Management nicht als reines Personalthema behandelt wird, sondern in den Mainstream der Organisation eingeflochten werden sollte. Es wird damit zu einem strategischen Thema und bei jeder Entscheidung mitgedacht, sei es bei der Entwicklung von Produkten und Lösungen, in der Zielgruppenansprache sowie in der allgemeinen internen und öffentlichen Kommunikation.

Zum zehnjährigen Bestehen der Charta der Vielfalt hat sich der Verein dazu entschlossen, gemeinsam mit EY Bilanz zu ziehen und abzufragen, wie weit das Diversity Management bei den Unterzeichner_innen-Organisationen aber auch zum Vergleich zu Organisationen, die die Charta der Vielfalt noch nicht unterzeichnet haben, in der Zwischenzeit gekommen ist. Die Befragung „Diversity in Deutschland“ (Ernst & Young 2016) ruht auf drei Säulen: 1. Qualitative Interviews mit 18 Unternehmensvorständen, 2. Onlinebefragung mit 350 Unterzeichner_innen, 3. Telefonbefragung mit Führungskräften aus 250 Unternehmen, die zufällig ausgewählt wurden und damit einen Querschnitt der Unternehmen in Deutschland repräsentieren (nachfolgend: nationaler Querschnitt).

Aktuelles

Heike Pantelmann

Gedenkkolloquium für Gertraude Krell

Gertraude Krell beschäftigte sich schon früh mit Diversity in Organisationen. In Bezug auf polarisierte Positionen zu Gender und Diversity plädierte sie für eine „Vernunftfehe“ (Krell 2009). Sie zeigte auf, wie mit dem Verhältnis von Gender und Diversity (Wissens-)Politik gemacht wird (Krell 2013) und erweiterte das Repertoire für Gleichstellungspolitiken. Sie blieb immer auch mit Praktiker_innen im Gespräch. Dies nahmen wir – Renate Ortlieb, Heike Pantelmann und Barbara Sieben – zum Anlass, ein Kolloquium anlässlich des 65. Geburtstages von Gertraude Krell zu organisieren. Es fand am 22. April 2017 in Zusammenarbeit des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft und des Margaritha-von-Brentano-Zentrums an der Freien Universität Berlin statt. Das Programm spiegelt Gertraude Krells Engagement zum Thema Gender und Diversity in Wissenschaft und Praxis wider.

Am Vormittag gab es Fachbeiträge aus der Wissenschaft. Den Auftakt machte Karin Hausen (Technische Universität Berlin) mit einem Rückblick auf die Anfänge der Frauen- und Geschlechterforschung. Margit Osterloh (Universität Zürich) und Georg Schreyögg (Freie Universität Berlin) resümierten Gertraude Krells Rolle als Pionierin der Frauen- und Geschlechterforschung sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch als Mitglied des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Margit Osterlohs Erinnerungen als Mitherausgeberin des Bandes „Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht von Personalpolitik“ (1992, einem Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung) machten deutlich, wie vielfältig die Widerstände waren und wie viel Kraft die charmante Kampfeslust Gertraude Krells, an die Georg Schreyögg erinnerte, gekostet haben muss.

Daniela Rastetter (Universität Hamburg) und Günther Vedder (Leibniz Universität Hannover) widmeten sich mit „Diversity Management: Von den Anfängen bis zu Big Data“ dem Konzept, das Gertraude Krell wegen seiner Verbindung von Gerechtigkeit und Wettbewerbsvorteilen früh fasziniert hat. Sie gaben einen Überblick über die Entwicklungen in Deutschland, benannten Leerstellen und erörterten künftige Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung. In seinem Koreferat nahm Jörg Sydow (Freie Universität Berlin) die Position des Netzwerkforschers ein, der den Umgang mit „Big Data“ als richtungweisend für neue Fragen an Organisationen und deren Zusammenarbeit betrachtete, gerade auch in Bezug auf Chancengerechtigkeit.

Offener Themenbereich

Beiträge aus der Wissenschaft

Stephan Schmucker und Sönke Häsel

Formation, diversity, and performance of student teams of two: Some experimental evidence

Zusammensetzung, Diversität und Leistung von studentischen Zweierteams: Einige experimentelle Erkenntnisse

Abstract

Does socio-demographic diversity within student teams affect learning outcomes? Based on an experiment among undergraduate student teams of two, this paper presents some evidence of the aggregate of a team's socio-demographic characteristics influencing its performance; however, no such association exists regarding intra-team diversity. Remarkably, though, the greater degree of familiarity among the team members in self-selected as opposed to randomly assigned teams is associated with lower team performance. This result may be worth bearing in mind for students and instructors alike, not least in the context of peer instruction.

Keywords: Team formation, team composition, diversity, team performance, peer instruction

Zusammenfassung

Beeinflusst die soziodemografische Diversität in studentischen Teams die Lernergebnisse? Auf der Basis eines Experiments mit studentischen Zweierteams fanden wir einige Belege dafür, dass sozio-demografische Merkmale eines Teams in Summe seine Leistung beeinflussen. Ein solcher Zusammenhang konnte hinsichtlich der Intra-Team Diversität hingegen nicht gefunden werden. Bemerkenswerterweise ist der höhere Bekanntheitsgrad zwischen den Teammitgliedern in freiwilligen Teams im Vergleich zu zufällig zusammengesetzten

Teams mit einer niedrigeren Teamleistung verbunden. Dieses Ergebnis kann gleichermaßen für Studierende und Lehrende von Interesse sein, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Peer Instruction-Methode.

Schlagwörter: Teambildung, Teamzusammensetzung, Diversität, Teamleistung, Peer Instruction

1 Introduction

The heterogeneity of student bodies is on the increase, certainly in German universities (Willich et al. 2011; DSW 2014). Whether this development constitutes more of a challenge or of an opportunity for the learning process (Wielepp 2013; Krüger-Basener et al. 2013) depends not least on choices to be made by the students (e.g. in their choice of partners in team work), by lecturers (e.g. in (not) allowing their students a free choice of partners), and by the higher education institutions (e.g. the provision of language courses and intercultural training). In this context, as everywhere, information is the key to good decisions, and we aim to make a small contribution to improving the information base of such decisions.

This paper offers additional insights in a particular sphere of the learning environment, namely where students work in teams of two¹ to achieve the outcomes prescribed by the curriculum. For this purpose, it describes the set-up, the results and the implications of an experiment among second-year students of Management at the University of Hamburg. We ask, firstly, how team composition differs in terms of socio-demographic diversity if students are allowed to freely choose their team partner, as compared to randomly assigned teams. Secondly, we examine whether a team's socio-demographic characteristics, and the degree of diversity with respect to these characteristics, affects team performance, which is proxied by the number of correct responses to a brief single-choice test of the material taught in previous lectures.² Regression analysis is used to test for any association between (the degree of diversity in) student characteristics and team performance.

The questions addressed in this article touch upon a range of existing research, and reference to more specific results from the literature will be made below in the Discussion. Regarding team composition, Byrne's (1971) 'law of attraction' suggests a tendency to team up with similar individuals. This expectation is confirmed empirically by Goins/Mannix (1999), who furthermore also investigate the relationship between team composition and performance. In a setting not dissimilar to ours, Chapman et al. (2006) likewise examine the performance differential between randomly and voluntarily assembled teams, but they do not focus on diversity as a potential transmission mechanism. Rienties et al. (2014) also investigate voluntary versus random teams of two students, but with respect to other outcome variables.

1 The smallest possible team size of two was selected for ease of analysis, to gain insights relevant to the technique of peer instruction (Mazur 2013), and in light of recent research suggesting the particular effectiveness of such small teams (Verganti 2016).

2 The simplicity of the task posed to the students arguably constitutes a major limitation of the study, as discussed in more detail in the final section.

Jürgen Budde und Georg Rißler

Praktiken des Ausschlusses aus der schulischen Leistungsordnung

Practices of exclusion of a school's performance order

Zusammenfassung

Dass soziale Ungleichheit im Bildungssystem in engem Zusammenhang mit der familialen Herkunft (re-)produziert wird, gilt als gesichert. Der Beitrag fokussiert auf die Schnittmengen von Schule und Familien und geht davon aus, dass Bildungsungleichheit dort entsteht, wo im Vollzug von Praktiken Differenzen zur Positionierung von Schüler_innen und ihrer Familien herangezogen, und in Relationen zu schulspezifischen Leistungsordnungen gesetzt werden. Der Text diskutiert die Relation von Schule und Familie als praktische Schnittmenge und rekonstruiert die Prozessstruktur einer Schülerin vom ‚pädagogischen Sorgenkind‘ zum ‚schwersten Fall‘.

Schlagwörter: Ungleichheit, Bildungsinstitutionen, Praxistheorie, Schule, Familie, Praktiken

Abstract

The nexus between family background and the (re-)production of social inequality in the educational system is well established. This paper focuses on the intersection between family and school. It assumes that educational inequality emerges in the realization of practices that establish difference by positioning students and their families in relation to school performance. The link between school and family is discussed as a practical intersection and reconstructs the process structure of a student in her development from a „problem child“ to a „most difficult case“.

Keywords: inequality in education, educational institutions, practice theory, school, family, practices

1. Einleitung

Dass soziale Ungleichheit im Bildungssystem (re-)produziert wird, ist ein erziehungswissenschaftlicher Allgemeinplatz; ebenso, dass der familiäre Hintergrund mit einem potentiellen Erfolg im Bildungssystem in engem Zusammenhang steht (vgl. Willis 1979; Bourdieu/Passeron 1971). Sowohl das Bildungssystem und dessen Akteur_innen, als auch familiäre Zusammenhänge können damit als klassische und zentrale Fixpunkte der (ungleichheitsbezogenen) Bildungsforschung bezeichnet werden. Entsprechende Forschungsarbeiten liegen aus quantitativer wie qualitativer Perspektive vor (vgl. z.B. Deutsches PISA-Konsortium 2003; Grundmann et al. 2004; Beiträge in Budde 2013; Bräu/Schlickum 2015; Koller et al. 2014).

Dieser Beitrag fragt nach den Praktiken der (Re-)Produktion von Bildungsungleichheit in der Schnittmenge zwischen Schule und Familien. Bildungsungleichheit entsteht dort – so unsere praxistheoretisch fundierte These – wo im Vollzug von Praktiken Differenzkategorien zur Positionierung von Schüler_innen und ihrer Familien relevant gemacht und in Relation zu schulspezifischen Leistungsordnungen gesetzt werden. Im Folgenden diskutieren wir zuerst praxistheoretische Perspektiven auf Praktiken und Arrangements in der Schnittmenge von Schule und Familie, skizzieren dann Leistungsordnungen als normative Horizonte des Wissens und Verhaltens und rekonstruieren die Prozessstruktur einer Schülerin, die innerhalb eines Schuljahres vom ‚pädagogischen Sorgenkind‘ zum ‚schwersten Fall‘ wird.

2. Praxistheoretische Perspektiven auf Praktiken und Arrangements in der Schnittmenge von Schule und Familie

Obwohl Familien, Schule und ihre Relation zueinander als Fixpunkte von Forschungen zur (Re-)Produktion von Bildungsungleichheit gelten können, werden die *Schnittmengen* von Schulen und Familien bisher randständig in den Blick genommen. Vorliegende Studien konzipieren diese beiden als getrennte Institutionen, die dann in ihrer Unterschiedlichkeit miteinander verbunden werden – wie etwa im Passungsmodell (Helsper et al. 2009) oder im Wert-Entscheidungs-Modell (Boudon 1973). In der strukturfunktionalistisch (Parsons 2012) wie systemtheoretisch (Tyrell 1983) konturierten Figur von Familie und Schule als Gegenwelten erfolgt mithin eine u.E. zu kritisierende, da ontologisierende Vorabbestimmung der Funktion von Institution. Neoinstitutionalistische Ansätze (vgl. Schaefers 2009) oder eine „institutional ethnography“ (Smith 2006) sensibilisieren hingegen für das ‚eigensinnige Innenleben‘ von Institutionen, deren soziale Praxis nicht durch ihre gesellschaftliche Funktion vorab bestimmt ist und die keine isolierten Einheiten bilden, sondern sich in Kontexten zu anderen Institutionen praktisch ausbilden. Nadai und Koch (2011: 234) sprechen hier von „Zwischenräumen“. Diese Zwischenräume fassen wir (auch in einem räumlichen Sinne) als *Schnittmengen* auf, die sich bzgl. impliziter wie expliziter Normvorstellungen und Verhaltenserwartungen beider Institutionen in Erziehungs- und Bildungspraktiken konstituieren, verfestigen und transformieren. Durch praktische Anlässe vermitteln sich Erziehungs- und Bildungsvorstellungen der Schule an die Familien und anders herum Bildungs- und Erziehungserwartungen der Familien an die Schule; dabei transformieren sie sich zu je eigenen sozialen Ordnungen der Schnittmenge. Dieses Verhältnis ist nicht linear oder komplementär, sondern vielfältig verwoben. Daher gehen wir davon aus, dass soziale Ordnungen nicht als isolierte Logiken klar abgrenzbarer Institutionen angenommen werden können, sondern dass alle Institutionen *Schnittmengen* bilden – die sich als ein enges Geflecht und nicht als lineares oder komplementäres Verhältnis fassen lassen.

Aus praxistheoretischer Perspektive liegen Untersuchungen zum ‚doing whatever‘ in Schule und Unterricht sowie Familie vor, nicht aber zum „doing differences“ (Fenstermaker/West 2001) in deren Verwobenheiten (vgl. Bittner/Budde i.E.). Mit dem Label *Praxistheorie* wird gemeinhin ein ganzes Bündel aus Theorien und Forschungsrichtungen gekennzeichnet (vgl. Nicolini 2012; Schmidt 2012). Übereinstimmend stellen Praxistheorien

Praxisbeiträge

Andrea Rothe

Wohin des Weges? Gender- und Diversitymanagement im Gesundheitswesen – am Beispiel eines Klinikums

Die Einführung eines Gender- und Diversitymanagements in der Städtisches Klinikum München GmbH (StKM) zielt auf mehr Chancengleichheit und eine Verbesserung der Arbeitgebermarke. Dies bietet einen Wettbewerbsvorteil auf dem – besonders im Gesundheitswesen – hart umkämpften Fachkräftemarkt. Durch die Etablierung eines Gender- und Diversitymanagements erlangen bestimmte, vorher kaum wahrgenommene Beschäftigten-gruppen Sichtbarkeit sowie eine Würdigung und Anerkennung ihrer Vielfalt. Dies soll ihre Motivation und Bindung zum Arbeitgeber erhöhen.

Die StKM wurde 2005 gegründet. Alleinige Gesellschafterin dieses größten kommunalen Klinikverbundes Süddeutschlands ist die Landeshauptstadt München. Die StKM ist ein Verbund aus vier Kliniken der höchsten Versorgungsstufe mit Standorten in Bogenhausen, Harlaching, Neuperlach, Schwabing sowie der Fachklinik für Dermatologie im Münchner Stadtzentrum. Die StKM hat aktuell rund 3100 Betten, 260 tagesklinische Plätze und etwa 7500 Beschäftigte aus über 80 Ländern.

Für die erfolgreiche Implementierung eines Gender- und Diversitymanagements war folgende Frage zu klären: An welche Zielgruppen sollen sich die Angebote richten? Die Zielgruppen orientieren sich nun am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und fokussieren auf Frauen und Männer, Mitarbeiter_innen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und sexueller Identität sowie Religion und Weltanschauung. Außerdem sollen die Merkmale Alter und Behinderung Berücksichtigung finden.

In der StKM haben wir das Merkmal Geschlecht besonders herausgehoben, denn Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern in vergangenen Jahrzehnten weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist. Das betrifft sowohl die Übernahme von Verantwortung für Care-Arbeit durch Männer – sei es für Kinder oder für zu pflegende Angehörige – als auch die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen. Hier liegen nach wie vor auch strukturelle Benachteiligungen vor (siehe u.a. Smykalla/Vinz 2011; Rommelspacher 1995).

Aktuelles

Tagungsberichte

Judith Höppner und Wiebke Frieß

Podiumsdiskussion: „Arriving and Staying, but how? – Prospects for Female Refugees in Hamburg“

Nach der ersten Podiumsdiskussion zu geflüchteten Frauen an der Universität Hamburg (Frieß 2017) wurde deutlich, dass zu viele Themen unberücksichtigt blieben. Für 2017 initiierte daher das Team der Gleichstellungsbeauftragten der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Prof. Dr. Daniela Rastetter, in Kooperation mit dem *Zentrum GenderWissen* eine dreiteilige Veranstaltungsreihe. Ziel war es, geflüchtete Frauen (wieder) an die Universität zu bringen, um als und mit Aktivistinnen und Wissenschaftlerinnen ins Gespräch zu kommen. Zum Vernetzen und Erfahrungsaustausch wurden zudem Hamburger Initiativen eingeladen, die sich mit Informationen und Angeboten spezifisch an geflüchtete Frauen wenden. Die Journalistin Katrin Jäger moderierte die Veranstaltungen.

Die erste Diskussionsrunde befasste sich mit den Zusammenhängen von Empowerment und Ehrenamt. Martina Matić, Aktivistin bei *Roma Ano Hamburg*, berichtete von Protesten gegen Abschiebungen und der Besetzung der St. Michaelis Kirche 2015. Sie erzählte von ihren unsicheren Bleibeperspektiven und ihrem Wunsch, sich und ihren Kindern eine sichere Perspektive zu schaffen. Die Beschreibung ihrer Behausung, zu viert in einem Container mit zwei Betten, wurde Ausgangspunkt zur weiteren Beschäftigung mit Wohnaspekten. Maja Momić, Doktorandin der *HafenCity Universität*, verwies auf fehlende Zahlen, komplexe Verantwortlichkeitsstrukturen sowie langsam mahlende Mühlen bei Anliegen der Bewohnerinnen von Erst- und Folgeunterkünften. Suzana Kamperidis, Therapeutin bei *LÁLE*, informierte über Maßnahmen zur Umsetzung von Empowerment-Ansätzen. Workshops ermöglichten geflüchteten Frauen sich Stimme und Körper zu ermächtigen. Ehrenamtliche Helferinnen würden im Umgang mit Gewalterfahrungen der Frauen ebenso unterstützt.

Die zweite Veranstaltung widmete sich frauenspezifischen Ursachen von Flucht sowie therapeutischen und rechtlichen Dimensionen nach Ankunft in Deutschland. Die syrische Soziologin und *Dolle Deerns e.V.*-Beraterin Abir Abdalnour beschrieb die Fluchtgründe als

Symposium: „Nachhaltiger Wandel durch Diversity Management: Erkenntnisse heute, Wirkungen morgen?“

Am 8. Juni 2017 fand im Rahmen der wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an der Universität St. Gallen ein Symposium zum Thema Diversity Management statt. Das Symposium griff das Generalthema der Jahrestagung „From Insight to Impact – Erkenntnis mit Wirkung“ auf und vertiefte dieses für das Handlungsfeld Diversity Management.

Ausgangspunkt des Symposiums war, dass trotz des gestiegenen Handlungsdrucks in der betrieblichen Praxis aufgrund der zunehmenden Vielfalt der Belegschaften und trotz umfangreicher Forschung zu Diversity Management eine Lücke zwischen „Insight“ und „Impact“ zu bestehen scheint. Das Symposium widmete sich daher der Frage, wie die Forschung zu einer wirksamen Gestaltung der Praxis beitragen kann. Es umfasste sechs Beiträge, von denen jeweils zwei auf einen der folgenden inhaltlichen Schwerpunkte fokussierten: (1) den organisationalen Kontext, (2) die Steuerung mittels Kennzahlen und (3) Prozesse des nachhaltigen sozialen Wandels in Organisationen.

Der *organisationalen Kontext* wurde von Stephan Böhm, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Geschäftsführender Direktor des Center for Disability and Integration an der Universität St. Gallen, und Tanja Rabl, Professorin für Personalmanagement, Führung und Organisation an der TU Kaiserslautern, genauer beleuchtet. Beide Beiträge stellten den Business Case für Diversity, das heißt, die positiven Effekte von Diversity und Diversity Management für den Unternehmenserfolg, in den Vordergrund. Sie machten deutlich, dass es sowohl für die Forschung als auch für die betriebliche Praxis von entscheidender Bedeutung ist, die konkreten, lokalen Kontextbedingungen zu berücksichtigen. Dabei sind insbesondere kulturelle und strategische Aspekte relevant. Stephan Böhm argumentierte mit besonderem Fokus auf Vielfalt hinsichtlich Alter und Behinderung, dass ein Diversity Management notwendig ist, das an drei Bereichen ansetzt: der Personalführung, dem Organisationsklima und speziellen Personalpraktiken. Tanja Rabl zeigte darüber hinaus, dass sich eine Inklusionsstrategie in Form eines Integrations- und Lernansatzes für Betriebe lohnt, da dies ethische Verantwortung signalisiert.

Wie Diversity Management in der Praxis *mittels Kennzahlen* gesteuert werden kann, illustrierten Gudrun Sander, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Diversity Management an der Universität St. Gallen, sowie Martin Schneider, Professor für Personalwirtschaft an der Universität Paderborn. Gudrun Sander stellte ihren prozess-orientierten Ansatz des Diversity-Controllings vor, in dem die folgenden vier Punkte eine zentrale Rolle spielen: sorgfältige und differenzierte Analyse zur Ermittlung des Handlungsbedarfs, Top-down-Implementierung mit klaren Zielen, Verantwortung der Führungskräfte für die Umsetzung und Zielerreichung sowie regelmäßige Evaluierung (Reporting). Martin Schneider skizzierte das Potenzial von Diversity Analytics. Durch die systematische Analyse von umfangreichen Unternehmensdaten lassen sich insbesondere Einfallstore für Diskriminierung im Rahmen der Personalauswahl und der Entgeltgestaltung identifizieren. Gleichzeitig