

1 Formale inklusive rechtliche Vorgaben und Diversität in Organisationen

1.1 Formale inklusive Regelungen auf der Makroebene

Der Ursprung der Auseinandersetzung mit sozialer Vielfalt und Diversität in Organisationen liegt in der Bürgerrechtsbewegung und der Frauenrechtsbewegung der 60er und 70er Jahre in den USA und der Frauenrechtsbewegung der 60er Jahre in Europa. Dabei rückten Frauen und Minderheitengruppen ins Zentrum politischer Debatten und Diskurse. Bis zu diesem Zeitpunkt unterdrückte Gruppen forderten Rechte ein, die ihnen bis dahin verwehrt blieben (Kelly/Dobbin 1998). Als Antwort darauf wurden gesetzliche Rahmenbedingungen erlassen, die Diskriminierung aufgrund bestimmter Merkmale im öffentlichen Leben verhindern sollten. In den USA wurde der Civil Rights Act 1964 verabschiedet, der in weiterer Folge zu den „Affirmative Action Programs“ führte (Brazzel 2003). Sinn und Zweck dieser „Affirmative Action Programs“ war es, diskriminierte Bevölkerungsgruppen zu mehr Teilhabe im öffentlichen Leben zu verhelfen. Öffentliche Organisationen wurden daher gesetzlich verpflichtet, benachteiligte Bevölkerungsgruppen sowohl im Sinne einer positiven Diskriminierung aufzunehmen als auch Pläne zu entwickeln, die gezielt zur Förderung der Partizipation dieser Gruppen beitragen sollten (Engel 2007; Kelly/Dobbin 1998). Formale inklusive Regelungen werden als ebendiese Bemühungen verstanden, die eine gleichberechtigte Teilhabe von benachteiligten Gruppen am sozialen, wirtschaftlichen und politischen Leben zum Ziel haben.

In der österreichischen Bundesverfassung (BV-G) und im Staatsgrundgesetz (StGG) ist die Gleichbehandlung aller BürgerInnen vor dem Gesetz bereits festgeschrieben. Im Artikel 14 der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK), die Verfassungsrang einnimmt, ist ein Diskriminierungsverbot verankert, welches sich jedoch nur auf grundlegendste Menschenrechte bezieht. In Österreich trat das Gleichbehandlungsgesetz 1979 in Kraft, das anfangs ausschließlich Lohngleichheit von Frauen und Männern einforderte.

Mit der Zeit wurde es auf den ganzen Arbeitskontext ausgeweitet und schließlich im Zuge EU-rechtlicher Vorgaben ab 2000¹ auch auf andere benachteiligte Gruppen ausgedehnt. Die Umsetzung der europäischen Richtlinien in nationales Recht erfolgte in der Erweiterung des Gleichbehandlungsgesetzes (GLBG). Der Diskriminierungsschutz verbietet es, Menschen aufgrund ihres Alters, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer sexuellen Orientierung oder einer geistigen und/oder körperlichen Beeinträchtigung (Bundesbehindertengleichstellungsgesetz, Behinderteneinstellungsgesetz) zu benachteiligen. Während Diskriminierung aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit sowohl in der Arbeitswelt als auch in weiteren Lebensbereichen, wie zum Beispiel im Zugang zu der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, Wohnraum, Sozialschutz, soziale Vergünstigungen und Bildung geregelt ist, ist der Diskriminierungsschutz aufgrund der Religion und Weltanschauung, der sexuellen Orientierung und des Alters nur in der Arbeitswelt explizit festgesetzt. Zudem fordert das Gleichbehandlungsgesetz auch den gleichen Zugang zu der Versorgung von Gütern und Dienstleistungen für Frauen und Männer (Hodaszk/Köhler/Liegl 2009). Auf rechtlicher Ebene wird zwischen direkter und mittelbarer Diskriminierung unterschieden.

Unter direkter, unmittelbarer Diskriminierung im Arbeitskontext werden diskriminierende Tatbestände verstanden, die direkt aus einer Aussage oder einer Handlung als solches identifiziert werden können. „Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person wegen eines verbotenen Diskriminierungsgrundes in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, erfahren hat oder erfahren würde“ (§19 Abs1, §31 Abs1 GLBG). Darunter fallen beispielsweise Stellenausschreibungen oder Bewerbungsgespräche, in denen direkt erkennbar ist, dass bestimmte Personengruppen (z.B: Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, ältere Personen etc.) nicht erwünscht sind.

1 Auf europäischer Ebene verbietet bereits Artikel 13 des EG-Vertrages von 1997 Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Rasse, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, sexueller Orientierung oder Alter. Die Richtlinien aus den Jahren 2000/2002/2004 schreiben die Umsetzung in nationales Recht vor.

Die Richtlinie 2000/43/EG bezieht sich auf die Anwendung der Gleichbehandlungsrichtlinie ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft und deckt sowohl die Arbeitswelt als auch alle anderen Lebensbereiche ab.

Richtlinie 2000/78/EG: für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf ohne Unterschied des Geschlechts, des Alters, der Weltanschauung sowie der sexuellen Orientierung. Die Dimension ethnische Herkunft ist bereits durch die erste Richtlinie abgedeckt, die sich auf alle Gesellschaftsbereiche bezieht.

Richtlinie 2002/73/EG: für die Verwirklichung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung von Gütern und Dienstleistungen.

Richtlinie 2004/113/EG soll die Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen sicherstellen.

Diese Form der Diskriminierung ist relativ einfach zu identifizieren, dennoch schließt sie nicht alle möglichen Formen ein.

Mit der zweiten Form der Diskriminierung, der mittelbaren, indirekten Diskriminierung, die laut Gesetz geregelt ist, wird diese starre Orientierung auf Gleichheit aufgeweicht und es wird auch auf Unterschiede zwischen bestimmten Personengruppen eingegangen. Die Identifikation dieser indirekten, mittelbaren Formen der Diskriminierung ist jedoch schon schwerer. Rechtlich wird mittelbare Diskriminierung als Diskriminierungsform definiert, bei der „dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die ein bestimmtes Merkmal aufweisen, gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen könnten [...]“ (§19 Abs2, §32 Abs2 GLBG). Eine Organisation beispielsweise, die jegliche Kopfbedeckungen ohne besonderen Grund verbietet, trifft nur diejenigen, die vorhaben, eine zu tragen. Damit sind Personen, die aufgrund ihrer religiösen Überzeugung eine Kopfbedeckung tragen ausgeschlossen, diejenigen, die dies nicht vorhaben, trifft es nicht. Daher kann hierbei von einer indirekten Diskriminierung von Personen, die aus religiösen Motiven eine Kopfbedeckung tragen, gesprochen werden (Hodasz/Köhler/Liegl 2009).

Hier gibt es Fälle und Ausnahmen, die Ungleichbehandlung (legitime Diskriminierung) trotz geschützten Merkmals zulassen, wenn das entsprechende Merkmal eine wesentliche Voraussetzung in der Ausübung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit darstellt. So dürfen beispielsweise religiöse Einrichtungen die Religion oder Weltanschauung der Organisation, als die ihrer Angestellten voraussetzen (GLBG).

Neben dem Diskriminierungsverbot wurde 1993 im Bundesgleichbehandlungsgesetz auch ein explizites Frauenfördergebot festgelegt und Bestimmungen erlassen, welche die tatsächliche Gleichbehandlung sichern sollten (BGBl §11; Fuchs/Konstatzky/Liebscher 2008).

Diese gesetzlichen Entwicklungen gepaart mit wirtschaftlichen Überlegungen führten auch zu einem Umdenken in Organisationen und Unternehmen. Im folgenden Abschnitt werden Maßnahmen beschrieben, die sich aus den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen entwickelten.

1.2 Frauenförderprogramme, Gender Mainstreaming und Diversitätsmanagement als Antwort auf gesetzliche Regelungen

Die politische Auseinandersetzung mit Fragen der Chancengleichheit und Gleichberechtigung und die daraus resultierende Gesetzgebung führte nicht nur auf gesellschaftlich struktureller Ebene zu veränderten Rahmenbedingungen, sondern hatte auch eine Veränderung in Organisationen zur Folge. In den 80er

Jahren des vorigen Jahrhunderts wurden als Antwort auf die nationale Gleichbehandlungsgesetzgebung und den dazugehörigen Diskurs Frauenförderprogramme im deutschsprachigen Raum entwickelt, die zum Ziel hatten, Frauen mit gezielten Fördermaßnahmen und Vereinbarkeitsprogrammen von Familie und Beruf auf betrieblicher Ebene zu unterstützen. Ein Paradigmenwechsel fand Mitte der 90er Jahre statt, bei dem sich der zuvor stark auf Frauen gerichtete Fokus im Zusammenhang mit Fragen zur Chancengleichheit in Organisationen hin zu einem auf Gender (im Sinne der sozialen Konstruktion beider Geschlechter) gerichteten Blick ausdehnte, mit dem Konzept Gender Mainstreaming, sowie auch auf andere benachteiligte Gruppen, im Zuge des Konzeptes, Diversity Management (Krell 2004).

Mitte der 90er Jahre, inspiriert von der UNO-Weltfrauenkonferenz, wurde Gender Mainstreaming in der EU etabliert und die Mitgliedsstaaten aufgefordert, das Konzept in ihre Politik aufzunehmen (Bendl/Schmidt 2013; Tomic 2012; Cordes 2008). Als Querschnittsmaterie ist Gender Mainstreaming in Österreich seit dessen Ratifizierung am 11. Juli 2000 in allen Bereichen öffentlicher Organisationen verankert. Gender Mainstreaming wird nach dem Council of Europe definiert als:

„(Re)organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse, um eine geschlechterbezogene Sichtweise in allen politischen Konzepten, auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligte Akteure zu integrieren“ (Council of Europe 2004, 12).

Gender Mainstreaming setzt es sich zum Ziel, versteckte und verborgene Geschlechterbezüge in politischen Programmen, Konzepten aber auch in der Verwaltung zu identifizieren und dieses Wissen geschlechtssensibel in jeglichen Entscheidungsprozessen einzusetzen. Kontinuierliche Evaluierungs- und Monitoringtätigkeiten sollen dabei zur Reflexion sowie Ergebniskontrolle anregen und strukturelle Veränderungen bewirken (Casey 2011; Lange 2006; Verloo 2005; Walby 2005).

Diversitätsmanagement als Organisationskonzept entwickelte sich hingegen aus den US-amerikanischen Kontext. Auch hier waren es gesetzliche Treiber, gepaart mit damit einhergehenden Veränderung des Arbeitsmarktes, die diese Entwicklung vorantrieben. Während es in Europa hauptsächlich um die Integration von Frauen in den/am Arbeitsmarkt ging, lag der Fokus in den USA verstärkt auf der Afro-Amerikanischen Minderheit. Neben gesetzlichen Rahmenbedingungen veränderte auch der Workforce 2000 Report von Johnston und Packer (1987) die politische und wirtschaftliche Diskussion (Kelly/Dobbin 1998). Demzufolge versprach die für das Jahr 2000 prognostizierte Arbeitskräftezusammensetzung massive Veränderungen. Johnson und Packer prognostizierten für das Jahr 2000, dass 85% der in den Arbeitsmarkt einsteigenden Personen Frauen und Minoritäten sein werden und führten diese Veränderung auf den starken demo-

graphischen Wandel zurück (Johnston/Parker 1987; Johnston 1991). Das Buch, das zu einem Bestseller avancierte, veränderte und erweiterte den bis dato sehr stark auf Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung geführten Diskurs, hin zu einem auch für Unternehmen aus ökonomischer und wettbewerbsorientierter Perspektive relevanten Aspekt. Schon bald interessierten sich auch große Konzerne für das immer stärker auch strategisch an Bedeutung gewinnende Managementkonzept, das die Beschäftigung mit Diversität voraussetzt (Omanovic 2011; Sepheri 2002). US-amerikanische Konzerne brachten in ihren Niederlassungen Diversitätsmanagement auch nach Europa. Nach und nach wurde dieses Konzept von europäischen Unternehmen übernommen. Die unterschiedlichen rechtlichen, demographischen, wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen führten zu vielfältigen Übersetzungen des Diversitätsmanagementkonzeptes für den europäischen Raum (Schulz 2009).

Diversität wird meist mit Vielfalt, Heterogenität definiert, die jegliche Art sozialer Vielfalt einschließt. Ein wertschätzender Umgang dieser Diversität gegenüber wird bei der Benennung dieses Konzeptes meist automatisch mitgedacht. Im wissenschaftlichen wie auch praktischen europäischen Diskurs wird das Konzept häufig entlang der Kernkriterien der EU (Big 6) definiert. Diese Kernkriterien beruhen auf den Richtlinien zur Antidiskriminierungsgesetzgebung und beinhalten die Dimensionen: Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Ethnie und Religion bzw. Weltanschauung (Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2010). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Definition nicht universell und abschließend zu verstehen ist, sondern sehr kontext- und situationsgebunden verstanden werden muss, weshalb Anpassungen und Adaptationen auf die jeweiligen kulturellen Rahmenbedingungen vorgenommen werden (Klarsfeld 2010).

Krell (2003, 220ff; 2004, 42) identifiziert zwei Arten der Begriffsbestimmung in der Literatur. Zum einen Definitionsversuche, die das Augenmerk auf „Vielfalt als Unterschiede“ lenken, zum anderen Begriffsbestimmungen, die „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ verstehen. In Vielfalt nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten zu sehen, öffnet das Bild für die Komplexität von Diversität und die damit einhergehenden Intersektionalitätsphänomene, die in der Gender-, Diversitäts-, aber auch Organisationsforschung immer stärkere Bedeutung gewinnen (u.a. Holvino 2010; McCall 2005; Phoenix/Pattynama 2006; Styhre/Eriksson-Zetterquist 2008; Verloo 2006). Intersektionalitätskonzepte beschreiben die Wechselwirkungen zwischen den Diversitätsdimensionen und den daraus resultierenden Ungleichheitsstrukturen und Prozessen. Dabei wird angenommen, dass soziale Kategorien (z.B. Geschlecht, Hautfarbe, Ethnizität, Klasse) nicht nur für sich stehen, sondern auch aufeinander bezogen zu Wechselwirkungen, Verstärkungen oder Abschwächungen dieser Prozesse beitragen können. Daher postulieren diese Ansätze, einzelne Diversi-

tätsdimensionen nicht isoliert voneinander, sondern im Zusammenspiel zu betrachten (siehe u.a. Holvino 2010; Styhre/Eriksson-Zetterquist 2008).

Im organisationalen Kontext haben sich in Verbindung mit Diversität die Termini Diversitätsmanagement oder Diversity Management durchgesetzt, die somit gleichzeitig auch den strategischen Aspekt aufgreifen, der in der Auseinandersetzung mit Diversitäten in Organisationen bedeutsam wird (Krell 2004, 43). Diversitätsmanagement setzt sich zum Ziel, sowohl mit Unterschieden als auch Gemeinsamkeiten zwischen Individuen konstruktiv und wertschätzend umzugehen und das daraus entstehende Potenzial für die Organisation und die organisationalen Ziele einzusetzen und nutzbar zu machen.

1.3 Gender-theoretischer Rahmen

Die historischen Gegebenheiten sowie gesellschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung in der organisationalen Auseinandersetzung mit Diversität. Vorhandene Literatur zur Gendertheorie identifiziert unterschiedliche Zugänge, inwiefern Gender in Organisationen begegnet wird. Auch die Auseinandersetzung mit anderen Diversitätsdimensionen in Organisationen entwickelte sich aus dieser Diskussion. Es entstanden unterschiedliche Typologien, die vorhandene Vielzahl an theoretischen Ausrichtungen einzuordnen (u.a. Benschop/Verloo 2011; Calas/Smircich 1996, 2006; Ely/Meyerson 2000; Meyerson/Kolb 2000). Die unterschiedlichen gendertheoretischen Ausrichtungen basieren auf den verschiedenen Zugängen und Verständnissen zu Geschlecht bzw. Gender und darauf was Ungleichheit bzw. Ungerechtigkeit bedeutet (Calas/Smircich 1996, 2006; Ely/Meyerson 2000; Meyerson/Kolb 2000). Diese theoretischen Ansätze können auch auf Diversität und Diversitätsdimensionen umgelegt werden, weshalb sich diese Arbeit dieser Einordnung und Systematisierung bedient. In der folgenden Darstellung werden der gleichheitsorientierte, der differenzorientierte und der ‚post-equity‘ Ansatz diskutiert.

Im gleichheitsorientierten Verständnis, auf dem der Ursprungsgedanke der Gleichbehandlungsgesetzgebung basiert, werden Frauen und Männer als gleich anerkannt. Die Sozialisation führt dazu, dass es zu Unterschieden der Fähigkeiten von Frauen und Männern kommt, die Frauen im Erwerbsleben benachteiligen. Gleichheit orientiert sich an einer Norm, die sich durch männliche Charakteristika und Verhaltensweisen auszeichnet (Liff/Wajcman 1996). Ziel ist es, Frauen und benachteiligte Gruppen zu befähigen, das entsprechende Defizit aufzuholen. Dies geschieht unter anderem über Förderprogramme, MentorInnenprogramme, positive Diskriminierung oder Quoten. Bei positiver Diskriminierung und Quoten wird die gleiche Qualifikation bereits vorausgesetzt. Dieser

historisch frühe Ansatz wird für die fehlende Berücksichtigung von Machtverhältnissen und Strukturen kritisiert. Unterschiedliche Ausgangsbedingungen (strukturell bedingte andere Möglichkeiten, Lebenskontexte) von Frauen und Männern werden in diesem Ansatz noch nicht beachtet. Das Defizitverständnis („fix the women“) konzentriert sich ausschließlich auf das Individuum, welches es zu befähigen gilt und stellt gegebene organisationale Strukturen und Praktiken nicht in Frage (Ely/Meyerson 2000). Dieses Verständnis kann auch auf andere Diversitätsdimensionen angewandt werden. Standards, die sich im europäischen und anglo-amerikanischen Raum meist entlang eines binären, hierarchischen Systems der weißen, heterosexuellen, männlichen Norm im mittleren Alter orientieren, erschweren es nicht nur Frauen sondern all jenen, die von dieser Norm abweichen und sich gleichzeitig dieser angleichen müssen.

Im differenztheoretischen Verständnis werden Unterschiede zwischen den Geschlechtern durch Biologie und die Sozialisation begründet, jedoch sollen diese Unterschiede begrüßt und nicht eliminiert werden. Die Abwertung alles Weiblichen wird kritisiert, wobei gleichzeitig der Machtaspekt und die Hierarchie zwischen männlich und weiblich aufgezeigt wird (Collinson/Hearn 1994). Ziel ist es, weibliche Fähigkeiten als gleichwertig anzuerkennen und keine Gleichschaltung herbeizuführen. Dieses Ziel lässt sich auch auf andere Diversitätsdimensionen, wie beispielsweise Alter, Ethnizität und körperliche und geistige Fähigkeiten umlegen. Dabei sind die Maßnahmen darauf ausgerichtet, Bewusstsein zu schaffen, Unterschiede zu erkennen und diese zu fördern (Dass/Parker 1999). Kritisiert wird dieses Verständnis von Differenz jedoch dafür, dass es Stereotype perpetuiert. Somit bleiben die Prozesse der Essentialisierung, Dichotomisierung und des Unterscheidungshandelns intakt (Meyerson/Ely 2000).

Die dritte theoretische Perspektive auf Gender stellt eine Weiterentwicklung des dualen Genderverständnisses vorheriger Ansätze dar, indem Gender nicht mehr als Charakteristikum für sich genommen erkannt wird, sondern als komplexes Zusammenspiel sozialer Beziehungen, die sich entlang sozialer Praktiken innerhalb und außerhalb formaler Organisationen zeigen. Gender ist demnach ein Ordnungsmuster, das soziale Praktiken, Identitäten, Macht und Wissen beschreibt, jedoch nicht mehr einzelnen Individuen zugeschrieben wird. Die sozialen Praktiken halten die soziale Ordnung und Machtverhältnisse aufrecht. Diese Perspektive wird von Meyerson und Kolb (2000) „post-equity“ Ansatz genannt und schließt Konstruktivist*innen, oder „doing gender“ Ansätze (West/Zimmerman, 1987), aber auch Poststrukturalist*innen (Butler 1995) und vor allem jene mit ein, die Organisationen in ihren Strukturen, Praktiken und Prozessen vergeschlechtlicht erkennen (Acker 1990; Gherardi 1994, 1995). Gender hat sich demnach aus Machtverhältnissen entwickelt und wird im jeweiligen sozialen und historischen Kontext hergestellt. Dabei wird Gender auch von anderen sozialen Ordnungsbeziehungen beeinflusst wie beispielsweise Klasse, Hautfarbe, Ethnie, Nationalität,

Religion, Alter, sexuelle Identität. Ziel ist es in diesem Ansatz, die soziale Ordnung aufzuzeigen, Ausschlusspraktiken zu identifizieren, die diese perpetuieren und schließlich eine Veränderung hervorzurufen, indem diese Praktiken und Strukturen gezielt adressiert und verändert werden. Ein weiterer Unterschied zu den zwei vorhergehenden Ansätzen ist, dass ein Bewusstsein darüber existiert, dass vergeschlechtlichte Strukturen und Praktiken tief in organisationales Leben verankert sind und somit Gefahr laufen, als natürlich und gender-neutral wahrgenommen zu werden (Meyerson/Kolb 2000).

Die drei Perspektiven auf Gender in Organisationen werden in der Literatur als sich nicht ausschließend verstanden (Verloo 2005; Nentwich 2006), da sie alle ihren Beitrag zu Gender-Gerechtigkeit leisten (Van den Brink et al. 2010). In der vorliegenden Arbeit sollen diese theoretischen Konzepte zweierlei verdeutlichen: zum einen versteht sich diese Arbeit innerhalb des dritten Diversitäts- und Genderverständnisses verortet und wird Organisationen im folgenden Abschnitt theoretisch als vergeschlechtlicht einbetten und im Zuge der Literaturdiskussion vorstellen. Zum anderen sollen die Ansätze zeigen, dass es unterschiedliche Zugänge gibt, um gesetzliche Vorgaben, die sich mit Diversität befassen, zu adressieren. Der rechtliche Rahmen ist ein breit gefasster, der einen ethisch-moralischen Anspruch erhebt und Anti-Diskriminierung fordert. Dazu kommt auch der politische Druck, welcher der Diversitätsthematik Vorschub leisten kann. Diesem Rahmenwerk auf Makro-Ebene zur Sicherstellung von Inklusion und Verhinderung von systematischer Exklusion, wird auf organisationaler Ebene in unterschiedlicher Art und Weise und mit unterschiedlichen Zugängen begegnet (Edelmann 1992). Nentwich (2006) beschreibt beispielsweise, dass in der organisationalen Praxis diese gender-theoretischen Ansätze auch simultan verwendet werden, sowohl im Diskurs als auch in der Umsetzung. Wie diese Inklusionspolitik jedoch im Einzelfall auf Organisationsebene umgesetzt wird und welche Zugänge dabei gewählt werden, obliegt den jeweiligen Organisationen.

1.4 Organisation und Gesellschaft – Gesellschaft und Organisation

Um ein Verständnis davon zu bekommen, welchen Einfluss inklusive diversitätsrelevante Regelungen auf der Makroebene für Organisationen haben, muss noch die Rolle von Organisationen in der Gesellschaft ermittelt werden. Dieser Blick auf Organisationen ermöglicht auch, das Spannungsverhältnis von organisationalen Beharrungs- sowie Veränderungsbestrebungen aufzuzeigen.

In ihrer ursprünglichsten Definition, die aus dem Alltagsverständnis hergeleitet werden kann, wird Organisation als „ein zweckmäßiges Mittel der Menschen zur Erreichung ihrer Ziele“ verstanden (Ortmann et al. 2000, 15). Während

hier die Handlung im Vordergrund steht, wird die institutionalisierte Form, nämlich die Organisation als ein „soziales Gebilde“ (Kieser/Walgenbach 2007) beschrieben, das Ergebnis gründlicher Strukturentscheidungen ist, um ein angestrebtes Ziel auf Basis von Arbeitsteilung zu erreichen (Jones/Bounken 2008). Diese sozialen Gebilde sind jedoch in ihren Struktur- und Handlungsentscheidungen zur Zielerreichung nicht vollkommen frei, sondern werden von der Umwelt und den Herausforderungen, die diese an sie stellt, beeinflusst. Die Relevanz und Stärke dieser Beeinflussung, sowohl von Organisationen, auf die Gesellschaft als auch umgekehrt von der Gesellschaft auf Organisationen wird im organisationstheoretischen Diskurs entlang eines Kontinuums diskutiert, welches von offen bis geschlossen reicht. Während auf der einen Seite des Kontinuums die Position vertreten wird, dass Organisationen offene Systeme sind, die von ökonomischen, politischen und sozialen Faktoren beeinflusst werden (Jones/Bounken 2008) und Organisationen dadurch in einem ständigen Austausch mit ihrer Umwelt treten, wird auf der anderen Seite des Kontinuums das Konzept vertreten, dass Organisationen vielmehr in sich geschlossene, autopoetische Systeme sind (Luhmann 1982). Die Organisation kann durch ihre Umwelt von außen nur irritiert werden. Dies kann unter Umständen einen Prozess der Veränderung herbeiführen. Externe Kontrolle oder Steuerung ist jedoch ausgeschlossen (Luhmann 1982, Martens/Ortmann 2006). Ortmann et al. (2000) prägen in diesem Zusammenhang den Begriff der „rekursiven Konstitution“ der modernen Gesellschaft und Organisation und kritisieren zum einen Ansätze, die zu lineare und simple Wirkungszusammenhänge zwischen Organisationen und ihrer Umwelt annehmen und zum anderen Ansätze, die den Eigenlogiken und Dynamiken der Organisationen nicht ausreichend Rechnung tragen. Die rekursive Konstitution wird von ihnen wie folgt zusammengefasst:

„Organisationen aber sind in der Gesellschaft, sind Teil der Gesellschaft, sind eine besondere Form der Koordination und Zurichtung gesellschaftlicher Aktivitäten, implizieren spezifische gesellschaftliche Zusammenhänge und Schnitte zwischen diesen Aktivitäten werden von ihrer gesellschaftlichen Umgebung gefördert und beeinträchtigt, üben ihrerseits einen enormen Einfluss auf den Zustand und die Entwicklung der Gesellschaft aus, und dies alles keinesfalls seit altersher, sondern, jedenfalls mit jener Dominanz, die in diesem Jahrhundert die Rede von der Organisationsgesellschaft eingebracht hat, offenbar erst im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus“ (Ortmann et al. 2000, 16f).

Organisationen, wie wir sie heute kennen, werden in dieser Darstellung als relativ neues Phänomen begriffen, die sowohl auf die Gesellschaft und ihre Umwelt wirken als auch von diesen beeinflusst werden. Uneingeschränkte und zeitlich unmittelbare Beeinflussbarkeit wird jedoch nicht angenommen. Vielmehr zeigt sich in der Organisationsforschung, dass in Organisationen bis zu einem gewissen

Grad Eigenlogiken wirken, die Organisationen auf Umweltveränderungen oft nur schwerfällig reagieren lassen (Argyris 1999).

Als Gründe für die Tendenz organisationalen Beharrungsvermögens nennt Powell (1991) zum einen die Machtausübung derjenigen, die aus den vorherrschenden Strukturen ihren Nutzen ziehen; zum anderen komplexe Interdependenzen zwischen institutionellen Teilsystemen mit übergeordneten Strukturen, deren Abänderung eine Adaption des Gesamtsystems bedürfe. Außerdem sorgen auch „Taken-for-granted“ Annahmen als natürlich und selbstverständlich hingegenommene, nicht hinterfragte institutionelle Praktiken, für die Beibehaltung vorhandener Strukturen. Als vierten Punkt beschreibt Powell pfadabhängige Entwicklungsprozesse. Dabei werden ineffiziente Strukturen nur aufgrund der Tatsache beibehalten, dass sie historisch gewachsen sind, viel Entwicklungsarbeit und Investition in ihnen steckt und ihrerseits wiederum Entwicklungen hervorgebracht haben, die auf vorhergehenden basieren (Powell 1991).

Auch Bourdieu, der speziell die Tendenz des Beharrungsvermögens von vorhandenen gesellschaftlichen Ungleichheitsverhältnissen darstellt, beschreibt diese als subtil und weniger individuell rational verortet (Bourdieu 1982). Demnach funktioniert die Logik der Herrschaft über symbolische Gewalt, die subtil und unmerklich ausgeübt wird.

„Die soziale Beziehung, die so außerordentlich gewöhnlich ist, bietet daher eine besonders günstige Gelegenheit, die Logik einer Herrschaft zu erfassen, die im Namen eines symbolischen Prinzips ausgeübt wird, das der Herrschende wie der Beherrschte kennen und anerkennen“ (Bourdieu 1998, 8).

Die Anerkennung vorhandener Verhältnisse, die als natürlich und nicht hinterfragt angenommen werden, sind für Bourdieu die am stärksten beharrenden Kräfte. Organisationen positionieren sich dabei in sozialen Feldern und bilden dieses soziale bzw. gesellschaftliche Ungleichverhältnis in ihren Strukturen ebenso ab.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an dem Verständnis, dass sich Organisationen auf der einen Seite zu einem gewissen Grad offen gegenüber gesellschaftlichen Verhältnissen und Veränderungen zeigen, auf der anderen Seite jedoch, nicht zuletzt um handlungsfähig zu bleiben, Eigendynamiken und Logiken aufbauen, die sie veränderungsresistent erscheinen lassen. Eben dieses Beharrungsvermögen führt auch dazu, dass gesellschaftspolitische Diversitätsbestrebungen nur sehr langsam in Organisationen Einzug finden. Dies vor allem deshalb, weil sich der Mehrwert von Diversität in Organisationen meist nicht unmittelbar in kausal zuordenbaren Größen wie beispielsweise ökonomische Kennzahlen beurteilen lässt (Mensi-Klarbach 2010). Dennoch gibt es moralische, rechtliche, gesellschaftspolitische Faktoren, die auf Organisationen einwirken und somit als treibende Faktoren Organisationen dazu veranlassen, sich mit dem Thema Diversität zu befassen. Beispiele derartiger Faktoren können rechtli-

Gelebte Diversität?

Erfolgreiche Umsetzungsstrategien am Beispiel einer
technischen Hochschule

Warmuth, G.-S.

2015, XVI, 218 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09292-4