

**Diversity Management
in kleinen und mittleren Unternehmen.**

Eine empirische Untersuchung zum
Verständnis von Führungskräften.

Dissertation

zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades
der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von:

Linda Knifka
geboren in Haselünne
Göttingen, 2021

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Andrea D. Bührmann

Zweitgutachterin:

Prof. Dr. Ilona Ebbers

Weiteres Mitglied der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Thorsten Litfin

Tag der mündlichen Prüfung:

29. April 2022

Zusammenfassung

Im Zuge der zunehmenden Heterogenität innerhalb der Gesellschaft, ausgelöst bspw. durch den demographischen Wandel, den vermehrten Zuzug von Menschen mit internationaler Geschichte oder auch die veränderte Rollenverteilung in Paarbeziehungen, stehen Organisationen vor immer neuen Herausforderungen. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, könnte das sog. Diversity Management ein mögliches Konzept für den Umgang mit dieser (neuen) sozialen Vielfalt darstellen. Erfahrung mit Diversity Management in Deutschland existiert vorrangig in großen Organisationen. Aus dem Grunde geht diese Dissertation der Frage nach, ob Diversity Management auch ein geeignetes Konzept für kleine und mittlere Unternehmen sein kann. Um das herauszufinden, wird der Frage nachgegangen, wie das Konzept des Diversity Managements von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt wird. Damit die Frage beantwortet werden kann, wird das Verständnis von Führungskräften zu Diversity und zu den Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ anhand von qualitativen, leitfadengestützten Expert*innen-Interviews untersucht.

Weiterhin wurden die Aussagen der befragten Führungskräfte in eine wissenschaftliche Typologie eingeordnet, um zu prüfen, ob sich das Verständnis zur „allgemeinen Vielfalt“ und das Verständnis zwischen den verschiedenen Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ unterscheiden. Das könnte wiederum, so die Annahme, Auswirkungen auf die Umsetzung eines Diversity Managements in der Praxis haben, sowohl für die Entscheidung, welche Dimensionen bzw. Merkmale berücksichtigt werden sollten, als auch für die Auswahl und Evaluation der Maßnahmen.

Mit dieser Untersuchung wird ein innovativer Ansatz verfolgt, der bislang in der Forschung keine Berücksichtigung gefunden hat. Die Forschungsarbeit erweitert damit neben der Theorie auch die Praxis zum Konzept des Diversity Managements in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, indem sie mehr Klarheit in den Bereich des Verständnisses von Führungskräften bringt. Durch die Kombination der Herangehensweisen, können zum einen aus den Ergebnissen praxisrelevante Erkenntnisse identifiziert werden. Zum anderen zielen sie darauf ab, einen neuen Ansatz für die Forschung aufzuzeigen und dadurch möglicherweise weitere Forschungsbestrebungen zu initiieren.

Abstract

In the course of increasing heterogeneity within society, triggered, for example, by demographic change, the increased influx of people with international histories, or the changing distribution of roles in partner relationships, organizations are facing new challenges. In order to remain competitive in the future, diversity management could serve as a possible concept for dealing with (new) social diversity. To date, there is mainly experience with very large organizations and the concept of diversity management has especially been introduced in large corporations. For this reason, this dissertation explores the question of whether diversity management can also be a suitable concept for small and medium-sized enterprises. More specifically, it examines how the concept of diversity management is implemented by managers in small and medium-sized enterprises. To explore forms of implementation, managers' understanding of diversity and the dimensions of "age", "gender", and "culture/nationality/migration background or similar" will be examined by means of qualitative, guided interviews with experts.

Furthermore, the statements of the interviewed executives were classified into a scientific typology in order to test whether the understanding of "general diversity" and the understanding between the different dimensions of "age", "gender", and "culture/nationality/migration background or similar" differ from each other. It is assumed that this, in turn, could have implications for the implementation of diversity management in practice, both for deciding which dimensions or characteristics should be considered and for selecting and evaluating measures.

This study takes an innovative approach that has not yet been applied in current research. The research study thus enhances not only theoretical concepts but also practical considerations regarding the concept of diversity management in small and medium-sized enterprises in Germany by bringing more clarity to managers' understandings of relevant dimensions. By combining these approaches, on the one hand, practice-relevant findings can be identified from the results. On the other hand, the combined approaches aim to highlight a new approach for the research context and thereby possibly initiate further research efforts in the future.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Abstract.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Identifizierung der Forschungslücke	4
1.2 Eine subjektive Perspektive.....	6
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	9
1.4 Aufbau der Arbeit.....	11
I. Theorieteil.....	14
2. Diversity – Eine Welt der Vielfalt	14
2.1 Diversity – Ein vielfältiger Begriff	14
2.2 Dimensionen von Vielfalt	15
2.2.1 Modelle - Versuch zur Komplexitätsreduktion.....	15
2.2.2 Wichtig oder unwichtig? Stellenwert verschiedener Diversitätsdimensionen	19
2.2.3 Perspektivwechsel.....	21
2.2.4 Auswahl von Dimensionen in der vorliegenden Arbeit	23
3. Diversity Management – Eine Arbeitswelt der Vielfalt.....	38
3.1 Begriffe und Definitionen	38
3.2 Notwendigkeit und Ziele von DiM.....	39
3.3 Die Entstehung von DiM.....	41
3.3.1 USA	41
3.3.2 Entwicklung und Verständnisansätze von DiM	44
3.3.3 Deutschland	46
3.3.4 Exkurs: Die Rolle des AGG bei der Verbreitung in Deutschland.....	47
3.4 Diversity Management und die Rolle der Führung	48
II. Empirieteil.....	50
4. Methode	50

4.1	Methodologische Positionierung und metatheoretische Verortung	50
4.2	„DI(A)MANT“ – ein Projekt der Regionalentwicklung als Feldzugang.....	54
4.3	Fallauswahl mit qualitativem Stichprobenplan.....	57
4.3.1	absichtsvolle, bewusste Stichprobenziehung.....	57
4.3.2	kombiniertes Verfahren.....	57
4.4	Methodenwahl/ Erhebungsinstrument.....	61
4.4.1	Expert*innen-Interviews.....	61
4.4.2	Expert*innen und ihr Expert*innenwissen	62
4.4.3	Verwendung eines Leitfadens.....	64
4.4.4	Umgang mit dem Datenmaterial.....	65
4.5	Interviewsituation	67
4.5.1	Die Gesprächsatmosphäre	67
4.5.2	Der Umgang mit der eigenen Reaktion.....	70
4.5.3	Die Interviewerin und der (mögliche) Einfluss ihrer Merkmale	72
4.5.4	Die Interviewerin als wahrnehmendes Wesen	73
4.6	Analyse des Datenmaterials.....	74
III.	Ergebnisteil.....	81
5.	Ergebnisse.....	81
5.1	Vielfalt „allgemein“	81
5.1.1	Aussagen zur Vielfalt allgemein.....	81
5.1.2	Diskussion zur Vielfalt allgemein.....	84
5.1.3	Verständnis von Vielfalt allgemein	86
5.1.4	Zwischenfazit zu Vielfalt allgemein	88
5.2	Dimension „Alter“	88
5.2.1	Aussagen zur Dimension „Alter“	88
5.2.2	Diskussion zur Dimension „Alter“.....	94
5.2.3	Verständnis der Dimension „Alter“	98
5.2.4	Zwischenfazit zur Dimension „Alter“	99
5.3	Dimension „Geschlecht“	100
5.3.1	Rollenverteilung.....	100
5.3.2	Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen.....	106

5.3.3 Frauen in Führungspositionen	113
5.3.4 Verständnis zur Dimension Geschlecht	124
5.3.5 Zwischenfazit zur Dimension Geschlecht.....	126
5.4 Dimension „Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund u. ä.“	126
5.4.1 Aussagen zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“	126
5.4.2 Diskussion zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“	132
5.4.3 Verständnis zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“	135
6. Abschließende Betrachtung.....	137
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	137
6.1.1 Vielfalt allgemein	137
6.1.2 Dimension „Alter“	137
6.1.3 Dimension „Geschlecht“	138
6.1.4 Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“	139
6.1.5 gemeinsame Ergebnisse.....	140
6.2 Limitation und Forschungsperspektiven.....	142
6.3 Schlussfolgerung und Ausblick.....	143
Literatur	147
ANHANG	162
Anhang 1: Informationsseite zum Zukunftstag in Niedersachsen	162
Anhang 2: mögliche Einflussfaktoren.....	163
Anhang 3: Interviewleitfaden für das Projekt „DI(A)MANT“	164
Anhang 4: Informationsschreiben für die Interviewpartner*innen.....	168
Anhang 5: Einwilligungserklärung für die Interviewpartner*innen.....	171
Anhang 6: Auszug Code-Baum aus MAXQDA 2018.....	172

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	13
Abbildung 2: Diversity-Modell von Loden & Rosener	16
Abbildung 3: Modell „Four Layers of Diversity“	17
Abbildung 4: Diversity-Modell nach den Kategorien von Miliken & Martins.....	18
Abbildung 5: Stellenwert verschiedener Diversitätsdimensionen	20
Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung 2019	24
Abbildung 7: Frauenanteil in Führungspositionen 2019 im EU-Vergleich.....	28
Abbildung 8: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für den Aufsichtsrat.....	31
Abbildung 9: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für den Vorstand.....	32
Abbildung 10: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für die 1. und 2. Führungsebene....	32
Abbildung 11: Einflussfaktoren bei der Entstehung von Diversity Management	42
Abbildung 12: Quantitatives und qualitatives Forschungsdesign.....	53
Abbildung 13: KMU-Definition.....	54
Abbildung 14: Stichprobengröße nach Branche und Anzahl der geführten Interviews	59
Abbildung 15: Auswertungsschritte.....	76
Abbildung 16: Beispiel für eine mehrfach kodierte Textstelle in MAXQDA	78
Abbildung 17: Müssen Frauen mehr leisten als Männer?	111

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stereotype maskuliner und femininer Eigenschaften.....	30
Tabelle 2: Formen möglicher Diskriminierungen.....	40
Tabelle 3: unterschiedliche Diversity-Perspektiven.....	45
Tabelle 4: vielfältige Verständnisansätze von Diversitätsmanagement	46
Tabelle 5: Beispiel für einen qualitativen Stichprobenplan	59
Tabelle 6: Beispiel-Themenmatrix „Motive für Beschäftigung mit Diversity“	79
Tabelle 7: Einordnung in Typologie zur Vielfalt „allgemein“	88
Tabelle 8: Einordnung in Typologie zur Dimension „Alter“	99
Tabelle 9: Einordnung in Typologie zur Dimension „Geschlecht“	126
Tabelle 10: Einordnung zu „Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund u. ä.“	136
Tabelle 11: Einordnung in Typologie „gesamt“	141

1. Einleitung

Das Thema der gesellschaftlichen bzw. sozialen Vielfalt scheint aktueller zu sein als je zuvor. Zumindest wenn man die Häufigkeit, mit der uns die Regenbogenfarben¹ in der Öffentlichkeit und im Alltag begegnen, als Indiz dafür nimmt. So lassen sich mittlerweile u. a. Cremedosen, Kaffeebohnen, Wein- und Wodkaflaschen u. v. m. mit regenbogenfarbenen Etiketten im Supermarkt finden. Schon auf den Parkplätzen werden die Regenbogenflaggen gehisst; beim Betreten eines Baumarktes werden wir am Eingang durch einen regenbogenfarbenen Aufkleber in der Scheibe begrüßt und samstags vor dem Fernseher feuern wir Spieler*innen² der Fußball-Bundesliga an, die Trikots mit regenbogenfarbenen Werbelogos auf der Brust tragen.

Seit einiger Zeit schon verwenden viele Unternehmen die Regenbogenfarben für ihre Logos, Produkte und ihre Außenauftritte. Wer sich erinnert, mag bemerkt haben, dass die weltweite „Black Live Matters“-Bewegung³ im Jahr 2020 noch einmal zu einem Höhepunkt der Verwendung der bunten Flagge beigetragen hat. Doch bereits davor war sie schon vielfach zu sehen und auch über ein Jahr danach scheint die Sichtbarkeit nicht abzuebben.

Ob nun im Zuge der Protestbewegung oder auch außerhalb davon; auf den ersten Blick bleibt unklar, was genau Unternehmen, die die Regenbogenfarben verwenden, damit aussagen möchten. Bedienen sie sich nur der Symbolik, um Solidarität auszudrücken und ein Statement gegen Diskriminierung und für Vielfalt zu setzen? Oder „lebt“ es diese Vielfalt tatsächlich indem es bspw. Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und gegen Antidiskriminierung im Unternehmensalltag einsetzt und damit erreicht, dass sich alle Personen unabhängig von z.B. Alter, Herkunft, Geschlecht, sexueller Orientierung, physischer und psychischer Fähigkeiten etc. wertgeschätzt fühlen? Sich mit einer diskriminierten Gruppe zu solidarisieren ist, auf den ersten Blick, eine gute (und vor allem gut gemeinte) Sache. Aber entsteht dabei nicht schnell der Eindruck, es handele sich um sog.

¹ Die Fahne in Regenbogenfarben (oben rot, dann orange, gelb, grün, blau, unten lila) steht gemeinhin nicht für Diversity, sondern für die Rechte von LGBTQI* und war ursprünglich das Symbol der Schwulen und Lesben. Es wurde in dem Zusammenhang erstmals 1978 auf einer Parade für Homosexuelle in San Francisco vom Künstler Gilbert Baker geschwungen. Mittlerweile wird die bekannte Farbkombination häufig allgemein für Vielfalt jeglicher Art verwendet (URL: <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/queerspiegel/symbol-der-lesben-und-schwulen-eine-kleine-geschichte-der-regenbogenfahne/11964986.html> (Stand: 24.03.2021)).

² In dem folgenden Dokument wird das Gender-* benutzt. Diese Schreibweise soll den geschlechterbewussten Umgang mit der Sprache zum Ausdruck bringen. Dabei inkludiert das Gender-* männliche, weibliche und nicht-binäre Geschlechtsidentitäten. Wird eine explizit männliche oder weibliche Form eines Wortes benutzt, so geschieht dies absichtlich und hat für den Text Relevanz oder ist direkter Zitation geschuldet.

³ Im Jahr 2020 wurde in den USA ein schwarzer Mann während einer Festnahme durch einen weißen Polizisten getötet. Der Vorfall, bei dem der Polizist dem schwarzen Mann mit dem Knie die Kehle zu-drückte und dieser keine Luft mehr bekam bis er erstickte, wurde gefilmt und hat weltweit für Aufregung und Proteste gegen Rassismus gesorgt (URL: <https://www.tagesschau.de/ausland/minneapolis-ausschreitungen-105.html> (Stand: 12.10.2021)).

„pinkwashing“⁴, das in erster Linie der Marketing-Abteilung entsprungen ist und außer bloßen Lippenbekenntnissen nichts weiter beinhaltet? Oder handelt es sich dabei tatsächlich um ein ganzheitlich ausgerichtetes Konzept aus der strategischen Organisationsentwicklung, das sich gezielt für die Förderung bestimmter Personengruppen und der Chancengleichheit aller Mitarbeiter*innen einsetzt?

Auch wenn gerade nach 2020 die häufige Verwendung der Regenbogenflagge zeigt, wie viele Menschen und Organisationen für eine vielfältige Gesellschaft stehen und sich mit anderen Menschen solidarisieren, besteht auf der anderen Seite dadurch jedoch auch ein Risiko. Und zwar, dass für Kund*innen, Bewerber*innen, Mitarbeiter*innen, Partner*innen u. a. nicht mehr ersichtlich ist, ob es sich bei dem jeweiligen Unternehmen um eine Einrichtung handelt, die auch tatsächlich Maßnahmen einsetzt und für potentielle Mitarbeiter*innen oder Partner*innen dadurch möglicherweise attraktiver wird. Denn mittlerweile gibt es sehr viele Unternehmen, die schon seit Jahren, teilweise sogar Jahrzehnten, ein bewusstes und gezieltes Konzept, das sog. „Diversity Management“ einsetzen. Der Begriff Diversity Management wird in der Praxis häufig wie folgt definiert: „Diversity-Management bezeichnet die Anerkennung, Wertschätzung und die Nutzbarmachung von Vielfalt in einem Unternehmen.“ (Charta der Vielfalt 2021).⁵ Gemeint ist, dass damit eine Kultur etabliert werden kann, in der sich Menschen mit unterschiedlichsten Eigenschaften und Merkmalen wertgeschätzt fühlen können und sich ihren Erfahrungen und Fähigkeiten entsprechend ins Unternehmen einbringen können. Die Unternehmen, die diese Ziele verfolgen, haben bereits erkannt, dass sie es aufgrund von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen mit immer vielfältigeren Belegschaften zu tun haben und auch zukünftig zu tun haben werden.

Viele gesellschaftliche Gründe können zu dieser vermehrten Vielfalt in den Unternehmen beitragen. Durch den demographischen Wandel verändert sich die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt. Immer weniger junge Menschen können viele ältere ablösen; Frauen sind mittlerweile mind. genauso gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen und wollen auch erwerbstätig bleiben, um finanziell unabhängig zu sein und sich beruflich weiterzuentwickeln. Und auch durch den vermehrten Zuzug von Menschen aus dem Ausland und den benötigten Bedarf an (internationalen) Fachkräften wird die Arbeitswelt einen neuen Umgang mit dieser sozialen Vielfalt benötigen (siehe ausführlich dazu Kapitel 2.2.4). Schon Ende der 1980er Jahre machten die beiden Autoren Johnston und Packer auf die bevorstehenden Rekrutierungsprobleme in den USA aufmerksam (Johnston & Packer 1987). Zudem entwickelten sie ein Szenario für das Jahr 2000, in dem die bisherige Hauptarbeitsnehmergruppe bestehend aus weißen Männern abnehmen werde und Frauen sowie nicht-

⁴ Der Begriff pinkwashing zielt auf die Bemühungen eines Unternehmens ab, sich mit der LGBTQI*-Community zu solidarisieren, allein mit dem Zweck, ihre Produkte oder ihre Unternehmensmarke besser vermarkten zu können (URL: <https://www.collinsdictionary.com/de/submission/21388/pinkwashing> (Stand: 12.10.2021)).

⁵ Ausführlicher zu möglichen Definitionsversuchen siehe Kapitel 3.1.

weiße Personen eine größere Rolle spielen würden, somit auch der Umgang mit der Vielfalt in den Unternehmen wichtiger sein würde (ebd.).

Das Konzept des Diversity Managements, das sich genau mit diesen Herausforderungen beschäftigt, ist seit einigen Jahrzehnten auch in Deutschland in der Unternehmenslandschaft zu finden; vorrangig jedoch in großen, international agierenden Konzernen, die die entsprechenden Ressourcen und die Expertise besitzen. Doch ist das Konzept auch in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland zu finden? Gibt es dort ebenfalls erste Schritte in Richtung Diversity Management? Wird dort ein Bedarf erkannt? Gibt es schon Maßnahmen, die auf das Konzept aufbauen oder werden die bevorstehenden Veränderungen nicht gesehen, die mit einer wachsenden Vielfalt einhergehen?

Um Antworten auf die unterschiedlichen Fragen zu erhalten, und weil es bisher kaum Befunde aus kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland dazu gibt, soll mit dieser empirischen Arbeit zum besseren Verständnis des Phänomens Diversity Management beigetragen werden.

Als Ausgangspunkt der Studie diente das von 2017-2020 durchgeführte Hochschulprojekt „DI(A)MANT – Diversity Management: Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“. Ziel war es, gemeinsam an den Bedürfnissen von kleinen und mittleren Unternehmen orientierte Lösungsmöglichkeiten zu den Themen „Altersstruktur + Wissensmanagement“, „Familienfreundlichkeit + Gendermainstreaming“, „Interkulturelle Kompetenz + Migration“, jeweils vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, aufzuzeigen. Aufgrund der vorgegebenen Themen, beschränkte sich die Untersuchung somit auf die Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“.⁶

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der aktuelle Stand der Forschung (Kapitel 1.1) skizziert. Im Anschluss wird der Gesamtkontext des Vorhabens theoretisch eingeordnet (Kapitel 1.2). Schließlich wird die Zielsetzung der Untersuchung (Kapitel 1.3) erläutert, bevor zuletzt der Aufbau der Arbeit (Kapitel 1.4) dargestellt wird.

⁶ Detailliertere Informationen zum Projekt und zu den Hintergründen der Untersuchung befinden sich in Kapitel 4.2.

1.1 Identifizierung der Forschungslücke

Seit das Thema Diversity Management Anfang der 1990er in den USA durch die zentralen Veröffentlichungen von Cox & Blake (1991) erstmals im wissenschaftlichen Diskurs erschienen ist, wurden zunehmend auch deutsche Texte veröffentlicht (u. a. Kiechl 1993) und erste Erkenntnisse durch die Einführung der amerikanischen Grundlagen in den deutschen Forschungskontext eingebunden (Krell 1996).

Becker (2006) spricht davon, dass im Laufe der Jahre im wissenschaftlichen Diskurs ein Paradigmenwechsel beobachtet werden konnte. Zum einen seien bis in die späten 1990er Jahre mit Diversity Management nahezu ausschließlich Programme in Verbindung gebracht worden, die auf Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen abzielten (z.B. affirmative action). Mittlerweile läge der Fokus von Diversity Management jedoch auch auf der Wertschätzung und des sich Bewusstmachens für die Einzigartigkeit jedes Individuums. Im Kontext von Unternehmen sei bislang von einem „Defizitmodell“ (Becker 2006, S. 5) ausgegangen worden, bei dem das Einebnen von Unterschieden im Vordergrund stehe. Mittlerweile würden unter Diversity Management jedoch Strategien entwickelt, die die Anerkennung und Nutzung von Vielfalt in den Vordergrund stellten (Becker 2006).

Zugleich sei die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zum Diversitätsmanagement „sprunghaft angestiegen“ (Bührmann 2016, S. 77). Dabei stünden meist die Fragen nach den Motiven, den unterschiedlichen Typen sowie den Wirkungen von Diversity Management-Konzepten in Organisationen im Mittelpunkt (ebd.). Eine sehr bekannte Typologie haben bspw. Thomas und Ely (1996) entwickelt, die in der Literatur häufig wiederzufinden ist und mehrfach weiterentwickelt oder modifiziert wurde (s. hierzu auch ausführlich Kapitel 3.3.2). Bei ihrer Anwendung zeigt sich allerdings, dass die Einordnung von Diversity fortwährend in ihrer Gesamtheit, also ohne eine Differenzierung ihrer unterschiedlichen Dimensionen, stattgefunden hat. Dabei bleibt häufig unklar, welche Dimensionen von Diversity genau darunterfallen bzw. wie diese konkret berücksichtigt wurden. Bisher ist keine Studie bekannt, in der mögliche Unterschiede in der Kategorisierung zwischen verschiedenen Dimensionen gemacht wurden. Hier ist eine erste Forschungslücke zu erkennen, die mit dem vorliegenden Vorhaben Berücksichtigung finden soll.

Obwohl die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland seit einiger Zeit zugenommen hat, gab es bisher kaum groß angelegte Studien dazu (Krell & Sieben 2011). Zudem existierten Untersuchungen zur Existenz von Diversity Management in deutschen Unternehmen überwiegend auf nationaler Ebene und wurden bisher kaum aus der internationalen Perspektive betrachtet. Weiterhin betreffen die Untersuchungen in erster Linie große Unternehmen und bisher wurden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) weitestgehend unberücksichtigt gelassen (Krell & Sieben 2011, Köppel et. al. 2007, Süß & Kleiner 2006).

Dabei handelt es sich laut Klaffke (2008) oder auch laut Krell und Sieben (2011) bei Diversity Management nicht um ein Konzept, das lediglich Großunternehmen helfen kann, Vielfalt zu fördern, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen zum Einsatz

kommen kann. Im Unterschied zu großen Unternehmen, in denen es meist viele verschiedene Führungskräfte gibt, ist die Kultur in KMU deutlich stärker vom Einfluss der Geschäftsführenden bzw. -inhabenden abhängig (Pelster 2011). Somit wird auch die Einführung bzw. Verstetigung von Diversity-Programmen wie bspw. der Gesundheitsförderung durch sie beeinflusst. Laut Pelster könnten Führungskräfte in KMU durch ihre Einstellung und ihr Verhalten auch auf das Verhalten und die Kultur der Belegschaft stärker einwirken als in Großunternehmen (ebd.).

Auch wenn die deutschsprachige Literatur im Bereich von KMU in den letzten Jahren angestiegen ist, so handelt es sich nicht selten um Praxisratgeber mit Handlungsempfehlungen die der Managementliteratur bzw. dem Personalbereich angehören (z.B. Franken 2016, Gerlmaier et al. 2016) oder die sich laut Dobbin auf „Best-Practice“-Erfahrungen fokussieren statt auf Forschungsergebnisse (Dobbin 2009, S. 232). Es besteht demnach Forschungsbedarf in Deutschland insbesondere im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen für die Themen Diversity und Diversity Management, die über praxisnahe Handlungsempfehlungen hinausgehen und sich dennoch aus konkreten organisatorischen Kontexten heraus generieren lassen. Auch hier ist eine weitere Forschungslücke zu erkennen, bei der das hier vorliegende Vorhaben ansetzt.

1.2 Eine subjektive Perspektive

In der Soziologie gibt es viele Möglichkeiten, um einen Gegenstand zu betrachten. Der Gegenstand in der vorliegenden Untersuchung ist das Konzept des sog. Diversity Managements. Allerdings soll nicht allein das Konzept innerhalb von kleinen und mittleren Unternehmen beobachtet werden. Viel mehr stehen diejenigen im Fokus, die es einführen, anwenden, umsetzen sollen, in diesem Fall die Führungskräfte. Die Wahrnehmung richtet sich demnach nicht allein auf ein Objekt, hier das Diversity Management, sondern in erster Linie auf Subjekte, also die Führungskräfte⁷. Aus dem Grunde, also aus dieser subjektiven Perspektive heraus, wird in der vorliegenden Arbeit die Perspektive der Phänomenologie bzw. der phänomenologischen Soziologie eingenommen.

Dabei wird von den Gedanken Alfred Schütz' (*1899 - † 1959) und seinen Überlegungen zur subjektiven Perspektive ausgegangen (Schütz & Parsons 1977). Schütz' Überlegungen stützen sich dabei auf den Philosophen Edmund Husserl (*1859 - † 1938). Husserl ging davon aus, dass abgesehen von sog. „reinen“ Objekten, also Dingen und Gegenständen, vor allem Subjekte, also andere Menschen, in unsere Wahrnehmung treten. Dadurch wird der Fokus nicht allein auf das objektive Sein bzw. immer gültiges objektives Wissen gelegt, sondern auf das Subjektive und die subjektiven Erfahrungen der Welt (Fischer 2012). Das bedeutet, um ein bestimmtes Phänomen verstehen zu können, reiche es nicht aus, ausschließlich das Phänomen zu betrachten, sondern es sei zwingend erforderlich, sich auch mit der subjektiven Wahrnehmung zu beschäftigen (ebd.). In der vorliegenden Arbeit steht somit nicht allein das Phänomen Diversity Management, sondern auch die Wahrnehmungsweisen von Führungskräften im kleinen und mittleren Unternehmen im Fokus der Beobachtung.

Entsprechend dieser Auffassung, führe die subjektive Perspektive der Phänomenologie z.T. zu einem Spannungsverhältnis zur Objektivität (Fischer 2012). Als Ursache sehe Husserl das Verschwinden des Subjekts in der zunehmend technisierten, naturwissenschaftlichen und rational objektivierten Welt. Da kaum Raum für gelungene Subjektivierung sei, könne ein empathischer Subjektivitätsanspruch kaum noch aufrechterhalten werden (Fischer 2012). Dabei spielt gerade die empathische Subjektivierung beim Diversity Management eine entscheidende Rolle. Denn um Vielfalt wertschätzen zu können, ist es erforderlich, diese auch zu erkennen und dafür benötigt es Empathie, die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen zu können. Jedoch könnte das zunehmende Verschwinden des Subjekts Ursache für fehlende Berücksichtigung der Individualitäten sein, zumindest so, wie es sich häufig im Alltagsdiskurs widerspiegelt. Durch Aussagen wie „Das ist Privatsache.“ wird die Auffassung Husserls untermauert: empathischer Subjektivitätsanspruch habe häufig keinen Platz (mehr) in der Arbeitswelt.

Weiterhin versteht Schütz unter dem Begriff der Subjektivität, dass Sozialwissenschaftler*innen verpflichtet seien, die subjektiven Handlungen der Handelnden zu betrachten,

⁷ Warum gerade Führungskräfte eine Rolle spielen, wird näher in Kapitel 3.4 erläutert.

was sie jedoch leider häufig unterließen: „Sie meinen, Sozialwissenschaftler könnten und sollten sich darauf beschränken zu beschreiben, was diese Welt für sie selbst bedeutet, ohne sich darum zu kümmern, was sie für die Handelnden in der Sozialwelt bedeutet.“ (Schütz & Parsons 1977, S. 62). Schütz führt aus, dass es nicht ausreicht, Daten zusammenzutragen, zu beschreiben und zu analysieren, sie zu Kategorien zusammenzufassen und auf sich ergebende Regelmäßigkeiten zu untersuchen, um somit hinter die Grundprinzipien der Sozialwelt zu gelangen und die subjektive Analyse schließlich den Psycholog*innen, Philosoph*innen oder Metaphysiker*innen zu überlassen. Vielmehr sei es erforderlich, bewusst die Handelnden und ihr subjektives Handeln in ihrer Sozialwelt mit-einzubeziehen (ebd.). Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit bedeutet das, dass nicht die Frage im Vordergrund steht, was die Sozialwelt für die Beobachterin bedeutet, sondern was die Sozialwelt für die beobachtenden Handelnden, in diesem Fall für die Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen, bedeutet und welchen Sinn sie mit dem Handeln verbinden. Das bedeutet, dass nicht allein in den Blick genommen wird, wie die Beobachterin über das Diversity Management in dem Unternehmen denkt und was sie in Erfahrung bringen kann. Viel mehr steht im Vordergrund, wie die Führungskräfte das Konzept und die damit verbundenen Herausforderungen, Fragestellungen usw. wahrnehmen und wie sie darüber denken (bzw. was sie sagen, wie sie darüber denken)⁸.

Anknüpfend an die bisherigen Ausführungen, stellt die phänomenologische Soziologie, die als empirische Erfahrungswissenschaft vornehmlich an der sozialen Wirklichkeit interessiert ist, das Subjekt an den Anfang ihres Interesses. Das bedeutet nicht, dass daneben nicht auch andere Institutionen, Organisationen oder gesellschaftliche Strukturverhältnisse als Ausgangspunkt dienen könnten und ignoriert werden müssten. Es bedeutet lediglich, dass Erfahrungen und Erleben von sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhängen erst im subjektiven Erleben möglich sind (Fischer 2012). Auch wenn die Führungskraft mit ihrer Wahrnehmung zu Vielfalt der Menschen im Fokus steht, werden zudem die Organisationen, also die Unternehmen, in denen sie arbeiten, mitbetrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen und ihre Kultur zwar Einfluss auf die Wahrnehmung und auf das Verhalten der Führungskräfte haben, gleichwohl jedoch nicht ausschließlich für ihre Einstellung verantwortlich sind.

Die Bedeutung der phänomenologischen Soziologie für die vorliegende Arbeit, liefert in erster Linie den theoretischen Hintergrund für die hier verwendete Erhebungsmethode. Näher wird dies in der methodologischen Positionierung in Kapitel 4.1 erläutert.

Für das Konzept des Diversity Managements wird explizit keine (soziologische) Theorie als Rahmung vorgestellt, da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine interdisziplinäre, explorative Arbeit handelt. Beim Diversity Management handelt es sich um ein noch recht junges Forschungsfeld, zu dem noch keine größere Theorie existiert. Auch wenn „die Diversitätsforschung aktuell ein höchst interessantes Forschungsfeld darstellt“ kann „bisher jedoch weder eine so genannte ‚grand theory‘ noch ein übergreifender theoretischer

⁸ Zur konkreten Fragestellung siehe Kapitel 1.3.

Ansatz identifiziert werden“ (Bühmann 2019, o.S.). Des Weiteren wurde mit der konkreten Einordnung einer Theorie die Gefahr gesehen, dass der interdisziplinäre Charakter möglicherweise abhandenkommen könnte.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Durch die Darstellung der gesellschaftlichen Relevanz zu Beginn der Arbeit und des aktuellen Forschungsstandes sowie den daraus resultierenden Forschungslücken, soll an dieser Stelle die Zielsetzung der Arbeit näher beschrieben werden. Im Hauptfokus steht die übergeordnete Frage:

Wie wird das Konzept Diversity Management von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt?

Um sich der Beantwortung der Fragestellung anzunähern, bedarf es weiterer Teil- bzw. Unterfragen.

Forschungsfragen:

- a) Welches Verständnis haben Führungskräfte zu Diversity im Allgemeinen und im Speziellen zu den Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ im Unternehmenskontext?
- b) Als wie vielfältig beschreiben Führungskräfte ihr Unternehmen im Hinblick auf Vielfalt im Allgemeinen und im Speziellen auf die Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“?
- c) Welches Verständnis haben Führungskräfte in Bezug auf ihre Rolle als Führungskraft im Umgang mit Diversity?

Mithilfe von Expert*innen-Interviews mit Führungskräften aus kleinen und mittleren Unternehmen sollen die Befragten angeregt werden, über die aktuelle Situation im Hinblick auf Diversity und die einzelnen Dimensionen in ihrem Unternehmensalltag zu berichten, ihre Erfahrungen mitzuteilen und ihre Rolle als Führungskraft dabei einzuschätzen. Anhand dieses Verständnisses von Führungskräften zur Diversität und den dazugehörigen Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ lassen sich somit Antworten auf die formulierten Fragen finden und damit kann insgesamt eine Antwort darauf gegeben werden, ob das Konzept des Diversity Managements auch ein zukünftiges Konzept für kleine und mittlere Unternehmen sein kann, um die in der Einleitung beschriebenen Anforderungen bewältigen zu können.

Die so erhobenen Einschätzungen und Erfahrungen der Führungskräfte werden anschließend in eine Typologie nach Thomas & Ely (1996) (siehe dazu Kapitel 3.3.2) eingeordnet. Dabei werden die verschiedenen Verständnisansätze unterschieden. Darüber hinaus, und hier entsteht ein neuer Aspekt im wissenschaftlichen Diskurs, findet diese Einordnung nicht wie üblich nur anhand allgemeiner Diversität statt, sondern es findet eine Einordnung der einzelnen Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ statt⁹. Dahinter verbirgt sich die Vermutung, dass das Diversity-Verständnis zwischen verschiedenen Dimensionen variiert. Deshalb könnte eine Gesamteinordnung von Vielfalt im Allgemeinen wenig aussagekräftig sein. Das hätte demnach

⁹ Zu den Forschungslücken siehe auch den Stand der Forschung im vorherigen Abschnitt.

nicht nur Auswirkungen auf den wissenschaftlichen Diskurs, sondern auch auf die Umsetzung von Diversity Management in der Praxis.

1.4 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit wurde in der Einleitung der Einstieg in das Thema und die gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Bedeutung skizziert (Kapitel 1). Mithilfe der Skizze des aktuellen Forschungsstands konnten unterschiedliche Forschungslücken identifiziert werden.

Der theoretisch-konzeptionelle Teil dieser Arbeit beginnt mit der Klärung des Begriffs Diversity (Kapitel 2). Dabei wird erklärt, in welchem Zusammenhang die Begrifflichkeiten im Verlauf der Arbeit zu verstehen sind. Weiterhin werden die Dimensionen von Diversity anhand verschiedener Modelle näher erläutert, bevor die Begründung für die in dieser Untersuchung verwendeten Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“ und „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ vorgenommen wird. Im Anschluss daran wird auf das Diversitätsverständnis und welche unterschiedlichen Auffassungen es dazu geben kann, näher eingegangen.

Im zweiten Abschnitt des theoretischen Teils erfolgt die Darstellung des Konzepts des Diversity Managements (Kapitel 3). Ebenso wie beim vorherigen Kapitel wird auch hier zunächst auf die verschiedenen Begrifflichkeiten Bezug genommen und schließlich anhand mehrerer Definitionen verdeutlicht, was sich hinter dem Konzept verbirgt. Des Weiteren werden die Notwendigkeit und die damit verbundenen Ziele, die mit dem Konzept einhergehen, verdeutlicht. Um ein Verständnis für die Hintergründe des Konzepts zu entwickeln, wird die Entstehung, beginnend in den USA über die Verbreitung in Deutschland, thematisiert. Darauf folgt ein kurzer Exkurs darüber, welche Rolle das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz dabei gespielt hat. Ebenfalls wird sich in diesem Kapitel mit den unterschiedlichen Perspektiven bei der Umsetzung beschäftigt. Dabei rückt die sehr bekannte Typologie von Thomas & Ely (1996) näher in den Fokus, die für den weiteren Verlauf der Arbeit zur Einordnung der einzelnen Dimensionen verwendet wird. Zum Ende des Kapitels wird erläutert, welche Rolle Führungskräfte bei der Umsetzung von Diversity Management spielen (sollten).

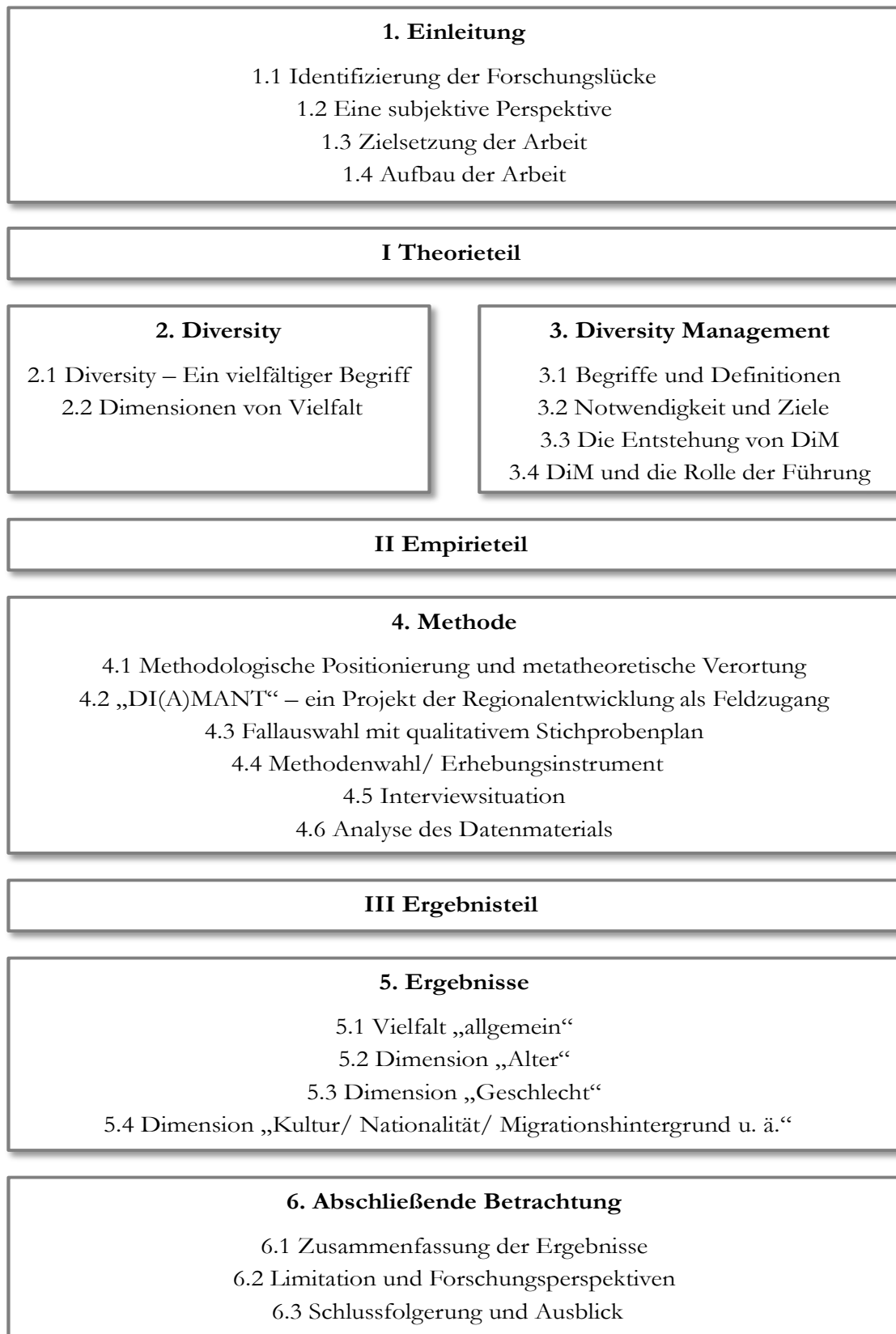
Im empirischen Teil wird zunächst das Forschungsdesign entwickelt (Kapitel 4). Zu Beginn erfolgt die Begründung für die methodologische Positionierung und das damit verbundene rekonstruktive, qualitative Verfahren. Anschließend wird das Forschungsfeld bestimmt und das Forschungsprojekt „DI(A)MANT – Diversity Management: Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ skizziert. Da für die Beantwortung der Fragestellung nicht alle im Projekt durchgeführten Interviews hinzugezogen werden, erfolgt im Anschluss die Begründung für die qualitative Stichprobenauswahl. Im Abschnitt danach wird die Auswahl der Erhebungsmethode der leitfadengestützten qualitativen Expert*innen-Interviews begründet und das Instrument näher erläutert. Darauf aufbauend wird die Entstehung sowie die Verwendung des Leitfadens behandelt, bevor ausführlich auf die Interviewsituation der Verfasserin eingegangen wird. Dabei spielen der Umgang mit der eigenen Reaktion, die Interviewerin als nicht-neutrale Person, die Interviewerin als wahrnehmendes Wesen sowie das Ziel, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu erzeugen

eine bedeutende Rolle. Nach einer kurzen Erklärung, wie mit dem Datenmaterial umgegangen wurde, erfolgt die Darstellung der Auswertungsmethode anhand der einzelnen Schritte.

Im Ergebnisteil werden die einzelnen Befunde der Analyse vorgestellt (Kapitel 5). Der Aufbau gliedert sich dabei nach verschiedenen Dimensionen von Diversity sowie der allgemeinen Vielfalt zu Beginn des Kapitels. An die jeweiligen Zitate aus den Interviews schließt sich eine ausführliche Diskussion an. Wie bereits angedeutet, wird danach geprüft, welche Kategorien sich aus der Typologie zum Diversitätsverständnis in den analysierten Aussagen wiederfinden lassen. Parallel findet ein Abgleich zwischen den verschiedenen Dimensionen statt, um herauszufinden, ob sich Unterschiede in der Einordnung finden lassen.

Das letzte Kapitel widmet sich der abschließenden Betrachtung (Kapitel 6). Dabei werden die Ergebnisse zusammengefasst und durch abschließende Standpunkte verdeutlicht. In der Schlussfolgerung wird geklärt, inwiefern die im Vorfeld formulierten Fragestellungen beantwortet werden konnten. Zudem werden die Grenzen der Untersuchung offengelegt sowie weitere mögliche Forschungspotentiale aufgezeigt. Den Aufbau auf einen Blick zeigt dir folgende Übersicht.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

I. Theorieteil

2. Diversity – Eine Welt der Vielfalt

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist das Phänomen Diversity sowie das Konzept des sog. Diversity Managements. Was genau sich dahinter verbirgt wird im folgenden Kapitel näher erläutert. Zunächst wird erklärt, was unter dem Begriff Diversity zu verstehen ist und in welchem Kontext es in dieser Arbeit behandelt wird. Die verschiedenen Dimensionen, die mit Diversity verbunden sind, werden anhand dreier theoretischer Modelle dargestellt, bevor die Relevanz, der innerhalb dieses Projektes verwendeten Dimensionen, begründet wird. Nachfolgend werden weitere Dimensionen aufgezählt, die im Rahmen der Interviews angesprochen wurden. Abschließend wird auf die verschiedenen Formen des Verständnisses von Diversity (positivistisch, kritisch und reflexiv) eingegangen und darauf aufbauend der Zusammenhang zu Beschäftigten in Organisationen erläutert.

2.1 Diversity – Ein vielfältiger Begriff

Der Begriff „Diversity“ ist abgeleitet vom lateinischen Wort „diversitas“ und bedeutet übersetzt „Verschiedenheit“. Neben der deutschen Variante „Diversität“¹⁰ wird weiterhin das Synonym „Vielfalt“ im deutschen Sprachgebrauch verwendet. Laut Duden ist darunter die „Fülle von verschiedenen Arten, Formen o. Ä., in denen etwas Bestimmtes vorhanden ist, vorkommt, sich manifestiert“ zu verstehen.

All das sagt jedoch noch nichts darüber aus, in welchem Zusammenhang die Begrifflichkeiten zu verstehen sind. Denn so vielfältig wie die Begriffsbedeutung selbst ist auch deren möglicher Kontext. So ist es zum einen denkbar, dass Viele bei dem Begriff Vielfalt als erstes an Artenvielfalt aus dem Bereich der Biologie denken. Aber auch in der Chemie wird von Vielfalt gesprochen, wenn es um strukturelle Vielfalt von Molekülen geht. Im Bereich der Technik bezeichnet Vielfalt eine Strategie zur Erhöhung der Ausfallsicherheit. Diese und viele weitere Beispiele beschreibt Swantje Himmel (2006) in ihrer Arbeit und zeigt auf, wie Diversität Eingang in die unterschiedlichen Forschungsdisziplinen findet. Von den Bio- und Umweltwissenschaften über die Theologie, Soziologie, politische Wissenschaft bis hin zur Betriebswirtschaftslehre. Laut Michael Schönhut werden mit dem Begriff „Vielfalt“ besonders starke Assoziationen verbunden, die die kulturelle Vielfalt aus dem Bereich der Ethnologie und Kulturanthropologie betreffen (Schönhut 2003).

Wenn im Folgenden von „Diversity“, „Diversität“ bzw. „Vielfalt“ oder auch „Heterogenität“ die Rede ist, so ist damit in erster Linie die soziale bzw. menschliche Vielfalt innerhalb einer Belegschaft in Organisationen gemeint. Die für diese Arbeit gültige Arbeitsde-

¹⁰ Thomas Köllen (2010) geht davon aus, dass es sich um eine ähnliche Wortneuschöpfung handelt, wie beim Begriff „Kreativität“, der einst von Schumpeter (1997) aus dem lateinischen abgeleiteten Begriff „creativity“ entstanden ist.

definition orientiert sich an der Definition von Aretz & Hansen und meint „die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht“ (Aretz & Hansen 2003, S. 9). Die Begriffe „Diversity“, „Diversität“, „Heterogenität“ und „Vielfalt“ werden dabei im Verlauf der Arbeit synonym verwendet und adjektivisch werden die Begriffe „divers“, „heterogen“ sowie „vielfältig“ benutzt.

2.2 Dimensionen von Vielfalt

Die angesprochene soziale bzw. menschliche Vielfalt bezieht sich auf die verschiedenen individuellen Merkmale von Menschen. So vergleichen es Marilyn Loden und Judy Rosener Anfang der 1990er sehr schön: „Like trees in a vast forest, humans come in a variety of sizes, shapes, and colors. This variety helps to differentiate us from each other.“ (Loden & Rosener 1991, S. 18).

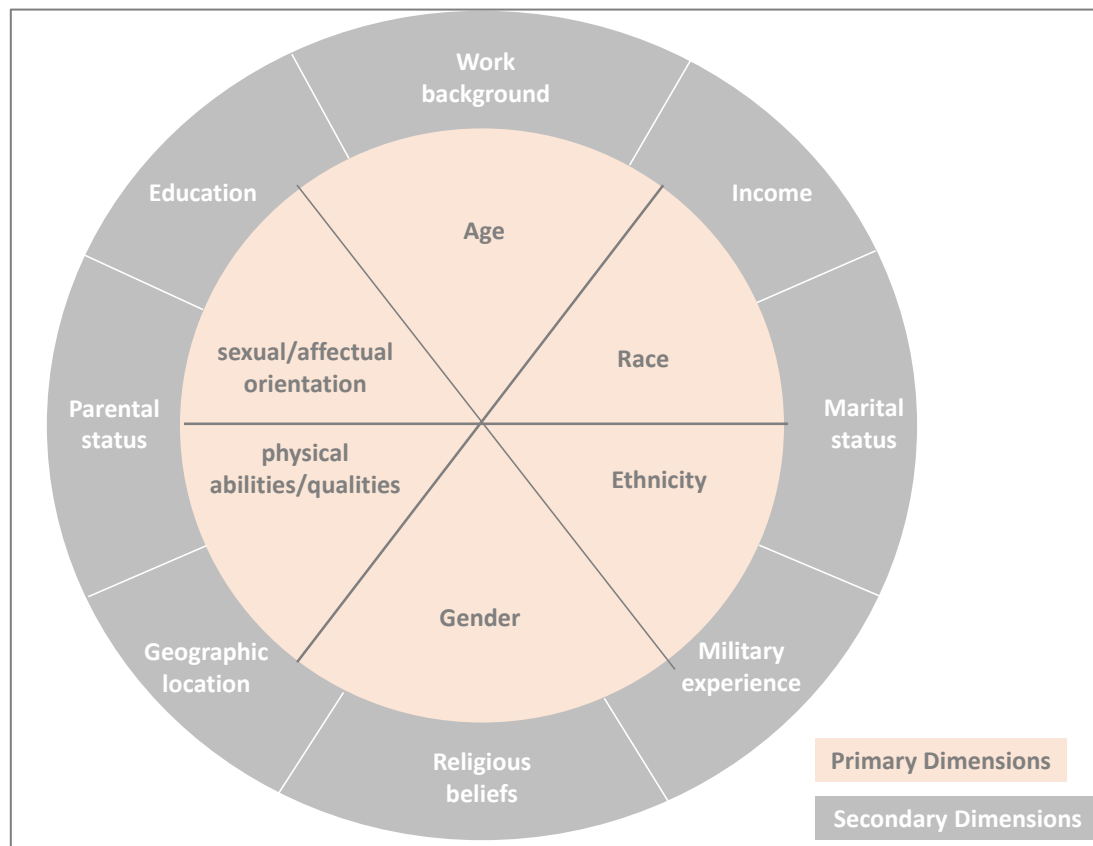
2.2.1 Modelle - Versuch zur Komplexitätsreduktion

Das Ziel von Modellen ist häufig die Vereinfachung von bspw. sehr komplexen und umfangreichen Zusammenhängen, um somit zu einem besseren Verständnis beizutragen. Für die Abbildung von Diversity inkl. ihrer verschiedenen Dimensionen werden im Folgenden drei bekannte Modelle verschiedener Autor*innen vorgestellt.

2.2.1.1 Modell von Loden & Rosener

Marilyn Loden und Judy Rosener haben zur Diversität ein Modell entwickelt, in dem sie zwei unterschiedliche Kategorien von Merkmalen unterscheiden: die primären und die sekundären Dimensionen von Diversity (siehe Abbildung 2). Unter die primären Dimensionen fassen sie die sechs Merkmale „Geschlecht“¹¹, „Alter“, „Rasse“, „Ethnizität“, „physische Fähigkeiten/Eigenschaften“ und „sexuelle/emotionale Orientierung“ zusammen. Die Autorinnen gehen davon aus, dass darunter Merkmale fallen, die entweder angeboren sind und/oder einen wichtigen Einfluss auf unsere frühe Sozialisation und damit auf den restlichen Verlauf des Lebens haben: „(...) primary dimensions of diversity as those (...) that are inborn and/or that exert an important impact on our early socialization and an ongoing impact throughout our lives.“ (Loden & Rosener 1991, S. 18). Zu den sekundären Dimensionen zählen Merkmale wie Arbeitshintergrund, religiöser Glaube, Familienstand, Elternschaft, Bildung, geographische Verortung, Militär-Erfahrungen und Einkommen. Diese sind laut Loden und Rosener veränderbar und nicht begrenzt auf die insgesamt acht Dimensionen. „Secondary dimensions of diversity are those that can be changed“ (Loden & Rosener 1991, S. 19).

¹¹ Loden und Rosener verwenden den Begriff „gender“ (1991, S. 20), der im Deutschen mit dem sozialen Geschlecht übersetzt wird. Da die Autorinnen jedoch von den primären Dimensionen und von angeborenen Dimensionen ausgehen, wäre es eindeutiger, im Modell den Begriff „sex“, der im Deutschen mit dem biologischen Geschlecht übersetzt wird, zu verwenden.

Abbildung 2: Diversity-Modell von Loden & Rosener

Quelle: 1991, S. 20 (eigene Darstellung)

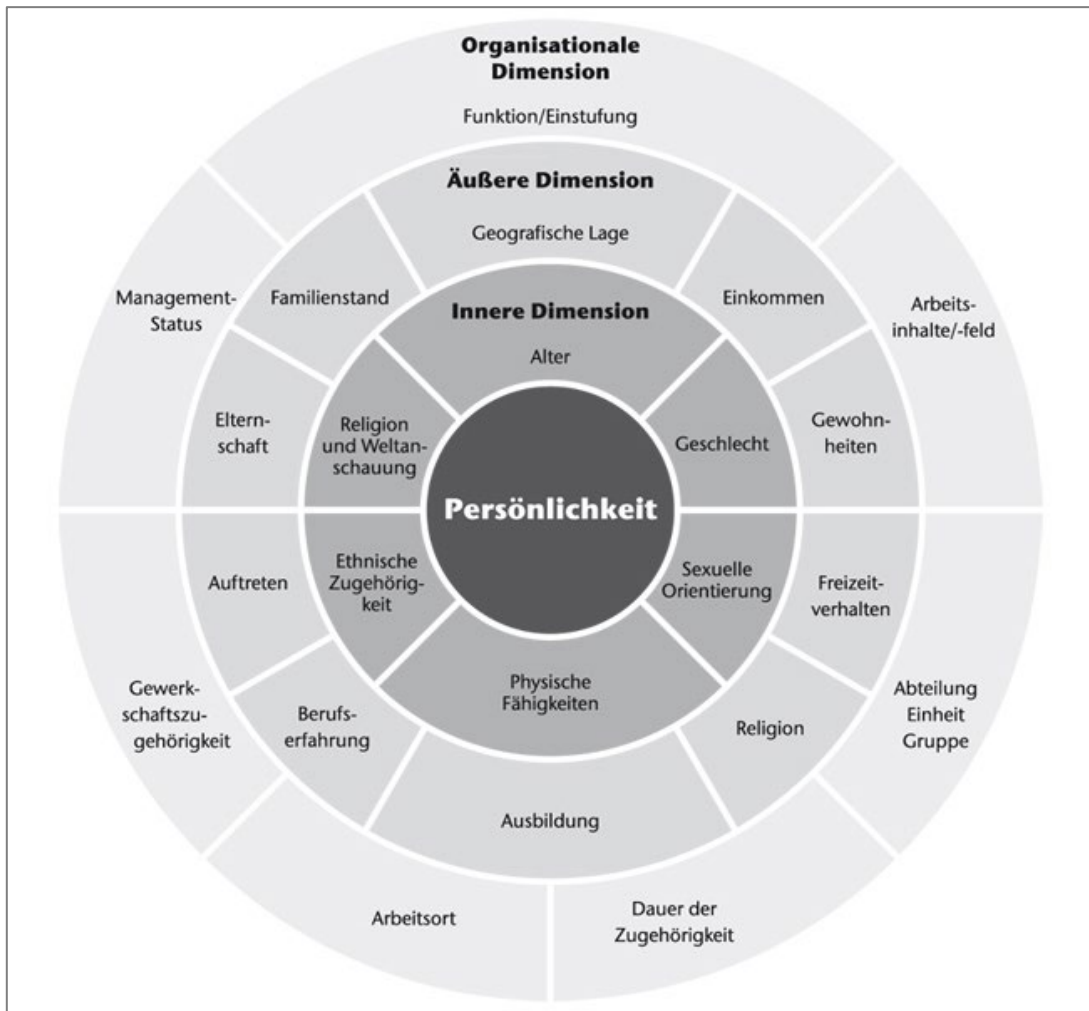
2.2.1.2 Modell von Gardenswartz & Rowe

Ein weiteres und häufig zitiertes Modell ist das „Four Layers of Diversity“ von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2003) (siehe Abbildung 3). Im Gegensatz zum Modell von Loden & Rosener gibt es hier einen zentralen Kern, in dem sich die Persönlichkeit eines Menschen befindet¹². Um diesen Kern herum ordnen sich die internen und externen Dimensionen an, die aus dem vorherigen Modell von Loden & Rosener (1991) übernommen wurden: „Internal Dimensions and External Dimensions are adapted from Marily Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Business One Irwin, 1991)“ (Gardenswartz & Rowe 2003, S. 33). Auch hier sind die internen Dimensionen zu finden, die die beiden Autorinnen für nicht veränderbar halten wie bspw. „Alter“ oder „Geschlecht“. In der nächsten Schicht befinden sich die externen Dimensionen, von denen sie ausgehen, dass diese veränderbar sind wie bspw. „Religion“ oder „Familienstand“. Anders als im vorherigen Modell befinden sich in einer zusätzlichen äußersten Schicht die organisationalen Dimensionen wie bspw. „Arbeitstätigkeit“ oder „Arbeitsort“ und sie beziehen sich auf

¹² Die Ansicht eines Persönlichkeitskerns, wie es von den Autorinnen dargestellt wird, wird nicht geteilt. Zur Kritik am Persönlichkeitskern s. den Abschnitt zum Zwischenfazit der Modelle auf S.12.

die Aspekte, die unmittelbar mit der Arbeit und deren Organisation zusammenhängen (ebd.).

Abbildung 3: Modell „Four Layers of Diversity“



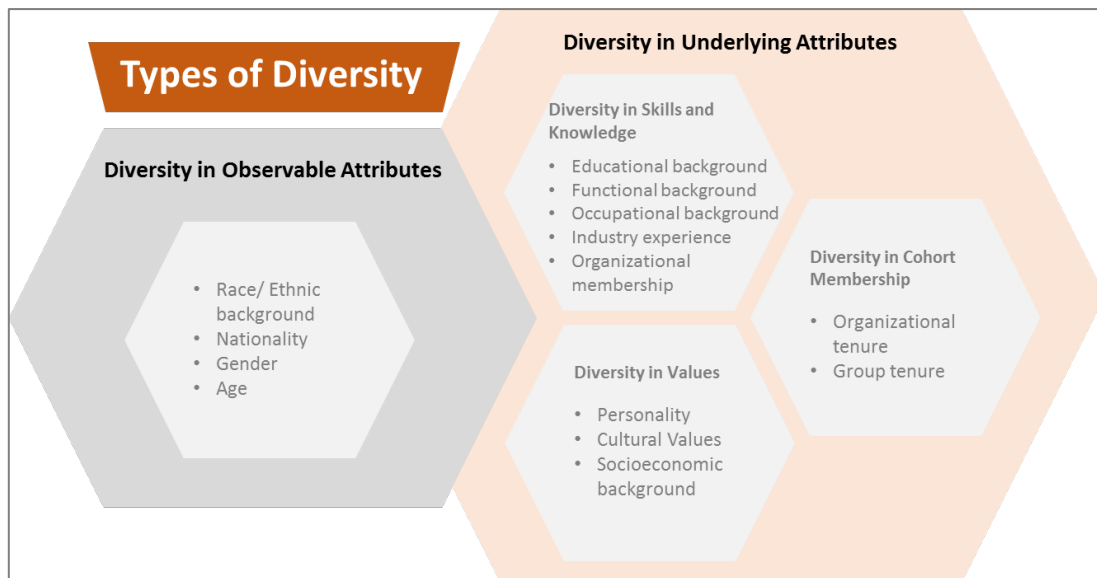
Quelle: Gardenswartz & Rowe (2003) (eigene Darstellung)

2.2.1.3 Modell von Miliken & Martins

Ein anderes Modell, das ebenfalls nicht von einem Persönlichkeitskern ausgeht, ist das Modell von Frances Milliken und Luis Martins (1996) (siehe Abbildung 4) und bezieht sich vordergründig auf die Diversität in Gruppen: „There are many ways in which groups can be diverse (...)“ (Miliken & Martins 1996, S. 404). Die beiden Autoren unterschieden zwischen sichtbaren und nicht sichtbaren Merkmalen anstatt, wie bei den beiden vorherigen Modellen, zwischen veränderbaren und wenig veränderbaren Dimensionen. Ein Grund dafür liegt laut Miliken & Martins darin, dass gerade bei sichtbaren Merkmalen unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen werden, die wiederum auf Vorurteile und Stereotype zurückzuführen sind: „One reason for differentiating between observable and nonobservable types of diversity is that when differences between people are visible, they are particularly likely to evoke responses that are due directly to biases, prejudices, or

stereotypes” (Miliken & Martins 1996, S. 404). Dabei fallen die Merkmale „Alter“, „Geschlecht“, „Nationalität“ sowie „Rasse/ethnischer Hintergrund“ zu den sichtbaren Dimensionen. Die nicht sichtbaren Dimensionen werden von den beiden Autoren noch weiter unterteilt in die Kategorien „Persönlichkeitsmerkmale/Werte“, „Wissen/Fähigkeiten“ sowie die auf Pfeffer zurückgehende „Zugehörigkeit zu einer Organisationskohorte“ (Pfeffer 1983 nach Miliken & Martins 1996).

Abbildung 4: Diversity-Modell nach den Kategorien von Miliken & Martins



Quelle: Miliken & Martins (1996) (eigene Darstellung)

2.2.1.4 Zwischenfazit zu Modellen

Die drei aufgeführten Modelle können hilfreich sein, um das Phänomen Diversity besser zu verstehen. Im Prinzip findet eine Operationalisierung der Unterschiede statt und zusätzlich eine vereinfachte Visualisierung, die es erleichtert zu verstehen, wie sich soziale Vielfalt darstellen kann. Gleichwohl besteht, jedoch dabei auch die Gefahr der „Simplifizierung“, die jede „Form der Rasterung und Ordnung“ mit sich bringt (Himmel 2004, S. 54). Dies trifft sicherlich besonders dann zu, wenn die Modelle als starre und nicht dynamische Gegebenheiten verstanden werden. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass Dimensionen ergänzt oder auch modifiziert werden können. So beschreiben auch Loden & Rosener, dass die sekundären Dimensionen, die sie aufführen, nicht limitiert seien (1991, S. 19). Eine dynamische Verwendung der Modelle scheint vor allem dann nachvollziehbar, wenn an unterschiedliche räumliche und zeitliche Einordnungen gedacht wird. So beschreiben bspw. Loden & Rosener die „military experience“ als eine Dimension und beziehen sich dabei auf die Veteran*innen des Vietnam-Krieges, da diese besondere Erfahrungen gemacht haben, die andere nicht aufweisen (1991). Diese Erfahrungen sind im deutschen Raum nicht von Bedeutung; vergleichbar wäre hier eher die Erfahrung bei der Bundeswehr oder auch dem Zivildienst. Ein weiteres Beispiel, warum es sinnvoll ist Diversity-Modelle flexibel zu betrachten und ggf. anzupassen, könnte der kulturelle Hin-

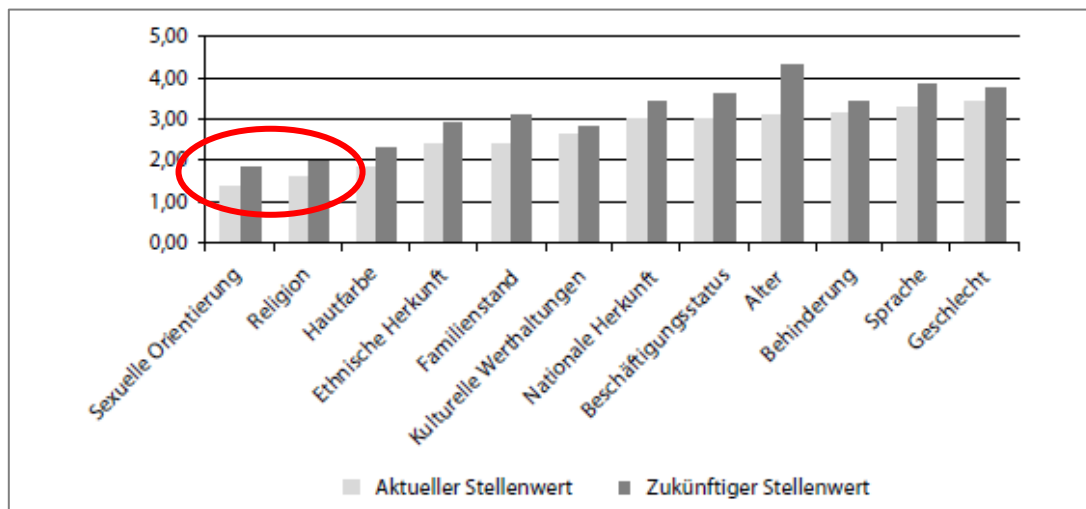
tergrund sein. Ein Diversity-Modell in China oder Japan hat möglicherweise andere Dimensionen bzw. andere Schwerpunkte als in Deutschland oder Schweden. Nach Paivand Sepehri besteht demnach „die Notwendigkeit einer situativen, kontextbezogenen und differenzierten Betrachtungsweise“ bzw. er erwähnt, „dass die jeweiligen Erscheinungsformen und Definitionen von Diversity von Kontext zu Kontext und von Kultur zu Kultur differenziert betrachtet werden sollten“ (2002, S. 91).

Da die vorliegende Arbeit den Blick auf kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland richtet, ist das Modell von Gardenswartz & Rowe, das zusätzlich organisationale Dimensionen berücksichtigt, als Orientierung verwendet worden. Auch wenn, wie bei Bührmann (2018) die bereits anklingende Kritik in Bezug auf den Persönlichkeitskern geteilt wird. Sie schreibt zum Persönlichkeitskern: „Dabei unterstellen Gardenswartz und Rowe, dass die Persönlichkeit eines Individuums sich aus verschiedenen Eigenschaften zusammensetzt.“ (2018 o.S.) und zitiert weiter die Autorinnen „Personality, relating to individual style and characteristics, is in the center. Whether a person is an introvert or extrovert, reflective or expressive, quick paced or methodical, a thinker or a doer, for example, all influence how the individual will be treated, get along with others, and progress in the organization“ (Gardenswartz & Rowe 1998, S. 36).

Nach Ansicht der Verfasserin stellt die Persönlichkeit keinen feststehenden, starren Entwurf von eigenen Persönlichkeitseigenschaften dar, sondern wird, anders als bei Gardenswartz & Rowe beschrieben, auch durch das Umfeld beeinflusst und kann sich im Laufe des Lebens verändern, sodass nicht allein die vorgefertigten Persönlichkeitseigenschaften dazu führen, wie jemand behandelt wird oder sich in einer Organisation entwickelt. Für die Verwendung im Rahmen dieser Arbeit war das jedoch nicht weiter einschränkend, da das Modell lediglich als Orientierung und Vereinfachung zum Verständnis diente. Gerade für den thematischen Einstieg bei den Praxisvertreter*innen war eine visuelle Darstellung der vielen Dimensionen hilfreich, vor allem, weil das Thema für fast alle Unternehmen neu war. Und auch die Betrachtung der organisationalen Dimensionen war für den Verlauf der Forschungsarbeit hilfreich, um den Arbeitskontext herzustellen. Zudem konnte anhand des Modells gezeigt werden, wie viele Dimensionen es gibt und wenn man überlegt, wie komplex der Mensch ist, wie viele Dimensionen darüber hinaus noch denkbar sind oder wie Krell et al. es formulieren: „Die Liste möglicher Diversity-Dimensionen ist dabei konzeptionell betrachtet unendlich lang.“ (2018, S. 73).

2.2.2 Wichtig oder unwichtig? Stellenwert verschiedener Diversitätsdimensionen

Obwohl die Liste der möglichen Dimensionen unendlich lang sein kann, werden sowohl in der Forschung als auch in der Praxis häufig nur wenige Dimensionen näher betrachtet (Krell et al. 2018). Bspw. werden die beiden Dimensionen „sexuelle Orientierung“ und „Religion“ in der betrieblichen Praxis eher selten thematisiert (siehe Abbildung 5). Das zeigt eine Umfrage von Unternehmensvertreter*innen zur Einschätzung des aktuellen, aber auch des zukünftigen Stellenwerts verschiedener Diversitätsdimensionen (Süß 2008).

Abbildung 5: Stellenwert verschiedener Diversitätsdimensionen

Quelle: Süß (2008, S. 417)

Einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2016 zufolge gaben Unternehmen an, dass es zu den beiden Dimensionen „Religion“ und „sexuelle Orientierung“ kaum Handlungsbedarf gebe (EY 2016 nach Krell et al. 2018). Wie in der Studie und auch bei Krell et al. (2018) betont wird, liegt die Vermutung jedoch nahe, dass es sich dabei um zwei Tabu-Themen handelt und diese darum seltener thematisiert werden als andere. Die aktuellen Ergebnisse einer in 2020 erschienenen Studie über LGBTQI*(lesbian, gay, bisexual, trans, queer und inter) - Menschen am Arbeitsplatz scheinen diese Vermutung zu bestätigen. Denn Ergebnisse daraus zeigen, dass sich ein Drittel aller LGBTQI*- Beschäftigten am Arbeitsplatz benachteiligt fühlt und sich lediglich ein Drittel nicht oder nur teilweise gegenüber Kolleg*innen geoutet hat (de Vries et al. 2020)¹³. Das bedeutet jedoch nicht, dass nur weil weniger darüber gesprochen wird, es auch weniger relevant ist. Thomas Köllen hat bereits 2010 in seiner Untersuchung zu Homosexualität aufgezeigt, dass es gewichtige Argumente für Unternehmen gibt, die Dimension „sexuelle Orientierung“ zu berücksichtigen (Köllen 2010).

In den USA ist häufig die Rede von den sog. „Big Eight/8“, also acht Dimensionen, die aufgrund der empirisch-konkreten Häufigkeit für relevanter als andere gehalten werden: „race“, „gender“, „ethnicity/nationality“, „organizational role/function“, „age“, „sexual orientation“, „mental/physical ability“ und „religion“ (z.B. Plummer 2003, Bührmann

¹³ Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass für die Studie keine Differenzierung innerhalb der Gruppe der LGBTQI*-Menschen vorgenommen wurde. Es wurden Angaben sowohl zur Geschlechtszugehörigkeit als auch zur sexuellen Orientierung erhoben; die Ergebnisse wurden jedoch nur für die gesamte Gruppe dargestellt. Aber ob Menschen bspw. transsexuell oder intersexuell sind, sagt noch nichts über ihre sexuelle Orientierung oder ihre Beziehungsform aus. Das ist insofern problematisch, als dass der Anschein entsteht, dass innerhalb der Gruppe keine Unterschiede gemacht werden müssten und ihre Mitglieder deshalb vor den gleichen Herausforderungen z.B. im Arbeitsleben stehen, davon kann jedoch nicht automatisch ausgegangen werden.

2018, Krell et al. 2018). Diversity-Dimensionen finden jedoch nicht nur in der Praxis unterschiedlich Berücksichtigung, sondern werden auch in der Forschung unterschiedlich stark beleuchtet. So ist in der Personal- und Organisationsforschung im deutschsprachigen Raum häufig von den sog. „Big Three“ (Krell et al. 2018, S. 74) für die Dimensionen „race“, „class“, „gender“ die Rede, während in der Geschlechterforschung z.B. von den „Achsen der Ungleichheit“ bzw. der „Trias Klasse, ‚Rasse‘/Ethnizität und Geschlecht“ gesprochen wird (Klinger & Knapp 2007, S. 20). Klinger und Knapp nehmen dabei eine gesellschaftstheoretische Perspektive ein und erklären, „dass die Trias Klasse, ‚Rasse‘/Ethnizität und Geschlecht Verhältnisse bezeichnet, die auf ebenso unterschiedliche wie nachhaltige Weise die Ungleichheitsstrukturen nahezu aller Gesellschaften prägen.“ (ebd. S. 20). Die Ergebnisse einer Untersuchung von Sieben und Rastetter (2017) zeigen, dass die Dimensionen „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“, „Geschlecht“ und „Alter“ die am häufigsten untersuchten Dimensionen im deutschsprachigen Raum sind.

Bührmann (2018) hat sehr interessant aufgezeigt, welche unterschiedlichen Gründe es für diese beschränkte Thematisierung auf nur wenige Diversity-Dimensionen geben könnte. Ihre erste Begründung und die vermutlich nächstgelegene, liegt in der „Verwendungshäufigkeit“ der verschiedenen Dimensionen und ist somit eine quantitative (2018, o.S.). Die zweite Begründung ist eine juristische. Denn die Gesetzgebung hat verschiedene Gleichbehandlungsrichtlinien, -gesetze etc. beschlossen, in denen Benachteiligung von bestimmten Merkmalen einer Person, also Diversity-Dimensionen, rechtliche Sanktionen nach sich ziehen, wie z.B. die Anti-Rassismusrichtlinie (2000/43/EG) oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)¹⁴. Und die dritte Begründung nimmt eine gesellschaftstheoretische Perspektive ein, die laut Bührmann gerade Geschlechterforscher*innen in der Kritischen Theorie begründet sehen, da im deutschsprachigen Raum die Debatte über gesellschaftliche Transformationsprozesse in Zeiten von Globalisierung und europäischer Integration die zunehmende Ungleichheit gerade im Hinblick auf die genannten Dimensionen „race“, „class“ und „gender“ zeigt (2018).

2.2.3 Perspektivwechsel

Dass einige Dimensionen einen anderen Stellenwert haben als andere, kann auch damit zusammenhängen, welches Verständnis von Diversity vorliegt bzw. aus welcher Perspektive das Phänomen betrachtet wird. Das Phänomen kann sowohl aus einer positivistischen als auch aus einer kritischen sowie aus einer reflexiven Perspektive betrachtet werden.

Aus einem positivistischen Diversitätsverständnis heraus - „Diversität wird als gegeben unterstellt“ (Bührmann 2020, S. 41) - werden Vorteile mit ihr verbunden wie bspw. ökonomische Vorteile für Organisationen wie sie bspw. von Gertraude Krell bereits Ende der 1990er Jahre beschrieben wurden (u. a. Kosten-Argument, Flexibilitäts-Argument,

¹⁴ Zum AGG siehe auch in dieser Arbeit unter Diversity Management den Abschnitt auf S. 23.

Kreativitäts- und Problemlöse-Argument etc.) (siehe ausführlich Krell 2001, S. 22 f). Dabei besteht jedoch zum einen die (1) „Gefahr der Idealisierung von Vielfalt“ und zum anderen die (2) „Festlegung eines heterogenen Ideals“ (Himmel, 2006, S. 54).

(1) Mit dem ersten Punkt, der Idealisierung ist gemeint, dass zu berücksichtigen ist, dass eine hohe Vielfalt in der Belegschaft oder im Team nicht automatisch positiv ist, da es zu Arbeitsschwierigkeiten und Ineffizienzen kommen kann (Hansen 2002). Gebert (2004) spricht hier von negativen Sekundäreffekten, die auftreten können. Dies können bspw. Kommunikations- und Kooperationsbarrieren sein, wenn aufgrund steigender Diversity im Team der Dissens in der Gruppe zunimmt, während der Konsens abnimmt (Gebert 2004). Er betont, dass besonders bei „demographischer Diversity“, also bei Merkmalen, die als sichtbar gelten (z.B. Alter, Geschlecht, Rasse, Nationalität), die Gefahr der Stereotypisierung zu Beginn gemeinsamer Arbeit besonders hoch sein kann, was wiederum die Zusammenarbeit untereinander erschwere. Auch Wegge und Schmidt (2015) gehen in Ihrem Buch darauf ein, dass der Grad der Sichtbarkeit bzw. Auffälligkeit (Salienz) eines Merkmals, meist zu kognitiven und emotionalen Konflikten in Gruppen führen kann. Das wiederum habe Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Leistung der Personen (ebd.). Außerdem weist Gebert darauf hin, dass es zu Problemen kommen kann, wenn die Akzeptanz von Diversity im Team fehle. Jede bzw. jeder Einzelne sollte die Möglichkeit haben, vom sogenannten „kategorialen Mittelwert“ (vgl. Gebert 2004, S. 424) innerhalb der eigenen Bezugsgruppe abzuweichen und die personale Identität auszudrücken.

(2) Mit dem zweiten Punkt, dem heterogenen Ideal ist gemeint, dass der Fokus primär bei den „oftmals exotisierten und diskriminierten Anderen“ liege (Bührmann 2020, S. 40), also bspw. bei den Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Homosexuellen etc., jedoch nicht bei Angehörigen der heteronormativen Mehrheitsgruppe wie den heterosexuellen Männern mittleren Alters ohne Migrationshintergrund. Nach Ansicht der Verfasserin entsteht dabei in der Folge das Risiko, sich mit einem Diversitätsmanagement zu einer Art Interessenvertretung für Minderheitengruppen zu entwickeln. Zusätzlich erklärt Bührmann, bestehe die Gefahr, dass die Unterschiede, die innerhalb einer sozialen Gruppe existieren, nicht gesehen und somit homogenisiert werden (2020). Das verursacht weitere Stereotype und es wird auf bestimmte Eigenschaften geschlossen, die möglicherweise gar nicht vorliegen.

Aus dem Grunde ist, vordergründig aus den Sozialwissenschaften heraus, ein kritisches Diversitätsverständnis entstanden – „Diversität wird nicht als gegeben, sondern als in mitten sozialer Praktiken sich formierendes Phänomen verstanden.“ (Bührmann 2020, S. 45). Mit dieser sozialen Konstruktion seien u. a. laut Bührmann hierarchische Macht- und Herrschaftsverhältnisse verbunden, die es im kritischen Diversitätsverständnis zu hinterfragen gelte. Aus dem Grund nähme das kritische Verständnis eher eine antidiskriminatorische Perspektive ein (siehe ausführlicher dazu bei Bührmann 2020).

Viel bedeutender ist allerdings, wie Bührmann es mit ihrer reflexiven Diversitätsforschung beschreibt: „Zu fragen ist doch (...) nicht (mehr), welches Diversitätsverständnis z.B.

‚richtig‘ ist, was ‚wichtige‘ Dimensionen sind und welche Ausprägungen ‚angemessen‘ erscheinen und selbstverständlich auch, ob z.B. ‚alle‘ Dimensionen berücksichtigt worden sind. Vielmehr ist zu hinterfragen, welche Begriffe von Diversität in welchen Diskursen auftauchen und entsprechend welcher Kriterien sie konstruiert werden.“ (Bührmann 2020, S. 33). Dabei spielt laut Bührmann auch eine Rolle „was – zu einem bestimmten historisch-konkreten (Zeit-)Punkt inmitten vielschichtiger und vielfältiger Ereignisse (als) Diversität problematisiert wird (...)“ (ebd. S. 25).

Vor dem Hintergrund und weil sich diese Arbeit mit dem organisationalen Kontext befasst, wurde also geschaut, welche Themen relevant für die beteiligten Organisationen waren und mit welchen Herausforderungen sie sich zu dem Zeitpunkt konfrontiert sahen.

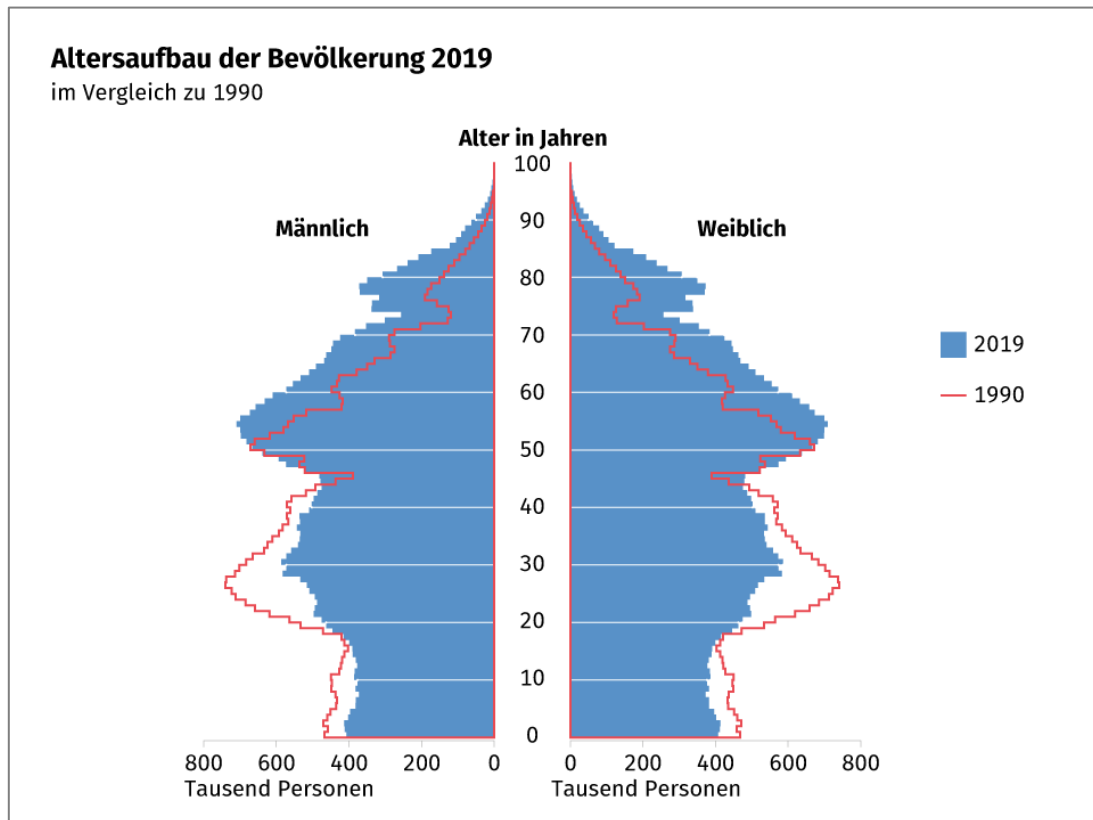
2.2.4 Auswahl von Dimensionen in der vorliegenden Arbeit

In der vorliegenden Arbeit stehen aufgrund des zugrundeliegenden praxisorientierten Forschungsprojektes „DI(A)MANT“ die Dimensionen „Alter,“ „Geschlecht“ sowie „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ im Zentrum des Interesses (siehe die Beschreibung des Projekts in Kapitel 4.2). Im Folgenden wird die Relevanz der jeweiligen Dimension für den Forschungsgegenstand im Rahmen von kleinen und mittleren Unternehmen erläutert. Dabei fand die Darstellung jeder Dimension separat statt; anders, als es bspw. im Sinne des Konzepts der sog. Intersektionalität gewesen wäre. Denn dabei hätten „soziale Kategorien wie Gender, Ethnizität, Nation oder Klasse nicht isoliert voneinander konzeptualisiert, sondern in ihren ‚Verwobenheiten‘ oder ‚Überkreuzungen‘ (intersections) analysiert werden müssen“ (Walgenbach 2012, S. 81). Da jedoch aufgrund der vorgegebenen Projektstruktur (siehe dazu Kapitel 4.2) ein solches Vorgehen nicht vorgesehen war, ist die vorliegende Untersuchung nicht dem Feld der Intersektionalitätsforschung zuzuordnen. Die genannten Dimensionen wurden vorrangig in ihrer isolierten Form berücksichtigt und eine gezielte Analyse ihrer Wechselwirkungen hat nicht stattgefunden¹⁵.

2.2.3.1 Dimension Alter

Aufgrund des demografischen Wandels stellt die Dimension „Alter“ eine relevante Dimension für Unternehmen dar. Laut Statistischem Bundesamt befindet sich Deutschland längst im demografischen Wandel (siehe Abbildung 6).

¹⁵ Ganz ausführliche Informationen zum Thema Intersektionalität sind u.a. zu finden bei Bührmann 2009 oder Walgenbach 2012.

Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung 2019

Quelle: (Statistisches Bundesamt 2020)

Mit dem demografischen Wandel ist gemeint, dass es eine sinkende Zahl von Menschen im jüngeren Alter bei gleichzeitig steigender Anzahl von Menschen im älteren Alter gibt. Für den Arbeitsmarkt bedeutet das, dass die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1970, die sog. „Babyboomer“, nach und nach aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Da die Babyboomer in der Vergangenheit die größte Gruppe unter den Arbeitnehmer*innen bildeten, werden voraussichtlich nicht ausreichend jüngere Arbeitskräfte nachkommen, um die freiwerdenden Stellen besetzen zu können (Statistisches Bundesamt 2021). Die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes kam 2019 zu dem Ergebnis, dass trotz der hohen Zuwanderung von jungen Menschen in den letzten Jahren und trotz der seit 2012 wieder ansteigenden Geburtenzahlen, die erwerbstätigen Menschen bis 2035 um voraussichtlich 4-6 Millionen Menschen sinken werden (Statistisches Bundesamt 2019).

Der demografische Wandel führt auf dem Arbeitsmarkt nicht nur zu Veränderungen hinsichtlich der Altersstruktur, sondern führt auch zu Veränderungen hinsichtlich der Sichtweisen und Erwartungshaltungen der jüngeren Generationen in Bezug auf ihre Arbeit (Klaffke 2014). Finanzielle Anreize seien laut Klaffke (2014) nicht mehr allbedeutend und

immaterielle Werte wie Sinnhaftigkeit, Lebensfreude und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit spielten eine größere Rolle als dies bei den vorherigen Generationen noch der Fall war (Klaffke 2014)¹⁶.

Unbestritten ist sicherlich, dass überall dort, wo verschiedene Sichtweisen aufeinandertreffen, auch Konflikte entstehen können. Nun sind Generationenkonflikte kein neues gesellschaftliches Phänomen und Klagen über die Jugend sind vermutlich so alt wie die Menschheit selbst¹⁷. Jedoch scheint das Konfliktpotential im Rahmen des Arbeitsumfeldes neue Dimensionen anzunehmen. Denn durch die Verkürzung von Ausbildungszeiten und Erhöhung des Renteneintrittsalters wird sich nicht nur die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen, sondern auch die Spannbreite unterschiedlicher Altersklassen erhöhen und das wiederum kann die möglichen Reibungspunkte verstärken (Klaffke 2014).

Außerdem hat aufgrund des demografischen Wandels ein Paradigmenwechsel und eine Machtverschiebung stattgefunden: weg vom Arbeitgeber*innenmarkt hin zu einem Arbeitnehmer*innenmarkt (Michulitz et al. 2019). Das soll bedeuten, dass sich nicht mehr nur die Bewerber*innen um einen freien Arbeitsplatz bemühen müssen, sondern im Gegensatz dazu die Unternehmen um die besten Fachkräfte ringen müssen, zumindest, wenn man dem Titel der „War of talents tobt am Arbeitsmarkt“ in der Gallup-Studie 2014 Glauben schenken darf (Gallup 2014, S. 15).

Das Alter der Mitarbeiter*innen spielt somit zukünftig eine große Rolle in Unternehmen und deren Aufgabe wird es sein, den Umgang mit der Verschiedenheit aufgrund des Alters entsprechend zu handhaben.

2.2.3.2 Dimension Geschlecht

Im Folgenden wird die Dimension „Geschlecht“ im Zusammenhang mit Organisationen bzw. Unternehmen näher betrachtet. Dabei spielt u. a. das Rollenverständnis bei der Übernahme von familiären Betreuungsaufgaben und damit verbunden die Vorstellung, welches Elternteil wieviel arbeitet, eine bedeutende Rolle.

Dass sich das traditionelle Rollenmodell, das „männliche Familiernährermodell“ (Klammer et al. 2012, S. 9), in dem sich die Frau allein um die Kindererziehung und den Haushalt kümmert und der Mann als Allein-Verdiener in Vollzeit arbeitet, in den letzten Jahren verändert hat, ist keine neue Erkenntnis und wurde häufig beobachtet und beschrieben (u. a. Klammer et al. 2012, Zerle & Keddi 2011). Auf der einen Seite wollen Frauen, die zunehmend besser qualifiziert sind, wieder zurück in den Beruf (Hansen

¹⁶ ausführlich zu den Beschreibungen der verschiedenen Generationen und deren Bedeutungen für den Arbeitsmarkt siehe den Herausgeberband von Klaffke (2014).

¹⁷ So schreibt bspw. Kenneth John Freeman (1908), dass es bereits erste Aufzeichnungen von 432 v.Chr. aus der Antike Griechenlands gibt, die diese Konflikte thematisieren: „Young expect the same treatment as the old, and contradict them and quarrel with them. In fact, seniors have to flatter their juniors, in order not to be thought morose old dotards. The counts of the indictment are luxury, bad manners, contempt for authority, disrespect to elders, and a love for chatter in place of exercise.“ (ebd. S. 74).

2002); die Erwerbstätigenquote von Frauen mit minderjährigen Kindern ist in den letzten zehn Jahren kontinuierlich angestiegen (2008: 65,4 % auf 2018: 73,9 %) (Statistisches Bundesamt 2019a). Und auf der anderen Seite wollen Männer heute mehr Zeit mit der Familie verbringen und ihre Vaterrolle nicht allein auf das „Ernähren“ beschränken (BMFSFJ 2006, Zerle & Krok 2009).

Trotz eines erkennbaren Wandels der letzten Jahre, scheint dieser jedoch nur sehr langsam voranzuschreiten, denn noch immer sind es in der Mehrheit die Männer, die in Vollzeit arbeiten (2018: 92,4 %) (Statistisches Bundesamt 2019a) und die Frauen, die sich hauptsächlich um die sog. „Care-Arbeit“¹⁸ kümmern und in Teilzeit arbeiten (Zerle & Keddi 2011). Die Studie von Reichert und Bröcheler zeigt, dass bei vielen Paaren spätestens mit der Geburt des ersten Kindes eine Traditionalisierung der Arbeitsteilung einsetzt (Reichert & Bröcheler 2018). Die Gründe dafür können dabei sehr vielfältig sein und sind häufig ein Zusammenspiel aus finanziellen Faktoren, Vorstellungen von geschlechtsdifferenzierten Rollenbildern sowie politische und betriebliche Rahmenbedingungen (Reichert & Bröcheler 2018).

Die historische Entwicklung der Bedeutung von Frauen im Erwerbsleben wird in der Arbeit von Julia Kaup sehr eindrucksvoll beschrieben (2015). In Anlehnung an die Auswertungen zur Frauenerwerbsarbeit zwischen 1850 und 1933 durch Ulla Knapp (1983a, 1983b) beschreibt sie, dass durch die Verstädterung und Industrialisierung gerade das Arbeitsplatzangebot von Frauen deutlich zurückgegangen sei, da diese vorher meist auf dem heimischen Hof beschäftigt waren, wo häufig Haus und Arbeit durch Landwirtschaft oder Handwerk eine Einheit bildeten. Durch den Rückgang dieser Erwerbsformen, fielen viele Arbeitsplätze für die Frauen weg, da diese, im Gegensatz zu den Männern, wenig Chancen in den neuen Industriezweigen der Schwerindustrie und des Transportwesens besaßen (Knapp 1983a nach Kaup 2015). Das wiederum hatte Auswirkungen auf die Verteilung der Hausarbeit und es entwickelte sich zunehmend das Modell der erwerbsfreien Hausfrau und Mutter und es festigte sich ein entsprechendes Rollenbild (Knapp 1983a nach Kaup 2015). Zur Zeit des 1. Weltkrieges konnte kurzzeitig ein Anstieg der Frauenerwerbsquote verzeichnet werden, weil viele Frauen in der Friedensindustrie gebraucht wurden. Dies hielt jedoch nicht lange an, da nach Kriegsende politisch beschlossen wurde, dass männlichen Kriegsteilnehmern ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden sollten, sodass es zu vermehrten Entlassungen von Frauen kam (Knapp 1983a nach Kaup 2015). Und auch zur Zeit des 2. Weltkrieges führte das propagierte Frauenbild im Nationalsozialismus als Ehe-, Hausfrau und Mutter zum Rückgang der Frauenerwerbsquote, insb. bei verheirateten Frauen, was sogar noch durch finanzielle Anreizsysteme gefördert werden sollte. So gab es bspw. das sog. „Ehestandsdarlehen“, welches zinslose Kredite versprach, wenn Ehefrauen ihren Arbeitsplatz aufgaben, was bis 1935 immerhin 378.000 Mal in Anspruch genommen wurde (Abelshauer 1999 nach Kaup 2015).

¹⁸ unter „Care-Arbeit“ verstehen Zerle & Keddi die „familiale“ Care-Arbeit, bei der die i.d.R. unentgeltliche Sorgetätigkeit und die Fürsorge von z.B. Kindern im Zentrum steht (2011, S. 56).

Die großen Unterschiede von Frauen und Männern in Bezug auf ihre Erwerbstätigkeit hielt auch noch lange nach dem Krieg an und so waren Frauen bspw. von der Zustimmung des Mannes abhängig, wenn sie arbeiten wollten. Bis 1977 konnte der Mann seine Zustimmung verweigern, wenn er der Meinung war, dass die Arbeit nicht mit den Pflichten in der Familie und im Haus vereinbar sei (Schultz 2003; Berghahn 2003 nach Kaup 2015).

Die Arbeit von Kaup zeigt auch, dass sich in Deutschland bereits früh eine Abhängigkeit der Frau vom Mann und damit auch ein eindeutiges Rollenbild etabliert hat, welches noch lange aufrechterhalten wurde. Viele der heutigen Führungskräfte, die der Generation der Babyboomer angehören, sind zu einer Zeit aufgewachsen, in der ein traditionelles Rollenbild vorherrschte. Dabei war es „normal“, dass sich die Frauen und Mütter um den Haushalt und die Erziehung kümmerten, während der Mann für die Erwerbstätigkeit zuständig war und die Männer sogar gesetzlich über die Erwerbstätigkeit der Frauen entscheiden durften. Dass das wiederum Einfluss auf das eigene Rollenbild haben kann und auf die Vorstellung davon, was „normal“ ist, lässt sich denken.

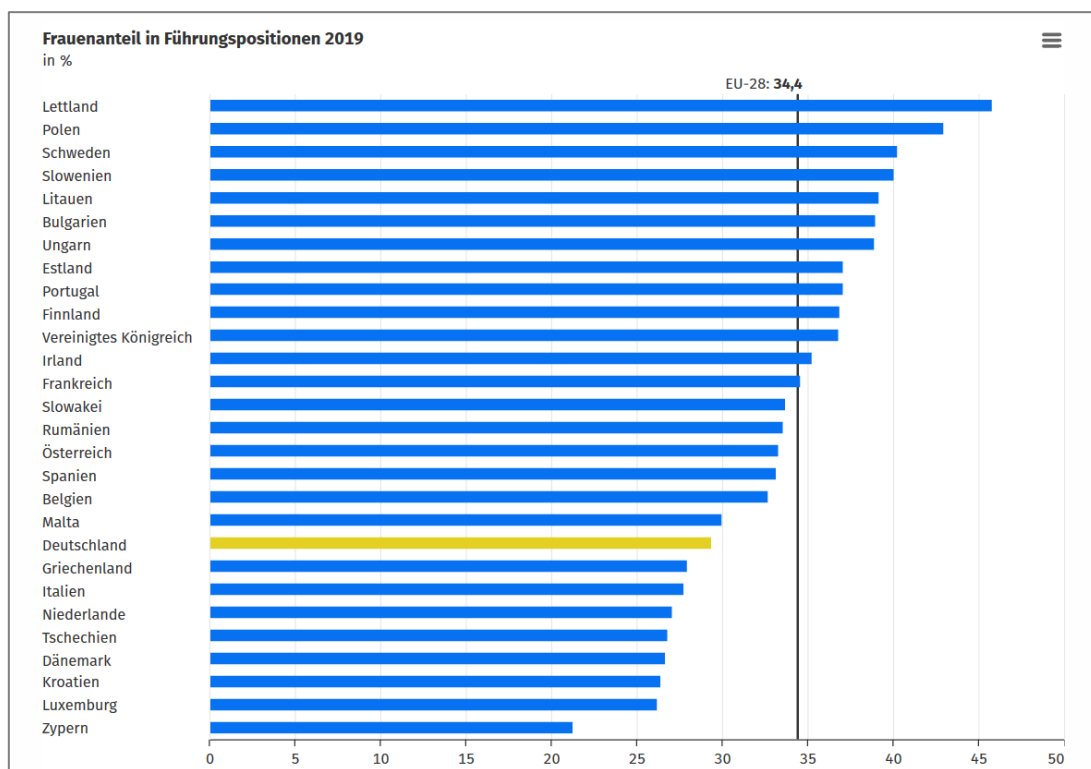
Doch auch wenn heute gesetzlich keine Abhängigkeit mehr besteht, ist es nachvollziehbar, dass das Rollenbild noch in vielen Köpfen verankert ist und es bedarf vermutlich einer langen Zeit sowie viele Maßnahmen, um hier einen breit angelegten Perspektivwechsel herbeizuführen. Und selbst wenn die Frauenerwerbsquote seit Jahrzehnten kontinuierlich steigt, steigt gleichzeitig auch der Anteil an Teilzeitbeschäftigten in Deutschland, von denen der Großteil Frauen sind. So arbeitete 2019 fast jede zweite Frau in Deutschland in Teilzeit (42 %), von den Männern waren es 16,9 % (Statistisches Bundesamt 2021). Von den Frauen gaben wiederum 45,7 % an, dass sie dies aufgrund von Kinderbetreuung oder anderer Angehöriger bzw. wegen sonstiger familiärer Verpflichtungen täten; bei den Männern in Teilzeit war das lediglich für 10,9 % der Grund (Statistisches Bundesamt 2021). Kaup konstatiert, dass sich diesbezüglich von Seiten der Politik in den vergangenen Jahrzehnten eher wenig getan habe und der hohe Frauenanteil in Teilzeitpositionen die innerfamiliäre Rollenverteilung und damit ein tradiertes Rollenbild immer noch deutlich widerspiegele (Kaup 2015). So unterstütze die Familienpolitik in Deutschland bspw. das traditionelle Familienmodell durch eine Vielzahl von Maßnahmen.

„Die angebotenen Anreize, wie Eltern- und Betreuungsgeld, Elternzeit, beitragsfreie Mitversicherung in der Krankenkasse und Ehegattensplitting als familienpolitische Maßnahmen und damit Einflussfaktoren auf die weibliche Erwerbstätigkeit führen zu Erwerbsunterbrechungen und verstärkter Teilzeitarbeit von Frauen. Die Lenkungs-funktion der vorangegangenen und aktuellen Familienpolitik führt daher nicht zu einer Förderung von Frauen in Führungspositionen, sondern prägt nach wie vor ein klassisches Rollenbild und ein Familienmodell mit traditioneller geschlechtlicher Aufgabenverteilung. (...) Insgesamt lässt sich daher ein karrierebinderlicher Einfluss der familienpolitischen Maßnahmen konstatieren.“ (Kaup 2015 S. 55).

Die angesprochenen Anreize können zwar mittlerweile sowohl vom Vater als auch von der Mutter in Anspruch genommen werden. Aufgrund der ungleichen Entlohnung zwischen Frauen und Männern sind es jedoch häufig die Frauen, die diese Angebote in Anspruch nehmen, weil sie weniger verdienen als ihre Männer und dadurch weiterhin ihre klassische Rolle einnehmen und dementsprechend weniger berufliche Entwicklungschancen haben (siehe dazu auch die Diskussion zur Rollenverteilung in Kapitel 5.3.1.2).

All die Erfahrungen und Entwicklungen aus der Vergangenheit haben ebenfalls zur Folge, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind; im Jahr 2019 war nicht mal jede dritte Führungsposition durch eine Frau besetzt (Statistisches Bundesamt 2019a). Damit liegt Deutschland im EU-Vergleich im unteren Drittel und belegt Platz 20 von 28 (siehe Abbildung 7) (Statistisches Bundesamt 2021).

Abbildung 7: Frauenanteil in Führungspositionen 2019 im EU-Vergleich



Quelle: Statistisches Bundesamt (2021)

Doch neben den historischen und politischen Entwicklungen beschreibt Kaup ebenfalls die soziokulturellen Ursachen, denn Frauen (und Männer) bekommen nicht nur im familiären Umfeld eine bestimmte Rolle zugeschrieben, sondern es existiert ebenfalls ein Bild davon, wie eine Führungskraft zu sein hat und welche Eigenschaften mit ihr verbunden werden (Kaup 2015).

Ganz allgemein handelt es sich beim Geschlecht, neben der biologischen Merkmalsausprägung, um ein soziales Konstrukt. Das bedeutet, dass für Frauen und Männer sozial definierte Kategorien vorherrschen und damit den unterschiedlichen Rollen Eigenschaften und Erwartungen zugeschrieben werden, die allein auf der Einordnung in die soziale

Kategorie beruhen (also in dem Falle männlich oder weiblich) und nicht aufgrund der tatsächlichen individuellen Merkmale¹⁹ (Athenstaedt & Alfermann 2011 nach Kaup 2015). So werden im Arbeitskontext Männern häufiger Merkmale zugeschrieben wie z.B. dominant und tatkräftig und Frauen eher Attribute wie z.B. einfühlsam und schwach. Ridgeway spricht dabei von einer „geschlechtlichen Etikettierung von Berufen“, die durch den alltäglichen Kontakt mit Kolleg*innen, Kund*innen und Vorgesetzten zu einer Verknüpfung der geschlechtlichen Identität mit der beruflichen Tätigkeit führt (Ridgeway 2001, S. 262). Kaup hat eine Übersicht in Anlehnung an Williams & Best (1990) und Athenstaedt & Alfermann (2011) erstellt (siehe Tabelle 1), was als Stereotype maskuliner und femininer Eigenschaften gilt (2015, S. 68). Jedoch ist Kaup der Ansicht und weist dabei auf die Überprüfung von insg. 46 Meta-Analysen von Hyde (2005) und ihrer „gender similarities hypotheses“ hin, dass bis auf wenige körperliche Unterschiede, kaum psychologische Unterschiede zwischen Männern und Frauen existieren (Kaup 2015, S. 68).

¹⁹ In Deutschland galt für die geschlechtliche Kategorisierung zumeist nur eine Einordnung in männlich oder weiblich, was bspw. intersexuell Geborene vor das Problem stellte, sich immer in ein binäres System einordnen zu müssen. Seit 2017 gilt in Deutschland jedoch, dass die binäre Einteilung in männlich und weiblich gegen das Grundrecht verstößt, sodass es nun gesetzlich verpflichtend ist, dass es bei Abfragen eine weitere Option wie bspw. „divers“ oder „keine Angabe“ gibt. Damit wird die Reduktion auf die Zweigeschlechtlichkeit nicht mehr als Norm vorausgesetzt (Krell et al. 2018). Da diese Entwicklung noch sehr jung ist, wird davon ausgegangen, dass das Rollenbild und die damit verbundenen Zuschreibungen noch tief verankert sind und eine Zuschreibung weiterhin von einer zweigeschlechtlichen Kategorisierung ausgeht, weshalb dies im Verlauf der Arbeit beim Thema der Stereotype ebenfalls so gehandhabt wird.

Tabelle 1: Stereotype maskuliner und femininer Eigenschaften

Stereotype maskuliner Eigenschaften		Stereotype femininer Eigenschaften	
anmaßend	kräftig	abergläubisch	schwach
aggressiv	kühn	abhängig	sanft
dominant	logisch denkend	affektiert	sexy
egoistisch	mutig	attraktiv	träumerisch
ehrgeizig	rational	charmant	unterwürfig
einfallsreich	robust	einfühlsam	weichherzig
emotionslos	selbstbewusst	emotional	
entschlossen	tatkräftig	furchtsam	
erfinderisch	unabhängig	gefühlvoll	
ergreift die Initiative	unnachgiebig	geschwätzig	
fortschrittlich	weise	liebepoll	
klar denkend		milde	

Quelle: eigene Darstellung nach Kaup (2015, S. 68)

Und genauso wie Stereotype bei Frauen und Männern vorkommen, gibt es bestimmte Vorstellungen wie eine Führungskraft zu sein hat. Dabei wurden mit einer Führungsperson eher maskuline Eigenschaften in Verbindung gebracht und weniger die femininen (Kaup 2015). Das führt in logischer Konsequenz schließlich dazu, dass sich bei der Vergabe einer Führungsposition seltener für Frauen entschieden wird und die Position eher einem Mann gegeben wird, weil die geforderten Eigenschaften vermeintlich besser passen. Des Weiteren kann das auch dazu führen, dass bei den Frauen der Eindruck entsteht, dass sie für eine Führungsposition nicht geeignet seien und sie sich deswegen seltener auf diese Positionen bewerben. Hinzu kommt, dass dementsprechend weibliche Vorbilder fehlen, die im Laufe der Zeit das vorgefertigte Rollenbild aufbrechen könnten.

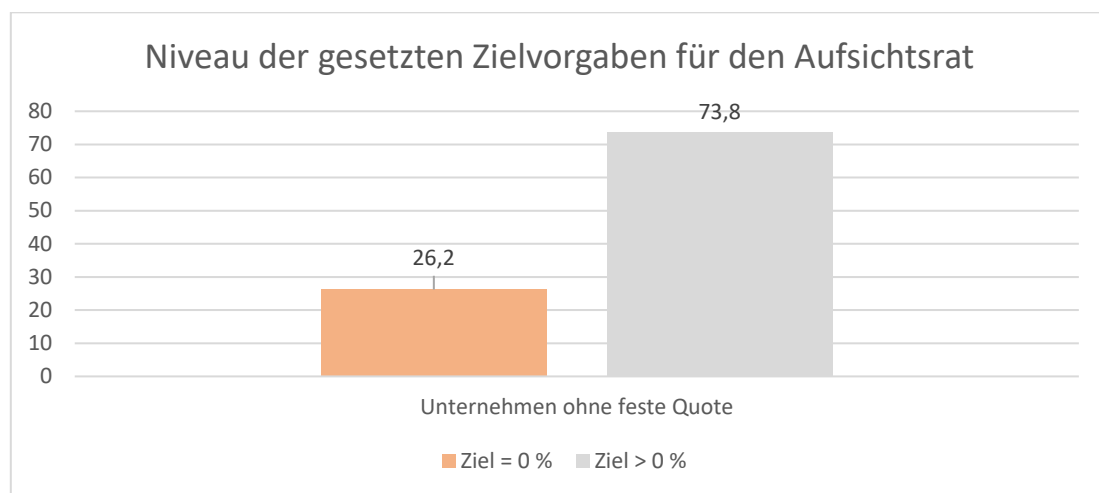
Weiterhin erschwert das „Ähnlichkeitsprinzip“ (Herpers 2013, S. 153) bzw. die „homosoziale Kooptation“ (Meuser 2014, o.S.) oder auch wie von der Albright-Stiftung genannt, der sog. „Thomas-Kreislauf“ die Chancen für Frauen in bisher männerdominierende Bereiche hineinzukommen. Das Prinzip besagt, dass Stellen häufig mit Personen besetzt werden, die dem Kreis, in dem sie wirken sollen, am ähnlichsten ist (Meuser 2014). Möglicherweise ist einem der Alltagsauspruch „Der oder die muss ins Team passen“ oder „die Chemie muss stimmen“ schon begegnet und meint im Prinzip genau das. In dem Fall werden in der Praxis immer wieder ähnliche Menschen mit ähnlichen Eigenschaften eingestellt. Die Belegschaft reproduziert sich somit stetig selbst und es kommt zu homogenen bzw. monokulturellen Organisationen und Abteilungen. Der Tagesspiegel schrieb vor einigen Jahren: „In deutschen Chefetagen gibt es mehr Männer mit Namen Thomas und Michael als Frauen.“ und bezog sich damit auf den Albright Bericht „Deutscher

Sonderweg“ (2020), in dem aufgezeigt wurde, dass die Vorstände der deutschen börsennotierten Unternehmen 2019 zu 90 % aus Männern bestanden, die sich in Alter, Herkunft und Ausbildung sehr ähnelten.

Um diesen Kreislauf und die stetige Reproduktion immer gleicher Personen in den Führungsetagen zu durchbrechen, wurde 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) eingeführt (BMFSFJ 2021a). Das Gesetz besteht aus zwei Säulen: (1) Für die Neubesetzung in Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen gilt die Regelung, dass der Platz mit einer Frau besetzt werden muss, wenn bisher weniger als 30 % Frauen in dem Aufsichtsrat sind. Ist die Besetzung mit einer Frau nicht möglich, bleibt der „Stuhl leer“. Bislang ist jedoch kein Stuhl leer geblieben und die Unternehmen konnten die Regeln einhalten. Die erste Säule betrifft etwa 100 Unternehmen in Deutschland. Die zweite Säule (2) verpflichtet etwa 2000 Unternehmen in Deutschland sich eine Zielgröße für Frauen in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen zu setzen. Eine Mindestzielgröße gibt es nicht, jedoch darf sie nicht unter der aktuellen Frauenquote liegen, wenn diese bereits unter 30 % liegt.

Nun hat die rückblickende Evaluation gezeigt, dass bei dieser zweiten Säule, also bei der Festlegung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat, zwar viele Unternehmen sehr ambitioniert waren und sich teilweise sogar Zielgrößen von über 30 % setzten, allerdings setzte sich auch über ein Viertel (26,2 %) aller Unternehmen eine Zielgröße von Null (siehe Abbildung 8) (BMFSFJ 2020a, S. 25).

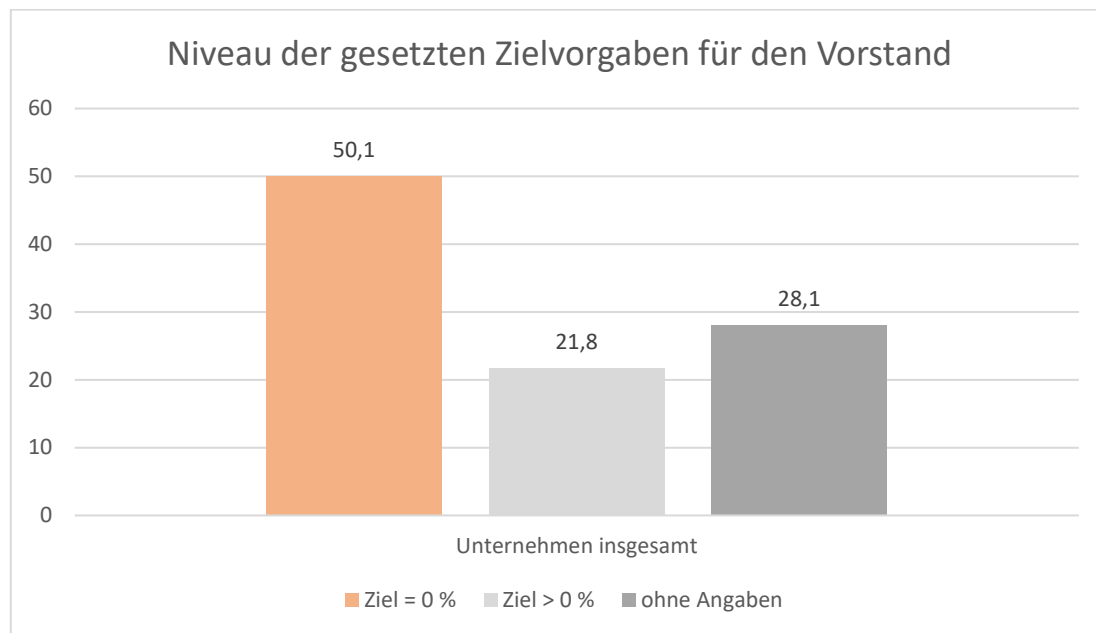
Abbildung 8: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für den Aufsichtsrat



Quelle: eigene Darstellung (nach BMFSFJ 2020a, S. 25)

Für den Vorstand fiel das Ergebnis bei der Vergabe von Zielgrößen noch schlechter aus, hier legten sich sogar über 50 % der betroffenen Unternehmen eine Zielgröße von Null für Frauen im Vorstand (siehe Abbildung 9) (BMFSFJ 2020a, S. 31).

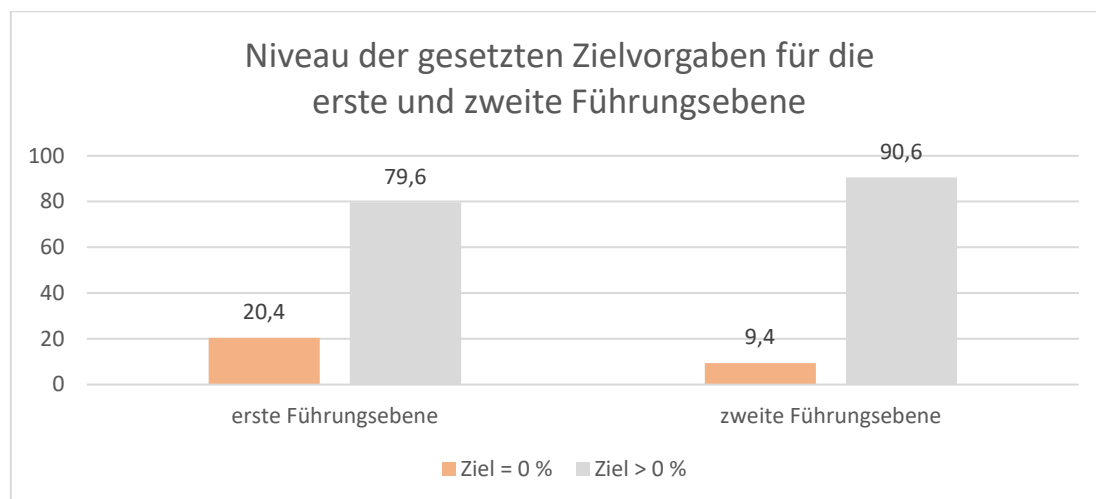
Abbildung 9: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für den Vorstand



Quelle: eigene Darstellung (nach BMFSFJ 2020a, S. 31)

Die Zielvorgaben für die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstandes fielen hingegen positiver aus und auf der ersten Führungsebene setzten sich 20,4 % und bei der zweiten Ebene lediglich 9,4 % eine Zielquote von Null für Frauen (siehe Abbildung 10) (BMFSFJ 2020a, S. 37f).

Abbildung 10: Niveau der gesetzten Zielvorgaben für die 1. und 2. Führungsebene



Quelle: eigene Darstellung (nach BMFSFJ 2020a, S. 37f)

Dass die Frauenquote steigt, je niedriger die Hierarchiestufe ausfällt, verwundert nicht und wird mit dem bereits recht populären Phänomen der „gläsernen Decke“ bzw. „the glass ceiling effect“ beschrieben (u. a. Cotter et al. 2001, Ochsenfeld 2012, S. 508).

Auch eine, durch die damalige Bundesfrauenministerin Giffey und Bundesjustizministerin Lambrecht vorgelegte Stellungnahme zur Wirksamkeit des FüPoG vom 18. November 2020 auf Grundlage eines unabhängigen Evaluationsgutachtens (BMFSFJ 2020a), kam zu dem Ergebnis, dass durch eine verbindliche Quote der Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich erhöht werde und dass dieses Ziel durch Freiwilligkeit nicht erreicht werde (BMFSFJ 2021a). Der Frauenanteil in Unternehmen, die unter die feste Quotenregelungen fallen, beträgt 35,4 % (2015 noch bei 25 %) und der Frauenanteil in Unternehmen, die keiner festen Quote unterliegen, beträgt dagegen nur 19,9 % (BMFSFJ 2021a). Die Zahlen konnten zeigen, dass freiwillige Quoten weniger Effekte erzielten als verbindliche Quoten und dass ein Unternehmen mit fester Quote insgesamt mehr Anstrengungen zeigte, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen als Unternehmen ohne fester Quote (BMFSFJ 2020a).

Und weil das FüPoG gute Ergebnisse erzielte, jedoch ein paar Schwachstellen bzw. Schlupflöcher bereithielt (Zielquoten Null), gibt es seit 2021 eine Weiterentwicklung des Gesetzes, um die bereits erreichten Fortschritte weiter auszubauen, das sog. FüPoG II. Dabei ist es nun auch verpflichtend, bei einer Neubesetzung im Vorstand mind. eine Frau zu berufen, wenn dieser aus mehr als drei Personen besteht. Außerdem müssen Unternehmen zukünftig begründen, wenn sie sich für den Vorstand die Zielgröße Null setzen; wenn sie dies nicht machen oder dennoch Null angeben, können sie härter sanktioniert werden und es soll ein Bußgeld gezahlt werden. Damit sollen bisherige Schlupflöcher geschlossen werden. Zudem will der Bund mit gutem Beispiel vorangehen und er wird eine feste Geschlechterquote von 30 % in allen Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes ausweiten (BMFSFJ 2021a).

Es zeigt sich, dass es in den letzten Jahren auch Maßnahmen aus Richtung der Politik gegeben hat und weiterhin gibt, die eine Wirkung erzielen, da erkannt wurde, dass eine Freiwilligkeit nicht den gewünschten Effekt gebracht hat. Und auch wenn es sich vordergründig um wenige große Konzerne in Deutschland handelt, besteht die Hoffnung, dass die Vorbildfunktion und die Sichtbarkeit dieser Unternehmen, die die deutsche Wirtschaft repräsentieren, sich auch auf andere Unternehmen auswirken kann und gesamtgesellschaftlich ein verändertes Bild beim Rollenverständnis und der Rollenverteilung sowie bei Führungspositionen herbeiführen kann.

Ganz allgemein bedeutet der (langsame) Wandel für den Arbeitsmarkt und die jeweiligen Unternehmen auf der einen Seite, dass es andere Herangehensweisen als bisher braucht, wenn insbesondere Frauen in Führungspositionen gefördert werden sollen, und auf der anderen Seite benötigen diese Unternehmen auch neue Modelle für Väter, in denen eine Vereinbarkeit von Job und Privatleben möglich ist, sodass auch Männer sich ihrer Rolle

als Väter widmen können²⁰. Die Berücksichtigung von Geschlecht in Bezug auf das Rollenverständnis bei der Übernahme von Familienverantwortung ist demnach essenziell für Unternehmen, denn wie Zerle & Keddi schreiben: „Die Arbeitswelt ist zentraler Taktgeber für Familienalltag und familiäre Lebensführung.“ (2011, S. 58).

Ebenso wie bei der Rollenverteilung und bei der Besetzung von Führungspositionen hat das Vorhandensein von Stereotypen ebenfalls Auswirkungen auf die allgemeine Unterrepräsentanz in bestimmten Berufen. In vielen verschiedenen Berufszweigen wie z.B. in den MINT-Berufen (MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sind Frauen unterrepräsentiert. Hier liegt die Quote der Frauen bei lediglich 15,3 % (Bundesagentur für Arbeit 2019a). Studien des Statistischen Bundesamtes zu den Neuabschlüssen von dualen Ausbildungen in 2019 belegen, dass sich die meisten Mädchen überproportional selten für typisch männliche Berufe entscheiden (Statistisches Bundesamtes 2020).²¹

Auch in diesem Fall ist das Vorhandensein von Stereotypen und das damit verbundene sog. „Schubladen-Denken“ ein möglicher soziokultureller Erklärungsansatz. Frauen und Männer besitzen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie (Kategorie: weiblich bzw. männlich) bestimmte Eigenschaften (Bierhoff et al. 2020). So wie bereits beschrieben, gibt es eine klare Vorstellung davon, was vermeintlich typisch weibliche und typisch männliche Eigenschaften sind und welche Wahrnehmungen in Bezug auf unterschiedliche Berufsgruppen existieren (u. a. Hannover & Wolter 2019, Lotzkat & Welp 2015). So wird bspw. Männern häufiger Technikaffinität unterstellt und Frauen eher soziale Fähigkeiten, was sowohl Auswirkungen haben kann auf die Personalauswahl bei zu besetzenden Stellen als auch bei der persönlichen Entscheidung, welchen Beruf jemand gerne erlernen möchte. Aber auch der gesellschaftliche Druck, sich entgegen der „Norm“ für einen Beruf zu entscheiden, kann jungen Menschen ihre Entscheidung erschweren. So wurde bspw. erlebt, dass Mütter von potentiellen Studentinnen besorgt nachfragten, ob denn das Wirtschaftsingenieurstudium für die Tochter geeignet sei, weil fast nur männliche Kommilitonen eingeschrieben seien oder ob sie nicht doch lieber BWL belegen sollte, obwohl sie sehr technikinteressiert und auch begabt sei. Solche und ähnliche Erlebnisse zeigen, dass es auch heute noch keine Selbstverständlichkeit ist, welchen Beruf jemand ausübt und dass ganz andere Gründe bei der Entscheidungsfindung mit hineinspielen als ausschließlich das persönliche Interesse.

²⁰ Was genau gefordert wird, um die Zeit in und mit der Familie gut zu organisieren und welche Bedeutung das auch für Unternehmen hat, wurden bereits 2006 sehr ausführlich von einer Sachverständigenkommission im siebten Familienbericht des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beschrieben (BMFSFJ 2006).

²¹ Im Gegenzug gilt das in Teilen auch für Männer und es gibt eine Unterrepräsentanz in „typischen Frauenberufen“ wie bspw. im Care-Bereich. Da in dieser Arbeit jedoch keine Unternehmen beteiligt waren, auf die das zutrifft, wird der Fokus hier auf die Unterrepräsentanz von Frauen in „typischen Männerberufen“ gelegt.

Da einige der beteiligten Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit aus der Branche Bau und Handwerk kommen, treffen die bestehenden Unterrepräsentanzen von Frauen auf diese Unternehmen besonders zu und Geschlecht hat damit für diese Unternehmen in Bezug auf Diversity Management eine besondere Relevanz, weshalb sie in diesem Kontext ausführlich behandelt wird.

2.2.3.3 Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“

Wenn im Rahmen dieser Arbeit von der Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ die Rede ist, dann sind damit Menschen mit Migrationshintergrund gemeint. „Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist.“ (Statistisches Bundesamt 2020, S. 19). Da der Begriff Mensch mit Migrationshintergrund häufig als stigmatisierend empfunden wird, wird im Verlauf der Arbeit zum Teil synonym der bereits durch Aladin El-Mafaalani genutzte Begriff „Mensch mit internationaler Geschichte“ verwendet²² (El-Mafaalani 2018, S. 54). Unter Schüler*innen konnte El-Mafaalani beobachten, dass mit der anderen Bezeichnung ein Wechsel von etwas Negativem hin zu etwas Begehrtem entstanden ist, denn „(...) tatsächlich suchten plötzlich alle in ihrer Familiengeschichte irgendetwas Internationales, weil sie eine internationale Geschichte haben wollten.“ (ebd. S. 54).

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Projekt DI(A)MANT wurde im Jahr 2016 beantragt; also in dem Folgejahr, in dem die bislang höchste Zahl von ausländischen Zuwanderungen in Deutschland seit Wanderungsstatistik verzeichnet wurde (BAMF 2016). Im Jahr 2015 wurden insg. 2,14 Mio. Zuzüge registriert (ebd.). Deutschland bleibt damit ein Einwanderungsland (El-Mafaalani 2018), gleichwohl bereits zehn Jahre zuvor die Zuwanderung nach Deutschland kontinuierlich zugenommen hat. Deutschland ist damit weiterhin Zielland Nummer eins von Migrant*innen (BAMF 2016). Insgesamt besitzt über ein Viertel (26 %) der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund und die Zahl bei Kindern unter zehn Jahren ist noch höher; von ihnen besitzen 40% einen Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt 2020). Sie werden in den kommenden fünf bis 20 Jahren in den Arbeitsmarkt eintreten.

Für den Arbeitsmarkt bedeutet das, dass voraussichtlich auch in Zukunft der Anteil der Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund ansteigen wird. Zudem liegen die ersten größeren Einwanderungen in Deutschland mittlerweile so weit zurück²³, dass die Nachkommen teilweise bereits in der dritten Generation in Deutschland leben; sie also hier geboren

²² Ein gut verständliches Glossar mit Vorschlägen zu diskriminierungsfreier Sprache haben Vertreter*innen von Medien, Wissenschaft und Verwaltung beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge auf Initiative des Vereins Neue deutsche Medienmacher e.V. entwickelt (Neue deutsche Medienmacher e.V. 2019).

²³ Das erste Anwerbeabkommen mit Italien war Mitte der 1950er Jahre und viele weitere Abkommen in den 1960er Jahren folgten. Verstärkt wanderten Gastarbeiter*innen aus Griechenland (1960), Spanien (1960), Türkei (1961), Marokko (1963), Südkorea (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und schließlich dem ehemaligen Jugoslawien (1968) nach Deutschland ein. Insgesamt kamen zwischen 1960 und 1965 knapp 1,4 Millionen Gastarbeiter*innen in die Bundesrepublik (Die Beauftragte der Bundesregierung für

und aufgewachsen sind; statistisch nicht als Menschen mit Migrationshintergrund erfasst sind, ihre kulturellen Wurzeln dennoch außerhalb Deutschlands liegen.

Unternehmen haben eine höhere Diversität in der Belegschaft bezogen auf den kulturellen und nationalen Hintergrund als in der Vergangenheit und aus dem Grunde ist die Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ für Unternehmen und für diese Arbeit relevant.

2.2.3.4 Dimensionen darüber hinaus

Wie bereits beschrieben, wurde schon anhand der vorgegebenen Projektstruktur mehrheitlich über die Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“ sowie über „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ gesprochen. Dennoch gab es auch Befragte, die von sich aus darüber hinaus andere Dimensionen von Vielfalt erwähnten, ohne dass diese durch die Interviewerin angesprochen wurden. Dabei handelte es sich u. a. um folgende Dimensionen:

- Persönlichkeitsstruktur
- Charakter
- politische Ansicht
- Körpergröße
- Haarfarbe
- Hautfarbe
- Denkweisen
- Blickwinkel
- Ehrgeiz
- Sympathie
- Arbeitseinstellung
- Berufserfahrung
- Bildungsgrad
- Religion
- gleichgeschlechtliche Partnerschaft
- physische/psychische Einschränkungen

Bei der Aufzählung werden sowohl sichtbare als auch nicht sichtbare Merkmale von Vielfalt angesprochen. Hierbei fällt auf, ähnlich wie bereits im Vorfeld beschrieben, dass bestimmte Dimensionen häufiger angesprochen werden und andere eher selten bis gar nicht. Bspw. wurden auch hier die Dimensionen „Religion“ oder „sexuelle Orientierung“ (in diesem Fall gleichgeschlechtliche Partnerschaft) lediglich einmal erwähnt. Ebenso wie die Dimension „Behinderung“ (hier physische/psychische Einschränkungen). Hieran zeigt

Migration, Flüchtlinge und Integration (2021) Migrationsgeschichte Deutschland. URL: <https://www.integrationsbeauftragte.de/ib-de/service/daten-und-fakten/daten/migrationskurve-deutschland> (Stand: 10.03.2021)).

sich, wie umfangreich menschliche Diversität sein kann und wie schwierig oder unmöglich es ist, das Thema in seiner vollen Breite zu behandeln. Insbesondere wenn davon ausgegangen wird, dass die Dimensionen niemals statisch sind, sondern sich im Laufe der Zeit dynamisch verändern. Somit greifen Forschungsprojekte, wie das vorliegende, aber auch Kampagnen, Initiativen oder Gesetze, wie bspw. das AGG, in der Regel zu kurz, wenn sie sich gezielt mit ein paar wenigen Dimensionen beschäftigen, vor allem, wenn es immer dieselben sind. Auf der anderen Seite liefern sie immerhin einen Ansatz, um sich überhaupt mit sozialer Diversität auseinanderzusetzen, auf die sich dann wiederum aufbauen lässt bzw. eine allgemeine Sensibilität für Vielfalt ermöglicht.

3. Diversity Management – Eine Arbeitswelt der Vielfalt

Zu Beginn dieses Kapitels wird kurz auf die verschiedenen Begrifflichkeiten Bezug genommen, bevor eine Annäherung an eine Definition von Diversity Management erfolgt. Daran schließen sich die Erklärung des Vorhandenseins von Majorität und Minorität sowie die daraus resultierenden möglichen Diskriminierungsformen an. Im Anschluss wird die Entstehung des Konzepts von Diversity Management im US-amerikanischen Kontext ausgeführt. Das beinhaltet zudem die Entwicklungen der verschiedenen Verständnisansätze von Diversity Management bzw. deren bisherige Einordnung in eine Typologie nach Thomas und Ely (1996). Daraufhin wird die Verbreitung des Konzepts innerhalb Deutschlands beschrieben und in einem kleinen Exkurs wird erklärt, welche Rolle das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dabei gespielt hat. Zuletzt wird die Bedeutung der Rolle der Führungskräfte im Zusammenhang zu Diversity Management erläutert.

3.1 Begriffe und Definitionen

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema „Diversity Management“ kommt es vor, dass verschiedene Begriffe auftauchen wie z.B. „Managing Diversity“ (z.B. Krell 2004) bzw. „Managing Gender & Diversity (Koall 2002), „Diversity & Inclusion“²⁴ (z.B. Nentwich & Binswanger 2020), „Diversity Mainstreaming“ (z.B. Stuber 2002) oder auch die deutsche Variante „Diversitätsmanagement“ (z.B. Hanappi-Egger & Bendl 2015, Bührmann 2020). Im Verlauf der Arbeit wird sich hauptsächlich der beiden Bezeichnungen Diversity Management und Diversitätsmanagement bedient werden, die synonym zu verstehen sind, wobei folgend auch die Abkürzung „DiM“ zu finden sein wird.

Für das Konzept bzw. die Strategie des Diversity Managements ist gibt es bislang keine konkrete, eindeutige Definition²⁵. Das ist insofern nachvollziehbar, wenn man berücksichtigt, wie kontextabhängig und differenziert Vielfalt betrachtet werden muss und wie komplex sich bereits die Dimensionen von Diversity darstellen. Dennoch gibt es Annäherungen, die versuchen zu erklären, was unter DiM verstanden wird. Das ist insbesondere im Umgang mit Praxisvertreter*innen in Organisationen wichtig, um das Konzept einfach und leicht vermitteln zu können. Vor dem Hintergrund wurde im Umgang mit der Praxis aus pragmatischen Gründen häufig eine Definition verwendet, die sich an der sog. „Charta der Vielfalt“²⁶ orientiert: „Diversity-Management bezeichnet die Anerkennung, Wertschätzung und die Nutzbarmachung von Vielfalt in einem Unternehmen.“ Ganz generell wird auch im weiteren Verlauf der Fokus auf die organisationale Ebene

²⁴ Zum Thema Diversity & Inclusion siehe auch ausführlich das Schwerpunktheft der Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 2020 (5) 2.

²⁵ Eine Sammlung und Übersicht vieler verschiedener Definitionen inkl. ihrer Kernbegriffe ist zu finden bei Özdemir (2019, S.59f).

²⁶ Die „Charta der Vielfalt“ ist eine Initiative, um Vielfalt in Unternehmen und Institutionen zu fördern. Durch die Unterzeichnung der Charta verpflichten sich Unternehmen dazu, Vielfalt und Wertschätzung in der Arbeitswelt zu fördern. (URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (Stand: 22.03.2021).

gelegt und unter dem Begriff DiM „der Umgang mit der bereits beschriebenen personellen Vielfalt innerhalb einer Organisation verstanden“ (Vedder 2006). Da jedoch nicht allein die Unternehmenssicht in den Blick genommen wird und die kurze Definition für das Verständnis eines doch eher komplexen Sachverhalts nicht ausreicht, scheint die genauere und umfangreichere Definition von Brazzel (2003, S. 51) besser zu verdeutlichen, um was es sich handelt:

Diversity management uses applied behavioral science methodology, research and theory to manage organizational change and stability processes, that support diversity in organizations and eliminate oppression based on race, gender, sexual orientation and other human differences, in order to improve the health and effectiveness of organizations, while affirming the values of respect for human differences, social justice, participation, community, authenticity, compassion, proaction and humility, effectiveness and health, and life-long learning.

3.2 Notwendigkeit und Ziele von DiM

Wenn man sich die verschiedenen Konzepte²⁷ zu DiM anschaut (z.B. Cox 1991, Thomas 1991, Thomas & Ely 1996, Ortlieb & Sieben 2013), geht es vordergründig darum, multikulturelle Organisationen zu entwickeln, in denen Vielfalt wertgeschätzt und gefördert wird. Hansen definiert es „als Managementtechnik, um mit bestehender Vielfalt erfolgreich umzugehen und Reibungsverluste zu vermeiden“ und das Ziel sei es, „Organisationen fähig zur Aufnahme von Vielfalt, als erfolgreiche Organisationen weiterzuentwickeln“ (Hansen 2002, S. 27). Dabei werde versucht, monolithische bzw. monokulturelle Organisationen²⁸ zu vermeiden (Krell et al. 2018), da hier die Gefahr bestehe, dass durch das Vorhandensein von Majorität und Minorität Probleme verursacht werden können.

Unter den Begriffen Majorität und Minorität sollen nicht allein die statistisch-numerischen Verhältnisse von Mehrheit und Minderheit beschrieben werden, sondern in erster Linie sollen damit soziale Verhältnisse erklärt werden. Mit dem Begriff Majorität ist eine dominante Gruppe gemeint, die jedoch nicht zwingend statistisch in der Mehrzahl sein muss. Im Gegenzug ist mit dem Begriff Minorität eine dominierte oder marginalisierte Gruppe gemeint (Krell et al. 2018). Es gehören z.B., bezogen auf das Geschlecht, Männer zur dominanten Gruppe, während Frauen oder Transgender-Personen zur Minorität gehören. Oder bezogen auf die sexuelle Orientierung gehören heterosexuelle Personen zur Majorität, während Personen mit anderer sexueller Orientierung wie z.B. homosexuell, zur marginalisierten Gruppe gehören (Vedder 2006). Wenn eine Organisation stark geprägt ist durch eine dominante Gruppe, wird diese auch als „monokulturelle“ oder „monolithische“ Organisation bezeichnet (Krell et al. 2018, S. 7). Häufig gehen mit diesen dominanten Strukturen innerhalb von Organisationen auch gewisse Macht- und Einfluss-

²⁷ Eine gute Übersicht über die verschiedenen Konzepte ist zu finden bei Ortlieb und Sieben (2013, S. 485 f).

²⁸ Ausführlich zu den drei Organisationstypen: mono-, poly- und multikulturell s. auch bei Cox (1991).

faktoren einher. Der Machtstatus kann Einfluss auf die gesamte Unternehmenskultur haben, und zwar dann, wenn die dominante Gruppe sich selbst als „homogenes Ideal“ definiert und die Kultur der Organisation entsprechend diesem Ideal beeinflusst wird (Krell et al. 2018 S. 8). Das kann dazu führen, dass diejenigen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, als „Andere“ oder „Besondere“ bezeichnet werden; im schlimmsten Fall sogar als „Defizitäre“ (Loden & Rosener 1991). Daraus können sich unterschiedliche Formen möglicher sozialer Diskriminierung oder Unterdrückung von Minderheiten ergeben. Vedder (2006, S. 12) hat in Anlehnung an Plummer (2003, S. 80) folgende Formen möglicher sozialer Diskriminierung in Organisationen aufgelistet (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Formen möglicher Diskriminierungen

Diversity-Dimensionen	dominante Gruppe	dominierte Gruppe(n)	Formen der Diskriminierung
Geschlecht	Männer	Frauen, Transgender-Personen	Sexismus
Ethnizität, Rasse, Hautfarbe, Nationalität	„Inländer*innen mit weißer Hautfarbe“	Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	junge und ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Religion	In Deutschland: Christ*innen	Anhänger*innen anderer Religionen + Freikirchen, Atheist*innen	religiöse Diskriminierung, Antisemitismus
sexuelle Orientierung	Heterosexuelle	Schwule, Lesben, Bisexuelle	Heterosexismus, Homophobie
Behinderung, körperliche Unversehrtheit	Menschen ohne Einschränkungen/ Behinderungen	Menschen mit Einschränkungen/ Behinderungen	Diskriminierung von Behinderten

Quelle: eigene Darstellung (nach Vedder 2016, S. 12 in Anlehnung an Plummer 2003, S. 80)

Laut Zick wird unter Diskriminierung Folgendes verstanden: „Diskriminierungen sind alle trennenden Praktiken, die dazu beitragen, die vermeintlich natürliche Dominanz der Bezugsgruppe und die Minderwertigkeit vermeintlich untergeordneter Gruppen aufrechtzuerhalten.“ (2017, S. 63).

In der vorliegenden Arbeit wird, wie in der soziologischen Diskriminierungsforschung auch, davon ausgegangen, dass es sich dabei um ein gesellschaftliches Phänomen handelt, das durch soziale Konstruktion und durch Einordnung in (soziale) Kategorien entsteht, indem Vorstellungen von Ähnlichkeit und Andersartigkeit bzw. Zugehörigkeit bzw. Nicht-Zugehörigkeit existieren, die insbesondere in Organisationen hergestellt und auf-

rechterhalten werden können (Scherr 2017). Die Bildung von Stereotypen und Vorurteilen spielen dabei ebenso eine Rolle und hängen eng mit dem Begriff der Diskriminierung zusammen. Und zwar immer dann, wenn es eine klare Vorstellung davon gibt, was vermeintliche Eigenschaften von Individuen sind und was nicht (Krell et al. 2018).

Im Alltagsgebrauch ist auch häufig die Rede vom sog. „Schubladendenken“. Das meint, dass Personen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie („Schublade“) bestimmte Eigenschaften besitzen, was die Gefahr birgt, dass eine verzerrte oder einseitige Wahrnehmung stattfindet und es zu einer Fehlklassifizierung kommen kann, was wiederum Nachteile für bestimmte Personen(-gruppen) bedeuten kann (Bierhoff et al. 2020). Wenn bspw. in einem Personalauswahlverfahren jemand mit technischen Fähigkeiten gesucht wird, aufgrund von falschen Annahmen jedoch alle Bewerbungen von Frauen aussortiert werden, weil das Vorurteil besteht „Frauen haben kein Interesse und dementsprechend keine Affinität an Technik“, könnte das negative Konsequenzen für alle technisch-qualifizierten Frauen bedeuten und möglicherweise ebenfalls für das Unternehmen, weil es ggf. geeignete Kandidatinnen unberücksichtigt ließe. Aber auch innerhalb des Arbeitsalltags könnte es dazu führen, dass technisch versierte Frauen als solche nicht wahrgenommen würden und für technische Belange stets Männer herangezogen und somit die qualifizierten Frauen nicht entsprechend ihrer Kompetenzen wertgeschätzt würden.

Insgesamt sollte das Ziel eines Diversity Managements in Organisationen die Förderung von vorurteils- und diskriminierungsfreien, multikulturellen Organisationen sein, in denen sich alle Mitglieder mit ihren individuellen Fähigkeiten einbringen und mit ihren spezifischen Bedürfnissen wiederfinden können. Somit ist DiM „als Gegenentwurf zu homogenen und monokulturell ausgerichteten Gesellschaftsformen zu verstehen.“ (Sepehri 2002, S. 81).

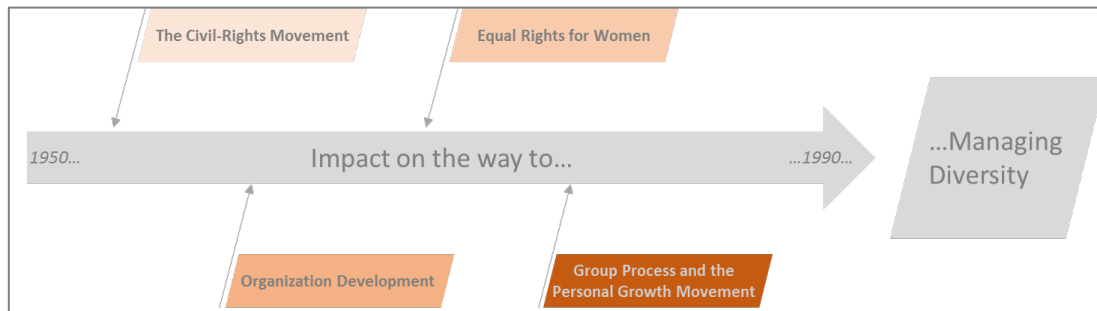
3.3 Die Entstehung von DiM

Wie es zu dem mittlerweile weit verbreiteten Konzept gekommen ist, soll an dieser Stelle anhand von Hintergründen näher erläutert werden. Dabei dient dem Verständnis zur Entstehung des Konzepts ein Blick auf die Historie.

3.3.1 USA

Bei DiM handelt es sich um ein Konzept, das seine Ursprünge in den USA hat. Dazu ist es hilfreich zu wissen, dass Diversity-Pionier*innen wie z.B. Elsie Cross, aber auch viele ihrer Kolleg*innen, maßgeblich durch vier bedeutende Strömungen früherer US-amerikanischer Bewegungen (siehe Abbildung 11) beeinflusst wurden (Cross 2000 S. 31):

„It is not possible to understand the movement that came to be known as Managing Diversity in the late 1980s and 1990s without recognizing the impact of this earlier era (...): the civil-rights movements; the feminist movement; the evolution of organizational development as a theoretical and practical field; and the rise of personal growth and group process as legitimate areas for study and practice.“

Abbildung 11: Einflussfaktoren bei der Entstehung von Diversity Management

Quelle: eigene Darstellung

Durch die Erfahrungen, die Cross und ihre Kolleg*innen gemacht haben, wurde der Grundstein für das spätere Diversity Management gelegt. Denn durch diese Erfahrungen haben sie verstanden, wie Rassismus und Sexismus in Organisationen funktioniert und welche Strategien notwendig sind, um etwas dagegen zu unternehmen (Cross 2000).

Die beiden US-amerikanischen Diversity-Beraterinnen Taylor Cox Jr. und Anita Rowe, auch Pionierinnen des Themas, gaben in einem Interview mit Günther Vedder ebenfalls an, dass die historischen Wurzeln in den sozialen Protesten der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung lagen (Vedder 2006). Schon seit den 1950er Jahren kämpften verschiedene Minderheiten gegen Diskriminierung und viele Aktionen wie bspw. die Aufhebung der Rassentrennung in öffentlichen Schulen im Jahr 1954 oder der 1955 durch Rosa Parks ausgelöste Bus-Boycott²⁹ änderten den ganzen geschichtlichen Kurs in Amerika sowohl für Weiße als auch für Schwarze (Cross 2000, Brazzel 2003, Vedder 2006)³⁰. Es brach eine Zeit an, über die Cross schrieb: „the fulfillment of the democratic dream was a real possibility“ und über die Kämpfe der 1950er und 1960er Jahre: „they became the bedrock on which the theory we later called managing diversity was created“ (2000 S. 32).

Schließlich spielten in den USA auch in den Unternehmen und für Arbeitgeber*innen die Antidiskriminierungsbemühungen eine immer größere Rolle. Forderungen nach Affirmative Action (AA) und die Gründung der Kommission für Equal Employment Opportunity (EEO) wurden lauter und durch positive Diskriminierung sollten die in der Vergangenheit benachteiligten Gruppen gezielt bevorzugt werden (Cross 2000, Vedder 2006). Das wiederum zog Ende der 1970er Jahre den Vorwurf der „umgekehrten Diskriminierung“ („reverse discrimination“) nach sich, die seit den 1980er Jahren die Fortschritte der Bemühungen der Affirmative Action Bewegung erschwerten (Gardenswartz & Rowe 1998). Die Bekanntheit des Themas Diversity Management erhielt jedoch schließlich durch die Veröffentlichung „Workforce 2000“ von Johnston und Packer noch einmal einen Zuwachs an Aufmerksamkeit (Vedder 2006). Johnston & Packer (1987) leiteten

²⁹ Die schwarze Afro-Amerikanerin Rosa Parks weigerte sich, einem weißen Mann ihren Platz im Bus zu überlassen und wurde daraufhin festgenommen (Cross 2000).

³⁰ Eine ausführliche Auflistung aller bedeutenden Ereignisse dieser Zeit werden bei Brazzel (2003) aufgeführt.

ihren Bericht mit der Frage ein: „How will the U.S. economy develop in the future?“ (ebd. S. 1) und machten auf die in der Zukunft entstehenden Rekrutierungsprobleme der amerikanischen Unternehmen aufmerksam. Zudem zeigten sie Szenarien für die Zukunft bis ins Jahr 2000 auf, in denen nicht mehr nur weiße Männer die Haupt-Arbeitnehmer sein würden, sondern, dass Frauen und nicht-weiße Personen stark an Bedeutung für den Arbeitsmarkt gewinnen.

“...these demographic changes will mean that the new workers entering the workforce between now and the year 2000 will be much different from those who people it today. Non-whites, women, and immigrants will make up more than five-sixth of the net additions to the workforce between now and the year 2000, though they make up only about half of it today.” (Johnston & Packer 1987, executive summary o.S.).

Schließlich gewann das Thema Diversity und DiM auch auf dem Arbeitsmarkt für Unternehmen an Relevanz. Was zu dem Zeitpunkt jedoch unklar blieb war, was die konkreten Motive der US-amerikanischen Unternehmen waren, sich mit DiM zu beschäftigen.

In den USA wird von zwei unterschiedlichen Motiven gesprochen, wenn es darum geht, Diversity Management in Unternehmen einzusetzen (Thomas 1991). Der eine Personenkreis verfolgt den sog. „Business-Case“; damit verbunden sind die ökonomischen Vorteile für das jeweilige Unternehmen. Im Vordergrund stehen strategische Wettbewerbsvorteile, positive Produktivitätseffekte sowie Effizienzsteigerung. Laut Hermann steht dabei die „Diversity-Dividende“ im Fokus, wobei hier die Schwierigkeit für die Unternehmen in der Kosten-Nutzen-Messung liege (2020, S. 7). Der andere Personenkreis betrachtet das Thema aus Sicht der sog. „Equity-Perspektive“ bzw. verfolgt den sog. „Moral-Case“ (Mensi-Klarbach 2019, S. 85), bei dem der Fokus auf den „benachteiligten sozialen Gruppen“ liegt (Hermann 2020, S. 7). Dieser Ansatz ist begründet in der Human Rights Bewegung und verfolgt die Ziele von Antidiskriminierung und Chancengleichheit, wobei er das Hauptaugenmerk auf die Punkte Fairness, Toleranz und Respekt innerhalb des Unternehmens legt (Thomas 1990). Bei Thomas wird der Eindruck erweckt, als sei entweder der Business-Case oder der Moral-Case ausschlaggebend für den Einsatz von DiM, nicht aber beide gleichzeitig. Hermann (2020) sieht dies jedoch anders und verweist auf die Begründung von Mensi-Klarbach (2019), dass sowohl der Business-Case als auch der Moral-Case gleichzeitig Teilziele in einem strategisch übergeordneten Ziel von Inklusion im Zusammenhang mit DiM sein können. So beschreiben es auch Krell et al. (2018) als sie über Taylor Cox schreiben, dass er zwar als „Diversity-Pionier“ zur Etablierung des Business-Case beigetragen hat, jedoch stets die moralischen und (menschen-) rechtlichen Aspekte berücksichtigt wissen wollte (S. 54).

Cordula Brand verwendet in dem Zusammenhang die Begriffe „Effizienz versus Gerechtigkeit“ (Brand 2021, S. 212) und stellt dazu die These auf, dass eine alleinig ökonomisch-orientierte Perspektive langfristig weniger Erfolg in Bezug auf die Chancen von Vielfalt hätte, da diese zumeist dazu führe, dass lediglich Einzelmaßnahmen in den Unternehmen umgesetzt würden. Bei einem erfolgreichen Diversity Management bedürfe es stets auch

einer Gerechtigkeitsperspektive im Sinne von Chancengleichheit und Zugangsgerechtigkeit, „womit (...) Zugang zu und Teilnahme an arbeitsplatzbezogenen Prozessen gemeint“ seien (Brand 2021, S. 212).

3.3.2 Entwicklung und Verständnisansätze von DiM

Mit den Fragen unterschiedlicher Perspektiven bei der Umsetzung beschäftigten sich auch Thomas & Ely (1996) und erkannten drei Phasen in der Entwicklung von DiM. Dabei definierten sie drei Typen von Organisationen, die unterschiedliche Motive verfolgen und die von teilweise unterschiedlichen Wirkungen ausgehen.

Beim ersten Typus, dem „discrimination-and-fairness paradigm“, besteht in erster Linie das Ziel darin, den rechtlichen Ansprüchen von Antidiskriminierung und Chancengleichheit Genüge zu tun. Thomas und Ely schreiben dazu: „Leaders who look at diversity through this lens usually focus on equal opportunity, fair treatment, recruitment, and compliance with federal Equal Employment Opportunity requirements.” (1996, S. 2). Bei Unternehmen dieses Typus stehen benachteiligte Gruppen eher im Fokus als Einzelpersonen. Es verfolgt in erster Linie Maßnahmen, die die Rekrutierung und Bindung ans Unternehmen betreffen, nicht aber die inhaltliche Arbeit innerhalb der Belegschaft. Als Beispiel nennen Thomas und Ely die Einrichtung von Mentoringprogrammen für z.B. Frauen oder Schwarze und weisen darauf hin, dass die Assimilierung im Vordergrund steht „(...) the discrimination-and-fairness-paradigm can be said to have idealized assimilation and color-and gender-blind conformism“ (1996, S. 5).

Der zweite Typus „access-and-legitimacy paradigm“ basiert auf der Akzeptanz und der Wertschätzung von Unterschieden: „(...) the access-and-legitimacy paradigm was predicated on the acceptance and celebration of differences“ und es geht Thomas und Ely (1996, S. 5) darum, Unterschiede bei den Beschäftigten als solche für den Erfolg des Unternehmens zu nutzen, also einen ökonomischen Vorteil zu erzielen. So wird damit eine Marktorientierung verbunden, die durch bestimmte Merkmale der Belegschaft z.B. eine gewisse Kund*innenklientel ansprechen sollen. So könnte bspw. eine Apotheke in Berlin Neukölln, die einen hohen Anteil an türkischstämmigen Kund*innen hat, Bewerber*innen mit ebenfalls türkischen Wurzeln einstellen, um die Bevölkerung vor Ort an diese Apotheke zu binden. Wenn mit den Angestellten eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Kultur verbunden wird, könnte sich das möglicherweise positiv auswirken.

Im Falle des dritten Typus’ „learning-and-effectiveness paradigm“ sollen bestehende Unterschiede anerkannt und als Potenzial gesehen werden. Thomas und Ely sagen dazu: „Such companies are using the learning-and-effectiveness paradigm for managing diversity and, by doing so, are tapping diversity's true benefits.” (1996, S. 6). Unternehmen erhoffen sich durch eine Veränderung der Kultur positive Effekte für das Unternehmen, aber auch für die Beschäftigten. So berichten die beiden bspw. von einer Anwaltskanzlei, die sich von der Struktur einer homogenen männlichen weißen Belegschaft lösen wollte, und eine Anwältin mit hispanischem Hintergrund einstellte. Das hatte die Absicht, so andere Klient*innen akquirieren zu können. Dabei zeigten sich in der Realität jedoch viel mehr Vorteile, da die neue Kollegin nicht nur neue Mandant*innen gewinnen konnte,

sondern zudem auch noch neue Ideen und Denkweisen mit in die Kanzlei brachte, sodass auch die bisherigen männlichen, weißen Anwälte von neuen Ideen überzeugt waren und diese erfolgreich umsetzten. Das wiederum führte dazu, dass noch mehr Frauen und Farbige eingestellt wurden, die wiederum neue und frische Ideen mitbrachten (Thomas & Ely 1996, S. 7).

Die Typologie von Thomas & Ely ist sowohl in den USA als auch in Deutschland häufig zitiert worden (u. a. von Dass & Parker 1999; Vedder 2006; Schulz 2009, Bührmann 2016; Krell et al. 2018) und mittlerweile wurde sie auch weiterentwickelt. So ergänzen z.B. Dass & Parker (1999) die „resistance perspective“, die zusätzlich zu den drei Typen eine ablehnende Position gegenüber Diversität aufzeigt (siehe Tabelle 3). Diese hat zum Ziel, die Homogenität und den Status quo zu verteidigen. Laut Dass und Parker entstand diese Haltung aufgrund der Sorge, dass Minderheiten die etablierten Mehrheiten verdrängen könnten und gehen von einem wachsenden Druck als Bedrohung aus „Growing pressures for diversity are likely to be perceived as threats.“ (1999, S. 69).

Tabelle 3: unterschiedliche Diversity-Perspektiven

Diversity-Perspektive	Problem-erklärung	interne Definition	Umgang	gewünschtes Ergebnis	strategische Reaktion
„Widerstands-Perspektive“	Diversität als „Nicht-Problem“ oder Bedrohung	nicht "wir" / nicht bei uns	Homogenität aufrechterhalten	Status quo schützen	reaktiv
„Diskriminierung- und Fairness-Perspektive“	Unterschiede verursachen Probleme	Gruppen schützen	Individuen assimilieren	Voraussetzungen schaffen für Mitglieder von geschützten Gruppen	defensiv
„Zugangs- und Legitimitäts-Perspektive“	Unterschiede schaffen Möglichkeiten	alle/immer Unterschiede	Unterschiede zelebrieren	Zugang zu Mitarbeiter*innen und Verbraucher*innen	unterstützend
„Lern-Perspektive“	Unterschiede und Gemeinsamkeiten schaffen Möglichkeiten und beinhalten Kosten	wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Kultur übernehmen (Pluralismus)	Individuen und Organisation lernen nachhaltig	proaktiv

Quelle: eigene Darstellung (nach Dass & Parker 1999, S. 70)

Eine weitere Ergänzung findet sich auch in der deutschen Literatur wie bspw. bei Schulz (2009) mit dem „strategischen Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz“ (siehe Tabelle 4), der „zusätzlich zu der internen auch ausdrücklich die externe Diversität der Märkte und Gesellschaften berücksichtigt und Diversitätsmanagement mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmensführung verknüpft“ (Schulz 2009, S. 66). Dabei soll neben der Perspektive, wie DiM für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wirken kann, zusätzlich geschaut werden, inwiefern DiM zur „Lösung der gesellschaftspolitischen Herausforderungen der Globalisierung“ beitragen kann (Schulz 2009, S. 76).

Tabelle 4: vielfältige Verständnisansätze von Diversitätsmanagement

Verständnisansätze von Diversitätsmanagement	Grundorientierung	Perspektive	Fokus	Ziel
Diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	diversitätsresistent	Diversität als Gefahr	homogenes Ideal als Majorität im Unternehmen	Verteidigung des Status Quo
sozio-moralischer Fairness- & Diskriminierungsansatz	moralisch-ethischorientiert	Diversität als Problem	Benachteiligte Minorität im Unternehmen	Gleichbehandlung von Majorität und Minorität
ökonomisch-marktorientierter Marktzutritts- & Legitimitätsansatz	ökonomisch-ergebnisorientiert	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Unternehmen im Markt und Wettbewerb	Zugang zu neuen Kund*innen und Märkten
ressourcenorientierter Lern- & Effektivitätsansatz	ressourcenorientiert	Diversität als Ressource	personelle Ressourcen im Unternehmen	organisationales Wissen und Lernen
strategischer Verantwortung- & Sensibilitätsansatz	strategisch-gesellschaftsorientiert	Diversität als strategischer Umweltfaktor	Unternehmen als Bürger*innen der Gesellschaft	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Quelle: eigene Darstellung (nach Schulz 2009, S. 66)

Allen Ansätzen gemein ist der Blick auf die Organisationsform der Unternehmen. Bühmann (2016) erwähnt 2016, dass es auch Studien dazu in nicht profitorientierten Organisationen (NPO's) gebe (u. a. bei Heitzmann & Klein 2012) und ergänzt die bisherigen Typologien durch einen weiteren Ansatz, den sie als „inclusive & transformative“ bezeichnet und bei dem es darum geht, eine optimale Balance zwischen diversitätsbedingter Umwelt und Organisationskomplexität herzustellen. Hierbei stellt sie die Organisation Hochschule als Gegenpol zu Unternehmen im Umgang mit organisationsinternen wie externen Diversifizierungsprozessen und ihre Folgen dar.

Unabhängig von den verschiedenen Motiven, Typen oder Auswirkungen etablierte sich DiM in den USA und war bereits um die Jahrtausendwende ein weit verbreitetes Konzept, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in den öffentlichen Einrichtungen (Vedder 2006).

3.3.3 Deutschland

Und wie so vieles, was aus den USA irgendwann Richtung Europa und schließlich Richtung Deutschland gelangt, ist auch das Thema DiM seit den 1990er Jahren in Deutschland auf dem Tapet. Zum einen erschienen ab 1993 erste deutschsprachige Fachartikel im wissenschaftlichen Diskurs mit Beiträgen zu „Managing Diversity“ (Vedder 2006) und etwa zur selben Zeit wurde DiM als vordergründig personalpolitisches Konzept in privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt (Krell et al. 2018). So haben zu Beginn große Tochter-Unternehmen, deren Mutter-Gesellschaften in den USA lagen, schon in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre DiM-Maßnahmen eingesetzt wie z.B. Ford ab 1996 oder ausgelöst durch die Fusionen mit amerikanischen Unternehmen auch Daimler-Chrysler 1998 oder auch die Deutsche Bank 1999 (Vedder 2006, Merx & Vassilopoulou 2007).

Seit der Jahrtausendwende kamen weitere deutsche Unternehmen dazu, die eigeninitiiert den DiM-Ansatz berücksichtigten wie bspw. die Lufthansa AG oder die Deutsche Tele-

kom (Vedder 2006, Merx & Vassilopoulou 2007, Rühl 2007). Andere deutsche Unternehmen folgten wie z.B. Shell, Siemens AG, Commerzbank AG etc. (Stuber 2002). Das Thema war also auch in den Führungsetagen der deutschen Großkonzerne angekommen. Aber noch ein weiterer wichtiger Punkt, weitestgehend unabhängig von den Aktivitäten in den USA, war zum Jahrtausendwechsel von Bedeutung.

3.3.4 Exkurs: Die Rolle des AGG bei der Verbreitung in Deutschland

Bei der Verbreitung des Themas DiM in Deutschland spielte neben der Ausweitung im akademischen Feld³¹ vor allem das In-Kraft-Treten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im August 2006 eine bedeutende Rolle (Merx & Vassilopoulou 2007, Krell et al. 2018). Und da ein Schwerpunkt des AGG im Arbeitsrecht liegt, waren gerade Unternehmen und Organisationen deutlich davon betroffen (Merx & Vassilopoulou 2007, Lauer 2008). Dabei ist es interessant zu wissen, dass die Entstehung des AGG einen langen und steinigen Weg hinter sich hatte, bis es schließlich in Kraft treten konnte (Merx & Vassilopoulou 2007, Nickel 2006, Lauer 2008). Der erste Entwurf, in dem es um ein zivilrechtliches Diskriminierungsverbot aufgrund von Geschlecht, „Rasse“, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Identität ging, wurde im Jahr 2001 diskutiert und löste laut Merx und Vassilopoulou „massive Kritik, insbesondere von Seiten der Arbeitgeber- (Isic) und Wirtschaftsverbände und der Kirchen aus“ (2007, S. 360). Da kurz darauf im Jahr 2002 das Wahljahr anstand, wurde der Entwurf nicht weiterverfolgt (Merx & Vassilopoulou 2007) und ein weiterer Anlauf scheiterte am energischen Widerstand der damaligen Bundesopposition CDU und FDP (Nickel 2006), obwohl das ursprünglich noch als „Antidiskriminierungsgesetz“ betitelte Gesetz zumindest in Teilen bereits 2002/2003 hätte vorliegen müssen (Nickel 2006, Lauer 2008). Lauer merkte an, dass unklar geblieben sei, ob die Verzögerung an den „tiefen Einschnitten in den Grundsatz der Vertragsfreiheit“ gelegen habe oder allgemein an der schwierigen Ausgestaltung (2008, S. 5). Schließlich wurde das Gesetz nach langen und zwei Regierungen überdauernden Diskussionen verabschiedet, von dem Jürgen Gehb von der CDU/CSU-Fraktion 2006 im Bundestag sagte „Aus diesem Gesetz ist kein gutes Gesetz geworden, aber immerhin ein tragfähiges“ und es wurde schließlich vom damaligen Bundespräsidenten am 18. August 2006 verkündet (Merx & Vassilopoulou 2007).

Die arbeitsrechtlichen Inhalte des Gesetzes könnten zur Folge gehabt haben, dass sich vermehrt Unternehmen um Chancengleichheit und Antidiskriminierung bemüht haben. Eine Befragung von Sieben und Schimmelpfeng (2011) zeigte auf, dass die Hälfte der Unternehmen, die DiM als Ansatz einsetzten, dies im Anschluss des Inkrafttretens des

³¹ Dazu gehörten u. a. die Einrichtung von (Gast-)Professuren, Lehrinhalten und Studiengängen an deutschen Universitäten; Netzwerke und Gesellschaften mit Fachexpertise sowie später auch die Herausgabe einer deutschsprachigen Fachzeitschrift „diversitas“ (heute: „Zeitschrift für Diversitätsforschung und –management: ZDfm“) (siehe dazu ausführlich bei Krell et al. 2018). Darüber hinaus ist das Feld, gerade im Hochschulbereich noch weitergewachsen und es gibt bspw. seit 2012 Diversity-Audits für Hochschulen vom Deutschen Stifterverband oder das Ressort Chancengleichheit, dass bei Vizepräsident*innen angesiedelt ist (z.B. an der Universität Göttingen).

neuen AGGs taten oder es im Anschluss ausweiteten (2011). Allerdings weisen die Autor*innen auch darauf hin, dass unklar bleibe, ob immer das AGG die Ursache dafür gewesen sei. Jedoch vermuten sie, dass zumindest die Sensibilisierungstrainings eine Reaktion auf die verpflichtenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen des § 12 Abs. 2 AGG gewesen seien (ebd.).

Aber auch weitere Signale aus Richtung der Politik könnten für die vermehrte Umsetzung von DiM-Maßnahmen in Deutschland verantwortlich gewesen sein. Hier ist bspw. die kurz nach Inkrafttreten des AGG durchgeführte Kampagne „Vielfalt als Chance“ der Bundesbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration (Krell et al. 2018) zu nennen oder auch die noch im selben Jahr (13.12.2006) unterzeichnete „Charta der Vielfalt“ (Merx & Vassilopoulou 2007), die damals wie heute durch die Bundesregierung (Angela Merkel ist Schirmherrin) unterstützt wird. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verpflichten sich Unternehmen zur Wertschätzung von Vielfalt und aktuell zählt die Charta in Deutschland mittlerweile 3.800 Unterzeichner*innen (www.Charta-der-Vielfalt.de, Stand 25.03.2021). Damit ist der Schritt von einem DiM-Ansatz, der anfänglich in der Mehrheit in Großkonzernen zu finden war, hin zu einem Ansatz für alle Organisations- und Unternehmensformen, erfolgt³².

3.4 Diversity Management und die Rolle der Führung

In vielen Unternehmen und Organisationen sind das Konzept des Diversity Managements bzw. die damit verbundenen Ziele auch in Deutschland bereits angekommen, und es stellt sich die Frage, welche Personen innerhalb einer Organisation dabei eine Rolle spielen, um positiven Aspekte für Organisationen und für die Mitarbeiter*innen zu erzielen, ohne dabei die Gefahren der angesprochenen Idealisierung von Diversity außer Acht zu lassen.

Um das zu erreichen, bedarf es laut Thomas und Woodruff eines gezielten Managements von Diversity, bei dem die Führungskräfte einschließlich der Unternehmensleitungen innerhalb einer Organisation eine bedeutende Rolle spielen (1999). Thomas und Woodruff haben dazu in ihrer Fabel „Building a house for diversity“ eine sehr bildhafte Analogie geschaffen, in der eine Giraffe ein sehr beeindruckendes und auch preisgekröntes Haus gebaut hat, welches er schließlich seinen Freund den Elefanten stolz vorführen möchte. Als dieser schließlich zu Besuch kommt, ist das Haus jedoch aufgrund der Größe und Ausstattung für den Elefanten, der eine andere körperlichen Statur aufweist, leider völlig ungeeignet. Die Autoren schreiben dazu: „The attitudes, beliefs and practices of chief executive officers – head giraffes of organizations or educational institutions – have an enormous impact on what happens and how; within their organizational house.“ (Thomas & Woodruff 1999, S. 4). Sie wollen damit deutlich machen, welchen Stellenwert die Lei-

³² Was das konkret für die einzelnen Unternehmen bedeutet, welche Strategien und Maßnahmen daraus resultierten, kann für viele Unternehmen z.B. auf den Best-Practice-Seiten der Charta der Vielfalt nachgelesen werden (<https://www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/>).

tungspersonen einer Organisation bzw. die Führungskräfte beim Thema Diversity Management haben, denn laut Thomas & Woodruff seien sie die Personen, die letztlich das Sagen hätten und entscheiden müssten, wohin sich die Organisation entwickle und wie das geschehe. Sie seien demnach diejenigen, die die Kultur bestimmen, die in einer Organisation herrsche (Thomas & Woodruff 1999).

Und auch Thomas & Ely setzen ein paar Jahre später bei den Führungskräften an und sind der Überzeugung, dass ein Wandel nur möglich sei, wenn sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte einer Organisation in Richtung eines breiteren Verständnisses für Diversity entwickelten (Thomas & Ely 1996). Gleichfalls sehen auch Krell und Sieben, dass das Management eines Unternehmens bei einer Veränderung der Organisationskultur, wie es bei DiM vorgesehen ist, eine sehr zentrale Rolle spiele (Krell & Sieben 2011) und für Pelster (2011) sei gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Kultur deutlich stärker vom Einfluss der Geschäftsführung abhängig als bei Großkonzernen, da es in großen Unternehmen häufig eine Vielzahl an Führungskräften mit individuellen Führungsstilen gäbe (Pelster 2011). Aber neben der Geschäftsführung bzw. Unternehmensleitung hat laut Susanne Dreas auch die mittlere Führungsebene eine wichtige Rolle in der Umsetzung von Diversity Management. Es sei wichtig, dass sie selbst ein Bewusstsein für vorhandene Unterschiede in ihren Abteilungen entwickle, denn nicht selten verlaufe eine gute geplante Diversity-Strategie deshalb im Sande, weil die Führungskräfte, die häufig der dominierenden Gruppe angehörten, zu wenig für die Thematik von Diversität sensibilisiert seien (Dreas 2019, S. 54). Aus all den genannten Gründen wird in der vorliegenden Untersuchung der Fokus auf Führungspersonen gelegt.

II. Empirieteil

4. Methode

Im vorherigen Theorieteil konnte durch die Beschreibungen von Diversity und Diversity Management ein theoretischer Bezugsrahmen hergestellt werden. Durch diese Einbettung fanden somit eine Präzisierung und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes statt.

Im folgenden Teil der Arbeit werden nun das Forschungsdesign und die Forschungsmethodik genauer beschrieben. Kernstücke dieses Kapitels bilden die Begründung für die methodologische Positionierung (Kapitel 4.1) und das damit verbundene rekonstruktive, qualitative Verfahren. Das zugrundeliegende Projekt DI(A)MANT und der daraus resultierende Feldzugang werden in Kapitel 4.2 skizziert. Darauf folgt die Erläuterung zur stichprobenweise Fallauswahl in Kapitel 4.3. Die Wahl des Erhebungsinstrumentes (Kapitel 4.4) und die damit einhergehende Verwendung eines Leitfadens (Kapitel 4.5) werden im Anschluss beschrieben. Besonderheiten, die mit der Interviewsituation verbunden sind, folgen in Kapitel 4.6. Wie mit dem Datenmaterial umgegangen wird (Kapitel 4.7) sowie die Ausführungen zur Auswertungsmethode (Kapitel 4.8) bilden den Abschluss des Empirie-Teils.

4.1 Methodologische Positionierung und metatheoretische Verortung

Zur Beantwortung der zu Beginn vorgestellten Forschungsfrage wurde geprüft, welches Verfahren methodologisch eingesetzt werden kann. Berücksichtigt wurde dabei, wie die Frage sinnvoll beantwortet werden kann, ob das Verfahren angemessen ist und ob es die erforderlichen Ergebnisse zutage fördern kann, die so mit keinem anderen Verfahren hätten erzielt werden können (Przyborski & Wohrab-Sahr 2019). Da das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung primär im „wie“ liegt, wurde ein qualitativer Zugang gewählt (Przyborski & Wohrab-Sahr 2019), denn von Interesse ist hier das Verständnis von Führungskräften zu Diversity und Diversity Management im Unternehmen und es geht darum, das damit verbundene „Wie“ des Umgangs mit dieser Vielfalt zu rekonstruieren. Dazu gehören die unterschiedlichen Sichtweisen, was unter Vielfalt zu verstehen ist. Dazu gehören auch die unterschiedlichen Motive aus denen heraus Diversity Management entsteht und umgesetzt wird. Zu beantworten ist die Frage „wie“ unter den entsprechenden Rahmenbedingungen Diversity und Diversity Management stattfindet, welche Probleme damit einhergehen, wie diese interpretiert oder auch gelöst werden. Dazu gehört auch die Rolle der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeiter*innen Welche Rolle spielt Macht in dem Zusammenhang in Form von Status und Hierarchieebene? Gibt es Unterschiede in den verschiedenen Dimensionen Alter, Geschlecht, Familienverantwortung und Migrationshintergrund? Aufgrund all dieser Fragen und dieser Ausrichtung des Erkenntnisinteresses ist es sinnvoll, auf ein qualitatives, rekonstruktives Verfahren mit einem interpretativen Zugang zurückzugreifen. Von Interesse ist demnach nicht etwas, was primär mit einem Fragebogen zu erfassen wäre. Ziel ist es, ein tiefergehendes Verständnis von Führungskräften im Hinblick auf das Phänomen zu erhalten und möglicherweise

Kontextbedingungen zu erkennen, die weiteren Aufschluss über das Thema geben können.

Weiterhin ist es zur Beantwortung der Forschungsfrage zielführend, rekonstruktiv vorzugehen, denn um soziale Wirklichkeit zu erfassen, ist (Re-)konstruktion erforderlich (Flick et al. 2012). Qualitative Verfahren sind stets rekonstruktiv ausgerichtet, das bedeutet, dass die Forschungsfrage auf der Grundlage der Rekonstruktion von sozialem Sinn (Schütz 1932) beantwortet werden soll und dass etwas rekonstruiert wird, das „bereits in sich sinnhaft ist und dessen Sinn es zu erschließen und in wissenschaftliche Konzepte zu übertragen gilt.“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2019, S. 106). Diese Überlegungen gehen auf die phänomenologische Lebensweltanalyse von Schütz³³ zurück, die das Ziel, „die Analyse des Sinnverstehens im subjektiven Bewusstsein des Handelnden“ verfolgt (Hitzler & Eberle 2012, S. 109). Schütz' Ausgangspunkt war Max Weber und die „Verstehende Soziologie“ mit dessen Definition als einer „Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will“ (Weber 1972, S. 1). Weber wollte damit den „subjektiv gemeinten Sinn“ verstehen, den die Handelnden mit ihrem Handeln verbinden (Hitzler & Eberle 2012). Das bedeutet für Schütz, um soziale Phänomene aus den Handlungen der beteiligten Individuen zu erklären, muss auf den subjektiven Sinn, den diese Handlungen für die Handelnden selbst haben, zurückgegriffen werden (ebd.).

In dem Zusammenhang spricht er vom „Postulat der Reinheit der Methode“ und sieht die Ursache in den meisten Trugschlüssen der Sozialwissenschaften die Vermengung von objektiven und subjektiven Perspektiven und erklärt: „Eine Theorie sozialen Handelns aber muß (sic!) an der subjektiven Perspektive mit aller Strenge festhalten, will sie nicht ihre fundamentale Basis verlieren, nämlich: ihren Bezug zur Sozialwelt der alltäglichen Erfahrung. Das Festhalten an der subjektiven Perspektive ist die einzige, freilich auch hinreichende Garantie dafür, daß (sic!) sie soziale Wirklichkeit nicht durch eine fiktive, nichtexistierende Welt ersetzt wird, die irgendein wissenschaftlicher Beobachter (sic!) konstruiert hat“ (Schütz & Parsons 1977, S.65 f.).

Nun ist es nicht immer einfach, diesen Sinn zu erfassen, wenn kein direkter Zugriff auf das Bewusstsein der jeweiligen Person vorliegt. Aus dem Grunde wird in der vorliegenden Untersuchung auch nicht die tatsächliche Einstellung oder Haltung der befragten Führungskräfte untersucht, sondern es handelt sich stets um das Gesagte, also das was die Befragten sagen, wie sie darüber denken. Schütz äußert dazu: „Nur das Handeln des Einzelnen und dessen gemeinter Sinngehalt ist verstehbar und nur in der Deutung des individuellen Handelns gewinnt die Sozialwissenschaft Zugang zur Deutung jener sozialen Beziehungen und Gebilde, die sich in dem Handeln der einzelnen Akteure der sozialen Welt konstituieren.“ (Schütz 1932, S. 3).

³³ Siehe auch bereits zu Schütz Kapitel 1.2.

Schütz hat davon gesprochen, dass die Interpretationen der Handelnden selbst, Konstruktionen ersten Grades, durch die Forschenden nachvollzogen und verstanden werden und erst danach, in einem zweiten Schritt, daraus wissenschaftliche Theorien gebildet werden können. Er spricht dabei von „Konstruktionen zweiten Grades“ (Schütz 1971, S. 6 [1932]).

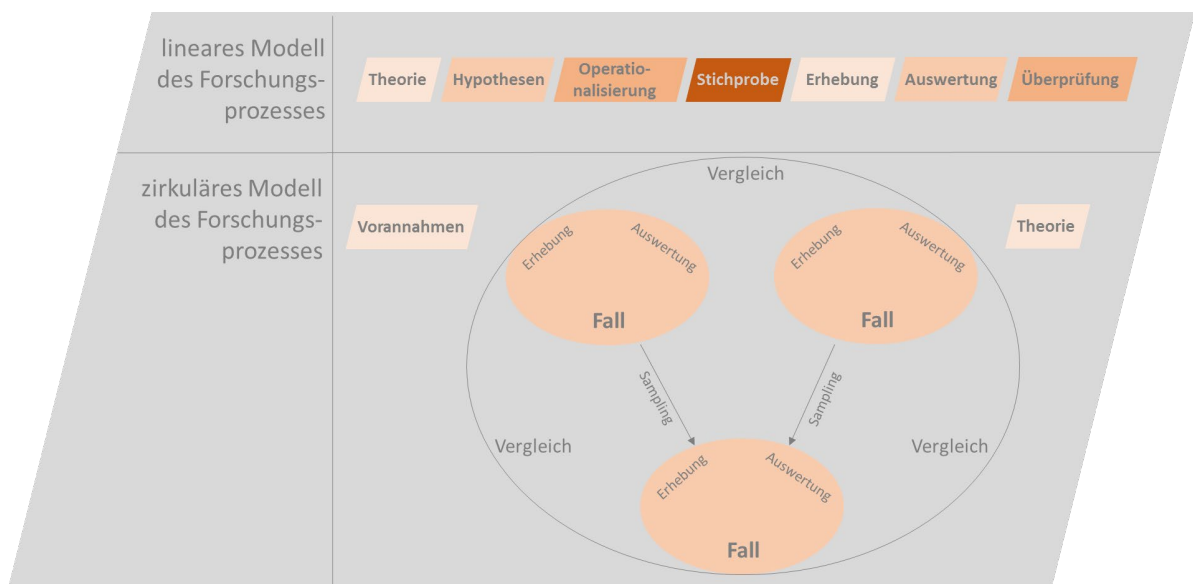
Oder anders ausgedrückt: Jedes Handeln setzt bestimmtes Wissen voraus. Um dieses Wissen zu verstehen, reicht es oft nicht aus, die Person bei ihren Handlungen zu beobachten, sondern es müssen die damit verbundenen impliziten Konstruktionen (die primären Alltagskonstruktionen) in Erfahrung gebracht werden, um sie zu (sozial)wissenschaftliche Konstruktionen, also sekundären Konstruktionen, zu machen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014 nach Schütz 2004 [1932]). „Das Verhältnis qualitativer Methoden zu ihrem Gegenstand ist deshalb ein rekonstruktives.“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 13).

Damit verbunden ist jedoch auch die Problematik des sog. „Fremdverstehens“, wie Garfinkel es, aufbauend auf Schütz' phänomenologischer Soziologie, beschreibt (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014). Mithilfe seiner Krisenexperimente wollte Garfinkel in den 1960er Jahren Studierenden verdeutlichen, dass in der Kommunikation zwischen dem tatsächlich Gesagtem und dem was verstanden wird, häufig ein großer Unterschied liegt und sich der Sinn nicht alleine aus den Äußerungen ergibt, sondern aus den Bedeutungen, die die zu verstehende Person dem beimessen (Garfinkel 1967, S. 39 ff.). Garfinkel und Sachs sprechen dabei vom „Phänomen der Indexikalität“ bzw. dem „Ärgernis mit den indexikalischen Ausdrücken“ (1981, S. 213.). In der empirischen Sozialforschung haben sich zum Umgang mit dem Problem zwei Wege etabliert. Zum einen gibt es die Möglichkeit der standardisierten Erhebungsverfahren, bei dem Fragen von allen Forscher*innen gleich verstanden und somit auch alle Antworten der Befragten gleich interpretiert werden sollen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014). Zum anderen gibt es die Möglichkeiten des ursprünglich von Fritz Schütze entworfenen sog. „methodisch kontrollierten Fremdverstehens“ (Schütze et al. 1981). Anders als beim standardisierten Erhebungsverfahren, mit denen der Versuch der Ausblendung der indexikalen Äußerungen vorgenommen wird, werden die Äußerungen beim methodisch kontrollierten Fremdverstehen bewusst mit einbezogen und nicht ausgeblendet (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014). Dies vollzieht sich zunächst darin, den Beforschten während der Erhebungsphase die Möglichkeit zu geben, ihre Darstellungen selbst gestalten zu können (ebd.). Das ist bei Interviewsituationen, wie sie in dieser Untersuchung durchgeführt wurden, der Fall. Anders als bspw. bei einem standardisierten Fragebogen, in dem die Wortwahl auf den Überlegungen der Forscher*innen beruhen und gezielt bewusste Themen abgefragt werden, gibt es bspw. innerhalb eines offenen Interviews die Möglichkeit, die Sprache frei zu erwählen und Themen, die innerhalb des eigenen Relevanzsystems von Bedeutung sind, auszuführen. Auch die Auswertung erfolgt methodisch kontrolliert, indem die Kontextuierung der Beforschten berücksichtigt wird und nicht, wie bei standardisierten Verfahren, die Vorab-Kontextuierung durch die Forscher*innen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014). Auch hier werden die Äußerungen innerhalb des Kontextes der Befragten interpretiert, anders als bspw. bei

einem standardisierten Fragebogen, bei dem im Vorfeld bereits durch die theoretische Einordnung eine Interpretation stattgefunden hat.

Weiterhin ist ein qualitatives Vorgehen auch aus dem Grunde zur Beantwortung der genannten Fragen sinnvoll, weil es sich i.d.R. um ein Verfahren handelt, das (anders als quantitative Verfahren) zirkuläre Elemente beinhaltet (Przyborski & Wohlrab-Sahar 2019). Die nachfolgende Abbildung macht dies deutlich (siehe Abbildung 12). Statt einer linearen Struktur zu folgen, ist es im Forschungsprozess vorgesehen, dass (Re-)Formulierung der Fragestellung, Erhebung und Auswertung sowie Generalisierung und Theoriebildung in immer wiederkehrenden „Schleifen“ verlaufen³⁴. Das ist dann besonders hilfreich, wenn keine weitreichenden Theorien im Vorfeld vorliegen, bspw. weil es sich um ein noch wenig erforschtes Feld handelt, sondern die Erkenntnisse durch die Arbeit an dem Datenmaterial selber erfolgen (Bücker 2020), wie es bei Diversity Management und Führungskräften in KMU der Fall ist³⁵.

Abbildung 12: Quantitatives und qualitatives Forschungsdesign



Quelle: eigene Darstellung (nach Flick 2002, S.73)

³⁴ In der Grounded Theory Methodologie wird die konstitutiv aufeinander bezogene Abfolge von Datenerhebung und Datenauswertung „Theoretical Sampling“ bezeichnet (Strauss & Corbin 1996). Zu Beginn werden die erhobenen Daten unmittelbar kodiert und auf Grundlage der ersten Ergebnisse gezielt weitere Fälle erhoben. Nicht immer ist in Forschungsvorhaben ein Theoretical Sampling im engeren Sinne der Grounded Theory Methode (GTM) möglich, weil bspw. die Daten en bloc erhoben werden und aus organisatorischen Gründe keine zwischenzeitlichen Auswertungen stattfinden können. Laut Bücker (2020) gebe es jedoch viele Forschungsprojekte, in denen auch auf diesem Wege qualitative Daten sinnvoll mit Analyseschritten der GTM analysiert werden könnten, auch wenn es sich dann nicht mehr um eine GTM im engeren Sinne handle. Zur genaueren Vorgehensweise in der vorliegenden Untersuchung s. Kapitel 4.8.

³⁵ Zur näheren Unterscheidung von quantitativen und qualitativen Verfahren siehe u. a. Flick et al. (2012).

4.2 „DI(A)MANT“ – ein Projekt der Regionalentwicklung als Feldzugang

Im Folgenden wird beschrieben, wie der Feldzugang erfolgt ist und welche Personen für die Datenerhebung hinzugezogen wurden. Im Interesse steht das Verständnis von Diversity bei Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen.

Bei der Auswahl der KMU wurde sich an der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung orientiert. Unter kleine und mittlere Unternehmen werden demnach jene Unternehmen verstanden, die weniger als 500 Beschäftigte und max. 50 Mio. Euro Jahresumsatz aufweisen (IfM 2021)³⁶.

Abbildung 13: KMU-Definition

KMU-Definition des IfM Bonn
KMU: bis 499 Beschäftigte und bis 50 Millionen € Umsatz/Jahr

Umsatzgrößenklassen	Beschäftigtengrößenklassen von ... Beschäftigten			
	0 - 9	10 - 49	50 - 499	500 und mehr
bis 2 Mio. €				
über 2 Mio. - 10 Mio. €				
über 10 Mio. - 50 Mio. €				
über 50 Mio. €				

- Kleinunternehmen
- Kleinunternehmen – sofern kein Kleinunternehmen
- Mittlere Unternehmen – sofern kein Klein- oder Kleinunternehmen
- Kein KMU

Quelle: IfM Bonn. © IfM Bonn 2021

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (2021)

Der Zugang zu den Unternehmen war recht einfach, da das Forschungsfeld im Rahmen des Hochschulprojektes „DI(A)MANT – Diversity Management: Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ genutzt werden konnte.

Von August 2017 bis Januar 2021 existierte das von Hochschule Osnabrück und Wirtschaftsverband Emsland ins Leben gerufene Projekt „DI(A)MANT – **D**iversity **MA**-**N**agement**T**: Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“. Es handelte sich dabei um ein

³⁶ Da zum Jahresumsatz der einzelnen Unternehmen leider keine Informationen vorlagen, wurde allein die Anzahl der Beschäftigten berücksichtigt.

vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördertes Drittmittelprojekt. Das kleine Projektteam bestand aus zwei Personen: einem Projektleiter (mit ca. 10% des Stellenanteils) sowie einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin, die Verfasserin der vorliegenden Arbeit ist (zuerst mit 100%, ab Oktober 2018 mit 75% ihres Stellenanteils).

Anlass des Projekts waren gesellschaftliche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt durch den demographischen Wandel, vermehrten Zuzug von Menschen mit Migrationshintergrund, Veränderungen in der Rollenverteilung in Paarbeziehungen sowie den Fachkräftemangel. Gemeinsamer Nenner der genannten Herausforderungen war der Umgang mit Heterogenität bzw. Diversität. Ziel war es, gemeinsam an den Bedürfnissen der kleinen und mittleren Betriebe orientierte Lösungsmöglichkeiten zu den Themen „Altersstruktur + Wissensmanagement“, „Familienfreundlichkeit + Gendermainstreaming“, „Interkulturelle Kompetenz + Migration“ jeweils vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels zu erarbeiten. Zudem war es das Ziel, den Unternehmen das Konzept des Diversity Managements näher zu bringen und zusätzlich eine Vernetzung innerhalb der Region anzustoßen. Insgesamt konnten mithilfe des hiesigen Wirtschaftsverbandes 16 Projektunternehmen akquiriert werden, wobei aufgrund der eintretenden Corona-Pandemie im Jahre 2020 lediglich zwölf Projekte in elf Unternehmen tatsächlich durchgeführt wurden³⁷.

Die Vorgehensweise war in den einzelnen Unternehmen ähnlich. Zu Beginn gab es eine Ansprechperson, die entweder an uns direkt herangetreten ist oder die wir bzw. der Wirtschaftsverband angesprochen haben. Dabei handelte es sich i.d.R. um die Unternehmensinhaber*innen bzw. die Vorstandsvorsitzenden oder um die Personalleitung. Bei einem Vor-Ort-Termin, um das Projekt vorzustellen und gegenseitige Erwartungen auszutauschen, nahmen meist ein bis drei Personen aus dem Unternehmen teil. I.d.R. handelte es sich dabei um Personen, die in einem Themenfeld arbeiteten, zum dem es Schnittstellen gab³⁸ oder jemand aus dem Betriebsrat. Häufig wurde die Bearbeitung des Projekts einen hohen Stellenwert beigemessen, sodass häufig Führungspersonen 1. Grades involviert waren. Im ersten Gespräch wurde dann auch das Vorgehen erklärt und darauf hingewiesen, dass Interviews durchgeführt würden. Hierzu baten wir die Ansprechpersonen, uns ca. fünf (weitere) Personen zu nennen, die dafür in Frage kämen. Dazu zählten:

- Personen mit Führungsverantwortung
- Personen mit abteilungsleitenden oder teamkoordinierenden Funktionen

³⁷ Zur Überraschung des Projektteams funktionierte die Akquise sehr gut und es gab mehr Anfragen als in der Planung zur Bearbeitung vorgesehen waren. Von Beginn an lag die Vermutung nahe, dass nicht immer das Thema ausschlaggebend für das Interesse an einer Kooperation war, sondern, dass eine grundsätzliche gemeinsame Zusammenarbeit mit der Hochschule Osnabrück und dem Campus Lingen als positiv bewertet wurde und dass dies ein Motiv zur Beteiligung war.

³⁸ Beim Konzept des Diversity Managements handelt es sich grundsätzlich um ein Querschnittsthema, das alle Bereiche eines Unternehmens betrifft. Jedoch hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass das Thema in der Wahrnehmung und somit auch in der Bearbeitung vorrangig bestimmten Bereichen zugeordnet wird wie bspw. der Personalabteilung oder der Kommunikationsabteilung. Laut Cordula Brand (2021) sei das problematisch, da diese Verankerung nicht umfassend und zentral genug sei, um ein systematisches DiM mit strukturierten Maßnahmen zu etablieren.

- Personen, die mit dem Thema in dem Unternehmen bereits vertraut sind (durch z.B. eine Arbeitsgruppe)

Eine Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen, wurde somit von der Ansprechperson angefragt. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass durch die gezielte Auswahl der zu befragenden Personen von Unternehmensseite möglicherweise nur „Vorzeige-Mitarbeiter*innen“ benannt wurden, um das Unternehmen unter Umständen in ein bestimmtes „Licht zu rücken“. Zudem bestehen keine Informationen über die Motive der Teilnahme. Weiterhin ist nicht bekannt, ob es schwierig war, Teilnehmer*innen zu akquirieren oder ob es Absagen gegeben hat.

Je nach Unternehmen wurden zwischen vier und neun Interviews geführt. Bei zwei Projektpartner*innen wurden insg. neun Personen für die Interviews genannt. Es wurde darauf hingewiesen, dass dies für das Projekt nicht unbedingt notwendig sei, da es sich zum Einen um ein sehr zeitintensives Vorgehen handle und zum Anderen nicht davon auszugehen sei, dass das zu neuen Erkenntnissen führen würde³⁹. Jedoch war den verantwortlichen Personen in diesen Fällen wichtig, niemanden auszuschließen, da sie systematisch alle Leitungspersonen eines bestimmten Bereiches hinzuziehen wollten. Diese Begründung schien durchaus nachvollziehbar und darum wurden z.T. mehr Interviews geführt und ausgewertet. Zum Ende des Projektes DI(A)MANT fanden insg. 60 Interviews in elf Unternehmen statt.

³⁹ Nach dem Prinzip der „theoretischen Sättigung“, wie es in der Grounded Theory beschrieben wird, führt ein „Mehr an Informationen“ nicht unbedingt auch an ein „Mehr an Erkenntnissen“. Ab einem gewissen Punkt wiederholten sich die Erkenntnisse lediglich. Siehe hierzu ausführlich u. a. bei Strauss & Corbin (1996), Breuer (2010).

4.3 Fallauswahl mit qualitativem Stichprobenplan

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden nicht alle im Rahmen des Projekts DI(A)MANT geführten Interviews zur Auswertung hinzugezogen. Zum einen, weil die befragten Personen nicht zur interessierenden Personengruppe gehörten (keine Führungsposition) oder zum anderen, weil die Anzahl der vielen Interviews im Sinne der sog. „theoretischen Sättigung“, wie es auch bei der Grounded Theory angewendet wird (Strauss & Corbin 1996), keine weiteren Erkenntnisse geliefert hätten.

4.3.1 absichtsvolle, bewusste Stichprobenziehung

Um nun eine geeignete Auswahl zu treffen und die informationshaltigen Fälle auszuwählen, wurde, statt mit einer Zufallsstichprobe, mit einer absichtsvollen, bewussten Stichprobenziehung gearbeitet (Schreier 2007). Dieses Verfahren wird häufig in der qualitativen Forschung verwendet, weil es sich dort meist eher um kleine Stichproben handelt, deren Ergebnisse, wie in diesem Fall auch, nicht auf die Verallgemeinerung auf die „Gesamtheit anderer Personen“ abzielt, „sondern auf die Gesamtheit der Gründe“ (Schreier 2007, S. 244). Weil also mit der Fragestellung möglichst die Bandbreite des Phänomens abgedeckt werden sollte (Schreier 2007), fiel die Wahl auf eine heterogene Stichprobe, die so zusammengesetzt ist, dass sie aus möglichst unterschiedlichen Fällen besteht⁴⁰.

4.3.2 kombiniertes Verfahren

Bei der Stichprobenziehung selbst, wurde ein kombiniertes Verfahren eingesetzt, das zum einen eine fixe Form (1), also ein theoriegesteuertes Verfahren der absichtsvollen Stichprobenziehung, verwendete und zum anderen eine flexible Form (2), die dem Theoretical Sampling der Grounded Theory ähnelt.

4.3.2.1 fixe Form

(1) Bei der fixen Form, der theoriegesteuerten Variante, besteht ein gewisses Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand bzw. über die Merkmale im Feld. Dabei geht es jedoch nicht um theoriebasiertes Wissen im engeren Sinne (Schreier 2007). Da für die vorliegende Arbeit die Besonderheit besteht, dass aus einem „Pool“ an bereits geführten Interviews eine Auswahl stattfinden soll, liegt bereits relevantes Wissen vor. Bekannt ist z.B. welche Personen, aus welchen Unternehmen, in welchen Branchen, mit welchen Positionen etc. bereits befragt wurden. Dieses Vorwissen kann sinnvoll bei der Stichprobenziehung genutzt werden, um eine möglichst heterogene Stichprobe zu erzielen.

Um dieses Vorwissen, möglichst systematisch zu berücksichtigen, wurden in einem Brainstorming zuerst alle potenziellen, theoretischen Faktoren gesammelt, die Einfluss auf den Umgang mit Diversität haben könnten bzw. zu einer Unterschiedlichkeit beitragen könnten⁴¹.

⁴⁰ Im Gegensatz zur homogenen Stichprobe, die das Ziel verfolgt, möglichst ähnliche Fälle zu berücksichtigen (Schreier 2007).

⁴¹ Die Liste der gesammelten Faktoren befindet sich im Anhang 2.

In einem nächsten Schritt ließen sich die gesammelten Faktoren in drei verschiedene Cluster einteilen:

- a) organisationale Faktoren (das Unternehmen betreffend),
- b) individuelle Faktoren (der bzw. die Mitarbeiter*in im Unternehmen betreffend) und
- c) persönliche/private Faktoren (die Person betreffend)

Die organisationalen Faktoren (a) wurden genutzt, um die Stichprobengröße zu bestimmen. Die individuellen Faktoren (b) sind anschließend für die gezielte Fallauswahl verwendet worden. Die persönlichen/privaten Faktoren (c) fanden schließlich keine Berücksichtigung bei der Fallauswahl. Diese Entscheidung ist gefallen, weil es sich um eine Untersuchung im organisationalen bzw. beruflichen Kontext handelt und private bzw. persönliche Faktoren eine untergeordnete Rolle spielen. Auch wenn bewusst ist, dass die biographischen Faktoren immer auch Einfluss auf das Antwortverhalten der befragten Person haben. Natürlich werden privat gemachte Erfahrungen Einfluss auf die Wahrnehmung und die Gestaltung des beruflichen Alltags haben und diese werden in den Interviews auch nicht ausgeblendet, allerdings steht im Fokus der Analyse letztlich der institutionelle Rahmen des Handelns der befragten Person und nicht die private Person mit ihrem biographischen Hintergrund (Meuser & Nagel 2009).

(a) Bei der Bestimmung der Stichprobengröße (siehe Abbildung 14) wurde der organisationale Faktor „Branche“ betrachtet und es wurde geschaut, wie viele Interviews in den Unternehmen geführt wurden. Bei der Gesamtanzahl von 61 geführten Interviews, erschien eine Reduzierung auf 25 % und somit auf 15 Interviews als Richtwert zur Bearbeitung sinnvoll, um die Bandbreite des Phänomens abdecken zu können. Eine Verteilung auf die verschiedenen Branchen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Anzahl der geführten Interviews ergab folgende Stichprobengröße:

Abbildung 14: Stichprobengröße nach Branche und Anzahl der geführten Interviews

	Bau/ Handwerk	Dienst- leistungen	Handel	Verwaltung	
Anzahl beteiligter UN	3	4	2	3	11
Anzahl geführte Interviews	16 (26 %)	17 (28 %)	7 (11 %)	21 (34 %)	61
Entscheidung für 25%*	4	4	2	5	15

* Im Sinne des Theoretical Samplings können im Prozess ggf. weitere Interviews berücksichtigt werden.

Quelle: eigene Darstellung

(b) Die individuellen Faktoren wurden bei der gezielten Fallauswahl berücksichtigt, sodass auch hier eine möglichst heterogene Stichprobe über die Branchen hinaus entstand. Dabei wurde darauf geachtet, dass im Sinne einer Fallkontrastierung (Schreier 2007) Interviews mit unterschiedlichen Personen hinzugezogen wurden, die unterschiedliche Merkmale innerhalb verschiedenster Spektren aufweisen wie z.B. Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit, Managementposition, geschätztes Alterskategorie. Dabei entstand ein qualitativer Stichprobenplan, der exemplarisch wie folgt aufgebaut war (siehe Tabelle 5):

Tabelle 5: Beispiel für einen qualitativen Stichprobenplan

Bezeichnung	Geschlecht	Unternehmens- zugehörigkeit	Managementposition	Alterskategorie
B01	Weiblich	> 20 Jahre	gehoben	mittleres Alter
B02	Männlich	> 5 Jahre	mittlere	junges Alter
...				

Quelle: eigene Darstellung

Der tatsächliche und vollständige Stichprobenplan wird an dieser Stelle nicht dargestellt, damit keine Rückschlüsse auf die Organisationen und die befragten Personen möglich sind⁴². Dadurch fehlt laut Kühl zwar (2020, S. 64) „das ‚Feeling‘ für die Organisation“, jedoch ist dies erforderlich, denn andernfalls bestünde die Gefahr, durch Einsicht in nicht öffentliche Prozesse einer Organisation oder sensibler Daten Einzelner, dass das negative

⁴² Das Vorgehen gehört zum wissenschaftlichen Standard. Siehe hierzu auch die Forderung nach Anonymisierung im Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes deutscher Soziologinnen und Soziologen im § 2 (5) Rechte der Probandinnen und Probanden (DGS, BDS 2017).

Konsequenzen für das Image der Organisation oder auch persönlich für die Befragten nach sich ziehen könnte. Das gilt es in jedem Fall zu vermeiden.

4.3.2.2 flexible Form

(2) Zusätzlich zur beschriebenen fixen Form der Stichprobenauswahl, wurde Wert auf eine flexible Auswertung nach Prinzipien des Theoretical Samplings gelegt (Strauss & Corbin 1996).

Diese Form gehört zu den datengesteuerten Verfahren, weil je nach Datenlage entschieden wird, ob weitere Daten ausgewertet werden oder nicht. Das hat den Vorteil, dass keine theoretischen Vorkenntnisse bzgl. des zu untersuchenden Gegenstandsbereich vorliegen müssen und dass das Verfahren gut für explorative-qualitative Forschung geeignet ist (Schreier 2007). Jedoch anders als beim Theoretical Sampling vorgesehen, findet in der vorliegenden Untersuchung keine sukzessive Erweiterung in Form von Datenerhebung – Auswertung – Theoriebildung in immer gleicher Reihenfolge statt, sondern aufgrund des Projekts DI(A)MANT, hat zu Beginn die gesamte Datenerhebung stattgefunden und erst bei der Auswertung wurde ggf. sukzessive weiteres Material zur Analyse hinzugezogen wurde.

In diesem Fall bedeutet das, dass trotz des Richtwertes von 15 Interviews, noch ein weiteres Interview in die Stichprobe und Auswertung miteinbezogen wurde. Es wurde erwartet, dass das Gespräch weitere aufschlussreiche Erkenntnisse beitragen konnte, sodass letztendlich 16 Interviews die Grundlage für die Untersuchung bildeten.

4.4 Methodenwahl/ Erhebungsinstrument

Zu Beginn wurde sich die Frage gestellt, welche Form der Erhebung nun am besten geeignet sei, um der Beantwortung der Frage möglichst nahe zu kommen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden zur Datenerhebung leitfadengestützte Expert*innen-Interviews eingesetzt. Im Vorfeld soll jedoch einmal näher darauf eingegangen werden, worum es sich bei diesem Instrument handelt und welche Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Expert*innen bestehen, bevor schließlich die konkrete Umsetzung erläutert wird.

4.4.1 Expert*innen-Interviews

Schon vor den 1990er Jahren galt das Expert*innen-Interview als eines der am häufigsten eingesetzten Methode in der empirischen Sozialforschung (Meuser & Nagel 2009). Es handelt sich dabei um ein Instrument, das einen bestimmten Zweck verfolgt, indem anhand von Interviews, das Wissen von Expert*innen über einen bestimmten sozialen Sachverhalt erschlossen werden soll. Diese Untersuchungen sind in den Sozialwissenschaften, besonders in der Soziologie, weit verbreitet (Gläser & Laudel 2009).

Dabei führte das Expert*innen-Interview lange Zeit ein Schattendasein, denn in den gängigen Hand- und Lehrbüchern zu Methoden der empirischen Sozialforschung wurde es als eigenständige Erhebungsform, teilweise noch bis in die 2000er-Jahre hinein, kaum bis gar nicht berücksichtigt (z.B. Diekmann 1995, Flick 2002, Mayring 2016). Die Forschungspraxis wurde z.T. als „hemdsärmelig“ (vgl. Meuser & Nagel 2009, S. 465) beschrieben und erhielt, trotz der Häufigkeit der Anwendung, eine verhältnismäßig geringe methodische Aufmerksamkeit, sowohl national als auch international (Meuser & Nagel 2005).

Jedoch gab es auch einige Autor*innen, die sich der Bedeutung der Methode bewusst waren und so brachten bspw. Bogner, Littig und Menz (2005) einen Sammelband heraus, der sich der kritischen Reflexion der methodischen Grundlagen der Expert*innen-Interviews widmet⁴³. Doch selbst unter denjenigen, die sich der besonderen Bedeutung der Expert*innen-Interviews bewusst sind, liegen konträre Meinungen vor bzgl. der Vorzüge bzw. der Anforderungen, die ein solches Interview mit sich bringt. So beschreiben Bogner und Menz selbst in der Einführung ihres Bandes (2005), dass es sich um ein Verfahren handele, das besonders forschungsökonomische Vorzüge genieße, weil es bspw. in der Explorationsphase „lange Wege spare“, eine „konkurrenzlos dichte Datengewinnung“ ermögliche, einen „vergleichsweise unproblematischen Einstieg in das Untersuchungsfeld“ gebe und die Bereitschaft, Personen für ein Interview zu bewegen, verhältnismäßig unkompliziert sei (Bogner et al. 2005, S. 7f). Die Ausführungen der Vorzüge scheinen sich jedoch eher auf die forschungspraktischen Aspekte im Vorfeld zu beziehen und weniger auf die inhaltlichen bei der Umsetzung.

⁴³ Siehe hierzu auch die Rezension von Andrea D. Bührmann (2004).

Denn ganz anders empfindet es Pfadenhauer im selben Band (2005); sie ist der Ansicht, dass das Expert*innen-Interview nicht der Zeitersparnis diene und führt aus, dass es sich um ein anspruchsvolles sowie aufwendiges Verfahren handele, „dessen kompetente Verwendung hohe Feldkompetenzen – und hohe Feldakzeptanz“ voraussetze (S. 127f). Meuser & Nagel (2009) stimmen ihr zu und verdeutlichen, dass es anders als aus einem pragmatischen Motiv heraus auch aufgrund methodologischen Motiven gewählt würde, und zwar aufgrund des besonderen spezifischen Wissens: das Expert*innenwissen.

In der vorliegenden Arbeit fiel die Wahl auf dieses Instrument keinesfalls aus zeitökonomischen Gründen, auch wenn sich die Akquise der Interviewenden tatsächlich als recht einfach gestaltete (s. hierzu Kapitel 4.2) und auch wenn es sich bei den zu interviewten Personen um Führungskräfte handelte, die z.T. unter dem genannten hohen Zeitdruck standen. Diese Form der Erhebung wurde gewählt, weil es ein Instrument der Datenerhebung ist, das auf den besonderen „Wissensvorsprung“ der befragten Personen abzielt (Meuser & Nagel 2009, S. 467). Was das bedeutet und was letztlich unter Expert*innen(wissen) verstanden wird, soll folgend erläutert werden.

4.4.2 Expert*innen und ihr Expert*innenwissen

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass ein Experte bzw. eine Expertin über besonderes Wissen bzw. besondere Informationen verfügt (z.B. Gläser & Laudel 2009; Meuser & Nagel 2009; Bogner et al. 2014). Allerdings scheint Uneinigkeit vorzuliegen, was unter diesem „besonderen Wissen“ zu verstehen ist. Gläser & Laudel (2009) gehen davon aus, dass sehr viele Menschen besonderes Expert*innenwissen besitzen. Nach ihrer Auffassung, handelt es sich bspw. schon bei besonders großen Frank Zappa-Fans um Expert*innen, nur, weil diese alle Platten und CDs besitzen, Zappas Biographie auswendig kennen und wissen, mit welchen Musiker*innen er zu welcher Zeit zusammengearbeitet hat. In ihren Augen wären auch schon Beteiligte, die bei einem bestimmten Konzert anwesend waren, Expert*innen, und zwar für genau dieses Konzert, denn „nur die Beteiligten haben dieses Wissen“ (S. 10). Gläser & Laudels Auffassung, wer also als Expert*in in Frage kommt, wird sehr weit ausgelegt.

Meuser & Nagel (2009), aber auch Bogner et al. (2014) finden einen solchen Expert*innenbegriff nicht zielführend. Denn bei einem solchen Verständnis bestehe zum einen die Gefahr einer „inflationären Ausdehnung des Expertenbegriffs (sic!), in deren Folge schließlich jeder zum Experten (sic!) wird – sei es zum ‚Experten (sic!) für das eigene Leben‘“ (vgl. Meuser & Nagel 2009, S. 467). Und zum anderen würde die „Nivellierung des Gefälles zwischen Laien und Experten (sic!)“ betont und würde in der Konsequenz bedeuten, dass jedes qualitative Interview als Expert*innen-Interview bezeichnet werden könne (Bogner et al. S. 11). Allen gemein ist jedoch, dass die Expert*innendefinition auf das besondere Wissen abziele; Bogner et al. (2014) bezeichnen das als den „Wissensaspekt der Expertendefinition (sic!)“ (S. 12).

Neben dem Wissensaspekt sprechen sie jedoch noch eine weitere Dimension an, die für die Begründung von Expert*innentum eine Rolle spielen: den sog. „Machtaspekt“ (ebenda, S. 12). Denn als Expert*innen gelten i.d.R. Personen, die in herausgehobenen

sozialen Positionen seien und in solchen Kontexten auch handelten, und demnach i.d.R. ein hohes Maß an Prestige und Einfluss besäßen (Bogner et al. 2014). Genau wie Meuser & Nagel (2005, S. 73) bezeichnen sie die Expert*innen als Zugehörige der „Funktionselite“, da Expert*innen nicht selten auch in herausgehobene Leitungspositionen berufen würden (Bogner et al. 2014, S. 13). Allerdings heiße das nicht, dass Expert*innen, die keine herausgehobene Leitungsposition hätten, nicht auch in gewissem Maße Macht besäßen. Das Gegenteil sei sogar der Fall, denn ansonsten wären sie für die Durchführung von qualitativen Interviews von wenig Interesse. Laut Bogner et al. werden Expert*innen deshalb befragt, weil „ihre Handlungsorientierungen, ihr Wissen und ihre Einschätzungen die Handlungsbedingungen anderer Akteure (sic!) in entscheidender Weise (mit-) strukturieren.“ Somit erhält das Expert*innenwissen erst durch die soziale Wirkmächtigkeit seine Bedeutung und mache sie dadurch für viele empirische Forschungsprojekte und Forschungsfragen interessant (Bogner et al. 2014). Das bedeutet zudem, dass Expert*in zu sein, keine personale Eigenschaft ist, sondern der Status durch die forschende Person per Zuschreibung erfolgt (Meuser & Nagel 2005).

Selbst unter Berücksichtigung der oben beschriebenen unterschiedlich weit gefassten Ansichten von Expert*innen und Expert*innenwissen, konnte verdeutlicht werden, dass es sich bei den befragten Führungskräften um Expert*innen handelt; sowohl aus dem Wissensaspekt heraus: alle Führungskräfte besitzen ein besonderes Wissen, das nur sie in ihrer Position in ihrem Unternehmen so haben können; als auch aus dem Machtaspekt heraus: alle sind in einer Führungsposition und haben voraussichtlich ein gewisses Maß an Prestige und Einfluss (wenn davon auszugehen ist, dass Mitarbeiter*innen zu führen beides beinhaltet).

4.4.3 Verwendung eines Leitfadens

Das Expert*innen-Interview beinhaltet, anders als andere Formen von Interviews, wie bspw. das problemzentrierte Interview (Witzel 1985) oder das narrative Interview (Schütze 1983), keine bestimmte methodische Vorgehensweise⁴⁴, sondern definiert sich über den Adressat*innenkreis der Befragten (Bogner et al. 2014), was dazu führt, dass die jeweilige konkrete Ausgestaltung der Interviews immer wieder neu vorgenommen und kontextspezifisch angepasst werden muss (Kassner & Wassermann 2005).

Zur Unterstützung der Expert*innen-Interviews wurde in der vorliegenden Untersuchung ein Leitfaden entwickelt, jedoch nicht, weil die Ansicht existierte, dass ohne Leitfaden nur unstrukturierte Gespräche ohne konkretes Ziel geführt werden können, wie Przyborski & Wohlrab-Sahr es häufig bei unerfahrenen Forscher*innen erleben (2014), sondern, weil es aufgrund der klar eingegrenzten Fragestellung, wie es bei Expert*innen-Interviews in der Regel der Fall ist, sinnvoll und als unterstützendes Element dienlich ist (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014).

Der Leitfaden war in der Gesprächssituation ein hilfreicher Bestandteil. Zudem ist es während der Gespräch gelungen, dass die Befragten weitestgehend von alleine die interessierenden Themenbereiche abhandelten, sodass mit spezifischen Nachfragen angesetzt werden konnte. Zudem wurde die Prämisse verfolgt, sich „primär an den inhaltlichen Relevanzstrukturen und kommunikativen Ordnungsmustern der Befragten [zu] orientier[en], anstatt an den vorab vorgenommenen Ordnungen und Strukturierungen der Forscher (sic!)“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 126). Es wurde stets darauf geachtet, das Gespräch nicht an einer festen Reihenfolge der Fragen auszurichten, was Przyborski & Wohlrab-Sahr in dem Zusammenhang ganz klar als „Interview-Fehler“ bezeichnen (2014, S. 126), sondern eine Offenheit trotz Leitfaden zu bewahren. Der Leitfaden folgt dem Interview, nicht umgekehrt (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014).

Bei der Konstruktion des Interviewleitfadens wurde zum einen darauf geachtet, dass die Reihung der Fragen einen systematischen Aufbau aufweist, der dem Prinzip vom Allgemeinen zum Spezifischen folgt⁴⁵ (Przyborski 2014) und zum anderen wurde jede einzelne Frage anhand bestimmter Kontrollfragen überprüft, die verschiedene Zwecke verfolgten:⁴⁶

- Warum wird die Frage gestellt? → Das soll sicherstellen, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren wird.
- Wonach bzw. was wird erfragt? → Stellt sicher, dass zur Fragestellung die passenden Antworten gegeben werden können.

⁴⁴ Wobei beim problemzentrierten Interview auch eher von einer Methodenkombination auszugehen ist (Kassner & Wassermann 2005).

⁴⁵ Zum Kriterium der Spezifität siehe auch die frühen Arbeiten von Merton et al. (1956) sowie Hopf (1978).

⁴⁶ Der vollständige Leitfaden inkl. der Kontrollfragen und deren Zweck befindet sich im Anhang 3.

- Warum wurde die Frage so formuliert? → Hier geht es darum, den richtigen Fragentypus zu verwenden und die größte mögliche Einfachheit der Fragestellung zu gewährleisten.
- Warum befindet sich die Frage bzw. der Fragenblock an dieser Stelle? → Mit dieser Frage soll die Struktur des Interviews berücksichtigt werden, anhand derer ein inhaltlicher Sinnzusammenhang verfolgt werden sollte.
- Ist die Frage neutral gestellt? → Der Neutralität der Fragen kommt eine hohe Bedeutung zu, da sie der zu befragenden Person keine Antworten nahelegen sollen, um diese nicht zu verfälschen.

Zusätzlich wurde der Leitfaden im Vorfeld getestet (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014), konnte jedoch inhaltlich und in seiner Form bestehen bleiben.

Bei der Durchführung der Interviews wurden die Befragten im Vorfeld darauf hingewiesen, dass es sich nicht um ein klassisches Interview im Sinne eines „Frage-Antwort-Schemas“ mit vielen Fragen und kurzen Antworten handele (Mey 2000, S. 2), sondern es gehe darum, dass die befragte Person ins Erzählen kommen soll und lediglich bei Unklarheiten bzw. später konkret zu einzelnen Punkten nachgehakt würde.

Unterstützend wurde zudem zu Beginn eine Frage „zum warm werden“ gestellt, damit sich die befragte Person an die Situation gewöhnen kann. Es wurde eine Eingangsfrage mit Erzählaufforderung gewählt, die den narrativen Charakter verdeutlichen sollte (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014): „Erzählen Sie mir doch einmal Ihren persönlichen Werdegang und wie Sie hier ins Unternehmen und in Ihre Position gekommen sind.“

Wie oben bereits kurz angedeutet, wurde der Leitfaden während des Gesprächs flexibel gehandhabt. Das bedeutet, dass Themen, die bereits hinreichend behandelt wurden, nicht an späterer Stelle erneut abgefragt wurden, nur, weil der Leitfaden dies vorsah bzw. wenn sich eine Frage thematisch sinnvoll anbot, wurde sie gestellt, auch wenn sie erst an späterer Stelle im Leitfaden aufgeführt wurde. Zudem wurden keine abrupten Themenwechsel durchgeführt oder nicht vorgesehene Themen „abgewürgt“ und ein Versprechen, ein Thema an späterer Stelle noch zu behandeln, wurde stets eingehalten und entsprechend „Raum“ dafür gegeben.

Ziel des offenen Leitfadeninterviews ist es auch nicht, eine Vergleichbarkeit der Antworten zu erhalten und diese im Sinne einer Doublette aufeinander legen zu können, sondern Ziel ist es, „bestimmte Sachverhalte und Problemsichten in ihrem situativen Kontext und ihrem Sinnzusammenhang zu verstehen bzw. zu rekonstruieren“ (Przyborski 2014, S. 131). Der vollständige Leitfaden mit den jeweiligen Zielen der einzelnen Fragen befindet sich im Anhang 3.

4.4.4 Umgang mit dem Datenmaterial

Um eine geeignete Datenbasis zur Weiterverarbeitung zu haben, wurden alle Interviews per Ton aufgezeichnet. Vor Beginn eines Gesprächs wurden die Interviewenden immer

gefragt, ob sie einverstanden seien, wenn das Gespräch mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet würde. Weiterhin wurde zugesichert, dass alles datenschutzrelevante mit dem Datenschutzbeauftragten der Hochschule abgestimmt sei und es wurde ein ausführliches Informationsblatt zum Umgang mit den Daten vorgelegt (siehe Anhang 4). Daraufhin haben alle Personen zugestimmt und eine Einverständniserklärung (siehe Anhang 5) unterschrieben.

Während der Gespräche kam es manchmal zu kleineren Störungen durch das Aufnahmegerät. Es hat durch kurzes Piepen signalisiert, dass bspw. die Batterien gewechselt werden müssten oder die Speicherkapazität erreicht werde. Der Batteriewechsel stellte lediglich eine kurze Unterbrechung dar, das Gespräch konnte jedoch stets inhaltlich sinnvoll weitergeführt werden. Die Begrenzung der Speicherkapazität konnte im Verlauf weiterer Gespräche durch die Nutzung eines Gerätes mit einer zusätzlichen Speicherkarte gelöst werden.

Im Anschluss an die Interviews wurden alle Audiodateien vollständig wörtlich transkribiert. Wie Flick (2012) beschreibt, kommt es in ressourcenbeschränkten Projekten nicht selten zu sog. „Abkürzungsstrategien“ (S. 263) wie bspw. das nicht vollständige Transkribieren aller Texte. Jedoch wurde davon in dieser Untersuchung kein Gebrauch gemacht, sodass schließlich alle 61 Interviews vollständig transkribiert werden konnten. Wie oben jedoch bereits beschrieben, wurde für die Beantwortung der Fragestellung 16 Interviews zur weiteren Analyse herangezogen. Da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund stand und es bei Expert*innen-Interviews um gemeinsam geteiltes Wissen geht, waren aufwendige Notationssysteme nicht notwendig (Meuser & Nagel 1991) und es fand eine „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ statt (Mayring 2016, S. 91). Das bedeutet, dass Dialekte bereinigt, Satzbaufehler behoben, und der Stil geglättet wurde. So konnte eine gute Lesbarkeit gewährleistet werden (ebd.). Zusätzlich wurden zum Schutz der Interviewteilnehmer*innen im Zuge der Transkription alle personenbezogenen Daten anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf die jeweilige Person möglich sind (Meyer & Meier zu Verl 2019).

4.5 Interviewsituation

Interviewsituationen sind nicht statisch, sondern stets von einer gewissen Dynamik geprägt (Trinczek 2002). Das setzt unterschiedliche Dinge voraus und spielt besonders für die interviewende Person eine große Rolle.

In der vorliegenden Untersuchung war das Ziel jedes Gespräches, eine angenehme und gesprächsfördernde Interviewsituation zu erzeugen; die Erhebungssituation sollte möglichst vertraulich und entspannt sein, denn die befragte Person wurde als Subjekt in einer möglichst alltagsnahen Gesprächssituation betrachtet (Lamnek & Krell 2016). Das war aus dem Grunde so wichtig, da es laut Lamnek und Krell nur so möglich sei, „den alltäglichen Bedeutungshorizont des Befragten (sic!) in der Erhebungssituation zu aktualisieren“ (ebd. S.335). Diese Voraussetzung sei notwendig, um Erkenntnisse im interpretativen Paradigma zu erhalten und zudem dürfe nicht der Eindruck entstehen, die befragte Person ausspionieren oder verraten zu wollen und eine harmonische und kollegial-neutrale Atmosphäre sei anzustreben (Lamnek & Krell 2016). Zudem wurde eine Sprache verwendet, die durch freie und umgangssprachlich formulierte Fragen gekennzeichnet war; die dem Alltagsgespräch zwar nachempfunden wurde, jedoch die Regeln der Alltagskommunikation nicht eins zu eins übernommen hat. Die Rollentrennung von Interviewer*in und Interviewee sollte erhalten bleiben, damit der Einfluss zur Themenfokussierung durch die Interviewerin nicht abnehme (Hopf 1978).

Dazu muss die befragende Person Gesprächskompetenzen mitbringen, wie sie in vertrauensvollen, alltagsweltlichen Sozialkontexten gebraucht werden. Es gehe darum, die zu befragende Person mit „anteilnehmendem Interesse zu begleiten und seine Präsentations- und Explikationsbemühungen zu unterstützen“ (Breuer 2010, S. 64). Dass es sich dabei teilweise um einen „Balanceakt“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 131) handelte, soll folgend verdeutlicht werden.

4.5.1 Die Gesprächsatmosphäre

Mit Ausnahme einiger weniger Fälle konnte stets eine sehr harmonische, offene und gesprächsbereite Gesprächsatmosphäre wahrgenommen werden, wie sie von Lamnek und Krell (2016) empfohlen wird (siehe zu Beginn des Kapitels 4.5). Dies wurde anhand der Offenheit, wie über bestimmte Themen bzw. über bestimmte Personen gesprochen wurde, ausgelegt. Es spiegelte sich auch darin wieder, dass doch z. T. sehr persönliche und private Themen angesprochen wurden.

Wie Mey (2000) beschreibt, ist es zum einen für die Befragten nicht immer einfach, in narrativer Form von sich zu erzählen, vor allem, wenn, wie z. B. bei Jugendlichen, wenig Erfahrung vorliege oder die Personen aufgrund des Bildungshintergrunds weniger eloquent seien. Dies konnte für die in der vorliegenden Untersuchung befragten Personen jedoch ausgeschlossen werden, weil es sich i.d.R. um erfahrene, gebildete und mitteilungs-fähige Führungskräfte handelte. Aber besonders Hermanns (2012) beschreibt sehr eindrücklich, welche Herausforderungen ein Interview auch für die zu befragende Person mit sich bringt, denn es sei alles andere als einfach, Erzählungen adäquat einzufordern. Er bezeichnet die Interviewsituation als „Drama“ und welche „Rollen“ damit verbunden

seien (ebd., S. 361 ff.) Trinczek (2002) beschäftigt sich gezielt mit der Befragung von Managern (sic!) und verdeutlicht ebenfalls, dass dort z. T. eine dominante Erwartungshaltung gerade zu Beginn des Gesprächs vorliege und von daher das „behutsame Überwinden“ zum einen viel Zeit benötige, aber zum anderen bei der interviewenden Person auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erfordere (S. 214).

Dies kann nach Ansicht der Verfasserin auch für die vorliegenden Gespräche durchaus bestätigt werden. Für die Durchführung von Expert*innen-Interviews werden Kompetenzen benötigt, die vor allem eine gewisse Sensibilität voraussetzen. In den geführten Interviews ging es darum zu erkennen, was das Gegenüber an Unterstützung zur Erzählung benötigte und wie diese Unterstützung aussehen konnte. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, zu beobachten, ob sich die befragte Person in dem Setting möglicherweise „unwohl“ fühlte⁴⁷ und falls ja, wie sich das ändern ließ. Zudem muss die Fähigkeit vorliegen zu erkennen, wie die Person auf die jeweilige Frage reagiert, denn je nach Formulierung und Betonung der Frage, wurde eine unterschiedliche Erzählbereitschaft erzielt.

Gerade zu Beginn war es besonders wichtig, das Vertrauen zur meist völlig unbekanntem Person herzustellen. Außerdem musste ein ruhiges, störungsfreies Setting geschaffen werden und es wurde Wert daraufgelegt, dass kein Zeitdruck vorlag. Da die Gespräche hauptsächlich vor Ort im Unternehmen stattfanden, wurde im Vorfeld erwähnt, dass es sich um Vier-Augen-Gespräche handeln soll und dazu ein ruhiger Raum benötigt werde, außerdem, dass ca. zwei Stunden eingeplant werden sollten. Die Gespräche fanden entweder in reservierten Besprechungsräumen oder in den jeweiligen Büros der Personen statt. Störungsfrei war dies nicht immer, da manchmal Kolleg*innen hereinkamen, die entweder eine kurze Frage hatten oder einfach etwas auf den Schreibtisch ablegten. Für den Verlauf der Interviews war das nicht problematisch, da es sich lediglich um sehr kurze Störungen handelte und der „Gesprächsfaden“ schnell wiederaufgenommen werden konnte.

Beim Aufeinandertreffen spielte die offene Haltung der Interviewerin eine große Rolle: die zu befragende Person wurde stets freundlich begrüßt, angelächelt und Blickkontakt gehalten. Die angesprochene ruhige Atmosphäre wurde hergestellt, indem die Interviewerin sich selbst ruhig verhalten hat, also keine zu schnellen Bewegungen gemacht bzw. ruhig und langsam gesprochen hat. Auch wurden nicht direkt die Unterlagen aus der Tasche geholt und auf den Tisch gelegt, sondern erst mal etwas zu trinken eingeschenkt und bewusst über andere Themen „Smalltalk gehalten“, um zu signalisieren, dass es nicht zwingend sofort losgehen muss. Gerade in der Eingangssituation wurde angemessen Zeit eingeräumt, da unklar war, aus welcher Situation die befragte Person gerade kommt. Möglicherweise war es gerade sehr hektisch oder es gab schwierige Gespräche, die für die „neue“ Situation nicht förderlich gewesen wären. Allerdings musste darauf geachtet werden, wie das Gegenüber darauf reagiert, denn es sollte auch nicht der Eindruck vermittelt

⁴⁷ was durch Merkmale wie unruhig, fahrig, nervös, desinteressiert, gelangweilt, wenig Blickkontakt etc. aufgefasst wurde.

werden, Zeit des Gegenübers „zu verschwenden“. Grundsätzlich wurde sich schon eingangs für die eingeräumte Zeit bedankt und versichert, dass man wisse, dass das keine Selbstverständlichkeit sei, bei dem Arbeitsanfall, der ja bestimmt bestehe. Hier, wie auch grundsätzlich im gesamten Verlauf, war darauf zu achten, stets authentisch zu bleiben. Zu versuchen Interesse zu signalisieren, wo keines war oder Verständnis zu zeigen, obwohl es nicht vorlag, waren keine Optionen, da davon ausgegangen wird, dass ein Gegenüber das registriert und so die vertrauensvolle Atmosphäre zerstört werden könne.

Gerade bei Personen, die besonders aufgeregt oder nervös wirkten, wurde noch mal deutlich gemacht, dass es sich lediglich um ein lockeres Gespräch handele, bei dem es zudem keine falschen Antworten gäbe. Grundsätzlich wurde der zu befragenden Person noch mal aufgezeigt, dass sie aufgrund ihres Expert*innenstatus für das Projekt von Interesse sei. Zum einen sollte damit die Wichtigkeit der Person hervorgehoben werden und verdeutlicht werden, dass die Forscherin etwas von der befragten Person will und nicht umgekehrt und es sollte im Falle einer Voreingenommenheit ggü. der Interviewerin aufgrund des wissenschaftlichen Hintergrunds, Barrieren abbauen. Nicht selten reagierten die Personen mimisch mit hochgezogenen Augenbrauen, was als Angst, ob man denn dem Expert*innenstatus auch gerecht werden könne, interpretiert wurde. Die Angst konnte stets zügig ausgeräumt werden, indem versichert wurde, dass es nicht um die fachliche Expertise gehe, die mit Sicherheit vorhanden sei, sondern lediglich um die eigenen Erfahrungen, innerhalb des Unternehmens, von dem die Forscherin als Außenstehende ja schließlich keine Ahnung haben könne⁴⁸.

Während die anfänglichen Unklarheiten soweit ausgeräumt wurden und das Gespräch schließlich seinen Lauf genommen hatte, konnte zunehmend auch eine argumentativ-diskursive Haltung eingenommen werden (Trinczek 2002). Es wurde zwar weiterhin genügend Zeit und Freiraum für die Erzählungen eingeräumt, jedoch gab es auch kritische Nachfragen. Laut Trinczek bedeutet das nicht, und so wurde es auch in der Untersuchung erlebt, dass die Gespräche konfrontativ verliefen, sondern es oblag der Kompetenz bei der Interviewführung, jeweils das richtige Maß an „Gegenhalten“ zu finden und so war es möglich, dass die befragte Person seine subjektiven Relevanzstrukturen diskursiv entfalten konnte (2002, S. 218).

An manchen Stellen war es hilfreich, damit nicht die Gefahr des Scheiterns bzw. der Sperrung beim Interviewten einsetzte, eine provokative Frage als solche anzukündigen, mit der Bitte um Verständnis und leicht entschuldigendem Charakter. So wurde erzielt, dass die Frage nicht der Forscherin angehaftet wurde und somit das erzeugte Vertrauen und die Sympathie ihr gegenüber aufrechterhalten werden konnte.

⁴⁸ Beim Großteil der Interviews entstand, ähnlich wie bereits El-Mafaalani (2012) beschreibt, kein Gefühl des Machtgefälles im Sinne Bourdieus Vorstellung, dass die Interviewerin Macht über die zu befragende Person besitzt (2005). Wie bei El-Mafaalani war auch hier eher das Gegenteil der Fall. Da es sich um Führungskräfte handelte, die meist älter und im Beruf etablierter waren, war höchstens ein Machtgefälle von Interviewee zur Interviewerin zu merken. Dies deckte sich zumeist mit den Gesprächen, in denen keine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre vorherrschte.

Zum Ende eines jeden Gesprächs wurde abschließend gefragt, ob es noch offene Punkte oder Themen gebe, die man gerne noch „loswerden“ möchte. Dies wurde stets verneint, was vermuten ließ, dass ausreichend Zeit und Raum für Äußerungen gegeben wurde. Es wurde dennoch hinzugefügt, dass im Falle, dass doch noch etwas einfallen sollte, gerne Kontakt aufgenommen werden könne. Dies wurde nicht in Anspruch genommen. Manchmal kam es dazu, dass während des Abschiedes noch interessante Themen besprochen wurden, diese wurden dann in das handschriftliche Interview-Protokoll mit aufgenommen.

Das Ziel in der Interviewsituation war es, sich voll auf das Gegenüber einlassen zu können, ohne dabei das eigene Interesse aus den Augen zu verlieren. Das war nicht immer einfach und erforderte viel Sensibilität für die Situation bei höchster Konzentration. Jedoch war es möglich, verschiedenste Ansichten, Erfahrungen, Meinungen zu den interessierenden Themen in Erfahrung zu bringen und es konnten vertrauensvolle und angenehme Gesprächssituationen hergestellt werden.

4.5.2 Der Umgang mit der eigenen Reaktion

Im Vorfeld der Expert*innen-Interviews wurde intensiv überlegt, wie sich die Interviewerin im Gespräch verhält; das Für und Wider von Reaktionen auf die Interviewpartner*innen und deren Antworten abgewogen. Hierzu gibt es in der Methodenliteratur unterschiedliche Ansichten⁴⁹ und da es sich, wie ja bereits erwähnt, bei Expert*innen-Interviews um keine eigenständige Methode im klassischen Sinne handelt, gibt es demnach auch keine klare Vorgehensweise bzw. Empfehlungen. Allerdings wird nicht selten in den „Standards der qualitativen Sozialforschung“ betont, wie wichtig es sei, sich neutral-unterstützend zu verhalten und sich auf jeden Fall mit Intervention zurückzuhalten, denn nur so könne sich die subjektiven Relevanzstrukturen ungestört entfalten (wie bspw. beim narrativen Interview von Fritz Schütze 1983). In der Gegenüberstellung von Mey (2000) wird im Vergleich zum narrativen Interview beim problemzentrierten Interview von Witzel als hilfreich angesehen, dass das Gesagte nicht nur zusammengefasst und mit neuem Erzählanstoß versehen wird, sondern den Befragten auch ihre Äußerungen zurückgespiegelt und kommentiert werden. Es finde eine erste vorläufige Interpretation statt, die dem Befragten ermögliche, darauf zu reagieren. Dies könne zu anderen Sachverhaltsdarstellungen führen und ggf. auch weiterreichende Narrationen erzeugen. Zudem müssten die Befragten auf die herausgefilterten Thesen „eingehen“ und möglicherweise die eigene Sichtweise entgegensetzen (Mey 2000). Trinczek sieht es in Expert*innen-Interviews mit Manager*innen ebenfalls als notwendig an zu intervenieren, und zwar müsse das Gespräch zwangsläufig „argumentativ-diskursiv“ geführt werden, denn das sei der beste Weg, um subjektive Relevanzstrukturen von Expert*innen diskursiv zu erfahren (2002, S. 218).

⁴⁹ Eine interessante Beschreibung dazu sowie die Vor- und Nachteile liefert Mey in seiner Gegenüberstellung von problemzentrierten und narrativen Interviews (2002). Weiterhin siehe dazu auch u. a. Trinczek (2002), Przyborski & Wohlrab-Sahr (2014), Mey (2000), Breuer (2010).

Schließlich wurde zu Beginn der Untersuchung selbst ausprobiert, wie sich eine Nicht-Intervention auswirken würde. Nachdem bei mehreren Anläufen das „Nicht-Reagieren“ (selbst bei vorheriger Ankündigung) als irritierend für die Befragten, aber auch hemmend für die Interviewerin, empfunden wurde und sich der Verlauf des Gesprächs als z.T. „schleppend“ gestaltete, fiel letztlich die Entscheidung, für eine Interaktion im Gesprächsverlauf. Und so wurde auf die Antwortenden nicht nur mit bloßem Nicken oder zurückhaltenden „Hm“ reagiert, sondern auf die Ausführungen bspw. wie folgt reagiert:

I: „Schön. Sie haben gerade was ganz interessantes gesagt, dass Sie jetzt bald eine Kollegin verabschieden, die hier fast 50 Jahre gewesen ist und Sie auch durchaus weitere haben, die hier sehr, sehr lange sind, die hier also ihr Leben verbringen. Wie schaffen Sie das?“

An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Interviewerin den vorher beschriebenen Gesprächsinhalt zum einen sehr interessant findet und zum anderen auch positiv bewertet (I: „Schön. Sie haben gerade was ganz interessantes gesagt (...).“). Weiterhin wird in gewisser Weise Bewunderung ausgedrückt („Wie schaffen Sie das?“). Das alles passiert, ohne dabei die Narrationen einzuschränken und verfolgt den Zweck, die befragende Person darin zu bestärken, weiterhin so ausführlich zu berichten. Ihr wird damit ein positives Gefühl vermittelt, denn ihre Ausführungen werden als gut befunden und sie als befragende Person mit ihren Äußerungen ernst und wichtig genommen.

Das Verhalten deckt sich mit den Ansichten der (reflexiven) Grounded Theory zu der Breuer (2010) schreibt: „Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, wenn sich der Forschende im Laufe des Gesprächs in seiner Haltung zur behandelten Thematik (etwa durch vorsichtiges Ansprechen eigener Erfahrungen, Haltungen, Reflexionen) ‚sichtbar macht‘ bzw. zu erkennen gibt, um so ergänzende Erzählungen, gemeinsame Abwägungen und Vertiefungen von Überlegungen anzuregen (ebd., S. 64).

In den hier durchgeführten Interviews kann das nur bestätigt werden, zumal mittlerweile die Erkenntnis vorliegt, dass reaktive Effekte sowieso unvermeidbar sind und dass die Person immer auch Einfluss auf das Gespräch hat, egal wie „neutral“ sie sich verhält. Abels und Behrens schreiben dazu, dass es sich immer auch um „Subjekte“ im Gespräch handele, diese also als Personen präsent seien (2002, S.176).

Wichtiger als (vergeblich) zu versuchen, diese Effekte zu vermeiden, sei es, reflektiert mit ihnen umzugehen und sie, wenn denn möglich, zu positiven Erkenntnisquellen zu machen (Breuer 2010). „Eine solche Haltung setzt auf Forscherseite (sic!) persönliche Souveränität sowohl in sozialer wie in themenbezogener Hinsicht voraus.“ (Breuer 2010, S. 64). Zu glauben, dass die Person, die das Gespräch führe, irrelevant für die Ergebnisse sei, scheint ein Irrglaube, denn das Gespräch ist von beiden Parteien abhängig, weil es immer auf das „kontextspezifische Zusammentreffen“ ankomme (Mey 2000, S. 3) und weil ein Interview immer auch „in erster Linie das Resultat einer sozialen Beziehung“ sei (Lenz 1991, S. 58).

4.5.3 Die Interviewerin und der (mögliche) Einfluss ihrer Merkmale

Neben den verbalen Reaktionen, die Einfluss auf die Erzählungen der befragten Person haben, gibt es auch andere Aspekte, die Einfluss haben können. Barney Glaser (2004, o.S.) beschrieb bspw. dazu "GT [grounded theory] works with any data—"all is data"—not just one specific data" und meinte damit, dass in diesem Fall nicht nur die schriftlichen Transkripte als brauchbares Datenmaterial dienen, „sondern auch Informationen, die sich aus den Verhältnissen und Geschehnissen zwischen den Zeilen, aus dem Beziehungsaspekt der Forscherinteraktion, den Subtexten des Geschehens im Untersuchungsfeld ablesen bzw. entnehmen lassen“ (Breuer 2010, S. 60). Reaktionen bei Forscher*innen in Form von Assoziationen sind dabei genauso zu berücksichtigen wie Gefühlsreaktionen (Breuer 2010).

In einem Interview kam es dazu, dass die Führungsperson zu Tränen gerührt war, weil sie von einem Thema sehr bewegt war. Das wiederum löste auf Forscherinnenseite Mitgefühl und Sympathie aus, aber für einen kurzen Moment auch Unsicherheit, wie damit umgegangen werden sollte.

Weiterhin wurde im Umgang mit den Interviewenden zur Kenntnis genommen, dass die unterschiedlichen Merkmale der Interviewerin (Geschlecht, Aussehen, Status, ...) teilweise eine Rolle beim Verlauf der Interviews gespielt haben.

Bei der Forscherin und Verfasserin dieser Arbeit handelt es sich um eine Person weiblichen Geschlechts. Dies führte teilweise, wenn auch selten, zu Reaktionen, die vermutlich bei einer männlichen Person nicht hervorgerufen worden wären. So wurde bspw. in einer Begrüßungssituation als erstes die Kleidung der Forscherin durch einen männlichen Ansprechpartner in einem Unternehmen kommentiert. Es war ein sehr heißer Sommertag mit über 30°C Außentemperatur und die Interviewerin trug einen etwa knielangen Rock. Nach kurzer visueller Musterung durch den Projektpartner erfolgte dann ein eher verwunderter Kommentar á la „Oha! Da ist wohl der Sommer ausgebrochen!“. Unabhängig davon, dass die in dem Moment ausgelöste Emotion Einfluss auf den weiteren Verlauf hatte, so könnte, folgt man den Ausführungen von Littig zum Ansatz des Doing Gender, eine symbolische Herstellung von Geschlecht stattgefunden haben und damit verbunden könnte eine Herstellung von Hierarchie zwischen den Geschlechtern (re-) produziert worden sein (2002). Littig behauptet, dass damit i.d.R. die Dominanz des Männlichen und die Unterordnung des Weiblichen ausgedrückt werde (2002). Ob das in dieser Situation ebenfalls der Zweck war, lässt sich nur vermuten, jedoch hat es immerhin zu Irritationen bei der Forscherin und zumindest auch zur Kenntnisnahme durch eine weitere anwesende Person geführt.

Weiterhin ist es zur Situation gekommen, bei der die Forscherin, während sie die Projektergebnisse präsentierte, ihre Ausführungen mehrfach nicht zu Ende bringen konnte, ohne unterbrochen zu werden. Meist geschah dies in Form eines witzigen Kommentars bzw. lockeren Spruchs, auf den die anderen Anwesenden mit Lachen oder weiteren Kommentaren reagierten, sodass eine längere Unterbrechung stattgefunden hat, an die stets erneut angeknüpft werden musste. Es handelte sich um eine Sitzung mit ca. 6-7 ausschließlich

männlichen Personen verschiedenen Alters in einem Unternehmen, dass der männerdominierenden Branche zuzuordnen ist. Ein ähnliches Verhalten ggü. einer der anderen anwesenden Personen konnte nicht beobachtet werden. Ob es sich dabei wie von Littig (2002) beschrieben, um das Demonstrieren von Macht in einem von Männern dominierenden Umfeld ggü. der sich in der Minderheit befindlichen weiblichen jungen Forscherin handelte, bleibt ebenfalls unklar und nur zu vermuten.

Neben dem Merkmal des Geschlechts der Forscherin könnte möglicherweise auch ihre Herkunft eine Rolle gespielt haben. Das durchgeführte Projekt bezog sich ganz explizit auf eine bestimmte Region, die Region Weser-Ems. Da die Forscherin in dieser Region geboren und aufgewachsen ist, könnte das zu einer gewissen Verbundenheit mit den Befragten Personen geführt haben. Um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu erzeugen, wie es in diesem Kapitel eingangs beschrieben wurde, hat die Forscherin bei ihrer Vorstellung zur Person, ihre Herkunft stets erwähnt. Somit war es auch selbstverständlich, bspw. bei Interviews auf der ostfriesischen Nordseeinsel Borkum, die Menschen mit „Moin“ zu begrüßen und nicht mit einem „Servus“ oder „Grüß Gott“. Wobei gerade in diesem speziellen Fall vermutlich die größte Diskrepanz stattgefunden haben sollte, da die Interviewerin keine Insulanerin ist. Bei den anderen Fällen könnte das jedoch eher als Gemeinsamkeit gesehen worden sein.

Es lässt sich an dieser Stelle nicht eindeutig identifizieren, welches der Merkmale für welche Reaktion verantwortlich ist, jedoch sollen durch die Beispiele verdeutlicht werden, dass sich die Forscherin der verschiedenen Einflussmöglichkeiten bewusst war und auch, dass sie sich womöglich in den Gesprächsinhalten niedergeschlagen haben können. Dennoch ist die Reflexion über die Bedeutung dieser Einflussgrößen eher ein Nebenprodukt der Untersuchung, da hierauf nicht der Fokus der Untersuchung liegt. Gleichwohl wird an dieser Stelle dafür plädiert, ähnlich wie bei Littig (2002), dass es gut wäre, dezidiertere Erkenntnisse zu erlangen. Dafür wären jedoch ausgefeilte Forschungsdesigns und verschiedene Setting notwendig, um z.B. Vergleiche anstellen zu können oder auch die Erkenntnisse ggü. den anderen Einflussfaktoren wie Alter, Status etc. abgrenzen zu können.

4.5.4 Die Interviewerin als wahrnehmendes Wesen

Neben der Rolle der Forscherin mit ihren verbalen Einflüssen und ihren unterschiedlichen Merkmalen, die ebenfalls Einfluss auf das Ergebnis der Untersuchung haben können, spielen auch ihre Erfahrungen als Alltagsperson in der sozialen Welt eine Rolle. Nicht selten werden diese Aspekte ignoriert, weil sie bspw. methodisch „nicht sauber“ entstanden seien (Breuer 2010, S. 62), jedoch können diese Informationen im Sinne der Grounded Theory und dem Prinzip des „All is data.“ wertvoll sein. Somit „ist Achtsamkeit und aufmerksames Registrieren von informativen Situationen und Kontakten im Umgang mit alltagsweltlichen Kontexten und Herangehensweisen als Forschungsstrategie sehr sinnvoll“ (ebd. S 62). Das als „noising around“ bezeichnete Vorgehen beinhaltet, dass eine Zuwendung zu einem bestimmten Forschungsfeld stattfindet, in dem man sich dort aufhält, sich umschaute und ein Gespür für den Kontext und die Personen entwickelt (Breuer 2010). Die Idee dahinter ist, dass dadurch möglicherweise interessante, relevante Aspekte

entdeckt werden können, die Hinweise auf die Denk- und Handlungsweisen der Feldmitglieder geben können und evtl. für die Problemannäherung von Bedeutung sein können (Breuer 2010). Diese Vorgehensweise spielt in der vorliegenden Untersuchung sicherlich keine so bedeutende Rolle wie bei Untersuchungen zu bspw. städtischen Subkulturen, da die Möglichkeit des noising around nur begrenzt stattfinden kann. Unternehmen sind keine öffentlichen Räume, in denen ein längerer Aufenthalt ohne bestimmten Zweck möglich ist. Dennoch fanden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung mehrere Vor-Ort-Termine statt (s. Abschnitt zu Feldzugang) in denen die vielen Situationen und Begebenheiten aufmerksam registriert und zusätzlich in den Memos bzw. Postskripts vermerkt wurden.

So konnte bspw. während des Wartens im Empfangsbereich häufig beobachtet werden, wie die Kolleg*innen mit den Personen am Empfang umgegangen sind. In einem Fall herrschte immer reges Treiben, jede Person hat sich kurz Zeit genommen und sich mit der Empfangsperson fröhlich unterhalten und es war ein offener und freundlicher Umgang erkennbar. In einem anderen Fall konnten während der Wartezeit kaum bis gar kein Kontakt zu anderen Kolleg*innen am Empfang beobachtet werden. Hier konnte zudem eine eher „steife Empfangssituation“ vernommen werden.

Es wäre sicherlich nicht richtig, diese Informationen zu sehr zu bewerten oder daraus unter Umständen falsche Schlüsse zu ziehen, jedoch ist es ebenfalls wenig sinnvoll, sie zu ignorieren, denn sie sind registriert worden und damit haben sie unwillkürlich Einfluss.

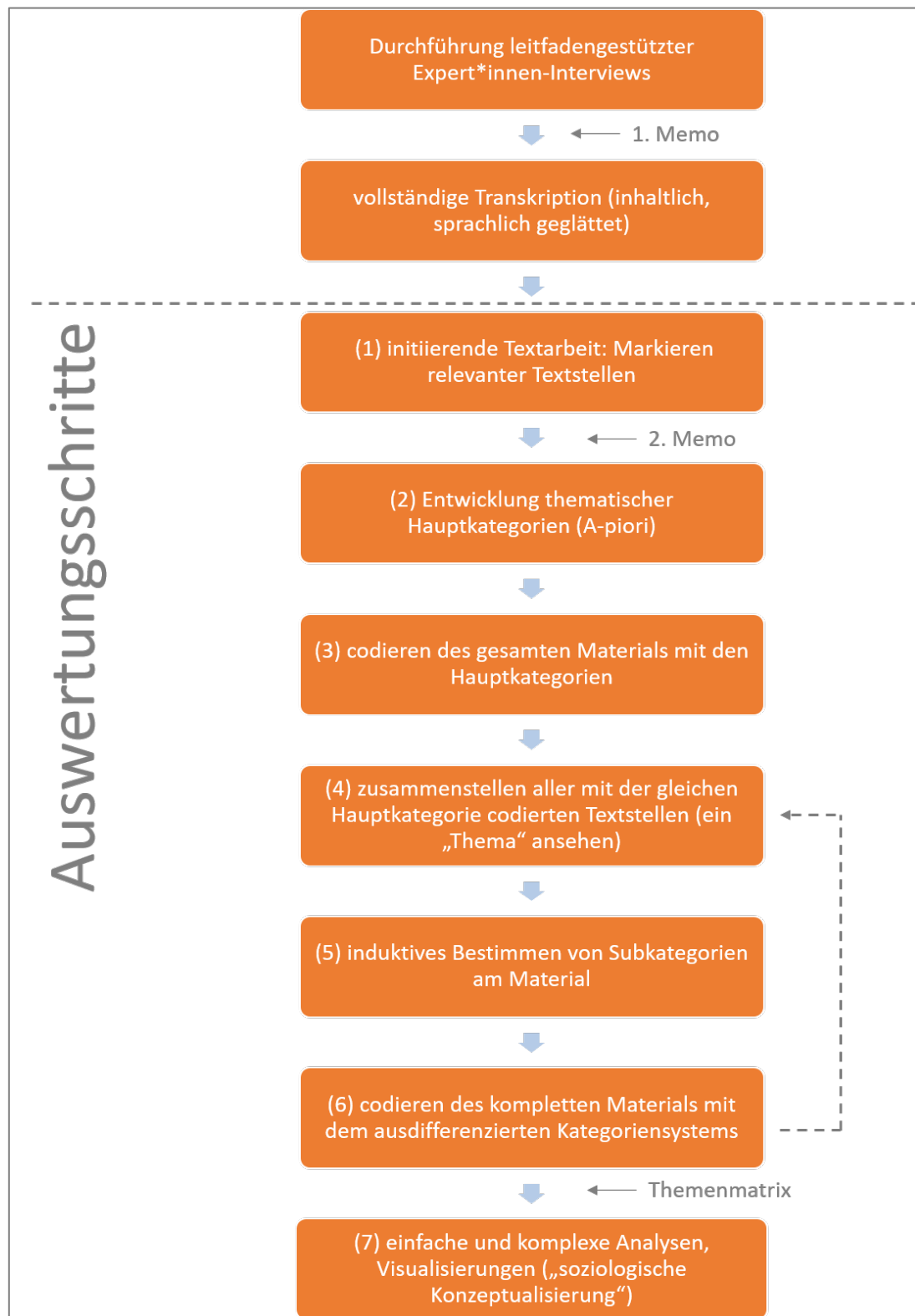
4.6 Analyse des Datenmaterials

Die Auswertung der Expert*innen-Interviews ist mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, orientiert an der Variante einer inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), ausgewertet worden. Es handelt sich dabei um ein Verfahren zur Beschreibung ausgewählter Textbedeutungen; in diesem Fall von Texten in Form von Interviewtranskripten. Laut Schreier erfolgt die Beschreibung „indem relevante Bedeutungen als Kategorien eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems expliziert und anschließend Textstellen den Kategorien dieses Kategoriensystems zugeordnet werden“ (2014, o.S.). Das Vorgehen dabei ist systematisch und regelgeleitet und an den Gütekriterien der Validität und Reliabilität orientiert (ebd.). Die Entscheidung für dieses Vorgehen wurde getroffen, da zum einen eine generelle Struktur vorgezeichnet ist, gleichwohl jedoch Offenheit für gegenstandsadäquate Modifikationen bleibt und zum anderen, weil aufgrund der großen Datenmengen, ein strukturierendes Verfahren zur übersichtlichen Bearbeitung am geeignetsten erscheint.

Wobei an dieser Stelle erwähnt werden muss, dass es „DIE“ qualitative Inhaltsanalyse nicht gibt, wie Margit Schreier (2014) in ihrem Überblicksartikel zu Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse verdeutlicht. Dennoch ist das grundsätzliche Vorgehen bei den verschiedenen Varianten vergleichbar (vgl. z.B. Kuckartz 2018, Mayring 2010, Gläser & Laudel 2009), weshalb nicht von eigenständigen Verfahren gesprochen werden kann, sondern eher von möglichen Varianten, die sich nicht immer distinkt zueinander verhalten, son-

dern nur Varianzen in einzelnen Schritten darstellen und bspw. sogar eine sinnvolle Kombination mehrerer Varianten ermöglichen (Schreier 2014). Unterschiede werden z.B. in der Entwicklung der Kategorien gemacht, wobei Mayring (2010) in erster Linie von deduktiv gebildeten, also aus der Theorie hergeleiteten Kategorien, spricht, während Kuckartz (2018) ebenfalls auch von einer Kombination aus deduktiv und induktiv, also auch am Material entwickelten Kategorien, ausgeht (was laut Schreier (2014) wenigstens bei einigen Kategorien der Fall sein sollte, um die Bedeutung der Validität widerzuspiegeln). In der vorliegenden Arbeit wurde ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung angewandt, also erst deduktiv und danach induktiv und die Schritte im Ablauf sind mit denen von Kuckartz (2018) vergleichbar. Zusätzlich wird das beschriebene Vorgehen durch Schritte wie u. a. das Memo schreiben, wie es bspw. aus der reflexiven Grounded Theory bekannt ist, ergänzt (Breuer 2010). Insgesamt war folgendes Vorgehen leitend (siehe Abbildung 15):

Abbildung 15: Auswertungsschritte



Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Kuckartz 2018, S. 100)

Den ersten Schritt der Auswertung stellte die initiiierende Textarbeit (1) dar. Dabei wurden die transkribierten Texte sorgfältig gelesen; wichtige bzw. für relevant erachtete Stellen markiert und Memos, also Notizen zu ersten Ideen, Gedanken, Auffälligkeiten erstellt. Da die Datenerhebung für die vorliegende Forschungsarbeit im Rahmen des Hochschulprojektes DIAMANT erfolgte, wurden insg. 61 transkribierte Interviews in erster Linie durch die Verfasserin, aber z.T. auch mit Unterstützung einer studentischen Hilfskraft, bearbeitet. Da alle Interviews von der Autorin selbst geführt wurden, bestand ein hohes Maß an Vertrautheit mit dem Material. Durch die enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Hilfskraft, konnte gewährleistet werden, dass keine Informations- oder Wissenslücken entstanden. Der gemeinsame Austausch wurde zudem als bereichernd erlebt und durch das gemeinsame Reflektieren als zusätzliches Qualitätskriterium angesehen.

Im zweiten Schritt (2) wurden die Hauptkategorien für den ersten Durchgang des Kodierens aus dem im Vorfeld entwickelten Leitfaden abgeleitet. Die Kategorienbildung fand somit zuerst unabhängig vom Material, also deduktiv statt. Kuckartz spricht dabei von „A-priori-Kategorienbildung“ (2018, S. 64 f). Anhand eines „Kodierleitfaden“ (Mayring 2016, S. 111) wurde festgehalten, welche Textstellen jeweils in die Kategorie eingeordnet werden können und welche nicht und mit welchen anderen Kategorien es zu Verwechslungen kommen könnte. Zu allen Kategorien wurden ein oder mehrere Ankerbeispiele aus den Interviews aufgeführt. Es wurde darauf geachtet, dass das Kategoriensystem „erschöpfend“ ist, also alle relevanten Textstellen untergebracht werden konnten (Kuckartz 2018, S. 70). Zusätzlich wurde durch die Kategorie „Sonstiges“ gewährleistet, dass keine interessanten Stellen übergangen wurden und diese in nachfolgenden Schritten für die Bildung neuer Kategorien dienten. Ähnlich wie beim offenen Kodieren, wie es u.a. in der Grounded Theory zu finden ist (z.B. Strauss & Corbin 1996; Breuer 2010), ergaben sich zunächst weitere, im Vorfeld nicht unbedingt erwartete neue Themen, die notiert wurden, sodass alles Relevante und Auffällige festgehalten wurde (Kuckartz 2018).

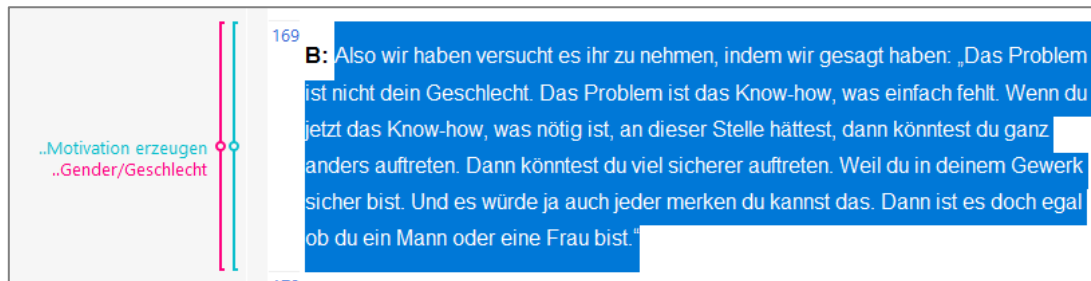
Schließlich wurde das Kategoriensystem in das Computerprogramm MAXQDA 2018, eine sog. QDA-Software⁵⁰, übertragen. Direkt im Programm wurde Interview für Interview kodiert (3). Das bedeutet, die Texte wurden Zeile für Zeile gelesen und für die Fragestellung relevante Textstellen wurden den Kategorien zugeordnet⁵¹. Textstellen die nicht sinntragend waren, weder für das Projekt noch für die Fragestellung der Dissertation, blieben unberücksichtigt. Textteile, die mehrere relevante Themen enthielten, wurden entsprechend in mehreren Kategorien einsortiert. Kuckartz beschreibt, dass nicht selten die Forderung nach disjunkten und präzise definierten Kategorien missverstanden würde und viele Forscher*innen davon ausgingen, dass Textstellen nur einer einzigen Kategorie zugeordnet werden dürften. Das trifft jedoch nur auf diejenigen Kategorien zu, die darauf ausgelegt sind, sich gegenseitig auszuschließen (z.B. bei Merkmalsausprägungen

⁵⁰ QDA steht für Qualitative Data Analysis

⁵¹ Für ausführliche Erläuterungen zur computergestützten Inhaltsanalyse siehe auch Kuckartz 2018, S. 163 ff.

wie z.B. Altersgruppen etc.). Bei thematischer Kodierung, wie es beim Großteil der Kategorien in der vorliegenden Arbeit der Fall ist, trifft dies jedoch nicht zu, sodass Textstellen häufig mehreren Kategorien zugeordnet werden konnten (ebd.). In folgenden Beispiel wird das deutlich (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Beispiel für eine mehrfach kodierte Textstelle in MAXQDA



Quelle: eigene Darstellung (aus MAXQDA)

In der Textstelle geht es darum, wie die Führungskraft versucht hat, der Mitarbeiterin Unsicherheit zu nehmen. Dies wurde zum einen in die Hauptkategorie „Führung“ und in der darunterliegenden Subkategorie „Aufgaben“ → „Motivation erzeugen“ eingeordnet. Zum anderen beinhaltet die Textstelle die Situation einer gefühlten Benachteiligung aufgrund des Geschlechts, somit wurde die Stelle zusätzlich einer weiteren Subkategorie „Gender/Geschlecht“ innerhalb der Hauptkategorie „Diversity“ → „Dimensionen“ zugeordnet.

Das Zusammenstellen aller Textstellen, die mit der gleichen Hauptkategorie kodiert wurden (4) konnte innerhalb der QDA-Software erfolgen. Die verschiedenen „Themen“ wurden nochmals genau betrachtet und es wurde überprüft, welche Kategorien ggf. weiter ausdifferenziert oder verändert werden konnten (5). In diesem Schritt wurden bspw. weitere Subkategorien gebildet (induktive Vorgehensweise durch Bildung der Kategorien am Material) (Schreier 2014).

Im Anschluss daran wurden die bereits kodierten Textelemente erneut durchgesehen und angepasst (6). Die Schritte 4-6 wurden mehrfach wiederholt, bis der Punkt erreicht wurde, dass sich nach Durchsicht der Textstellen keine weiteren Ausdifferenzierungen oder Anpassungen ergaben. Es wurde jedoch auch darauf geachtet, bei der Unterteilung nicht zu feingliedrig zu werden (Kuckartz 2018), denn am Ende würde es ansonsten wieder nur auf Einzelaussagen hinauslaufen und dann müsste das ganze Vorgehen in Frage gestellt werden.

Der letzte Schritt im Auswertungsprozess (7) beinhaltet die Erstellung einer „Themenmatrix“ für jede einzelne Kategorie (siehe Tabelle 6), also jedes „Thema“ (Kuckartz 2018, S. 112). Der Aufbau sieht dabei wie folgt aus:

Tabelle 6: Beispiel-Themenmatrix „Motive für Beschäftigung mit Diversity“

	negative/ abschreckende Erfahrungen	pos. Erfahrungen/ Bereicherung/ Chancen	Mehrwert für das Unternehmen	Weiterent- wicklung/ Offenheit für Neues	soziale / moralische Aspekte	Anpassungs- druck	gesetzliche Vorgaben
Person 1	Textstelle von Person 1 zu "negative/abschreckende Erfahrungen"	Textstelle von Person 1 zu "positive Erfahrungen/Bereicherung/Chancen"	Textstelle von Person 1 zu "Mehrwert für das Unternehmen"	Textstelle von Person 1 zu "Weiterentwicklung/Offenheit für Neues"	Textstelle von Person 1 zu "soziale /moralische Aspekte"	Textstelle von Person 1 zu "Anpassungsdruck"	Textstelle von Person 1 zu "gesetzl. Vorgaben"
Person 2	Textstelle von Person 2 zu "negative/abschreckende Erfahrungen"	Textstelle von Person 2 zu "positive Erfahrungen/Bereicherung/Chancen"	Textstelle von Person 2 zu "Mehrwert für das Unternehmen"	Textstelle von Person 2 zu "Weiterentwicklung/Offenheit für Neues"	Textstelle von Person 2 zu "soziale /moralische Aspekte"	Textstelle von Person 2 zu "Anpassungsdruck"	Textstelle von Person 2 zu "gesetzl. Vorgaben"
Person 3	Textstelle von Person 3 zu "negative/abschreckende Erfahrungen"	Textstelle von Person 3 zu "positive Erfahrungen/Bereicherung/Chancen"	Textstelle von Person 3 zu "Mehrwert für das Unternehmen"	Textstelle von Person 3 zu "Weiterentwicklung/Offenheit für Neues"	Textstelle von Person 3 zu "soziale /moralische Aspekte"	Textstelle von Person 3 zu "Anpassungsdruck"	Textstelle von Person 3 zu "gesetzl. Vorgaben"
usw.

Quelle: eigene Darstellung

Die Textpassagen wurden in stark verkürzter Form eingebettet; das hat den Vorteil, dass die großen Datenmengen in eine übersichtliche Form gebracht werden konnten. Anhand der Matrix konnte schließlich die Analyse durchgeführt werden.

Zunächst wurde eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien durchgeführt (Kuckartz 2018). Einzelne Spalten konnten zusammengefasst und dazu ein Überblick gegeben werden. Dabei wurden die Kategorien und Subkategorien, die für die Beantwortung der Forschungsfrage besonders relevant erschienen, beschrieben und die Aussagen der Befragten dazu dargestellt. In diesem Schritt waren folgende Fragen zur Bearbeitung und Analyse des Materials hilfreich (Bogner et al. 2014; Gläser & Laudel 2004; Kuckartz 2018; Mayring 2000; Glaser & Strauss 1998):

- Was wird zu diesem Thema alles gesagt?
- Wo decken sich, wo unterscheiden sich die Expert*innen-Meinungen?
- Welche Themen sprechen alle an? Wer nur einzelne Personen? Wer lässt was weg?
- Was kommt nicht oder nur am Rande zur Sprache?
- Welche Faktoren haben zu diesem oder jenem Ergebnis geführt?
- Welche Ursachen haben welche Wirkungen hervorgerufen?
- Lassen sich bestimmte Regelmuster erkennen?
- Gibt es gemeinsame, ähnliche Relevanzen, Typisierungen, Deutungen?
- Welche Werthaltungen oder Deutungen kommen zum Ausdruck?

Während der Analyse wurden keine Häufigkeitsauszählung vorgenommen. Im Vordergrund dieser Untersuchung stand die Auswertung der Ergebnisse in qualitativer Weise, was durch die Fragestellung und der zu erzielenden Beantwortung begründet wird. Jedoch wurden bei manchen Kategorien, wo dieses sinnvoll erschien, auch quantitative Aussagen

gemacht. Bspw. wurde manchmal erwähnt, bei wie vielen Befragten Aussagen zu einem bestimmten Thema gefunden wurden. So war es z.B. interessant zu erfahren, dass von allen befragten Führungskräften lediglich eine erwähnte, dass sie sich aufgrund von gesetzlichen Vorgaben mit dem Thema Vielfalt im Unternehmen beschäftigt. Die quantitativen Aussagen zu Kategorien bildeten jedoch eher die Ausnahmen und der Fokus lag auf der qualitativen Darstellung der Ergebnisse (Kuckartz 2018). Ein Auszug mit dem „Code-Baum“ und der Anzahl der Zuordnungen aus der QDA-Software MAXQDA 2018 befindet sich in Anhang 6.

III. Ergebnisteil

5. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt. An den einzelnen deskriptiven Teilen, die durch die Zitate belegt werden, schließt sich die jeweilige Diskussion sowie die Einordnung der Verständnisse in die Typologie von Thomas & Ely (1996) an und mündet schließlich jeweils in einem kurzen Zwischenfazit.

5.1 Vielfalt „allgemein“

Im ersten Teil werden die Ergebnisse zum allgemeinen Verständnis von Vielfalt wiedergegeben. Hierbei wird noch keine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Dimensionen vorgenommen, sondern es wurden lediglich Aussagen untersucht, die sich auf kein bestimmtes Merkmal wie z.B. „Alter“ oder „Geschlecht“ beziehen.

5.1.1 Aussagen zur Vielfalt allgemein

Bei den Aussagen wurde zum einen die Perspektive auf das Thema unterschieden, sowie der von den Befragten geäußerte „Grad“ an Vielfalt dargestellt. Anschließend werden beide Inhalte diskutiert und in die Typologie eingeordnet.

5.1.1.1 Perspektive

In den Interviews mit den Befragten wurde sich unterschiedlich zu Vielfalt bzw. Diversity geäußert. Bei manchen Befragten lag der Fokus auf dem Arbeitskontext und den damit verbundenen Leistungen. Es sei wichtig, als Team viel erreichen zu können oder auch das Beste aus jemandem herauszuholen.

I_001: Und man muss eben nur, was wir einleitend auch einmal hatten, versuchen, eben aus jedem das Beste herauszu ziehen. Das Ganze dann irgendwie trotzdem versuchen zu bündeln, dass es nicht ganz wirr wird. Ich glaube, dann hat man einfach in dem Moment eine Truppe, ein Produkt, einen Personenkreis, ein Team, mit denen man ganz viel erreichen kann.

In einem Fall wurde auch in einer Fußball-Analogie gesprochen und wie man ein „Spiel gewinnen“ könne:

I_015: Und wir sprechen ganz viel in Fußballbildern im Hause und das ist dann immer so die Aussage: Manuel Neuer ist sicher nicht der weltbeste oder einer der besten Torhüter auf dem Platz. Aber mit elf Manuel Neuer gewinnen wir auch kein Spiel. Und elfmal Thomas Müller auf dem Platz gewinnen wir auch kein Spiel. Also brauchen wir als Gruppe die Menschen, die an der jeweiligen Stelle richtig eingesetzt (werden) und denen das Spaß macht. Wir brauchen einen Bekloppten, der sich in das Tor stellt. Wir brauchen Leute, die in der Mitte rennen und Wasserträger sind. Und wir brauchen Menschen, die von mir aus gerne im 16er stehen und nichts tun. Und solange wie die jedes Spiel ein Tor schießen, wird das auch von allen akzeptiert. Diese Veränderungsbereitschaft und das jeweilige Verständnis des Einzelnen für den Anderen und auch

für unsere Kunden, das müssen wir sehen, dass wir das hinkriegen. Und da hat jeder unterschiedliche Talente. Und die müssen wir klug nutzen.

Im Vergleich dazu hat eine befragte Person zwar ebenfalls den Fokus auf den Arbeitskontext und die Leistungen, in diesem Fall die Qualifikation, gelegt, allerdings waren die Schilderungen besonders auffallend, weil die Person sehr deutlich mitgeteilt hat, dass sie Vielfalt anhand unterschiedlicher Merkmale für Mitarbeiter*innen für die Arbeit im Unternehmen nicht zum Thema machen wolle und im Prinzip grundsätzlich darüber nicht geredet werden solle.

I_003: Also, altersmäßige Vielfalt erstmal. Wir haben auch im Führungsbereich... eine hat jetzt angefangen und die zweite kommt jetzt demnächst, auch [Frauen] zum Beispiel, also ja. Wobei mir das Thema eigentlich zu blöd ist. Hier wird jemand eingestellt, weil der Mensch, die Qualifikationen passen, und das Geschlecht ist mir eigentlich bananenegal, ja. Also das ist, wir sind jetzt kein besseres Unternehmen, weil wir jetzt [Frauen] haben, und wir sind auch kein schlechteres, weil wir sie nicht haben. Sondern einfach, wenn jemand passt, dann wird er halt eingestellt, und wenn er hierher möchte. Und nicht, weil wir irgendwelche Quotenlösungen, oder weil es einfach moderner aussieht, wenn man eine [Frau] hat oder so etwas, das ist Quatsch.

I_003: Ich finde, dass da an vielen Stellen viel zu schematisch gedacht wird. Also so nach dem Motto "Können wir jemand mit ausländischem Namen einstellen, ja oder nein". Die Frage ist ja schon Käse. Wir stellen nicht nach Namen ein. Also, wir sind etwas schwach besetzt im Bereich M und N, und wollen wir da noch jemanden einstellen, aber L haben wir genug, ist ja Quatsch, oder?

I_003: Und ich will Ihnen ja auch nicht sagen, dass wir einen [Mitarbeiter] haben, der hat lange Haare und einer, der hat kurze Haare und einer hat eine große Nase und der andere eine kleine. Das sind ja alles Themen, die interessieren ja keinen Menschen. Dann soll uns das andere auch nicht interessieren. Dann gucken wir einfach auf die Arbeit, auf die Projekte, auf die Zusammenarbeit, wie wir miteinander klarkommen, auf die Qualität der Arbeit, auf Pünktlichkeit und solche Sachen, wie wir bei jedem anderen auch gucken würden.

Im Gegensatz dazu legten andere den Fokus bei ihren Äußerungen zu Diversity weniger auf Leistungen, sondern eher auf die individuelle und persönliche Seite eines Menschen und ließen dabei den Output weitestgehend unberücksichtigt. Bspw. beschrieb jemand in einem Fall, dass im eigenen Team unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und unterschiedliche Charaktere zu finden seien. Wichtig sei es, unterschiedliche Meinungen zulassen zu können und anzuerkennen. Besonders deutlich wurde in einem Fall das Bewusstsein für die Unterschiede bei parallel existierenden Gemeinsamkeiten.

I_011: Also ich muss es schon zulassen, sowieso grundsätzlich zulassen, dass man hier mal nicht einer Meinung ist. Da habe ich auch überhaupt kein Problem mit.

I_011: Das ist ja eigentlich die Kunst eines jeden Unternehmers, Menschen zu finden, die das können, was man möchte, die als Person so sind, so unterschiedlich sie auch

sind, dass man immer das Gefühl hat, ja, das passt auch zu mir. (...) Das passt zu mir, heißt ja nicht, das ist mir ähnlich.

I_011: Weil, obwohl sie so unterschiedlich sind in ihren Charakteren, ich sie trotzdem für ein stark homogenes Team halte.

I_011: (...) damit verbunden ist halt auch, sage ich mal, aus heterogenen Charakteren einen homogenen Haufen zu machen.

I_011: Und es gibt halt, glaube ich, in diesem Team hier eine relativ große Schnittmenge, die im Wesentlichen in der Sozialkompetenz oder in dem Bereich zu finden ist, würde ich meinen. Hier können viele viel zulassen ohne sich verbiegen zu müssen. Einfach aus der Offenheit heraus, würde ich glauben.

Jemand anderes sagte, dass die Unterschiede in Größe, Haarfarbe, Hautfarbe, Religion und auch politischer Ansicht die Menschen „ausmachten“ und dass es besonders wichtig sei, sich als Mensch (wieder mehr) zu respektieren.

I_012: Ja, Vielfalt fängt ja erstmal an, dass jemand groß ist, der andere ist klein. Die Haarfarben sind unterschiedlich, die Hautfarben können unterschiedlich sein, die Religion kann unterschiedlich sein und auch die politischen Ansichten können unterschiedlich sein. Und das ist ja das, was Menschen auch ausmacht. Es ist ja ein Individuum. Und deshalb ist jeder einzeln. Und das ist auch bei unseren Kunden so. Und deshalb macht Vielfalt auch immer Spaß.

I_012: Ja, mir ist eigentlich wichtig, das gilt gesellschaftlich genauso wie im Unternehmen, dass wir den Menschen wieder mehr Respekt zollen müssen. Ich glaube, dass das ganz stark auf der Strecke bleibt, das ist egal, ob das eine Altenpflegerin ist oder eine Kindergärtnerin oder eine Schuhverkäuferin. Die muss sich auch bücken. Und wenn sie sich bückt, muss man sich vielleicht auch dafür mal bedanken. Ich glaube, dass Respekt in unserer Gesellschaft der wichtigste Punkt ist, der nicht gut angegangen wird. Aber, dass Respekt auch etwas ist, was einen Mehrwert für den Menschen bietet. Also das wäre glaube ich im Moment mein wichtigster Punkt. Den Menschen mehr Respekt gegenüber zu bringen.

5.2.1.2 „Grad“ an Vielfalt

Neben der Perspektive äußerten sich einige Befragte auch zu einem „Grad“ an Vielfalt innerhalb ihres Unternehmens und gaben an, dass es in Sachen Vielfalt sinnvoll sei, innerhalb der Belegschaft die Vielfalt der regionalen Bevölkerung widerzuspiegeln. Allerdings wurde nicht genauer spezifiziert, auf welche Dimensionen sich das konkret beziehe oder ob es sich um „alle“ Merkmale dabei handeln sollte.

I_015: Eigentlich, wenn ich unser Gespräch reflektiere, bezogen auf unser Unternehmen, auf unser Geschäftsgebiet, dann habe ich glaube ich ein-, zweimal gesagt, dass ich der Meinung bin, dass unsere Mitarbeiter die regionale Bevölkerung auch widerspiegeln. Und das, glaube ich, tut unserem Unternehmen ganz gut, dass das so ist.

I_015: Also ist es ganz gut so wie es ist, dass wir sagen können: Die Gesellschaft, die Bevölkerung oder unsere Mitarbeiterschaft ist ein Spiegelbild unserer Gesellschaft und unserer Bevölkerung. Und ich glaube, im Moment ist das so. Zumindest zu großen Teilen. Und das ist auch klug, dass wir daran festhalten.

In einer Äußerung wurde sich konkret auf Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht und Alter bezogen und dass diese Vielfalt innerhalb eines Unternehmens anscheinend nur vorliegen könne, wenn es „weltweit“ tätig sei. Ob sich das allerdings nur auf die Herkunft und die Hautfarbe oder auch auf das Alter und Geschlecht bezieht, wurde nicht deutlich.

I_003: Wenn man bei global agierenden Konzernen auf irgendwelche Imagefilme guckt und dann mal zählt, wie viel Dunkelhäutige, Hellhäutige, Menschen mit asiatischem Hintergrund da auftauchen müssen und tun, Frauen, Männer, Junge, Alte immer in Meetings zusammensitzen. So sind wir nicht und so werden wir auch nicht. (I: Weil?) Weil wir gar nicht weltweit tätig sind. Das ist ja auch albern.

5.1.2 Diskussion zur Vielfalt allgemein

Die unterschiedlichen Perspektiven auf Vielfalt spiegeln sehr deutlich die zwei aus der Theorie bekannten Positionen von Vielfalt wider: zum einen den sog. Business-Case und die damit verbundenen ökonomischen Vorteile für das jeweilige Unternehmen und zum anderen den sog. Equity-Ansatz bzw. Moral-Case mit seinen menschenrechtlich bzw. antidiskriminierungsrechtlich orientierten Ansichten (siehe dazu auch Kapitel 3.3.1). Auch wenn, wie u. a. bei Krell (2018) hervorgehoben wird, sich die beiden Ansätze nicht zwingend ausschließen müssen und eine Vereinbarung miteinander möglich sei, lässt sich das anhand der Interview-Aussagen nicht bestätigen. Hier äußern sich die befragten Führungskräfte entweder in die eine oder in die andere Richtung, jedoch nicht in beide. Zudem äußern sie sich mehrheitlich aus der ökonomischen Perspektive heraus, was, wie bereits beschrieben, laut Brand (2021) lediglich zu Einzelmaßnahmen von Diversity Management führen würde (siehe Kapitel 3.3.1).

Für die Umsetzung eines Diversity Management-Konzepts könnte das bedeuten, dass bei der Ansprache darauf geachtet werden müsste, mit wem man es zu tun habe, denn je nach Position, wäre möglicherweise eine andere Zielsetzung vielversprechender. Wenn es jemandem lediglich um ökonomische Vorteile im Unternehmen gehe, wäre eine Argumentation mit antidiskriminierungsrechtlichen Aspekten vermutlich wenig erfolgreich, genauso auch umgekehrt. Denkbar wäre an dieser Stelle jedoch, dass über den einen Weg z.B. über die ökonomischen Argumente, Bewusstsein für die anderen, antidiskriminierenden Aspekte geschaffen werden könnte. So wie es auch im vorliegenden Projekt gelungen ist, über das Problem des Fachkräftemangels, das einen Wettbewerbsnachteil für die Unternehmen bedeutet, den Einstieg in das allgemeine Thema Vielfalt zu ermöglichen.

Ein besonders interessanter Aspekt beim Verständnis von Vielfalt im Allgemeinen ist, dass es für manche Befragte einen „Grad“ an Vielfalt zu geben scheint, dessen „Wert“ wiederum für das jeweilige Unternehmen für richtig und erhaltenswert gilt. Begründet wurde dies in dem obigen Fall damit, dass es gut und sinnvoll sei, dass die Vielfalt innerhalb der Belegschaft der Vielfalt innerhalb der regionalen Bevölkerung widerspiegele. Das

Problem dabei ist, dass unklar bleibt, um welche konkreten Dimensionen es sich dabei handelt. Denn wenn man sich die Diversitäts-Modelle, die in Kapitel 2.2.1 beschrieben wurden, anschaut, scheint eine Erfassung all dieser Dimensionen und ein Abbild dieser in der Realität gar nicht möglich. Zumal sehr viele dieser Merkmale bei der Einstellung und später in den Personalakten gar nicht erfasst werden. Vielleicht sind mit den Aussagen der Befragten allerdings auch nur einzelne Merkmale gemeint und zwar z.B. die sich auf die kulturelle Vielfalt beziehen. Das wäre insofern nachvollziehbar, wenn man den Äußerungen von Schönhut (2003) folgt, nach denen mit Vielfalt häufig kulturelle Vielfalt assoziiert wird.

Dieser Eindruck kann auch für die vorliegende Arbeit und den in dem Zusammenhang durchgeführten Interviews mit den Fach- und Führungskräften bestätigt werden. Zum Teil sind die Befragten zu Beginn der Gespräche, bevor überhaupt eine nähere Erklärung von Diversity und Diversity Management stattgefunden hat, häufig von der Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ ausgegangen. Dies zeigte sich bspw. an den Äußerungen in den Aufwärmphasen der Gespräche. Interessanter ist jedoch, dass selbst am Ende vieler Interviews, in denen neben der kulturellen Vielfalt ausführlich die Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“ thematisiert wurden, auf die abschließende Frage „Was denken Sie, wie vielfältig ist Ihr Unternehmen?“ häufig in erster Linie auf die kulturelle Vielfalt eingegangen wurde.

In dem Fall scheint ein Blick auf die Gesellschaft, von der in diesem Fall die Rede ist, interessant. Die Region Weser-Ems, in dem sich alle beteiligten Unternehmen befinden, hat einen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund von 21,7 % (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung 2019). Das liegt nur leicht unter dem niedersächsischen Durchschnitt von 22,1 % und auch nur wenige Prozentpunkte unter dem bundesweiten Durchschnitt von 26 % (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung 2019). Das würde demnach für das von der befragten Person beschriebene Unternehmen bedeuten, dass mind. jede fünfte Person in der Belegschaft einen Migrationshintergrund besitzen „müsste“. Gerade für das Unternehmen, in dem die Führungskraft sich dazu äußerte, scheint das nicht der Fall zu sein, zumindest, wenn man sich die Aussagen der Befragten näher ansieht. Denn auch wenn im Rahmen dieser Befragung zwar keine soziodemographischen Angaben der Belegschaften erhoben wurden, konnte den einzelnen Gesprächen nicht entnommen werden, dass in dem Unternehmen besonders viele Menschen mit Migrationshintergrund arbeiteten. Denn auf Nachfrage in den Interviews wurde spontan lediglich von einer Person mit Migrationshintergrund berichtet. Da das Unternehmen jedoch etwa 200 Mitarbeiter*innen hat, entspräche das gerade einmal 0,5 %. Wenn das Unternehmen jedoch tatsächlich die Gesellschaft widerspiegeln würde, wie es die befragte Person äußerte, müssten insg. über 40 Kolleg*innen in dem Unternehmen einen Migrationshintergrund besitzen. Dazu ließen sich in den Gesprächen allerdings keine Hinweise finden.

In dem anderen oben aufgeführten Fall wurde allerdings tatsächlich über eine konkrete Dimension gesprochen und zwar wurde im Zusammenhang mit Imagefilmen von: „Dun-

kelhäutige, Hellhäutige, Menschen mit asiatischem Hintergrund, Frauen, Männer, Junge, Alte“ gesprochen (I_003). Da außerdem von „weltweit“ die Rede war, kann hier ebenfalls von einer gemeinten kulturellen Vielfalt und Menschen mit internationaler Geschichte ausgegangen werden. Im Alltagsdiskurs ist häufiger zu beobachten, dass Imagebilder oder -videos als wenig authentisch oder in diesem Fall sogar als „albern“ (I_003) befunden werden. So sorgte bspw. vor ein paar Jahren der Fernsehspot der Deutschen Bahn für Diskussionen, weil dort viele Menschen mit unterschiedlicher Hautfarbe abgebildet waren. Dies schien Menschen zu irritieren, wie auch den Grünen-Politiker Boris Palmer, der daraufhin die Frage stellte „Welche Gesellschaft soll das abbilden?“ und dafür viel Kritik, u. a. auch aus der eigenen Partei, erntete (Stuttgarter Zeitung vom 23.04.2019).

Es ist denkbar, dass es Regionen gibt, vllt. gerade ländlich gelegene Dörfer oder Kleinstädte, in denen der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund niedriger ist als vllt. in Frankfurt a.M. oder Berlin. Es gibt ggf. auch Regionen, in denen es eine höhere Anzahl an asiatisch stämmigen Menschen gibt oder in einigen Städten mehr Menschen mit schwarzer Hautfarbe leben als in anderen. Doch wenn Unternehmensleitungen oder Führungskräfte aus monokulturellen Unternehmen davon ausgehen, dass sie mit ihrer homogenen Belegschaft die Bevölkerung widerspiegeln, könnte man meinen, dass diese Menschen die Vielfalt innerhalb der Gesellschaft bzw. innerhalb der Region nicht sehen. Vielleicht liegt es daran, dass der Migrationshintergrund nicht durch sichtbare Merkmale erkennbar ist, weil z.B. der Sohn einer deutschen Mutter und eines niederländischen Vaters statistisch auch zu den Menschen mit Migrationshintergrund zählt oder daran, dass die Befragten möglicherweise von einer gewissen Blindheit oder einer selektiven Wahrnehmung betroffen sind.

Was letztendlich die genauen Ursachen dafür sind, soll an dieser Stelle jedoch nicht näher hinterfragt werden, da sie keine nähere Relevanz für die Beantwortung der Fragestellung besitzen. Von Interesse ist jedoch, was das für die Entwicklung von Diversität in einem solchen Unternehmen bedeuten würde. Für die Entwicklung im Sinne einer multikulturellen Organisation, wie sie im DiM angedacht ist, könnte dieses Verständnis fatal sein, da mit dieser Haltung eine diverse Entwicklung in einigen Unternehmen nahezu unmöglich scheint. Gerade wenn es sich um Leitungspersonen handelt, die über die strategischen Ziele eines Unternehmens entscheiden, wird das Thema Diversität und ein möglicher Umgang damit, keinen Eingang in das Unternehmen finden (können), da davon ausgegangen wird, alles sei gut so wie es ist und der Status quo solle aufrechterhalten werden.

5.1.3 Verständnis von Vielfalt allgemein

Zum Verständnis von Vielfalt sind besonders die Diskrepanzen zwischen den verschiedenen genannten Perspektiven auffällig. Die einen verbinden mit Vielfalt die ökonomischen Vorteile und nennen die damit verbundenen Leistungen im Arbeitszusammenhang. Das ähnelt den Motiven im Sinne des bereits beschriebenen Business Case-Ansatzes oder in der Umsetzung der Diversity-Strategien auch den von Thomas und Ely in Kapitel 3.3.2 aufgeführten ökonomisch-orientierten Marktzutritts- und Legitimitätsansatz (1996). Das ist vor dem Hintergrund eines möglicherweise spürbaren Fachkräftemangels durchaus

nachvollziehbar. Gerade, wenn es einige Unternehmen sehr schwer haben, Personal zu bekommen und Stellen nachzubeseetzen, kann das zum Dauerthema werden, da dadurch der gesamte Unternehmensalltag beeinträchtigt werden kann.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch die Personen, die nicht die ökonomischen Vorteile ins Zentrum ihrer Beschreibungen stellen, sondern die mit dem Menschen verbundenen individuellen und persönlichen Werte und Merkmale berücksichtigen. Hier ist allerdings keine Ähnlichkeit mit dem Motiv des Equity-Ansatzes von Thomas (1990) bzw. bei der Durchführung von Diversity-Strategien mit dem von Thomas und Ely (1996) beschriebenen Fairness- und Diskriminierungsansatz (siehe Kapitel 3.3.2) erkennbar. Denn dabei geht es ja mehrheitlich um die Antidiskriminierung und Chancengleichheit mit dem Fokus auf Fairness, Toleranz und Gerechtigkeit. In den vorliegenden Äußerungen einiger befragter Personen geht es jedoch weniger um Personen, die ggf. diskriminiert werden könnten oder darum, dass jemand unfair behandelt wird. Hier steht eher im Vordergrund, dass es allgemein Unterschiede zwischen Menschen gibt und dass diese etwas Positives seien und nicht mit Nachteilen verbunden seien.

Was sich wiederum ebenfalls nur begrenzt mit den Angaben aus der Theorie in Bezug auf die Umsetzung von Diversity-Strategien deckt, ist die Äußerung zur Resistenz von Diversität wie es bei Dass und Parker (1999) der Fall ist. Zwar wird Diversität in den vorliegenden Fällen ebenfalls nicht zum Thema gemacht, jedoch besteht zumindest in einem Fall durchaus ein Bewusstsein für verschiedene Merkmale von verschiedenen Mitarbeiter*innen. Jedoch seien diese, laut Aussage, nicht erwähnenswert und sollten in keinem Fall für die Arbeit eine Rolle spielen. Das wird hier somit anders aufgefasst als in dem von Dass und Parker (1999) bzw. Vedder (2006) aufgeführten Resistenzansatz. Denn bei dem sollte es darum gehen, Homogenität zu erhalten. Eher eindeutig scheint da die Äußerung der befragten Person zu sein, die mehrfach betonte, dass sie der Meinung sei, dass die Belegschaft aktuell die Bevölkerung widerspiegele, dass das gut sei und auch so bleiben solle. Hier wird eher der Eindruck erweckt, dass die Monokultur und der Status quo verteidigt werden solle.

Für die Einordnung in die bereits vorgestellte Typologie von Thomas & Ely (1996), Dass & Parker (1999), ergänzt durch Schulz (2009) in Kapitel 3.3.2 stellt sich das schließlich wie folgt dar (siehe Tabelle 7):

Tabelle 7: Einordnung in Typologie zur Vielfalt „allgemein“

		Diversitätsdimension			
		Vielfalt „allgemein“	„Alter“	„Geschlecht“	„Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund o.Ä.“
Diversitätsverständnis	diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	X			
	sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz				
	ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	X			
	ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz				
	strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz				

Quelle: eigene Darstellung

5.1.4 Zwischenfazit zu Vielfalt allgemein

Zusammenfassend betrachtet sind auf der einen Seite Aussagen aus der ökonomisch orientierten Perspektive zu finden und auf der anderen Seite stehen die Berücksichtigung der mit den Unterschieden verbundenen individuellen und persönlichen Werte der Individuen im Fokus, jedoch ohne dabei eine mögliche Ungleichbehandlung zu thematisieren. Zudem sind Aussagen zu finden, die eher den Erhalt des Status quo befürworten, in der Annahme, ein Spiegel der Gesellschaft zu sein, weshalb dieses Verständnis weitestgehend in den diversitätsresistenten Homogenitätsansatz einzuordnen ist. Gar keine Aussagen lassen sich hingegen mit einem ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatz bzw. einem strategischen Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz finden. Das Verständnis der verschiedenen Führungskräfte in KMU zu Diversity im Allgemeinen variiert demnach zum Teil deutlich, wobei jedoch nicht das ganze Spektrum aller bisher bekannten Kategorien abgedeckt werden, sondern lediglich zwei.

5.2 Dimension „Alter“

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Führungskräfte bezogen auf die Dimension „Alter“ wiedergegeben, anschließend diskutiert und abschließend in die bereits thematisierte Typologie eingeordnet.

5.2.1 Aussagen zur Dimension „Alter“

Thematisiert werden die Aussagen zur körperlichen Belastbarkeit, zum Generationenkonflikt, zur Bedeutung von Hierarchien sowie eine damit verbundene Veränderungsbereitschaft.

5.2.1.1 Veränderung in der körperlichen Belastung

In den Expert*innen-Interviews wurden mit dem Thema „Alter“ unterschiedliche Aspekte in Verbindung gebracht. In manchen Gesprächen kamen die Befragten direkt auf die körperliche Belastung zu sprechen. So berichtete eine Person aus der Unternehmensführung, dass sie selbst früher mehr „Dampf“ gehabt habe als heute und dass sie heute weniger belastbar sei als früher.

I_011: Für mich selbst habe ich festgestellt, (...) ich habe am Anfang keine Ahnung und viel Dampf gehabt und jetzt ist die Erfahrung, die Ahnung, das Wissen 25 Jahre gewachsen und der körperliche Dampf lässt langsam nach. Also ich fühle mich nicht schwach, aber die Belastbarkeit ist durchaus eine andere als bei einem 30-Jährigen.

Eine andere Person berichtete, dass gerade auf dem Bau die körperliche Belastung zwar früher viel höher gewesen sei als heute, weil es heute andere Technik und Arbeitsverfahren gebe, dennoch die körperlichen Anforderungen auch für Ältere belastend seien und sie noch arbeiten müssten, obwohl sie es eigentlich nicht mehr könnten.

I_001: Also, es gibt das Problem, sagen wir mal, so mit den älteren Mitarbeitern. Das muss man einfach mal sehen. Also, im Bau ist es einfach mal immer so, dass die Generation derer, die heute zwischen 55 und 65 sind, einfach in einer Zeit angefangen haben zu arbeiten, wo aber die körperliche Belastung am Bau dann auch noch riesengroß war. Oder größer wie heute vielleicht, weil heute viel mehr Maschinenteknik eingesetzt wird, andere Arbeitsverfahren. Ich würde mir wünschen, es gäbe da eine vernünftige Lösung, wo man sagen kann: „Hier ist ein Mitarbeiter, der vielleicht 40 Jahre auf dem Bau ist und jetzt einfach körperlich nicht mehr in der Konstitution, dass er das kann.“ Leider gibt es die nicht. Also, das ist einfach so in dem Bereich. Wir sind so eine Industrie, wo man vielleicht sagen kann: „Wir haben verschiedenste Arbeitsplätze, wo Mitarbeiter weniger körperlich gefordert ist.“ Sondern im Bauhandwerk ist es dann eben so, dass man einfach mit anpacken muss. Und bei uns gibt es keine Lösung. Ich wüsste aber auch wirklich kein Unternehmen, was da eine Lösung hat. (...) Also, sie können nicht mehr und müssen trotzdem, richtig.

Die Personen, die von körperlichen Aspekten sprachen, hatten auch direkt Ideen, wie sie das Problem lösen könnten bzw. was es dazu bräufte, um die Älteren zu entlasten. In einem Fall wurde ganz konkret geplant, dass ein Teil der Aufgaben an einen jüngeren Kollegen abgegeben werden sollte; in einem anderen Fall werden den älteren Mitarbeiter*innen jüngere Kolleg*innen zur Seite gestellt, um die körperlich schweren Dinge zu verrichten. In einem anderen Fall kam die Idee einer sog. „Rente in Raten“ auf, die es jedoch nach Aussagen der Führungskraft leider nicht gebe.

U1_001: Das führt dazu, dass ich, nach dem ich jetzt einmal zwei Wochen Innendienst krank war, habe ich gemerkt, wie relaxed ich eigentlich bin, wenn ich nicht im Auto sitze. Und das heißt, ich will 10.000 Kilometer weniger Auto fahren, die werde ich [Name des Angestellten 1] übergeben (...).

I_007: Man guckt natürlich dann schon, (...) wenn (...) dieser Mann nur noch zwei Jahre bis zur Rente hat, dass dann zwei Jüngere noch mit dabei sind, wie auch immer, die dann die körperlich anstrengenden Sachen dann selber machen können, übernehmen, aber das ist eigentlich ohne Probleme machbar.

U2_005: Also, sie können nicht mehr und müssen trotzdem, richtig. Oder man findet irgendwann mal eine Regelung, letztendlich mit den Ärzten zusammen, wo man wirklich sagt, der Mitarbeiter hat vom Rücken über die Knie einfach so viel Verschleiß, dass man sagen kann, das geht in Richtung Berufsunfähigkeit. Aber es gibt eben so kein in Raten in Rubestand geben. Gibt es leider im Baubereich nicht.

5.2.1.2 Generationenwandel

Ein weiteres Thema, dass in Zusammenhang mit dem Alter häufiger angesprochen wurde, bezog sich auf die Veränderungen, die bei der heutigen jüngeren Generation zu beobachten seien. Viele der Befragten waren sich einig, dass sich bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen im Laufe der Jahre verändert hätten, dass die Jüngeren anders motiviert seien und einen anderen Fokus bei der Arbeit und Freizeit hätten, demnach auch andere Perspektiven benötigten.

I_009: (...) die jungen Leute ticken heute anders.

I_012: (...) es sind andere Menschen als vorher.

I_016: Ja, das ist auch ein Generationenthema. Die jungen Leute sind ja heute auch anders motiviert. (...) Die Forderungen werden mehr. (...) Für viele ist immer auch noch das Thema Salär ganz wichtig. Aber für andere sind irgendwie Sinnstiftung und auch Mitbestimmung eben noch wichtiger vielleicht sogar.

I_005: Früher sind die auf die Baustellen gegangen, weil sie viele Stunden machen wollten, zehn, zwölf Stunden, Überstundenzuschläge, Auslöse... und da liegt der Fokus bei den jüngeren Generationen nicht drauf, (...) die brauchen schon auch noch Freizeit, selbst, wenn die (...) nicht zu Hause sind [sondern auf Montage].

I_002: Wir haben festgestellt im letzten Jahr, unabhängig von der Orga(nisations)-Struktur, dass wir sagen: wir brauchen noch für junge Mitarbeiter Perspektiven (...) Da sitzt jemand auf einer Leitungsfunktion, der ist 50 wenn es hochkommt oder wie auch immer. So, der sitzt da noch 17 Jahre. Und der andere sitzt da (...) und sagt: „Ja, schön. Bis ich da hin komme, war es das.“ Und diese Stufe war mir persönlich zu groß.

Unterschiede finden sich jedoch in der Sichtweise, wie die Befragten dazu stehen. Während einige diese Veränderungen auch positiv zur Kenntnis nehmen, sprechen andere lediglich die Probleme an, die damit verbunden sind. So gibt es zum Teil Akzeptanzschwierigkeiten ggü. der jungen Generation oder es kommt zu Neid, weil Jüngere höhere Einstiegsgehälter bekommen.

I_012: (...), ist es dann gut, wenn jüngere oder andere Leute kommen, die dann dieses Thema etwas besser beherrschen, als die Mitarbeiter, die da sind oder jetzt in Rente geben.

I_015: Aber es fehlt so ein bisschen an Grundwerten oder allgemein an Werten, dass das was man-. Wenn man mal früher vor 30, 40 Jahren, ob das gut war oder nicht, die berühmte Papierkugel gefunden hat auf dem Weg zum Büro und dann geguckt hat, ob die jemand aufhebt oder nicht, da brauchen Sie sich heute nicht bemühen, die hebt heute kein Mensch mehr auf.

I_009: Wir haben zum Beispiel auch für die [Mitarbeiter*innen] seit einiger Zeit eine Schulung, wo die jetzt der Reihe nach hingehen, angeboten über die Handwerkskammer, da geht es um den Umgang mit jungen Leuten, also mit Auszubildenden. Jemand, der ich sage mal vor 20 Jahren ausgelernt hat und trifft heute auf diese Generation, schwierig.

I_005: Aber auch ältere Kollegen, die Facharbeiter, wenn wir jetzt jüngere Facharbeiter einstellen, dass die wirklich dann gleich, das meiste ist immer das erste Thema: warum kriegen die gleich so viel. Obwohl die das ja gar nicht wissen können, aber die reden ja wohl, warum kriegt der gleich so einen hohen Stundenlohn oder warum ist gleich das. Das ist sofort das erste, ich bin doch schon 20 Jahre im Unternehmen und warum kriegt er dann gleich so viel Stundenlohn.

I_005: Also, ich habe schon so ein paar Kollegen, die das nicht akzeptieren, dass die Jüngeren vielleicht andere Interessen haben, dass die auch mehr auf ihr Smartphone [schauen], dass die ein iPad haben möchten, darauf gucken. (...) Also, da sind nicht alle dabei, die dann begeistert sind, dass man ihnen einen Jungen gibt.

5.2.1.3 Autorität/ Hierarchie

Ein weiterer Punkt, der bei manchen Personen in Bezug auf das Alter eine Rolle gespielt hat, war das Thema Autorität bzw. Hierarchie in Zusammenhang mit dem Alter. Dabei ging es in ihren Äußerungen in erster Linie darum, wer wem etwas „zu sagen“ hat und dass jemand Junges mit weniger Erfahrung keinem Älteren „etwas sagen“ könne, selbst wenn es die Position so vorsieht. Interessant ist auch die Verwendung der Begriffe, mit denen die Jüngeren in einigen Aussagen bezeichnet werden (im Zitat unterstrichen).

I_003: Stellen Sie sich einfach ganz plastisch vor, ich habe einen 24-jährigen Hochschulabsolventen und sein Mentor ist im Urlaub, und der muss da jetzt 14 Wochen dadurch kommen. Und dieses Jüngelchen oder dieses Mädel hat einen 160 kg Polier mit 3cm breiten Fingern gegenüber. Wer führt denn dann wen? Dann darf, wenn es gut läuft, der Ingenieur, der diesen Titel hat, die Pläne ins Büro bringen. Und wie gebaut wird, sagt jemand anderes.

I_013: Wäre vielleicht auch-, ja, eine Untergrabung von Autorität. Weil im Zweifel der 55-Jährige eigentlich meinetwegen der (...) Leiter ist, und der 22-Jährige gerade der frischgebackene ausgelernte Azubi.

I_013: *Hat auch die Bereitschaft mit 32 [Jahren] eine Ausbildung anzufangen. Hat auch die Bereitschaft sich von jüngeren Leuten, jüngeren Menschen was sagen zu lassen, so formuliere ich das mal.*

I_010: *Und ich hatte in dem Institut, in dem ich gearbeitet hatte, zweiundfünfzig wissenschaftliche Mitarbeiter, Professoren, Privatdozenten, Doktoren und so weiter, die alle so über fünfzig waren und bei denen war das dann so wie, jetzt kommt da so ein junger Schnösel und der will uns sagen, was wir machen sollen?*

I_002: *[Einen] Teamleiter haben wir dort installiert, einen jungen Mann, der ist jetzt 25, der ist jetzt Teamleiter unter anderem von einer Kollegin, die in drei Jahren in Rente geht. Also das war sportlich diese Geschichte.*

In einem Fall ging es auch konkret um die jährlichen Mitarbeiter*innengespräche, die die Vorgesetzten führen sollten, die jedoch aufgrund des Alters- und Erfahrungsunterschiedes grundsätzlich vom Firmenleiter übernommen werden.

I_009: *Da habe ich jetzt einen Jungspund sitzen. (...) Der ist noch keine 30. Der hat selber auch noch gar nicht die Riesenberufserfahrung, die er an der Stelle braucht. Jetzt ist da ein Altgeselle, der Mann ist um die 50. Der ist seit 28 Jahren hier im Unternehmen. Dann ist das schwierig, dass der Projektleiter das [Mitarbeiterjahresgespräch] macht an der Stelle. (...) Also die kommen auch menschlich gut miteinander aus. Aber deswegen ist es schwierig, für diesen jungen Mann das Mitarbeiterjahresgespräch mit so einem alten Hasen zu führen. So. Und deswegen machen wir das an der Stelle eben immer noch so, dass-. Diese Alteingesessenen gehen eben zu [dem Firmenchef].*

5.2.1.4 Veränderungsbereitschaft

Einige der Befragten berichteten darüber, wie sie sich selbst verändern müssten, um auf die Unterschiede zwischen Alt und Jung zu reagieren oder berichten auch schon von ganz konkreten Ideen, die sie bereits umsetzen.

I_016: *Und ich kann an allen irgendwie, an allen Aspekten Positives wie auch Negatives finden. So, und auch wir sind da in der Veränderung.*

I_012: *(...) es sind andere Menschen als vorher. Und da müssen wir uns ein bisschen auch mitverändern, um das passend zu kriegen.*

I_009: *Es gibt auf jeden Fall Handlungsbedarf. Also ich denke, wir müssen uns diesem Thema stellen. Wir müssen lernen, damit umzugehen. An manchen Stellen, glaube ich tatsächlich, machen wir das schon ganz ordentlich. (...) Und der nächste Schritt wäre alt jung. Wo man sicherlich noch arbeiten muss.*

In den Äußerungen der befragten Führungskräfte war auch zu finden, dass es wichtig sei, mit den Mitarbeiter*innen zu kommunizieren, darauf einzugehen, wenn es bspw. Akzeptanzprobleme gebe. Ganz allgemein wurde auch davon gesprochen, dass eine grundsätzlich offene Haltung von allen Seiten sinnvoll sei, wenn man voneinander lernen wolle.

I_001: Also, wir haben altersgemischte Teams, erst einmal grundsätzlich. Wie finde ich die? Ich finde die sehr positiv. Wenn sowohl die jungen wie auch die älteren Leute bereit sind, voneinander zu lernen. Weil es ist ja nicht so, dass der ältere Mitarbeiter nun einmal die Weisheit mit, ich sage das jetzt einmal, mit Löffeln gefressen hat. So, das heißt, der ältere Mitarbeiter muss einfach auch einmal bereit sein, den Input von Jüngeren aufzunehmen. Sei es Arbeitserfahrung, sei es sonstige Dinge. Und gleichzeitig muss der Jüngere eben auch bereit sein, die Erfahrung, die der ältere Mitarbeiter mitbringt, einfach einmal zu übernehmen (...). Es muss ein reger Austausch da sein. Und, also wir setzen es um. Es funktioniert. Mit Stärken und Schwächen. Weil jeder eben ein Stück weit sich selber in den Hintergrund stellen muss und bereit sein [muss], letztendlich auf den anderen zuzugehen oder dem anderen auch zuzuhören. Wenn man aber (...) diese Offenheit in den Teams einfordert und sagt: „Achtung, bitte, konstruktiv zusammenarbeiten.“, dann funktioniert das im Allgemeinen gut.

I_005: Also, (...), dass man intensiv mit den Älteren reden muss. (...) Also, da muss man schon dann wirklich auf die älteren Mitarbeiter eingehen.

I_005: Da muss man denen natürlich auch sagen, ja, die Zeiten sind ja anders (...).

Neben den geäußerten Meinungen, dass die Situation einen veränderten Umgang erfordere und Kommunikation hilfreich sei, gab es aber auch die Äußerung, dass eine Berücksichtigung oder der unterschiedliche Umgang mit Alt und Jung keinen Zweck habe bzw. nicht sinnvoll sei.

I_013: Also, ich sage mal, den 60-Jährigen, zwei Jahre kurz vor-, oder drei, vier Jahre vor der Rente, der sagt: „Och, Computer. So tippen kann ich gerade.“ Den brauche ich nicht in das Thema [Digitalisierung] nehmen.

*I_013: Also, ich glaube nicht, dass es Sinn macht, jetzt zu sagen: Wir schulen die [Mitarbeiter*innen] alt und die [Mitarbeiter*innen] jung zum Beispiel. (...) Es ist, alle kriegen quasi das gleiche Rüstzeug an die Hand, alle haben die gleiche Ausgangsbasis.*

Im weiteren Verlauf des Gespräches führt die befragte Person dann noch weiter aus, dass wenn jemand etwas nicht verstanden habe, diese Person sich selbstständig Hilfe bei den Kolleg*innen holen müsse. Aber was nicht in Ordnung sei, dass z.B. bei einem schwierigen Online-Vorgang, die 50-jährige Kollegin, die das nicht verstanden habe, es an ihre 22-jährige Kollegin abgebe, damit sie das erledige.

I_013: Und da muss man eben hingehen und sagen: „Okay, 22-jährige [Fachkraft], du eröffnest keinen einzigen Online-Vertrag mehr. Jeder Online-Vertrag läuft über die andere Kollegin.“

I: Die ältere 50-Jährige, damit sie es lernt?

B: Bis wir in zwei Monaten wieder zusammensitzen und hoffentlich rückgespiegelt wird, beide können es jetzt und sind fit. Das ist dann leider (lacht) das System Zwang.

5.2.2 Diskussion zur Dimension „Alter“

Über die körperliche Belastung wurde nur in den Bereichen gesprochen, die die Branche Handwerk/ Bau betreffen, also in denen auch körperlich gearbeitet wird. Hier wird die Meinung geäußert, dass mit dem Alter die körperliche Belastungsgrenze sinke, also die körperlichen Fähigkeiten nachließen. Das ist gerade dann gut nachvollziehbar, wenn es, wie in dem einen Fall, bereits Verschleißerscheinungen wie z.B. ein kaputter Rücken oder ein kaputtes Knie gibt. In den anderen Bereichen, in denen eher kognitiv gearbeitet wird, wurde nicht davon gesprochen, dass mit dem Alter die kognitiven Fähigkeiten wie z.B. die Auffassungsgabe oder Konzentrationsfähigkeit nachließen oder dass grundsätzlich keine so hohe Belastbarkeit mehr zu erkennen sei.

Eine Studie von Joshua Hartshorne et al. (2015) zeigt diesbezüglich auch eine beträchtliche Heterogenität hinsichtlich des Zeitpunkts, an dem kognitive Fähigkeiten ihren Höhepunkt erreichten. So erreichten einige Fähigkeiten um den Schulabschluss herum ihren Höchststand und ließen bereits kurz nach Verlassen der Schule nach; andere Fähigkeiten erreichten ihr Plateau im frühen Erwachsenenalter und würden bereits in den 30er Jahren zu sinken beginnen; und wieder andere erreichen ihren Höhepunkt erst mit 40 Jahren oder später. Die Abnahme der kognitiven Leistungen scheint demnach weniger deutlich zu sein als es bei den körperlichen Leistungen der Fall zu sein scheint.

Demnach müsste gerade in der Branche Bau/ Handwerk, also da, wo körperlich gearbeitet wird, ein Verständnis für ältere Mitarbeiter*innen entwickelt werden. Das wäre nicht nur bei den Kolleg*innen, sondern auch bei den entsprechenden Führungskräften sinnvoll, da sie ggf. notwendige Maßnahmen, wie z.B. die Team-Zusammenstellung vornehmen. Wichtig ist es zudem bei den Unternehmensleitungen, da sie z.B. Sensibilisierungsmaßnahmen für die Belegschaft initiieren könnten.

Aber auch bei der Akzeptanz ist das erforderlich. Doch wie geschildert, fällt es einigen älteren Mitarbeiter*innen häufig nicht so leicht, die Jüngeren zu verstehen bzw. deren Verhalten zu akzeptieren, denn diese seien heute anders als sie es selbst vielleicht früher gewesen sind. Das entspricht auch in Teilen den in Kapitel (2.2.3.1) angesprochenen Generationen, die nun auf die Unternehmen zukommen. Heute seien z.B. Unterschiede bzgl. der Motivation anders. Es reiche nicht allein aus, mit Geld zu „winken“, denn auch andere Rahmenbedingungen seien wichtig wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Gerade hier sollte im Vergleich zur Vergangenheit doch eine Chance in der Bekämpfung des Fachkräftemangels in den KMU liegen. Denn sie könnten häufig, so die Aussagen, dem Wettbewerb in der Industrie nicht standhalten, weil in der Industrie andere Gehälter gezahlt werden könnten. Wenn das Argument „Geld“ jedoch weniger wichtig zu sein scheint, könnte das ein Vorteil für KMU im Wettbewerb um Fachkräfte sein. Allerdings müssten die immateriellen Stärken des Unternehmens auch entsprechend hervorgehoben und kommuniziert werden. Da hapert es jedoch manchmal in den Unternehmen, zumindest, wenn man sich die Stellenbeschreibungen und Internetauftritte anschaut. Dazu sagten einige der Befragten auch, dass sie die Stärken ihres Unternehmens erst kommunizie-

ren würden, sobald ein*e Bewerber*in im Vorstellungsgespräch säße. Dies ist jedoch immer dann zu spät, wenn über zu wenig Bewerbungen oder zu wenig Auswahl geklagt wird. Anders verhält es sich, wenn ein Unternehmen besonders von der sog. „Mund-zu-Mund-Propaganda“ profitiert und möglicherweise sogar Prämien für anwerbende Mitarbeiter*innen verteilt, so wie es in einem geschilderten Fall häufiger vorkomme. Dann liegt der Fokus zwar nicht zwingend auf der externen Kommunikation der immateriellen Stärken, schaden würden es jedoch vermutlich nicht.

Neben der veränderten Motivation bei den jüngeren Generationen wurde ein anderes Verständnis zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wahrgenommen. Auch das bestätigt die Angaben in der Literatur (siehe Kapitel 2.2.3.2). Nun kann ein verstärktes Bedürfnis nach dieser Vereinbarkeit für z.B. ältere Kolleg*innen, die ihr halbes Leben die Arbeit an erste Stelle gesetzt haben, so aussehen, als fehle es den Jüngeren an der (vermeintlich) nötigen Disziplin, weshalb es durchaus auch zu Akzeptanzproblemen bis hin zu Konflikten kommen kann. An dieser Stelle kann versucht werden, wie es in einem Unternehmen laut Aussagen bereits gemacht wird, mit Sensibilisierungstrainings á la „Umgang mit jungen Kolleg*innen“ dem entgegenzuwirken und mehr Verständnis zu entwickeln. Zudem könnte es sinnvoll sein, hier auf neue Fähigkeiten hinzuweisen, die jüngere Menschen ggf. mitbringen. Denn es besteht ansonsten die Gefahr einer möglichen Abwärtsspirale, wenn ältere Kolleg*innen grundsätzlich von jüngeren Mitarbeiter*innen im Sinne einer sog. „selbsterfüllenden Prophezeiung“ wenig erwarten, und sie diese Erwartungen dann auch tatsächlich unterbewusst erfüllen und insgesamt weniger leisten. Das könnte schließlich den Unmut ggü. den Kolleg*innen und ggü. der Arbeit steigern, der wiederum die Motivation senken und schlimmstenfalls einen Wechsel des Unternehmens nach sich ziehen könnte. Diese und ähnliche mögliche Konsequenzen sollten gerade denjenigen, die sich häufiger über die Jüngeren beklagen, klargemacht werden, sodass ein möglichst reibungsfreier und konfliktfreier Arbeitsablauf gewährleistet werden kann.

Interessanterweise wurde der umgekehrte Fall, also eine fehlende Akzeptanz ggü. Älteren von Seiten der Jüngeren, in den Interviews nicht berichtet. Hier wäre es allerdings denkbar, dass es zu Akzeptanzproblemen kommen könnte bspw. in Bezug auf individuell vereinbarte Arbeitszeitregelungen. Es kann vorkommen, dass in einzelnen Fällen ein späterer Arbeitsbeginn vereinbart wird, weil z.B. eine Kollegin die Kinder morgens in die Kindertagesstätte bringen muss oder ein anderer Kollege erst die pflegende Mutter versorgen muss. Auch in diesen Fällen ist es sicherlich generell sinnvoll, Jüngere für Situationen zu sensibilisieren, die sie aufgrund fehlender Lebenserfahrungen nicht kennen können. Und speziell für diesen Grund scheint es nicht ratsam, individuelle Regelungen mit einzelnen Mitarbeiter*innen zu vereinbaren, sondern allgemeingültige Flexibilisierungen für alle Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, um unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden zu können. Das hat den weiteren Vorteil, dass die Bewilligung einzelner Regelungen zum einen nicht vom „Nasenfaktor“ abhängen und zum anderen nicht nur denen gewährt wird, die sich auch „trauen“ danach zu fragen und die gewillt sind, die vllt. auch sehr persönlichen und privaten Gründe auszuführen.

Neben den z.T. negativen Aspekten der Jüngeren sehen manche Befragte aber auch positive Aspekte, z.B., dass schon früh die Bereitschaft besteht, Verantwortung übernehmen zu wollen. Gerade aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltungen wurde berichtet, dass es problematisch sei, wenn es keine Perspektiven für die jungen Mitarbeiter*innen gebe. Eine Leitungsposition, die erst in über 15 Jahren frei werde, sei wenig attraktiv für jemanden mit Wunsch nach einer verantwortungsvollen Position. Für die „wartende“ Person können 15 Jahre ganz schön lang werden, gerade vor dem Hintergrund, dass sich die Gesellschaft allgemein schneller weiterentwickelt und lebenslange Betriebszugehörigkeiten, wie es früher häufig der Fall war, seltener werden. Das führt nun teilweise dazu, wie es in einem Interview gesagt wird, dass, wo früher Hierarchien abgebaut wurden, heute neue Zwischenstufen wie z.B. Teamleiter Ebenen eingeführt werden. In solchen Fällen kann es möglicherweise auch sinnvoll sein, darüber nachzudenken, wie eine inhaltliche Karriereentwicklung von Mitarbeiter*innen aussehen könnte. Bspw. könnte nicht nur durch Erreichung einer bestimmten Position die „nächst höhere“ Stufe erzielt werden, sondern auch durch den Zuwachs bestimmter Qualifikationen und Kompetenzen. Hier bedürfe es von Seiten der Unternehmen ein strategisch ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept und entsprechende Transparenz für die Mitarbeiter*innen.

Die unterschiedliche Sichtweise auf das Thema macht deutlich, wie der Umgang speziell von Alt und Jung auch angegangen werden kann. Während die einen versuchen, lösungsorientiert mit z.B. Konflikten umzugehen und sich Maßnahmen ausdenken, wie es gut gehen könnte, steht auf der anderen Seite eher eine problemorientierte Sichtweise, die den Nachteil hat, keine Weiterentwicklung erkennen zu lassen. Nun könnte es die Vermutung zulassen, die Ursache in der Branche zu suchen und diese mit dem dort vorhandenen starken Leidensdruck zu erklären. Allerdings kann das für die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden. So gab es bspw. die Überlegung und Umsetzung zur Schaffung von Perspektiven für Jüngere in den Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Die jedoch schilderten, von den Auswirkungen des Fachkräftemangels noch weniger stark betroffen zu sein, also noch keinen verstärkten Leidensdruck zu spüren.

Was allerdings auffällt ist, dass die Personen, die eher problemorientierte Schilderungen äußerten, sich mit den Aussagen von denjenigen zum Thema Autorität/ Hierarchie decken. Das heißt, diejenigen, die ausschließlich von den Problemen im Umgang mit Alt und Jung sprachen, erwähnten auch, dass das Führen von Älteren durch Jüngere keine Option sei. Dabei wurde nicht davon gesprochen, dass sie das bei Mitarbeiter*innen im Unternehmen beobachtet hätten, sondern sie sprachen darüber, als sei das ein selbstverständlicher Fakt. Das könnte bedeuten, dass die Befragten davon ausgehen, dass Autorität im Führungsverhältnis nur von oben nach unten und damit automatisch von Alt zu Jung bzw. von Erfahren zu Unerfahren stattfinden könne (und wie im Fall des „160 kg Poliers mit 3 cm breiten Fingern“ sogar durch körperliches Auftreten).

Diese Beschränkung auf einige wenige Merkmale, verbunden damit, wer wem „was zu sagen“ hat und „wer nicht“, schließt, zumindest verbal, von vornherein gewisse Führungskonstellationen aus. Das bestätigt im Prinzip das eher traditionelle Rollenbild „nur

Alt führt Jung“, wie es in der Vergangenheit häufiger logische Konsequenz war, als lebenslange Betriebszugehörigkeiten noch häufiger zu finden waren. Da es heute jedoch auch vorkommt, dass Menschen ihre*n Arbeitgeber*in wechseln und Unternehmen auf externe Personalsuche auch bei Führungspositionen gehen, hat das alleinige interne Nachbesetzen von Stellen weniger Bestand. Problematisch kann es jedoch dann werden, wenn durch die entscheidungsbefugten Personen im entsprechenden Prozess „andere“, in diesem Fall „Jüngere“, gar nicht erst als Option in Betracht gezogen würden. Das spielte jedoch nicht nur für externe Bewerber*innen eine Rolle, sondern könnte auch dem internen Personal signalisieren, dass Mitarbeiter*innen ohne bestimmte Merkmale, keine Chance hätten.

In Bezug auf die unterschiedliche Sichtweise war ein Fall besonders auffällig. Denn da traten in den Aussagen einer Person zwei konträre Sichtweisen auf. So beschreibt die befragte Führungskraft, die gleichzeitig Teil der Unternehmensleitung ist, sehr umfangreich, wie mit dem Thema Alt und Jung umzugehen sei. So werden bspw. konkrete Maßnahmen beschrieben wie z.B. der Besuch von Seminaren zum gezielten Umgang mit jungen Kolleg*innen. Auch beschreibt die Person, wie bei der Nachbesetzung einer Stelle konkret darauf geachtet wurde, altersmäßig zu mischen, damit die junge Person nicht alleine unter den älteren Kolleg*innen sei, damit sie sich wohler fühle. Auch sehe sie deutlichen Handlungsbedarf für das Thema „Alter“ innerhalb des Unternehmens. Eine Sensibilität scheint demnach vorhanden zu sein und die Veränderungsbereitschaft recht groß. Doch auf der anderen Seite führt sie aus, wie eine Führungskraft, die noch nicht so viel Erfahrung im Unternehmen habe, keine jährlichen Mitarbeiter*innengespräche führen könne und deswegen alle Mitarbeiter*innengespräche mit älteren Personen automatisch von der Unternehmensleitung durchgeführt würden. Hier scheint ein offensichtlicher Widerspruch vorzuliegen, der insofern problematisch ist, als dass es zu Verunsicherungen bei der Belegschaft beitragen kann. Denn einerseits wird signalisiert, dass Unterschiede in den verschiedenen Altersstufen bzw. Generationen wahrgenommen und berücksichtigt werden, und auf der anderen Seite, handelt die Unternehmensleitung nicht entsprechend dieser Prämisse und entzieht der jüngeren Führungskraft trotz entsprechender Position die Verantwortung. Das kann auf mehreren Ebenen zu Verwirrung führen. Erstens könnte die jüngere Führungskraft das Gefühl bekommen, dass die Unternehmensleitung sie für zu wenig kompetent für diese Aufgabe hält (z.B. für zu wenig durchsetzungsstark). Zweitens könnte das bei Mitarbeiter*innen auslösen, die junge Führungskraft auch in anderen Gebieten nicht als Führungskraft zu akzeptieren. Drittens wird der Belegschaft insgesamt eine inkonsequente Haltung vermittelt nach dem Motto: „wir meinen A, aber wir sagen B“, wodurch die Unternehmensleitung womöglich an Glaubwürdigkeit verliert. In den Interviews wurde der Ursache nicht weiter auf den Grund gegangen, weil das für die Fragestellung vordergründig keine Relevanz besitzt; hier lassen sich lediglich Vermutungen anstellen. Die Aussagen erwecken nicht den Eindruck, als wenn hier versucht würde, eine „falsche Fassade“ nach außen aufrechtzuerhalten. Eher wird der Eindruck gewonnen, dass es innerhalb der Unternehmensleitung unterschiedliche Sichtweisen gibt, die

nicht im Einklang miteinander stehen und dadurch zu z.T. widersprüchlichen Entwicklungen führten. An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Führungsebene ist.

5.2.3 Verständnis der Dimension „Alter“

Im Vergleich zu den Aussagen zum allgemeinen Verständnis von Diversity unterscheidet sich das Verständnis der Dimension „Alter“ in einigen Teilen. Es zeigt sich, dass gerade der ökonomisch-orientierte Marktzutritts- und Legitimitätsansatz nicht wiederzufinden ist (siehe Tabelle 8).

So ist bspw. in den Aussagen zum Alter nie die Rede von einem ökonomischen Vorteil zu finden und altersgemischte Teams wurden nicht im Zusammenhang mit einem Wettbewerbsvorteil genannt. Ebenfalls wird nicht thematisiert, dass es gut für den Arbeitsfortschritt sei, wenn sich Alt und Jung ergänzten, weil bspw. dadurch in Summe mehr erreicht würde bzw. mehr Leistung erbracht werden könne, so wie es bei den Argumenten für allgemeine Diversity der Fall war. Weiterhin wurde auch nicht davon gesprochen, dass das Alter beim Zugang zu anderen Kund*innen oder Verbraucher*innen relevant sei. Der bereits angesprochene Business Case, also die ökonomisch-orientierte Perspektive, spielt demnach in den Interviews beim Thema „Alter“ für die befragten Führungskräfte keine übergeordnete Rolle.

Wovon allerdings häufiger die Rede ist, ist der Lernaspekt. Zum einen wird über das individuelle Lernen einzelner Mitarbeiter*innen gesprochen, also wie Alt und Jung voneinander lernen können, und auf der anderen Seite, wie das Unternehmen sich weiterentwickeln kann, um mit der angeblich „neuen“ Situation umgehen zu können. Dies ist in mehreren Äußerungen der Befragten als proaktive Herangehensweise zu erkennen. Da wird also das organisationale Lernen angesprochen. Hier zeigt sich der „ressourcenorientierte Lern- und Effektivitätsansatz“.

Ein „strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz“, wie er bei Schulz (2009) zu finden ist, könnte in den Ausführungen zu erkennen sein, in denen es um die körperliche Belastung der älteren Mitarbeiter*innen geht. Hier entsteht der Eindruck, dass es den Befragten wichtig sei, diejenigen zu unterstützen, die aufgrund von Verschleiß oder nachlassender Kraft ihre Tätigkeit nicht mehr voll ausüben können. Es wäre möglich, dass die gesellschaftliche Verantwortung ggü. Älteren und dem „Respekt vor dem Alter“ als unterbewusst verankerter Wert dabei eine Rolle spielt, auch wenn dies nicht explizit als Motiv erwähnt wurde.

Das Gegenteil ist bei der Widerstandsperspektive bzw. dem diversitätsresistenten Homogenitätsansatz der Fall. Hierzu ließen sich ebenfalls Aussagen von einigen Befragten finden. Unterschiede seien durchaus vorhanden, bspw. wenn es darum gehe, neue Dinge zu lernen, aber von Unternehmensseite müsse nicht explizit darauf eingegangen werden bzw. lediglich dafür gesorgt werden, dass die damit verbundenen Probleme ausgeräumt würden. Das kann durchaus als reaktive Verhaltensweise verstanden werden. So seien diejenigen, die bspw. etwas nicht verstanden hätten, auf sich selbst angewiesen, und verantwortlich dafür, sich Hilfe zu holen; von Seiten der Führungskräfte werde allen das gleiche „Rüstzeug“ zur Verfügung gestellt und wenn jemand das dann noch nicht verstanden

habe oder etwas im Arbeitsablauf nicht klappe, müsse das ggf. durch das „System Zwang“ (I_013) nachgeholt werden.

Tabelle 8: Einordnung in Typologie zur Dimension „Alter“

		Diversitätsdimension			
		Vielfalt „allgemein“	„Alter“	„Geschlecht“	„Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund o.Ä.“
Diversitätsverständnis	diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	x	X		
	sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz				
	ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	x			
	ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz		X		
	strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz		X		

Quelle: eigene Darstellung

5.2.4 Zwischenfazit zur Dimension „Alter“

Zusammenfassend zeigt sich, dass bei der Dimension Alter ein ökonomisch-orientierter Ansatz keinerlei Erwähnung findet, genauso wenig wie der sozio-moralische Fairness- und Diskriminierungsansatz. Jedoch wird häufiger davon gesprochen, dass gemischte Teams voneinander lernen können, damit sind Aussagen zum ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatz häufiger zu finden. Und auch dem strategischen Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz lassen sich einige der Äußerungen der Befragten zuordnen, ebenso wie dem diversitätsresistenten Homogenitätsansatz.

Damit variiert das Verständnis nicht nur innerhalb der unterschiedlichen Führungskräfte, sondern hebt sich auch deutlich zur Diversität im Allgemeinen ab. Lediglich der diversitätsresistente Homogenitätsansatz ist bei beiden zu finden, ansonsten gibt es keine weiteren Übereinstimmungen im Verständnis bei den befragten Führungskräften.

5.3 Dimension „Geschlecht“

Um die Dimension Geschlecht zu verstehen, wird an dieser Stelle geschaut, welches Verständnis in Bezug auf die familiäre Rollenverteilung mit Kindern und deren Auswirkungen für den Arbeitsplatz mitgeteilt werden. Da die Stichprobe mehrheitlich aus Unternehmen besteht mit einem großen Anteil an „typischen Männerberufen“ wie bspw. auf dem Bau oder im Handwerk, interessiert neben der Rollenverteilung insbesondere die Sicht auf Frauen in diesen Branchen und Berufen. Des Weiteren war zusätzlich interessant, welches Verständnis für Frauen in Führungspositionen vorliegt bzw. geäußert wird. Dementsprechend ist das Kapitel thematisch unterteilt in die drei Bereiche „Rollenverständnis“, „Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen“ sowie „Frauen in Führungspositionen“.

5.3.1 Rollenverteilung

Im Vordergrund dieses Unterkapitels befindet sich die unterschiedliche Sichtweise zwischen einem traditionellen Rollenbild und einem, in der heutigen Zeit, veränderten Rollenbild. Zuerst werden die Aussagen der Befragten dargestellt, bevor diese näher diskutiert werden.

5.3.1.1 Aussagen zur Rollenverteilung

Bei den Befragten, die sich zur familiären Rollenverteilung äußerten, waren zwei unterschiedliche Ansichten zu erkennen. Es wurde sehr häufig geschildert, dass in den Familien der Region ein „traditionelles“ Rollenmodell vorzufinden sei.

I_015: Vielfach ist auch noch so die Denkhaltung dort, dass man im Grunde genommen sagt, wenn ich Kinder habe, dann will ich mich darum kümmern und dann ist klar eigentlich in unserem hiesigen Rollenbild, dass eher eigentlich die Frau zu Hause bleibt, in Teilzeit vielleicht noch was macht. Männer machen mal vier Wochen Erziehungsurlaub im ersten Jahr oder in den ersten beiden Jahren. Also das ist so dieses Rollendenken.

I_009: Wir reden von Männern hier. Männer kriegen keine Kinder (lacht). Die sind zwar in die Familienplanung mit einbezogen. Aber es ist ja doch in der Regel hier auch so, dass die Männer den vollen Job machen. Oder oftmals.

I_006: (...) aber ich glaube da ist zumindest in Teilen ein Rollenbild auch noch vorhanden, das sehr traditionell geprägt ist.

I_006: Ja, also, (...) [ich] glaube, [das] ist einfach ein bisschen geschuldet dem Rollenbild der [obersten Etage]. Ich glaube manchmal ist es in der Person einfach so. Vielleicht sind wir auch einfach noch nicht so weit, aber vielleicht ist es auch irgendeine Person, sodass Frauen auch gerne zu Hause sein können bei den Kindern.

I_015: Und da ist eine Mutter tatsächlich früher wiedergekommen, um diese Chance zu ergreifen, weil sie dann auch mehr verdient hat als ihr Ehemann oder auch sonieso schon und dann nochmal mehr. Wo sie das in ihrer Familie dann so gelöst haben, sie

macht Vollzeit bei uns und er macht Teilzeit und Hausmann. Aber das ist nicht das typische Familienbild.

Auf der anderen Seite wurde berichtet, dass sich in der heutigen Zeit das Rollenmodell innerhalb einer Paarbeziehung verändert habe. Das traditionelle „Allein-Ernährer-Modell“, bei dem der Mann vordergründig für das Einkommen und die Frau für den Haushalt und die Kindererziehung zuständig ist, habe sich gewandelt. Heute wollten beide Personen sowohl arbeiten als auch erziehen. Zum Teil wird jedoch auch erwähnt, welche Erwartungshaltungen das birgt und welche Schwierigkeiten damit im Alltag verbunden werden.

I_005: Früher war das klar, Frau ist zu Hause, erzieht die Kinder, der Mann geht zur Arbeit. Heute sind das beide, die zur Arbeit gehen und beide erziehen die Kinder. Da wird natürlich auch zu Hause verlangt, auch du musst dich um die Erziehung der Kinder kümmern.

I_006: Und auch was dann mit der Erwartungshaltung zu tun hat. Weil nämlich manchmal vergessen wird, dass wenn beide Partner arbeiten, anders als man das vielleicht früher mal selbst erlebt hat, keiner zu Hause den Rücken freihält. Also alles was da dann halt noch anfällt, fällt dann halt nach der Arbeit noch an. Und das sind dann manchmal so Dinge, die nicht gesehen werden.

In einem Fall jedoch konnte sich eine Führungskraft überhaupt nicht vorstellen, dass gerade in den nachfolgenden, jüngeren Generationen auch bei Männern der Wunsch nach mehr Zeit mit der Familie und weniger Fokus auf die Karriere vorliegen könnte.

I_015: I: [Wenn wir uns die Generation Y anschauen], dass es auch vermehrt dort männliche Kollegen gibt, die vielleicht mehr Wert auf Familie und weniger auf Karriere legen: Könnten Sie sich das vorstellen?

B: Das glaube ich nicht.

5.3.1.2 Diskussion zur Rollenverteilung

In den Befragungen wurde häufiger davon gesprochen, dass in den teilnehmenden Organisationen des Öfteren eine „traditionelle“ Rollenverteilung vorherrscht, damit ist gemeint, dass sich in einer zweigeschlechtlichen Paarbeziehung mit Kindern⁵² in erster Linie die Frau um die Kindererziehung und den Haushalt kümmert, max. in Teilzeit arbeitet und der Mann voll erwerbstätig ist. Das entspricht in weiten Teilen der aktuellen Situation in Deutschland, wenn auch bereits kontinuierlich eine Veränderung in den letzten Jahren stattgefunden hat, bei der immer mehr Frauen zum Einkommen beitragen und Männer sich mehr in der Erziehung und beim Haushalt einbringen (siehe Kapitel 2.2.3.2).

⁵² Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Fokus auf zweigeschlechtliche Paare mit Kindern gelegt, da das Thema Geschlecht und damit verbunden die Unterschiedlichkeit von Bedeutung sind. Interessant wäre jedoch ebenfalls das Thema Kinder in gleichgeschlechtlichen Paarbeziehungen zu betrachten und zu schauen, inwiefern die Aushandlungen zwischen Erziehungsarbeit und Erwerbsarbeit dort stattfindet.

Der Aushandlungsprozess, wer welche Aufgaben zu welchen Teilen übernimmt, wenn Paare Kinder bekommen, ist in erster Linie eine sehr private Angelegenheit, die viele Paare untereinander zu klären haben. Sicherlich spielen dabei viele unterschiedliche Faktoren eine Rolle. Das reicht möglicherweise vom persönlichen Wunsch, wer sich lieber um das Kind kümmern möchte, über die Ansicht, wer vermeintlich besser geeignet sei, über gesellschaftliche Erwartungshaltungen, die erfüllt werden wollen bis hin zu erlernten Rollenbildern etc. Eine weitere Entscheidungsgrundlage dürfte jedoch ökonomischer Natur sein. In den Fällen werden am Ende des Tages die Lohnzettel miteinander verglichen und es wird ausgerechnet, welche finanziellen Einbußen in welchem Szenario zu erwarten sind, denn die Person, die in Elternzeit geht, hat dementsprechend kein Einkommen mehr und kann als Ausgleich Elterngeld beantragen. Einfach ausgedrückt beträgt dieses ca. 65 % des Nettolohns⁵³ (BMFSFJ 2021b). Hierbei ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass es nach oben eine Deckelung gibt. Die Maximalhöhe des Elterngeldes beträgt 1.800 €. Wenn also jemand mehr als 2.900 € netto verdient, bleibt alles was darüber hinaus geht, unberücksichtigt. Dementsprechend ist es in vielen Fällen nachvollziehbar, dass für den finanziell günstigsten Fall entschieden wird (Wiechmann et al. 2008). In Deutschland würde das bedeuten, dass vorrangig Frauen ihre Berufstätigkeiten unterbrechen, weil sie durchschnittlich weniger verdienen als ihre Männer (Statistisches Bundesamt 2021). Der sog. „gender pay gap“, also die durchschnittliche Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern lag 2020 in Deutschland bei 18 %⁵⁴ (Statistisches Bundesamt 2021). Wie bereits erwähnt, findet die jeweilige Entscheidung im persönlichen Raum statt und trifft jedes Paar individuell. Dennoch soll an dieser Stelle darauf aufmerksam gemacht werden, dass die politischen Regelungen zum Elterngeld in Deutschland Einfluss auf die Rollenverteilung bei der Kindererziehung haben (können). Und damit kann die Politik wiederum Einfluss auf die geschlechtliche Diversität auf dem Arbeitsmarkt haben (siehe dazu auch Kaup 2015 in Kapitel 2.2.3.2).

Eine Möglichkeit, um die Entscheidung vieler Paare weg von einer extrinsischen, also allein durch monetäre Anreize, hin zu einer intrinsischen Motivation, dem Wunsch nach Gleichberechtigung zu lenken, wäre nach Ansicht der Verfasserin eine einfache. Statt das Netto-Einkommen lediglich von einem Elternteil, und zwar ausschließlich dem, der die

⁵³ Die Höhe des Elterngeldes wird aus dem sog. „Elterngeld-Netto“ berechnet und berücksichtigt mehrere Faktoren. Die genaue Zusammensetzung kann den folgenden Seiten entnommen werden: <https://familienportal.de/familienportal/familienleistungen/elterngeld/faq/wie-wird-das-elterngeld-netto-berechnet-124606> (Stand: 19.11.2021).

⁵⁴ Bei diesem Wert handelte es sich um den „unbereinigten“ Wert. Das bedeutet, er enthält auch Unterschiede, die strukturbedingt erklärbar sind wie bspw., dass Frauen häufiger in Branchen und Berufen arbeiten, in denen niedrigere Löhne gezahlt werden; sie häufiger in Teilzeit arbeiten und sie seltener Führungspositionen erreichen. Zusätzlich gibt es auch einen „bereinigten“ Wert, in dem die strukturellen Komponenten herausgerechnet werden. Dieser wird nur alle vier Jahre erhoben und betrug 2018 6 % im Vergleich zum unbereinigten Wert von 20 % (Statistisches Bundesamt 2021). Zusätzlich gibt es noch erhebliche Unterschiede z.B. bei der Region; so ist der Unterschied in den ostdeutschen Bundesländern bspw. deutlich geringer als in den westdeutschen (Statistisches Bundesamt 2021) und wiederum allgemein im ländlichen Raum deutlich höher als in den Großstädten (Busch & Holst 2008).

Elternzeit beansprucht, zur Berechnung des Elterngeldes zugrunde zu legen, wäre es sinnvoll, das Gesamt-Haushaltseinkommen als Grundlage für die Berechnung zu berücksichtigen, und zwar unabhängig davon, welcher Elternteil zu Hause bleibt. Interessant wäre dann zu erfahren, ob sich eine Veränderung in der Rollenverteilung bei der Erziehung von Kindern beobachten ließe.

Allerdings spielen neben finanziellen Aspekten bei der Übernahme von Elternzeit durch Väter noch weitere Punkte eine Rolle. Denn nicht selten hätten Männer einige Bedenken in Bezug auf ihre berufliche Zukunft, die mit dem Aussetzen bzw. Reduzieren ihrer Tätigkeit verbunden seien. So beschreiben Müller et al. (2017) anhand der Angaben des BMFSFJ (2015), dass fast jeder fünfte Mann gerne in Elternzeit gegangen wäre, jedoch darauf verzichtet habe aus Angst vor Einkommensverlusten (!), beruflichen Nachteilen und organisatorischen Problemen im Betrieb. Bünning (2016) erklärt die Bedenken sowohl von Arbeitnehmer*innen-Seite als auch von Arbeitgeber*innen-Seite arbeitsmarktpolitisch, da davon ausgegangen werden kann, dass sich Erwerbsunterbrechungen negativ auf weitere Karriereverläufe auswirken könnten. Sie begründet dies zum einen mit der Humankapitaltheorie nach Mincer & Ofek (1982), nach der die beruflichen Fähigkeiten durch Berufserfahrung zunehmen und dementsprechend Erwerbsunterbrechungen Nachteile nach sich ziehen. Zum anderen begründet sie dies mit der Signaltheorie nach Albrecht et al. (1999), nach der Arbeitgeber*innen das Beantragen von Elternzeit bzw. familienbedingte Teilzeit als Signal für geringes berufliches Engagement werten könnten (Bünning 2016, S. 602 f). Demnach wäre es denkbar, dass auch Männer diese Bedenken bei ihrer Entscheidung berücksichtigen könnten, und sich deshalb womöglich gegen eine Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit entscheiden. Zudem habe Deutschland laut Müller et al. noch keine „Väterkultur in den Unternehmen: Väter, die sich um ihre Kinder kümmern wollen, müssen mit negativen Reaktionen rechnen“ (2017, S. 53). Diese negative Reaktion könnte so aussehen, wie es in einem Interview geschildert wurde, bei dem der neue Mitarbeiter von seinem alten Chef berichtet, der auf den Wunsch nach Elternzeit verärgert reagierte: „Stillst du oder deine Frau?“ (I_003) Selbst, wenn aus rechtlichen Gründen niemandem Elternzeit verwehrt werden darf, so bedeutet es noch lange nicht, dass die Vorgesetzten und die Unternehmenskultur das auch befürworten. So wird es, wie in dem Beispiel, auch Männern von außen manchmal schwergemacht, sich intensiver um ein eigenes Kind zu kümmern.

Ganz allgemein entsteht der Eindruck, dass auf dem Arbeitsmarkt das Kinderkriegen und damit verbundene Ausfallzeiten in Deutschland grundsätzlich als etwas „Defizitäres“ gesehen werden, dass ausschließlich Probleme verursacht. Vordergründig freuen sich die Vorgesetzten vielleicht für die zukünftigen Eltern, aber für den Betrieb bleibt es ein Problem. Es liegen weiterhin Bedenken vor, wie in einem Fall beschrieben wurde, dass die Kollegen bei der Einstellung einer Frau direkt ihre Bedenken äußerten: „Aber die kann doch schwanger werden.“

Vor dem Hintergrund der von Bünning beschriebenen Humankapitaltheorie erscheint Problemzentrierung erst einmal nachvollziehbar, aber kann es nicht auch Vorteile geben,

die mit der Familiengründung verbunden sind? In der Forschung, aber auch im Alltagsdiskurs, wird selten darüber gesprochen, welche zusätzlichen Fähigkeiten unter Umständen mit dem Aufziehen eines Kindes verbunden sein können bzw. welche positiven Entwicklungen bei Eltern entstehen können. Schütter erklärt in ihrer Veröffentlichung dazu die beiden Begriffe „work-family conflict“ und „work-family enrichment“. Sie betont dabei, dass Ersteres, also die Probleme, die mit den beiden Rollen in der Familie und bei der Arbeit entstehen können, schon sehr viel länger in der Literatur zu finden seien (seit 1985 definiert durch Greenhaus & Beutell 1985) als Letzteres, also die positive Bereicherung, die mit der wechselseitigen Erfahrung in Familie und bei der Arbeit einhergeht (seit 2006 durch Greenhaus & Powell) (Schütter 2016, S. 20). Die Konflikt-Perspektive ist also deutlich präsenter als die Potential-Perspektive, wenn auch hier langsam aufgeholt wird und sich Studien zu Positivem mehren (Greenhaus & Powell 2006). Und auch konkret zum Thema Elternzeit gibt es vermehrt Studien, die deren Entwicklungen und Auswirkungen erforschen. So haben Müller et al. (2017) eine umfangreiche Literaturanalyse zu evidenzbasierten Erkenntnissen zu Wirkungen von Elternzeit veröffentlicht und dabei deutsche wie internationale Studien miteinander verglichen. Darin lassen sich Ergebnisse finden, in denen sich positive Wirkungen von Elternzeiten herauskristallisieren. So zeigt sich bspw., dass Bedenken von Vätern in Bezug auf Lohneinbußen (abgesehen vom Elterngeld selbst) unbegründet seien (Bünning 2016). Zudem bleibe ein befürchteter „Kariereknick“ aus, wenn die Elternzeit von Vätern nicht länger als drei Monate genommen werde (Pfahl et al. 2014). Für Mütter sei die Elternzeit ebenfalls wichtig, da sie positiv zur Gesundheit der Frauen beitragen könne und eine dänische Studie von Beuchert et al. 2016 zeigt, dass Mütter, die 46 statt 24 Wochen Elternzeit nähmen, weniger Krankenhausaufenthalte (aufgrund von physischen und psychischen Krankheiten) in den ersten fünf Jahren nach der Geburt aufwiesen. Das betrifft also auch noch die Zeit, in der die Mutter schon wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt ist und dadurch evtl. weniger Krankheitsausfälle hat⁵⁵. Und auch darüber hinaus kann das Unternehmen davon profitieren, wenn Mitarbeiter*innen Eltern werden und sich um die Kinder kümmern: eine kleine Studie von Junker und Lask aus dem Jahr 2018 hat ergeben, dass 79 % der Befragten angaben, dass sie durch das Zusammenleben mit der Familie Fähigkeiten entwickelt bzw. weiterentwickelt hätten. Darunter fielen insbesondere überfachliche Kompetenzen wie z.B. in den Bereichen Organisation und Planung, Kommunikation und Konfliktfähigkeit, Geduld und Gelassenheit sowie Empathie oder auch Flexibilität (Lask & Junker 2018). Je nach Einsatzgebiet und Arbeitsfeld könnten Unternehmen von vielen dieser Kompetenzen profitieren, sei es bspw. in der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, bei der Planung von Projekten, in Bezug auf den Umgang mit Kundschaft oder auch in einer Führungsposition.

Zusätzlich zur Wirksamkeit von Elternzeit kann es auch für die Zeit danach, d.h. wenn Eltern(teile) in Teilzeit arbeiten, für Organisationen einen Mehrwert bieten. So wird es

⁵⁵ Vergleichbare Studien mit Vätern in der Elternzeit und danach konnten bisher noch nicht gefunden werden, hier sei weitere Forschung sinnvoll.

von Wanger (2006) vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung beschrieben: „Unter ertragsrelevanten Aspekten wird Teilzeitarbeit von den Betrieben einhellig als sehr vorteilhaft eingeschätzt. Denn sie fördert insbesondere deren Flexibilität und Produktivität. Unter kostenrelevanten Gesichtspunkten beurteilen die Betriebe Teilzeit dagegen sehr unterschiedlich: Kleinbetriebe sehen eher Vorteile, weil hier eine Vollzeitkraft häufig nicht ausgelastet wäre. Bei Großbetrieben überwiegen die Nachteile, da Arbeitsabläufe und Kommunikationswege vielfach reorganisiert werden müssten.“ (Wanger 2006 S. 3). Die Großbetriebe müssten dann ggf. diese Kosten mit den Kosten im Falle einer Fluktuation gegenrechnen, denn je nachdem, wie mit einem Wunsch nach Teilzeit oder Elternzeit umgegangen wird, kann es auch zu einer Kündigung kommen, wie in dem oben beschriebenen Falle "Stillst du oder deine Frau?" (U4_006), woraufhin der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat. Insgesamt könnte das zu höheren Kosten führen als die Gewährung von Teilzeit bzw. (längerer) Elternzeit.

Wenn sich nun diese betrieblichen Vorteile mit den individuellen Aspekten im Sinne eines „work-family enrichment“ möglicherweise noch kumulieren können, bleibt zu hinterfragen, ob das bisher erlebte negative „Image“ des „Kinder-bekommens“ und die Kinderbetreuung für Unternehmen überhaupt gerechtfertigt ist oder ob es nicht sinnvoller wäre, hier einen Perspektivwechsel zu initiieren, bei dem Kinderbetreuungszeiten (oder allgemeine Familienzeiten wie z.B. auch Pflege von Angehörigen) bspw. bei einer Beförderung positiv berücksichtigt werden könnten. Die Robert Bosch GmbH geht zumindest so weit, dass sich diese Familienzeiten nicht negativ auf den nächsten Karriereschritt auswirken. So heißt es im Fact Sheet zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Bosch (2014):

Solche „Familienzeiten“ lassen sich derzeit bei Führungskräften auch als Karrierebaustein anrechnen: Um eine nächsthöhere Hierarchieebene zu erreichen, ist im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung eine unterschiedliche Anzahl von fünf so genannten Karrierebausteinen notwendig. Dazu zählen ein Wechsel des Geschäftsbereichs und der Funktion, Personalverantwortung, die Leitung eines Projekts sowie berufliche Auslandserfahrung. Kann ein Mitarbeiter einen geplanten Baustein nicht absolvieren, etwa weil ein Umzug ins Ausland aufgrund einer Pflegesituation unmöglich ist, bedeutet es kein Karrierenachteil. Die Familienzeit kann dann für einen der Karrierebausteine angerechnet werden

Das kann ein erster Schritt in die richtige Richtung sein, um zumindest schon mal innerhalb einer Organisation ein Verständnis für die Situation für Mitarbeiter*innen mit Sorgeverantwortung zu entwickeln und die private Situation nicht zu ignorieren. Grundsätzlich wäre es vermutlich hilfreich, wenn das Thema Nachwuchs gesamtgesellschaftlich betrachtet würde. Denn langfristig profitieren deutsche Unternehmen vom Nachwuchs, gerade die, in denen der Fachkräftemangel stark ausgeprägt ist, und immerhin könnten das die Mitarbeiter*innen von morgen sein. Besonders positiv ist diese Haltung bei einer befragten Führungskraft aufgefallen, als eine Frau auf dem Bau eingestellt wurde:

I_005: B: Ich habe gesagt, (...) da müssen wir ein paar mehr von haben. Aber (...) es waren auch Stimmen dabei, das kann ich auch ganz ehrlich sagen, die gesagt haben:

„Ja, aber (...) die wird dann ja schwanger.“ Ja, ich sage: „Moment, das wollen wir doch! Also, das ist doch unser Kapital. Kinder.“ Ich sage: „Das ist ja eigentlich, da sind wir Gott sei Dank (...) hier in der Region noch im Wachstum. Es ist ja gut so!“ Da war das dann auch erledigt.

Und wenn noch weitergedacht würde und wenn sich die Elternzeit, insb. die gemeinsame von beiden Elternteilen, wie bei Müller et al. (2017) ebenfalls in einer Studie beschrieben, positiv auf die kognitive Entwicklung von Kindern auswirke und es zu besseren schulischen Leistungen und weniger Schulabbrüchen führe (Carneiro et al. 2015), dann könnten auch hier die Unternehmen mit etwas zeitlichem Abstand indirekt von besseren Nachwuchskräften profitieren. Und wenn, wie Wiechmann et al. schreiben, Arbeitgeber*innen im Rahmen einer diversitätsoffenen Kultur lernen, Eltern als Normalität zu betrachten und möglicherweise sogar als wertvolle soziale Ressource zu begreifen, und sie diese dann auch entsprechend ihrer Bedürfnisse unterstützen und nicht mehr automatisch den „Wettbewerbsnachteil Kind“ sehen, dann könnten nicht nur die Mitarbeiter*innen, sondern auch die Organisationen von den Vorteilen langfristig profitieren (Wiechmann et al. 2008, S. 30).

5.3.2 Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen

In dem Abschnitt zur Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen stehen die Aussagen zur körperlichen Eignung, zur Objektivierung von Frauen auf der Baustelle sowie zum mangelnden Interesse von Frauen für handwerkliche Berufe und deren Diskussion im Vordergrund.

5.3.2.1 Aussagen zur Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen

Frauen für körperlich schwere Tätigkeit nicht geeignet

Neben der Rollenverteilung bei der Dimension „Geschlecht“ wurde ebenfalls das Thema Frauen in „typischen Männerberufen“⁵⁶ angesprochen. Gerade im Bau-Bereich bzw. im Bereich des Handwerks kam es hier vermehrt zu Äußerungen. In Bezug auf die Ursachen wurde z. B. vermutet, dass Frauen aufgrund ihrer körperlichen Fähigkeiten weniger geeignet seien und die Vermutung aufgestellt, dass das zu Akzeptanzproblemen führen könne. Weiterhin wurde eingeräumt, dass wenn die körperlichen Fähigkeiten stimmten, es kein Problem gebe, und wenn das Körperliche nicht stimmte, im Gegenzug etwas mehr gemacht werden müsse.

I_001: Also auf das Baustellenpersonal bezogen als Gesamtteam sind wir schon dabei, in Richtung, ich sage mal, Abrechnung in unserem Bereich von der Bauleitung auch auf Frauen zu setzen. Im gewerblichen Personal, ganz klar nein. Weil wir dabei sagen,

⁵⁶ In dieser Arbeit spielte hingegen das Thema „Männer in typischen Frauenberufen“ eine untergeordnete Rolle. Von den teilnehmenden Unternehmen konnte lediglich von einem gesagt werden, es handle sich bei der Arbeit dort mehrheitlich um „typische Frauentätigkeiten“. Das Thema des Geschlechts wurde dort nicht thematisiert.

diese immer noch recht körperlich schwere Arbeit-. Wüssten wir nicht, wo wir da entsprechend auf die Ressource Frau wirklich zurückgreifen wollen. Aber im Angestelltenbereich machen wir das.

I_001: Also körperlich ist das eine. Und ich glaube, die Bauwelt ist da immer noch so eine kleine Männerwelt. Muss man ganz ehrlich sagen. Die Akzeptanz da draußen, eine Frau wirklich zu integrieren, stelle ich mir sehr schwer vor. Muss ich ganz ehrlich sagen. Weil das ist-. Also, ich kann mir nicht vorstellen, dass das funktioniert. Bin ich mal ganz ehrlich. Das hat aber nichts damit zu tun, dass wir das nicht wollen oder nicht wollen würden. Nur also da wirklich die Akzeptanz bei den Kollegen zu finden, eine Frau einzustellen und dann auch eben teilweise diese körperlich schwere Arbeit noch mal zu machen, weiß ich nicht, ob das wirklich funktionieren würde. Also nicht der menschliche Faktor dahinter oder auch nicht die Bereitschaft, das eben umzusetzen, sondern wirklich einfach kann das körperlich einfach funktionieren. Da bin ich mir echt unsicher.

I_009: Und jetzt haben wir halt wieder ein Mädels (...). Ganz zartes Persönchen. Aber total willig. (...) Und auch da sehe ich wieder Geben und Nehmen. Wenn dieses Mädchen sich ansonsten gut integriert. Wenn die ich sage mal sozial verträglich unterwegs ist. Wenn sie auch an anderer Stelle dafür mal einen Schritt mehr läuft. Oder eben da ist und bereit ist zu helfen oder so. Dann wird man ihr das nachsehen.

Frauen auf dem Bau eher positiv, Vorzeigebild und weniger rauer Ton

Für die Tätigkeiten, in denen jedoch keine körperlichen Kräfte benötigt würden, sei es jedoch kein Problem und grundsätzlich werde das auf den Baustellen sogar positiv wahrgenommen. Es wurde ebenfalls öfter geäußert, dass sich auf der Baustelle der „Ton ändern“ bzw. es eine „andere Note“ bekäme.

I_001: B: Also geschlechtergemischte Teams haben wir auch. Die Erfahrung ist von, ich sage einmal, im Mittel eigentlich auch sehr positiv. Das ist einfach auch da das gleiche. Männer und Frauen haben an der Stelle oftmals unterschiedliche Ansichten. Wo unsere Männerwelt, unsere Männerdomäne auf dem Bau manchmal einfach aufgebrochen wird. Was der ganzen Sache manchmal aber nicht schlecht tut. Also man muss da offen dafür sein. Man kann mit Sicherheit nicht alles umsetzen. Es ist auch nicht alles gut, was immer an Vorschlägen hereinkommt. (...) Ich habe also noch von keinem Team jetzt mitbekommen, dass es irgendwo Probleme gab. So nach dem Motto: Männer und Frauen, das passt sowieso nicht zusammen. Also, nein.

I_001: Bauleitung haben wir jetzt wieder eine Kollegin gewonnen aus [Region 1]. In der Abrechnung sind, ich glaube, ein oder zwei Kolleginnen auch aktiv, die die Truppen eben verstärken, die Teams draußen verstärken. Und das harmonisiert eigentlich wunderbar, muss ich sagen. Das ist wirklich-. Gibt eine andere Note dann. Das ist natürlich klar, von einer strikten Männerwelt löst man sich da so ein bisschen.

I_009: Ich habe sehr gutes Feedback von den [Mitarbeitern] bekommen. Weil das ging los so damit, wenn ich mit ihr auf die Baustelle komme. Teilweise ist da Neid. Also

fast schon Neid. Hübsches Mädchel, blond, Pferdeschwanz, was weiß ich, ne? So. Die haben so ein nettes Mädchen dabei. Und gleich ein anderer Ton auf der Baustelle. Dass sich da doch zusammengerissen wird. Und nicht mehr ganz so grob und was weiß ich. Also das haben die wohlwollend zur Kenntnis genommen. Also, an der Stelle war es sogar positiv, ein Mädchen dabeizuhaben.

junge Frauen schwer für das Handwerk zu begeistern

Im Zusammenhang mit der Unterrepräsentanz von Frauen existierte z. T. die Meinung, dass es grundsätzlich schwer sei, Frauen oder junge Mädchen für handwerkliche Berufe bzw. den Bau zu gewinnen. Dennoch werde von Seiten der Unternehmen das Thema aktiv angegangen und bereits etwas unternommen, um das zu ändern.

I_005: B: (...) dass wir auch an die Schulen gehen und dort auch Frauen in Männerberufen vorstellen. Also, speziell auch Werbung machen an den Schulen, (...) [und am] Zukunftstag, dass wir die dann auch ins Unternehmen holen, dass die auch mal in der Werkstatt arbeiten können. Und wir haben ja durchaus auch Auszubildende in-, als Schlosser, Feinmechaniker, Elektriker, das haben wir schon da. Also, das ist, ich glaube, dass ist kein Thema mehr bei uns, dass das nicht anerkannt wird, auch von den anderen Mitarbeitern nicht. Also, (...) da müssen wir nur mehr Überzeugung bei den Frauen vielleicht leisten, aber nicht bei unserer Belegschaft. Das müssen wir nicht.

I_009: Sie müssen Mädchen finden, die sich überhaupt dafür interessieren. Das ist schwierig. Ich bin ja nun auf vielen Ausbildungsbörsen unterwegs. Wir haben (...) in die Imagebroschüre, das Mädchen was hier war, ganz bewusst mit reingenommen. Um zu zeigen, so ein Mädchen gibt es hier. (...) Da wird jetzt in Kürze auf die Internetseite ein Portrait kommen. Dass sie eben als Mädchel unterwegs ist hier. Aber auf den Ausbildungsmessen, die Mädchen machen einen Riesebogen um den Stand. Einen Riesebogen. Es ist wirklich sehr, sehr selten, dass mal welche kommen. Wir haben dann zum Beispiel dieses Schulprojekt, was wir machen. Da sind hin und wieder mal Mädchen in den Gruppen. Das ist ein Wahlpflichtkurs Technik, der hier regelmäßig ins Haus kommt. Und mit dem wir hier zusammen was arbeiten. Da sind fast nur Jungs in diesem Kurs. Das heißt, da kann ich auch keine Mädchen abgreifen. (...) Aber es ist tatsächlich unheimlich schwierig. Ganz schwierig.

5.3.2.2 Diskussion zur Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Berufen

Anhand der Aussagen der befragten Führungskräfte sind in den teilnehmenden Unternehmen Frauen eher selten in den „typischen Männerberufen“⁵⁷ zu finden.

⁵⁷ Unter „typischen Männerberufen“ sind solche gemeint, in denen nur wenige Frauen eine Ausbildung machen oder arbeiten. Eine Liste mit diesen Berufen ist z. B. auf den Seiten des Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. der Girls‘ Day-Initiative zu finden (<https://www.girls-day.de/fakten-zum-girls-day/was-sind-girls-day-berufe/Berufeliste> Stand: 31.05.2021).

In den Expert*innen-Interviews wurde gerade im Bereich Handwerk und in der Baubranche berichtet, dass Frauen eher noch ein „neues Thema“ seien und junge Mädchen schwierig für handwerkliche Berufe zu begeistern seien. Das Thema ist jedoch längst nicht mehr neu. So wurde bspw. schon vor 20 Jahren der sog. „Girls‘ Day“ ins Leben gerufen⁵⁸ – eine Initiative des Vereins „Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit“ gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. An diesem Tag im Jahr sollen Schülerinnen ab Klasse 5 Ausbildungsberufe und Studiengänge kennenlernen, in denen Frauen bisher selten vertreten sind.

Zusätzlich zum Girls‘ Day gibt es seit 2011 parallel auch den sog. „Boys‘ Day“. Dieser soll Jungen ebenfalls die Möglichkeit geben, Einblicke in für sie untypische Berufe⁵⁹ zu erhalten. Darunter fallen bspw. die die sog. „Care-Berufe“ – also Berufe der Bereiche Erziehung, Betreuung bzw. Fürsorge. Diese werden häufiger von Frauen besetzt als von Männern (Scambor 2015).

Allerdings wird die Gefahr bei einem gemeinsamen Tag darin gesehen, dass der ursprüngliche Sinn der Initiative aufgeweicht und zu einem allgemeinen Nachwuchs-Rekrutierungs-Tag „verwässern“ könnte, wie es teilweise im Fall des Landes Niedersachsen wahrzunehmen ist. Denn hier gibt es seit 2006 einen zwar verpflichtenden, jedoch allgemeinen „Zukunftstag für Mädchen und Jungen in Niedersachsen“, der den Girls‘ Day abgelöst hat. Zwar wird hier ebenfalls noch der Zweck kommuniziert, Einblicke in geschlechtsspezifisch geprägte Berufe zu erweitern, jedoch wird in der Umsetzung wahrgenommen, dass Unternehmen allgemeine Angebote entwickeln, die für Jungen und Mädchen gleichermaßen gelten bzw. von Schulen ganze Klassen zu bestimmten Angeboten von Unternehmen oder Hochschulen angemeldet werden (oder selbst schulintern durchgeführt werden) und dabei die spezifischen Unterrepräsentanzen und die damit verbundenen Herausforderungen, denen Mädchen und Jungen möglicherweise ausgesetzt sind, aus dem Blick geraten⁶⁰.

Neben der Unterrepräsentanz von Frauen in bspw. handwerklichen Berufen schienen für manche Befragte Frauen für körperliche Arbeit bspw. auf dem Bau ungeeignet zu sein, da

⁵⁸ Die Institution sowie die Begrifflichkeiten Girls‘ Day und im späteren Verlauf auch Boys‘ Day sind nach Ansicht der Verfasserin unglücklich gewählt und nicht mehr zeitgemäß, da sie zum einen eine binäre Geschlechterordnung voraussetzen und zum anderen das Augenmerk stärker auf die Unterscheidung von Geschlechtern und deren Bedeutung richtet, die es nach Ansicht der Verfasserin zu überwinden gilt.

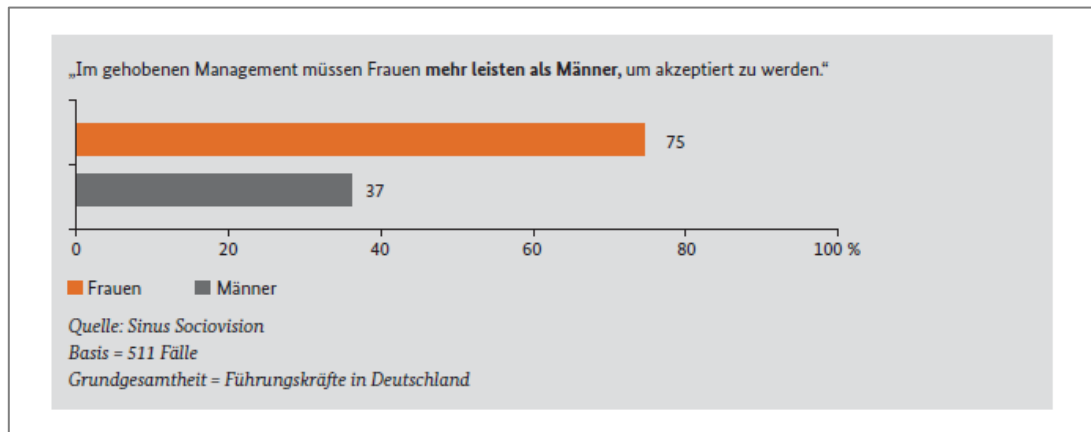
⁵⁹ Unter „typischen Frauenberufen“ sind solche gemeint, in denen nur wenige Männer eine Ausbildung machen oder arbeiten. Eine Liste mit diesen Berufen ist bspw. auf den Seiten des Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. der Boys‘ Day-Initiative zu finden (<https://www.boys-day.de/fakten-zum-boys-day/was-sind-boys-day-berufe2/Berufeliste> Stand: 07.06.2021).

⁶⁰ So bildhaft zu erkennen auf der Internetseite des Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, auf der der Zukunftstag vorgestellt wird und als Beispielfoto drei Jungen mit Kochmütze in einer Küche gezeigt werden (s. Anhang), wobei der Beruf des Kochs laut Liste der typischen Berufsfelder des Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. ohnehin als typischer Männerberuf gilt.

ihnen ihrer Ansicht nach die Kraft fehlte. Der Ausdruck „das schwache Geschlecht“, das laut Digitalem Wörterbuch der deutschen Sprache „umgangssprachlich, abwertend, das weibliche Geschlecht, Frauen“ meint, scheint sich in manchen Köpfen hartnäckig zu halten. Dass es biologische Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt (Hüther 2009), soll an dieser Stelle nicht angezweifelt werden und dass das mittlerweile auch in der Medizin angekommen zu sein scheint, ist erfreulich, wenn auch längst überfällig⁶¹. Jedoch stellt sich die Frage: gibt es die Unterschiede, die für körperliche Tätigkeiten im Handwerk wichtig sind, nicht auch innerhalb der Gruppe der Männer? Zumindest wurde in den Interviews berichtet, dass ältere Kolleg*innen, die teilweise körperliche Verschleißerscheinungen hätten, auch nicht mehr so „gut könnten“, und dass das Team sie bei gewissen Tätigkeiten unterstützte. Zudem wurde ebenfalls davon gesprochen, dass es mittlerweile viele technische Hilfsmittel auf dem Bau gebe, die eine körperliche Entlastung ermöglichen. Ein solcher Vorschlag und der Hinweis auf die technischen Hilfsmittel wurde im Zusammenhang mit dem Geschlecht nicht genannt. Im Gegenteil, es wurde in einem Fall von einer Person aus der Unternehmensleitung über eine neue Kollegin gesagt, dass sei eine „ganz zarte, aber willig“ und wenn sie dann halt an anderer Stelle „einen Schritt mehr mache, dann werde man ihr das nachsehen“ (I_009).

Die Gefahr bei diesen Ansichten besteht darin, dass grundsätzlich von Frauen mehr erwartet werden könnte, wenn diese in einem männerdominierten Beruf arbeiteten, bzw. diese Frauen selbst der Meinung seien, sie müssten mehr leisten. Das kann zum einen die Hürde für die Entscheidung für diesen Beruf erhöhen und zum anderen Druck während der Ausübung des Berufes aufbauen. Dass häufiger die Erwartung besteht, Frauen müssten mehr leisten, um akzeptiert zu werden, tritt auch in anderen Bereichen zutage. So wird gerade bei Frauen in Führungspositionen bzw. im gehobenen Management davon ausgegangen, sie müssten mehr leisten als Männer. Interessanterweise sind es jedoch mehrheitlich die Frauen selber, die so denken (BMFSFJ 2010, S. 37).

⁶¹ Seit 2008 gibt es erstmalig in Deutschland an der Berliner Charité ein eigenes Institut für Gendermedizin.

Abbildung 17: Müssen Frauen mehr leisten als Männer?

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, Jugend 2010, S. 37

Dass häufig Frauen selbst denken, sie müssten mehr leisten, macht es allerdings nicht weniger bedeutsam, denn die subjektive Wahrnehmung ist ausschlaggebend für Verhaltensmuster oder Handlungsstrategien, die daraus resultieren können. Ob die Frauen, die dann tatsächlich „mehr leisten“, also z.B. durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben oder längerer Arbeitszeiten, auch irgendwann das Gefühl haben, besser akzeptiert zu werden, bleibt unklar. Unter Umständen kann es in diesen Fällen zur Überarbeitung kommen, im schlimmsten Fall bis hin zum Erschöpfungssyndrom und damit könnte wiederum für manche der Trugschluss bestätigt werden, dass Frauen tatsächlich nicht für Führungspositionen geeignet seien.

Aber unabhängig von Führungsposition und Akzeptanz; wenn grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass Frauen körperlich weniger belastbar seien und dadurch nicht geeignet seien, bspw. auf dem Bau oder im Handwerk zu arbeiten und wenn ganz allgemein davon ausgegangen wird, dass sie weniger leisten und das an anderer Stelle wieder ausgleichen müssten, entsteht im Arbeitsalltag dauerhaft ein Gefälle zwischen den Geschlechtern und eine mögliche Gleichberechtigung scheint damit nahezu ausgeschlossen. Wenn allen Beteiligten jedoch bewusst ist, dass es sich, wie in der Theorie beschrieben, lediglich um stereotype Meinungen statt Tatsachen handelt und auch im Arbeitsalltag vorkommt, dass auch unter den männlichen Kollegen teilweise ungleich verteilte körperliche Fähigkeiten existieren und zusätzlich noch technische Hilfsmittel die Bedeutung der körperlichen Fähigkeiten herabsetzen, besteht die Möglichkeit, ein Arbeiten „auf Augenhöhe“ erzielen zu können, in dem das Geschlecht schließlich keine Rolle mehr spielen müsste.

Des Weiteren wurde mehrfach darüber berichtet, dass Frauen auf dem Bau jedoch auch positiv seien. Dies wurde in einer der Aussagen rein auf das Äußerliche bezogen („hübsches Mädels, blond, Pferdeschwanz“ I_009) und meinte, dass andere Teams auf den Baustellen diesbezüglich neidisch seien, weil sie eben nicht „so ein nettes Mädels“ dabei hätten (I_009). Vielleicht mag es der ein oder anderen Frau schmeicheln, jedoch gilt das sicherlich nicht für alle. In einer vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Pilotstudie zu Sexismus im Alltag zeigen Aussagen von Frauen, dass sie es als Sexismus empfinden, wenn eine Person auf ihr Äußeres reduziert wird oder

wenn Blicke auf Frauen haften, weil sie bspw. mal einen Rock tragen (BMFSFJ 2020b, S. 66). Die Bewertung von Äußerlichkeiten, obwohl diese für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten keinerlei Relevanz besitzen, könnte somit zu Unmut bei Mitarbeiter*innen führen⁶². Als weiterhin positiv wurde von den befragten Führungskräften erwähnt, dass der „Ton“ ein anderer werde, sobald Frauen auf dem Bau seien. Nicht selten ist die Rede vom sog. „rauen Ton“ auf dem Bau, doch was konkret damit gemeint ist, wird nicht erläutert. Der Versuch, dies mithilfe der Genderlinguistik zu erklären, könnte zu kurz greifen. Denn sie zeigt zwar auf, dass bspw. Männer häufiger umgangssprachlich sprächen und öfter direkte Aufforderungen verwendeten und Frauen höflicher und zurückhaltender in der Kommunikation seien (Braun & Pasero 1997), jedoch stellt sich die Frage, warum sich das ändern sollte, weil das andere Geschlecht anwesend ist? Und um welche Äußerungen mag es sich handeln, die in Anwesenheit von Frauen vermieden werden? Meinen Männer sich anpassen zu müssen und ebenfalls eher höfliche Umgangsformen verwenden zu müssen und weniger direkt ihre Forderungen zu äußern? Oder handelt es sich gar um frauenfeindliche Äußerungen oder Witze, die sich Männer in Anwesenheit der Betroffenen verneifen? Zu hinterfragen wäre auch, ob sich Männer durch die Anwesenheit von Frauen eingeschränkt fühlten, weil sie nicht so „sein können wie sie sind“ und sich „verstellen“ müssten? Vielleicht wäre das auch gar nicht nötig und einige Frauen fänden einen umgangssprachlichen und direkteren Ton ebenso so gut wie die Männer. Oder vielleicht gibt es auch unter den Männern welche, die es vorzögen, einen weniger „rauen“ Umgangston zu pflegen. All das bleibt unklar und sind nur Mutmaßungen, die an dieser Stelle nicht genau geklärt werden können, deren Erforschung jedoch weitere Aufschlüsse für den Umgang auf Baustellen geben und hilfreich sein könnten.

⁶² Aus der eigenen Erfahrung während der Durchführung dieses Projekts kann bestätigt werden, dass eine Situation, in der eine unangebrachte Bewertung der Kleidung vorgenommen wurde, unangenehm und irritierend sein kann und negative Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Gespräche und der bevorstehenden Treffen auslösen kann.

5.3.3 Frauen in Führungspositionen

Das Kapitel zu Frauen in Führungspositionen beschäftigt sich mit den Aussagen zur Situation auch außerhalb der Baubranche. Es wird darauf eingegangen, dass mit steigender Position der Anteil an Frauen sinke und es werden mögliche Ursachen wiedergegeben. Das Kapitel weist zudem auf die fehlende gezielte Berücksichtigung und die unterschiedlichen Herangehensweisen hin und diskutiert diese im Anschluss.

5.3.3.1 Aussagen zu Frauen in Führungspositionen

Bedauern über zu wenig Frauen in Führung

Nicht allein in der Baubranche bzw. im Handwerk spielt das Thema der Unterrepräsentanz von Frauen eine Rolle. Auch in der Dienstleistungsbranche und im öffentlichen Dienst wurde berichtet, dass in bestimmten Tätigkeitsfeldern und Abteilungen wenig Frauen zu finden seien. Häufig wurde dies sehr bedauert und das Wort „leider“ wurde in dem Zusammenhang oft genannt. Zudem wurde mehrfach berichtet, dass während der Ausbildung der Anteil von Frauen und Männern noch gleich sei, teilweise Frauen sogar überwögen, der Frauenanteil jedoch immer weiter zurückgehe, je höher die Positionen bzw. verantwortungsvoller die Aufgaben seien. Frauen in Führungspositionen waren nach Angaben der Befragten eher selten zu finden, was sich auch in der ungleichen Verteilung der Interviewpartner*innen widerspiegelte, die für das Projekt zur Verfügung standen. Für die Expert*innen-Interviews wurden gezielt Menschen in Führungspositionen angefragt.⁶³ Im Gesamtprojekt wurden von insg. 60 Interviews 15 mit Frauen durchgeführt und von den 16 ausgewerteten Gesprächen im Rahmen dieser Arbeit waren lediglich vier Gespräche mit Frauen in Führungspositionen⁶⁴. Darüber hinaus ist auch von den Befragten der Anteil an weiblichen Führungskräften in den Organisationen als eher gering bezeichnet worden.

I_001: Also auf das Baustellenpersonal bezogen als Gesamtteam sind wir schon dabei Richtung, ich sage mal, Abrechnung in unserem Bereich von der Bauleitung, auch auf Frauen zu setzen.

⁶³ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass der Bitte, Führungskräfte als Ansprechpartner*innen zur Verfügung zu stellen, nicht immer nachgekommen wurde. Das wurde teilweise unbegründet gelassen, in manchen Fällen wurde jedoch argumentiert, dass es sich um Personen handele, die besonders gut mit den Unternehmensabläufen vertraut seien. In den Institutionen des Öffentlichen Diensts wurde systematisch vorgegangen und jede Person z.B. mit dem Status Fachbereichsleitung als Interviewpartner*in zur Verfügung gestellt. In den privaten Institutionen gab es diese systematische Auswahl nicht. Hier entstand teilweise der Eindruck, dass durch die Auswahl der Personen eine möglichst weite Spannbreite zur Verfügung gestellt werden sollte, um die größtmögliche Vielfalt zu demonstrieren, unabhängig vom Status. So wurden z.B. Interviews mit Auszubildenden geführt, die zwar auf der einen Seite einen Migrationshintergrund besaßen, auf der anderen Seite jedoch wenig vertraut waren mit den vorwiegend strategischen Unternehmensangelegenheiten geschweige denn Führungsaufgaben, die jedoch für das Erkenntnisinteresse der Untersuchung relevant gewesen wären.

⁶⁴ Die Zuschreibung fand ausgehend von einer (nicht zeitgemäßen) binären Geschlechterordnung anhand von Namen und äußeren Merkmalen durch die interviewende Person statt, jedoch ohne Bitte der persönlichen Einordnung direkt bei den Gesprächspartner*innen selbst, da dies für die Fragestellung keine nähere Bedeutung spielte.

I_001: Bauleitung haben wir jetzt wieder eine Kollegin gewonnen aus [Region 1].

I_003: Wir haben auch im Führungsbereich, eine hat jetzt angefangen und die zweite kommt jetzt demnächst, auch Bauleiterinnen zum Beispiel, also ja.

I_005: Da kann ich ja ein Beispiel nennen, das ist ja auch erst vor zwei, drei Jahren angefangen, dass wir gesagt haben, Mensch, jetzt stellen wir Frauen ein auf Baustellen. Das war ja auch etwas ganz Neues, dass überhaupt Frauen auf Baustellen kommen.

I_005: Wir haben auch zwei Ingenieurinnen eingestellt, gut, eine ist jetzt gewechselt zum Amt in [Stadt 2], kommt ja immer vor. Aber wir haben immer noch eine Ingenieurin in [Stadt 2], die wir dann vorher auf den Baustellen eingesetzt haben und das ist auch so eigentlich natürlich.

weniger Frauen in Führung trotz Gleichverteilung insgesamt

In anderen Bereichen, die nicht vorwiegend mit „typischen Männerberufen“ besetzt sind, wurde berichtet, dass es teilweise sogar mehr Frauen im Unternehmen gebe. In bestimmten Tätigkeitsbereichen die bspw. mehr Verantwortung enthielten bzw. in Führungsbereichen sei das Verhältnis von Frauen und Männern allerdings ungleich verteilt, was zum Teil bedauert wurde.

U3_003: Also wir haben mehr Männer als Frauen in der Kundenberatung. (...) also witzigerweise [das Unternehmen] hat deutlich mehr Frauen als Männer. Es ist also reinweg die Kundenberatung, wo das Verhältnis umgedreht ist.

I_015: Nein, im Bereich der Führung-, erstmal ist das relativ eine kleine Gruppe (...), die wir sowieso nur haben in der zweiten Führungsebene. I: Ist das ein männerlastiger Bereich?

B: Leider ist das so.

I_015: I: Wir haben vorhin über Frauen gesprochen. Da haben Sie gesagt, dass (...) überwiegend männliche Mitarbeiter da sind. Habe ich das richtig oder falsch verstanden?

B: In der zweiten Führungsebene ist das so. [In einer anderen Führungsebene] ist das schon wieder anders. Da haben wir immerhin drei Frauen (I: von insgesamt 15 oder was hatten Sie gesagt?) 15.

I: Okay. Bei den Auszubildenden und bei den sonstigen Mitarbeitern ist das eher männerdominierend oder ist das ausgewogen?

B: Zwei Drittel Frauen über alles.

I: Okay, also ganz klar unten hat man überwiegend Frauen und je höher es wird, desto dünner wird es.

B: Das ist so. Da fehlen im Grunde genommen die zehn Jahre (I: Der typische Kinderknick, wie man so schön sagt?) Genau.

I_004: Also immer, wenn irgendwo das Stichwort „familienfreundlich“ hier herumgeistert und irgendeiner hier fragt nach Frauen in Führungsposition und so, dann holen die immer [die eine Kollegin] aus dem Boot und es gibt halt hier wenig.

I_002: Wir haben diese Stelle ausgeschrieben. Und mit großem und weitem Abstand mussten wir einen Mann nehmen. So. Was die Qualifikation betraf, Berufserfahrung, Qualifikation und so weiter. (...) Und zwar mit großem Abstand. Leider Gottes.

mögliche Ursachen vielfältig

Einige der Befragten haben auch Ausführungen zu möglichen Ursachen gemacht, die z.T. auf gesellschaftliche Gegebenheiten zurückzuführen sind; andere äußerten, dass es in den persönlichen Gründen der Frauen läge, weshalb sie nicht an Führungspositionen interessiert seien. Wieder andere gaben an, dass die Gründe eher struktureller Natur seien und in den Arbeitszeitmodellen begründet lägen, die sich bei Führungspositionen in der Regel auf Vollzeit und Präsenz beschränkten.

I_015: Ich glaube, die Gründe liegen schon bei uns in der Gesellschaft, die tieferen Gründe. Weil wenn ich als Frau ein Kind bekomme und gebe relativ frühzeitig Vollzeit wieder arbeiten, dann bin ich eine Rabenmutter. Wenn ich ein Kind bekomme und komplett zu Hause bleibe, dann bin ich faul. Die tut ja nichts. Also macht man irgendwas dazwischen. Teilweise auch, weil einem zu Hause dann irgendwie die Decke auf den Kopf fällt. Dann gibt es nochmal, geprägt von äußeren Umständen, wie ist es Familie, Oma, Opa, Betreuungsmöglichkeiten, was weiß ich. Aber generell ist die Bereitschaft, das erlebe ich so in der Praxis, relativ gering. Also steht das Kind schon im Vordergrund. Und so haben wir auch, deswegen sind wir da ein bisschen entspannter, wir reden vorher darüber, ohne zu drängeln, was hast du vor. Und so hatten wir beispielsweise bei einer [Abteilungs]leiterin, die vorab besprochen haben, was willst du? Ich will Vollzeit wiederkommen. Okay, dann halten wir die Stelle frei. (...) je näher es auf den Geburtstermin ging, wurde dann schon mal laut: Naja, ich will das hier gerne weitermachen und vielleicht so vier Tage die Woche. Als das Kind dann da war, dass wir dann nachher schon aktiv darauf zugegangen sind und gefragt haben: Was willst du jetzt? Und im Moment kann sie sich vorstellen 50 Prozent. Und das erlebe ich relativ häufig. Wir verurteilen das gar nicht. Das sind alles persönliche Entscheidungen. Aber meine Erfahrung ist die, dass selbst die Damen, die solange die Kinder nicht da sind, sehr auf Karriere bedacht sind und sich dementsprechend äußern, dass wenn dann das Kind oder die Kinder da sind, dann macht es auch irgendwas mit den Menschen. Dann stehen die im Vordergrund. Das ist ja auch ok. Mich ärgert es dann nur aus Arbeitgeberbrille, wenn mir hinterher irgendjemand erzählt, wieso habt ihr eigentlich keine Frauenquote.

I_015: Aber da sage ich, da liegt es nicht an uns. Ich will auch gar nicht mal sagen, dass es an ihr liegt. (...) Hier [in der Region] ist nur bei den Wenigsten die Bereitschaft da, zu sagen, ja ich will ein Kind oder ich will Kinder und da kümmern wir uns ganz frühzeitig drum. Und ich will trotzdem meine Karriere weiterführen.

I_009: Also ich bin angefeindet worden, bist du doof, wie kannst du nur zu Hause sitzen und so. Frauen untereinander. Wie man es macht, macht man es verkehrt.

I_013: Bis dato hat es das noch nicht gegeben, dass jemand gesagt hat: „Ich bin Kundenberaterin, ich betreue einen Kundenstamm. Ich gehe jetzt in Elternzeit. Und dann

komme ich wieder und betreue diesen Kundenstamm. Weil das sind Vollzeitstellen. Ich kann einen Kundenstamm nicht nur halb betreuen.

I_015: I: Wie sieht es aus mit Führungskräften? Wie ist es da, ist das auch in Teilzeit möglich und falls ja, wird das gemacht?

B: Das wird nicht gemacht, aber ist bislang auch noch überhaupt nicht die Situation entstanden, dass das irgendwo ein Wunsch gewesen wäre.

I_013: Manche wollen das nicht. Kundenberatung ist Vertrieb, wir arbeiten von morgens bis abends, wir arbeiten so wie der Kunde uns braucht und wir arbeiten nach den Vorgaben des Chefs. Da ist also, wie in jedem anderen Vertriebszweig, Druck auf dem Kessel. Das will nicht jeder. So, das erst einmal vorweg. Egal ob es jetzt Männer oder Frauen sind. (...) Aber ich glaube in der Historie ist es so, dass viele Frauen, die dann Nachwuchs bekommen haben, gesagt haben: „Ab dann will ich das auf keinen Fall.“ Und sich dann irgendwo anders eine Stelle gesucht haben.

I_006: Wir sind noch so ein bisschen so bei diesem klassischen Denkmodell: Führung kann nur in Vollzeit gehen.

I_004: Ja, genau. Und ansonsten gab es das, glaube ich, hier noch nicht so richtig. Also das Ultranegetivbeispiel einer Kollegin, die den [Bereich] leitet, die kriegt [ein weiteres] Kind und zeitgleich haben sie ihr irgendwie mit auf den Weg gegeben: „Und überhaupt, das mit der Führung-

I: Wäre jetzt nicht mehr so doll?

B: Ja, also ich weiß nicht ganz genau wie es gelaufen ist. Aber ich weiß, es lief darauf hinaus, dass sie gesagt hat, mit den Strukturen, so wie sie jetzt sind, kann sie es nicht, schafft sie es nicht. Dann müsste sie in die zweite Reihe zurücktreten in der Erwartung, dass man irgendwie versucht sie zu unterstützen. Und es kam halt dabei heraus, dass man sagte: „Ja, dann gehen Sie doch in die zweite Reihe.“

I_002: Aber jetzt habe ich überhaupt gar keine weibliche Person, wo ich sagen könnte: das passt. Ich habe Damen hier, die gesagt haben: Nö, also [die Weiterbildung], nö, da ist mein Hobby, nö. Ja gut, dann nicht. Dann ist das so. Oder etablierte Damen, jenseits der 40, die gesagt haben: Ja gut, das tue ich mir jetzt nicht mehr an.

I_015: Das Zweite ist, dass wir feststellen, wenn sich das System etabliert hat, in der Regel sind es die Frauen, aber in Teilzeit und dann die Phase kommt, wo Kinder größer werden und wir auch mit denen sprechen, weil wir Bedarf haben, du könntest auch wieder Vollzeit oder nahezu Vollzeit. Dann wird das in der Regel auch abgelehnt, weil dann im Grunde sich die Familie darauf eingestellt hat und wenn es von der Erziehung nicht mehr notwendig ist, dann ist das Freizeitverhalten und andere Dinge da, die monetäre Situation ist eingeschwungen irgendwo.

Genau und die denken, wenn ich jetzt 40 bin, dann muss ich noch 27 Jahre-, also ich habe noch 27 Jahre vor mir. Viel mehr als ich hinter mir habe. Die ist nicht in den Köpfen. Und dann (...) fehlen eigentlich den Frauen praktisch die zehn, 15 Jahre Berufserfahrung und Qualifikation.

keine gezielte Berücksichtigung

Von den meisten der befragten Personen wurde berichtet, dass das Geschlecht bei der Einstellung innerhalb des Unternehmens keine besondere Rolle spiele bzw. nicht gezielt berücksichtigt würde.

I_011: Also ich war lange Zeit so der einzige Mann hier in meinem Team, das haben wir jetzt so ein bisschen aufgeweicht mit [Name des Angestellten 1], aber das war nicht das Ziel. Oder das Geschlecht ist nie gesteuert worden, das waren einfach nur Personen, die passten oder nicht passten.

I_001: Das ist natürlich klar, von einer strikten Männerwelt löst man sich da so ein bisschen. Aber das ist aber auch kein Punkt, wo wir sagen, wir suchen jetzt gezielt noch mal eben-. Oder wenn wir Frauenquote da sagen: „Komm, 20 Prozent der nächsten Einstellungen sollen Frauen sein.“ Also, mir wäre es nicht bekannt, dass wir das so machen. Aber wir schauen schon durch. Und wenn da super Bewerbungen dabei sind, kommen die ganz normal zum Gespräch.

I_002: Also ich sage einmal so: eigentlich ist es doch eine Selbstverständlichkeit. Es interessiert mich doch gar nicht, welche Geschlechtsrichtung jemand geht, wenn ich sage: der Job läuft in Ordnung. Interessiert mich wirklich nicht die Bohne.

Eine Person berichtete sehr ausführlich, dass das Thema Frauenquote bzw. Geschlechterquote von Seiten der Politik bzw. auch Nachfragen diesbzgl. ärgerlich seien, weil es dem Unternehmen gar nicht möglich sei, diese zu erfüllen.

I_015: Das erlebe ich reihenweise. Insofern ärgert mich das von der Politik. (I: Das verstehe ich.) Wo dann von der Politik gefordert wird, die Frauenquoten oder die Geschlechterquoten. Und dann sage ich, beim besten Willen, das kriegen wir nicht erfüllt. (...) Mich ärgert es dann nur aus Arbeitgeberbrille, wenn mir hinterher irgendjemand erzählt, wieso habt ihr eigentlich keine Frauenquote?

öffentlicher Dienst

Auf der anderen Seite wurde berichtet, dass das Thema schon konkret angegangen werde. Gerade für die Organisationen im öffentlichen Dienst sei das bereits seit längerer Zeit ein Thema, bei dem auch die Gleichstellungsbeauftragten eingebunden würden. Dennoch unterscheidet sich die Herangehensweise. So wurde in einem Fall berichtet, dass bei gleicher Eignung eine Chancengleichheit stattfinde und in einem anderen Fall, dass mehr Frauen zu Bewerbungsgesprächen eingeladen wurden, selbst wenn die Qualifikationen auch nicht passten.

U9_009: Sondern es geht ja immer drum, bei gleicher Eignung wäre dann eben-, sollte man auch im Hinterkopf haben, wie siehst es gendermäßig aus. Wie können wir da vielleicht Quoten ausgleichen? Und da geht es aber immer drum bei gleicher Eignung. Und ich glaube, dass wir das schon viele Jahre machen. Wir haben das immer mit auf dem Schirm. Wir haben eine Gleichstellungsbeauftragte hier, die auch regelmäßig bei

Vorstellungsgesprächen mit dabei ist und, und, und. Das funktioniert, glaube ich, schon gut.

U9_009: Mir geht es ja auch nicht nur um Quote männlich, weiblich, Mir geht es in erster Linie darum, geeignete Leute zu finden. Und wenn das dann auch männlich, weiblich gleich meinetwegen im Bewerbungsverfahren ist, dann gerne die Person nehmen, die unterrepräsentiert ist, um das auszugleichen. Bin ich ein absoluter Fan oder Freund von. Ja.

I_002: Das haben wir versucht. Wir haben dann auch Damen-, also wir haben auch Damen eingestellt, eingeladen zum Vorstellungsgespräch, die wir vielleicht so nicht eingestellt hätten aufgrund der Papierlage, wo wir gesagt haben: Ja aber komm. Wenn da etwas dabei ist und das passt und du erkennst das in dem Gespräch, dann lass uns das doch einmal probieren. So, das Ergebnis war jetzt leider nicht so, so wie wir gedacht haben und da muss ich sagen-. Und wir haben hier auch eine Gleichstellungsbeauftragte [...] Und die trägt eigentlich dann eine Entscheidung in der Form mit, die dann sagt: ja gut, da war jetzt wirklich nichts zu machen in dem Sinne. Das muss man dann aber auch dazu sagen. Also wir versuchen es wohl. Wir haben auch wirklich bei der Runde mehr weibliche Kräfte eingeladen als wir hätten eigentlich hätten sollen, müssen, trotzdem hat es nicht ergeben.

Herangehensweise

Der Umgang mit der Situation, dass so wenige Frauen in Führungspositionen sind, wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Nur in einem Fall wurden bereits konkrete Ideen geäußert, wie man durch sog. „Top-Sharing-Modelle“ Führung auch in Teilzeit und damit attraktiver insb. für Frauen gestalten kann.

I_006: Also ich weiß, dass die [Unternehmensleitung] sich gerade damit beschäftigt: Frauen in Führungspositionen.

I_006: Ich bin da schon von überzeugt, dass das auch in Teilzeit geht. Aber da dann auch so, wie die [Unternehmensleitung] das ja auch richtig sieht, das funktioniert nicht eins zu ein. Also, ich kann nicht hingehen und sagen, ich setze da zwei Halbtagsstellen hin. Die machen die gleiche Arbeit wie eine Full-Time-Führungskraft. (...) Jeder kriegt nicht neunzehneinhalb Stunden, sondern 25 Stunden. Jeder hat fünf Stunden auch, um sich intern abzusprechen und auszutauschen. Jeder ist für den kompletten Bereich zuständig, wenn der andere gerade nicht da ist. Ja. Und da, glaube ich, muss man das jetzt angehen und neue Modelle angehen. Und ich glaube, dann wird es auch mehr werden mit Führung in Teilzeit. Ja.

I: Glauben Sie, dass das gut funktioniert?

B: Ich glaube zumindest, dass es gut funktionieren kann.

Auf der anderen Seite gibt es bspw. in einem Fall die Ansicht, Unternehmen könnten da selbst nichts machen und es läge nur an den Frauen, diese „nicht bewegen“ zu können.

In zwei Fällen wurde nur die Option gesehen, dass alternativ zum klassischen Rollenmodell der Mann zu Hause bleibt, damit die Frau in Vollzeit arbeiten gehen kann, vorausgesetzt, sie verdiene mehr als ihr Mann.

I_015: Ich rede ganz konkret mit einer Mitarbeiterin, seit drei Jahren rede ich quasi auf die ein, die hat auch kleinere Kinder-, wie alt sind die denn jetzt. Die sind schon in der Grundschule. Da rede ich auf die ein und sage, mach doch höchste Weiterbildung. Dein Bereichsleiter geht in überschaubarer Zeit in Rente. Dann würde das alles auf dich zulaufen. Und dann reden wir über nahezu Vollzeit. Kann ich nicht bewegen. (...) Das erlebe ich reihenweise.

I_015: Aber da sage ich, da liegt es nicht an uns.

I_015: Einen einzigen [Fall], wo ich sage da ist eine Abteilungsleiterposition frei, und da ist eine Mutter tatsächlich früher wiedergekommen, um diese Chance zu ergreifen, weil sie dann auch mehr verdient hat als ihr Ehemann oder auch sowieso schon und dann nochmal mehr. Wo sie das in ihrer Familie dann so gelöst haben, sie macht Vollzeit bei uns und er macht Teilzeit und Hausmann. Aber das ist nicht das typische Familienbild.

I_002: I: Und wenn der Mann eventuell zuhause bliebe?

B: Das fände ich schön.

I: Das wäre ja durchaus ein mögliches Modell.

B: Das soll sie aber selber entscheiden. Also da wäre ich bei. Sofort. Wäre für mich gut. Wäre für den Betrieb gut. (...) Ich persönlich würde sagen: das wäre richtig schön. Aber wie gesagt: das ist zum Schluss eine persönliche Entscheidung. Ob das philosophische Weltbild in der Familie, da schon so gilt. Schön wäre es. Dann wäre es ein schönes Ergebnis.

5.3.3.2 Diskussion zu Frauen in Führungspositionen

In den Expert*innen-Interviews wurde das Thema Frauen in Führungspositionen besprochen und in den meisten Unternehmen gebe es laut Aussagen der befragten Führungskräfte nur wenige Frauen mit Führungsverantwortung. Da bilden die beteiligten KMU keine Ausnahme, denn auch insgesamt ist der Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland geringer als der Männeranteil (siehe dazu Kapitel 2.2.3.2). Dass das in den Branchen auftritt, in denen der Frauenanteil generell sehr niedrig ist, wie bspw. in der Baubranche oder im Handwerk, lässt sich denken. Allerdings trifft das auch auf die Bereiche zu, die auf den Einstiegswegen sogar teilweise höhere Frauenquoten, mind. jedoch eine Ausgewogenheit zwischen den Geschlechtern haben. Das bedeutet, auf dem „Weg nach oben“ verlieren die Unternehmen ihre z. T. selbst gut ausgebildeten Frauen. Auch das ist keine Besonderheit in den beteiligten KMU, denn das bereits angesprochene Phänomen der sog. „gläsernen Decke“ spiegelt sich auch hier in den Aussagen der Befragten wider (siehe Kapitel 2.2.3.2).

Was positiv zu verzeichnen ist, dass nicht die Meinung geäußert wurde, Frauen seien grundsätzlich nicht für Führungspositionen geeignet oder Frauen an diesen Stellen seien

nicht gewollt. Der Wille, Frauen in Führungspositionen zu bringen, scheint bis zu einem gewissen Grad vorhanden zu sein, zumindest wurde nach den Aussagen der Führungskräfte häufiger versucht, eine Frau zu motivieren, sich weiter zu qualifizieren bzw. sich auf eine entsprechende Stelle zu bewerben. Es wurde auch mehrfach von sehr qualifizierten Frauen berichtet, die durchaus die Kompetenzen und Fähigkeiten hätten, diese Positionen einzunehmen. Dass sie es dann nicht wollten, wurde teilweise sehr bedauert. Damit ließe sich eine direkte bzw. mittelbare Diskriminierung weitestgehend, zumindest nach Interpretation der Aussagen der Befragten, ausschließen. Aber wie das bei struktureller Diskriminierung ja meistens der Fall ist, geht es nicht darum, eine bestimmte Gruppe von Personen bewusst auszuschließen, sondern es existieren strukturelle Rahmenbedingungen, die so aufgestellt sind, dass eine bestimmte Gruppe automatisch diskriminiert wird. Werden Stellenausschreibungen bspw. nicht in barrierefreier Sprache veröffentlicht, werden Menschen z.B. mit einer Seh-Behinderung, die diese Ausschreibungen nicht lesen können, benachteiligt, auch wenn die Stelle selbst, diese Fähigkeiten nicht zwingend erfordert. Oder, wenn sich in einer Stellenausschreibung die Arbeitszeiten auf Nachmittage beschränken, dann kommt die Stelle für Menschen, die nachmittags z.B. Kinder betreuen müssen, nicht in Frage. Und weil in Deutschland in der großen Mehrheit Frauen für die Kinderbetreuung zuständig sind (siehe Kapitel 2.2.3.2), werden damit Frauen strukturell benachteiligt. Und weil der Gesetzgeber in Deutschland die strukturelle Diskriminierung bestimmter Personengruppen auf dem Arbeitsmarkt anerkannt hat (Ältere, sehr Junge, Frauen, Menschen anderer ethnischer Herkunft, anderer Religionen, anderer sexueller Orientierungen, Menschen mit Behinderungen), gibt es für Unternehmen die Möglichkeit, für diese Gruppen sog. „positive Maßnahmen“ einzusetzen und sie gezielt zu fördern (Merx 2020). Manchmal ist auch die Rede von „positiver Diskriminierung“. Im Alltag werden dann manchmal Stimmen laut, die äußern, dass bspw. durch die gezielte Förderung von Frauen eine Benachteiligung für Männer bestünde, bzw. es sich dadurch nicht mehr um Gleichberechtigung handele. Genau aus dem Grund der strukturellen Diskriminierung bestimmter Gruppen, handelt es sich demnach nicht um eine Benachteiligung, in diesem Fall von Männern, sondern um eine Maßnahme, die die bestehenden strukturellen Nachteile versuchen auszugleichen (Merx 2020). In den Interviews mit den Führungskräften wurde von keinen positiven Maßnahmen aus den Unternehmen berichtet.

Wichtig scheint das Wissen darüber zu sein, dass es überhaupt eine strukturelle Diskriminierung gibt und dass eine gezielte Förderung von bestimmten Gruppen nicht automatisch eine Diskriminierung einer anderen Gruppe bedeuten muss. Das Wissen, wie eine gezielte Förderung aussehen könne, scheint in den KMU häufig nicht vorhanden zu sein. Nach den Aussagen der befragten Führungskräfte, wüssten viele nicht, was sie (noch) tun könnten, um Frauen „zu bewegen“. Allerdings scheinen die bisherigen Maßnahmen über die direkte Ansprache von gezielten Mitarbeiterinnen und über die Einladung von Frauen zu Vorstellungsgesprächen nicht hinauszugehen, zumindest wurden in den Interviews keine weiteren Unternehmungen in der Richtung genannt. In einem Fall wurde sogar berichtet, dass Frauen zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden, obwohl deren Qualifikationen für die Stelle gar nicht ausreichten. Gerade bei einer solchen Handhabung besteht die Gefahr, dass es sich bei der Besetzung um sog. „Quotenfrauen“ handele, die

das Image der Frauen und auch von Quoten negativ besetze. Darüber hinaus gaben die Befragten an, dass das Geschlecht nicht bewusst gesteuert würde oder dass keine gezielte Berücksichtigung von Frauen, geschweige denn Quoten, eine Rolle spielten.

Das ist insofern interessant, als dass dennoch bei vielen Befragten ein Wissen über die Komplexität besteht, die mit der Vereinbarkeit von Sorgeverantwortung und Erwerbsarbeit einhergeht, und auch über den vorhandenen Zwiespalt, in dem sich junge Mütter befinden. So wurde bspw. der Begriff der „Rabenmutter“ genannt, den gerade manche Frauen hören, wenn sie zu früh oder zu viel arbeiteten und manch eine berufstätige Mutter hat vielleicht schon mal den Satz gehört: „Dafür bekommt man doch kein Kind“. Auf der anderen Seite werde manchen Frauen Faulheit nachgesagt, wenn sie für die Kindererziehung zu Hause blieben. Der Tenor einiger Befragten verlief nach dem Motto: Wie man's macht, macht man's verkehrt. Durch dieses Verständnis zeigt sich, dass die Forderung nach einer Gleichberechtigung der Frauen im Erwerbsleben und das Überdenken traditioneller Rollenstrukturen nicht nur mit positiven Aspekten einhergeht. Frauen in der heutigen Zeit können es trotz oder gerade wegen ihrer vielen Möglichkeiten besonders schwer haben, ihre Rolle und ihre Prioritäten zu finden. Und an dieser Stelle wird bewusst von Prioritäten gesprochen. Denn es ist schwer vorstellbar, wie all das einer normal sterblichen Person gelingen kann. Da gibt es z. T. gesellschaftliche Erwartungen, dass parallel neben der Gründung einer Familie, damit verbundener Sorgeverantwortung, die Betreuung der Kinder, die Organisation des Familienlebens inkl. Haushalt und allem was dazu gehört, noch zusätzlich der Aufbau einer beruflichen Karriere verfolgt wird, die häufig noch mit Präsenzkultur und Überstunden verbunden ist. Die Komplexität für viele Frauen nimmt demnach deutlich zu.

Und obwohl diese „Zerrissenheit“ von der gesprochen wurde, manchen Führungskräften bewusst ist, scheint es keine Überlegungen zu geben, wie die Frauen darin unterstützt werden könnten, sich trotz oder vielleicht auch gerade wegen der Kinder, für eine berufliche Weiterentwicklung zu entscheiden.

Auf der anderen Seite verwundert es jedoch nicht, dass es in manchen Fällen diesbzgl. noch keinerlei Überlegungen gibt, und zwar immer dann, wenn manch Einem das Verständnis für die Rolle einer Mutter und den damit verbundenen Aufgaben während der Zeit zu Hause zu fehlen scheint und sie den „betroffenen“ Frauen eher eine geringe Wertschätzung entgegenbringen. So wurde bspw. berichtet, dass Frauen nur wieder arbeiten kämen, weil ihnen zu Hause „die Decke auf den Kopf falle“ oder dass Frauen eben nicht wieder arbeiten kommen wollten, weil sie es sich ja nun mit ihren Hobbies und Freizeitaktivitäten zu Hause so eingerichtet hätten. Personen, die dieses äußerten, waren auch eher der Ansicht, es mangle den Frauen häufig am Willen und am Ehrgeiz, sich beruflich weiterzuentwickeln, vor allem, je näher es in Richtung Geburtstermin gehe. Diese Ansicht kann einerseits auf den Stellenwert und die damit verbundene Wertschätzung von Kindererziehung schließen, aber zum anderen schlichtweg auch auf die Unkenntnis der Arbeitsbelastungen, die damit einhergehen.

Das verwundert auch nicht weiter, denn in der Gesellschaft wird, unterstützt durch die Medien, ein „hochgradig idealisiertes Bild von Mutterschaft“ repräsentiert, das ausschließlich „die perfekte Mutter“ darstelle, die nicht nur die Kinder perfekt umsorge, selber stets gut gelaunt sei, blendend aussehe und zudem noch einen perfekten Haushalt führe (Pratl 2020, S. 102f). Mit diesem Idealbild sind jedoch nicht nur Vorgesetzte und Unternehmensleitungen konfrontiert, sondern auch häufig die jungen, unerfahrenen Mütter selber. Pratl geht davon aus, dass das vorherrschende Mutterschaftsideal viele dazu auffordere, eine ungemein große Menge an Zeit, Energie und Geld für ihre Kinder zu investieren und somit ihre eigenen Bedürfnisse stets hintangestellt werden müssten, was schließlich auch zu psychischen und physischen Erkrankungen führen könne (2020). Dabei klärt sie auf, dass sich die tatsächliche Arbeitsbelastung von Frauen mit Kindern unter sechs Jahren bspw. um 20 Stunden pro Woche erhöhe und dass die freie Zeit einer Mutter, also diese, die sie alleine oder nur in Begleitung anderer Erwachsener verbringe, sich von fast 40 Stunden pro Woche mit einem Kind unter zwei Jahren auf 2,5 Stunden reduziere. Das führe häufig dazu, dass Frauen sich „ständig gehetzt“ fühlten und einen erhöhten Stresslevel besäßen, der in Angstzuständen und Depressionen enden könnte (Pratl 2020, S. 104).

Bei all den Anforderungen ist es leicht nachvollziehbar, wenn weniger Überlegungen angestellt werden, wie zusätzlich zu dieser Belastung noch eine berufliche Karriere aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden könnte. Insbesondere wenn das eigene Unternehmen möglicherweise Strukturen aufweist, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht besonders unterstützt bzw. die Erwartungen mitbringt, dass Führungspositionen so auszufüllen seien, als hätte man gar keine Kinder.

Denn auch das wurde in den Interviews sehr deutlich. Viele Befragte gehen davon aus, dass Führungspositionen fast ausschließlich in Vollzeit und in Präsenz⁶⁵ ausgeführt werden könnten. Hier wurde zuweilen sehr intensiv darüber gesprochen und häufig nachgehakt, weshalb eine Führungsposition in Teilzeit nicht vorstellbar sei, denn die Angaben, die dazu gemacht wurden, waren teilweise nicht nachvollziehbar. So wurde bspw. des Öfteren argumentiert, dass es nicht gehe, Kund*innen, die ihre Ansprechperson sprechen wollten, auf einen späteren Zeitpunkt bzw. einen Rückruf zu verweisen, weil die Person aufgrund von Teilzeitarbeit später beginne bzw. früher aufhöre. Hier stellt sich die Frage, wie das denn gehandhabt wird, wenn die doch vermutlich viel beschäftigte Vollzeit-Führungskraft gerade in einer Besprechung mit anderen Kund*innen ist. Hierzu gab es leider keine hinreichende Erklärung. Weiterhin wurde argumentiert, dass die Menge der anfallenden Aufgaben, in einem Falle der anfallen Kund*innen, so hoch sei, dass das nicht in Teilzeit zu schaffen sei. Auf die Rückfrage, ob es denn nicht möglich sei, dass zwei Teil-

⁶⁵ Die Interviews haben vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie stattgefunden. Da zur Eindämmung des Virus viele Beschäftigte ins Home-Office geschickt wurden, ist es möglich, dass mittlerweile eine andere Sicht auf das Führen von Personal aus der Ferne besteht, weil evtl. positive Erfahrungen damit gemacht wurden.

zeitkräfte jeweils die Hälfte des Kund*innenstamms betreuten bzw. einen Kund*innenstamm gemeinsam betreuten, wurde kritisiert, dass zwei Personen zu viel Abstimmungsbedarf hätten und dass Kund*innen Wechsel in der Betreuung nicht schätzten und es wurde erneut auf die nicht ausreichenden Betreuungszeiten hingewiesen. Zudem wurde häufig davon ausgegangen, wenn es um Teilzeitarbeit ging, dass es sich um Zeiten von 8-12 Uhr handele. Über abweichende Zeiten wurde nicht gesprochen. Führungspositionen wurden also fast nur als Vollzeitmodell gedacht und Überlegungen in Richtung Teilzeit waren eher mit Skepsis verbunden. Müttern, die also in einem Unternehmen arbeiten, in denen diese Haltung vorliegt, wird möglicherweise die Entscheidung „leicht“ gemacht, ob sie neben den angesprochenen Anforderungen des Mutterseins noch eine weitere Karriere in eben diesem Unternehmen anstreben.

Nun gibt es sicherlich auch Frauen, die das genauso hinbekommen. Die vielleicht ein sog. „Anfängerbaby“ haben, das nachts durchschläft, bei denen die Großeltern in der Nachbarschaft wohnen, die noch fit sind und jeden Mittag das Essen zubereiten, einkaufen gehen und selbstverständlich tagsüber das Kind nehmen und gerne auch abends, damit Mama noch zum Sport gehen kann. Es gibt sicherlich auch Fälle, in denen sich der Mann vollständig um das Kind kümmert und zum sog. „Hausmann“ wird. In diesen Konstellationen kann es gut klappen, dass auch eine junge Mutter wieder Vollzeit arbeiten kann, Überstunden, Abendveranstaltungen etc. besuchen und ihre berufliche Weiterentwicklung verfolgen kann. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Frauen die Mehrheit in der Gesellschaft bilden, und es besteht die Gefahr, dass genau diese Biografien, weil sie vermeintlich positiv sind, häufiger sichtbar werden und damit als „Vorzeige-Modelle“ dienen. Das kann jedoch dazu führen, dass wieder ein falsches Idealbild von berufstätigen Müttern dargestellt und weiter gefestigt wird, was die Erwartungshaltung von Vorgesetzten und allgemein innerhalb der Gesellschaft den Druck auf andere Frauen zusätzlich erhöhen könnte.

Dass es sich bei dieser ganzen Problematik um eine komplexe Angelegenheit handelt, für die es keine einfache und schnelle Lösung geben kann, wird deutlich geworden sein. Dass angesichts dieser Thematik manch ein Unternehmen lieber die Augen verschließt, in der Hoffnung, dass sich doch noch genug Männer finden lassen, die mit ihren Frauen in traditionellen Rollenmodellen leben und hoffentlich alles so bleibt wie bisher, ist auch hier nachvollziehbar. Ob das jedoch dauerhaft die Lösung, die keine wirkliche ist, sein kann, ist zu bezweifeln. Die meisten der beteiligten KMU haben diese Problematik häufig noch nicht erkannt, bzw. ihren eigenen Anteil zur Annäherung an einen möglichen Umgang damit, noch nicht gesehen.

Doch es gab auch positive Beispiele, in denen erste Ideen entstanden sind, um bspw. mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. So gab es in einem großen Unternehmen bspw. die Überlegung, zukünftig ein sog. „Top-Sharing“ bei Führungspositionen einzusetzen. Das bedeutet, dass eine Führungsposition zukünftig im Tandem besetzt wird. Das wäre eine gute Möglichkeit, gerade Frauen, die zusätzlich Kinder betreuen oder anderen Verpflichtungen nachkommen müssen, die Möglichkeit einer Führungsposition in Teilzeit zu eröffnen. Oder aber auch damit Männern anzusprechen, die sich mehr mit ihren

Kindern beschäftigen wollen oder lieber in Teilzeit und dennoch in einer Führungsposition arbeiten wollen. Jedoch ist mit einer solchen Umsetzung einiges an Bewegung von Seiten des Unternehmens erforderlich. So braucht es bspw. die etwas höhere Investition, weil zwei Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden müssten. Zudem ist es erforderlich, die Stundenanzahl für die Stelle zu erhöhen. Es reicht nicht, zwei Personen á 20 Stunden dafür einzustellen, es braucht Überschneidungs- und Abstimmungszeiten, sodass eine Stundenzahl von jeweils 30 Stunden pro Person sinnvoll erscheint. Ein gut eingeschwungenes Top-Sharing-Team kann schließlich jedoch sehr positiv für das Unternehmen sein. Nicht nur, dass die (selbst) gut qualifizierten Frauen für verantwortungsvolle Tätigkeiten eingesetzt werden können, sie haben auch weniger Fehlzeiten durch Urlaub oder Krankheit innerhalb der Stelle, weil die Wahrscheinlichkeit steigt, dass immer eine Person da ist. Zudem arbeiten zwei kompetente Köpfe an einem Thema, was möglicherweise zu besseren Lösungen führen könnte und die Spannweite der vorhandene Kompetenzen für eine Position erweitert sich, weil ja kein identischer Klon mit exakt denselben Fähigkeiten die Stelle besetzt, sondern zwei unterschiedliche Personen, die zwar beide im Kern die erforderlichen Kompetenzen für die Ausführung der Stelle mitbringen müssen, die jedoch zusätzlich unterschiedliche Stärken und Erfahrungen haben, die sich ergänzen können (u. a. Karlshaus & Kähler 2017, Kuark & Wyss 2016, Himmen 2019).

Über diese eine Maßnahme hinaus wurde jedoch wenig darüber berichtet, inwiefern Unternehmen etwas verändern können, um den heutigen, z. T. veränderten Bedingungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen gerecht werden zu können, um diese zum einen ins Unternehmen zu bringen und zum anderen auch langfristig halten zu können.

5.3.4 Verständnis zur Dimension Geschlecht

Ebenso wie bei der Dimension „Alter“ ist auch bei der Dimension „Geschlecht“ ein Unterschied zur allgemeinen Vielfalt im Verständnis der Befragten zu erkennen. Allerdings zeigt sich, dass keine der Kategorien eindeutig zuzuordnen waren, weshalb die Kreuze in Klammern gesetzt wurden (siehe Tabelle 9).

So sagt bspw. in den Interviews niemand, dass die aktuelle Situation, so wie sie ist, also mit wenig Frauen in bestimmten Berufen und Positionen oder häufig in Teilzeit, gut sei und auch so bleiben solle. Durch die Interviews entstand nicht direkt der Eindruck, dass man hier einen Status quo schützen wolle. Einige waren ja auch der Ansicht, dass man bereits erste Schritte bspw. in Richtung Frauen auf dem Bau gehe, dass das was Neues sei, dem man sich auch schon annähere. Allerdings kann der Eindruck entstehen, dass hier verdeckt Gründe genannt werden, die indirekt Frauen ausschließen, weil sie körperlich nicht in der Lage seien, bestimmte Berufe auszuüben, ohne lösungsorientiert Maßnahmen aufzuführen wie bspw. bei älteren Personen. Oder es wurde gesagt, dass es aufgrund des Arbeitsaufkommens oder der Kund*innenbetreuung nicht möglich sei, Führungspositionen in Teilzeit zu besetzen, was in vielen der genannten Fälle ebenfalls Frauen ausschloss. Somit ist der diversitätsresistente Homogenitätsansatz nur bedingt erkennbar, sondern höchstens verdeckt zu finden.

Was ebenfalls nicht thematisiert wurde, lediglich von einer Frau im Interview, war, dass Frauen eine Benachteiligung erfahren und keine gleichberechtigten Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten. Die meisten befragten (männlichen) Führungskräfte waren der Ansicht, dass es an den Frauen selber läge, wenn sie bestimmte Weiterentwicklungen oder Positionen nicht wollten und sie für sich andere Prioritäten, wie z.B. für das Kind, gesetzt hätten. Ein sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz mit dem Ziel, eine Gruppe zu schützen, wurde nicht gesehen.

Ein ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz ist ebenfalls in den Aussagen nicht direkt zu erkennen. Es wurde nicht erwähnt, dass z.B. durch mehr Frauen andere Märkte/ Kund*innen o. Ä. angesprochen werden könnten. Allerdings lässt sich ein eher indirekter Ansatz vermuten (darum wurden das Kreuz in Tabelle 9 in Klammern gesetzt), weil die Unternehmen anhand des Fachkräftemangels „neues“ Personal benötigen und sie nun auch an die bisher eher wenig vorhandenen Frauen denken, da diese mittlerweile ebenfalls sehr gut ausgebildet sind. Dadurch hätte das Unternehmen einen Mehrwert, was jedoch nicht mit dem Geschlecht selbst in Verbindung steht. Hier könnte sich die Frage gestellt werden, ob es ohne diesen Bedarf überhaupt die Überlegungen gegeben hätte, wie Frauen bspw. in Führungspositionen zu bringen seien?

Dass Männer von Frauen etwas lernen könnten oder sich gemischte Teams gegenseitig gut ergänzten, war in keinem der Interviews Thema und schien, anders als es bspw. beim Alter der Fall war, somit für niemanden eine besondere Rolle zu spielen.

Auch hat niemand davon gesprochen, welche Vorteile eine Chancengleichheit beim Geschlecht zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung bedeuten könne oder wie wichtig das für die Zukunft sei, weshalb auch ein strategisch-gesellschaftlicher Verantwortung- und Sensibilitätsansatz nicht wiederzufinden ist.

Tabelle 9: Einordnung in Typologie zur Dimension „Geschlecht“

		Diversitätsdimension			
		Vielfalt „allgemein“	„Alter“	„Geschlecht“	„Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund o.Ä.“
Diversitätsverständnis	diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	x	x	(x)	
	sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz				
	ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	x		(x)	
	ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz		x		
	strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz		x		

Quelle: eigene Darstellung

5.3.5 Zwischenfazit zur Dimension Geschlecht

Zusammenfassend fällt bei der Dimension „Geschlecht“ auf, dass zwar ein ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz in den Aussagen der Befragten zu erkennen ist, dieser sich jedoch weniger auf das konkrete Geschlecht bezieht, da nicht von einem direkten Vorteil durch mehr Frauen gesprochen wurde. Ebenfalls anders als bei den anderen Dimensionen bzw. der Vielfalt im Allgemeinen zeichnet sich der diversitätsresistente Homogenitätsansatz etwas anders ab, da keine direkte Aufrechterhaltung des Status quo geäußert wurde. Es wurden jedoch Gründe erläutert, warum Frauen für bestimmte Dinge nicht geeignet seien.

Hier wird im Vergleich zu den anderen Dimensionen bzw. Vielfalt allgemein wieder ein anderes Verständnis bei den befragten Führungskräften deutlich. Nicht nur, dass es in den Kategorien variiert, sondern auch selbst innerhalb einer Kategorie scheint die Art der Ausprägung jeweils eine andere zu sein.

5.4 Dimension „Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund u. ä.“

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Führungskräfte wiedergegeben, die bezogen sind auf die Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“. Diskutiert werden die Aussagen zur geringen Existenz von Vielfalt und der gezielten Suche, zur Sichtweise in der Zukunft, zu den persönlichen Erfahrungen, zur Sprache als Hauptproblem sowie zur Rolle der Führungskraft im Umgang mit dieser Dimension. Im Anschluss daran wird das Verständnis durch die Zuordnung in die vorhandene Typologie dargestellt.

5.4.1 Aussagen zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“

Thematisiert werden die Aussagen u.a. zur wahrgenommenen geringen Vielfalt und zur bisher fehlenden gezielten Suche. Des Weiteren werden persönliche Erfahrungen im Um-

gang mit Menschen mit internationaler Geschichte geschildert. Es wird von der wahrgenommenen Hürde der fehlenden Sprachkenntnisse berichtet und näher auf die Rolle der Führungskraft eingegangen.

5.4.1.1 eher wenig Vielfalt

Allgemein ist laut Aussagen der Befragten bisher wenig kulturelle Vielfalt in den beteiligten Unternehmen zu finden. Einige formulierten zudem, dass „es sich bisher nicht ergeben habe“.

I_011: Also interkulturell haben wir wenig zu bieten, höchstens [Nachbarregion 1] und [Nachbarregion 2], das ist aber noch nah beieinander.

I_007: I: Ja, okay. Haben Sie manchmal Mitarbeiter auch im Team mit internationalem Hintergrund?

B: Tendenziell eher weniger.

I: Okay, woran liegt das?

B: Weil der Zulauf nicht so entsprechend hoch ist, beziehungsweise wir dort eigentlich keinerlei Anfragen aus den Bereichen haben oder keine Bewerber.

I_002: (...) was diese ganzen Sachverhalte wie Migration betrifft, da haben wir noch keine Berührungspunkte. Wir haben selbst in den Bewerbungen, die wir bekommen für irgendetwas, haben wir keine Berührungspunkte im Moment. Ich weiß nicht, warum das so ist.

I_011: (...) hat sich aber bis jetzt, ich glaube, noch nie ergeben. Wir hatten einmal eine türkisch geborene Bewerberin, die war auch eingestellt, die hat aber hinterher abgesehen.

Lediglich in zwei der Unternehmen aus der Baubranche, die auch außerhalb der Region tätig sind, national und auch international, berichten die befragten Führungskräfte, dass bereits langjährige Erfahrungen vorliegen. Eine Person vermutet zudem, dass die Region Weser-Ems auch noch weniger Erfahrungen habe als eine andere, in der die Person häufiger im Einsatz sei.

I_005: Aber wie gesagt, schon bevor wir [den Bereich] „international“ hatten, hatten wir vom Holländer, Polen, Rumänen, Österreicher... ich weiß nicht, mittlerweile sind wir heute alleine bei uns im (...) Bereich... bestimmt können wir über zehn Nationen nachweisen.

I_001: Letztendlich bei den Facharbeitern ist das schon lange so, dass man letztendlich, wir nennen das jetzt mal, ohne das abzuwerten, Multikulti... Das ist im Facharbeiterbereich. Bei den Angestellten ist es eben auch so, dass wir auch da Multikulti einstellen.

I_001: Aber wir haben viele Kollegen, die dann eben auch in der Bauleitung zum Beispiel türkisch sprechen, fließend. (...) Also wir leben es. Auf den Baustellen wie gesagt, haben wir sehr viel Kultur oder verschiedene Kulturen, die miteinander arbeiten müssen.

I_001: Also da muss ich sagen, ich bin eben hauptsächlich in [Region 3], was schon ein gewisses Multikulti ist. So, und vielleicht da auch etwas anders geprägt ist, wie jetzt letztendlich [die Region Weser-Ems] hier oben. Ich glaube, da ist [Region 3] etwas weiter.

5.4.1.2 Blick in die Zukunft

Wie die aktuelle Situation eingeschätzt wird bzw. ob es zukünftig eine Veränderung in der Anzahl von Menschen mit internationaler Geschichte geben wird, wurde nur in zwei Fällen angesprochen. Einmal ist man sich einer wachsenden Zahl bewusst und in dem anderen Fall, äußerte man zwar auch, dass die Zahl zunehmen werde, jedoch spiegelte man mit „dem ein oder anderen“ ja bereits die Gesellschaft wider.

I_006: [Stadt 1] wird bunter. Wir haben auch immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund oder Ausländische.

I_013: Jetzt sind wir aber nur regional tätig. Also wir müssen ja schauen, wir sind ja nicht international tätig, wo wir jetzt hingehen und sagen, wir bräuchten jemanden, der den indischen Markt besonders gut beurteilen kann. Sondern wir sind hier in [Stadt 1] und Umgebung, also [in der Region Weser-Ems] tätig. Da müssen wir die Menschen verstehen. Da gibt es aber zunehmend mehr, die hierhin kommen. Und deswegen ist auch da wieder bei uns: Belegschaft spiegelt die Gesellschaft; [das] ist dann gut den ein oder anderen auch dabei zu haben.

5.4.1.3 keine gezielte Suche

Menschen mit internationaler Geschichte wurden laut Aussagen der Befragten demnach auch nicht gezielt gesucht.

I_001: Also gezielte Maßnahmen zum Ansprechen gibt es nicht. Was da letztendlich (...) [funktioniert] ist Mundpropaganda. Die macht sich einfach sehr gut in dem Bereich.

I_013: I: Aber gezielt gesucht haben Sie nicht? B: Nein.

I_006: Also gezielt nicht. Wir gehen nicht hin und sagen, was weiß ich, in Ausschreibungen: Erwartet werden mindestens drei Sprachen, oder so was. Das nicht.

Lediglich in einem Fall wurde die sog. „Flüchtlingswelle“ als Anlass genommen, um zum einen den Geflüchteten als auch der Gesellschaft zu helfen und danach gezielt Geflüchtete eingestellt. In einem anderen Fall wurde anhand der Bewerbungslage geschaut, inwiefern die Person mit Migrationshintergrund sinnvoll sein könnte und sich dann bewusst für sie entschieden. Und im dritten Fall wurde erwähnt, dass bei der Auswahl die zusätzlichen Fremdsprachen als sinnvoll für den Kund*innen-Umgang gesehen wurde.

I_009: Diese Flüchtlingsgeschichte im Grunde ähnlich. Man sieht, da kommen so viele Menschen jetzt ins Land, die, ja, die tatsächlich auf der Flucht sind. Ich sehe wirklich den menschlichen Aspekt dahinter. (...) Und Auf der anderen Seite stehen wir hier mit unserem Fachkräftemangel. Und wir können im Grunde nichts Besseres tun, als

diesen Menschen Lohn und Brot zu geben. Weil erstens haben sie eine sinnvolle Beschäftigung. Zweitens haben sie die Möglichkeit, selbst für ihren Lebensunterhalt zu sorgen. Und liegen unseren Kassen nicht mehr auf der Tasche irgendwie. Und sie werden sich auch nicht im Flüchtlingsheim die Köpfe einschlagen.

I_013: Bei dem Herrn [Name] haben wir das ganz bewusst sogar gemacht, weil da- Also erstmal hat der von der Person überzeugt, hat auch einen entsprechenden Hintergrund. Hat auch die Bereitschaft mit [Alter] eine Ausbildung anzufangen. Hat auch die Bereitschaft sich von jüngeren Leuten, jüngeren Menschen was sagen zu lassen, so formuliere ich das mal. Aber das ist nicht so blöd, jemanden im Unternehmen zu haben, der [diese Fremdsprache] spricht.

I: Aber gezielt gesucht haben Sie nicht? (B: Nein.) Das hat sich also aufgrund der Bewerbung ergeben sozusagen? (B: Genau.)

I_006: Aber ansonsten finde ich es schon auch total wichtig, war jetzt gerade zum Beispiel in [einem] Bereich, wo man dann auch zumindest im Hinterkopf geguckt hat: Okay, die können vielleicht noch mal eine zweite Sprache. Die sprechen mal Russisch, Polnisch oder welche Sprache auch immer. Und weil es deren Muttersprache ist, auch, wenn sie hier in Deutschland schon geboren [sind], aber haben sie zu Hause auch gelernt. Das mag vielleicht dann auch mal wichtig sein für [Kund*innen]-Gespräche und so was. Ich muss mir nicht immer einen Dolmetscher mit dazu holen und, und, und. Also das, finde ich, sind durchaus auch Punkte.

5.4.1.4 persönliche Erfahrungen

Zu den gemachten Erfahrungen, von denen berichtet wurde, lässt sich erkennen, dass die, die positive Äußerungen gemacht haben, auch diejenigen sind, die von privaten oder sehr persönlichen Erfahrungen berichtet haben.

I_011: Wie gesagt über die Kultur, also ich würde sofort jemanden aus einem anderen Kulturkreis, eben auch aus Gründen heterogen, anders denken, kreativ sein, Qualität nach oben treiben, integrieren, was sich aber bis jetzt, ich glaube noch nie ergeben hat. (...) Also da wäre ich völlig offen. Ich habe ja auch erzählt, dass ich sudanesischen Freunde habe, (...) also das wäre das geringste Problem.

I_009: Ich habe im persönlichen und privaten Umfeld unheimlich viele gute Erfahrungen mit jungen Austausch-. Wir haben junge Austauschschüler in der Familie immer gehabt. Weil meine Kinder rumgereist sind. So. Meine Kinder haben im Ausland super Erfahrungen gemacht. Und ich in der Familie auch. Weil ich immer Gastkinder da hatte. So. Ich habe gelernt, das kann eine Familie bereichern, und es kann auch gut funktionieren. (...) Und das fand ich auch sehr schön, dass eben alle irgendwie profitieren.

I_014: Also wir haben einige. (...) Zurzeit haben wir eine Auszubildende (...), die ist Muslimin. Hatte am Anfang Schwierigkeiten das zu erzählen (...) Und sie konnte keine Geschenke einpacken, ich sage, komm, ich zeige dir das, ich sage, du musst doch zu Weihnachten Geschenke einpacken können. Hast du noch nie zu Weihnachten

Geschenke eingepackt? Nein habe ich nicht, wir feiern auch kein Weihnachten. So daraufhin habe ich dann weitergefragt, sie hat auch von sich aus erzählt. Und dann sagte sie nur, in dem vorherigen Betrieb wurde sie gemobbt, auch deswegen. Also mit dem Mobbing an solchen Sachen, ich glaube, das ist stärker, als wir alle vermuten. Und viele wirklich Angst davor haben, das zu sagen welcher Religion sie angehören. Das finde ich persönlich schlimm, ganz schlimm. Ich weiß nicht, warum man Leute einfach nur danach beurteilen kann. (...) Mittlerweile ist sie aufgeblüht, seitdem wir dieses Gespräch hatten, weil ich habe auch gesagt, sind wir vor Weihnachten nämlich auch noch Essen gewesen, von der Abteilung. Und dann kommt das vielleicht auch mal auf, mit Schweinefleisch oder irgendwie sowas. Dann habe ich nur zu ihr gesagt, ich möchte nur eines, wenn dich hier einer fertigmacht, dass du es erzählst, dann sage mir frühzeitig Bescheid. Ich möchte nicht, dass du das in dich hineinfrisst und ich möchte, dass du den anderen Kollegen, (...) einfach erzählst, was mit dir los ist. Die haben da Verständnis für, also ich meine, man kennt sie jetzt auch schon Jahre und da hat sie dann, so einen Sprung [gemacht]. Das war alles gelöst bei ihr und (...) ja, ein ganz anderer Mensch, ja.

5.4.1.5 Haupthürde: fehlende Sprachkenntnisse

Wenn von Schwierigkeiten, Problemen oder Hürden berichtet wird, handelt es sich fast ausschließlich um die Sprache. In einigen Äußerungen wird auch erwähnt, dass die deutsche Sprache vorhanden sein muss, wenn es um die Arbeit geht. Lediglich in einem einzigen Fall wurde zudem über einen fehlenden Integrationswillen berichtet.

I_005: solange es mit der Sprache nicht hapert, weil das ist ein Sicherheitsaspekt oft der Baustelle. Als wichtiges..., wirklich so die Sprache muss da sein (...).

I_013: So, der ist vor drei Jahren hier herübergekommen, hat dann (...) als Lagerist gearbeitet. Und (...) macht jetzt hier eine Ausbildung. Also es ist brutal schwer, weil [unser Unternehmen] hier etwas komplett Anderes ist (...) und die Sprachbarrieren sind noch viel höher in unserem Sprachgebrauch, als im Sprachgebrauch eines Lageristen, zum Beispiel. (...) Das heißt, da-, die Hürde dahingehend ist viel, viel höher. Es ist deutlich schwieriger für beide Seiten.

I_009: Die Krux ist die Sprache. Ganz klar. Dass die einfach, wenn die aus so einem B1-Sprachkurs kommen-. Die können den Weg zum Bahnhof erklären, die können sich eine Pizze bestellen. Die wissen aber nicht, was ein Schraubenzieher ist. So. Da liegt im Moment ja die Krux.

I_016: Also ein extremes Hindernis oder eine extreme Herausforderung ist eben das Thema Sprache. Es ist einfach das Thema Sprache. Und das muss man irgendwie-. Da muss man auch Verständnis dafür haben.

I_009: Also, ja, ich glaube, dass da einfach dieser Integrationswille an der Stelle noch fehlt. Dass die sich wahrscheinlich eher fehl am Platz fühlen würden. Und sie sind eben vielleicht doch noch nicht so dazwischen.

5.4.1.6 Rolle der Führungskraft

Weiterhin wurde zudem über die Rolle der Führungskraft gesprochen und es wurde berichtet, wie diese Rolle in einigen Fällen konkret ausgeführt wurde. Es zeigt sich, dass das sehr unterschiedlich ausfallen kann; von eher organisatorischen Dingen über Verständnis und Motivation bei anderen Kolleg*innen erzeugen, diskriminierendes Verhalten unterbinden bis hin zu einem offenen Ohr für die Betroffenen haben.

I_001: Also man muss schon letztendlich von der Führung das auch unterstützen, so nenne ich das einfach einmal. Man muss von da einfach auch selber offen mit dieser Sache umgehen. Ich sage einmal ganz einfaches Thema „Weihnachtsfeier“. Wenn ich verschiedene Kulturen habe, das fängt ja bei solchen Sachen an, dann muss ich mich einfach auf die verschiedenen Kulturen auch einfach einstellen. Also ein ganz ganz kleiner Aspekt, wo ich aber einfach sage: Es geht eben nur, wenn alle Seiten sich bewegen und man auch da eben vernünftig damit umgeht. Aber na klar, die Führung muss natürlich schon irgendwo unterstützen an der Stelle.

I_003: Wir haben in diesem Jahr zum ersten Mal eine türkisch stämmige [Berufsbezeichnung] eingestellt, die ein Kopftuch trägt. (...) Ich habe zum ersten Mal eine Ansage hier gemacht, wo ich dann gesagt habe, wir sind hier relativ locker im Umgang, aber einmal ein Spruch... Das ist dann zum ersten Mal ein Feld, wo ich gesagt habe, da gibt es keine Sprüche. (...) Also ich meine, sonst haben wir hier relativ viele Sprüche und das (...) finde ich auch sympathisch, ja. (...) Aber die Sprüche über die Unterschiedlichkeit in der Person, die kann man sich auch verkneifen.

I_005: (...) aber auch schon gehabt-, wirklich Mitarbeiter gehabt, wo man merkte, Mensch, da ist so ein, ja, vielleicht ist rassistisch ein-, schon ein harter Ausdruck, aber man konnte merken so-. Ich kann ja mal das Beispiel bringen, dann haben wir wieder diese monatliche Sitzung gehabt, dann wird meistens abends auch noch gegrillt und dann sagte der eine dann [zum anderen], das war ein rumänischer Mitarbeiter von uns: „Hier, hol mir mal ein Bier.“ Ich sage: „Moment.“ Ich sage: „Moment eben.“ Ich sage: „Du kannst ihm ja sagen, hör mal, wenn Du Dir ein Bier holst, bringst Du mir bitte eins mit.“ „Ja“, sagt er, „so war es ja nicht gemeint.“ Ich sage, „weiß ich, aber kannst Du ja so sagen.“ Also, wo man schon merkte, man muss denen [das] zu verstehen geben (...).

I_009: (...) dass man eben noch mal erklären muss, ja warum denn, warum müsst ihr euch jetzt damit rumschlagen in Anführungsstrichen. (...) Wir versuchen ihnen Verständnis entgegenzubringen. Also dass man einfach, wenn die kommen und sagen: „Es ist halt schwierig.“ Dass man einfach mal zuhört und sagt: „Ja, wir wissen das wohl.“ Aber ihnen immer wieder erklärt, warum machen wir denn das Ganze. Ich glaube viel mehr können wir im Moment an der Stelle nicht tun.

I_014: Dann habe ich nur zu ihr gesagt, ich möchte nur eines, wenn dich hier einer fertigmacht, dass du es erzählst, dann sage mir frühzeitig Bescheid. Ich möchte nicht, dass du das in dich hineinfischt (...).

5.4.2 Diskussion zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“

Anhand der Aussagen der befragten Führungskräfte lässt sich kein besonders hohes Maß an Vielfalt im Bereich Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä. ausmachen, es wird sogar eher von wenig Vielfalt berichtet. Es wurde mehrfach erwähnt, dass sich diese Vielfalt im Unternehmen „nicht ergeben habe“ bzw. man „nicht wisse, warum das so sei“. Daraus lässt sich bei den Befragten die Ansicht vermuten, dass Vielfalt innerhalb einer Organisation immer automatisch entstehe. Hier scheint sich zu bestätigen, was in der Theorie bereits beschrieben wurde (siehe Kapitel 2.2.3.2) und zwar, dass aufgrund des Ähnlichkeitsprinzips (Herpers 2013, S. 153) eher homogene Belegschaften entstehen, in denen Vielfalt weniger Chancen hat. Das Prinzip besagt, dass Stellen häufig mit Personen besetzt werden, die dem Kreis, in dem sie wirken sollen, am ähnlichsten ist (Meuser 2014). Wenn, wie bei den beteiligten Projekt-Unternehmen, bislang eine eher homogene Belegschaft existierte, in denen sich die angestellten Personen häufig ähneln, in diesem Fall im Hinblick auf ihre Nationalität kann es dazu führen, dass immer wieder ähnliche Menschen mit ähnlichem nationalen, kulturellen, religiösen Hintergrund eingestellt werden. Und das könne dann auch in der Zukunft der Fall sein, unabhängig davon, wie sich die Gesellschaft insgesamt verändert; ganz nach dem Prinzip „Gleich und Gleich gesellt sich gern.“

Wenn jedoch eine vielfältigere Belegschaft Einzug in ein Unternehmen oder eine Organisation erhalten soll, weil mit den bisherigen Fachkräften der Bedarf nicht gedeckt werden kann oder einfach, weil es der Unternehmenskultur entspricht, sich vielfältig aufzustellen, braucht es zum einen Kenntnisse über diese Mechanismen. Zum anderen ist es hilfreich, eine professionell aufgestellte Personalarbeit einzusetzen, die bspw. durch Verwendung von objektiven Kriterien, einheitlichen Auswahlstandards oder auch durch gemischt eingesetzte Auswahlgremien mit dieser Herausforderung umzugehen weiß⁶⁶. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen die Personalauswahl häufig durch die Unternehmensleitung neben dem oft sehr turbulenten Arbeitsalltag, mitgemacht werden muss, besteht eher die Gefahr einer Auswahl nach dem Ähnlichkeitsprinzip. Aber auch die etwas größeren KMU, die vielleicht sogar jmd. speziell für die Personalauswahl oder sogar mehrere Personen beschäftigen, sind vor der Reproduktion immer wieder gleicher Mitarbeiter*innen nicht gefeit, wenn sie die Mechanismen gar nicht erst kennen und ihnen nicht bewusst ist, dass dadurch bestimmten Personengruppen der Zugang zum Unternehmen erschwert wird bzw. teilweise nahezu unmöglich gemacht wird.

Nun liegt der Einwand nahe, und dazu gab es auch die ein oder andere Aussage in den Interviews, dass erst einmal gar keine Bewerbungen vorlägen, aus denen man auswählen könne. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass das Problem von monokulturellen Organisationen eine gewisse Wirkung nach außen hat. In der Regel hat ein Unternehmen einen Außenauftritt, sei es in Form einer Internetseite, in Form von Social-Media-Kanälen, des

⁶⁶ Es soll noch mal betont werden, dass es für eine gesamte Diversity-Strategie nicht ausreicht, allein die Personalabteilung mit der Umsetzung zu betrauen. Für die spezielle Thematik an dieser Stelle, also das Durchbrechen des Ähnlichkeitsprinzips, scheint das jedoch sinnvoll zu sein.

Auftritts auf einer Messe oder allein durch die Haupttätigkeit und den Alltag mit Kund*innen in der Öffentlichkeit, wie bspw. bei einer Bank oder einem Modegeschäft mit Publikumsverkehr. Wenn dabei deutlich wird, dass die Mitarbeiter*innen alle derselben Gruppe angehören, kann sicherlich nachvollzogen werden, dass sich Menschen, die sich nicht dieser Gruppe zugehörig fühlen, sich auch nicht für das Unternehmen interessieren werden. Denn auch hier kann gelten: „Gleich und Gleich gesellt sich gern.“ Wenn ein Unternehmen jedoch zeigt, dass es viele verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen beschäftigt und es keine dominierende Gruppe gibt, kann das potentiellen Bewerber*innen, die ebenfalls nicht der Mehrheitsgesellschaft angehören, signalisieren, dass sie aufgrund ihrer Herkunft keine Sonderstellung einnehmen (müssen), also sehr willkommen sind und dadurch vielleicht das Interesse für eine Bewerbung geweckt werden kann.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt, der erzielt werden kann, wenn in einem Unternehmen viele Menschen mit unterschiedlichen nationalen, kulturellen, religiösen Hintergründen beschäftigt sind, ist der Abbau von Vorbehalten, Vorurteilen oder Problemen. Damit ist an dieser Stelle nicht gemeint, dass grundsätzlich Vorurteile oder diskriminierende Haltungen in den befragten Unternehmen vorliegen. Dafür gab es keinerlei Hinweise, jedoch hat sich durch die Interviews gezeigt, dass z. T. Probleme oder Schwierigkeiten für den Arbeitsalltag gesehen werden und zwar in erster Linie von den Personen, die selber über keine persönlichen Erfahrungen mit Menschen mit Migrationshintergrund berichteten. Diese Probleme und Hürden wurden von den anderen Befragten, die von persönlichen Erfahrungen berichteten, nicht gesehen.

Das ist gar nicht so überraschend, denn auch Untersuchungen, wie z.B. die von Hannes Weber (2016), zeigen, dass Menschen ggü. Personen mit ausländischen Wurzeln eher voringenommen sind, wenn sie wenige in ihrem Umfeld haben und persönlich kennen. Das könnte auch den Umstand erklären, warum bspw. im Wahljahr 2013 in den neuen Bundesländern der Wähleranteil an der rechtspopulistischen Partei „AfD“ (Alternative für Deutschland) höher ausgefallen ist als in anderen Teilen Deutschlands, obwohl gerade dort der Anteil an zugewanderten Menschen am geringsten ist (Weber 2016). Das mag auf den ersten Blick zwar paradox erscheinen, ist jedoch auf den zweiten Blick plausibel, da zum einen tatsächliche persönliche Begegnungen im Alltag oder bei der Arbeit wahrscheinlich überwiegend positiv bewertet werden (sich also mögliche Befürchtungen nicht bewahrheiten) (Wagner et al. 2006) und zum anderen, weil sich durch die erhöhte Sichtbarkeit eine Art Gewöhnungseffekt einstellen kann, sodass Menschen mit Migrationshintergrund, wenn es denn durch äußere Merkmale ersichtlich scheint, als normal in der Gesellschaft angesehen werden und keine Besonderheit mehr darstellen (Kaufmann 2014). Durch diesen positiven Nebeneffekt könnten Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit im Unternehmen erleichtert werden.

Dazu ist es jedoch erforderlich, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass sich Vielfalt nicht automatisch einstellt und dass es gezielte Maßnahmen braucht, um den Anteil an Menschen, die nicht der Mehrheitsgruppe angehören, zu erhöhen. Häufig wurde jedoch erwähnt, dass das eigene Unternehmen jemanden mit Migrationshintergrund „nicht gezielt

gesucht habe“ und es hierzu keine speziellen Maßnahmen gäbe. Hier ist es demnach sinnvoll, sich dem Thema strategisch anzunähern und für die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens zu überlegen, an welchen Stellen welche Maßnahmen sinnvoll seien und diese dann schrittweise umzusetzen. Weiterhin ist es ratsam, die Führungskräfte des Unternehmens recht früh in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Denn wie in Kapitel 3.4 bereits beschrieben, wird auch in den Aussagen der Befragten die Bedeutung der Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund recht deutlich. In dem oben geschilderten Fall, in dem sich ein Mitarbeiter nach Feierabend unangebracht ggü. seinem rumänischen Kollegen geäußert hatte, ist die Führungskraft direkt eingeschritten und hat die Person zurechtgewiesen und ihr mitgeteilt, dass ihr Verhalten nicht in Ordnung sei und wie sie das hätte besser machen können (I_005). Durch diese direkte Anregung der Führungskraft wurde gleich und zudem leicht verständlich gezeigt, welches Verhalten akzeptiert wird und welches nicht. Nach Aussagen der Führungskraft sei das Verhältnis zwischen den beiden Kollegen heute einwandfrei. Es ist möglich, dass durch das Verhalten der Führungskraft und auch das entsprechende Vorleben, eine Kultur geschaffen wird, die gegenseitigen Respekt und Toleranz fördert und schädliches Verhalten verhindert. Wie Thomas & Ely bereits schrieben, seien immerhin die Führungspersonen diejenigen, die entschieden, wohin sich eine Organisation entwickle und die die Kultur bestimmten (1996).

Ähnlich kann auch das Verhalten in dem anderen Fall beim Zugang der neuen Mitarbeiterin mit Kopftuch betrachtet werden. Hier hat die Führungskraft bereits im Vorfeld angekündigt, dass sie keinerlei Ausnahmen in Bezug auf Sprüche dulde (I_003). Auch hier wurde sehr direkt eine klare Haltung mitgeteilt und verdeutlicht, welches Verhalten nicht akzeptiert werde.

In diesen Fällen wird den Mitarbeiter*innen verständlich mitgeteilt, wie sie sich zu verhalten haben und wie nicht. Und auch wenn die „betroffenen“ Kolleg*innen das mitbekommen, kann das den Vorteil haben, dass sie sich evtl. weniger unsicher fühlen, weil sie ebenfalls wissen, was sie von ihren Kolleg*innen erwarten können und welches Verhalten ihnen gegenüber unangebracht wäre.

So wie es auch im Falle der muslimischen Auszubildenden war, die regelrecht aufblühte, nachdem ihre Führungskraft ihr vertrauensvoll nahegelegt hatte, ihren religiösen Hintergrund öffentlich zu machen (I_014) und im Anschluss daran durch das Kollegium viel Verständnis erfahren hatte, obwohl sie in einem anderen Unternehmen bereits schlechte Erfahrungen gemacht hatte. Hier wurde signalisiert, dass der in diesem Fall religiöse Hintergrund nicht einfach ignoriert wird, sondern eine Bedeutung hat, von dem das Umfeld auch gerne Kenntnis hätte, um mit entsprechenden Situationen verständnisvoll umgehen zu können.

Voraussetzung für all diese Entwicklungen ist jedoch, dass Sensibilität und breites Verständnis der Führungskräfte für Unterschiede und Diversität vorhanden sind. Dass ein solches Verständnis jedoch nicht automatisch bei allen vorhanden ist, ist gerade dann nachvollziehbar, wenn Führungskräfte einer dominierenden Mehrheitsgruppe innerhalb

eines Unternehmens und sogar einer ganzen Gesellschaft angehören. Denn dann haben sie möglicherweise selbst nie eigene Diskriminierungserfahrungen erlebt und wie sollen sie dann auf die Idee kommen, dass eine ihrer Führungsaufgaben beinhaltet, ein solches Verhalten zu erkennen und auch noch dafür zu sorgen, das zu unterbinden? Hier wird sehr schnell deutlich, wie wichtig der erste Schritt der Aufklärung von Führungskräften im Rahmen einer Diversity-Strategie sein kann.

Zum Ende der Diskussion soll nur kurz auf den Grad der Vielfalt eingegangen werden, der durch die Äußerung, dass „die Belegschaft die Gesellschaft widerspiegeln solle“ (I_013), angesprochen wurde. Da dieser Punkt schon ausführlich im Kapitel 5.1.2 diskutiert wurde, soll nur noch kurz ergänzt werden, dass es sich nicht um dieselbe Person handelt, die in diesem Abschnitt diese Aussage gemacht hat, sondern eine andere Person, die jedoch aus demselben Unternehmen stammt. Das ist insofern interessant, als dass es keine Hinweise darauf gibt, dass die Belegschaft den Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in der Region von 21,7 % widerspiegelt. Nun stellt sich die Frage, wie zwei Menschen im Gespräch, unabhängig voneinander, von einer offensichtlich falschen Ansicht ausgehen können? Handelt es sich um tatsächlich falsche bzw. selektive Wahrnehmung bei beiden oder handelt es sich womöglich um allgemeine Sprechweisen innerhalb des Unternehmens, die von den Führungskräften so übernommen werden (sollen)? Wenn Letzteres der Fall wäre, wäre das für die Entwicklung eines Unternehmens in Richtung Diversität fahrlässig und könnte nach Ansicht der Verfasserin als diskriminierendes Verhalten und als gezielter Versuch ausgelegt werden, den Anteil der Menschen mit internationaler Geschichte aus dem Unternehmen weitestgehend fernzuhalten und den bisherigen Status quo aufrechtzuerhalten. Ob das in diesem Fall jedoch tatsächlich die Absicht war, bleibt unklar.

5.4.3 Verständnis zu „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“

Die Aussagen zum Verständnis der Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ lässt sich nicht mit dem der allgemeinen Vielfalt oder einem der anderen Dimensionen vergleichen. Es zeigt sich jedoch, dass bis auf eine Kategorie Zuordnungen zu allen anderen Kategorien zu finden sind (siehe Tabelle 10).

Auch bei dieser Dimension sind Aussagen zu finden, die einem diversitätsresistenten Homogenitätsansatz zugeordnet werden können. Die Äußerungen zur Aufrechterhaltung des (homogenen) Status quo können bspw. in die Kategorie eingeordnet werden.

Jedoch befinden sich zum ersten Mal in den Aussagen der Befragten Schilderungen, die einen sozio-moralischen Fairness- und Diskriminierungsansatz erkennen lassen. Das zeigt sich bspw. in den Aussagen der befragten Person, die beschrieb, dass sie es für nicht akzeptabel halte, wenn jemand aufgrund seiner oder ihrer Religion diskriminiert werde und dass sich die Mitarbeiterin in diesem Falle direkt an sie wenden solle, wenn es Anzeichen dafür gäbe. Und auch die Führungskraft, die berichtete, zum ersten Mal eine Ansage gemacht zu haben, dass es keine Sprüche gebe oder auch die Führungskraft, die schilderte, wie sie den Mitarbeiter direkt zurechtgewiesen habe, zeigen einen sozio-moralischen Fairness- und Diskriminierungsansatz.

Auch ein ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz ist in einigen Aussagen zu erkennen. Bspw. berichtete eine Person, dass trotz der großen Vorleistung, in die das Unternehmen gehe, hoffentlich am Ende ein Mehrwert daraus entstehe und es strategisch klug sei, jemanden mit diesen Fremdsprachenkenntnissen im Unternehmen zu haben. Und auch in einem anderen Interview wurde erwähnt, dass es gut sei, Mitarbeiter*innen mit Fremdsprachenkenntnissen zu haben, damit kein*e Dolmetscher*innen benötigt würden.

Anders als bei der Dimension „Alter“ wurden keine Aussagen gemacht, die sich auf eine ressourcenorientierte Lernperspektive stützen könnten. Dass bspw. gemischte Teams, voneinander profitieren können, weil sie etwas voneinander lernen könnten oder andere Kompetenzen mit eingebracht werden könnten, spielten in keinem der Interviews eine Rolle.

Interessant ist, dass auch hier, zumindest in einem Fall, ein strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz zu erkennen ist. Dabei schilderte eine Führungskraft, dass sie mit ihrem Unternehmen im Zuge des Geflüchtetenstroms in 2015 insgesamt darüber nachgedacht habe, wie sie einerseits den Menschen helfen könnten und andererseits auch die Gesellschaft unterstützen könnten und schließlich Geflüchtete eingestellt haben. Da im selben Zuge darüber gesprochen wurde, dass damit ja auch dem eigenen Fachkräftemangel entgegengewirkt werden könnte, lässt sich in diesem Zusammenhang eine Verknüpfung mit dem ökonomisch-orientierten Marktzutritts- und Legitimitätsansatz erkennen.

Tabelle 10: Einordnung zu „Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund u. ä.“

		Diversitätsdimension			
		Vielfalt „allgemein“	„Alter“	„Geschlecht“	„Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund o.Ä.“
Diversitätsverständnis	diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	x	x	(x)	x
	sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz				x
	ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	x		(x)	x
	ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz		x		
	strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz		x		x

Quelle: eigene Darstellung

6. Abschließende Betrachtung

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag über das Verständnis von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen zum Thema Diversity, deren verschiedenen Dimensionen und dem Konzept des Diversity Managements. Dieser Beitrag wird nun in diesem letzten Kapitel abschließend betrachtet und bewertet. Neben einer Zusammenfassung der Ergebnisse (Kapitel 6.1) wird auf die Limitationen dieser Forschung sowie auf Forschungsperspektiven hingewiesen (Kapitel 6.2). Gegen Ende des Kapitels werden die daraus resultierenden Schlussfolgerungen dargestellt und ein kurzer Ausblick für die Zukunft gegeben (Kapitel 6.3).

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden noch einmal die wichtigsten Ergebnisse für die Vielfalt im Allgemeinen sowie für die einzelnen Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“ und „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ dargestellt, bevor zuletzt auf die übergeordneten Ergebnisse eingegangen wird.

6.1.1 Vielfalt allgemein

Im Hinblick auf das Thema Vielfalt im Allgemeinen, also ohne konkreten Bezug auf eine bestimmte Dimension, zeigten sich zwei unterschiedliche Perspektiven in den Äußerungen der befragten Führungskräfte. Die Mehrheit der Befragten legte den Fokus ihrer Beschreibungen auf den Arbeitskontext und verband damit Vorteile für die Arbeit und das jeweilige Unternehmen aus ökonomischer Perspektive. Ein paar wenige Führungskräfte näherten sich dem Thema Vielfalt eher von der individuellen, persönlichen Seite und beschrieben, welchen Bezug das zu den einzelnen Menschen habe ohne dabei einen ökonomischen Mehrwert in den Vordergrund zu stellen.

Besonders auffällig waren dabei die Äußerungen in einem konkreten Fall, in dem zwar auch eine arbeitsorientierte Perspektive erkennbar war, jedoch ein verstärkter Fokus daraufgelegt wurde, das Thema Vielfalt nicht als solches zu thematisieren. Es entstand der Eindruck, dass allein durch die Thematisierung Probleme ausgelöst werden könnten und dass man mit einer Vermeidungsstrategie besser aufgestellt sei.

Weiterhin interessant war die Ansicht eines anderen Falls, in dem es einen Grad an Vielfalt zu geben scheint, den ein Unternehmen zu erreichen habe. Und für diesen Fall war das der Grad an Vielfalt der in der Gesellschaft in der jeweiligen Region vorliege. Allerdings wurden keine Angaben dazu gemacht, auf welche Dimensionen sich die Vielfalt beziehe oder an welchen Merkmalen diese festgemacht werden.

6.1.2 Dimension „Alter“

Bei der Dimension „Alter“ spielt in vielen Interviews, besonders bei Befragten aus Branchen in denen körperliche Tätigkeiten durchgeführt werden, die physiologische Komponente und deren Rückgang mit zunehmendem Alter eine Rolle. Jedoch wurde der Eindruck vermittelt, dass das zu keinen schwerwiegenden Problemen im Arbeitsalltag führe,

da aufgrund von technischen Hilfsmitteln und durch die Unterstützung der jüngeren Kolleg*innen ein Ausgleich geschaffen werden könne. Im Gegensatz zur physiologischen Komponente wurden keine Angaben zur kognitiven Komponente gemacht. Die Befragten aus der Branche in der eher geistig gearbeitet wurde, haben keinen Rückgang von kognitiven Leistungen im Alter thematisiert.

Ein weiteres gegenwärtiges Thema zeigte sich in der Auseinandersetzung zwischen den verschiedenen Generationen. Geäußert wurde dies von den älteren Befragten in Bezug auf die jüngere Generation. Die Äußerungen waren meist verbunden mit der Sorge, dass Motivation und Leistungsbereitschaft weniger vorhanden seien, was z.T. zu Akzeptanzproblemen bei der Zusammenarbeit führte.

Besonders interessant war die Auffassung zur Hierarchie verbunden mit dem Alter. Häufig war es geäußertes Konsens, dass gelebte Hierarchiestufen fast automatisch mit dem Alter, jedoch nicht mit der Qualifikation verbunden waren, d.h. dass lediglich die älteren die jüngeren Mitarbeiter*innen führen könnten, selbst, wenn sie aufgrund ihrer Qualifikation und sogar aufgrund der Position höhergestellt waren.

In Bezug auf die Veränderungsbereitschaft beim Thema „Alter“ wurden unterschiedliche Äußerungen gemacht. Zum einen wurde mitgeteilt, dass Veränderungsbedarf gesehen werde, gerade im Hinblick auf die nachkommenden, jüngeren Generationen und dass dieser z.T. auch schon begonnen hätte. Auf der anderen Seite wurde sehr klar formuliert, dass auf das Alter beim Umgang mit den Mitarbeiter*innen keine Rücksicht genommen werde; alle müssten mit derselben Ausgangssituation umgehen können.

6.1.3 Dimension „Geschlecht“

Bei der Dimension „Geschlecht“ wird aufgrund des Umfangs noch einmal unterteilt in die verschiedenen Themen „Rollenverteilung“, „Unterrepräsentanz von Frauen“ sowie „Frauen in Führungsposition“.

6.1.3.1 Rollenverteilung

In der Dimension „Geschlecht“ ist die Perspektive auf die Rollenverteilung häufig thematisiert worden. Dabei wurde auf der einen Seite berichtet, dass bei vielen Paaren (noch) eine traditionelle Rollenverteilung vorliege, also der Mann häufiger weiterarbeite, während sich die Frau um die Kinder kümmere und maximal in Teilzeit arbeite. Auf der anderen Seite wurde dasselbe Modell schon als eine Veränderung bezeichnet, da nun beide Elternteile arbeiteten und sich beide um die Erziehung und den Haushalt kümmerten. Diese Sichtweise war teilweise verbunden mit dem Wissen, dass das auch mit Schwierigkeiten durch die Doppelbelastung verbunden sein könne.

6.1.3.2 Unterrepräsentanz von Frauen

Neben dem Thema der Rollenverteilung wurde auch über die Unterrepräsentanz von Frauen, gerade im handwerklichen Bereich, gesprochen. Als Ursache werde häufig das fehlende Interesse bei den Frauen gesehen. Aus dem Grunde könnten nach Ansicht vieler Befragten die Unternehmen wenig ausrichten, auch wenn teilweise bereits Maßnahmen wie z.B. Schulbesuche etc. durchgeführt würden. Für den Arbeitsalltag lagen jedoch z.T.

vorurteilsbehaftete Annahmen vor, die als diskriminierend oder auch sexistisch eingestuft werden könnten. Eine vermeintlich mangelnde körperliche Belastbarkeit wird als Hauptgrund genannt, die jedoch nicht durch technische Hilfsmittel oder Unterstützung durch die Kolleg*innen aufgefangen werden könnten, wie es beim Thema „Alter“ der Fall war. Es wurde z.T. davon ausgegangen, dass bei Frauen mit geringerer körperlicher Belastbarkeit eine Mehrleistung an anderer Stelle erfolgen solle. Zudem wurde in einem Fall die Reduzierung auf das rein Äußerliche einer Frau für vorteilhaft bewertet, weil es „schön anzusehen“ sei und Aufmerksamkeit bei anderen Kolonnen erregen könne. Ob all diese Gegebenheiten im Arbeitsalltag eine Ursache für das fehlende Interesse bei Frauen für den Beruf sein könnte, wurde nicht hinterfragt.

6.1.3.3 Frauen in Führungspositionen

Das dritte große Thema bei der Dimension „Geschlecht“ betrifft Frauen in Führungspositionen und hier war in den Aussagen der Befragten ebenfalls eine deutliche Unterrepräsentanz zu erkennen. Gerade in den Bereichen, in denen es unter den Anfänger*innen eine Gleichverteilung bei den Geschlechtern gibt, nimmt der Anteil an Frauen mit jeder Hierarchiestufe ab. Dies wurde z.T. mit viel Bedauern festgestellt; lediglich in einem Fall wurde Unmut über eine Frauenquote geäußert, da nach Aussagen der befragten Führungskraft das Unternehmen keinen Einfluss darauf hätte. Die Meinung war häufiger zu finden, da mögliche Ursachen entweder bei den Frauen selber oder in der Gesellschaft gesehen wurden. Nur in einem Fall wurde die Ursache auch in fehlenden Strukturen für Führungspositionen mit Familienverantwortung in den Unternehmen selber geäußert; dies jedoch von einer Frau.

Über eine gezielte Berücksichtigung von Frauen bspw. im Bewerbungsprozess wurde nicht berichtet, bis auf die Organisationen, die dem öffentlichen Dienst angehören, denn hier werde bereits seit vielen Jahren versucht, die Unterrepräsentanz von Frauen durch die Bevorzugung von Frauen bei gleicher Eignung, auszugleichen. Allerdings erfolgt auch dies sehr unterschiedlich. Die einen planen Maßnahmen wie bspw. das Führen im Tandem in Teilzeit, während die anderen auch weniger qualifizierte Frauen zu Bewerbungsgesprächen einladen, die dennoch nicht den „gewünschten Erfolg“ bringen.

6.1.4 Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“

Als eines der Kernergebnisse im Hinblick auf die Dimension „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ zählt die geäußerte geringe Präsenz von Menschen mit internationaler Geschichte. Lediglich in ein bis zwei Fällen gab es etwas mehr Erfahrungen, allerdings bezog sich diese auf spezielle Abteilungen bzw. internationale Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Ob das Thema zukünftig mehr Relevanz bekommen könnte, weil sich bspw. der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in der Gesellschaft erhöhen werde, wurde hingegen kaum thematisiert.

Vielen Aussagen gemein war, dass nie gezielt nach Menschen mit Migrationshintergrund gesucht wurde oder man versucht habe, den Anteil bewusst zu erhöhen. Häufig existierte eher die Annahme, dass es sich bisher „nicht ergeben habe“. Das impliziert, dass davon

ausgegangen wird, dass es sich bei dem Zulauf von Menschen mit internationaler Geschichte um einen automatischen Vorgang handele.

Vor allen Dingen interessant waren die persönlichen Berichte einiger Befragten, die grundsätzlich eine eher positive Einstellung äußerten. Diejenigen, die keine persönlichen Erfahrungen mitteilten, äußerten hingegen eher die Probleme, die mit einer kulturellen Vielfalt verbunden seien. Das Hauptaugenmerk wurden dabei in erster Linie auf die Probleme in der Sprache gelegt.

Im Vergleich zu den Berichten zu den anderen Dimensionen fielen die Aussagen zur Rolle der Führungskräfte besonders aus. Gerade bei Menschen mit Migrationshintergrund scheinen häufiger Gefahren der Diskriminierung gesehen zu werden, gegen die sich Führungskräfte einsetzen müssten und eine klare Haltung dazu einnehmen müssten.

6.1.5 gemeinsame Ergebnisse

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Führungskräfte so gut wie nie von einer gezielten oder konkreten Berücksichtigung von Menschen aufgrund bestimmter Merkmale wie „Alter“, „Geschlecht“ oder „internationaler Geschichte“ gesprochen haben. Es wurde auch nie darüber berichtet, dass es ein Gesamt-DiM-Konzept gebe, mit dem die Vielfalt in den Unternehmen gefördert werden solle. Dementsprechend war den Interviews ebenfalls zu entnehmen, dass in den Unternehmen keine besonders stark ausgeprägte Vielfalt für die genannten Merkmale zu finden war.

Die befragten Führungskräfte konnten mehrheitlich der dominanten Mehrheitsgesellschaft zugeordnet werden, also in diesem Fall männlich, im mittleren Alter und ohne offensichtlichen Migrationshintergrund. In ihren Aussagen war selten ein Bewusstsein für mögliche Benachteiligungen bei Menschen, die aufgrund ihrer Merkmale nicht dieser Gruppe angehörten, zu finden. Vereinzelt gab es Äußerungen zu menschlichen Aspekten, zu gesellschaftlicher Verantwortung, strukturellen Benachteiligungen, die mit Vielfalt verbunden waren. Diese Äußerungen konnten mehrheitlich den weiblichen Befragten zugeordnet werden⁶⁷.

Mit dem Thema Vielfalt verbanden die Befragten am häufigsten einen ökonomischen Aspekt, also den sog. Business-Case. Die Führungskräfte berichteten, inwiefern die Arbeitsleistung des Unternehmens oder einzelner Mitarbeiter*innen durch den Einsatz von vielfältigen Teams verbessert werden könnte. Die Equity-Perspektive bzw. der Moral-Case wurde hingegen kaum mit einer diversen Belegschaft in Verbindung gebracht. Zudem war nicht selten ein diversitätsresistenter Ansatz zu finden, bei dem keine bewusste Förderung von Vielfalt angestrebt wird. Am wenigsten ließen sich Ansätze finden, die einen ressourcenorientierten Lernaspekt oder einen strategischen Verantwortungsansatz beinhalteten.

⁶⁷ Wie bereits beschrieben, erfolgte zwar keine dezidierte Auswertung nach soziodemographischen Daten, jedoch soll an dieser Stelle die Beobachtung durch die Interviewerin nicht völlig außer Acht gelassen werden und zumindest Erwähnung finden.

Die unterschiedlichen Verständnisse variieren jedoch nicht bloß zwischen den verschiedenen Führungskräften, sondern es zeigt sich auch ein starker Unterschied im Hinblick auf die einzelnen Diversity-Dimensionen (siehe Tabelle 11). Zu keiner Dimension sind die gleichen Verständnisse in den Aussagen der befragten Führungskräfte zu finden. So waren bspw. in Bezug auf das Thema „Alter“ keine Verständnisansätze zu erkennen, die einen Business-Case mit der Mischung von „jung“ und „alt“ verfolgten, was bei den anderen Dimensionen sehr vordergründig thematisiert wurde. Im Gegensatz dazu ließ sich in der Dimension jedoch eine Verbindung zum strategischen Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz erkennen, der wiederum bei den meisten anderen Dimensionen nicht wiederzufinden war. Weiterhin fällt auf, dass sich bei keinem der im Einzelnen betrachteten Dimensionen die Verständnisansätze mit denen der Vielfalt im Allgemeinen decken.

Tabelle 11: Einordnung in Typologie „gesamt“

		Diversitätsdimension			
		Vielfalt „allgemein“	„Alter“	„Geschlecht“	„Kultur/ Nationalität/ Migrationshintergrund o.Ä.“
Diversitätsverständnis	diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	X	X	(X)	X
	sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz				X
	ökonomisch-orientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	X		(X)	X
	ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz		X		
	strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz		X		X

Quelle: eigene Darstellung

Zum Ende der gemeinsamen Ergebnisse soll noch kurz auf eine kleine Besonderheit im Gesamteindruck eingegangen werden. Anhand der Memos im Forschungstagebuch der Interviewerin wurde der Eindruck erweckt, dass beim Thema „Alter“ eine große Unbefangenheit herrschte, weshalb die Befragten recht offen zu dem Thema berichteten. Beim Thema „Geschlecht“ ließ sich das schon etwas anders erkennen. Hierbei wurde wahrgenommen, dass es sich um ein sehr emotionsbesetztes Thema handelte, zu dem sehr viel und ausführlich berichtet wurde. Besonders interessant ist jedoch der Eindruck, der sich beim Thema „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund u. ä.“ gebildet hat. Immer wenn das Thema zur Sprache kam, wurde es in der Regel verhältnismäßig still. Die Gesprächigkeit ließ bei fast allen Interviewenden stark nach und die Antworten wurden eher einsilbig und passiv. Hier wurde sehr schnell und überraschenderweise auch über fast alle Interviews hinweg eine Befangenheit wahrgenommen, die in der sonst sehr vertrauten und offenen Gesprächsatmosphäre auffällig war.

6.2 Limitation und Forschungsperspektiven

Nach der Darstellung der Ergebnisse soll an dieser Stelle auch auf die Grenzen der vorliegenden Untersuchung hingewiesen werden, da die Ergebnisse lediglich unter Berücksichtigung bestimmter Einschränkungen zu beurteilen sind.

Zunächst ist festzuhalten, dass für die Untersuchung die Datenerhebung im Rahmen des praxisorientierten Forschungsprojekts DI(A)MANT erfolgt ist. Für das Projekt war es essentiell, den Einstieg jeweils über das im Projekt relevante Thema des Fachkräftemangels zu finden. Das bedeutete, dass jedes Interview, nach einer Aufwärmphase, mit einer Frage zum Thema Fachkräftemangel begann. Das kann im weiteren Verlauf dazu geführt haben, dass häufiger Antworten gegeben wurden, die als Motiv für Vielfalt einen ökonomisch-orientierten Marktzutritts- und Legitimitätsansatz erkennen ließen. Eine Einführung bspw. zum Thema Diskriminierung am Arbeitsplatz hätte ggf. andere Ergebnisse erzeugt.

Zum anderen beschränkte sich die Teilnahme an dem Projekt auf insgesamt elf Unternehmen. Die zur Verfügung stehenden Expert*innen in den jeweiligen Organisationen bzw. Unternehmen unterlagen dabei keiner zufälligen Auswahl, sondern wurden durch die Unternehmensleitungen bzw. den Ansprechpartner*innen vor Ort ausgewählt. Weiterhin waren die beteiligten Organisationen bzw. Unternehmen begrenzt auf ein bestimmtes regionales Gebiet und reichten darüber nicht hinaus. Zudem wurden für die nähere Analyse lediglich 16 Interviews von insgesamt 60 geführten Gesprächen ausgewählt (siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.3). Somit konnten sowohl die begrenzte Reichweite, die begrenzte Selektion als auch die begrenzte Stichprobe möglicherweise Einfluss auf die Ergebnisse haben.

Die vorliegenden Erkenntnisse basieren zudem auf qualitativen leitfadengestützten Expert*innen-Interviews, wie sie im Kapitel 4.4 ausführlich beschrieben wurden. Dabei stand das subjektive Erleben der einzelnen Führungskräfte im Fokus, bei denen es nicht das Ziel war, allgemeingültigen Aussagen für die Grundgesamtheit aller Führungskräfte in KMU zu treffen, sondern es sollten Erkenntnisse gewonnen werden, wie diese Führungskräfte mit ihren jeweiligen Erfahrungshorizonten und ihren subjektiven Einschätzungen das Phänomen Diversity und Diversity Management wahrnehmen. Die Verwendung anderer Untersuchungsmethoden könnte jedoch zu weiteren Resultaten beitragen. So wäre es bspw. denkbar, anhand einer breit angelegten quantitativen Fragebogenerhebung eine systematisiertere Erfassung der Einordnung in die Typologie von Thomas & Ely zu erstellen.

Wie in Kapitel 1.1 zum Forschungsstand aufgezeigt wurde, ist gerade die Unterscheidung von verschiedenen Dimensionen bei der Kategorisierung ein neuer Ansatz in der Diversityforschung. Da es sich jedoch bei dieser Dissertation lediglich um einen ersten Schritt einer Einordnung handelt und die Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ durch die Rahmenbedingungen des Projektes vorgegeben waren, bedarf es hier weiterer Forschungsbemühungen, die darauf abzielen könnten, zusätzliche Dimensionen wie z.B. sexuelle Orientierung oder Behinderung zu

berücksichtigen. Darüber hinaus wurde in der vorliegenden Untersuchung der Aspekt der Intersektionalität, also das gleichzeitige Auftreten mehrerer Dimensionen und deren Wechselwirkungen, weitestgehend unberücksichtigt gelassen. Hier wäre es besonders interessant zu ergründen, welche Auswirkungen das auf das jeweilige Verständnis hätte.

Weiterhin ist zu vermuten, dass die Merkmale der Forscherin zu z.B. Alter, Geschlecht, Herkunft, Status etc. ebenfalls Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung gehabt haben. Wie in Kapitel 4.5 näher beschrieben, hat es zumindest zu bestimmten Reaktionen in manchen Situationen geführt. So lässt sich vermuten, dass auch Ergebnisse oder Gesprächsverläufe anders verlaufen wären, wenn die Interviewerin bspw. männlich oder höheren Alters gewesen wäre. Dass das Thema „Gender“ im Rahmen dieser Untersuchung so umfangreich ausgefallen ist, könnte möglicherweise daran gelegen haben, dass die Mehrheitlich männlichen Gesprächspartner, die zudem in männerdominierenden Unternehmen tätig sind, ggü. einer weiblichen Forscherin eine stärker verteidigende Haltung hervorgerufen haben könnten als wenn sie von einem Mann interviewt worden wären. Wie bereits erwähnt wurde nicht genauer identifiziert, welche Merkmale für welche Reaktionen oder Ergebnisse verantwortlich waren, da die Bedeutung für die vorliegende Untersuchung lediglich ein Nebenprodukt darstellen sollte. Jedoch wäre es interessant, hierzu weitere Forschung zu betreiben, die diese Aspekte in den Fokus rückten und Vergleiche dazu durchführen würden.

6.3 Schlussfolgerung und Ausblick

Auf der Suche nach der Beantwortung der Fragestellungen, konnten die vorhandenen Forschungslücken ein Stück weiter geschlossen werden. Auf die Frage, wie das Konzept des Diversity Managements von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt wird, hat die Untersuchung gezeigt, dass nach Aussagen der Befragten bisher noch von keinem Unternehmen eine bewusste oder gezielte Diversity Management-Strategie eingesetzt wird bzw. das Konzept bisher kaum bis gar nicht bekannt ist. Die Frage, ob in den Unternehmen gezielt unterrepräsentiertes Personal mit bestimmten Merkmalen gesucht, ausgewählt oder gefördert wird, wurde stets, mit Ausnahme weniger Einzelfälle, verneint. Das verwundert auch nicht weiter, wenn man sich anhand der Aussagen das Verständnis und das Bewusstsein der Führungskräfte zur Diversität und zu den einzelnen Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Kultur/Nationalität/Migrationshintergrund o. Ä.“ ansieht. Denn dass es für bestimmte Gruppen innerhalb der Gesellschaft oder auch am Arbeitsplatz zu Benachteiligungen kommen kann, unabhängig davon ob mittelbar oder unmittelbar, wird von den Befragten, anhand ihrer Aussagen, nicht gesehen; hier scheint bisher wenig Bewusstsein vorhanden zu sein. Stattdessen wird eine vielfältige Belegschaft in erster Linie mit dem direkten Arbeitskontext in Verbindung gebracht und in den Aussagen wird der Fokus auf den Mehrwert und auf die Leistung innerhalb eines Unternehmens gelegt. Über eine individuelle oder gesellschaftliche Bedeutung des Themas wurde,

bis auf wenige Ausnahmen, nicht gesprochen. Zudem wurde, abgesehen bei der Dimension „Alter“, auch nicht beschrieben, welchen Lerneffekt Diversität und gemischte Teams haben könnten oder welche Ressourcen damit verbunden sein könnten.

Vor dem Hintergrund scheint es ebenfalls logische Konsequenz zu sein, dass in den Unternehmen bisher wenig Vielfalt vorhanden ist bzw. diese von den Befragten nicht wahrgenommen wird. Wie im Verlauf der Arbeit beschrieben, entsteht diese auch nicht automatisch, wenn es sich um ein größtenteils homogen besetztes Unternehmen handelt, auch wenn die Mehrheit der Führungskräfte davon ausgeht. Hier ist vielen Befragten unklar, warum ihr Unternehmen nicht vielfältiger aufgestellt ist und sie wissen größtenteils nicht, wie sie dieses ändern könnten, wenn sie es denn wollten. Und das ist nicht bei allen Befragten der Fall. Ein paar der Führungskräfte waren der Ansicht, dass alles soweit gut sei, sie das Thema Diversität nicht behandeln müssten und es sinnvoll sei, den bisherigen Status quo aufrechtzuerhalten.

Insgesamt lässt sich also sagen, dass Diversity Management durchaus ein mögliches Konzept für KMU sein kann, wenn gewisse Dinge Berücksichtigung finden.

Im Allgemeinen ist es sicherlich erforderlich, dass die Unternehmen und ihre Geschäftsleitungen allgemein über das Thema der Diversität und damit verbundene Herausforderungen informiert sind und sie wissen, dass es sich überhaupt um ein mögliches Themenfeld handeln kann. Da selbst der Begriff des Diversity Managements größtenteils unbekannt war, wären z.B. öffentlichkeitswirksame Kampagnen hilfreich, wie bspw. die Kampagne „Vielfalt als Chance“ der Bundesbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration. Dies könnte auch regional durchgeführt werden, um gezielt über das Thema vor Ort aufzuklären. Darüber hinaus könnten vergleichbare (Folge-) Projekte, wie das für diese Untersuchung dienende Projekt DI(A)MANT, weitere Unternehmen erreichen und einen ersten Impuls für so ein Thema setzen, auf den dann weitere Überlegungen und Schritte aufgebaut werden könnten.

Wenn eine Unternehmensleitung sich schließlich entscheidet, dass sie sich dem Thema ernsthaft annehmen möchte und Vielfalt im eigenen Unternehmen fördern möchte, ist es besonders wichtig, dass die entsprechenden Ressourcen eingeplant werden und dass im Falle fehlender Expertise und Kompetenzen, entsprechend Hilfe hinzugezogen wird. Wie in der Arbeit beschrieben, handelt es sich um kein Konzept, das sich kurzfristig umsetzen lässt oder dass nur einzelne Teilbereiche einer Organisation oder eines Unternehmens betroffen sind, sondern, dass es sich um eine Gesamtstrategie handelt, die Auswirkungen auf alle Bereiche und Prozesse des Unternehmens hat.

Zudem wurde deutlich gemacht, welchen Stellenwert die Rolle der Führungskraft in der Umsetzung von Diversity Management besitzt. Deshalb scheint es elementar wichtig zu sein, diese sehr früh in die Prozesse einzubeziehen. Da die Untersuchungsergebnisse gezeigt haben, dass dort das Verständnis jedoch stark variiert, scheint es im ersten Schritt von Bedeutung zu sein, diese zu sensibilisieren, zu informieren und das Bewusstsein zu schaffen, warum das Thema wichtig ist. Da häufig lediglich ein Bewusstsein für die ökonomische Perspektive vorliegt, wäre es sicherlich lohnenswert, auch darüber hinaus auf

die damit verbundenen Chancen bzw. den Mehrwert durch bspw. hinzugewonnene Lerneffekte oder auch Ressourcen hervorzuheben. Denn schließlich hat sich gezeigt, dass eine alleinige ökonomisch-orientierte Perspektive häufig nur Einzelmaßnahmen hervorbringt (siehe hierzu Kapitel 3.3.2).

Voraussetzung für all das, und das hat gerade das stark variierende Verständnis bei den Führungskräften deutlich gezeigt, ist, dass nur bestimmte Formen des Verständnisses die Chance ermöglichen, sich in Richtung Vielfalt zu entwickeln. Denn solange eine resistente Widerstandsperspektive vorherrscht, wie das bei einigen befragten Führungskräften bei bestimmten Dimensionen der Fall war, wird die Sinnhaftigkeit und der Zweck einer solchen Strategie nicht erfolgreich sein können, weil sie gar nicht erst die Chance besitzt, ausgeführt zu werden.

Weiterhin hat sich gezeigt und hiermit wird die eingangs aufgestellte Annahme bestätigt, dass das Verständnis zwischen den einzelnen Dimensionen von Diversität zum Teil stark variiert (siehe Tabelle in Kapitel 6.1.5). Das kann bedeuten, dass eine Person einem bestimmten Merkmal und damit womöglich einer bestimmten Personengruppe gegenüber, eine diversitätsresistente Position einnimmt, während sie einem anderen Merkmal, und damit einer anderen Gruppe, vielleicht diversitätsoffen gegenübersteht, weil ein sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz vorliegt.

Diese Tatsache könnte womöglich gravierende Auswirkungen für die Umsetzung eines Diversity Managements besitzen. Je nach Verständnisansatz wäre unter Umständen eine unterschiedliche Herangehensweise zielführend. Während in einem Fall noch Sensibilisierung und Aufklärung erfolgen müsste, könnte in einem anderen Fall bereits mit veränderter Ansprache und Außendarstellung gearbeitet werden. So ist es vermutlich erforderlich, wenn sich ein Unternehmen, dass sich neuen Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund öffnen möchte, anders an das Thema herangeht als wenn es sich eine Strategie überlegt, wie mit der Mischung aus „alt“ und „jung“ umzugehen ist.

Das würde wiederum bedeuten, dass es immer auch noch einen Schritt davor geben müsste, in dem das Verständnis der beteiligten Akteur*innen dazu erfasst würde. Vor allem reicht es nicht aus, zu versuchen, lediglich ein Verständnis für die „Vielfalt im Allgemeinen“ zu erfassen, denn wie die Ergebnisse gezeigt haben, deckt sich keine der erfassten Dimensionen eins zu eins mit der „allgemeinen Vielfalt“. Eine Nicht-Berücksichtigung einzelner Dimensionen würde demnach unter Umständen zu Verzerrungen führen, die eine sinnvolle Umsetzung eines Diversity Managements ggf. verhindern könnte. Für die konkrete Umsetzung wäre es also erforderlich, ein Instrument oder eine geeignete Form der Erhebung zu entwickeln, mit der die Erfassung der Verständnisse der verschiedenen Dimensionen ermöglicht würde.

Ob nun in der Zukunft vielerorts die Regenbogenfahnen weiter wehen werden oder nicht; die Heterogenität in den Unternehmen und der verstärkte Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Fachkräfte scheinen weiterhin eine Herausforderung zu bleiben. Diese Herausforderungen gilt es zu bewerkstelligen, wenn sich ein Unternehmen auch langfristig erfolgreich aufstellen will. Und um dieses zu erreichen, muss sich das Konzept des

Diversity Managements nicht allein auf die großen Unternehmen in Deutschland beschränken, sondern kann, mit Berücksichtigung bestimmter Besonderheiten, auch kleinen und mittleren Unternehmen eine wertschätzende und chancengerechte Unternehmenskultur ermöglichen.

Literatur

- Abels, Gabriele; Behrens, Maria (2002) ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Reflexion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 173-190.
- Abelshäuser, Werner (1999). Kriegswirtschaft und Wirtschaftswunder. Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, Jahrgang 47 (Heft 4), S. 503-538.
- Albright Stiftung (2020) Deutscher Sonderweg 2020. Berlin.
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2003) Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, 17 (1), S. 9-36.
- Athenstaedt, Ursula, & Alfermann, Dorothee (2011). Geschlechterrollen und ihre Folgen – Eine soziopsychologische Betrachtung. W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Becker, Manfred (2006) Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, Manfred, Seidel, Alina (Hrsg.) Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 3-48.
- Berghahn, Sabine (2003). Frauen im Recht der Erwerbstätigkeit. In: Frau und Recht. Düsseldorf: Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 151-206.
- Bierhoff, Hans-Werner; Rohmann, Elke; Ozimek, Phillip (2020) Schubladendenken überwinden: Stereotype – Funktion, Wirkung, Reduktion. In: Zeitschrift Weiterbildung. 31. Jg., Heft 1, S. 45-46.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2005) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlage für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014) Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Brand, Cordula (2021) Diversitätsmanagement in Organisationen des Gesundheitswesens – Effizienz kontra Gerechtigkeit? In: Ethik der Medizin, 33, 2, S. 203-217.
- Braun, Friederike; Pasero, Ursula (1997) Kommunikation von Geschlecht. Communication of gender. Centaurus, Pfaffenweiler.
- Brazzel, Michael (2003) Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer, Deborah L. (Hrsg.) Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning. University Press of America, Lanham. S. 51-93.
- Breuer, Franz (2010) Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Bührmann, Andrea D. (2004). Rezension zu: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002). Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Forum Qualitative Sozialforschung, 5 (3), Art. 1, URL: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040313> (Stand: 13.02.2020).
- Bührmann, Andrea D. (2009) Intersectionality – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? Tendenzen, Herausforderungen und Perspektiven der Forschung über Intersektionalität. In: Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 1 (2), S. 28–44.
- Bührmann, Andrea D. (2016) Diversitätsmanagementkonzepte im sozialwissenschaftlichen Diskurs. Befunde, Diskussionen und Perspektiven einer reflexiven Diversitätsforschung. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.) Handbuch Diversity Kompetenz. Springer, Wiesbaden. S. 75-85.
- Bührmann, Andrea D. (2018). *Diversität. Socialnet Lexikon*. URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Diversitaet> (Stand: 07.09.2020).
- Bührmann, Andrea D. (2019). *Diversitätsforschung. Socialnet Lexikon*. URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Diversitaetsforschung> (Stand: 04. 05. 2022).
- Bührmann, Andrea D. (2020) Diversitätsmanagement als ‚traveling concept‘. Prinzipielle Überlegungen zur Erforschung der Translation des Diversitätsmanagements aus der Perspektive einer reflexiven Diversitätsforschung. In: Leontiy, Halyna; Schulz, Miklas (Hrsg.) Ethnographie und Diversität. Springer, Wiesbaden. S. 55-92.
- Bührmann, Andrea D. (2020) Reflexive Diversitätsforschung. Barbara Budrich, Opladen, Toronto.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2019) Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Situation von Älteren. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019a) Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – MINT - Berufe, Nürnberg.
- Bundesministerium für Migration und Flüchtlinge (2016) Migrationsbericht 2015. Nürnberg.
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (2006). Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Siebter Familienbericht. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (2020a) Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (2020b) Sexismus im Alltag. Wahrnehmungen und Haltungen der deutschen Bevölkerung. Pilotstudie. Berlin.

-
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (2021a) Quote für mehr Frauen in Führungspositionen. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/quote-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-privatwirtschaft-78562> (Stand: 30.06.2021).
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (2021b) Wie wird das "Elterngeld-Netto" berechnet? URL: <https://familienportal.de/familienportal/familienleistungen/elterngeld/faq/wie-wird-das-elterngeld-netto-berechnet--124606> (Stand: 19.11.2021).
- Cahill, Spencer (1986): Childhood Socialization as a Recruitment Process. Some Lessons from the Study of Gender Development. In: *Sociological Studies of Child Development*, 1, S. 163-186.
- Carneiro, Pedro; Loken, Katrine; Salvanes, Kjell G. (2015): A Flying Start? Maternity Leave Benefits and Long-Run Outcomes of Children. In: *Journal of Politic Economy*, 123 (2), S. 242-246.
- Charta der Vielfalt (2021) Die Initiative Charta der Vielfalt. URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (Stand: 01.12.2021).
- Collins dictionary (2019) pinkwashing. URL: <https://www.collinsdictionary.com/de/submission/21388/pinkwashing> (Stand: 12.10.2021).
- Cotter, David A.; Hermsen, Joan, M.; Ovadia, Seth; Vanneman, Reeve (2001) The Glass Ceiling Effect. In: *Social Forces*, 80 (2), S. 655-682.
- Cox, Taylor H.; Blake, Stacey (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In: *Academy of Management executive*, Vol. 5, No. 3, S. 45-56.
- Cross, Elsie Y. (2000) *Managing Diversity. The Courage to Lead*. Quorum Books, Westport.
- Dass, Parshotam; Parker, Barbara (1999) Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. In: *Acad Manag Executive* 13(2), S. 68-80.
- de Vries, Lisa; Fischer, Mirjam; Kasprowski, David; Kroh, Martin; Kühne, Simon; Richter, David; Zindel, Zaza (2020) LGBTQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert. *DIW Wochenbericht*, 36 (87), S. 620-627.
- DGS Deutsche Gesellschaft für Soziologie (2017) Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). URL: <https://soziologie.de/dgs/ethik/ethik-kodex> (Stand: 07.07.2020).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2020): *DIHK-Report Fachkräfte 2020*. Berlin, Brüssel.

- Diekmann, Andreas (1995) *Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden. Anwendungen.* Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Dobbin, Frank (2009) *Inventing Equal Opportunity.* Princeton University Press, Princeton, New York.
- Dreas, Susanne A. (2019) *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung.* Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- El-Mafaalani, Aladin (2018) *Das Integrations-Paradox.* Kiepenheuer & Witsch, Köln.
- Emma Frauenverlags GmbH (1984) *Emma. Zeitschrift von Frauen für Frauen.* Stukkatourin: JA. Köln. S. 10.
- EY/Ernst & Young in Zusammenarbeit mit Charta der Vielfalt (2016) *Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.* Stuttgart.
- Fischer, Peter (2012) *Phänomenologische Soziologie.* Transcript Verlag, Bielefeld.
- Flick Uwe (2002) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* Rowohlt, Reinbek.
- Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) (2012) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Rowohlt, Hamburg.
- Flick, Uwe (2012) *Design und Prozess in qualitativer Forschung.* In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 252-265.
- Franken, Swetlana (2016) *Personal: Diversity Management. Entwicklung und Status quo des Diversity Managements.* Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Freeman, Kenneth John (1908) *Schools of Hellas: An Essay on the Practice and Theory of Ancient Greek Education from 600 to 300 B. C.* Macmillan and Company, London.
- Gallup (2014) *Engagement Index Deutschland 2014.* Präsentation zum Pressegespräch 10. März 2015. Berlin. URL: <https://blog.klinik-wissen-managen.de/wp-content/uploads/sites/2/2015/03/Gallup-Engagement-Index-2014.pdf> (Stand: 22.04.2021).
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (1998): *Managing Diversity: a complete desk reference and planning guide.* New York.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2003) *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity.* Society for Human Resources Management, Alexandria Virginia.
- Garfinkel, Harold (1967) *Studies in Ethnomethodology.* Prentice-Hall, New Jersey.
- Garfinkel, Harold (1981) *Das Alltagswissen über soziale und innerhalb sozialer Strukturen.* In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit.* Springer, Wiesbaden. S. 189-262.

-
- Gebert, D. (2004): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management. In: DBW, Band 64, S. 412-430.
- Gerlmaier, Anja; Gül, Katrin; Hellert, Ulrike; Kämpf, Tobias; Latniak, Erich (2016) (Hrsg.) Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Glaser, Barney G.; Holton, Judith A. (2004). Remodeling Grounded Theory. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 5 (2), Art. 4, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040245> (Stand: 14.02.2020).
- Greenhaus, Jeffrey H.; Beutell, Nicholas J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. In: Academy of Management Review, 10 (1), S. 76–88.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Powell, Gary N. (2006) When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. In: Academy of Management Review, 31 (1), S. 72–92.
- Hanapi-Egger, Edeltraud; Bendl, Regine (2015) (Hrsg.) Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Springer VS, Wiesbaden.
- Hannover, Bettina; Wolter, Ilka (2019) Geschlechtsstereotype: wie sie entstehen und sich auswirken. In: Kortendiek, Beate; Riegraf, Birgit; Sabisch, Katja (Hrsg.) Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Springer, Wiesbaden.
- Hansen, Katrin (2002) Diversity Management im Kontext frauenförderlicher Konzepte. In: Koall, Ines; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.) Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity, LIT, Münster, S. 27-34.
- Hartshorne, Joshua K.; Germine, Laura T. (2015) When Does Cognitive Functioning Peak? The Asynchronous Rise and Fall of Different Cognitive Abilities Across the Life Span. In: Psychological Science, Vol. 26 (4), S. 433-443.
- Heitzmann, Uta & Klein, Daniela (2012). Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen. Juventa, Weinheim und Basel.
- Hermann, Anett (2020) Diversity Management Studies. In: Biele Mefebue, Astrid; Bührmann, Andrea D.; Grenz, Sabine (Hrsg.) Handbuch Intersektionalitätsforschung. Springer, Wiesbaden. S. 1-14.
- Hermanns, Harry (2012) Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) Qualitative Forschung. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 360 - 368.
- Herpers, Martine (2013). Erfolgsfaktor Gender Diversity. Haufe, Freiburg.

- Himmel, Swantje (2006) Diversity Management als Beitrag zur qualitativen Steigerung der Ausbildung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses am Beispiel von Maschinenbau und Elektrotechnik. LIT Verlag, Berlin.
- Himmen, Esther (2019) Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Springer, Wiesbaden.
- Hitzler, Ronald; Eberle, Thomas S. (2000) Phänomenologische Lebensweltanalyse. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 109-117.
- Hopf, Christel (1978) Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, 7 (2), S. 97-115.
- Hüther, Gerald (2009) Männer – das schwache Geschlecht und sein Gehirn. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Hyde, Janet S. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60 (6), S. 581-592.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2020)
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) (2021) KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn> (Stand: 30.11.2021).
- Johnston, William B.; Packer, Arnold E. (1987): *Workforce 2000: work and workers for the 21st century*. Hudson Institute, Indianapolis.
- Karlshaus, Anja, Kaehler, Boris (2017) *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kassner, Karsten; Wassermann, Petra (2005) Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. VS Verlage für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 95-111.
- Kaufmann, Eric (2014). „It’s the demography, stupid“: Ethnic change and opposition to immigration. In: *The Political Quarterly*, 85 (3), S. 267-276.
- Kaup, Julia (2015) *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kiechl, Rolf (1993) *Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung*. In: *Die Unternehmung*, 47 (1), S. 67-72.
- Klaffke, Martin (2008) *Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen: Diversity Management in Hamburg; Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Working Paper Series der HSBA Hamburg School of Business Administration, Hamburg.
- Klaffke, Martin (2014) *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler, Wiesbaden.

-
- Klammer, Ute; Neukirsch, Sabine; Weßler-Poßberg, Dagmar (2012) Wenn Mama das Geld verdient. Familienernährerinnen zwischen Prekarität und neuen Rollenbildern. Edition sigma, Berlin.
- Klinger, Cornelia; Knapp, Gudrun-Axeli (2007) Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz. Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, „Rasse“/Ethnizität. In: Klinger, Cornelia; Knapp, Gudrun-Axeli; Sauer, Birgit (Hrsg.) Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität. Bd. 36, Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 19-40.
- Knapp, Ulla (1983a) Frauenarbeit in Deutschland zwischen 1850 und 1933: Teil I. Historical Social Research, 8 (4), S. 42-82.
- Knapp, Ulla (1983b) Frauenarbeit in Deutschland zwischen 1850 und 1933: Teil II. Historical Social Research, 9 (1), S. 3-42.
- Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (2002) Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity, LIT, Münster.
- Koall, Iris (2002) Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity /DiVersion. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.) Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity, LIT, Münster. S. 1-26.
- Köllen, Thomas (2010) Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte der Diversity-Dimension „sexuelle Orientierung“. Rainer Hampp Verlag, München, Mering.
- Köppel, Petra; Junchen, Yan; Lüdicke, Jörg (2007) Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2021) Girls‘ Day Zukunftstag für Mädchen. URL: <https://www.girls-day.de/fakten-zum-girls-day/was-sind-girls-day-berufe/Berufeliste> (Stand: 31.05.2021).
- Krell, Gertraude (1996) Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 3(4), S. 334-350.
- Krell, Gertraude (2004) Managing Diversity. Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden. S. 41-56.
- Krell, Gertraude; Sieben, Barbara (2011) Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S 155–174.

- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2018) Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kuark, Julia K., Wyss, Marco (2016) Erfolgsfaktoren für TopSharing. In: Zeitschrift für Führung & Organisation (ZFO), 85 (1), S. 37-43.
- Kuckartz, Udo (2018) Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Beltz Juventa, Weinheim.
- Kühl, Stefan (2020) Zwischen Präzision und Anonymisierung. Wie weit muss man bei der Verfälschung wissenschaftlicher Daten gehen? In: Deutsche Gesellschaft für Soziologie. Soziologie, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 49 (1), S. 62-71.
- Lamnek, Sigfried; Krell, Claudia (2016) Qualitative Sozialforschung. Beltz, Weinheim.
- Lask, Joachim E.; Junker, Nina M. (2018). Bericht 1/10 zur Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“.
- Lauer, Stefan H. (2008) Vorwort In: Rühl, Monika; Hoffmann, Jochen (Hrsg.) Das AGG in der Unternehmenspraxis. Gabler, Wiesbaden. S. 5-6.
- Lenz, Karl (1991) Prozeßstrukturen biographischer Verläufe in der Jugendphase und danach. Methodische Grundlagen einer qualitativen Langzeitstudie. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (Hrsg.) Hermeneutische Jugendforschung. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 50-70.
- Littig, Beate (2002) Interviews mit Experten und Expertinnen. Überlegungen aus geschlechtertheoretischer Sicht. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 191-206.
- Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1991) Workforce America: managing employee diversity as a vital resource. Business One Irwin, Homewood Illinois.
- Lotzkat, Gesche; Welp, Isabell M. (2015) Gibt es Geschlechtsstereotype in der Wahrnehmung von Berufsgruppen? In: Welp, Isabell M.; Brosi, Prisca; Ritzenhöfer, Lisa; Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.) Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 167-184.
- Mayring, Philipp (2010) Qualitative Inhaltsanalyse. Beltz, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2016) Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz, Weinheim und Basel.
- Mensi-Klarbach, Heike (2019) Diversity management. Historical development and different rationales. In: Mensi-Klarbach, Heike; Risberg, Anette (Hrsg.) Diversity in organizations. Concepts and practices, 2. Aufl., Macmillan International, Red Globe Press, London. S. 67-92.

-
- Meyer, Christian; Meier zu Verl, Christian (2019) Ergebnispräsentation in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer, Wiesbaden, S. 271-289.
- Merton, Robert K. Marjorie Fiske; Kendall, Patricia L. (1956) *The Focused Interview*. The free press, Glencoe, Illinois.
- Merx, Andreas; Vassilopoulou, Joana (2007) Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In: *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. LIT, Hamburg. S. 354-385.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. VS Verlage für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009) Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel Gert, Lauth Hans-Joachim, Jahn Detlef (Hrsg.) *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 465-479.
- Meuser, Michael (2014) *Homosoziale Kooptation: Berufliche Karrieren und männliche Vergemeinschaftung*. Tagungsbeitrag Gender-Kongress, Essen.
- Mey, Günter (2000): Erzählungen in qualitativen Interviews. Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. In: *Sozialer Sinn*, 1, S.135-151.
- Michulitz, Christiane; Kalhöfer, Hartwig; Ronkartz, Tim (2019) Zur nachhaltigen Wettbewerbspositionierung von Energieversorgungsunternehmen. Eckpunkte für die Personal- und Kooperationsstrategie. In: Hildebrandt, Alexandra; Landhäußer, Werner (Hrsg.) *CSR und Energiewirtschaft*. 2. Auflage, Springer Gabler, Berlin, S. 399-414.
- Miliken, Frances J.; Martins, Luis L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*. 21(2). S. 402–433.
- Morlock, Martin (1977) *Die hohe Schule der Verführung*. Bastei Lübbe, Bergisch-Gladbach.
- Müller, Franziska; Ramsden, Alma (2017) *Evidenzbasierte Erkenntnisse zu Wirkungen von Elternzeit sowie Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub*. Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen (EKFF), Luzern.
- Nentwich, Julia; Binswanger, Christa (2020) Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“? In: *Zeitschrift für Diversitätsforschung und –management*, 5 (2), S. 111-112.

- Neue deutsche Medienmacher e.V. (2019) NdM-Glossar. Wörterverzeichnis der Neuen deutschen Medienmacher*innen (NdM) mit Formulierungshilfen, Erläuterungen und alternativen Begriffen für die Berichterstattung in der Einwanderungsgesellschaft. Berlin.
- Nickel, Rainer (2006) Heinrich-Böll-Stiftung. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz: Einführung und Würdigung. URL: <https://heimatkunde.boell.de/de/2006/09/01/das-allgemeine-gleichbehandlungsgesetz-einfuehrung-und-wuerdigung> (Stand: 02.12.2021).
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (2019) Migration und Teilhabe in Niedersachsen - Integrationsmonitoring 2019 - aktuelle Ergebnisse. Landesamt für Statistik Niedersachsen, Hannover.
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (2021) Zukunftstag für Mädchen und Jungen. URL: https://www.ms.niedersachsen.de/startseite/jugend_familie/familien_kinder_und_jugendliche/kinder_jugendliche/berufsorientierung/zukunftstag-fur-madchen-und-jungen-in-niedersachsen-14235.html (Stand: 31.05.2021)).
- Ochsenfeld, Fabian (2012) Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 507-534.
- Özdemir, Feriha (2019) Managing Capability. Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ortlieb, Renate, Sieben, Barbara (2013) Diversity strategies and business logic: why do companies employ ethnic minorities? *Group Organ Manag* 38(4), S. 480-511.
- Pelster, Klaus Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Macco, Katrin (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2011. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 97-102.
- Pfadenhauer, Michaela (2005) Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlage für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 113-130.
- Pfahl, Svenja; Reuys, Stefan; Hobler, Dietmar; Weeber, Sonja (2014): Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Hans Böckler Stiftung, Berlin.
- Pfeffer, Jeffrey (1983) Organizational Demography. In: Larry L. Cummings & Barry M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 5, JAI Press, Greenwich, Connecticut. S. 299-357.
- Plummer, Deborah L. (2003): *Handbook of Diversity Management. Beyond Awareness to Competency Based Learning*. University Press of America, Lanham, Maryland.

-
- Pratl, Angelika (2020) Die Repräsentation von Erschöpfung und Überforderung in der Mutterschaft: Ein Vergleich von Printmagazinen und ‚Mommy Blogs‘. In: Czerny, Sarah; Eckert, Lena; Martin, Silke (Hrsg.) Mutterschaft und Wissenschaft. Die (Un-)Vereinbarkeit von Mutterbild und wissenschaftlicher Tätigkeit. Springer, Wiesbaden, S. 99-114.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg, München.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2019): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 1. Springer VS, Wiesbaden, S. 105-123.
- Reichert, Isabel; Bröcheler, Mareike (2018) Aufteilung der Erwerbs- und Sorgearbeit bei jungen Eltern: Eine qualitative Studie über die Veränderung der innerfamiliären Arbeitsteilung beim Übergang zur Elternschaft. In: Hauswirtschaft und Wissenschaft, (66), URL: https://doi.org/10.23782/HUW_14_2018 (Stand: 09.03.2021).
- Ridgeway, Cecilia L. (2001) In: Heintz, Bettina (Hrsg.) Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialwissenschaften, Sonderheft: Geschlechtersoziologie, 41, S. 250-275.
- Roth, Julia. 2019. Globale Achsen der Ungleichheit: Intersektionalität und/als verflochtene Machtverhältnisse. In: Fischer, Karin; Grandner, Margarete (Hrsg.) Globale Ungleichheit. Über die Zusammenhänge von Kolonialismus, Arbeitsverhältnissen und Naturverbrauch. Mandelbaum, Wien. S. 172–186.
- Scabor, Elli (2015) Burschen und Care-Berufe: Geschlechtersegregation, Barrieren und bewährte Praktiken. AMS info, No. 327/328, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien.
- Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Gökçen (2017) (Hrsg.) Handbuch Diskriminierung. Springer VS, Wiesbaden.
- Scheu, Ursula (1977) Wir werden nicht als Mädchen geboren - wir werden dazu gemacht. Zur frühkindlichen Erziehung in unserer Gesellschaft. Fischer, Frankfurt am Main.
- Schönhut, Michael (2003) Managing Cultural Diversity und die Rolle der Ethnologie. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führung, Meik (Hrsg.) Personelle Vielfalt in Organisationen. Rainer Hampp Verlag, München, Mering. S. 173-190.
- Schreier, Margrit (2007) Qualitative Stichprobenkonzepte. In: Naderer Gabriele; Balzer, Eva (Hrsg.) Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen. Methoden. Anwendungen. Gabler, Wiesbaden. S. 233-245.
- Schreier, Margrit (2014) Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. Forum Qualitative Sozialforschung, 15 (1), Art. 18, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185> (Stand: 10.07.2020).

- Schütter, Heike (2016) Internationales Personalmanagement in multinationalen Unternehmen. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schütz, Alfred (1932) Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Verlag von Julius Springer, Wien.
- Schütz, Alfred; Parsons, Talcott (1977) Zur Theorie sozialen Handelns. Ein Briefwechsel. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Schütz, Alfred (2004 [1932]) Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. UVK, Konstanz.
- Schütze, Fritz; Meinefeld, Werner; Springer, Werner; Weymann, Ansgar (1981) Grundlagentheoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Springer, Wiesbaden. S. 433-495.
- Schütze, Fritz (1983) Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 13 (3), S. 283-293.
- Schultz, Ulrike (2003). Haushaltsführung und Erwerbstätigkeit während der Ehe. In: Frauen und Recht. Düsseldorf: Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 256-206.
- Schulz, André (2009) Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Gabler, Wiesbaden.
- Schumpeter, Joseph A. (1997) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Duncker & Humblot, Berlin.
- Sepehri, Paivand (2002) Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Hampp, München, Mering.
- Sieben, Barbara; Rastetter, Daniela (2017) Management research on gender and diversity in German-speaking countries: A stock-taking. In: ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und –management, 2 (2), S. 8-23.
- Sieben Barbara; Schimmelpfeng Oliver (2011) Forschungsskizze: Gleichstellungspolitik nach dem AGG. Eine Befragung der 100 wertschöpfungsstärksten deutschen Unternehmen. In: Krell Gertraude; Ortlieb Renate; Sieben Barbara (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden. S. 59–64.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019) Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019a) Erwerbstätige in Deutschland, 15-65 Jahre. URL: <https://de.statista.com/infografik/19121/erwerbstaetigenquote-von-muettern-und-vaetern-in-deutschland/> (Stand: 08.03.2021).

-
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020) Bevölkerung und Erwerbsarbeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2019. Fachserie 1, Reihe 2.2. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020a) Neuabschlüsse duale Ausbildung: Top Ten der weiblichen Auszubildenden 2019. Fachserie 11 Reihe 3. URL: <https://www.girls-day.de/fakten-zum-girls-day/der-girls-day-wirkt2/evaluation-und-statistiken/statistiken-zur-studien-und-berufswahl/maedchen-schoepfen-berufsmoeglichkeiten-nicht-aus> (Stand: 31.05.2021).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021) Arbeitskräfteerhebung. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/unfreiwillig-teilzeitbeschaeftigte.html> (Stand: 14.07.2021).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021a) Frauen in Führungspositionen. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> (Stand: 06.07.2021).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021b) Gender Pay Gap. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap.html> (Stand: 10.06.2021).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021c) Mitten im demografischen Wandel. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html;jsessionid=DF007D9737677E4478AFF627CB4DE120.internet731> (Stand: 03.03.2021).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021d) Qualität der Arbeit. Frauen in Führungspositionen. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> (Stand: 09.03.2021).
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet M. (1996) Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Beltz, Weinheim und Basel.
- Stuber, Michael (2002) Diversity Mainstreaming. In: PERSONAL, Heft 03/2002, S. 48-53.
- Stuttgarter Zeitung (2019) Bahn verteidigt Werbekampagne nach Palmer-Kritik. URL: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.nazan-eckes-und-nelson-mueller-bahn-verteidigt-werbekampagne-nach-palmer-kritik.13498b7a-276f-43ac-9310-11e2255bb8c7.html> (Stand: 08.04.2021).
- Süß, Stefan; Kleiner, Markus (2006) Diversity-Management in Deutschland. Mehr als eine Mode? In: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., S. 521-541.
- Süß, Stefan (2008) Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 60, S. 406-430.

- Tagesschau (2020) Tod eines Schwarzen in Minneapolis. Proteste quer durch die USA. URL: <https://www.tagesschau.de/ausland/minneapolis-ausschreitungen-105.html> (Stand: 12.10.2021).
- Tagesspiegel, Der (2017) Mehr Vielfalt für mehr Wettbewerbsfähigkeit. URL: <https://www.tagesspiegel.de/politik/mehr-frauen-in-den-chefetagen-mehr-vielfalt-fuer-mehr-wettbewerbsfaehigkeit/20064208.html> (Stand: 14.07.2021).
- Thomas, Roosevelt Jr. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACON, New York.
- Thomas, Roosevelt Jr.; Woodruff, Marjorie I. (1999) *Building a House for Diversity. How a Fable About a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*. America Management Association, New York.
- Thomas, Roosevelt Jr. (1999) *Building a House for Diversity*. Excerpts from the book. America Management Association, New York, S. 3-9.
- Thomas David A.; Ely Robin J. (1996) Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review*, 74(5), S. 79-90.
- Trinczek, Rainer (2002) Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2005) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. VS Verlage für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 209 - 222.
- van Laak, Claudia; Weinert, Stephan (2016) Diversity Management – Hype oder Werttreiber? Zum Zusammenhang zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.) *Handbuch Diversity Kompetenz*. Band 1. Springer, Wiesbaden. S. 281-294.
- Vedder, Günther (2006) Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.) *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Hampp, München und Mering, S. 1-23.
- Walgenbach, Katharina (2012) Intersektionalität als Analyseperspektive heterogener Stadträume. In: Scambor, Elli; Zimmer, Fränk (Hrsg.): *Die intersektionelle Stadt. Geschlechterforschung und Medien an den Achsen der Ungleichheit*. Bielefeld.
- Wanger, Susanne (2006) Arbeitszeitpolitik: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität, IAB-Kurzbericht, 7/2006, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Wagner, Ulrich; Christ, Oliver; Pettigrew, Thomas F.; Stellmacher, Jost; Wolf, Carina (2006). Prejudice and minority proportion. Contact instead of threat effects. In: *Social Psychology Quarterly*, 69, S. 380-390.
- Weber, Max (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft*. J.C.B. Mohr, Tübingen.

- Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (2015) Diversity Management. Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern. Hogrefe, Göttingen.
- Williams, John E.; Best, Deborah, L. (1990) Measuring sex stereotypes: A multinational study (Rev. ed.). Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi.
- Witzel, Andreas (1985) Das problemzentrierte Interview in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.) Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Beltz, Weinheim. S. 227-255.
- Zanoni, Patrizia; Maddy Janssens; Yvonne Benschop; Nkomo, Stella M. (2010) Editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. In: Organization. 17(1), S. 9–29.
- Zerle, Claudia; Keddi, Barbara (2011) „Doing Care“ im Alltag Vollzeit erwerbstätiger Mütter und Väter. Aktuelle Befunde aus AID:A. In: GENDER Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, (3), S. 55-72.
- Zerle, Claudia; Krok, Isabelle (2009) Null Bock auf Familie?! Schwierige Wege junger Männer in die Vaterschaft. In: Jurczyk, Karin; Lange, Andreas (Hrsg.) Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen! Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 121-140.
- Zick, Andreas (2017) Sozialpsychologische Diskriminierungsforschung. In: Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Gökçen (Hrsg.) Handbuch Diskriminierung. Springer VS, Wiesbaden, S. 60-80.
- Zimmermann, Peter (2000) Grundwissen Sozialisation. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

ANHANG

Anhang 1: Informationsseite zum Zukunftstag in Niedersachsen

(https://www.ms.niedersachsen.de/startseite/jugend_familie/familien_kinder_und_jugendliche/kinder_jugendliche/berufsorientierung/zukunftstag-fur-madchen-und-jungen-in-niedersachsen-14235.html (Stand: 31.05.2021)).

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung



Niedersachsen. Klar.

Über uns ▾ Soziales und Inklusion ▾ Gesundheit und Pflege ▾ Frauen und Gleichstellung ▾ Jugend und Familie ▾ Integration ▾ Service und Kontakt ▾ Leichte Sprache ▾

STARTSEITE ► JUGEND & FAMILIE ► FAMILIEN, KINDER UND JUGENDLICHE ► KINDER & JUGENDLICHE ► BERUFSORIENTIERUNG

Zukunftstag für Mädchen und Jungen in Niedersachsen

Niedersachsen hat 2006 als erstes Bundesland den "Zukunftstag für Mädchen und Jungen" verpflichtend für die Kinder aller Schulformen von Klasse 5 bis 10 eingeführt. Der Zukunftstag hat in Niedersachsen den bundesweiten Aktionstag "Girls' Day" abgelöst.

Am Zukunftstag werden getrennte Angebote für Mädchen und Jungen vorgehalten, die es ihnen ermöglichen sollen, Einblicke in verschiedene Berufe zu erhalten, die geeignet sind, das immer noch stark geschlechtsspezifisch geprägte Spektrum möglicher Berufe zu erweitern. Ziel ist, dadurch die Zukunftsperspektiven für Kinder und Jugendliche zu verbessern. Mädchen und Jungen sollen dazu angeregt werden, die traditionell unterschiedlichen Berufswelterfahrungen zu überprüfen und mit ihrer Lebenslaufplanung zu verbinden.

Entsprechende Veranstaltungen, Projekte und Präsentationen können am Zukunftstag sowohl in der Schule als auch in Betrieben durchgeführt werden. Verbindliche Regelungen über die Durchführung und Teilnahme am Zukunftstag enthält der Erlass zur Berufsorientierung an allgemein bildenden Schulen des Niedersächsischen Kultusministeriums vom 1. März 2006.

Die Landesregierung wird die Möglichkeiten einer geschlechterdifferenzierten Berufsorientierung weiter ausbauen. Künftig sollen auch alle schulischen Maßnahmen zur Vorbereitung auf Ausbildungs- und Berufseinstieg eine gezielte Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Rollenerwartungen in der Berufswelt und bei der Lebensplanung beinhalten.



Foto: Drei Jungen stehen mit Kochmütze in einer Küche.

Weitere Informationen

- Zukunftstag für Mädchen und Jungen in Niedersachsen
- Berufsorientierung an allgemein bildenden Schulen
- Mädchen und Berufswahl Projekt „Ich bewerbe mich“

Drucken

Anhang 2: mögliche Einflussfaktoren

organisationale Faktoren (= Unternehmen betreffend):	individuelle Faktoren (= Mitarbeiter*in im UN betreffend):	persönliche/private Faktoren (= Person betreffend):
<ul style="list-style-type: none"> • Größe (Anzahl Mitarbeiter*innen) • Branche/Fachdisziplin • Alter des UN • diverse Belegschaft (Alter, Geschlecht...) • bereits vorhandenes DIM (offiziell, inoffiziell) • Führungsstrategie/-stil im UN • Organisationsform (privatwirtschaftlich, staatlich) • Arbeitsdruck/-belastung im UN (Auftragslage etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Teams/Anzahl der Mitarbeiter*innen im Team • Dauer der UN-Zugehörigkeit • Position im UN, Hierarchiestufe • Dauer der Führungsfunktion • Weg zur Führungsposition • Teamzusammensetzung • absolvierte FK-Trainings • Arbeitsdruck/-belastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Migrationshintergrund • Erfahrungen mit Dimensionen • Art der Ausbildung (Studium, duale Ausbildung) • Berufserfahrung • Menschenbild, politische • Alter • Geschlecht • Familienstand • Einstellung...
→ nach Diskussion und Ausschlussverfahren für folgende Faktoren entschieden:		
<ul style="list-style-type: none"> → Branche/Fachdisziplin → Größe (Anzahl Mitarbeiter*innen) 	<ul style="list-style-type: none"> → Dauer der UN-Zugehörigkeit → Dauer der Führungsfunktion → Weg zur Führungsposition 	→ Da sich das Phänomen auf den organisationalen Kontext bezieht und es sich zudem um eine soziologische Arbeit handelt, bleiben persönliche/private Faktoren außen vor.

Anhang 3: Interviewleitfaden für das Projekt „DI(A)MANT“

16.07.2018

Interviewleitfaden für das Projekt „Diamant – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“

Vorbemerkung

Wir wollen erfahren, welche Herausforderungen sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in der Region Weser-Ems aufgrund des Fachkräftemangels ausgesetzt sehen. Mit der Erfahrung, die Sie in Ihrem Unternehmen gesammelt haben, möchten wir herausfinden, welche Lösungsansätze in der Zukunft für Ihr Unternehmen erfolgversprechend sein könnten. Dazu ist uns Ihre Meinung, als Führungskraft bzw. als Team- oder Abteilungsleitung besonders wichtig.

Wie Sie wissen, werden die Ergebnisse absolut vertraulich behandelt und anonymisiert, sodass keinerlei Rückschlüsse auf das Gesagte und Ihre Person möglich sind. Wie angekündigt, würden wir das Gespräch gerne aufzeichnen, sind Sie damit einverstanden? Haben Sie noch Fragen?

I Aufwärmfrage

	Frage	Ziel:
1.	<p>Erzählen Sie mir doch einmal Ihre persönliche Unternehmensgeschichte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was genau machen Sie hier? - Haben Sie Führungsverantwortung bzw. leiten Sie ein Team? <p><i>(ggf.: Bitte bedenken Sie, dass ich überhaupt keinen technischen/... Hintergrund habe, diesbezüglich haben Sie es hier also mit einem Laien zu tun.)</i></p>	<p>Aufwärmen, ans Erzählen und Tonband gewöhnen, etwas Leichtes, das Erfolg verspricht <i>(ggf. Expertengefühl wecken, auflockern)</i></p>

II Einleitung

Wie Sie ja sicherlich bereits mitbekommen haben (u.a. durch die Medien), ist auch der Arbeitsmarkt seit einigen Jahren im Wandel. Heute ist häufig von einem sog. Fachkräftemangel die Rede.

	Frage	Ziel: „Herausfinden, ...“
2.	Mal ganz allgemein gefragt, was verstehen Sie unter dem Begriff Fachkräftemangel?	welches Verständnis vorliegt und ob man „dieselbe Sprache spricht“.

III Problematik

Nun ist der Fachkräftemangel, auch so wie Sie ihn beschrieben haben, ja in aller Munde. Nun interessiere ich mich dafür, wie es hier im Unternehmen dazu aussieht.

	Frage	Ziel: „Herausfinden, ...“
3.	Gibt es in diesem Unternehmen einen FKM? Merken Sie selber einen FKM hier im Betrieb?	ob ein Fachkräftemangel zu spüren ist.
	a) Bei Ihnen in der Abteilung?	
	b) Inwiefern macht sich das bemerkbar? Können Sie konkrete Situationen beschreiben?	wie der FKM im UN aussieht bzw. wie die Person es wahrnimmt.
	c) Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Arbeit?	ob die Person selber „betroffen“ ist.
4.	Wie wird die Problematik hier im Unternehmen thematisiert?	inwiefern das Thema im UN behandelt wird.

16.07.2018

	d) <i>Inwiefern hat Ihr Vorgesetzter mit Ihnen schon mal über das Thema gesprochen, um das Problem gezielt anzugehen?</i>	inwiefern das Bewusstsein weitergegeben wird und MA einbezogen werden.
	e) <i>Wie verlief das Gespräch ab und was waren die Lösungsideen?</i>	worauf der Fokus gelegt wird.
	f) <i>In welcher Form gab es Folgegespräche?</i>	wie nachhaltig das Thema behandelt wird.
5.	Welche Risiken sehen Sie zukünftig bezüglich des Fachkräftemangels in Ihrem Unternehmen?	(! <i>Hypothetischer Frage schwierig, jedoch evtl. weitere Erkenntnisse durch Antwort.</i>) wie groß der Handlungsbedarf ist.
	g) <i>Was würde das für Sie und Ihre Arbeit bedeuten?</i>	welche Folgen hätte es? Wie werden diese bewertet (pos./neg.)?
	h) <i>Was würde das für Ihre Kolleg/innen und MA bedeuten?</i>	wie die Einstellung ggü. anderen ist.

IV bisherige Maßnahmen

Sie haben gerade über die Probleme berichtet, die mit dem Fachkräftemangel zusammenhängen und welche Auswirkungen das auf Ihre Arbeit und das Unternehmen hat. Jetzt möchten wir uns damit befassen, was möglicherweise bisher unternommen wurde, um den Problemen zu entgegenen.

	Frage	Ziel: „Herausfinden, ...“
6.	Erzählen Sie doch einmal alles was Sie wissen, was bisher zu dieser Problematik hier im UN konkret gemacht.	ob bisher etwas unternommen wurde.
	a) <i>Wer hat das initiiert?</i>	wer weiterhin interessant ist bzw. sich auskennt und ggf. motiviert ist.
	b) <i>In welchen Unternehmensbereichen bzw. wer war beteiligt/betroffen?</i>	wie viele es erreicht hat.
	c) <i>Was fanden Sie daran gut? (Warum?)</i>	was noch Akzeptanz findet.
	d) <i>Was fanden Sie daran nicht gut? (Warum?)</i>	was keine Akzeptanz findet.
	e) <i>Gab es in irgendeiner Form Widerstände o.Ä.?</i>	was keine Akzeptanz findet.
	f) <i>War es sinnvoll bzw. hat es Ihrer Meinung nach etwas gebracht?</i>	ob es etwas gebracht hat.
7.	In welcher Weise sind Sie in die Entwicklung mit einbezogen worden?	ob es partizipativ angelegt ist.
	g) <i>Kommt es vor, dass Sie sich mit anderen dazu abstimmen?</i>	ob ein Austausch stattfindet.
	h) <i>Wenn ja, wie erfolgen diese Abstimmungen?</i>	wie konkret das passiert. Formell oder informell?
	i) <i>Erfahren Sie in irgendeiner Weise von den Ergebnissen dieser Maßnahmen? Wenn ja, wie?</i>	ob hier offiziell kommuniziert wird oder es informell geschieht bzw. keine Infos erfolgen.
	j) <i>Erleben Sie in irgendeiner Weise Resultate der Maßnahmen? Wenn ja, wie?</i>	ob Befragte selber Veränderungen durch die Maßnahmen erleben.
	k) <i>Fühlen Sie sich durch die Maßnahmen in irgendeiner Weise benachteiligt? (Wird jemand bevorzugt? Gibt es zu wenig Ressourcen?)</i>	wie das persönliche Empfinden in Zusammenhang der Maßnahmen ist. Herausfinden, ob

L. Knifka

2

		die gefühlte Benachteiligung strukturell bedingt oder persönlich ist.
	l) Würden Sie das wieder machen bzw. weiterempfehlen?	(! Hypothetische Frage schwierig, jedoch evtl. weitere Erkenntnisse durch Antwort.)
	m) Warum nicht?	
7.	Gab es noch weitere Maßnahmen - im Bereich älter werdende und jüngere Mitarbeiter - im Bereich Familie - im Bereich Frauen - im Bereich Internationales/Migration?	Ob es noch Dinge gab, die vielleicht nicht sofort erinnert wurden, jedoch für das Projekt von Interesse sind.
8.	Wo sehen Sie hier im UN weiteren Handlungsbedarf?	in welchem Bereich das Unternehmen mehr tun sollte. Wo ist Nachholbedarf?

V eigene Ideen

Nun haben Sie ja schon ganz viel erzählt, was hier im Unternehmen bereits gemacht wird und wurde. Jetzt interessiere ich mich für Ihre eigenen Ideen und persönlichen Vorschläge und Gedanken, denn immerhin sind Sie tagtäglich mitten drin und wissen am besten, was für Sie und Ihre MA sinnvoll sein könnte.

	Frage	Ziel: „Herausfinden, ...“
9.	Erzählen Sie doch mal, was Ihnen selber so vorschwebt, was hilfreich sein könnte. Haben Sie sich schon mal Gedanken zu möglichen Maßnahmen gemacht?	Ob es eigene Vorschläge dazu gibt, es somit ein Thema ist.
	a) Wie sahen diese Gedanken aus?	in welche Richtung die gehen.
	b) Mit wem haben Sie diese Ideen besprochen?	ob entweder von der Führungsseite Interesse besteht oder ob eigene Ideen proaktiv an MA weitergegeben werden.
	c) Inwiefern wurden Ihre Ideen bereits umgesetzt?	ob von Führungsseite bei Ideen auch Taten folgen.
	d) Wie finden Sie das?	Wie das wahrgenommen wird.
	e) Welche Ideen haben Sie noch, die helfen könnten, dem FKM entgegenzuwirken?	ob es in noch nicht erwähnten projektrelevanten Themen Vorstellungen gibt.
	f) im Bereich älter werdende und jüngere Mitarbeiter	Hier muss gezielt nachgefragt werden, ggf. auch mit hypothetischen Fragen, wenn gar keine Ideen vorliegen.
	g) im Bereich Familie	
	h) im Bereich Frauen	
	i) im Bereich Internationales/Migration?	
10.	Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bzgl. des Fachkräftemangels hier im Unternehmen? Welche Hürden sind schwer zu nehmen, wenn man Lösungen einsetzen will (gibt es Widerstände)?	welche Hürden oder auch Widerstände es gibt.

VI.

11.	Warum beschäftigt sich Ihr UN mit dem Thema Vielfalt (bzw. warum nehmen Sie an dem Projekt teil)?	Motiv herausfinden und Erwartungen abklopfen
-----	---	--

16.07.2018

12.	Was verstehen Sie unter Vielfalt im UN/im Team?	welches Verständnis vorliegt.
13.	Wie finden Sie Vielfalt im UN/im Team? Wie finden Sie <i>altersgemischte Teams</i> ? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Wie finden Sie <i>interkulturell gemischte Teams</i> ? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Wie finden Sie <i>geschlechtergemischte Teams</i> ? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Wie finden Sie <i>Teams mit Menschen, die Familienverantwortung haben (Kinder/zu pflegende Ältere)</i> ? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?	welche Meinung zum eigenen Verständnis vorliegt und ob es Erfahrungen gibt und wie diese bewertet werden.
14.	Wie vielfältig ist hier im UN die Belegschaft/Ihr Team? Wie finden Sie das?	ob es Erfahrungen gibt und wie diese bewertet werden.
15.	Welche Rolle spielen Führungskräfte bei gemischten Teams?	ob ein Zusammenhang gesehen wird.
16.	Wie werden sie auf diese Rolle vorbereitet bzw. dabei unterstützt?	ob jede/r auf sich allein gestellt ist oder Bedarf erkannt wird.
17.	Gibt es in Ihrem UN eine Führungsstrategie?	
	a) <i>Wie sieht die aus?</i> b) <i>Warum ist sie wichtig/könnte sie wichtig sein?</i> <i>Wofür/für wen?</i> c) <i>Wie sollte sie aussehen?</i>	
18.	Gibt es in Ihrem UN ein Leitbild oder Leitlinien?	
	a) <i>Wie sieht das aus?</i> b) <i>Warum ist das wichtig/könnte das wichtig sein?</i> <i>Wofür/für wen?</i> c) <i>Wie sollte es aussehen</i>	
19.	Was denken Sie in Bezug auf Vielfalt: Wo steht ihr UN aktuell? (gut/schlecht aufgestellt)?	welche Einschätzung vorliegt.
20.	Was möchten Sie bzw. sollte Ihr UN in Bezug auf Vielfalt noch erreichen?	ob es Perspektiven gibt.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme am Interview. Ihre Antworten tragen sehr zum Erfolg des Projekts „Diamant – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ und zur Forschung zum Thema Vielfalt in KMU bei.

Sollten wir noch mal Fragen haben, dürfen wir uns erneut an Sie wenden?

Weiteres Vorgehen erklären...

Anhang 4: Informationsschreiben für die Interviewpartner*innen



Informationsschreiben für Interviewpartner der Expertengespräche im Projekt „Diamant – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“

Wir freuen uns, dass Sie sich für dieses Projekt interessieren und bereit sind, an dem Gespräch teilzunehmen. Dieses Schreiben dient dazu, Sie über das Ziel des Gespräches sowie über das Vorgehen in dem Forschungsprojekt zu informieren. Bitte lesen Sie sich den Text aufmerksam durch. Wenn Sie noch Fragen haben, beantworten wir Ihnen diese gerne. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig.

I. Information über Expertengespräch

Wir wollen erfahren, welche Herausforderungen sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in der Region Weser-Ems aufgrund des Fachkräftemangels ausgesetzt sehen. Mit der Erfahrung, die Sie in Ihrem Unternehmen gesammelt haben, möchten wir herausfinden, welche Lösungsansätze in der Zukunft für Ihr Unternehmen erfolgversprechend sein könnten. Dazu ist uns Ihre Meinung, als Experte oder Expertin für Ihr Unternehmen, besonders wichtig. Zudem werden noch weitere Kolleginnen und Kollegen sowie andere Unternehmen befragt.

Im Gespräch geht es inhaltlich um den Fachkräftemangel, wie er sich auswirkt, was man dagegen tun kann und welche Rolle Führungskräfte und ihre Haltungen dabei spielen können. Wir interessieren uns sehr für Ihre Erfahrungen und Meinungen, sodass Sie, wenn möglich, gerne ausführlich zu den Fragen erzählen können und die interviewende Person wird nachfragen, wenn etwas unklar ist oder noch Informationen offengeblieben sind. Das Gespräch wird etwa zwei Stunden dauern. Da es unmöglich ist, sich alles zu merken, werden wir den Ton aufzeichnen und anschließend abtippen.

Unsere Untersuchung führen wir an der Hochschule Osnabrück, Campus Lingen, durch; Kooperationspartner ist der Wirtschaftsverband Emsland und fachlich begleitet werden wir von der Emsländischen Stiftung Familie und Beruf; finanziell unterstützt wird das Projekt vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. Um Erfahrungen aus der Praxis auch in die Forschung einfließen zu lassen, wird es weiterhin Veröffentlichungen zu übergeordneten Themen geben (ggf. auch im Rahmen einer Dissertation im Promotionsstudiengang Sozialwissenschaften an der Universität Göttingen) sowie einen praxisnahen Abschlussbericht am Ende der insg. dreijährigen Projektlaufzeit (voraussichtlich Ende 2020), der öffentlich zugänglich sein wird. Allen Beteiligten kommt somit eine besondere Bedeutung zu, an der Entwicklung sowohl innerhalb der Unternehmenspraxis, besonders für die kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region, als auch in der Forschungslandschaft aktiv mitzuwirken.

II. Datenschutz

Allgemeine Informationen

(1) Verantwortlicher gem. Art. 4 Abs. 7 EU-Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) ist:

Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences
Albrechtstr. 30
49076 Osnabrück
Telefon: +49 541 969-0
Fax: +49 541 969-2066

04.07.2018





Unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie unter: a.scheerhorn@hs-osnabrueck.de oder unter unserer Postadresse (siehe oben) mit dem Zusatz „Datenschutzbeauftragter“.

(2) Sie haben gegenüber uns folgende Rechte hinsichtlich der Sie betreffenden personenbezogenen Daten das

- Recht auf Auskunft,
- Recht auf Berichtigung,
- Recht auf Löschung,
- Recht auf Einschränkung der Verarbeitung,
- Recht auf Widerspruch gegen die Verarbeitung
- Recht auf Datenübertragbarkeit

sofern diese Rechte nicht durch § 27 Abs. 2 BDSG oder anderen Gesetzen im Rahmen der Datenverarbeitung zu wissenschaftlichen Zwecken eingeschränkt sind. Sie haben zudem das Recht, sich bei einer Datenschutz-Aufsichtsbehörde über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten in unserem Unternehmen zu beschweren.

(3) Bei Anliegen, Fragen oder Beschwerden zur Datenverarbeitung und zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen Anforderungen können Sie sich selbstverständlich auch jederzeit an den Projektleiter wenden. Die Kontaktdaten finden Sie unten in diesem Schreiben.

(4) Die Projektleitung wird alle angemessenen Schritte unternehmen, um den Schutz Ihrer Daten gemäß Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) und anderen Gesetzen zu gewährleisten. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff gesichert. Die personenbezogenen Daten werden anonymisiert, sobald dies nach dem Forschungszweck möglich ist, es sei denn berechnete Interessen der betroffenen Person stehen dem entgegen. Bis dahin werden die Merkmale gesondert gespeichert, mit denen Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer Person zugeordnet werden können. Sie werden mit den Einzelangaben nur zusammengeführt, soweit der Forschungszweck dies erfordert.

(5) Der Verantwortliche wird personenbezogene Daten nur veröffentlichen, wenn Sie in die Veröffentlichung ausdrücklich eingewilligt haben.

(6) Sie haben das Recht, Ihre datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung jederzeit zu widerrufen. Durch den Widerruf der Einwilligung wird die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung nicht berührt.

Projektspezifische Informationen

Im Folgenden informieren wir Sie über die Erhebung personenbezogener Daten in Zusammenhang mit dem oben genannten Forschungsprojekt.

(1) Beschreibung und Umfang der Datenverarbeitung

Die Tonaufnahmen werden im Anschluss an das Gespräch von einem Projektmitglied oder von einer externen Büroservice-Firma abgetippt. Wir ändern alle genannten Namen und sorgen dafür, dass keinerlei Rückschlüsse von der Person auf den gesagten Inhalt zu schließen sind (formale und faktische

04.07.2018



EUROPISCHE UNION
Europäischer Fonds für
Regionale Entwicklung





Aufhebung des Personenbezugs). Die pseudonymisierten Interviewabschriften werden getrennt von personenbezogenen Kontaktdaten aufbewahrt und ausschließlich zu Projekt- und Forschungszwecken für das Projekt „Diamant – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ sowie im Rahmen einer Promotion zum Arbeitstitel „Haltung und Einstellung von Führungskräften zu Diversity und Diversity Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region Weser-Ems“ verwendet.

(2) Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung

Durch die Einwilligung der zu befragenden Person besteht die Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung. Die Einwilligung wird schriftlich durch das Formblatt „Einwilligungserklärung für Interviewpartner“ erteilt.

(3) Zweck der Datenverarbeitung

Die Tonbandaufnahmen sowie die Transkripte dienen dem Zweck der wissenschaftlichen Auswertung und werden im Rahmen des Projektes für mögliche Lösungsansätze sowie zu Forschungszwecken ordnungsgemäß verarbeitet.

(4) Dauer der Speicherung

Die Tonbandaufnahmen werden spätestens nach einem Jahr nach Beendigung des Projektes unwiderruflich gelöscht.

(5) Widerspruchs- und Beseitigungsmöglichkeit

Sie können eine erteilte Einwilligung oder die Teilnahme an dem Projekt jederzeit widerrufen. Ihre Daten werden dann umgehend gelöscht und Sie werden nach Abschluss des Prozesses entsprechend informiert. Hierzu genügt eine formlose Mitteilung über die in diesem Schreiben aufgezeigten Wege. Wir weisen darauf hin, dass bereits anonymisierte Daten und Daten, die in wissenschaftliche Auswertungen eingeflossen sind, nicht mehr auf Wunsch gelöscht/vernichtet werden können.

Kontaktdaten:

Projektleitung: Prof. Dr. Thorsten Litfin, t.litfin@hs-osnabrueck.de, Tel.: 0591/80098-233, Institut für Management und Technik, Fakultät für Management, Kultur und Technik, Kaiserstr. 10c, Lingen

Wiss. Mitarbeiterin: Linda Knifka, M.A., l.knifka@hs-osnabrueck.de, Tel.: 0591/80098-205, Institut für Management und Technik, Fakultät für Management, Kultur und Technik Kaiserstr. 10c, Lingen

04.07.2018



Anhang 5: Einwilligungserklärung für die Interviewpartner*innen



Einwilligungserklärung in die Verarbeitung personenbezogener Daten für das Forschungsprojekt „Diamant“

Forschungsprojekt:	Diamant – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems
Träger/Drittmittelgeber:	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)/ NBank
Durchführende Institution:	Hochschule Osnabrück (Campus Lingen)
Projektleitung:	Prof. Dr. Thorsten Litfin
Interviewerin	Linda Knifka, M.A. (wiss. Mitarbeiterin)

Mir ist erläutert worden, dass bei dieser Studie personenbezogene Daten verarbeitet werden sollen. Mir ist insbesondere bekannt, zu welchem Zweck in welchem Umfang, auf welcher Rechtsgrundlage, wie lange meine Daten gespeichert werden und welche Rechte ich gegenüber der verantwortlichen Stelle hinsichtlich meiner personenbezogenen Daten habe. Ein entsprechendes Informationsschreiben habe ich erhalten.

Mir ist bekannt, dass die Teilnahme freiwillig ist und ich sie jederzeit ohne Angabe von Gründen und ohne persönlichen Nachteil schriftlich oder mündlich widerrufen kann. Meine Daten werden dann vollständig gelöscht. Hierüber erhalte ich eine Nachricht.

Ich erkläre mich bereit, an dem Projekt „Diamant“ teilzunehmen und willige in die hiermit verbundene und mir bekannte Verarbeitung meiner personenbezogenen Daten ein. Soweit besondere personenbezogene Daten im Sinne des Art. 9 DS-GVO, wie etwa Gesundheitsdaten, erhoben werden, bezieht sich meine Einwilligung auch auf diese Angaben.

Das Informationsschreiben vom 04.07.2018 und ein Exemplar dieser Einwilligungserklärung habe ich erhalten.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview/ an mehreren Interviews teilzunehmen.

ja nein

Ort, Datum

Unterschrift Interviewpartner/in

Kontakt:
Prof. Dr. Thorsten Litfin (Projektleitung) t.litfin@hs-osnabrueck.de
Linda Knifka, M.A. (wissenschaftliche Mitarbeiterin) l.knifka@hs-osnabrueck.de



Anhang 6: Auszug Code-Baum aus MAXQDA 2018

C:\Users\lifuehrs\Desktop\MAXQDA\Master-Projekt DIAMANT_30.07.2020.mx

Start **Import** **Codes** **Variablen** **Analyse** **Mixed Metho**

Neues Projekt Projekt öffnen Liste der Dokumente Liste der Codes Dokument Browser Liste der Codings

Liste der Codes

Code	Anzahl
Codesystem	3.428
Arbeitsbelastung	49
Arbeitsmotivation/-wille	55
Arbeitszeitmodelle	191
Ausbildungssituation	149
Benachteiligung	40
Diversity/Vielfalt	11
aktuelle Situation im UN zu Vielfalt	36
Definition/Verständnis von Diversity/Vielfalt	41
Erfahrungen mit Vielfalt	2
Dimensionen von Diversity/Vielfalt	0
Alter	150
Familien-/Sorgeverantwortung	203
Gender/Geschlecht	151
Migration/Interkulturalität	195
weitere genannte Unterschiedsdimensionen	26
Motive für Diversity/Vielfalt	38
Nutzen/Vorteile von Diversity/Vielfalt	4
Philosophie/Bestreben	1
Risiken/Nachteile von Diversity/Vielfalt	1
Voraussetzungen/Erfordernisse für Diversity/Vielfalt	1
Fachkräftemangel	1.271
Führung	466
Internationales	5
Kommunikation/Austausch	165
Krankenstände	31
Teamarbeit	87
Wertschätzung/Respekt	33
Sonstiges	10
soziale, humanitäre Aspekte	12
Netzwerke	4
Sets	1.249
Kategorien Diss	1.249

20 33 543 0

Erklärung

(nach § 12 der Prüfungsordnung vom 17.7.2009 mit Änderungen vom 25.07.2011 für den Promotionsstudiengang Sozialwissenschaften an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen)

1. Die Gelegenheit zum vorliegenden Promotionsvorhaben ist mir nicht kommerziell vermittelt worden. Insbesondere habe ich keine Organisation eingeschaltet, die gegen Entgelt Betreuerinnen und Betreuer für die Anfertigung von Dissertationen sucht oder die mir obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungsleistungen für mich ganz oder teilweise erledigt.
2. Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation (es folgt ihr Titel) selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe; fremde Hilfe habe ich dazu weder unentgeltlich noch entgeltlich entgegengenommen und werde dies auch zukünftig so halten. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.
3. Die eingereichte Dissertation habe ich nicht bereits in einem anderen Prüfungsverfahren vorgelegt.
4. Des Weiteren ist mir bekannt, dass Unwahrhaftigkeiten hinsichtlich der vorstehenden Erklärung die Zulassung zur Promotion ausschließen bzw. später zum Verfahrensabbruch oder zur Rücknahme des erlangten Titels berechtigen.

Ort, Datum

Unterschrift