

7. Fazit

Um das Fazit für diese Arbeit zu ziehen und die Forschungsfragen zu beantworten, sollen abschließend die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit noch einmal zusammengefasst werden (Kapitel 7.1). Aufbauend darauf werden Handlungsempfehlungen für den LSB Nds. formuliert (Kapitel 7.2), um im letzten Schritt einen Ausblick auf weitere an diese Arbeit anschließende Forschungsvorhaben zu geben (Kapitel 7.3).

7.1 Abschließende Zusammenfassung

Zu Beginn der Arbeit wurde herausgestellt, dass sich die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen vor allem in den Führungsebenen von (übergeordneten) Sportorganisationen zeigt und besonders im Hinblick auf eine intersektionale Betrachtung dieser Ungleichheitsverhältnisse bis heute eine erhebliche Forschungslücke besteht (Kapitel 1). Für die Untersuchung der Mechanismen der Re_Produktion auf der einen und von Ansätzen und Möglichkeiten zur Veränderung dieser im LSB Nds., als exemplarische (übergeordnete) Sportorganisation, wurden zunächst einige theoretische Grundlagen gelegt. So wurde aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive heraus aufgezeigt, welche Erklärungsansätze praxistheoretische und diskurstheoretische Ansätze im Anschluss an Pierre Bourdieu, Michel Foucault und Judith Butler für die Ausübung von Macht und Widerstand liefern, welche Rolle sowohl Strukturen als auch Diskurse dabei spielen und wie diese Ansätze zusammengeführt werden können. Im Anschluss wurde Intersektionalität als machtkritische Forschungsperspektive als weiterer ›Baustein‹ an die Analyse der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen angesetzt und an die davor dargelegten Perspektiven und Ansätze angeschlossen. Im nächsten Schritt wurden diese Perspektiven auf den Kontext von Organisationen übertragen und neo-institutionalistische Ansätze hinzugezogen, die vor allem in der Geschlechterforschung bereits vielfach rezipiert wurden, um u.a. zu verdeutlichen, wie Akteur*innen in Organisationen durch ›institutional work‹ dazu beitragen können, Strukturen und Praktiken in Organisationen zu erschaffen, zu erhalten, zu verändern und zu

(zer-)stören. In einem letzten Schritt wurden diese beiden Teile (Re_Produktion und Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen allgemein und in Organisationen) auf den Kontext des Sports übertragen, um eine »theoretische Klammer« um den Untersuchungsgegenstand bzw. das Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit ziehen zu können (Kapitel 2). Der methodische Teil der Arbeit umfasste die Vorstellung des LSB Nds. als Forschungsfeld und die Auswahl und Darstellung der methodischen Herangehensweise der Arbeit, eine intersektionale Analyse in Anlehnung an die Intersektionale Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele (2009), aufgeteilt in Datenerhebung und Datenauswertung, sowie die kritische Reflexion der Vorgehensweise (Kapitel 3). Für die Zusammenfassung der Ergebnisse werden nachfolgend die einzelnen untergeordneten Fragestellungen abschließend beantwortet.

- (1) Inwiefern und in welchen Strukturen werden Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Nds. re produziert und/oder verändert?

In den Strukturen des LSB Nds. zeigen sich sowohl ungleichheitsgenerierende Strukturen als auch Veränderungsinitiativen. Beispiele für Erstere stellen insbesondere Personalauswahlverfahren im Haupt- und Ehrenamt dar. So schaffen u.a. Bedingungen, die an die Stellenfinanzierung von bestimmten Stellen geknüpft sind ((sportwissenschaftliches) Studium) bereits eine Zugangsbarriere für verschiedene Personengruppen und weisen insgesamt auf einen hohen Akademisierungsgrad und eine damit einhergehende Aufwertung der Tätigkeiten im LSB (bereits unterhalb einer Führungsebene) hin. Auch sich öffnende Räume für »Schattenhierarchien« in Form von Möglichkeiten der Schaffung informeller Kommunikationswege, Möglichkeiten einer Machtakkumulation im Vorstand, Hinweise auf eine Scheinbeteiligung des Landessporttags und Räume für Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität im Hinblick auf eine größtenteils nur symbolische Erneuerung von etablierten Normen und Werten weisen auf eine Organisationsstruktur hin, die darauf ausgerichtet ist, sich selbst zu erhalten. Gleichzeitig gibt es aber auch Strukturen, wie die Erweiterung des Vorstands auf mehrere Personen, die Implementierung von geteilten Führungspositionen und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Schaffung eines Kontroll- und Beratungsgremiums, die Etablierung von Fort- und Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte und das Engagement des Betriebsrats durch die Diversität in den Führungsebenen des LSB Nds. erhöht werden kann. Allerdings zeigt sich auch an vielen dieser Strukturen, dass sie »nicht zu Ende gedacht sind«: Die Tatsache, dass der Vorstand erweitert werden kann, heißt nicht, dass dies auch genutzt wird und dass sich etablierte Machtstrukturen verschieben. Teilzeitmodelle in Führungspositionen und vor allem flexible Arbeitszeitmodelle werden überwiegend von Frauen genutzt. Die Ethik-Kommission stellt ein in sich geschlossenes Melde- und Kontrollsystem innerhalb des LSB dar, die

Frage nach einer echten Möglichkeit der Kontrolle und vor allem Sanktion bei Verstößen, z.B. gegenüber diskriminierenden Praktiken über die symbolische Ebene hinaus, bleibt offen. Das Wahrnehmen von Fort- und Weiterbildungsangeboten in Bezug auf diversitätssensible Themen ist für alle Mitarbeitenden freiwillig und bleibt damit vom Engagement einzelner Personen abhängig. Auch die Möglichkeiten und vor allem die Sensibilisierung des Betriebsrats, was seine eigene Position und Wirkmacht angeht, sind im LSB Nds. noch nicht ausgeschöpft. Insgesamt fehlt es diesen Strukturen an einer übergreifenden Gesamtstrategie und einem Monitoring im Hinblick auf die Wirksamkeit dieser (Kapitel 4).

- (2) Welche diskursiven Praktiken im Hinblick auf Diversität (in den Führungsebenen des LSB Nds.) zeigen sich in den Führungsebenen des LSB Nds.?

Insgesamt sind im LSB viele unterschiedliche, auch zum Teil widersprüchliche, diskursive Praktiken sichtbar geworden, die gleichzeitig im LSB Nds. existieren und präventiv, situativ und/oder reaktiv von den Führungskräften re_aktiviert werden können. So haben sich verschiedene diskursive Praktiken zur Legitimation des Fehlens von Diversität und/oder zur Abwehr der Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen gezeigt, die sich in verschiedenen Argumentationsmustern widerspiegeln. Durch die Praxis der ›Boundary Work‹ (siehe Kapitel 5.1.1) werden symbolische Grenzen im Sinne von Zugangsbarrieren geschaffen u.a. durch den Bezug auf meritokratische Logiken, die Verwendung von essentialisierenden Diskursen und durch die Verinnerlichung und Re_Produktion einer Norm der ›idealen‹ Führungskraft, die von Heteronormativismen, Klassismen, Bodyismen und Rassismen durchzogen ist. Mit der Praxis der ›Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit‹ wird die Verantwortung für die Erhöhung von Diversität externalisiert und es werden Barrieren und Hindernisse für eine erfolgreiche Umsetzung hervorgehoben (siehe Kapitel 5.1.2). In der Praxis des ›Happy Talks‹ wird der LSB als sehr offene, wertschätzende und diversitätsbejahende Organisation, als Vorreiter und guter Arbeitgeber konstruiert (siehe Kapitel 5.1.3). Es konnten jedoch auch widerständige Praktiken identifiziert werden. Mit der diskursiven Praxis der ›Kritik und Reflexion‹ nehmen einige Führungskräfte eine kritische Distanzierung zu verschiedenen etablierten Strukturen und Praktiken im LSB ein u.a. zur Diskrepanz zwischen Schein und Sein, zu hierarchischen Entscheidungsstrukturen und -prozessen und zur Reproduktion von Strukturen zur Personalgewinnung im Haupt- und im Ehrenamt (siehe Kapitel 5.2.1). In der Praxis des ›Aktivismus‹ zeigen Führungskräfte Handlungsmöglichkeiten und -alternativen zu bewährten Praktiken auf und nutzen diese auch teilweise aktiv aus u.a. im Hinblick auf inhaltliche und personelle Einflussmöglichkeiten und auf eine kollektiv verhandelbare Führungs- und Organisationskultur (siehe Kapitel 5.2.2). Insgesamt hat sich gezeigt, dass die wechselseitige Beziehung zwischen den verschiedenen Formen der

diskursiven Praktiken durchaus komplex ist, da sie sich gegenseitig dechiffrieren, abschwächen, legitimieren, verstärken oder auch füreinander einspringen können, wenn sie derselben Logik und demselben Argumentationsmuster folgen. Als insgesamt wirkmächtigste Form aller herausgearbeiteten diskursiven Praktiken konnte der ›Happy Talk‹ identifiziert werden, da dieser zum einen die Aufdeckung und Dechiffrierung erhaltender und mitunter ungleichheitsperpetuierender Strukturen und Mechanismen erschwert und gleichzeitig widerständigen Praktiken bereits von vornherein den Boden entzieht, da der ›Happy Talk‹ darauf ausgelegt ist, zu suggerieren, »that we have ›done it‹« (Ahmed, 2007b, S. 599) und es keinerlei (weiterer) Maßnahmen mehr bedarf. Auch wird er durch viele der anderen aufgezeigten Praktiken legitimiert und verstärkt (Kapitel 5).

- (3) Welche Wechselwirkungen werden zwischen (den Strukturen innerhalb) der Strukturebene und (den diskursiven Praktiken innerhalb) der Repräsentationsebene sichtbar?

Für die Analyse der Wechselwirkungen zwischen den beiden Ebenen konnten drei verschiedene Typen von Handlungsfähigkeit aus dem Material herausgearbeitet werden: ›Transformative Akteur*innen‹ kritisieren durch ihre ›institutional work‹ vorhandene Strukturen und Normen (›disrupting‹), schaffen neue Strukturen und Handlungsmöglichkeiten bzw. Handlungsalternativen in Form von diversitätsfördernden Maßnahmen (›creating‹), fordern jedoch auch die Einhaltung bestimmter Strukturen ein, die eigentlich zur Erhöhung von Diversität beitragen sollen, dies jedoch aufgrund einer Abweichung von Anspruch und Realität nur begrenzt tun (›maintaining‹). ›Ambivalente Akteur*innen‹ kritisieren zwar, ähnlich wie ›Transformative Akteur*innen‹, einige Strukturen und Praktiken innerhalb des LSB, halten aber mit ihrer Form der ›institutional work‹ größtenteils am Status quo fest und tragen dazu bei, diesen zu erhalten (›maintaining‹). ›Konservative Akteur*innen‹ sind diejenigen Akteur*innen, die mit ihrer ›institutional work‹ ebenso dazu beitragen, dass der Status quo im LSB Nds. erhalten bleibt, da sie ›mit dem Strom schwimmen‹, dies jedoch eher auf implizite Art und Weise (Desinteresse, Nicht-Teilnahme) zeigen.

Abschließend kann die übergeordnete Frage der Arbeit

Inwiefern werden Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Nds. re produziert und inwiefern zeigen sich dabei auch Möglichkeiten und Ansätze der Veränderung?

wie folgt beantwortet werden:

Im LSB zeigt sich anhand der analysierten diskursiven Praktiken und Strukturen eine Gleichzeitigkeit von ›Wandlungs- und Beharrungsprozessen‹ (Funder &

Walden, 2017, S. 50) und eine starke Ambiguität, in der sich vor allem Führungskräfte, die Veränderungsprozesse im LSB Nds. anstoßen (möchten), bewegen. So ist der Zusammenhang von Macht und Widerstand auch im LSB Nds. als sehr dynamisch und komplex zu betrachten. Es hat sich jedoch deutlich gezeigt, dass der Erhalt von Strukturen und Praktiken, trotz einiger auch aussichtsreicher Veränderungsbemühungen, die wirkmächtigste und dominanteste Form der ›institutional work‹ bzw. der Machtausübung von Führungskräften im LSB darstellt – unabhängig davon, ob dies von den jeweils Handelnden intendiert ist oder nicht. Nahezu alle Führungskräfte unterwerfen sich (in verschiedenen Abstufungen) etablierten Praktiken und Strukturen im LSB Nds. und Arbeiten so teilweise gleichzeitig für und gegen ihre eigene (vermeintliche) Agenda. Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Nds. werden auf Grundlage dieser Erklärungsansätze demnach eher re produziert bzw. verstetigt als verändert. Jedoch hat sich auch gezeigt, dass dieser Form der Macht sowohl mit kollektiver und kapitalstarker als auch mit situativer und individueller Form des Widerstands durch Führungskräfte begegnet werden kann und auch wird – bis jetzt überwiegend fragmentiert und in Ansätzen, jedoch mit Potential, »zu Brutstätten des offensichtlicheren widerständigen Agierens [zu] mutieren« (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 227). Vor allem diejenigen widerständigen Praktiken, die darauf ausgelegt sind, die diskursive Praktik des ›Happy Talks‹ zu dechiffrieren, wie u.a. die Veröffentlichung des ersten Gleichstellungsberichts, können hier als guter Ansatzpunkt genannt werden, um diese Praktik sichtbar zu machen, zu dechiffrieren und ihr damit womöglich ihre Legitimität zu entziehen. Dies bedarf jedoch weiterer tief- und übergreifender sowie kollektiver Bemühungen. Einen Startschuss dafür könnte die angekündigte ›Roadmap Diversity‹ als ganzheitlicher Veränderungsprozess im Rahmen eines Diversity Managements liefern (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025l) – was daraus entsteht, wird die Zukunft zeigen.

7.2 Bedeutung der Ergebnisse für die organisationale Praxis im LSB Nds. – Handlungsableitungen und -empfehlungen

Ein Aspekt, der sich in den Ergebnissen herauskristallisiert hat, ist, dass viele der im LSB existierenden Legitimations- und Abwehrmechanismen sich auf Muster und Logiken beziehen, die nicht zwingend ›sportspezifisch‹ sind, sondern die auch in anderen Non-Profit- und teilweise auch For-Profit-Organisationen existieren und auch dort von Führungskräften re produziert werden. Somit existieren bereits viele praxisbezogene Handlungsempfehlungen, die an den LSB angepasst werden, aber teilweise auch übernommen werden können. Beispielhaft hervorzuheben sind hier Publikationen und Materialien der Charta der Vielfalt e.V. (Charta der Vielfalt e.V., 2025), Projektberichte und weitere Publikationen des Deutschen Zentrums

für Integrations- und Migrationsforschung (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V., 2025), z.B. der Bericht zum Projekt ›Ein Zeitfenster für Vielfalt‹, in dem konkrete Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung formuliert werden (Baumann et al., 2019) sowie Publikationen und Materialien der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2025). Beispielhaft zu nennen ist hier die Studie ›Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben (Icks et al., 2021), in der Handlungsempfehlungen für Non-Profit-Organisationen formuliert sind. Ansätze für sportsspezifische Handlungsempfehlungen finden sich in eigenen formulierten Ansätzen vor allem übergeordneter Sportorganisationen, z.B. vom DOSB (Gieß-Stüber et al., 2014), der Deutschen Sportjugend (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2016) und dem Deutschen Behindertensportverband (Deutscher Behindertensportverband und Nationales Paralympisches Komitee (DBS) e.V., 2014) und in der praxisnahen sportwissenschaftlichen Literatur (vgl. Cunningham, 2019; Keyser-Verreault et al., 2024; Rulofs, 2011, 2021). Jedoch lassen sich auch einige spezifische Handlungsableitungen aus den Ergebnissen des durchgeführten Forschungsprojekts für den LSB Nds. anhand der in Kapitel 6 gebildeten Typen von Handlungsfähigkeit formulieren, mit denen, wie bereits in Kapitel 3.2.3.5 beschrieben, ein gemeinsamer Mehrwert für den LSB Nds. geschaffen werden soll, der auf eine »Veränderung von Praxis abziel[t]« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 125).

(1) Steter Tropfen höhlt den Stein – ›Transformative Akteur*innen‹

›Transformative Akteur*innen‹ stellen aussichtsreiche ›change agents‹ (Dreas & Rastetter, 2016) dar, da sie eine intrinsische Motivation mitbringen, sich für diversitätsfördernde Maßnahmen in der eigenen Organisation einzusetzen und dabei auch als Vorbilder und Motivator*innen für andere Personen in die Organisation hineinwirken (können). Diese intrinsische Motivation kann jedoch auch negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit von ›Transformativen Akteur*innen‹ haben. Dies kann u.a. durch eigene Erfahrungen mit Diskriminierungserfahrungen und/oder durch fehlende zugestandene Ressourcen in Kombination mit einem Abhängigkeitsverhältnis in der Organisation begünstigt werden (vgl. Gamgami, 2024). Unter anderem zu dieser Thematik hat Asmahan Gamgami (2024) Handlungsempfehlungen zum Selbstschutz und zur Förderung der Resilienz von BPoC Diversity Manager*innen zusammengestellt, die auch grundsätzlich im Rahmen eines Diversity Managements genutzt werden können. Auf Basis der vorangegangenen Ergebnisse können hier für den LSB vor allem das Bilden und Nutzen von Netzwerken (sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext), eine realistische Erwartungshaltung an andere und an sich selbst und die eigene Organisation und das Nutzen von gesetzlichem Druck, positiv konno-

tiertem Wissen und aktuellen Forschungsdiskursen hervorgehoben werden. So kann Aktivismus von ›Transformativen Akteur*innen‹ in seiner Wirkungsmacht genutzt werden, »ohne selbst als Aktivist*in wahrgenommen zu werden« (Gamgami, 2024, S. 121). In der einschlägigen Literatur wird darüber hinaus immer wieder darauf hingewiesen, dass Stellen, die im Bereich Diversity Management in die Organisation hineinwirken sollen, in möglichst hohen Führungsebenen angesiedelt werden sollten, da diese Ebenen nicht nur die Verantwortung für die Umsetzung von Visionen und Strategien im Umgang mit Diversität tragen, sondern auch die Bereitstellung notwendiger Ressourcen verantworten (Amstutz & Spaar, 2014; Franken, 2024; Gutting, 2015).¹ Auf Grundlage der Ergebnisse sind für den LSB u.a. die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen auf mittlere und untere Führungsebenen (z.B. im Hinblick auf die Zusammenstellung von Teams und die Personalauswahl) und der Zugriff bzw. auch die Bereitstellung eines ausreichenden Budgets für langfristige und nachhaltige Maßnahmen durch die entsprechenden Führungsebenen herauszustellen (Gamgami, 2024, S. 111). Darüber hinaus hat Gamgami (2024) auch weitere Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Diversity Management in ›weißen Organisationen‹ (aus Sicht von BPoC Diversity Manager*innen) zusammengestellt. Hier sind für den LSB besonders die umfassende Einbeziehung der Ziele in alle Unternehmenshandlungen, die diversitätssensible Qualifizierung von Personen und Teams und ein inklusiver Führungsstil zu nennen (Gamgami, 2024, S. 108). In diesen Handlungsempfehlungen finden sich dahingehend wichtige Ansatzpunkte, die teilweise von den Personen selbst, die im LSB in diesem Bereich aufgrund ihrer Aufgaben- und Stellenbeschreibung tätig sind, aber auch von weiteren Personen genutzt werden können, die sich selbst der Gruppe der ›Transformativen Akteur*innen‹ zuordnen (möchten). Alles in allem sollten ›Transformative Akteur*innen‹ im LSB also weiterhin ›unbequem‹ bleiben – oder wie Donna Haraway es ausdrücken würde: »Staying with the trouble« (Haraway, 2016) – wobei sie jedoch auch immer ihre eigenen Ressourcen schützen sollten.

(2) Gut gemeint ist nicht gut gemacht – ›Ambivalente Akteur*innen‹

›Ambivalente Akteur*innen‹ sind vor allem aufgrund ihrer typischen Position im LSB in mittleren bis hohen Führungsebenen insofern wichtig, als dass sie eine hohe Entscheidungs- und Handlungsmacht haben, um Veränderungsprozesse top-down anstoßen und ›Transformativen Akteur*innen‹ ihren Rückhalt und ihre Unterstützung bieten zu können. In dieser Hinsicht ist zunächst eine Einsicht wichtig, dass

1 Eine Zusammenstellung von benötigten materiellen sowie immateriellen Ressourcen liefert Gamgami (2024, S. 111).

ein Umgehen bestimmter Entscheidungswege, das ›Sabotieren‹ bestimmter Maßnahmen, das Dulden von Verstößen gegen diese und/oder das Kürzen bzw. Nicht-Aufstocken von Budgets eine Botschaft hinsichtlich der Relevanz der Thematik in die Organisation hinein sendet. Diese Erkenntnis bietet einen wichtigen Ansatzpunkt, den eigenen Worten auch Taten folgen zu lassen. Zu einer nicht nur symbolischen Unterstützung gehören dabei u.a. die Verteilung von Ressourcen (persönell und finanziell) und die damit einhergehende Botschaft der Anerkennung von Expertise und das Zugestehen von Verantwortung an ›Transformative Akteur*innen‹ (Gamgami, 2024, S. 111) ohne dabei jedoch die eigene Verantwortung zu externalisieren, sondern diese gleichermaßen anzuerkennen. Das Erhöhen von Diversität in der eigenen Organisation stellt eine Aufgabe dar, an der die gesamte Organisation und alle in ihr wirkenden Akteur*innen beteiligt sind, sowohl top-down als auch bottom-up. Die Verantwortung sollte daher nicht auf einen kleinen Teil der Organisation abgeschoben werden, nach dem Motto ›wir beschließen und die machen‹ (vgl. Ahmed, 2007b; 2007c). Auch das unhinterfragte Reproduzieren von Strukturen, ›weil wir das schon immer so gemacht haben‹, bzw. ›weil wir nicht anders können‹ kann dazu beitragen, wichtige Reflexions- und Veränderungsprozesse zu verhindern. Eine Ableitung aus den Ergebnissen wäre hier, ›alte‹ Strukturen noch mehr zu hinterfragen und ein nachhaltiges Monitoring zu integrieren. Warum und zu welchem Zweck wurden diese Strukturen ursprünglich implementiert, was bewirken sie heute und müssen wir sie gegebenenfalls (mit der Macht, die wir durchaus haben, und auch anerkennen, dass wir sie haben) verändern? Dies ist insofern wichtig, da durch historisch institutionalisierte Praktiken der ursprüngliche Sinn und Zweck hinter einer Entscheidung und/oder Struktur in einer Organisation ›vergessen‹ werden kann und damit zu einem unhinterfragten Standard wird, der möglicherweise nicht (mehr) intendiert ist (vgl. Brunsson et al., 2012). Die Auswirkungen äußern sich dann z.B. in der Bevorzugung von bestimmten Personengruppen in Einstellungsverfahren, die dahingehend ebenfalls unhinterfragt bleiben. Auch der ›richtige‹ Umgang mit den eigenen ›Schwächen‹ bzw. denen des LSB stellt für ›Ambivalente Akteur*innen‹ eine zentrale Möglichkeit dar, ihren Absichten Glaubwürdigkeit zu verleihen. So sollte ein Raum für Kritik z.B. im Sinne von Handlungsmacht für ›Transformative Akteur*innen‹ geschaffen werden und transparent mit den eigenen ›Schwächen‹ umgegangen werden, ohne diese im nächsten Schritt durch ›Happy Talk‹ direkt wieder positiv zu framen (›Aber dafür machen wir ja ganz viel in anderen Bereichen‹) oder das Problem an sich zu relativieren (›Fehlt konkret was?‹). Nur durch diese Erkenntnisse und (Selbst-)Reflexions- und Unterstützungsleistungen können ›Ambivalente Akteur*innen‹ zu ›echten‹ ›Transformativen Akteur*innen‹ werden.

(3) Nicht Handeln ist auch eine Handlung – ›Konservative Akteur*innen‹

Als eine der wohl wichtigsten Ableitungen aus den Ergebnissen für ›Konservative Akteur*innen‹ stellt sich die Notwendigkeit der Erkenntnis dar, dass ein vermeintliches Nicht-Handeln im Sinne eines sich Entziehens aus bestimmten Gremien und Runden aufgrund von Desinteresse, im Sinne eines fehlenden Bewusstseins der eigenen Verantwortung gegenüber der Thematik Diversität und/oder im Sinne eines Ignorierens von bestimmten Maßnahmen auch eine Handlung darstellt, die den Status quo im LSB reproduziert. Die ›doxa‹ im LSB Nds. sorgt dafür, dass ein ›Mitschwimmen‹ mit der Organisationspraxis, die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen im LSB Nds. stärkt und aufrechterhält, wohingegen eine Veränderung größerer Anstrengung bedarf. Da ›Konservative Akteur*innen‹ bzw. ›stille Kollaborateur*innen‹ dazu neigen, im Strom mitzuschwimmen, kann dies natürlich dann entsprechend zum Vorteil werden, wenn ein Großteil der Führungskräfte im LSB an Veränderungsprozessen aktiv beteiligt ist, da diese sich dann ›typischerweise‹ anschließen würden. Wichtig ist es also, dass sich ›Konservative Akteur*innen‹ darüber bewusst werden, dass auch sie in einer (wenn auch überwiegend unteren) Führungsposition und ihrem geschätzten großen Anteil in den Führungsebenen eine große Handlungsmacht haben – auch wenn ihnen diese möglicherweise nicht bewusst ist. Eine weitere Möglichkeit, ›Konservative Akteur*innen‹ im LSB dazu zu bewegen, zu (engagierten) Unterstützer*innen von diversitätsfördernden Maßnahmen zu werden, könnte z.B. sein, Maßnahmen der Partizipation in ihrem Wirkungsbereich oder in einem Bereich aufzuzeigen, die auch für sie von Vorteil sein könnten, z.B. das Engagement für eine vielfaltssensible und ganzheitliche Unternehmenskultur. Am Beispiel der ›Konservativen Akteur*innen‹ wird noch einmal besonders deutlich, wie sich die unterschiedlichen Typen von Akteur*innen im LSB gegenseitig beeinflussen können, sowohl positiv als auch negativ, weshalb an dieser Stelle die Bedeutsamkeit des Miteinbeziehens von möglichst vielen Akteur*innen in einen Veränderungsprozess im LSB hervorgehoben werden soll.

7.3 Ausblick

Im Hinblick auf zukünftige Forschungsprojekte bzw. auf eine Ausweitung des durchgeführten Forschungsprojektes haben sich auf Grundlage der Ergebnisse und Limitationen der Studie verschiedene Ansatzmöglichkeiten offenbart. So erscheint es vielversprechend, auch weitere Sportorganisationen (sowohl Vereine als auch Verbände) anhand einer intersektionalen Analyse zu untersuchen. Mit einer Analyse von mehr als einer Organisation könnte u.a. der methodischen Herausforderung der Anonymisierung begegnet werden (siehe Kapitel 3.4.2.2) und es könnte z.B. eine ›vollständige‹ Intersektionale Mehrebenenanalyse wie Winker und Degele

(2009) sie erarbeitet haben, durchgeführt werden und damit auch Ergebnisse auf der Ebene der Identitätskonstruktionen in die Analyse mit einbezogen, eingeordnet und diskutiert werden. Auf diese Weise könnte nicht nur aufgezeigt werden, wo Personen sich Strukturen und/oder symbolischen Repräsentationen anpassen oder sich diesen widersetzen, sondern auch »wie sich die Einzelnen oder soziale Gruppen an ihre Lebensbedingungen anpassen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 115). So hat sich auch im Rahmen dieser Arbeit im Material an vielen Stellen die Relevanz dieser Ebene gezeigt. Beispielsweise berichtete eine Führungskraft innerhalb ihres Interviews, dass sie sich an ihre Rolle einer Führungskraft erst anpassen musste, da sie Eigenschaften mit einer Führungskraft assoziiert, die nicht ihrer Persönlichkeit entsprechen, was die Wirkmächtigkeit der Norm der »idealen« Führungskraft (siehe Kapitel 5.1.1.3) nicht nur auf der Struktur- und der Repräsentations-, sondern auch auf der Identitätsebene aufzeigt. Eine weitere Führungskraft äußerte, dass sie aufgrund ihrer privaten Situation das Gefühl habe, dass sie nicht das leisten könne, was von ihr in ihrer Position verlangt werde und deshalb vielleicht doch eine andere Person besser »passen« würde – obwohl sie selbst sagt, dass persönliche Situationen niemals ausschlaggebend dafür sein sollten, ob jemand eine Führungsposition ausführt bzw. ausführen kann oder nicht. Hier wird u. a. deutlich, dass meritokratische Logiken (siehe Kapitel 5.1.1.1) auch auf der Identitätsebene von Führungskräften relevant gemacht werden, insofern

»dass viele Interviewpersonen dieses Leistungsprinzip für sich akzeptieren. Aber auch wenn sie sich dagegen wehren, wird deutlich, dass diese Form des Klassizismus in dem untersuchten Feld wirksam ist.« (Winker & Degele, 2009, S. 94)

Durch die Wechselwirkungen auf drei unterschiedlichen Ebenen könnte somit noch deutlicher aufgezeigt werden, wie übergeordnete Herrschaftsverhältnisse sich tief in diesen verfestigt haben und miteinander verwoben sind. Nichtsdestotrotz konnte durch diese Studie aufgezeigt werden, dass auch (nur) die analytische Verbindung von Repräsentations- und Strukturebene wichtige Ansatzpunkte und Ergebnisse zur Re_Produktion und Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen liefern kann und intersektionale Analysen auch in abgewandelter Form von der von Winker & Degele (2009) vorgeschlagenen Analyse möglich sind. Auch könnte mit dem Ausweiten des Forschungsprojektes einem grundsätzlichen Forschungsbedarf nachgekommen werden. Wie in Kapitel 1.3 aufgezeigt wurde, fehlt es insgesamt sowohl an qualitativen als auch quantitativen Daten zur Diversität in Führungsebenen von Sportvereinen und vor allem von Sportverbänden in Deutschland. Quantitative Verteilungsmuster zu vereinzelt differenzlinien lassen sich nur unvollständig und punktuell aus einzelnen Studien ziehen, was aufgrund unterschiedlicher methodischer und methodologischer Ausrichtungen der Studien längsschnittliche Vergleiche erschwert (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 533), wie sie international z. B. im

Rahmen des Sydney Scoreboard Global Index of Participation (Adriaanse, 2016) durchgeführt werden. Dabei werden vor allem auch intersektionale Aspekte wenig betrachtet (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 533). Hier besteht weiterhin ein großer Forschungsbedarf, um den anhaltenden Status quo in Führungsebenen in Sportverbänden im Hinblick auf fehlende Diversität, die thematische Relevanz dessen und den dahingehenden Handlungsbedarf aufzeigen zu können. Auch könnte mit Hilfe intersektionaler Analysen eine einseitige Betrachtung der Unterrepräsentation von bestimmten Personengruppen sowohl in der Praxis als auch in der Forschung überwunden werden. Mit der Untersuchung verschiedener Organisationstypen (Sportvereine und Sportverbände) könnten nicht nur Unterschiede zwischen diesen ermittelt werden, so wurden Sportverbände in der sportwissenschaftlichen Organisationsforschung in der Vergangenheit oft stellvertretend für Sportverbände untersucht (Wojciechowski & Thieme, 2021, S. 10). Es könnten auch organisationsübergreifende, ähnliche Ungleichheiten re produzierende Diskurse und Strukturen hinsichtlich ihrer Persistenz und/oder Veränderung analysiert werden. So existieren bisher nur wenige Studien, die sich besonders mit erfolgreichen Ansätzen zur Veränderung dieser auseinandersetzen oder, um erneut auf Evans und Pfister (2021) zurückzukommen: »We know what prevents progress – we know less about what works.« (Evans & Pfister, 2021, S. 336, Herv. i. O.) So stellt nicht nur das Aufzeigen von Veränderungsbarrieren, sondern besonders von Handlungsmöglichkeiten eine wichtige Voraussetzung dafür dar, spezifische und angepasste Handlungsempfehlungen und -ansätze für die Praxis entwickeln zu können. Insgesamt fehlt es zumindest im deutschsprachigen Raum auch noch immer an Studien, »die sich mit einzelnen Sportverbänden befassen und dabei eine systematische und für den jeweiligen Verband spezifische Diversitäts-Analyse vornehmen« (Rulofs, 2021, S. 272). Dies ist wichtig, da organisationsspezifische Erkenntnisse nicht uneingeschränkt generalisiert werden können: »[D]ifferent organisations require different approaches and not all organisations should be judged by the same criteria« (Piggott, 2022, S. 267). Vor allem diese Forschungsansätze können zur (Weiter-)Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die organisationale Praxis in Sportorganisationen beitragen und die Entwicklung eines umfassenden Diversitätsmonitorings und -managements in einzelnen Organisationen vorantreiben, die eben nicht nur die Re_Produktion, sondern auch die Veränderung in den Fokus rücken. Dies

»würde einen erheblichen Erkenntnisgewinn für den organisierten Sport bedeuten und ihn seinen selbst gesetzten Zielen nach Öffnung für alle und gerechter sozialer Teilhabe näherbringen« (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 533).

So war die Intention hinter dieser Arbeit von Beginn an, einen Anstoß dafür zu liefern und Möglichkeiten für eine diversitätsgerechte und praxisnahe Weiterent-

wicklung von Sportorganisationen aufzuzeigen, damit Ungleichheitsverhältnisse (in Führungsebenen) zukünftig nicht mehr verstetigt, sondern verändert werden.