

5. Ergebnisse und Diskussion der Analyse der Repräsentationsebene

Wie bereits in Kapitel 3.2.3.4 dieser Arbeit erläutert wurde, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Analyse der Ebene der symbolischen Repräsentationen vorgestellt. In der Analyse ging es um das Herausarbeiten von Normen, Werten, Stereotypen, Bewertungen, Normalismen und Ideologien, die sich im empirischen Material zeigen, also um kollektive Deutungen von bestimmten Lebenslagen und -kontexten (Ganz & Hausotter, 2020, S. 84; Winker & Degele, 2009, S. 54). Mit der weiterführenden Analyse der Repräsentationsebene soll die zweite untergeordnete Fragestellung beantwortet werden:

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

Diese Frage wurde weitergehend in zwei Unterfragestellungen aufgegliedert, um sie im Hinblick auf die übergeordnete Fragestellung weiter zu präzisieren und auf die relevantesten Aspekte zu fokussieren:

- (2.1) Welche Legitimationsstrategien lassen sich in Bezug auf das Fehlen und welche Abwehrmechanismen lassen sich in Bezug auf die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen erkennen?
- (2.2) Welche widerständigen Praktiken lassen sich erkennen?

Wie ebenfalls in Kapitel 3.2.3.4 beschrieben, wurden die kodierten Textstellen vortriert, teilweise neu benannt und zugeordnet, um sie anschließend zu induktiv und deduktiv gebildeten Kodegruppen zusammenzufassen bzw. in diese einzuordnen. In den nachfolgenden Kapiteln werden an Beispielen aus dem Material anhand exemplarischer Textstellen zunächst diskursive Praktiken zur Legitimation und Abwehr und im Anschluss widerständige Praktiken aufgezeigt und die Ergebnisse jeweils vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen und des Literatur- und Forschungsstands diskutiert.

5.1 Diskursive Praktiken zur Legitimation und Abwehr

Im Material finden sich verschiedene diskursive Praktiken der interviewten Führungskräfte in Form von Legitimationsstrategien in Bezug auf das Fehlen von Diversität bzw. auf den Erhalt des Status quo und/oder Abwehrmechanismen in Bezug auf die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen. Diskurse werden nach Foucault im Rahmen dieser Arbeit definiert als »eine Praxis des Denkens, Schreibens, Sprechens und auch Handelns, die diejenigen Gegenstände, von denen sie handelt, zugleich selbst systematisch hervorbringt« (Kammler et al., 2014, S. 234) (siehe Kapitel 2.1.3.1). Zum einen wird Legitimierung verstanden als »individuelle[r] wie kollektive[r] Bezug auf kulturell-diskursive Normen sowie Prozesse [dieser]« (Dammayr et al., 2015, S. 7). Dabei ist es entscheidend, dass die Akteur*innen in diesem Sinne nicht »normativ« handeln, sondern dass sie sich auf Rechtfertigungslogiken berufen, die innerhalb von Rechtfertigungsordnungen – oder nach Foucault Wissensordnungen – »als historisch gewachsene und situativ verhandelte Institutionalisierungen« (Dammayr et al., 2015, S. 12) existieren und soziale Ungleichheitsverhältnisse legitimieren. Zum anderen wird Legitimität im Sinne der neo-institutionalistischen Organisationstheorie auch verstanden als ein überlebensnotwendiges strategisches Mittel von Organisationen, im Sinne einer organisationsexternen »generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions« (Suchman, 1995, S. 574) und die sie von anderen sozialen Akteur*innen erhalten (siehe Kapitel 2.2.3.2). Die unter diesem Kapitel subsummierten Praktiken unterscheiden sich sowohl in ihrer Form, in den ihnen zugrunde liegenden Diskursen als auch in der darin enthaltenen Verortung der Verantwortung. Insgesamt konnten drei verschiedene diskursive Praktiken, »Boundary Work« (Kapitel 5.1.1), Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit (Kapitel 5.1.2) und »Happy Talk« (Kapitel 5.1.3), identifiziert werden, die in den anschließenden Unterkapiteln näher erläutert werden.

5.1.1 »Boundary Work«

Eine diskursive Praxis, die sich im Material gezeigt hat, ist die der »Boundary Work«. Dieses Konzept wurde stark durch die von Thomas Gieryns und Andrew Abbotts in den 1980er und 90er Jahren entwickelten Ansätze beeinflusst, die sich mit sozialen Prozessen der Unterscheidung und Grenzziehung befassen (Prietl & Ziegler, 2016, S. 1f.). Es lässt sich gut mit anderen soziologischen Konzepten und Ansätzen, z.B. mit Bourdieus Konzept der Distinktion, verbinden (ebd.) und wird vor allem in der gegenwärtigen Migrations- und Ungleichheitsforschung oft hinzugezogen und verhandelt (vgl. Drewski & Tuppatt, 2021; C. Fischer et al., 2020; Sandberg et al., 2025; Yurdakul & Altay, 2023). Durch »Boundary Work« werden von den Führungskräften

im LSB soziale Hierarchien re produziert, Grenzen gezogen und damit auch Ausschlüsse gerechtfertigt. Dies zeigt sich u.a. in meritokratischen Logiken (5.1.1.1) und essentialisierenden Diskursen (5.1.1.2), die sich durch verschiedene argumentative Muster ziehen. Auch wird ein ›Idealbild‹ einer Führungskraft im LSB (5.1.1.3) anhand von Normen, Werten und Kompetenzen, die dieser zugeschrieben werden, re produziert.

5.1.1.1 Meritokratische Logiken

Der Verweis auf das Leistungsprinzip auf Basis einer Chancengleichheit zur Erlangung von Ressourcen wirkt in modernen Gesellschaften als Legitimation für Ungleichheiten. Diese meritokratischen Logiken ziehen sich quer durch alle gesellschaftlichen Felder und legitimieren ungleiche Bildungs-, Erwerbs- und Einkommensverhältnisse (Becker & Hadjar, 2009). Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass die gesellschaftlich ›berechtigte‹ Verteilung von Status, Einkommen, Macht und anderen Privilegien aufgrund von individueller Leistung vorgenommen wird und nicht auf Basis von askriptiven Faktoren wie beispielsweise *Geschlecht* (ebd., S. 36). So wird eine vermeintliche Chancengleichheit im Sinne der bildungs-basierten Meritokratie hergestellt, indem »die soziale Schichtung nach Herkunft [...] durch eine soziale Schichtung nach individueller Leistung ersetzt [wird]« (Becker & Hadjar, 2009, S. 36). Dies verschleiert soziale Ungleichheitsverhältnisse und findet sich als Legitimationsprinzip in kodierter Form auch im Material wieder.

So wird beispielsweise das ›Wollen‹ bzw. ›Nicht-Wollen‹ von Personen als Hauptgrund dafür angeführt, warum es einige Personen in Führungspositionen schaffen und andere nicht:

»Also ja klar, es ist immer auch ein Thema tatsächlich, ob Frauen das auch dann wollen, in Führungspositionen [zu kommen].« (HX_22)

In diesem Zitat zeigt sich deutlich, dass die Verantwortung dafür, beruflich ›aufzusteigen‹ und in eine Führungsposition zu kommen, individualisiert wird. Damit wird suggeriert, dass die Entscheidung, eine Führungskraft zu werden (oder nicht), in diesem Fall als generalisierte Aussage von Frauen selbst getroffen wird und somit ein Ergebnis individueller Leistung und vor allem Leistungsbereitschaft ist. Durch die Generalisierung dieser Aussage vermischen sich an dieser Stelle auch meritokratische Logiken und essentialisierende Diskurse, so wird Frauen ein ›Nicht-Wollen‹ in naturalisierter Form gewissermaßen zugeschrieben (siehe auch nachfolgendes Kapitel).

In einem weiteren Zitat wird die Individualisierung von Leistungsbereitschaft noch einmal deutlicher:

»Das [(wenige Frauen in Führungspositionen im LSB)] finde ich nicht gut und ich kann nicht so ganz erklären, woran es liegt, weil wie gesagt, ich habe hier eigentlich jede Unterstützung bekommen und mich auch entsprechend entfalten können und würde mir wünschen, dass das auch mehr Frauen tun.« (HX_35)

Die Person, in diesem Fall eine weibliche Führungskraft, betont basierend auf ihren eigenen Erfahrungen die Eigenverantwortung von Frauen, die unterstützenden Maßnahmen im LSB auch in Anspruch zu nehmen, so wie sie es getan hat, und suggeriert durch ihren geäußerten Wunsch, dass der Großteil an Frauen im LSB Nds. dies nicht tut. Somit universalisiert sie ihre eigenen Erfahrungen und verschiebt, wie auch im Beispiel zuvor, die Verantwortung auf das Individuum.

Was ebenfalls aus dem Material hervorgeht, ist, dass die fachliche Qualität der Mitarbeitenden von Führungspersonen immer wieder besonders hervorgehoben wird:

»[Wir haben] seit 30 Jahren das Bestreben, dass wir Leute suchen für bestimmte inhaltliche Themen und versuchen, die besten Personen zu bekommen, die wir kriegen können. [...] Mittlerweile haben wir bestimmt die Hälfte unserer Mitarbeitenden, deutlich mehr wahrscheinlich sogar, mit akademischen Abschlüssen, also mit hoher fachlicher Expertise.« (HX_31)

In diesem Textausschnitt wird deutlich, dass eine ›hohe fachliche Expertise‹ mit akademischen Abschlüssen gleichgesetzt bzw. von diesen abgeleitet wird, was auf eine Akademisierung von Qualifikationen im LSB Nds. hinweist (siehe auch Kapitel 4.2.1.1). Es wird eine ›Elite‹ (›bestimmt die Hälfte unserer Mitarbeitenden‹) konstruiert, die durch die Einstellungskriterien aufrechterhalten werden soll (›wir versuchen‹ die besten Personen zu bekommen‹). Anhand welcher Kriterien, neben akademischen Abschlüssen, diese Bewertung und Auswahl der ›Besten‹ vorgenommen wird, bleibt an dieser Stelle offen.

Wie sich an diesen Beispielen zeigt, ziehen sich meritokratische Logiken quer durch die kollektiven Deutungsmuster der Führungskräfte, was u.a. Aufstiegsmöglichkeiten und Einstellungskriterien betrifft. Hadjar (2015) stellt heraus, »dass das meritokratische Prinzip insbesondere in industrialisierten Bildungsgesellschaften eines der zentralen Legitimationsprinzipien [von Ungleichheiten] ist« (Hadjar, 2015, S. 158). Innerhalb dieser Logiken wird Bildung als ›Chance‹ präsentiert, die von der individuellen Leistung abhängt, als Indikator der eigenen Qualifikation gilt und in berufliche Positionen konvertiert werden kann, die wiederum mit einem bestimmten Einkommen ausgestattet sind (Becker & Hadjar, 2009, S. 40f.; Solga, 2005, S. 31). Diese ›individualisierte Ursachenzuschreibung‹ zeigt sich vor allem am ersten hier aufgeführten Beispiel – »nach dem Motto: ›Er hatte die Chance, hat sie aber nicht genutzt‹ (Becker & Hadjar, 2009, S. 51). Dass jedoch das Bildungssystem

Ungleichheiten durch meritokratische Logiken legitimiert und verschleiert, zeigt sich nach Bourdieu und Passeron (1971) in der ›Illusion der Chancengleichheit‹. Besonders im Hinblick auf den Zugang zu Organisationen liefern in diesem Zusammenhang Bourdieus Konzepte des Feldes und des Kapitals weitere wichtige Ansatzpunkte (siehe Kapitel 2.2.1). Bildung gehört demnach zum ›kulturellen Kapital‹, das wiederum eng mit sozialer Herkunft verwoben ist (Bourdieu, 2015a, S. 57ff.). Betrachtet man nun Organisationen mit Bourdieu als eigene (Macht-)Felder, so zeigt sich vor allem im zweiten Beispiel, dass auf Basis der etablierten Legitimationsmuster (in diesem Fall meritokratischer Logiken) eine hohe fachliche Expertise mit akademischen Abschlüssen gleichgesetzt wird bzw. meritokratische Logiken durch diese gestützt werden. Dies beeinflusst u.a. Einstellungsverfahren und Aufstiegsmöglichkeiten, denn nach Bourdieu und Wacquant (2013) wird bereits »[d]as Recht auf Eintritt in ein Feld [...] durch den Besitz einer besonderen Konfiguration von Eigenschaften [Kapital] legitimiert« (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 139). Durch diese ›Eintrittsgebühr‹ wird eine Exklusivität des LSB Nds. betont und gleichzeitig eine ›Grenze‹ für Außenstehende geschaffen, die es zu erhalten gilt (Bourdieu & Wacquant, 2013).¹ Dass diese Bewertung von Qualifikationen dabei als objektiv angesehen wird, verschleiert die ›symbolische Macht‹, die von den Personen ausgeübt wird, die diese Kriterien als wertvoll bestimmen:

»This discursive practice of resistance tends to assume that well-defined and objective qualifications comprise the predominant criterion in the selection of board members and that current board members have been selected primarily on that basis, that is, on the symbolic capital they embody and are assumed to enact.« (Knoppers et al., 2021, S. 521)

Dass diese Bewertung jedoch keinesfalls objektiv ist, da vor allem Bildungsabschlüsse innerhalb eines bereits ungleichheitsreproduzierenden Bildungssystems erworben werden, wurde bereits in Kapitel 4.2.1.2 im Zusammenhang mit den analysierten formalen Anforderungen in Stellenausschreibungen für hauptamtliche Führungspositionen beschrieben. Ähnlich wie in den Ergebnissen von Knoppers et al. (2021) zeigt sich auch bei den Führungskräften im LSB, dass diese sich aufgrund ihres eigenen (symbolischen) Kapitals weiterhin darauf beziehen, obwohl meritokratische Logiken bereits vielfach in (sport-)wissenschaftlichen Forschungsarbeiten als Mythos dechiffriert wurden. So zeigen u.a. Eberherr und Funder (2018, S. 296ff.) auf, dass der ›Gender Cage‹ in Organisationen (siehe Kapitel 2.2.3.2) durch ›tabuisierte‹ meritokratische Logiken stabilisiert wird. Auch Müller konstatiert:

1 Inwiefern diese ›Exklusivität‹ durch ›Happy Talk‹ im Sinne einer gegenseitigen Legitimierungs- und Verfestigungspraxis noch weiter verstärkt wird, darauf wird in Kapitel 5.1.3.3 näher eingegangen.

»Es kann immer noch (oder wieder?) von einer Nutzung des meritokratischen Prinzips zur Setzung und Stabilisierung interner Geschlechtergrenzen gesprochen werden. Der Appell an strikte Einhaltung des individuellen Leistungsprinzips kann – speziell in homosozial männlichen Kontexten, aber nicht nur dort – dazu dienen, faktisch benachteiligende Geschlechterverhältnisse zu de-thematisieren und deren Thematisierung zu de-legitimieren.« (Müller, 2017, S. 553f.)

Dies lässt sich auch für andere Ungleichheitsverhältnisse bestätigen und führt weitergehend dazu, dass durch den starken Bezug auf den Leistungsdiskurs diversitätsfördernden Maßnahmen wortwörtlich ›der Boden entzogen‹ wird (Funder, 2017a, S. 27).

5.1.1.2 Essentialisierende Diskurse

Was sich ebenfalls durch das Material zieht, sind essentialisierende und zum Teil auch ontologisierende Diskurse, die hauptsächlich das Verständnis von *Geschlecht* einiger Führungskräfte beeinflussen und die zur Legitimierung von eingeschränkter Diversität in den Führungsebenen im LSB herangezogen werden. Dies wird u.a. daran deutlich, dass Frauen und Männern in einem binären Verständnis bestimmte Interessenlagen zugeschrieben, während vor allem Frauen gleichzeitig andere abgesprochen werden:

»Also wir haben [zum Beispiel] im Internat einen klaren Überhang [an Frauen], hört sich jetzt auch blöd an, wir haben natürlich sehr viele Pädagogen, also Internatsleitung, [Name] ist natürlich männlich, aber sehr viele Pädagogen, klar, weil es ein pädagogischer Beruf ist, wo es einen erhöhten Frauenanteil gibt. [...] Es liegt aber, wie gesagt, natürlich [an den] Interessenlagen der Ausbildung, bei den Bewerbungsgesprächen siehst du dann natürlich schon, dass es unterschiedliche Schwerpunkte halt gibt. Das ist eben so.« (HX_25)

Die Führungskraft legitimiert hier den erhöhten Frauenanteil im Sportinternat damit, dass dort ein pädagogischer Beruf ausgeübt wird und sich dies durch ›Interessenlagen der Ausbildung‹ ergibt. Dies wirke sich resultierend daraus demnach auch auf die Bewerber*innenlage aus. Die Internatsleitung sei männlich, aber es gebe sonst einen hohen Frauenanteil. Sie stellt klar, dass ›das eben so ist‹ und naturalisiert damit unterschiedliche Interessenlagen qua *Geschlecht* in einem binären Verständnis. Noch deutlicher wird dies in einem weiteren Zitat:

»Das ist ein Thema, was wir im Sport insgesamt haben, was wir insgesamt in der Ehrenamtsstruktur haben. Wir kennen bestimmte geschlechterspezifische Interessenlagen. Der niedersächsische Heimatbund, da findest du 80 Prozent Frauen, im Sport sind es eben Männer.« (EX_18)

Diese ehrenamtliche Führungskraft bezieht sich in ihrer Aussage nicht auf pädagogische Berufe (im Sportkontext), sondern grundsätzlich auf den Sport, insbesondere auf die Ehrenamtsstruktur: So gebe es »geschlechterspezifische Interessenlagen« im Ehrenamt: Frauen würden sich demnach z.B. eher im niedersächsischen Heimatbund, also für Naturschutz, Kulturlandschaft und Regionalgeschichte engagieren (und demnach dafür interessieren) – »im Sport sind es eben Männer«.

Dass Frauen nicht nur das Interesse am Sport und damit eine notwendige Voraussetzung für eine Tätigkeit im LSB, sondern auch der Wille, in eine Führungsposition aufsteigen zu wollen, abgesprochen wird, wurde bereits im vorangehenden Kapitel an einem Beispiel aufgezeigt. Der essentialisierende Diskurs, durch den Frauen als desinteressiert oder sogar ablehnend gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten konstruiert werden, zeigt sich hier als eng verwoben mit meritokratischen Diskursen, nach deren Logik der Aufstieg in eine Führungsposition grundsätzlich in der individuellen Verantwortung einer Person liegt. Diese Verwobenheit zwischen essentialisierenden Diskursen und meritokratischen Logiken zeigt sich auch in einem weiteren Textausschnitt:

»Wir haben so viele Angebote, die man auch nutzen kann, und das ist halt vielen im Haus gar nicht bewusst. Also, dass Veranstaltungen auch von jedem von uns besucht werden können, ich glaube, das ist nicht unbedingt bewusst oder es wird sich nicht getraut. [Personen], die auch gar nicht so viel mit Veranstaltungen zu tun haben, vielleicht selber auch nicht ganz so outgoing unbedingt sind, die sieht man sehr selten in Fortbildungen und das finde ich super schade. [...] [Es ist] eine persönliche Sache, der Charakterzug, weil wenn du in so eine Fortbildung gehst, musst du halt auch was von dir irgendwo offenbaren, es geht ganz oft um Persönlichkeitsentwicklung und das fällt halt vielen, also das machen viele nicht so gerne und auch dieses fehlende Selbstbewusstsein.« (HX_61)

Ein Interpretationsansatz des Materialausschnitts ist hier, dass ein »fehlendes Selbstbewusstsein« im Sinne von »die machen das nicht so gerne« in verklausulierter Form von der interviewten Führungskraft als fehlende Eigeninitiative von Personen bewertet wird. Es läge demnach in der individuellen Verantwortung von Arbeitnehmenden, an Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten teilzunehmen und dann weiterführend auch von diesen zu profitieren. Essentialisierende Logiken zeigen sich in der Zuschreibung von »fehlendem Selbstbewusstsein« und einer Persönlichkeit, die »nicht ganz so outgoing ist« zu einer bestimmten Personengruppe. In diesem Beispiel werden von der Person Frauen zwar nicht direkt angesprochen, es liegt aber aufgrund gesellschaftlich verbreiteter stereotyper Denkmuster nahe, dass diese Verbindung (zumindest indirekt) hergestellt wird (siehe dazu auch Kapitel 4.2.1.2). Dies wird auch an zwei weiteren Beispielen aus dem Material deutlich:

»[D]as war schon außergewöhnlich, dass da eine FRAU die Vorsitzende des Verbandes war. Und die war seinerzeit auch auf Bundesebene eigentlich, ich sage mal, quasi eine Exotin, das war schon was Besonderes. Die war aber sehr durchsetzungsstark, also die hat überhaupt keine Probleme damit gehabt.« (EX_22)

»Wenn es zum Bei[spiel] um Skills geht, ›Du brauchst Durchsetzungsvermögen in bestimmten Funktionen, damit du mit den Alphetieren aus den Sportbünden umgehen kannst‹ und solche Geschichten.« (GD_B2_100)

Im ersten Zitat wird verdeutlicht, dass eine Frau als Vorsitzende eines Verbandes in der Vergangenheit etwas ›Besonderes‹ war. Dass die beschriebene Frau diese Position innehatte, liegt aus Sicht der interviewten Person nicht zuletzt daran, dass sie ›durchsetzungsstark‹ war – eine Eigenschaft, die hier eher Männern zugeschrieben wird und demnach eine Führungsposition legitimiert. Im zweiten Zitat wird ›Durchsetzungsvermögen‹ als notwendige Eigenschaft beschrieben, um mit den ›Alphetieren aus den Sportbünden‹ umgehen zu können, da diese schlussfolgernd daraus auch durchsetzungsstark sind. Es zeigen sich also eine klare geschlechtsspezifische Zuschreibung und eine gleichzeitige Aufwertung von Durchsetzungsfähigkeit als notwendige Eigenschaft für das Ausüben einer Führungsposition.

Auch was die generelle ›Arbeitsfähigkeit‹ von Frauen angeht, lässt sich ein weit verbreitetes Narrativ im Material finden:

»Das hat natürlich auch was damit zu tun, dass man mit der ein oder anderen Frau mittlerweile ein bisschen besser arbeiten kann, weil die sind natürlich durch unterschiedliche Belastung immer ganz anders eingespannt als Männer.« (EX_52)

In diesem Zitat klingt eine Begründung dafür an, warum lange keine oder nur sehr wenige Frauen Führungspositionen in Sportorganisationen innehatten: Care-Arbeit hindere Frauen daran, eine gute Arbeits- und insbesondere eine gute Führungskraft zu sein – ohne dass die Person den Begriff Care-Arbeit direkt verwendet (›andere Belastung‹). Eine Veränderung dieser Entwicklung führt die Person also höchstwahrscheinlich auf veränderte Familienmodelle und anders aufgeteilte Care-Arbeit zurück. Interessant ist an diesem Zitat jedoch nicht nur, dass eine klare Relativierung in der Aussage steckt (›mit der ein oder anderen‹), sondern vor allem, dass die Person die Verantwortung Care-Arbeit zu leisten, klar Frauen zuweist und diese gleichzeitig negativ als ›Belastung‹ konnotiert wird. Hier zeigt sich deutlich eine ontologisierende Logik: ›Mit Frauen kann man nicht gut arbeiten, weil sie ›natürlich‹ andere Verpflichtungen haben als Männer‹.

In den im Material gefundenen essentialisierenden bzw. ontologisierenden Diskursen werden Frauen und Männern bestimmte Eigenschaften und Kompeten-

zen zugeschrieben und vor allem von Frauen als natürlich dargestellt. *Geschlecht* bzw. damit verbundene Eigenschaften und Kompetenzen werden also nicht als etwas sozial Konstruiertes angesehen, sondern als etwas von Natur aus Gegebenes (siehe Kapitel 2.1.1). Frauen werden im Rahmen dieser Diskurse (in/direkt) ein Interesse für bestimmte Ausbildungsinhalte bzw. Tätigkeitsfelder (pädagogische), ein Desinteresse gegenüber bestimmten (ehrenamtlichen) Tätigkeitsfeldern (Sport), ein Desinteresse gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten und bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (nicht durchsetzungsstark, nicht selbstbewusst, keine gute Arbeits- und Führungskraft) zugeschrieben – es entsteht ein stereotypes Bild einer Frau, die sich nicht für Sport interessiert, nicht in eine Führungsposition möchte, dies aber auch nicht könnte, da es ihr dafür an Selbstbewusstsein mangelt und sie dafür ohnehin zu viel Care-Arbeit leisten muss (was in diesem Narrativ einer gerechten und natürlichen Arbeitsaufteilung entspricht). Hier zeigen sich verschiedene Legitimationsmuster, die alle durchzogen sind von essentialisierenden Diskursen. Die Annahme, dass Frauen sich eher für pädagogische Tätigkeitsfelder und nicht für Sport interessieren, hängt zum einen mit einem problematischen Rückschluss von einem erhöhten Frauenanteil in pädagogischen Berufen zu einer grundsätzlich besseren ›Eignung‹ von Frauen für fürsorgende, pädagogische und helfende Berufe aufgrund der gesellschaftlich zugeschriebenen Verantwortung von Frauen für Hausarbeit und Sorgetätigkeit und der Annahme, dass diese dies gerne tun, zusammen (Brückner, 2013, S. 107ff.). Die Ambivalenz zwischen einer Emanzipation von Frauen im Sinne einer Verberuflichung und damit Aufwertung von Sorgearbeit und der Reproduktion eines ontologischen Geschlechterverständnisses wird in der Forschung zu Sozialer Arbeit unter dem Konzept der ›geistigen Mütterlichkeit‹ verhandelt (vgl. Zund, 2025). Zum anderen hängt diese Annahme auch mit der historischen Entwicklung und Re_Produktion des Sports als ›Männerdomäne‹ (Dunning, 2003) bzw. der »Annahme einer natürlichen männlichen Überlegenheit im Sport« (Heckemeyer, 2021, S. 231) zusammen (siehe auch Kapitel 1.2). Fehlendes Selbstbewusstsein oder auch fehlendes Durchsetzungsvermögen als weitere Legitimationsmuster wurden bereits in vielen (sportwissenschaftlichen) Studien als typische Strategien entlarvt, um die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu legitimieren (vgl. Evans & Pfister, 2021; Krell, 2011). So sind u.a. Leistungskriterien wie ›Durchsetzungsfähigkeit‹ und ›Belastbarkeit‹ besonders anfällig für Geschlechterstereotypisierungen und eher männlich konnotiert (Tondorf & Jochmann-Döll, 2005, S. 90f.).

Auch die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit von Frauen bezogen auf zusätzliche Care-Arbeit ist ein weit verbreiteter Diskurs, der als Erklärungsversuch hinzugezogen wird (Knoppers et al., 2021, S. 523). Dies zeigt die privilegierte Position der Führungskräfte, aus der diese argumentieren und die Abwertung von Care-Arbeit und Reifizierung dieser als weiblich konnotiert, wie Knoppers et al. in ihrer Studie festgestellt haben:

»These board members were generally silent about the social privileges they themselves may enjoy because in their personal lives they may have assigned caring and household responsibilities to others. They assign little or no symbolic capital to these caring responsibilities that could contribute to board membership.« (Knoppers et al., 2021, S. 523)

Durch diese reproduzierten Geschlechterstereotype wird zwangsläufig ein Konflikt zwischen ›Frau-Sein‹ und bestimmten Tätigkeitsfeldern im LSB bzw. zwischen ›Frau-Sein‹ und ›Chef-Sein‹ (Alvesson & Due Billing, 1997, S. 91) konstruiert. Anknüpfend an Bourdieus Distinktionskonzept beschreibt Hofbauer, dass diese Zuschreibungen von Geschlechterstereotypen als »Akt symbolischer Grenzziehung, [...] Frauen und Männer in untypischen Berufen, Tätigkeiten oder Positionen nachhaltig ausschließen können« (Hofbauer, 2006, S. 24). Diese Grenzziehung, oder auch ›Boundary Work‹, ist dabei innerhalb einer Arbeitsorganisation als ›vergeschlechtlichtes Feld‹ nicht nur eine interaktive, sondern auch eine strukturell hergestellte Form der Grenzziehung, wie sie bereits im vorangegangenen Kapitel am Beispiel von akademischen Abschlüssen beschrieben wurde (Bourdieu & Wacquant, 2013). So arbeiten Mitglieder einer Organisation stets daran,

»einen Teil der aktuellen oder potentiellen Teilnehmer aus dem Feld auszuschließen, vor allem indem sie die Eintrittsgebühr erhöhen oder eine bestimmte Definition für die Zugehörigkeit durchsetzen« (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 130).

Geschlechterstereotype bzw. essentialisierende und ontologisierende Diskurse über *Geschlecht* und vergeschlechtliche Eigenschaften stellen in diesem Sinne eine ›Eintrittsgebühr‹ dar, die individualisiert wird – Frauen scheitern so »gewissermaßen ›an sich selbst« (Hofbauer, 2006, S. 38). Hier lässt sich auch Kanter (1977b) Konzept des ›tokenism‹ anschließen, mit dem die Problematik beschrieben wird, dass Männer als ›dominante Gruppe‹ stets bestrebt sind, sich von Frauen abzugrenzen. Während die wahrgenommenen Unterschiede ihrer Gruppe kleiner werden, werden die Unterschiede zur Minderheitsgruppe größer (siehe Kapitel 2.2.3.1). Durch die Verknüpfung mit meritokratischen Diskursen und dem daraus entstehenden Narrativ als Legitimationsmuster, dass Frauen gar nicht in Führungspositionen kommen wollen, wird zusätzlich dazu die Eigenverantwortung von Frauen hervorgehoben. Gleichzeitig werden Barrieren, die u.a. durch essentialisierende Diskurse reproduziert werden, verschleiert (Tonn, 2016, S. 76ff.). In diesen diskursiven Praktiken zeigt sich sehr deutlich die Reproduktion, Verfestigung und gewissermaßen auch Verteidigung einer ›hegemonialen Männlichkeit‹, also des gesellschaftlich dominanten Leitbildes von Männlichkeit (Connell, 2005): »This shared commitment of the different and superior abilities of [...] [men] means that when women do achieve inclusion, their presence does not threaten male dominance« (Pape, 2020, S. 86f.).

Aus dieser Logik heraus würde eine Anerkennung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen aufgrund ihrer ›Gleichartigkeit‹ die zugrundeliegende Geschlechterordnung einer jeweiligen Organisation, in diesem Kontext des LSB Nds., zerstören und etablierte und legitimierte Assoziationen von Macht und Männlichkeit untergraben (ebd.) – was die Führungskräfte in machtvollen Positionen im LSB, überwiegend Männer, zu verhindern versuchen. Jedoch sind es nicht nur Männer, sondern auch Frauen, die diese Position stützen, wie am Beispiel aus dem vorherigen Kapitel deutlich geworden ist, in dem eine weibliche Führungskraft auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen (aus einer privilegierten Position heraus) essentialisierende Diskurse und eine individualisierte Ursachenzuschreibung in ihre Argumentationsmuster einpflegt und somit Frauen die ›Schuld‹ daran gibt, sich nicht genug um eine Führungsposition zu bemühen, sie hätte es ja schließlich auch geschafft. So weisen Connell & Messerschmidt (2005, S. 848) darauf hin, dass nicht nur Männer, sondern auch Frauen eine hegemoniale Männlichkeit stützen können.

5.1.1.3 Die ›ideale‹ Führungskraft

In diesem Abschnitt soll das kollektive und normierte Verständnis davon, wie eine Führungskraft im LSB ist, herausgearbeitet werden. So zeigt sich im Material eine genaue Vorstellung davon, welche Werte, Eigenschaften und Kompetenzen einer Führungskraft im LSB zugeschrieben werden, was dazu führt, dass ein normatives ›Idealbild‹ einer Führungskraft innerhalb der Führungsebenen des LSB konstruiert wird. Dass dieses ›Idealbild‹ keinesfalls neutral ist, sondern in sich bereits vergeschlechtlicht, klassifiziert, rassifiziert und bodyistisch ist, wird sich am Ende dieses Abschnitts zeigen.

Dass sich die Rolle als Kolleg*in doch deutlich von der Rolle als Führungskraft unterscheidet, benennt eine Führungsperson selbst:

»Obwohl ich sagen würde, da gibt es dann einmal von diesem strukturellen Argument ein bisschen abgesehen, auch noch wirklich was, was ich dann selbst darstelle und selbst einbringe in diese Rolle als Kolleg[*in] und da gibt es irgendwie einem gefühlt mehr Freiheit als vielleicht bei den anderen Dingen, die sind ja eher vorgegeben und strukturell bedingt. Bei dieser Kolleg*innenrolle, vielleicht auch schon ein bisschen bei der [Rolle als Führungskraft], da sind deutlich höhere Freiheitsgrade, da kann ich deutlich mitbestimmter, selbstbestimmter sein und das Ganze auch irgendwie ein bisschen reflektieren und mittragen.« (HX_46)

Die Person beschreibt, dass sie in ihrer Rolle als Kolleg*in subjektiv mehr ›Freiheit‹ empfindet als in ihrer Rolle der Führungskraft. Dies lässt darauf schließen, dass mit dieser Aussage möglicherweise nicht nur Aufgaben und Verantwortungsbereiche gemeint sind, sondern die Rolle als Führungskraft auch normative Vorstellungen davon mit sich bringt, wie eine Führungskraft ist bzw. sein sollte. Eine weite-

re Person spricht in diesem Zusammenhang auch von »einer Erwartungshaltung« (HX_53), die an eine Führungsperson gerichtet ist.

Ein von vielen Führungskräften deutlich hervorgehobener Aspekt innerhalb dieser »Erwartungshaltung« an eine Führungskraft ist Leistungsbereitschaft:

»Ich glaube, Leistungsorientierung, habe ich eben dargelegt, ist insgesamt für Führungspositionen aus meiner Sicht zwangsläufig.« (HX_59)

»Dass ich einen Leistungsanspruch an mich selber habe [Karte »Leistungsträger«]. Was mir auch immer wieder gespiegelt wird, ist, mit Hinblick auf meine Führungstätigkeit [Karte »Führungskraft«] natürlich auch wichtig und ausschlaggebend; das ist mit Sicherheit das Wesentliche erstmal.« (HX_46)

In beiden Zitaten wird deutlich, dass Leistungsorientierung und ein eigener Leistungsanspruch als »zwangsläufig«, »wichtig«, »ausschlaggebend« und »wesentlich« im Hinblick auf eine Führungstätigkeit bezeichnet werden. Auch betont die Führungskraft im zweiten Textausschnitt, dass ihr selbst dies auch »immer wieder gespiegelt« werde, dies also ein kollektives Deutungs- und Orientierungsmuster zu sein scheint. Es zeigt sich also, dass das »Idealbild« einer Führungskraft im LSB, wie auch weitere diskursive Praktiken, von meritokratischen Logiken durchzogen sind, in denen (individuelle) Leistung bzw. Leistungsorientierung als Norm für das Erreichen und Wahrnehmen einer Führungsposition konstruiert wird (siehe auch Kapitel 5.1.1.1).

Ein eng mit einer zugeschriebenen Leistungsbereitschaft verflochtener Aspekt, der von den Führungskräften relevant gemacht wird, ist die zeitliche Verfügbarkeit:

»Natürlich habe ich wahrscheinlich mehr Aufwand als vielleicht in einem normalen Job im Haus. Das heißt ja nicht, dass ich dann hier 20 Stunden am Stück hier dran bin.« (HX_50)

Diese Führungsperson grenzt ihre Tätigkeit klar von anderen »normalen« Tätigkeiten im LSB ab und beschreibt, dass sie »natürlich mehr Aufwand« in ihrer Führungsposition hat. Dies bedeute jedoch nicht unbedingt eine extrem hohe Arbeitsbelastung, was die tägliche Arbeitszeit angehe (»20 Stunden am Stück«). Was genau die Person damit meint, deutet sich in einem vorherigen Ausschnitt des Interviews an:

»Ist vielleicht auch mein Anspruch, weil ich gesagt habe, naja, mein Ziel ist es eigentlich auch zukünftig so, dass eine Führungsposition, die ja immer (.) also man ist so ein bisschen exponiert und mit Mythen von einer Stundenwoche und so, dass die auch sozusagen teilzeitfähig wäre, sage ich jetzt mal. Das ist zumindest mein Anspruch.« (HX_44)

Hier betont die Person, im Anschluss an das vorherige Zitat, dass es, obwohl es für Führungskräfte ›Mythen von einer Stundenwoche‹ gebe, ihr Anspruch sei, eine Führungsposition teilzeitfähig zu machen. Sie adressiert also die Erwartung an eine überdurchschnittliche zeitliche Verfügbarkeit und eine damit einhergehende hohe Arbeitsbelastung an Führungskräfte an dieser Stelle kritisch als ›Mythos‹, also als ein fortbestehendes, aber fragwürdiges Narrativ. Indem sie ihren Satz jedoch damit beendet, dass Führungspositionen ›so ein bisschen exponiert‹ seien, relativiert sie ihre Kritik daran insofern, als dass sie damit ausdrückt, dass eine Führungsposition aus diesem Grund mit einer Teilzeitbeschäftigung eigentlich nicht oder nur schwer vereinbar ist. Somit bestätigt und legitimiert sie die Norm einer überdurchschnittlichen zeitlichen Verfügbarkeit einer Führungskraft.

Obwohl die Norm der ›zeitlichen Verfügbarkeit‹ hier als Mythos vermeintlich dechiffriert wird, zeigt sich auch an anderer Stelle im Material, dass diese von den Führungspersonen verinnerlicht wurde und weiterhin persistent ist:

»Arbeitstier, habe ich vielleicht schon ein bisschen zu gesagt, also wie gesagt, da habe ich auch keine Probleme mit gehabt, mal eine Nacht durchzuarbeiten oder so, [...] wo ich also nie geguckt habe, ob ich eine 40-Stunden-Woche habe. Aber eben mit einem guten Gewissen, [...] weil es mir einfach Spaß gemacht hat.« (EX_44)

Diese ehrenamtliche Führungskraft, die auch hauptamtlich im Sport tätig ist, betont deutlich, dass sie nie darauf geachtet hat, ihre ›40-Stunden-Woche‹ einzuhalten und ›keine Probleme‹ damit hatte auch nachts (Über-)Stunden abzuleisten. Zeitliche Verfügbarkeit wird von ihr in ihrer Führungsfunktion relevant gemacht, indem sie sich klar damit identifiziert (›Arbeitstier‹) und dies positiv attribuiert (›Spaß, ›gutes Gewissen‹).

Ein weiterer Aspekt, der nahezu von allen Führungskräften betont wird und ebenfalls mit der zeitlichen Verfügbarkeit und einer grundsätzlichen Leistungsbereitschaft verknüpft ist, ist die Besonderheit des privaten Engagements im und für den LSB, das über eine reine zeitliche Verfügbarkeit hinausgeht:

»Es ist vielleicht auch so typisch für einige, die hier arbeiten, dass es so diese strikte Trennung, das hier ist Beruf und dann gehe ich nach Hause und mache was anderes, bei einigen, glaube ich, gar nicht so gibt, weil das so ineinander überfließt.« (HX_18)

Viele der interviewten Führungskräfte betonen, dass es für die Mitarbeitenden im LSB, also nicht nur für Führungskräfte, ›typisch‹ ist, keine ›strikte Trennung‹ zwischen Beruf und Freizeit zu haben, sondern dass es für viele »Beruf und Hobby« (EX_24) zugleich ist. Dies hängt mit einem hohen Grad an Idealismus zusammen,

den die Führungskräfte sich selbst und den Mitarbeitenden im LSB im Allgemeinen zuschreiben:

»Allgemein, glaube ich, [...] dass überproportional viele Menschen mit einer Portion Idealismus hier arbeiten im Vergleich zu anderen Unternehmen. Also [...], ich habe ja vorhin über Sinnstiftung gesprochen, die einfach richtig Bock drauf haben, sich in so einem Umfeld zu bewegen und hier zu arbeiten, die es auch nicht des Geldes wegen tun, reich wird man hier ohnehin nicht, sondern die es wirklich aufgrund des Inhalts tun. Und das bedeutet, dass wir, finde ich, eben unproportional viele Menschen haben im LSB, die wirklich versuchen, das Beste aus sich rauszuholen.« (HX_10)

Dies impliziert einen hohen persönlichen und auch zeitlichen Einsatz von Führungskräften, der rein intrinsisch motiviert ist (»nicht des Geldes wegen«) und mit dem diese sich ggf. auch bewusst gegen eine Tätigkeit entscheiden, in der sie womöglich mehr Geld verdienen könnten (»reich wird man hier ohnehin nicht«). Was die hauptamtlichen Führungskräfte als Idealismus beschreiben, betiteln die ehrenamtlichen Führungskräfte dagegen eher als klare Zielorientierung, die ihre Tätigkeit erfordere:

»Und das hab [ich] vorhin auch schon mal erwähnt, nicht so an Nebenschauplätzen, also ich bin irgendwie nicht eitel, ich habe kein Machtbedürfnis, ich versuche das Ziel im Fokus zu haben und das auch umzusetzen.« (EX_47)

»Also, wenn ich eine egoistische Rampensau wäre und das zu 100 Prozent ausleben täte, dann würde ich wahrscheinlich keine Dinge bewegen können in der Sitzung.« (EX_68)

Analog zu den hauptamtlichen Führungskräften betonen diese, dass auch ihre Tätigkeit intrinsisch motiviert ist (»nicht eitel«, keine »egoistische Rampensau«) und auch sein sollte. Das übergeordnete Ziel sei es, »das Beste für den Sport in Niedersachsen« (EX_12) zu erreichen.

Dass diese Form der intrinsischen Motivation im LSB Nds. gegeben ist, hängt auch damit zusammen, dass nahezu alle interviewten Führungskräfte sport- und größtenteils auch vereinssozialisiert sind, bereits in ihrer Kindheit und Jugend positive (vereins-)sportliche Erfahrungen gesammelt haben (siehe auch Kapitel 4.1) und dies teilweise in ihrer Freizeit auch weiterhin ausleben:

»Ich bin vielleicht das beste Beispiel (lacht) warum ich [in einer Führungsposition] in einer Sportorganisation bin, weil ich glaube, Sport ist bei uns einfach, wir sind eine sportliche Familie und [das] dominiert auch fast alles. Also ich bin ehrenamtlich engagiert im Sport, meine Kinder sind im Sportverein, meine Frau und ich

verbringen eigentlich unsere meiste Freizeit im Kontext von Sport oder im Kontext von Gesellschaft.« (HX_28)

Diese Person beschreibt sich selbst als ›bestes Beispiel‹ einer Führungsperson in einer Sportorganisation, da der Sport in ihrem Alltag ›fast alles dominiert‹. Dies wird demnach von ihr als Norm konstruiert, da sich eine Passung des eigenen Lebens mit dem Tätigkeitsfeld und den -inhalten ergibt. Dass sich dies auch in den Einstellungskriterien niederschlägt, beschreibt eine weitere Person:

»Wenn ich jetzt mal zu dem Job gehe nochmal argumentativ, dann sehe ich, sicherlich ist eine eigene Sportbiografie, so steht es ja auch in den Ausschreibungen, da würde ich mitgehen, das hilft, ich sage mal, wenn man jetzt Kunst studieren will, gibt es ja auch eine Kunstmappe, oder Musik oder so.« (HX_59)

Die interviewte Führungskraft vergleicht hier eine ›eigene Sportbiografie‹ mit Zugangsvoraussetzungen für verschiedene Studiengänge und vergleicht damit auch gleichzeitig die Tätigkeit im LSB mit einem Studium, was auch hier auf eine Akademisierung und eine damit einhergehende Aufwertung der Tätigkeit hinweist (siehe Kapitel 4.2.1.1 und Kapitel 5.1.1.1). Auch legitimiert sie damit die eigene Sportbiografie als Norm für Führungskräfte im LSB, die im Sinne von vereins- und verbandssportlichen Erfahrungen auch in den Stellenausschreibungen gefordert werden (siehe Kapitel 4.2.1.2).

Ausgehend von positiven Werten, die dem Sport zugeschrieben werden (siehe dazu auch Kapitel 5.1.3.1), wird Führungskräften im LSB ein bestimmtes Werteverständnis zugeschrieben, wie beispielsweise eine Person nachfolgend beschreibt:

»Ich versuche menschlich zu sein. Also wie gesagt so diese gewissen Werte auch im Sport zu leben, und zwar ist das eben leistungsorientiert, aber [...] [m]an hat hier irgendwo auch eine soziale Verantwortung und man kann es eben nicht nur nach eins zwei und drei sehen und das ist ja auch eine Prägung, die der LSB erwartet, ist also auch eine Erwartungshaltung. Ich würde auch sagen, dass ich, dass ich der schon mal nachkomme, also dass da eine Menschlichkeit und ein gegenseitiges (.) ja also auch mit der Wertebasis. Also, dass es nicht heißt, das sind alles nur Erfüllungsgehilfen, um irgendwelche Ziele zu erreichen.« (HX_53)

Die Person betont ›Menschlichkeit‹ und ›soziale Verantwortung‹ als wichtige ›Wertebasis‹ und ›Prägung‹, die vonseiten des LSB ›erwartet‹ wird, also gewissermaßen als Norm gilt. Vor allem letztere Begriffsverwendung der ›Prägung‹ weist darauf hin, dass die Person hier auf durch eine Vereins- und Sportsozialisation erworbenen Werte Bezug nimmt, wodurch die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Norm der (vereins-)sportlichen Erfahrung legitimiert und weiter gestärkt wird. Auch Leistungsorientierung wird dem Sport als ein solcher Wert von der Person zu-

geschrieben, dieser sei aber zweitrangig hinter der sozialen Verantwortung. So wird auch an dieser Stelle eine Verflechtung des Werteverständnisses mit meritokratischen Logiken deutlich, die in diesem Zitat zwar eher als zweitrangig konstruiert wird, jedoch weist dies auch darauf hin, dass die Norm der Leistungsbereitschaft von Führungskräften, wie vorangehend beschrieben, durch die Zuschreibung als inhärenter Wert im Sport im LSB Nds. doppelt legitimiert und dadurch eher wieder verstärkt wird. Dass dieses Werteverständnis nicht nur durch die Sportsozialisation geprägt ist, sondern auch ein gewisses Staatsverständnis beinhaltet, beschreibt dieselbe Führungsperson an einer anderen Stelle im Interview:

»Also wir werden mit einem Beschluss vom deutschen Bundestag vom BMI gefördert, also irgendein Werteverständnis, Staatsverständnis sollte man meiner Meinung nach auch haben, sage ich jetzt mal für den Job.« (HX_51)

Hier weist die Person darauf hin, dass mit einer Anstellung im LSB durch die staatliche Förderung auch ein gewisses Werte- und Staatsverständnis einhergehen sollte. Hier wird nicht nur auf die enge Verzahnung zwischen Staat und Sport rekurriert, die u.a. Heinemann & Horch (1981, S. 141) in ihrem frühen Versuch einer organisationssoziologischen Definition eines Sportvereins bereits diskutiert haben. Die Person stellt hier auch eine direkte Verbindung zwischen dem LSB Nds. (als Teil des Sports), Personen, die im LSB Nds. (in einer Führungsposition) arbeiten und dem deutschen Staat her. Ein Interpretationsansatz ist, dass hier somit nicht nur ein Demokratieverständnis, sondern auch eine Form des Traditionsbewusstseins als Norm konstruiert wird. Was dazu festgehalten werden kann, ist, dass eine solche Assoziation durchaus darauf aufbauende stereotypisierende und exkludierende Praktiken begünstigen kann, da diese (gedankliche) Verbindung mitunter eine Legitimationsgrundlage dafür liefern kann, warum bestimmte Personengruppen möglicherweise nicht in das Betätigungsfeld Sport und damit auch nicht in den LSB Nds. passen.

Was die Arbeitsweise von Führungspersonen angeht, wird Führungskräften »visionäres Denken« (HX_40) zugeschrieben, das als Überbegriff Kompetenzen wie »querdenken«, »über den Tellerrand schauen« (HX_40) sowie »freidenken« und »Kreativität« (HX_10) beinhaltet. Auch eine kommunikative Fähigkeit (HX_40; HX_59) wird von den interviewten Führungspersonen relevant gemacht. Darüber hinaus werden auch Strukturiertheit und Ordnung als »Erwartung« an Führungskräfte relevant gemacht:

»Ich hadere gerade ein bisschen damit, in der Funktion, die ich jetzt habe. Vorher war das definitiv nicht so. Was heißt, alle die Kriterien zu erfüllen, die von mir erwartet werden im Zuge einer Führungsperson, zum Beispiel Ordentlichkeit, Pünktlichkeit, Struktur und Ordnung.« (HX_60)

In diesem Zitat betont die hauptamtliche Führungsperson klar, dass diese Erwartungen »vorher«, bevor sie in einer Führungsposition war, nicht an sie gestellt wurden. Es zeigt sich also, dass dies eine spezifische Norm darstellt, die, anders als beispielsweise (vereins-)sportliche Erfahrungen oder privates Engagement, nicht für alle Beschäftigten im LSB gilt, sondern nur oder besonders für Führungskräfte. Auch Kompetenzen wie »Vertrauen« (HX_44; HX_49; HX_37) sowie Unterstützung im Sinne von »Förderung« (HX_31; HX_47) der Mitarbeitenden, für die sie verantwortlich sind, sowie eine generelle »Teamfähigkeit« (EX_47; EX_126) werden von einigen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften hervorgehoben.

Interessant ist außerdem, dass Authentizität als »wichtige Kompetenz« von einigen Führungskräften relevant gemacht wird. Es stellt sich insgesamt heraus, dass dies nicht im Gegensatz zum normativen Ideal einer Führungskraft im LSB steht, sondern Letzteres eher eine Voraussetzung für Ersteres darstellt:

»Also ich finde schon, eine herausragende und auch wichtigste Kompetenz ist Authentizität. Und die hat damit zu tun, dass ich auch hier sozusagen meine Stärken, dass ich meine Werte einbringen kann, dass ich auch verlässlich bin, kann auch sein, dass ich vielleicht Emotionen zeige, wo man sagt »Formalia zu Hause lassen«, sondern das gehört mit dazu. Also wenn ich verärgert bin, ist das ok, wenn man das sieht. Genauso, wenn ich mich freue. Also ich finde schon, es ist total wichtig, dass man sich hier wirklich als Mensch einbringt, das heißt ja nicht, dass ich alles Private, so das meine ich auch nicht, auch wenn ich da mit Kollegen drüber spreche, es geht schon darum, dass man sich persönlich einbringt, mit seinen Stärken, Perspektiven, Werten, Meinungen, so die trägt man mit sich.« (HX_52)

Einerseits beschreibt die Person hier, dass es in einer Führungsrolle Gestaltungsmöglichkeiten gibt, die ein Einbringen individueller »Stärken, Perspektiven, Werte und Meinungen« nicht nur erlauben, sondern vielmehr auch fordern (»herausragende und auch wichtigste Kompetenz«). Andererseits kann hier in Frage gestellt werden, ob wirklich alle diese genannten Aspekte zu gleichen Teilen oder überhaupt eingebracht werden können oder nur diejenigen, die den kollektiven Deutungs- und Orientierungsmustern der Kompetenzen einer Führungskraft entsprechen. Was für letztere Vermutung spricht, ist, dass eine erlebte Passung zwischen eigener Person und der Norm einer »idealen Führungskraft« mit »Privilegien« einhergeht, wie eine weitere Führungskraft beschreibt:

»Das ist was, was mich auch in diesen beiden Rollen immer wieder beschäftigt, nämlich privilegiert in der Sportorganisation zu sein. Das hat [...] auch mit meiner also mit meiner Männlichkeit zu tun [...]. Ich merke, auch im Gegensatz zu Kolleginnen, zu Frauen, dass ich ganz anders wahrgenommen werde, also mir hören die Leute eher zu, ich spiele das an manchen Stellen natürlich aber auch ganz bewusst aus« (HX_40).

Diese männliche Führungskraft bezeichnet sich selbst als »privilegiert in der Sportorganisation«, was u.a. mit ihrer Männlichkeit zu tun hat. Aufgrund dieses Merkmals werde diese Person in ihrer Wahrnehmung vor allem im Gegensatz zu Frauen anders wahrgenommen, man »höre ihr eher zu«, schreibe ihr also aufgrund dieser Eigenschaften auch weiterführende Kompetenzen zu (siehe auch Kapitel 5.1.1.2). Auch dass sie dies »an manchen Stellen ganz bewusst ausspielt«, offenbart, dass die Person weiß, dass diese Merkmale ihr Vorteile verschaffen (können), da sie im LSB als erstrebenswert bzw. als wertvoll im Sinne eines akkumulierten Kapitals (siehe Kapitel 2.1.2.1 und 2.2.1) gelten. Diese von der Person getroffene Selbstbeobachtung beschreibt Acker (2006, S. 451) als oft subtile und unausgesprochene Form einer z.B. vergeschlechtlichen Interaktion, die demnach nur sehr schwer zu dokumentieren ist und stereotypisierende und exkludierende Praktiken produziert:

»White men may devalue and exclude white women and people of color by not listening to them in meetings, by not inviting them to join a group going out for a drink after work, by not seeking their opinions on workplace problems.« (Acker, 2006, S. 451)

Hier zeigt sich auch das Muster der »patriarchalen Dividende« als Möglichkeit, sich auf eine (traditionelle) Männlichkeit zu beziehen, da dies mit Privilegien einhergeht, selbst wenn eine Person dieser »hegemonialen Männlichkeit« nicht (vollständig) entspricht (Connell, 2005, S. 79).

Die in den Beispielen beschriebene Passung zwischen den eigenen Werten und Kompetenzen und denen einer Führungskraft im LSB resultiert aus Sicht der Führungskräfte insgesamt in einer »hohen Identifikation« (HX_12) mit der eigenen Tätigkeit und den Themen. Nahezu alle interviewten Führungskräfte beantworteten die Frage, ob sie in ihrer Tätigkeit sie selbst sein können, mit »ja« im Sinne von »überwiegend« (HX_61) bis hin zu »zu 100 Prozent« (EX_64) und dass sie nicht das Gefühl haben, sich verstellen zu müssen – was vermutlich daran liegt, dass sie als Personen in Führungspositionen (zumindest größtenteils) dieser normativen Vorstellung entsprechen.

In den vorherigen Beispielen aus dem Material zeigt sich, dass einer Führungskraft im LSB folgende Kompetenzen und Eigenschaften zugeschrieben werden: Sie ist leistungsbereit, zeitlich verfügbar, privat engagiert, bringt (vereins-)sportliche Erfahrungen mit und hat ein gewissermaßen daraus entwickeltes Werteverständnis. Im Hinblick auf die Arbeitsweise sollte die »ideale« Führungskraft visionär denken, kommunikativ sein, strukturiert und ordentlich arbeiten und teamfähig sein. Das hier von den Führungskräften re_produzierte »Idealbild« ist jedoch nicht neutral, sondern ist bereits in sich vergeschlechtlicht, klassifiziert, bodyistisch und rassifiziert. Hier lässt sich u.a. das Konzept der »elite identities« von Alvesson & Robertson (2006) anführen, das die normative Konstruktion einer sozialen

Identität im Arbeitskontext als kompetitiv, leistungsorientiert und hochqualifiziert beschreibt. An dieser orientieren sich Arbeitnehmer*innen, um einer »view of being among ›the best‹« (Alvesson & Robertson, 2006, S. 197) zu entsprechen. An dieser Stelle zeigt sich u.a. die Wirkmächtigkeit verschiedener Bodyismen als Formen eines übergeordneten Herrschaftsverhältnisses: Führungskräfte müssen demnach in einem hohen Maße »employable« sein, im Sinne von »beweglich, belastbar, permanent lernbereit und -willig« (Winker & Degele, 2009, S. 50). Körper, die nicht der gesellschaftlichen Norm entsprechen sowie körperliche und psychische Einschränkungen, werden demnach als hinderlich für die berufliche Karriere wahrgenommen (Micus-Loos & Plößler, 2020; Rombach et al., 2023). Dass die Norm einer »idealen« Führungskraft auch rassifiziert ist, zeigen Ospina & Foldy (2009) in ihrem kritischen Literaturreview auf. So stellen sie heraus, dass es viele Studien gibt, die zu dem Ergebnis gekommen sind, dass *race* durchaus eine Rolle dabei spielt, wie Führung in einer Organisation wahrgenommen wird, wie Führung umgesetzt wird und wie sich Führungskräfte damit auseinandersetzen (ebd., S. 878ff.). Trotz eines allgemein gestiegenen Forschungsinteresses sei dies jedoch noch immer eine »under-researched area«, vor allem in der Organisations- und Führungsforschung (ebd., S. 876). Auch würden in vielen Studien im Rahmen eines westlichen Forschungsdiskurses oft generalisierende und stereotypisierende Perspektiven in den Ergebnissen reproduziert (ebd., S. 888). Dass *race* als Differenzlinie in dieser diskursiven Praktik eine Rolle spielt, ist unbestritten. Im LSB wird dies vor allem dadurch deutlich, dass dies von den Führungskräften so gut wie nicht thematisiert wird – im Sinne von »Privilegierte thematisieren keine Privilegien« (Winker & Degele, 2009, S. 82). Da die Führungsebenen von Sportvereinen und -verbänden in ihrer Entwicklung von weißen Personen dominiert waren und weiterhin sind (Bartsch & Rulofs, 2023; Bradbury, 2013; Dadswell et al., 2023; T. Fletcher & Hylton, 2016; Nobis & Özvatan, 2020), ist daher stark davon auszugehen, dass auch im LSB Nds. *whiteness* untrennbar mit der Norm der »idealen« Führungskraft verwoben ist, oder wie Liu & Baker (2016) es ausdrücken: »doing leadership« is inextricably linked to »doing whiteness«, while the invisible presence of whiteness in leadership discourses sustains white power and privilege« (Liu & Baker, 2016, S. 420). So beschreibt u.a. Bradbury (2013) dies in Bezug auf europäische Fußballverbände als »the ›invisible centrality of whiteness‹ embedded within the senior organizational tiers of the game« (Bradbury, 2013, S. 299). Inwiefern und an welchen Stellen dies genau zum Tragen kommt, lässt sich an dieser Stelle nicht abschließend klären und bedarf vor allem in der sportsoziologischen Organisationsforschung weiterer intersektionaler und auch wissenschaftskritischer Forschung (Hill et al., 2024; Nobis & El-Kayed, 2022). Dass die von den Führungskräften benannten Eigenschaften dazu auch vergeschlechtlicht sind, zeigt sich dagegen deutlicher im Material und u.a. daran, dass (von den oben benannten) Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft und visionäres Denken Eigenschaften

sind, die eher Männern, während Emotionalität, Kommunikation und Altruismus Eigenschaften sind, die eher Frauen zugeschrieben werden (u.a. Alvesson & Due Billing, 1997) (siehe auch Kapitel 4.2.1.2). Dass nicht ausschließlich, aber viele weibliche Führungskräfte auch Vertrauen, Unterstützung, Fördern und Motivation als wichtige Führungskompetenzen anführen, ist dabei weniger zurückzuführen auf die Existenz eines ›weiblichen Führungsstils‹, der sich von einem ›männlichen Führungsstil‹ unterscheidet. Diese stereotypisierenden Konstrukte wurden vor allem aus sozialwissenschaftlicher Perspektive immer wieder stark kritisiert (Acker, 1990; Kanter, 1977a), finden aber vor allem im Kontext von arbeits- und organisationssoziologischen Arbeiten sowie in der Management- und Führungsforschung u.a. im Rahmen neuer Konzepte wie dem ›transformationalen Führungsstil‹ weiterhin große Beachtung (Rybnikova & Menzel, 2021, S. 449ff.).² Dass diese Geschlechterstereotype im Material hauptsächlich von weiblichen Führungskräften re produziert werden, kann vielmehr dadurch erklärt werden, dass diese ihr Verhalten entsprechend kulturellen Erwartungen ausrichten und deuten (ebd., S. 450). Am Beispiel der zeitlichen Verfügbarkeit bzw. des zeitlichen Engagements lässt sich im Material ein weit verbreiteter vergeschlechtlichter Schließungsprozess erkennen. So werden

»[t]rotz zunehmender gesellschaftlicher Aufmerksamkeit gegenüber Work-Life-Balance-Themen [...] die Konkurrenz um statushohe Positionen in der Praxis heute immer noch unter Einsatz der Ressource ›Zeit‹ ausgetragen« (Hofbauer, 2006, S. 32)

– eine Ressource, die nicht allen Mitgliedern der Organisation bzw. auch externen Personen, die diese Zugangsbarriere erst überwinden müssen, gleichermaßen zur Verfügung steht (siehe auch Kapitel 4.2.1.2). Hofbauer (2006) bringt dies, wie bereits in Kapitel 5.1.1.2 beschrieben, u.a. mit Kanter's Konzept des ›boundary heightening‹ und Bourdieus Konzept der Distinktion in Verbindung. Zeitliche Verfügbarkeit sei etwas, was Männer als Teil einer Gruppe der sozialen Mehrheit in Organisationen von Frauen unterscheide und deshalb akzentuiert werde, um die ›Grenzziehung‹ weiter zu verschärfen (Hofbauer, 2006, S. 36). Durch die ›symbolische Gewalt‹ im Feld werden diese Machtverhältnisse jedoch verschleiert (Bourdieu, 2021), sodass die benannten Anforderungen den Führungskräften im LSB als selbstverständlich bzw. ›neutral‹ erscheinen, in Wirklichkeit aber von essentialisierenden Logiken durchzogen sind (siehe Kapitel 5.1.1.2). Auch zeigt sich an der Ressource Zeit, dass

-
- 2 Bei diesen Konzepten besteht vor allem die Gefahr, dass bereits verfestigte stereotypisierende Führungsverständnisse weiter verstärkt werden. So argumentiert Fletcher (2004, S. 654ff.), dass Paradigmen und daraus entstehende Konzepte, die als Mischung aus weiblich und männlich assoziierten Eigenschaften konstruiert werden, polarisierte Geschlechterpraktiken eher weiter verfestigen als sie aufzulösen.

sich der LSB Nds. an das ›Zeitregime‹ von Unternehmen der freien Wirtschaft angepasst hat, wie Vöhringer in ihren Untersuchungen eines Non-Profit-Unternehmens beobachten konnte:

»Möglicherweise hat sich bei ALPHA ein Diskurs ›verselbständigt‹, der sich dem in anderen For-Profit-Organisationen üblichen Standard von ›VollzeitPlus‹, d.h. der üblichen Vollzeitarbeit plus erwarteter Überstunden, annähert. So wurde durch unsere Analyse deutlich, dass ein Arbeitspensum von 100 % immer noch als ›normal‹ gilt.« (Vöhringer, 2018, S. 226)

Auch kommen feldspezifische Zuschreibungen an eine Führungskraft im LSB zur Geltung, wie sich im Material gezeigt hat. So spiegeln sich Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft, sportliches Interesse und sport(vereins)bezogene Erfahrungen in der feldspezifischen Kapitalstruktur von Sportorganisationen wider und werden andersherum als Anforderungen an eine Führungskraft im LSB konstruiert:

»Their private lives are often lived on the sport field or in the gymnasium as they coach, participate and attend sport events. They insist that this passion, their personal sport history, and their current sport involvement are job requirements.« (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 99)

Personen, die mit Bourdieu (1978, 2023a) gelesen, also aufgrund ihrer Sozialisation (z.B. langjährige aktive Vereinsmitgliedschaft, (Leistungs-)Sporterfahrungen und ehrenamtliche Tätigkeiten im Verein) über diese Kapitalien und über einen bestimmten klassenspezifischen Habitus verfügen, passen gewissermaßen ›ins Bild‹ der Organisation. Im Material wird deutlich, dass die Führungskräfte diese Passung auch insofern wahrnehmen, als dass ihnen »strukturelle Freiheiten« bzw. »Privilegien« (HX_40) zugesprochen werden, wenn sie bestimmte Erwartungen erfüllen. Dies lässt darauf schließen, dass Authentizität als genannte Kompetenz für Führungskräfte eher darauf zurückzuführen ist, dass die interviewten Führungskräfte (zumindest größtenteils) dem ›Ideal‹ einer Führungskraft im LSB entsprechen. Wäre dies nicht der Fall, würde nach Bourdieu ein Gefühl der Fremdheit oder Inadäquatheit eintreten, da das Feld vorgibt, wie die Habitus zu sein haben (Bourdieu, 1998, S. 25). Ein interessantes theoretisches Konzept, das an dieser Stelle angeführt werden kann, ist das Konzept des ›atypical leaders‹ nach Samdanis und Özbilgin (2020). Dies sind Führungskräfte, die eine oder mehrere nicht privilegierte Positionen in sich vereinen (ebd., S. 101). Diese Führungskräfte können durchaus eine ›Irritation‹ im Feld hervorrufen, indem die Diskrepanz zwischen dem Habitus der Führungskraft und dem Habitus der Organisation sichtbar wird (Bourdieu, 2023a, S. 188) (siehe Kapitel 2.1.2.2). Dies setzt jedoch voraus, dass sich der ›atypical leader‹ seiner eigenen Position bewusst ist und dies reflektieren

kann, und zum anderen, dass er dies nutzt, um vorherrschende Normen und Ideale, wie die in diesem Kapitel beschriebenen, zu verändern. So transformiert auch ein ›atypical leader‹ nicht automatisch vorhandene Normen, sondern kann auch zu einer Re_Produktion dieser beitragen (Samdanis & Özbilgin, 2020, S. 100ff.).

Michaela Werkmann beschreibt die Passung von Persönlichkeit und Beruf in Bezug auf hauptamtliche Führungskräfte in Sportorganisationen wie folgt:

»Insgesamt zeigt sich bei den Führungskräften eher ein gelebtes Einverständnis mit der bestehenden Arbeitskultur im organisierten Sport, was mit Kenntnis ihrer Karrierebiographien auch nachvollziehbar ist. Denn in der Arbeitskultur mit hoher Flexibilität und Einsatzbereitschaft, erwies sich ihre persönliche Form der Motivation und Identifikation als passend für eine erfolgreiche Karriere.« (Werkmann, 2021, S. 202)

Im Anschluss an Foucault lassen sich hier verschiedene Formen der Machtausübung, vor allem in Form der ›Selbstregierung‹ erkennen (siehe Kapitel 2.1.3.1), die Fleming und Spicer (2007) auf den Kontext von Organisationen übertragen haben (›subjectivation‹) (siehe Kapitel 2.2.2). So zeigt sich besonders in der Anforderung von Authentizität im Zusammenhang mit dem privaten Engagement, in der sich Berufs- und Privatleben vermischen, eine Form der Selbstregierung, wie Fleming & Spicer beschreiben:

»Regimes of paternalism and commitment may have employees identify with the company so that they come to enjoy their powerlessness. An important stream of research has demonstrated how it is not only positive sentiments (e.g. commitment, loyalty, dedication, consent etc.) that can blind actors to the true nature of their subordinate position.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 38)

So werden ›Pathologien der Arbeitswelt‹ auf die Beschäftigten selbst abgewälzt und als persönliche Eigenschaften und Kompetenzen von diesen verinnerlicht (ebd., S. 86f.). Diese Form der ›Selbstregierung‹ sei typisch für moderne Formen der Machtausübung in Organisationen »in which subordinates (workers, students, patients) are merely asked to be themselves« (Fleming & Spicer, 2007, S. 23). Dass normierte Kompetenzen wie Eigenverantwortlichkeit und Engagement im LSB also damit verbunden werden, ›man selbst zu sein‹, also von den Führungskräften internalisiert werden, hat auch eine ›Re-Imagination‹ der Arbeit an sich zur Folge: »This re-imagining of work as a space of ›fun, focus, and fulfilment‹ displaces the imagined boundaries between spaces of consumption, personal and family life, and the workplace.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 125) Dies ist vor allem in den Beispielen aus dem Material zur fehlenden Trennschärfe zwischen Berufs- und Privatleben

deutlich geworden – etwas, das im LSB »nicht nur ermöglicht, sondern sogar gefördert bzw. verlangt [wird]« (Werkmann, 2021, S. 201).

5.1.1.4 Zusammenfassung

Durch die diskursive Praxis der ›Boundary Work‹ werden klare Grenzen im Sinne von Zugangsbarrieren durch die Führungskräfte geschaffen, die herausstellen, wie eine Führungskraft im LSB ist, was im Umkehrschluss darauf schließen lässt, wie sie nicht ist und welche Personen für eine solche Position dementsprechend (nicht) in Frage kommen. Dies geschieht u.a. durch den Rückgriff auf meritokratische und essentialisierende Logiken und die damit einhergehende Verschiebung der Verantwortung auf das Individuum (›Frauen wollen nicht‹ und ›Frauen können nicht‹). Auch wird durch das Hervorheben der fachlichen Qualität der Mitarbeitenden eine Exklusivität des LSB konstruiert, die wiederum verschiedene Einstellungskriterien als ›Eintrittsgebühr‹ ins Feld nach Bourdieu und Wacquant (2013) legitimiert. So wird von den Führungskräften das ›Idealbild‹ einer Führungskraft re produziert, das in sich (teilweise expliziter, teilweise eher impliziter) vergeschlechtlicht, klassifiziert, rassifiziert und bodyistisch ist, und es werden darin Formen der ›Selbstregierung‹ im Anschluss an Foucault deutlich. Durch diese verschiedenen diskursiven Praxen werden also bestimmte Zuweisungs- und Schließungsprozesse innerhalb des LSB re produziert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass meritokratische und essentialisierende Diskurse sich durch ihre enge Verzahnung gegenseitig verstärken und die Norm der ›idealen Führungskraft‹ untermauern und legitimieren.

5.1.2 Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit

Eine weitere diskursive Praxis, die im Material identifiziert werden konnte und die als Abwehrmechanismus in Bezug auf die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen des LSB Nds. wirkt, umfasst die Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit des LSB zusammen mit einer deutlichen Positionierung eines starken Handlungswillens. Dahinter verbergen sich vor allem Diskurse über (Handlungs-)Macht und die Selbstpositionierung darin bzw. die Verschleierung der eigenen Machtposition. So wird der Status quo hauptsächlich darüber legitimiert, dass die Verantwortung auf eine externe Ebene verschoben wird. Einerseits wird der Sport als Spiegelbild oder als passiver Teil der Gesellschaft (5.1.2.1) konstruiert und der LSB Nds. darin positioniert. Andererseits werden Hindernissen und Barrieren in Bezug auf die Erhöhung von Diversität besonders hervorgehoben (5.1.2.2).

5.1.2.1 Sport als Spiegelbild oder passiver Teil der Gesellschaft

Ein Argumentationsmuster, das sich im Material gezeigt hat, ist das Verweisen auf die Metapher des Sports als ›Spiegel der Gesellschaft‹:

»Gleichwohl treibt es uns aber schon um, weil wir da irgendwie auch nicht Zugänge verwehren wollen, muss man schon sehen. Es kreiste gerade auch noch so in meinem Kopf natürlich die Frage, wie müssen wir da eigentlich auch mal uns als Gesellschaft, weil im Sport selber ist das immer so ganz schwierig, weil wir sind ja nur Spiegelbild der Gesellschaft. Wir sind ja nichts anderes als das, was drumherum ist. Wir können eben nur das auch aufnehmen, was die Menschen an uns herantragen. Wir sind darauf angewiesen, dass Menschen ja auf uns zukommen.« (EX_46)

In diesem Zitat wird deutlich, wie die eigene Verantwortung in Bezug auf die Erhöhung von Diversität relativiert wird. Gleichzeitig wird stellvertretend für die Organisation ein kollektiver Handlungswillen hervorgehoben (›wir wollen keine Zugänge verwehren‹) und damit die inklusionsfördernde Intention derselben betont. Diese ›gute‹ Intention allein sei schon etwas, das ›man schon sehen muss‹, was also von externen Akteur*innen gewürdigt werden sollte. Direkt im Anschluss wird an die Verantwortung der Gesellschaft appelliert. Der Sport an sich und damit auch der LSB Nds. als Sportorganisation könne also eigentlich gar nichts dafür, dass so wenig Diversität in Führungspositionen herrsche und es sei auch ›ganz schwierig‹ dies zu ändern. Es sei vielmehr Aufgabe der Gesamtgesellschaft (›drumherum‹), sich dieser Problematik zu widmen, da diese letztendlich dafür verantwortlich dafür sei, dass sich auch im Sport etwas ändere. Im letzten Satz des Materialausschnitts wird die Verantwortung abschließend auch noch individualisiert, es läge in der Verantwortung der Menschen selbst, auf den LSB zuzugehen (›Wir sind darauf angewiesen, dass Menschen ja auf uns zukommen‹) (siehe auch Kapitel 5.1.1.1). Da dieses Zitat aus einem Interview mit einer ehrenamtlichen Führungskraft kommt, liegt es nahe, dass damit das ehrenamtliche Engagement von Menschen gemeint ist, was die Aussage aber nicht weniger problematisch macht. Die Verantwortung wird also sowohl der Gesamtgesellschaft als auch dem Individuum zugewiesen. Die Person bezieht sich mit ihrem Rückgriff auf die Metapher des ›Spiegels der Gesellschaft‹ auf eine Perspektive auf den Sport, die u.a. von Seiten des DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2025c, Abs. 5) und der dsj (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2025a, Abs. 1) vertreten und verbreitet wird. Darin wird der Sport (oder auch nur bestimmte Bereiche des Sports wie z.B. der Leistungssport) entgegen einer differenzierungstheoretischen Perspektive als ›Eigenwelt‹ bzw. ›gesellschaftliches Teilsystem‹ (Bette, 1984; Cachay, 1988; Schimank, 2005) verstanden. Ihm wird somit der Status eines ausdifferenzierten »gesellschaftsweit institutionalisierte[n], funktionsspezifischen Handlungszu-

sammenh[angs]« (Mayntz, 1988, S. 17) zugewiesen. Jedes Teilsystem ist dabei zwar autonom, jedoch nicht autark. So sind alle gesellschaftlichen Teilsysteme einer modernen Gesellschaft nicht nur miteinander verknüpft, sie beeinflussen sich auch gegenseitig (Schimank, 2002, S. 15f.). Während diese Perspektive dem Sport also eine Art Handlungsfähigkeit attestiert, verschleiert die im Zitat eingenommene Perspektive diese eher. So stellt u.a. Pilz (2013) heraus, dass der Sport aufgrund seiner Strukturen und seiner hohen gesellschaftlichen Akzeptanz kein Spiegel, sondern vielmehr ein »Brennglas gesellschaftlicher Problemfelder« (Pilz, 2013, S. 134) ist und betont damit die Notwendigkeit der aktiven demokratischen Ausgestaltung der eigenen Strukturen. Ein Verweisen auf den Sport als »Spiegel der Gesellschaft« bedeutet also auch immer eine Relativierung der Handlungsfähigkeit des Sports und seiner Organisationen.

Dass der Sport kein »Spiegel«, sondern eher ein Teil der Gesellschaft und daher auch von dieser abhängig ist, wird im Material anhand der Thematik des Generationenwechsels von einigen Führungskräften betont. So wird der LSB anders als im vorangegangenen Beispiel zwar als »gesellschaftlicher Akteur« (HX_17) verstanden, ihm wird also eine aktive Rolle zugeschrieben, doch es wird auch betont, dass dieser dem »Wandel der Gesellschaft unterliegt« (HX_17), was eher eine Passivität ausdrückt. Der Wandel der Gesellschaft in Form eines Generationenwechsels, der einen »etwas anderen Blickwinkel« (HX_17) in den LSB trägt, wird in diesem Sinne auch als Automatismus beschrieben:

»Also ich glaube, das [der Generationenwechsel] kommt automatisch auch einfach jetzt in den nächsten Jahren, was ich auch gut finde, was auch, glaube ich, uns guttut.« (HX_25)

Dies impliziert die Lesart, dass unter den Führungskräften die Annahme besteht, dass ein Generationenwechsel ganz von allein in naher Zukunft (»jetzt in den nächsten Jahren«) positive Veränderungen herbeiführe (»was uns guttut«). Auch an dieser Stelle werden der allgemeine Handlungsbedarf und die Handlungsfähigkeit des LSB insofern relativiert, als dass neuen und jüngeren Personen, die in den LSB kommen, gewissermaßen die Verantwortung übertragen wird, für Veränderungen zu sorgen bzw. die Hoffnung auf diesen Personen liegt. Dies sei laut Müller (2017, S. 554) eine »alte Bekannte« unter den Legitimationsstrategien, die sich auch hier noch immer als sehr wirksam zeigt. Dass sich mit dem Generationenwechsel nichtsdestotrotz auch ein Ansatzpunkt und ein Potential für die Veränderung von Strukturen finden, darauf wird in Kapitel 5.2.2.1 näher eingegangen.

Es koexistieren also in dieser Form der diskursiven Praxis gleichzeitig verschiedene Perspektiven auf den LSB, einmal als »Spiegel der Gesellschaft« und einmal als eher passiver »gesellschaftlicher Akteur«, der dem gesellschaftlichen Wandel unterliegt – eine Gleichzeitigkeit, die auch u.a. Turconi et al. (2022, S. 601ff.) in den

herausgearbeiteten diskursiven Praktiken von Führungskräften in ihrer Studie im Rahmen einer nationalen Sportorganisation (New Zealand Rugby) herausgearbeitet haben. Beiden dahinterstehenden Legitimationsmustern ist gemein, dass durch sie die Handlungsfähigkeit des LSB Nds. relativiert wird, bzw. die eigene Handlungsunfähigkeit hervorgehoben wird. Die Führungskräfte konstruieren sich somit als Teil des LSB Nds. »as passive victims of societal and sport structures that keep women [and other marginalized groups] out and that they as board members were powerless to bring about structural change« (Knoppers et al., 2021, S. 523) und verschleiern somit auch ihre eigene Machtposition. Das zusätzliche Betonen des eigenen »guten« Handlungswillens, wie im ersten genannten Zitat, wirkt dabei gleichzeitig als Verstärkung des eigenen (vermeintlichen) Handlungswillens und als Legitimation der eigenen (vermeintlichen) Handlungsunfähigkeit.

5.1.2.2 Betonung von Hindernissen und Barrieren

Als weiteres wiederkehrendes diskursives Muster kann das Betonen von Barrieren und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Erhöhung von Diversität angeführt werden. So wird beispielsweise auf begrenzte zeitliche Ressourcen hingewiesen:

»Und hier muss auch vieles funktionieren einfach, so. Also wenn die Zeit dafür nicht da ist?« (EX_46)

Sichtbar wird hier, dass die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen durch den Verweis auf das »Kerngeschäft«, das funktionieren muss, also (lebens-)notwendig für die Organisation ist, zu einem »add-on«, or as something that is perceived to be beyond the »normal« sphere of club practices and responsibilities« (Spaaij et al., 2020, S. 370) deklariert wird. Damit wird zum einen die eigene Verantwortung negiert und zum anderen eine klare Relevanzsetzung und Hierarchisierung von Themen und Aufgaben re produziert, also eine Dichotomie zwischen Kerngeschäft und Nicht-Kerngeschäft hergestellt. Das Kerngeschäft wird demnach als nicht-hinterfragbarer Raum konstruiert (Amstutz & Wetzel, 2017; Vöhringer, 2018). Amstutz und Wetzel verdeutlichen, dass »der zu schützende Kernbereich [...] [somit] Teil des Legitimationsdiskurses [ist]« (Amstutz & Wetzel, 2017, S. 449), der durch die Erhöhung von Diversität als »Extra-Aufgabe« vermeintlich bedroht wird. Eine weitere von den Führungskräften relevant gemacht Barriere stellen bestimmte »Eigenheiten« des LSB dar. So wird der LSB von einer Führungskraft beispielhaft wie folgt beschrieben:

»Einerseits sehr konstruktiv, bereit auch neue Wege zu gehen und andererseits auch verhaftet in alten Strukturen, in alten Mustern.« (HX_13)

Es wird auf eine strukturelle Verankerung von ›alten Strukturen und alten Mustern‹ in der Organisation selbst verwiesen, die der Bereitschaft ›neue Wege zu gehen‹ gewissermaßen im Weg steht. Was mit diesen ›alten Strukturen und Mustern‹ gemeint ist, erklärt eine andere Führungskraft:

»Eine gewisse Traditionsbehaftetheit und [ein] Konservatismus ist dieser Organisation einfach eigen.« (HX_28)

Traditionalismus und Konservatismus seien eine dem LSB inhärente Eigenheit – ein Begriff, der ein obligatorisches Charakteristikum beschreibt. An dieser Stelle zeigt sich eindrucksvoll die Verflechtung von Habitus und Feld bzw. Identität und Struktur, die die ›doxa‹ als unhinterfragte Wirklichkeitskonstruktion re-produziert, wie es Bourdieu (2015b) beschreibt (siehe Kapitel 2.1.2.1 und 2.1.2.2). Der Traditionalismus und Konservatismus des LSB sind also das Ergebnis »von objektivierten und einverlebten Ergebnissen der historischen Praxis, von Strukturen und Habitusformen« (Bourdieu, 2015b, S. 98), die sich über einen langen Zeitraum hinweg stabilisiert haben, sich gegenseitig konstituieren und sich selbst erhalten. Die Frage, die sich hier stellt, ist demnach, ob es somit überhaupt möglich ist, dem LSB diese Eigenheit ›abzugewöhnen‹. Das erste Zitat legt die Lesart nahe, dass die Bereitschaft ›neue Wege zu gehen‹ nicht ausreicht, um diese Eigenheiten zu überwinden, sondern gegensteuernde Maßnahmen gewissermaßen an der Trägheit des Habitus und damit auch des Feldes selbst scheitern. Somit wird der Status quo legitimiert. Dass dies jedoch auch als beginnender Reflexionsprozess verstanden werden kann, darauf wird in Kapitel 5.2.1.1 näher eingegangen.

In einem weiteren Beispiel aus dem Material zeigt sich, dass vielmehr die Anforderung an die Erhöhung von Diversität an sich problematisiert wird:

»Das ist die Schwierigkeit, hier einen Blick zu finden für Menschen, die gar nicht da sind. Und das ist für so einen Verband [...] auch ein echtes Brett.« (EX_46).

Es wird in diesem Zitat als ›schwierig‹ bewertet, die Perspektive von Menschen einzunehmen, die keinen Zugang zum LSB finden – was zum einen als Eingeständnis dessen verstanden werden kann, dass es Personengruppen gibt, die nicht im LSB (und demnach auch nicht in Führungspositionen) vertreten sind. Zum anderen aber zeigt sich daran, dass der Gedankengang an dieser Stelle endet und die Handlungsfähigkeit der Organisation auch hier relativiert wird. Die Komplexität der Thematik wird als ›echtes Brett‹ bezeichnet, etwas, dem die Organisation kaum gewachsen zu sein scheint. Dieselbe Führungsperson führt diese empfundene Schwierigkeit in einem weiteren Textausschnitt auch noch etwas genauer aus:

»Das ist auch nicht auflösbar, dieser Knoten so ein bisschen. Das ist so irgendwie wie ein kleiner Teufelskreis und nie irgendwie eine Böswilligkeit der Menschen, die da sind. Die kommen da einfach auch nicht raus aus dem Denken. Und da bleibt die Frage »Was braucht es? Und wie können wir es machen?« (EX_46)

Die Exklusion von bestimmten Personengruppen wird von dieser Person als ›nicht auflösbarer Knoten‹ beschrieben, also als etwas, für das es keine Lösung gibt. Vor allem die Metapher des ›Teufelskreises‹ verstärkt erneut die Sicht auf den LSB als eher passiven Akteur. Es wird das Bild einer sich selbst verstärkenden negativen Spirale gezeichnet, eine schier ausweglos scheinende Lage, aus der es (ohne Hilfe) kein Entkommen gibt. Am Ende des Zitats wird noch die Frage an eine*n externe*n unbekannte*n Akteur*in gerichtet, was es ›braucht‹ und ›was wir machen können‹, wodurch zum einen eine eigene Hilflosigkeit und Handlungsunfähigkeit der Führungskraft konstruiert und gleichzeitig die Verantwortung der ›Hilfe‹ externalisiert wird.

5.1.2.3 Zusammenfassung

Was in der diskursiven Praxis der ›Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit‹ deutlich wird, ist, dass die Verantwortung dafür, wer für die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen zuständig ist, einerseits klar von der Organisation abgewiesen und externalisiert wird. Die Gesellschaft als Ziel dieser Externalisierung zu konstruieren, stellt nach Nussbaumer (2023, S. 173ff.) eine durchaus verbreitete Form der Legitimationsquelle dar und kann auf zweierlei Art erfolgen:

»Die Einschätzungen der politischen wie auch der kulturellen Fortschritte [im Land der jeweiligen Organisation] können sowohl als Legitimationsquellen wie auch als De-Legitimationsquellen dienen. Entweder will sich eine Organisation von den gesamtgesellschaftlichen Umständen abheben und deshalb umso mehr in Gleichstellung investieren oder sie findet, Gleichstellung müsse zuerst gesamtgesellschaftlich und in diesem Sinne ausserhalb [sic!] der Organisation angegangen werden.« (Nussbaumer, 2023, S. 192)

Im Material zeigt sich dahingehend eher letzteres Argumentationsmuster. Mit der Verlagerung der Verantwortung auf die Gesamtgesellschaft wird die eigene Handlungsmacht der Führungskräfte und des LSB als Gesamtorganisation verschleiert. Dies wird zum einen weiter verstärkt durch das Verweisen auf eine notwendige Priorisierung von Themen aufgrund vieler (von externer Seite) an den LSB gestellter Ansprüche und demnach durch das Fehlen der kritischen Ressource Zeit. Zum anderen wird die Erhöhung von Diversität als organisationale Aufgabe an sich problematisiert (›echtes Brett‹). Gemeinsam haben diese Argumentationsmuster, dass der LSB als passiv konstruiert wird – als kleiner Teil eines großen Ganzen, der

Gesellschaft, die ihm mit dem Generationswechsel einen ›Ausweg‹ liefern könnte. So haben Lesch et al. (2022) zwar durchaus aufgezeigt, dass es sogenannte ›spill-over Effekte‹ gibt, also einen Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen und sozialen Faktoren im Umfeld von Sportorganisationen auf staatlicher Ebene und der Präsenz von Frauen in Führungspositionen in Sportorganisationen. Jedoch ist hier die Tatsache entscheidend, dass dem LSB in der Gesellschaft vorrangig eine passive Rolle von den Führungskräften zugeschrieben wird und dies die eigene Handlungsmacht verschleiert. Die Externalisierung der Verantwortung geschieht ebenfalls dadurch, dass Aspekte aufgezeigt werden, die aus Sicht der interviewten Führungskräfte einer Erhöhung von Diversität im Wege stehen (Traditionalismus und Konservatismus) und diese als ›Eigenheit‹ der Organisation konstruiert werden. Auch hier wird der LSB als handlungsunfähig konstruiert. Auf diese ›dysfunktionale Organisationseigenschaft‹ haben bereits Heinemann und Horch in ihren Ausführungen zur ›Soziologie des Sportvereins‹ hingewiesen und benennen diese wie folgt: ›Traditionalismus, d.h. die Verkrustung und die Ritualisierung überholter Formen und Verhaltensmuster innerhalb des Vereins‹ (Bühler, 1978 zit. n. Heinemann & Horch, 1981, S. 139). So wird der Sportverein auch in aktuelleren Forschungsarbeiten als »regelrecht innovationsfeindlich« (Thiel et al., 2006, S. 24) beschrieben (vgl. H. Meier et al., 2014; Seiberth et al., 2013; Thiel & Meier, 2004). So seien auch die Sozialwissenschaften laut Zimmer

»nicht ganz unbeteiligt [...] am Image- und Attraktivitätsverlust der Vereine. Lange Zeit wurde – gerade von Seiten der Sozialwissenschaften – nicht die Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz der Arbeit von Vereinsvorständen herausgestellt, sondern Verein wurde schlicht mit ›Vereinsmeierei‹ gleichgesetzt und Vorstandstätigkeit in einem Atemzug mit Geklüngel und bierseeliger Freizeitbeschäftigung genannt.« (Zimmer, 2013, S. 8)

Dass dies als Legitimationsmuster verwendet wird, um fehlende Diversität in der Organisation und in Führungsebenen zu rechtfertigen, ist nichtsdestotrotz als problematisch anzusehen, da Ungleichheiten damit als »expected, natural, or normal« (Hoeber, 2007, S. 259) konstruiert werden. Dass dabei gleichzeitig die Bereitschaft zur Erhöhung von Diversität, quasi der ›gute Wille‹ des LSB, in den Fokus gerückt wird, lässt sich u.a. mit Bourdieus Konzept der ›symbolischen Gewalt‹ erklären (siehe Kapitel 2.1.2.2). Diese sorgt dafür, dass Machtverhältnisse auf Basis ihres vermeintlich objektiven Charakters verschleiert werden, was die ›Herrschenden‹ des Feldes einer ständigen Legitimation dieser entlastet (Bourdieu, 2015b, S. 254). Insgesamt konnte in diesem Kapitel aufgezeigt werden, dass die Verantwortung externalisiert und die Handlungsfähigkeit des LSB und der Führungskräfte von diesen relativiert wird. Somit wird verschleiert, dass Führungskräfte durchaus in Positionen sind, die sie mit Handlungsmacht ausstatten. Diese Handlungsmacht wird je-

doch im Anschluss an Foucault, wie Fleming und Spicer beschreiben, eher dazu verwendet, »wichtige« (das »Kerngeschäft«) von »unwichtigen« Themen (die Erhöhung von Diversität) abzugrenzen – im Sinne eines »manipulating« (Fleming & Spicer, 2007, S. 16ff.). Auch kann das Verschieben der Verantwortung bei gleichzeitiger Betonung des eigenen Handlungswillens ein Versuch sein, den in neo-institutionalistischen Ansätzen beschriebenen »Legitimitätsdruck« zu bewältigen, ohne die bestehenden innerorganisationalen Praktiken und Routinen tatsächlich infrage stellen zu müssen. So stellt Hofbauer (2014, S. 160) heraus, dass Organisationen auch selbst eine »symbolische Gewalt« darstellen können, da sich Mitglieder in einer gehobenen Position auf ihre Rolle in der Organisation berufen können, mit der sie gesamtgesellschaftlich wichtige Aufgaben erfüllen. Demnach erhält der LSB als Organisation seine notwendige Legitimität von externen Akteur*innen nur, wenn er ihre Erwartungen erfüllt bzw. den Anschein erweckt, er würde dies versuchen (J. W. Meyer & Rowan, 1977) (siehe Kapitel 2.2.3.2) – in diesem Kontext der Erwartung seiner Rolle als gesellschaftlichem Akteur zu entsprechen und seiner Aufgabe nachzukommen,

»die Vielfalt der Gesellschaft im Sport ab[zu]bilden und dazu bei[zu]tragen, dass vor allem benachteiligte und im Sport unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen aktiv im Sport mitmachen, sich in Vereinen und Verbänden engagieren und dass Diskriminierungen keinen Platz im Sportverein haben« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2018, S. 10),

wie der DOSB in seiner Strategie für 2028 formuliert.

5.1.3 »Happy Talk«

Die dritte und insgesamt wirkmächtigste diskursive Praxis zeigt sich in Form des »Happy Talks«. Der Begriff »Happy Talk« geht dabei zurück auf eine Studie von Bell und Hartmann (2007), in der aufgezeigt wurde, dass Diversität im alltäglichen Diskurs eine problematische Ambiguität anhaftet, innerhalb derer eine beschönigende Sicht auf Diversität grundlegende Fragen der Ungleichheit verschleiert. Dieses Konzept wurde in der vorliegenden Arbeit insofern erweitert, als dass darin auch weitere diskursive Muster, die einer ähnlichen Logik folgen, untergeordnet wurden. So zeigt sich »Happy Talk« im Material darin, dass vor allem positiv konnotierte Werte des Sports auf den LSB als Sportorganisation übertragen werden (im Sinne des »Great Sports Myth«) (5.1.3.1) und dass sich eine »pro diversity«-Sprachverwendung (5.1.3.2) von den Führungskräften angeeignet wird. Auch wird der LSB als besonders modern und fortschrittlich dargestellt und in diesem Kontext als guter Arbeitgeber und Vorreiter (5.1.3.3) sowie als Fürsprecher für und Unterstützer von Diversität (5.1.3.4) konstruiert. Somit wird zum einen die eigene Organisationskultur überhöht, wäh-

rend das Problem der fehlenden Diversität in den Führungsebenen des LSB gleichzeitig bagatellisiert wird.

5.1.3.1 Der ›Great Sports Myth‹

Eine Überhöhung der eigenen Organisationskultur wird im LSB u.a. dadurch hergestellt, dass sich die Führungskräfte vor allem auf positiv konnotierte Werte des Sports beziehen und diese auf den LSB übertragen. So entsteht ein Legitimationsmuster, in dem der (organisierte) Sport als ›offenes‹ Arbeitsumfeld auch den LSB Nds. prägt:

»Also, grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass hier (.) also man kommt hier rein, es ist alles sehr sehr hell, es sind freundliche Mitarbeitende, es ist Gewusel, es ist eine offene Organisation und es gibt ja ganz ganz viele Menschen, die hier gar nicht arbeiten, hier aber rein- und rausgehen, die in den Sportstätten sind. Das weiß ich gar nicht, ob ich das so als Besonderheit [sehen würde] oder ob das nicht ein Thema des Sports insgesamt ist. Ich habe das in [einer anderen Sportorganisation] auch erlebt. Beim Sport an sich, zumindest auf der übergeordneten Ebene, ist das schon offen, aber ich finde es wichtig, dass wir sichtbar auch offen sind. Die Türen sind hier auf, man kann hier rein- und hochgehen, also so (.) das ist, glaube ich, ein Arbeitsklima, das macht das deutlich.« (EX_16)

Die interviewte Person nutzt in diesem Zitat die Mehrdeutigkeit des Adjektivs ›offen‹: Zum einen beschreibt sie eine helle und offene Gebäudearchitektur, z.B. im Sinne offenstehender Türen, und zum anderen ein freundliches und willkommenes Arbeitsklima als Teil einer ›offenen‹ Organisationskultur. Darüber hinaus weist sie darauf hin, dass sie dies auch in einer anderen Sportorganisation erlebt hat und sie deswegen das Gefühl hat, dass dies grundsätzlich auf Sportorganisationen zutrifft und nicht unbedingt eine Besonderheit des LSB darstellt. Genauer beschreibt die Person dies zu einem späteren Zeitpunkt des Interviews:

»Also der Sport verschließt sich dem nicht, das nehme ich jetzt hier in diesen Gremien, in den übergeordneten Gremien ÜBERHAUPT nicht wahr, sondern ganz im Gegenteil. Das sind alles Gremien, die auch für diese Werte des Sports stehen. Aber insgesamt hat natürlich der organisierte Sport (lacht), also stell dich mal bei [Fußballverein] in die Kurve. Da kriegst du ein ziemlich direktes Feedback zu den Unterschiedlichkeiten (lacht). Wie auch immer. Also so eine Atmosphäre ist hier nicht, hundertprozentig nicht.« (EX_18)

Verdeutlicht wird an diesem Zitat, dass die Werte aller übergeordneten Gremien im LSB aus den (positiven) Werten des Sports im Allgemeinen abgeleitet werden. Interessant ist, dass die Person ihre Aussage relativiert, indem sie sagt, dass es auch im Sport Bereiche gibt, in denen diese positiven Werte nicht in gleicher Weise gelebt

werden, und verweist auf die Fankultur in Fußballstadien. Aufgrund der Formulierung ›ziemlich direktes Feedback zu Unterschiedlichkeiten‹ wird hier davon ausgegangen, dass die Person auf Werte wie Toleranz, Respekt und Achtung rekurriert. Trotz dieser vorangegangenen Relativierung betont die Person, dass diese ›Atmosphäre‹ im LSB absolut nicht gegeben sei und überhöht somit die eigene Organisationskultur auch gegenüber anderen Bereichen des Sports.

Auch auf Demokratie als Wert des Sports, der aufgrund der historischen Entwicklung der eigenen Organisation inhärent sei, wird an verschiedenen Stellen im Material Bezug genommen:

»Damit [mit seiner basisdemokratischen Vereinsstruktur] ist der Sport in seiner Grundgenese auch demokratiefördernd und bildend gewesen ohne Ende. Also wahrscheinlich eine mit der treibendsten Kräfte der Demokratieentwicklung in Deutschland, zumindest in Westdeutschland.« (HX_59)

Hier verweist die Führungskraft auf die Gründung des LSB Nds. als Dachverband eines demokratisch organisierten Sports im Jahr 1946 und betont die demokratiefördernde und bildende Funktion des Sports durch diese Strukturen. Besonders der letzte Nebensatz ›zumindest in Westdeutschland‹ zeigt eine Einschränkung der Aussage und eine damit einhergehende Abwertung des Sports in der damaligen DDR als nicht-demokratiefördernd und nicht bildend oder zumindest weniger als dies in Westdeutschland der Fall gewesen sei. Ausgeklammert werden dabei auch einige andere wichtige historische Entwicklungen u.a. die Gründung der ersten demokratisch organisierten Turnvereine und ihre einflussreiche Rolle in der Zeit des Vormärz und in der Revolution von 1848/49 (Krüger, 2002). Auch die Zerschlagung dieser demokratischen Strukturen und die Vereinnahmung des Sports als ›Spielball der Ideologie‹ (Neisen & Lehmann, 2024) durch das nationalsozialistische Regime als Zeichen dafür, dass der Sport nicht immer demokratiefördernd war, werden hier nicht erwähnt. Hier zeigen sich klar eine sehr positive Sicht auf den Sport und seine Werte sowie eine Überhöhung des LSB als einer der ersten gegründeten Landessportbünde in (West-)Deutschland (Dwertmann, 1996; Hoffmeister, 1996a, 1996b).

Ein weiterer Aspekt, mit dem von den Führungskräften auf verschiedene Werte verwiesen wird und der ebenfalls im Zusammenhang mit der Demokratieentwicklung und der historischen Entwicklung des Sports in Deutschland steht, ist das gegenseitige ›Duzen‹ im Sport, wie aus dem nachfolgenden Zitat hervorgeht:

»Das ist ganz schwierig, weil ich damit großgeworden bin, von daher ist es für mich Normalität. Normalität zu beschreiben, ist immer nicht ganz einfach (lächelt). Also was ich erlebe, ist einfach so eine grundsätzliche Zugewandtheit, so dieses [...] sportliche ›du‹ ist immer sofort da. Das heißt nicht unbedingt, dass man

immer tiefgehend schon irgendwie verbrüdet ist, aber erstmal ist es ein gewisser Einstieg, immer sehr sehr einfach.« (EX_10)

Die ehrenamtliche Führungskraft beschreibt das ›Duzen‹ als Norm im Sportkontext, die sie, wie auch alle anderen mit ähnlichen Sozialisationserfahrungen, verinnerlicht hat. Die verwendeten Begriffe des ›sportlichen Dus‹ und der ›Verbrüderung‹ lassen sich auf die Turnerbewegung unter Friedrich Ludwig Jahn, die von der Vorstellung »einer Überwindung der ständischen Gesellschaft in Deutschland und de[s] Aufbau[s] einer demokratisch-egalitären Volksgemeinschaft« (Krüger, 2002, S. 353) geprägt war, zurückführen. Bezug genommen wird hier vor allem auf das ›gleichmacherische Du‹ innerhalb der Turngemeinschaften und die Familienanalogie in den Begriffen ›TurnVATER‹, ›TurnSÖHNE‹ und ›TurnBRÜDER‹ (Krüger, 2020, S. 61; Langenfeld, 1988, S. 20f.). Eine weitere Person verweist im Sinne des Duzens unter Kolleg*innen auf die ›Lockerheit des Sports‹, die verloren gehe, wenn man in seiner Rolle als Führungsperson »ZU formal wird und ZU distanziert« (HX_19) wäre und dass es dabei vor allem um eine ›persönliche Ebene‹ gehe, die man miteinander teile (HX_19). Beide Materialstellen lassen die Lesart zu, dass mit dem Duzen dahinterstehende (demokratische) Werte wie Mitbestimmung, Gleichwertigkeit, gegenseitiger Respekt und Augenhöhe relevant gemacht werden, die, laut den Führungskräften, dem Sport aufgrund seiner historischen Entwicklung inhärent sind.

Was sich insgesamt in dieser Form des ›Happy Talks‹ zeigt, ist eine sehr positive Sicht auf den Sport an sich. Einen theoretischen Ansatzpunkt bietet hier der ›Great Sports Myth‹ als »unshakable belief about the inherent purity and goodness of sport« (Coakley, 2015, S. 402), auf den bereits im einleitenden Teil dieser Arbeit verwiesen wurde (siehe Kapitel 1). Diskursiv wird, wie vorangehend aufgezeigt, auf (vermeintlich) inhärente positive Werte des Sports (Offenheit, Toleranz, Demokratie(-förderung) im Sinne von Augenhöhe etc.) rekurriert, die nicht nur auf den LSB, sondern auf alle Organisationen im Kontext des Sports abfärben und dort demnach auch gelebte Werte seien. Dies wird von verschiedenen Organisationen des Sports auch klar nach außen kommuniziert, beispielsweise in den vom Internationalen Olympischen Komitee (IOC) benannten ›drei Säulen des Olympismus‹: »excellence, friendship and respect« (International Olympic Committee, 2025) und von Seiten des Bundesministeriums des Innern (BMI) im Sinne von »Fairplay, Toleranz, Teamgeist, Verlässlichkeit und Engagement« (Bundesministerium des Innern, 2025). Gleichzeitig werden negative Aspekte des Sports (Diskriminierung, Sport als ideologisch-politisches Werkzeug, klare Hierarchien) relativiert, in diesem Zusammenhang gar nicht erst benannt oder außerhalb der eigenen Organisation verortet. Dies zeigt, dass der ›Great Sports Myth‹ nicht nur übertragen wird »to those who play or consume it« (Coakley, 2015, S. 404), sondern auch auf seine Institutionen. So wird dieser Mythos bzw. der »evangelical belief in the mythopoeic power of

sport« (Coalter, 2017, S. 143) von den Führungskräften im LSB diskursiv innerhalb der organisationalen Praxis verhandelt und aufrechterhalten.

5.1.3.2 ›Pro diversity‹-Sprachverwendung

Was sich durchgängig im Material zeigt, ist eine bestimmte Haltung zum Thema Diversität an sich, in der die positiven Effekte einer Erhöhung von Diversität in den Fokus gestellt werden. So sei es »hilfreich«, »nur von Vorteil«, »macht auch was mit der Kultur« (HX_24), »sorge dafür, dass man ein »ganz starkes Team« (HX_73) habe und habe auch etwas mit »Akzeptanz« (HX_21) zu tun. Es werden hauptsächlich positive und eher oberflächliche Schlagwörter und Phrasen verwendet, ohne dabei ins Detail zu gehen. Wie diese Aussagen im Gesamtzusammenhang teilweise auch wieder relativiert werden, wird im nachfolgenden Zitat deutlich:

»Naja, also es ist ja immer die Frage, FEHLT KONKRET was? Und wir versuchen ja auch immer in Beteiligung sozusagen möglichst viele Perspektiven reinzuholen, auch wenn wir die jetzt mitunter nicht haben. Nichtsdestotrotz glaube ich, ist das sehr hilfreich, das macht auch was mit der Kultur, wenn man einfach unterschiedliche Perspektiven hat, in allen Ebenen, und das kann nur ein Vorteil sein. So. Und von daher nehme ich das als Ansporn, dass wir da auch versuchen, das besser zu machen.« (HX_24)

Hier zeigt sich zum einen eine positive und eher oberflächliche Adressierung von Diversität und den Auswirkungen der Erhöhung dieser im LSB und im Anschluss daran auch die Betonung der eigenen guten Intention (›wir versuchen, das besser zu machen‹). Dies kann zum einen zwar als Eingeständnis dafür verstanden werden, dass es im LSB noch Handlungsbedarf gibt, kann jedoch auch als Rechtfertigung der eigenen Nachlässigkeit gelesen werden – getreu dem Motto: ›Weil wir Besserung geloben, ist die Tatsache, dass es nicht gut läuft, weniger schlimm‹. Dies wird dadurch weiter verstärkt, dass besonders der erste Satz des Zitats deutlich zeigt, dass sowohl die Intention als auch die positiven Effekte einer Erhöhung von Diversität bereits von vornherein insofern relativiert werden, als dass die grundsätzliche Notwendigkeit in Frage gestellt wird (›Naja also es ist ja immer die Frage, fehlt konkret was?‹). Hier zeigen sich deutlich die Wirkmächtigkeit dieser abwehrenden und legitimierenden Diskurse und die Verschleierung dieser durch eine positive Rahmung.

Das Konzept und Verständnis von Diversität, das im LSB vorherrschend zu sein scheint, zeigt sich im Material insgesamt als monoperspektivisch und von Allgemeinplätzen geprägt. Dies wird u. a. daran deutlich, welche Differenzlinien von den interviewten Führungskräften auf die Frage ›Wie divers ist der Landessportbund?‹ benannt und vor allem auch wie diese benannt werden. Auffällig ist, dass von allen interviewten Personen die Differenzlinie *Geschlecht* angesprochen und mit wenigen Ausnahmen auch stets als Erste benannt wurde. Auf die Frage ›Was tut der

LSB, um die Diversität in den Führungsebenen zu erhöhen?« wurden meist Maßnahmen zur Gleichstellung angeführt. Im Nicht-Benennen anderer bzw. wenig anderer Differenzlinien zeigt sich zudem, dass *Geschlecht* teilweise stellvertretend für Diversität benannt wird. Dass *Geschlecht* als Differenzlinie vor allen anderen Kategorien relevant gemacht wird, könnte u.a. damit zusammenhängen, dass die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen in (Sport-)Organisationen grundsätzlich eine andere Historie aufweisen kann als die Förderung anderer Differenzlinien (vgl. Rulofs & Dahmen, 2010) und dadurch den Organisationsmitgliedern womöglich präsenter ist als andere. Ebenfalls zeigt sich ein vorrangig binäres Verständnis von *Geschlecht*. So wird geschlechtliche Vielfalt von nur vier Personen in einem sehr kurzen (Neben-)Satz überhaupt erwähnt, meist wird auf die Geschlechterverhältnisse zwischen »Männlein [und] Weiblein« (EX_20) verwiesen. Dass sich dies auch in Dokumenten des LSB Nds., z.B. in der Satzung und im Leitbild, widerspiegelt, darauf wurde bereits in Kapitel 4.4.2 verwiesen.

Die Differenzlinie, die, wenn sie benannt wurde, durchgängig als zweite benannt wurde, ist *race* anhand durchaus verschiedener Begrifflichkeiten – von »Menschen mit Migrationsgeschichte« (HX_22) über »Kollegen mit internationalem Hintergrund« (HX_20) bis hin zu »andere Hintergründe« (HX_21). Dies lässt zum einen darauf schließen, dass diese Differenzlinie zumindest bei einigen der interviewten Führungskräfte präsent ist und ihr Diversitätsverständnis demnach mehrperspektivisch(er) ist. So wurde sie von acht Personen³ anhand unterschiedlicher Begrifflichkeiten benannt. Vor allem der Begriff »andere Hintergründe« weist hier auf eine Form des »Othering« hin, als Praxis der Markierung von Personen als anders, womit eine gleichzeitige Aufwertung der eigenen Gruppe einhergeht (Hall, 1997; Said, 1981; Spivak, 1985) und gleichzeitig auch auf ein Verständnis von *race* als Differenzlinie, die für weiße Personen nicht relevant ist bzw. sie nicht betrifft (Bonilla-Silva, 2021; Messerschmidt, 2010) – eine Perspektive, die vor allem in der sportwissenschaftlichen Forschung lange vernachlässigt wurde (u.a. Nobis & El-Kayed, 2022; Ratna & Samie, 2018). Dies stützt u.a. die in Kapitel 5.1.1.3 gewonnenen Erkenntnisse bezüglich einer weißen Norm in den Führungsebenen des LSB Nds.

Die Differenzlinie *Klasse* bezog sich, wenn sie genannt wurde, hauptsächlich auf akademische Abschlüsse und Studienhintergründe, vor allem ein sportwissenschaftliches Studium (oder eben keines), und wurde von drei Führungskräften in unterschiedlicher Reihenfolge mit weiteren benannt (siehe auch Kapitel 4.2.1.1).

Für die Differenzlinie *Körperkonstitution* wurden die (Unter-)Kategorien *Alter* und *dis_ability* genannt, wobei »Menschen mit Einschränkungen, mit Handicaps« (EX_18) von nur zwei Personen und altersbezogene Aussagen in puncto Diversität

3 Von insgesamt 14 Personen, bei denen der den Interviews zugrunde liegende Leitfaden des Interviews die oben angeführten Fragen enthielt.

meist in der Gegenüberstellung von »Jüngere und etwas Ältere« (EX_50) von sechs Personen getätigt wurden.

Insgesamt zeigt sich also durchgängig ein sehr positives, eher oberflächliches und wenig intersektionales und eher monoperspektivisches Verständnis von Diversität als »hilfreich« für die gesamte Organisationskultur, das in verschiedenen diskursiven Praktiken zum Ausdruck kommt. Vor allem die Aneignung der Sprachverwendung des Diversitätsdiskurses kann im Anschluss an Foucault auch als »Gegen-Diskurs« verstanden werden – ein Diskurs, der das gleiche Vokabular wie ein dominanter Diskurs verwendet, aber eine gegensätzliche Strategie verfolgt (Markula & Pringle, 2006, S. 115). Somit wird ein »happy diversity discourse« re produziert, von dem die Organisationspraxis jedoch größtenteils unberührt bleibt (Ahmed, 2012; Bell & Hartmann, 2007).

5.1.3.3 Der LSB als guter Arbeitgeber und Vorreiter

Eine weitere Form der diskursiven Praxis des »Happy Talks«, die zu einer Überlegenheitskonstruktion des LSB beiträgt, ist das besondere Loben der Arbeitsbedingungen und das Betonen der Besonderheiten des LSB. So werden von vielen Führungskräften vor allem die Inhalte der eigenen Tätigkeit als »sinnstiftend« (HX_10) bewertet (siehe auch Kapitel 5.1.1.3) und die Betriebsvereinbarungen als »wertvoll« (HX_6) exemplarisch hervorgehoben. In Bezug auf die »Rahmenbedingungen« des LSB als Arbeitgeber betont eine interviewte Führungsperson:

»Also das sind alles Rahmenbedingungen, von denen ich glaube, dass sie nicht selbstverständlich sind, und das weiß ich sehr zu schätzen.« (HX_6)

Hier wird vor allem eine sehr dankbare Haltung deutlich. Die Bedingungen im LSB für Arbeitnehmende werden als etwas Besonderes wahrgenommen und sollten, laut der interviewten Person, auch so wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Diese Haltung zusammen mit einem Empfinden, dass der LSB sich im Sinne einer Progressivität der Arbeitsbedingungen auch stetig weiterentwickelt, zeigt sich u.a. darin, dass eine Führungskraft beschreibt, dass weibliche Beschäftigte, die vorher noch keine Führungsposition innehatten, während der Elternzeit gefragt wurden, ob sie in einer solchen zurückkommen möchten. Dies allein zeige schon, »wo es gerade hingeht« (HX_9). Auch die Arbeitsatmosphäre wird als sehr positiv bewertet, von »angenehm« (HX_10) über »ich fühle mich willkommen« (EX_18) bis hin zu »kollegial und freundschaftlich« (HX_44). Dies resultiert in einer insgesamt sehr positiven Bewertung des LSB durch die Führungskräfte als einen »ziemlich sozial ausgerichteten« (HX_14), »attraktiven« (HX_27) und »modernen Arbeitgeber« (HX_21) und auch als ein »wahnsinnig interessantes Arbeitsfeld« (HX_6).

Dem LSB wird auch aufgrund anderer struktureller Bedingungen von den Führungskräften eine Vorreiterrolle zugeschrieben:

»Das ist schon hier auch im Kontext der anderen Sportverbände auch in der Größe, in der Modernität, auch in dem Innovationsreichtum, was sich hier insgesamt so vollzieht, etwas, was auch ein sehr positives, nach außen sichtbares Dokument vom Landessportbund ist, weil wir das auch alles auf eigene Kosten hier gebaut haben. Wir haben hier ungefähr 50 Millionen Euro investiert. Das ist für einen Verband schon etwas Herausragendes, sodass wir hier auch im gesellschaftlichen Kontext von Niedersachsen und der Akademie hier auch ein besonderes Merkmal, Alleinstellungsmerkmal abbilden.« (HX_12)

Vor allem ökonomische Aspekte im Sinne von Größe, Modernität und Innovationsreichtum werden hier als ›Alleinstellungsmerkmale‹ gegenüber anderen Sportverbänden angeführt und als etwas ›Herausragendes‹ hervorgehoben. So gehöre auch laut anderen Führungskräften der LSB »schon zu den Top drei im Land« (EX_12). Dies wird nicht nur innerhalb der Führungsebenen, sondern vermeintlich auch von anderen externen Akteur*innen so wahrgenommen, wie eine weitere Führungskraft berichtet:

»Und da merke ich schon, dass man darauf hört, was Niedersachsen sagt.« (EX_14)

Dies verdeutlicht noch einmal die diskursive Konstruktion einer Überlegenheit und einer Vorreiterrolle des LSB im Kontext des organisierten Sports in Deutschland.

Insgesamt zeigt sich innerhalb dieser Form der diskursiven Praxis, dass die eigene Organisation von den Führungskräften als sehr positiv dargestellt wird. Betriebsvereinbarungen und Rahmenbedingungen werden als etwas Besonderes dargestellt, für das man dankbar sein sollte. Dies mache den LSB zu einem Vorreiter, was ihm auch von außen so gespiegelt werde. Dass es, anders als es im Material geendet wird, jedoch weniger ein Zeichen von Progressivität und Vorreitertum ist, z. B. einer Frau nach der Elternzeit eine Führungsposition anzubieten, sondern in diesem Fall vielmehr eine essentialisierende Perspektive auf Frauen und Elternzeit offenbart (würde die Frage, ob man sich eine Führungsposition vorstellen kann, auch einem Mann gestellt werden), zeigt hier eine positive Umdeutung von Bedingungen und eine Verschleierung von Machtverhältnissen innerhalb der Organisation:

»Das heißt, die Inanspruchnahme spezifischer Arbeitszeitmodelle ist davon abhängig, ob Vorgesetzte entsprechende Wünsche unterstützen oder ihnen ablehnend gegenüberstehen. Dies scheint [...] unter anderem mit dem Führungs- und Kommunikationsverständnis der vorgesetzten Person verbunden zu sein.« (Hofmann, 2018, S. 271)

Neben der Verflechtung mit essentialisierenden Diskursen wird in dieser diskursiven Praxis auch eine Wechselwirkung mit meritokratischen Logiken, wie bereits in

Kapitel 5.1.1.1 anhand eines Teils des nachfolgenden Materialausschnitts beschrieben, sichtbar:

»[Wir hatten] immer das Bestreben, dass wir [...] versuchen, die besten Personen zu bekommen, die wir kriegen können, und ihnen dann auf der anderen Seite Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sie optimal arbeiten können. [...] Ich glaube, dass die Leute das mit guter Arbeit doppelt und dreifach zurückzahlen.« (HX_31)

Von dieser und auch anderen Führungskräften wird durch die Überhöhung der eigenen Organisation gewissermaßen eine ›elite organisational identity‹ (Alvesson & Robertson, 2006) hergestellt und reproduziert, zum einen auf der Grundlage von ›fairly well recognized criteria for success and superiority (e.g. size, profit, wage level, growth, expert rankings etc.)‹ (Alvesson & Robertson, 2006, S. 201) und zum anderen durch die Betonung von Kompetenz im Zusammenhang mit ›guter‹ Arbeitsleistung im Sinne von ›only the ›very best and the brightest‹ candidates [...] were recruited‹ (Alvesson & Robertson, 2006, S. 203) – also einer Form der Bestenauslese. Durch die herausgestellte Vorreiterrolle des LSB werden gleichzeitig auch die ›hohen‹ Qualifikationsanforderungen für Bewerber*innen legitimiert: Es sei eben gerechtfertigt zu ›versuchen‹ die besten Personen zu bekommen, die wir kriegen können, da der LSB ja auch einen gewissen Status habe – eine Praxis, die u.a. auch als ›employer branding‹ bezeichnet wird (Eberherr & Funder, 2018, S. 292). Es kommt hier also zu einer gegenseitigen Verstärkungs- bzw. Legitimierungspraxis, die dazu führt, dass das Konstrukt der Exklusivität des LSB reproduziert und damit verfestigt wird, um weiterhin hochqualifizierte Fachkräfte anwerben, einstellen und halten zu können (Alvesson & Robertson, 2006, S. 199). Auch hier zeigt sich erneut, dass

»Mittel und Zweck umgedreht [werden] – statt, dass organisationale Politik der Herstellung von Chancengleichheit dienen soll, soll Chancengleichheit der Organisation dienen« (Hericks, 2017, S. 212).

So werden eher oberflächliche und ökonomische Argumente für diversitätsfördernde Maßnahmen verwendet und es kommt somit zu einer Umkehrung von ethischen und betriebswirtschaftlichen Argumentationslogiken (siehe Kapitel 2.2.4).

Was sich außerdem an diesen Beispielen zeigt, ist eine diskursive ›Überbietungslogik‹, in der der LSB Nds. von den Führungskräften überhöht wird und als etwas ›Herausragendes‹ mit ›Alleinstellungsmerkmalen‹ gegenüber anderen Sportverbänden konstruiert wird:

»Since sport associations and organizations receive their funds from membership fees, sponsors and government subsidies, these senior managers compete with

each other for scarce economic (financial) and human resources (athletes, fans and volunteers) while they also acknowledge that ›in the sport world you need each other.‹ [...] These senior managers present themselves as very competitive and as winning in this jungle.« (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 95)

So zeigt sich die gegenseitige Legitimierungs- und Verstärkungspraxis von ›Happy Talk‹ und ›Boundary Work‹ auch in der Wettbewerbsorientierung und der Überbietungslogik im Zusammenhang mit meritokratischen Logiken als charakteristisch für Sportorganisationen – und ihre Führungskräfte.

5.1.3.4 Der LSB als Fürsprecher für und Unterstützer von Diversität

Eine weitere Legitimations- und gleichzeitig auch eine wirkmächtige Abwehrstrategie ist, dass der LSB als Fürsprecher für und Unterstützer von Diversität konstruiert wird, also als eine Organisation, die sich aktiv mit marginalisierten Personen solidarisiert und diese unterstützt. Dies wird von den Führungskräften insofern diskursiv verhandelt, als dass hervorgehoben wird, dass es bereits viele diversitätsfördernde Maßnahmen im LSB gibt:

»Ich glaube, das ist (.) wir haben so viele Angebote, die man auch nutzen kann.« (HX_59)

»Also was er schon macht, ist halt viele Fortbildungen, die Menschen die Möglichkeit geben, sich auszuprobieren oder in Positionen zu kommen.« (HX_23)

Was in diesen Zitaten heraussteicht, ist die Betonung der Anzahl der Angebote, aber auch die Eigenverantwortung der Personen, diese zu nutzen – auch hier wieder im Sinne meritokratischer Logiken (siehe auch Kapitel 5.1.1.1). Neben mit dem Personalrat verhandelten Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten »was ja auch Vereinbarkeit von Familie und Job und so weiter an den Tag legt« (HX_23) (siehe Kapitel 4.3) wird von den Führungskräften vor allem auf das Leitbild der Organisation, verschiedene Positionspapiere und auf Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen (vornehmlich für Frauen) verwiesen (siehe Kapitel 4.4 und 4.5). Im Zusammenhang mit dem Leitbild wird auch darauf verwiesen, dass der LSB dieses »sehr sehr ernst« (EX_14) nehme und man dies auch spüre. Interessant ist, dass in vielen Interviews direkt nach der Frage, wie divers der Landessportbund Niedersachsen ist und der jeweiligen Antwort von vielen Personen direkt auf die zweite, noch nicht ausgesprochene Frage (Was tut der LSB, damit er diverser wird?) geantwortet wurde, wie im nachfolgenden Beispiel aufgezeigt werden kann:

»Wir haben mehr männliche Führungskräfte als weibliche, wir haben, glaube ich, unterrepräsentiert zum Gesellschaftsanteil Menschen natürlich mit Migrations-

geschichte, dafür haben wir Sharing-Modelle in der Führung, also wo zwei Personen sich eine Führungsaufgabe teilen, ich finde das, glaube ich, modern, wenn man das so einschätzt. Also wir sind da auf jeden Fall, wenn man einen Gradmesser hat, in der Skala ganz weit oben.« (HX_22)

Interessant ist hier die Rechtfertigungslogik innerhalb dieser zwei Sätze: Zum einen wird von der hauptamtlichen Führungskraft zunächst zugegeben, dass Frauen und ›Menschen mit Migrationsgeschichte‹ entsprechend ihrem Anteil in der Gesellschaft im LSB unterrepräsentiert sind. Direkt im Anschluss, quasi als Ausgleich oder Wiedergutmachung (›dafür haben wir‹) wird aber darauf verwiesen, dass es im LSB ›Sharing-Modelle‹ gibt (siehe Kapitel 4.5). Gemessen daran sei der LSB, was diversitätsfördernde Maßnahmen angeht, ›in der Skala ganz weit oben‹. Das vorher beschriebene Eingeständnis der fehlenden Diversität wird also relativiert und durch eine benannte diversitätsfördernde Maßnahme gewissermaßen legitimiert.

Insgesamt kann zusammengefasst werden, dass in den Führungsebenen die Auffassung herrscht, dass der LSB grundsätzlich gut aufgestellt ist, was die Erhöhung von Diversität (in den Führungsebenen) betrifft, was sich beispielsweise in den folgenden Materialausschnitten zeigt:

»Also ich glaube, wir haben, wir machen da viele Sachen und glaube auch, dass wir da auf dem richtigen Weg sind.« (HX_26)

»Also es wird schon auch gedacht und gehandelt in die richtige Richtung.« (HX_24)

»Wir haben da eine Entwicklung und eine Offenheit. Ich glaube, das kann ich auf jeden Fall so sagen, dass wir da eine Offenheit haben.« (HX_26)

»Und ansonsten erlebe ich den LSB aber grundsätzlich schon auch fortschrittlich zu dem Thema Diversität, ich kann das jetzt gar nicht an konkreten Punkten festmachen, aber ich habe schon das Gefühl, dass man sich dem Thema an unterschiedlichen Stellen annimmt, dass man da total offen ist für Diversität.« (EX_20)

Es zeigt sich, dass auch hier eher oberflächliche Phrasen verwendet werden; es ist die Rede vom ›richtigen Weg‹, der ›richtigen Richtung‹ und einer ›Entwicklung und Offenheit‹ – ohne dabei ins Detail zu gehen, was ›richtig‹ für den LSB bedeutet und was für eine ›Entwicklung‹ gemeint ist. Auch der Vergleich mit anderen Organisationen (›ganz weit oben‹) fungiert als Legitimationsquelle, um die eigene Fortschrittlichkeit hinsichtlich der Maßnahmen zu verdeutlichen. So resümiert auch Nussbaumer in ihrer Studie zu gleichstellungspolitischen Maßnahmen in Organisationen, dass »die Gleichstellungsnorm [...] zumindest auf der diskursiven legiti-

matorischen Ebene einflussreich zu sein [scheint]« (Nussbaumer, 2023, S. 199). Ein weiterer Aspekt, der sich hier zeigt, ist, dass bestimmte Themen, wie die Unterrepräsentanz von »Menschen mit Migrationsgeschichte« (HX_22), de-thematisiert werden. Diese Abwehrstrategie wurde auch von Hartmann-Tews et al. (2025) in ihrer Studie zur Wahrnehmung von Rassismus im Spitzensport von BPoc-Athlet*innen und Führungskräften in Bundesfachverbänden herausgestellt. So wurde in einem Interview auf die Frage nach Antirassismusmaßnahmen im eigenen Verband ein Hinweis auf vorhandene Gleichstellungsmaßnahmen von einer Führungskraft gegeben (ebd., S. 60f.). Dies ist insofern wichtig, als dass hier Führungskräfte in machtvollen Positionen darüber entscheiden, was mit Foucault verstanden, »sagbar« und was »nicht-sagbar« ist (Weißkopf, 2003, S. 14) und somit bestimmten Themen Wahrheit und Relevanz zusprechen, während sie anderen diese entziehen (siehe auch Kapitel 2.1.3.1). Vor allem im letzten angeführten Materialbeispiel wird darüber hinaus auch deutlich, dass von den Führungskräften nicht immer konkrete Maßnahmen als Gradmesser dafür benannt werden, dass der LSB ein Fürsprecher für und Unterstützer von Diversität ist, sondern dass es vielmehr ein »Gefühl« sei, das sich »gar nicht an konkreten Punkten« festmachen lasse – ein Zeichen dafür, dass die Legitimationsmechanismen wirken: Der LSB wird als offen und fortschrittlich konstruiert und daraus resultierend auch wahrgenommen. Er wird somit als »happy place, a place where differences are celebrated, welcomed and enjoyed« (Ahmed, 2007b, S. 606) wahrgenommen, obwohl sich in der Homogenität der Personalstruktur ein anderes Bild zeigt (siehe Kapitel 4.1). Es fällt ebenfalls auf, dass in dieser Hinsicht oft im Plural, also von »wir« gesprochen wird, bei vielen konkreten Maßnahmen aber vor allem auf das Team »Teilhabe und Vielfalt« im LSB verwiesen wird, das sich qua Namensgebung und inhaltlicher Ausrichtung mit diversitätsbezogenen Themen beschäftigt. Dass dies einen großen Einfluss auf die wahrgenommene Verantwortung für diversitätsfördernde Maßnahmen in Organisationen hat, begründet Ahmed wie folgt:

»How documents are written also affects how they might be taken up. If the document becomes the responsibility of an individual within the organization, then that organization can authorise the document (can sign it) and refuse responsibility for the document at the same time.« (Ahmed, 2007b, S. 593)

Die Verantwortung wird im LSB dahingehend also vor allem auf einen kleinen Teil der Organisation verlagert. Die Erhöhung von Diversität wird also weniger als Gesamtaufgabe gesehen, trotzdem wird bei der Betonung der Fortschrittlichkeit des LSB überwiegend von »wir« gesprochen.

In der Nennung verschiedener bereits etablierter diversitätsfördernder Maßnahmen wird auch ein von den Führungskräften direkt oder indirekt formuliertes Problembewusstsein sichtbar, das sich aber nicht den im nachfolgenden Kapitel be-

schriebenen widerständigen diskursiven Praktiken zuordnen lässt. So wird zwar adressiert, dass die fehlende Diversität ein ›Problem‹ darstellt, dies wird aber eher passiv formuliert, ohne dass das Problem mit einem konkreten Handlungsbedarf versehen wird, was sich z.B. im folgenden Beispiel verdeutlicht:

»Wir denken es [(Diversität)] mit. Also bei Personalfragen, wie können wir uns eigentlich öffnen für bestimmte Bereiche, damit wir auch Rückmeldung kriegen. Da ist eine hohe Offenheit da, also die sind mitgedacht, aber es gibt jetzt keine systematische Überlegung, zu sagen, wir müssen uns jetzt noch diverser aufstellen.« (EX_20)

Die Person beschreibt, dass Diversität, z.B. bei Personalfragen ›mitgedacht‹ wird bzw. dass bestimmte Personen oder vielmehr Personengruppen (›die‹) mitgedacht würden und grundsätzlich eine hohe Offenheit diesbezüglich bestehe. Eine ›systematische Überlegung‹ dazu gebe es allerdings nicht. Die Verwendung des Begriffs ›Mitdenken‹ ist in diesem Kontext semantisch sehr interessant:

»Wenn etwas ›mitgedacht‹ oder ›mitgemeint‹ wird, dann heißt das schon semantisch gesehen, dass es an einen anderen Term, ein anderes übergeordnetes Wort angehängt wird, subsumiert wird unter die Logik eines leitenden Terms oder der anderen, vorangestellten Argumentationsfigur. [...] Mitfahrer und Mitläufer zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine eigene Verantwortung tragen oder übernehmen wollen, und auch das mitschwimmende, mitgemeinte Wort entfaltet keinen Eigensinn, keinen Einspruch oder Anspruch, denn als ›mitgemeintes ist es der Logik des anderen unterstellt.« (Rendtorff, 2013, S. 13)

Es zeigen sich anhand dieser Materialstelle also zwei Dinge: Zum einen, dass die interviewte Führungsperson sich selbst eher als ›Mitfahrer*in‹ konstruiert und demnach kein eigenes und aktives Verantwortungsbewusstsein zeigt, was die Erhöhung von Diversität angeht. Zum anderen lässt es die Lesart zu, dass verschiedene Maßnahmen in diesem Kontext als nicht notwendig angesehen werden. Somit werden sowohl die Problematik als auch daran anschließend der Handlungsbedarf relativiert. Es wird deutlich, dass allein das ›commitment‹ der Organisation für Diversität als Zeichen einer guten Umsetzung bewertet wird, wie Ahmed (2007b) anhand ihrer Analyse von Antirassismus-Bekundungen in Organisationen resümiert: »It is as if the organization could now say: if we are committed to anti-racism (and we have said we are), then how can we be racists?« (Ahmed, 2007b, S. 600) In einem weiteren Materialausschnitt wird vor allem die passive Haltung dem Thema gegenüber noch einmal deutlich:

»Nicht so, wie wir sein sollten. Also das ist mal ganz klar und auch nicht so, wie unser Anspruch ist. Das bedauere ich auch, ich habe noch nicht so richtig rausgefunden, woran das liegt.« (HX_35)

In diesem Materialausschnitt wird zunächst zwar ein klarer Handlungsbedarf betont (›Nicht so, wie wir sein sollten‹), ebenso ein guter Wille (›nicht so wie unser Anspruch ist‹), das Verb ›bedauern‹ drückt jedoch eher eine distanzierte, bemitleidende Haltung aus, die durch die nachgeschobene Ratlosigkeit in Bezug auf die Gründe noch weiter verstärkt und wodurch die eigene Verantwortung nivelliert wird. Hier wird vor allem der Unterschied zwischen dieser diskursiven Praxis zur Legitimation und Abwehr und den in den nachfolgenden Kapiteln angeführten widerständigen Praktiken deutlich.

5.1.3.5 Zusammenfassung

In den verschiedenen Formen der diskursiven Praxis des ›Happy Talks‹ zeigt sich insgesamt, dass die Organisationskultur, die Arbeitsatmosphäre, die Arbeitsbedingungen, die Einstellung zu Diversität und die Bereitschaft zur Erhöhung dieser im LSB als sehr positiv beschrieben werden. Vor allem aus der Hervorhebung der bereits zahlreichen implementierten diversitätsfördernden Maßnahmen – oder wie Spurdens & Bloyce (2022, S. 517) es bezeichnen, durch ein ›equality-proofing‹ – wird eine logische Konsequenz für die Fortschrittlichkeit der Organisation gezogen. Sara Ahmed beschreibt die sich daraus ergebene Paradoxie wie folgt:

»The document becomes a fetish object, something that ›has‹ value, by being cut off from the process of documentation. In other words, its very existence is taken as evidence that the institutional world documented by the document (racism, inequality, injustice) has been overcome.« (Ahmed, 2007b, S. 597)

Dies ist insofern problematisch, als dass dadurch die Notwendigkeit von (weiteren) diversitätsfördernden Maßnahmen nicht nur infrage gestellt wird, sondern dass so die Durchführung dieser auch verhindert werden kann, was eine klare Form der Machtausübung im Sinne einer ›power-over‹ als Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten ist (Allen, 2018, S. 123f.) (siehe Kapitel 2.1.6):

»Organizing relations, such as those between a manager and subordinates, may be legitimate, taken for granted as the way things naturally and normally are. Similarly, a belief that there is no point in challenging the fundamental gender, race, and class nature of things is a form of control.« (Acker, 2006, S. 454)

Durch die gleichzeitige diskursive Überhöhung der eigenen Organisation, auch im Vergleich mit anderen Organisationen, wird zum einen, wie bereits in Kapitel 5.1.1

zur ›Boundary Work‹ beschrieben, die Exklusivität der Organisation und der Mitgliedschaft in dieser legitimiert. Diese diskursiven Praktiken verstärken sich gegenseitig. Auch durch den Rekurs auf inhärente Werte des Sports wird ein Bild des LSB als Sportorganisation konstruiert, sowohl für organisationsinterne als auch -externe Akteur*innen, in dem die Erhöhung von Diversität gewissermaßen grundgelegt ist und in dem es somit nicht zu diskriminierenden Praktiken und Exklusionsprozessen kommen kann. So lässt sich das Konzept des ›Great Sports Myth‹, wie in Kapitel 5.1.3.1 beschrieben, an dieser Stelle gut an das Konzept der ›enlightened organizations‹ anschließen. Unter anderem werden Universitäten »[a]ls Stätte der Wissenschaft und der Reflektion [...] von Mitgliedern und Außenstehenden weitestgehend als gefeit gegenüber Diskriminierungshandeln [...] imaginiert« (Schüz et al., 2021, S. 2). Dies ist insofern besonders problematisch, als dass es mögliche widerständige Praktiken nicht unterminiert, sondern bereits im Vorfeld entmachtet, indem ihrer Notwendigkeit gewissermaßen der Boden entzogen wird. Diese ›Imagination‹ einer diskriminierungsfreien Organisation wird außerdem dadurch weiter verstärkt, dass dies eine Erwartung ist, die an den LSB als Dachorganisation des Sports in Niedersachsen von Seiten Dritter gestellt wird. Aus neo-institutionalistischer Perspektive erhält der LSB seine Legitimität dadurch, dass organisationsexterne Akteur*innen, hier z.B. der DOSB und das BMI, das innerhalb der Organisation konstruierte System von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen als wünschenswert, richtig und angemessen bewerten (Suchman, 1995, S. 574) (siehe Kapitel 2.2.3.2). Doch auch die interne Legitimation durch interne Akteur*innen als

»the acceptance or normative validation of an organizational strategy through the consensus of its participants, which acts as a tool that reinforces organizational practices and mobilizes organizational members around a common ethical, strategic or ideological vision« (Drori & Honig, 2013, S. 347)

ist wichtig, da das Fehlen dieser zu Misstrauen und Unzufriedenheit gegenüber organisationalen Strukturen, Handlungen und/oder Funktionsträger*innen führen kann. Äußere und interne Legitimation sind also miteinander verflochten (ebd.). Die eigene positive Einstellung gegenüber Diversität bzw. auch die Bereitschaft zur Erhöhung von Diversität wird durch die Praxis des ›Happy Talks‹ diskursiv also immer wieder neu hergestellt und in den Fokus gerückt, um sowohl interne als auch externe Legitimität zu erhalten und zu sichern.

5.2 Widerständige Praktiken

Neben den sehr wirkmächtigen diskursiven Praktiken, die in Form von Legitimationsstrategien und Abwehrmechanismen zur Erhaltung des Status quo beitragen, finden sich auch widerständige Praktiken. Widerstand wird im Rahmen dieser Arbeit im Sinne Judith Butlers (1993) als Möglichkeit verstanden, im Rahmen von performativen Praktiken der Wiederholung bestehende Normen, Symbole und Praktiken zu hinterfragen, zu destabilisieren und umzudeuten (siehe Kapitel 2.1.3.2). Dies geschieht vor allem im Rahmen situativer und alltäglicher Praktiken. So

»gibt es im Verhältnis zur Macht nicht den einen Ort der Großen Weigerung. [...] Sondern es gibt einzelne Widerstände: mögliche, notwendige, unwahrscheinliche, spontane, wilde, einsame, abgestimmte, kriecherische, gewalttätige, unversöhnliche, kompromissbereite, interessierte oder opferbereite Widerstände, die nur im strategischen Feld der Machtbeziehungen existieren können.« (Foucault, 2020, S. 96)

Widerstand kann also sowohl in subversiveren Formen z.B. durch Infragestellung, Kritik, Parodie, Ironie, Sichtbarmachung oder diskursive Verschiebung und Umdeutung als auch in Form von (kollektivem) Protest und Boykott (Allen, 2018, S. 126ff.) ausgeübt werden. Nach Bourdieu kann Widerstand in Form von Kritik auch verstanden werden als Mechanismus eines ›reflexiven Habitus‹, als Form der Selbst-Distanzierung dem eigenen Habitus gegenüber (Decoteau, 2016) (siehe Kapitel 2.1.2.2). Im nachfolgenden Kapitel werden die im Material identifizierten, widerständigen Praktiken in Kritik und Reflexion (5.2.1) und Aktivismus (5.2.2) unterteilt. Während in beiden Formen das Problem der fehlenden Diversität in den Führungsebenen bzw. verschiedene dazu beitragende Mechanismen, Strukturen und Praktiken kritisch beleuchtet werden und die kollektive Verantwortung des LSB herausgestellt wird, gehen die Praktiken, die dem Aktivismus zugeordnet wurden, etwas darüber hinaus, da konkrete Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden und neben der kollektiven auch die eigene Verantwortung von den Führungskräften selbst in den Fokus gestellt und teilweise auch wahrgenommen wird.

5.2.1 Kritik und Reflexion

Unter ›Kritik und Reflexion‹ werden nachfolgend verschiedene Formen einer widerständigen Praxis im Material subsummiert. Darin werden verschiedene Mechanismen und Strukturen im LSB kritisch adressiert und damit sichtbar gemacht. Diese betreffen eine Diskrepanz zwischen Schein und Sein in der propagierten und der gelebten Organisationspraxis (5.2.1.1), hierarchische Entscheidungsstrukturen und -prozesse (5.2.1.2) sowie die Re_Produktion von Strukturen zur Personalgewinnung

(5.2.1.3) im LSB Nds. In dieser geäußerten Kritik wird die kollektive Verantwortung des LSB Nds. und der Führungskräfte anerkannt. Es werden zum Teil auch konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation gemacht und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

5.2.1.1 Schein und Sein

Ein fundamentaler Kritikpunkt, der von den Führungskräften relevant gemacht wird, ist eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen ›Schein und Sein‹ im LSB, die sich in vielerlei Hinsicht offenbart. Ein Aspekt, der kritisiert wird, ist die fehlende Relevanz, die dem Thema Diversität zugeschrieben wird:

»Und das heißt, der Vorstand gibt schon ein Zeichen ins Haus, dass sie für Diversität, also dass sie eine bestimmte Haltung in puncto Diversität transportieren möchten. Aber das Ganze, jetzt mal flapsig formuliert, soll möglichst nichts kosten und das [muss] nebenbei [gemacht werden]. [...] Daran kann ich ablesen, dass es da grundsätzlich eine Bereitschaft gibt, aber dass diese Bereitschaft Grenzen hat, wo es wehtut und wo es halt dann um Ressourcen geht.« (HX_14)

Diese Person drückt deutlich aus, dass eine Offenheit von Seiten des Vorstands gegeben ist, diese aber ›Grenzen hat, wo es wehtut‹, was bedeutet, dass nicht genügend Ressourcen sowohl zeitlich, personell als auch finanziell zur Verfügung gestellt werden. Woran dies liegen könnte, darauf geht die Person anschließend weiter ein:

»Und das erlebe ich auch in anderer Hinsicht, weil wir gerade halt auch, also das ist mein persönliches Gefühl, also ich kann das jetzt nicht irgendwie valide belegen, dass wir im Rahmen der Umstrukturierung sehr stark einen Fokus auf Aspekte des Mehrwerts für Vereine legen und Themen, wo es mehr um Haltung geht, sich entweder diesem ökonomischen Nutzenkalkül zuordnen können oder nicht mehr die Relevanz haben.« (HX_14)

Die Führungskraft beschreibt, dass im Rahmen des Transformationsprozesses (siehe Kapitel 4.4.1) Themen, bei denen es um Haltung gehe, eine geringe bis keine Relevanz zugeschrieben würden, da diese Themen keinen ökonomischen Nutzen brin-gen würden. Die Person verweist darauf, dass von der obersten Führungsebene, der Argumentationslogik des ›Kerngeschäfts‹ folgend (siehe Kapitel 5.1.2.2), eine Hierarchisierung von Themen vorgenommen wird, in der der ökonomische Nutzen das entscheidende Kriterium dafür ist, ob Themen relevant sind oder nicht. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Erhöhung von Diversität im LSB, aus Sicht der interviewten Führungskraft, nur dann als relevant erachtet wird, wenn sie der Organisation Ressourcen einbringt. Dass vor allem der organisatorische Nutzen von

Diversität für die und in der Organisation relevant gemacht wird, zeigt sich auch in einem weiteren Beispiel:

»Es gibt da gewisse Bestrebungen, da gewisse Akzente zu setzen, aber ich glaube es ist aktuell nicht in den Köpfen angekommen und also mein Gefühl, es ist eher lästig, also es wird eher als lästig wahrgenommen, als als ein entscheidendes Qualitätskriterium.« (HX_60)

Diese Verwobenheit von ökonomischen Interessen und sozialer Verantwortung bzw. das Anlegen einer ›betriebswirtschaftlichen Logik‹ an ein Diversity Management wird im Forschungsdiskurs eher kritisch gesehen (Georgeac & Rattan, 2023; Kutzner, 2010; Noon, 2007; Purtschert, 2007): »Die Verschränkung von Ökonomie und Politik führt somit dazu, dass die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht wird.« (Purtschert, 2007, S. 91) Dadurch werden dahinterstehende Machtstrukturen und Re_Produktionsmechanismen nicht adressiert und damit eher verschleiert als durchbrochen. Dies kann u.a. dazu führen, dass bei ausbleibendem ökonomischem Erfolg bestimmte Programme und Maßnahmen gekürzt oder eingestrichen werden. Jedoch wird darauf hingewiesen, dass die Verwobenheit von ökonomischen Interessen und diversitätsfördernden Maßnahmen auch positive Auswirkungen haben kann (Bührmann, 2020a; Kutzner, 2010; Levy & Phillips, 2020; Thomlinson & Schwabenland, 2010) (siehe Kapitel 2.2.4). Problematisch wird diese Sicht auf Diversität als ›business case‹ vor allem dann, wenn diese als einzige Legitimationsquelle herangezogen wird, wie die Wahrnehmung der Führungsperson aus dem ersten Zitat vermuten lässt, und wenn das alleinige Erstellen von Dokumenten wie Leitbildern etc. als Zeichen einer guten organisationalen ›performance‹ angesehen wird (Ahmed, 2007b, S. 594ff.) (siehe Kapitel 5.1.3.4). Bezeichnend ist in diesem Kontext, dass sich der LSB als eingetragener Verein und dadurch als Teil des Sportvereinswesens in Deutschland an »eine[r] nicht-wirtschaftliche[n] (non-profit), gemeinwohlbezogene[n], solidarische[n] und gesellige[n] Zwecksetzung« (Jütting, 2008, S. 133) orientieren sollte, also satzungsgemäß nicht an ökonomischen Logiken. Dass sich dies im Material dennoch abzeichnet, kann u.a. mit der steigenden Professionalisierung von Sportvereinen und -verbänden (vgl. Lang et al., 2021; Nagel et al., 2015; Werkmann, 2021) und Vereinen generell erklärt werden. So seien Sportvereine nur die ›Spitze des Eisbergs‹, wie Zimmer beschreibt:

»Auch andere Vereine haben inzwischen einen grundlegenden Prozess der Betriebswirtschaftlichung vollzogen. Es geht auch gar nicht anders, da mittlerweile alle Organisationen miteinander in Konkurrenz um Mitglieder, Sponsoren, öffentliche Mittel und Spendengelder stehen.« (A. Zimmer, 2013, S. 8)

Das daraus entstehende Spannungsfeld erhält durch die vor allem Sportvereinen eigens und von außen zugeschriebene sozialpolitische Verantwortung und ihre demokratische Legitimation in diesem Kontext jedoch eine besondere Brisanz (Hovden, 2015; Stura, 2021). So kann es durch Professionalisierungsprozesse auch zu ›mission drifts‹, also zu einer Veränderung von Zielen und Werten eines Sportverbands, kommen (Lang et al., 2021, S. 124).

»Die Herausforderung besteht somit darin, eine ausgewogene Balance zwischen Professionalisierung als notwendigen Modernisierungsschritt und Erhalt der Beitragsfähigkeit zu gesellschaftspolitisch relevanten Leistungen durch Förderung der Mitgliedsvereine (z.B. Nachwuchsarbeit, soziale Integration) sicherzustellen.« (Lang et al., 2021, S. 128)

An dem angeführten Beispiel aus dem Material zeigt sich, dass einige Führungskräfte die ›business case‹-Logik für Diversität nicht übernehmen, sondern hinterfragen. Nach Zanoni et al. sind diese ›discursive micro-analyses‹ insofern wichtig, »because they shed light on interstitial, every-day forms of resistance« (Zanoni et al., 2010, S. 17), da sie aufzeigen, wie organisationale Akteur*innen hegemoniale Diskurse umgehen, strategisch einsetzen oder sich ihnen entgegenstellen (ebd.).

Eine weitere Diskrepanz zwischen Schein und Sein zeigt sich hinsichtlich einer fehlenden verbindlichen Umsetzung der eigenen Ansprüche in der Praxis, wie nachfolgend von einer interviewten Führungskraft verdeutlicht wird:

»Auf der anderen Seite ist es aber auch so, das muss man auch sagen, wir haben 2022 ein Positionspapier auf den Weg gebracht unter dem Label ›Sport verbindet Menschen‹, wo es um eine Haltung des LSB geht zu Themen von Diversität, also unter dem Aspekt Integration damals noch mit dem entsprechenden Schwerpunkt und dieses Verständnis, das wir dort transportieren, ist vom Präsidium auch mitgetragen worden und wurde sehr positiv aufgenommen. Obwohl dort auch drinsteht, wenn ich es jetzt mal in einfache Worte übersetze, dass wir, wenn wir über Diversität sprechen, an uns selbst arbeiten müssen. Also, dass wir gucken müssen unsere eigenen Strukturen zu öffnen. Also im Prinzip trägt das Präsidium die Entscheidung mit, aber im eigenen Alltag ist es nicht umgesetzt.« (HX_12)

Die Person stellt hier einen klaren Unterschied zwischen dem grundsätzlichen Willen einer Umsetzung diversitätsfördernder Maßnahmen und der Realität heraus. So wurde der eigene Anspruch, hier in Bezug auf Integration, strukturell in Form eines Positionspapiers verankert und gemeinschaftlich beschlossen (siehe Kapitel 4.4.2), werde aber ›im eigenen Alltag‹ nicht umgesetzt. Es fehle hier also von Seiten des Präsidiums an Verbindlichkeit hinsichtlich eigener auch strukturell verankerter Zusicherungen.

Auf hauptamtlicher Ebene gebe es darüber hinaus eine Diskrepanz zwischen ›propagierter‹ und tatsächlich gelebter Führungskultur, in dem Sinne, dass kollektive Werte oder zumindest diejenige, die als solche propagiert werden, nicht gelebt werden, wie von zwei Teilnehmenden in der Gruppendiskussion beschrieben wird:

»Auf der einen Seite gibt es ganz viele Impulse, die in Richtung ›Wir stellen die Mitarbeitenden in den Fokus. Wir zeigen Filme von Unternehmen, bei denen das Glück von Mitarbeitenden im Mittelpunkt steht, fordern gleichzeitig viel Leistung ein‹ (alle schmunzeln). Das steht ja nicht unbedingt im Widerspruch, aber dann kommen Entscheidungen [...], die völlig intransparent sind, die auch überhaupt nichts mit Mitarbeitenden im Fokus zu tun haben. Dann gibt es einfach Prozesse, die dieser Idee einfach vollkommen im Wege stehen. [...] Das finde ich auch total problematisch.« (GD_B2_44)

»Nicht, wenn da irgendwie anders gelebt wird als kommuniziert wird. Also das ist auch bei uns mega das Thema gewesen. Das passt nicht zu unseren Werten, was hier gerade passiert, das passt auch nicht zu dem, was propagiert wurde mit dem Vorstandswechsel, so auf Augenhöhe führen und Miteinander und Kompetenzen nutzen.« (GD_B4_45)

In diesem Ausschnitt aus der Gruppendiskussion werden verschiedene Werte der Führungskultur wie ›das Glück der Mitarbeitenden steht im Fokus‹, ›Leistung‹, ›auf Augenhöhe führen‹, ›Miteinander‹ und ›Kompetenzen nutzen‹ angesprochen, die sich teilweise auch mit den Kompetenzen decken, die sich in der normativen Vorstellung der ›idealen‹ Führungskraft, wie in Kapitel 5.1.1.3 beschrieben, wiederfinden. Insgesamt gebe es unter den meisten Führungskräften zwar »keine Standards« (GD_B3_40), aber es gebe »so eine Art gemeinsames Verständnis« (GD_B3_40) dafür, dass es einen ›ganzheitlichen Führungsstil‹ im LSB geben sollte. Hier sei aber eine ›krasse Diskrepanz‹ zwischen den angestellten Führungskräften und der Geschäftsführung zu erkennen. Dies hat sich den Führungskräften unterhalb der Vorstandsebene demnach in bestimmten Entscheidungen offenbart, die von Seiten des Vorstandes getroffen wurden und von den Führungskräften, wie dem Zitat oben entnommen werden kann, als nicht integer und intransparent bewertet werden. Hier wird demnach auch eine klare Hierarchie von Entscheidungsstrukturen deutlich, in dem Sinne, dass gemeinsame Werte in der Führungskultur anscheinend nicht für alle gleichermaßen gelten. Einige Führungskräfte machen innerhalb der Gruppendiskussion deutlich, dass dies insgesamt ein so entscheidender Aspekt ist, dass dies dazu führen könnte, dass Mitarbeitende den LSB verlassen (GD_B4_54) und sie sich zumindest von dem Gedanken auch selbst nicht ausnehmen können (GD_B2_46). Person B4 weist in einer späteren Stelle der Gruppendiskussion darauf hin, dass sie darauf hingewiesen wurde, dass sich die Art, wie diese Entscheidungen kommuniziert werden, über die Zeit verändert hätte, nicht aber die grundsätzlichen Entschei-

dungsstrukturen. So habe sie eine Kollegin, die schon lange im LSB arbeitet und weniger überrascht über diese Entscheidungen war, darauf hingewiesen, dass »das vor 23 Jahren schon so gemacht [wurde]« (GD_B4_88). Die Problematik dieser Entscheidungsstrukturen ist also durch die wahrgenommene Diskrepanz von Schein und Sein im Sinne eines starken Auseinanderklaffens der propagierten Werte, die den Führungskräften ein »Gefühl [von] es ist jetzt was im Gange« (GD_B4_88) vermitteln und den letztendlich getroffenen Entscheidungen, diesen erst sichtbar geworden. Vor allem die Äußerung, »das passt nicht zu unseren Werten« (GD_B4_45) gemeinsam mit der Beschreibung eines Austritts aus dem LSB als mögliche Konsequenz daraus weist hier, wie bereits in Kapitel 5.1.1.3 beschrieben, darauf hin, dass organisationale »Pathologien« von vielen Mitarbeitenden im LSB verinnerlicht wurden und Teil des »Selbstverständnisses« dieser geworden sind – nach Foucault eine Form der »Selbstregierung« (siehe Kapitel 2.1.3.1). Dies beschreiben Lehmann & Rybnikova wie folgt:

»Wenn die nackten Zahlen die ehemals wichtige Kreativität ersetzen, erlebt die herkömmliche Leistungserbringungsgrundlage, aber auch berufliches Selbstverständnis eines Mitarbeiters »einen Knicks«. Dieser Bruch gilt dann als Auslöser und als Legitimation des Widerstands in Form einer Kündigung.« (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 226)

»Die nackten Zahlen« stehen in diesem Kontext für die in den vorangegangenen Zitate beschriebenen, durch die oberste Führungsebene getroffenen Entscheidungen im Sinne einer ökonomischen Effizienzlogik und »Kreativität« steht stellvertretend für die propagierten und kollektiv vereinbarten Werte des LSB.

An dieser Stelle soll auch noch einmal auf die von Führungskräften relevant gemachten und als Eigenheiten des LSB konstruierten Aspekte »Traditionalismus und Konservatismus« eingegangen werden, wie bereits in Kapitel 5.1.2.2 an nachfolgendem Beispiel angedeutet wurde:

»Einerseits sehr konstruktiv, bereit auch neue Wege zu gehen und andererseits auch verhaftet in alten Strukturen, in alten ja einfach Mustern.« (HX_13)

So wird hier zwar einerseits unverkennbar die Handlungsfähigkeit des LSB relativiert, jedoch wird auch eine Diskrepanz zwischen Schein und Sein sichtbar gemacht. Es wird betont, dass, obwohl der LSB sehr offen erscheint, er trotzdem noch »verhaftet in alten Strukturen« ist. Die Aufdeckung und Anerkennung struktureller Ausschlussmechanismen stellen demnach auch einen wichtigen Moment der Erkenntnis dar, um institutionalisierte Barrieren abzubauen. Dies kann somit auch als Moment der Dechiffrierung der feldspezifischen »doxa« und kritischen Distanzierung zu dieser verstanden werden (siehe Kapitel 2.1.2.2).

Dass es bei sozialen Praxen immer »zwei Seiten einer Medaille« (Müller, 2017, S. 558) gibt, findet sich in vielen soziologischen Konzepten und Ansätzen wieder u.a. bei Goffman (2003/1969), der zwischen Vorder- und Hinterbühne unterscheidet. Dass dies auch für Organisationen gilt, lässt sich durch das Entkopplungstheorem der neo-institutionalistischen Organisationstheorie beschreiben, das die Entkopplung zwischen formellem und informellem Geschehen bzw. nach Brunsson (1989) zwischen ›talk‹, ›decision‹ und ›action‹ beschreibt (siehe Kapitel 2.2.3.2). Um ihre notwendige Legitimität zu wahren, entkoppeln Organisationen diese Ebenen voneinander, was ein Auseinanderklaffen bzw. eine Diskrepanz zwischen Schein und Sein offenbart, die durch ›Scheinheiligkeit‹ und die Errichtung einer ›Legitimitätsfassade‹ überbrückt wird (J. W. Meyer & Rowan, 1977). Diese nehmen die interviewten Führungskräfte mitunter in einer ›scheinheiligen‹ Offenheit und Relevanzsetzung gegenüber der Thematik, einer ›scheinheiligen‹ Umsetzung von Leitbildern und in einem ›scheinheiligen‹ Umsetzen von Werten im Rahmen einer gemeinsamen Führungskultur wahr. Welche Auswirkungen die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bzw. zwischen Schein und Sein haben kann, fasst Trenkmann wie folgt zusammen:

»Widerstände wie das Festhalten an veralteten Rollenbildern oder die Ablehnung von Vorgaben durch das Top-Management erschweren die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Diese internen Prozesse führen oft dazu, dass gleichstellungspolitische Maßnahmen vordergründig zwar implementiert werden und auch zu positiven Ergebnissen führen können, einzelne Akteure der Organisationseinheiten wie Abteilungen und Bereiche diese Veränderungen aber nicht akzeptieren.« (Trenkmann, 2017b, S. 96f.)

Dies führe dazu, dass es innerhalb der Organisation eher zu einer rein symbolischen ›rhetorischen Modernisierung‹ (Wetterer, 2005) in der Außenfassade der Organisation komme, ohne dass sich die Organisationspraxis ändere. Dies wird mit dem Rekurs auf bereits zahlreiche implementierte Maßnahmen legitimiert, die dann als Beweis dafür gelten »that we have ›done it‹« (Ahmed, 2007b, S. 599) – »Stichwort ›Window Dressing‹, ›Pink-‹ oder ›Rainbow-Washing‹.« (Funder et al., 2023b, S. 17)

Auf der anderen Seite kann die Sichtbarmachung dieser Diskrepanzen und die Betonung des eigenen strukturell verankerten ›commitments‹ u.a. in Leitbildern, auch dazu verwendet werden, »to challenge people within the organization, by showing they are ›out of line‹ with the direction of the organization, even if this line is imaginary« (Ahmed, 2007b, S. 603) – eine Strategie, die, wie im Rahmen dieses Kapitels aufgezeigt werden konnte, von einigen Führungskräften im LSB angewendet wird. So wird durch diese diskursive Praxis letztendlich eine ›Rückkopplung‹ zwischen Fassade und Anspruch von einigen Führungskräften gefordert und angestrebt.

5.2.1.2 Hierarchische Entscheidungsstrukturen und -prozesse

Eine weitere Form der Kritik betrifft hierarchische und oft informelle Entscheidungsstrukturen und -prozesse in den hauptamtlichen Führungsebenen im LSB. Die grundsätzliche Hierarchie im LSB wird von den Führungskräften eher als flach eingeschätzt. Dies wird von wenigen Führungskräften direkt benannt, kann aber im Material aus verschiedenen Stellen herausgelesen werden u.a. aus Aussagen, in denen darauf hingewiesen wird, dass den Führungskräften »sehr viel Gestaltungsspielraum« (HX_27) und »Vertrauen« (HX_54) von jeweils übergeordneten Führungspersonen zugestanden wird und sie »eigenverantwortlich arbeiten« (HX_27) können. Auch die Beschreibung der Arbeitsatmosphäre als »freundschaftlich« (HX_44) und die Konstruktion einer kollektiv geteilten Norm des Duzens (siehe Kapitel 5.1.3.1) weisen auf eine weniger hierarchische Arbeitsorganisation hin. Wie in Kapitel 4.4.1 beschrieben wurde, weist auch das Organigramm auf eine eher flache hierarchische Struktur hin. Sportvereine folgen durch ihre demokratisch angelegten Entscheidungsstrukturen dem »bottom-up«-Prinzip. Die Mitgliederversammlung, im Fall des LSB der Landessporttag, ist somit das höchste Entscheidungsgremium. Hier liegt die demokratische Grundstruktur von Vereinen begründet. Dass dieses Prinzip jedoch auch abgeschwächt und untergraben werden kann, darauf wurde ebenfalls in Kapitel 4.4.1 näher eingegangen. Auch eine Führungsperson verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass diese vermeintlich flache Hierarchie nicht uneingeschränkt gilt und davon abhängt, von welcher Seite man diese betrachtet:

»Also ich erlebe das so, dass die Hierarchie nicht zwingend jetzt auf dem Papier sehr stark ausgeprägt ist, sondern, dass sie sehr stark davon abhängig ist, wie die Führungskräfte agieren und da kenne ich die ganze Bandbreite. [...] Da gibt es von sehr autoritär auftretenden Persönlichkeiten bis hin zu [Führungskräften], die sich quasi überhaupt nicht einmischen.« (HX_10)

So ist auch hier eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen Schein und Sein (siehe vorheriges Kapitel) zu erkennen. Dies zeigt, dass die Hierarchie auf dem »Papier« nicht unbedingt in die Hierarchie übersetzt werden kann, die in der Organisationspraxis vorhanden ist. Sie ist vielmehr, wie von der zitierten Person wahrgenommen, auch stark abhängig vom Führungsstil der nächsthöheren Führungsperson, mit dem diese den Entscheidungsspielraum der unteren Ebenen einschränken oder partizipativ erhöhen kann. Auch wurde von einer Führungskraft adressiert, dass die eigene Entscheidungsmacht eingeschränkt ist:

»Man muss dazu auch sagen, ich [gehöre nicht zur obersten Führungsebene] und in der Hierarchie nehme ich das so war, dass die ganz großen Entscheidungen nicht auf meiner Ebene getroffen werden.« (HX_48)

In der Hierarchie der Organisation kann also von den Führungskräften selbst deutlich zwischen den verschiedenen Führungsebenen unterschieden werden, was ihre Entscheidungsbefugnis angeht – oder, wie die Person es ausdrückt, zwischen Entscheidungen und ›ganz großen Entscheidungen‹. Dies äußert sich in verschiedener Hinsicht. So sei beispielsweise der »Anteil an Führung eher sehr niedrig« (GD_B2_38), was sich u.a. darin zeigt, dass in manchen Führungsebenen der Einfluss auf die personelle Zusammensetzung der Mitarbeitenden nicht vorhanden sei, obwohl diese »am nächsten am operativen Geschäft dran sind« (GD_B2_58). Auch werden ›nachgelagerte Entscheidungsstrukturen‹ adressiert, durch die kollektiv beschlossene Entscheidungen untergraben werden (können):

»Selbst, wenn man relativ starre Kriterien anlegen würde jetzt für so ein Treffen und sagen ›Okay, wir brauchen da mehr Diversität drin, Alter, Geschlecht, Herkunft und sowas‹ und dann doch im Nachhinein, wenn so eine Gruppe zu so einem Papier oder zu einer Entscheidung kommt, es ja nachgelagert ja noch die ganzen Entscheidungsstrukturen gibt, die wir haben, die zum Teil also auf Telefonanrufen abends um halb 11 zwischen ehemaligen Studienfreunden beruhen, die dann einen engen Draht miteinander haben und dann wird eine Entscheidung einfach nochmal wieder umgeworfen. Da wird ja jede Runde dann auch demotiviert, die sich so zusammensetzt.« (GD_B3_62)

Diese informellen Entscheidungsstrukturen auf höheren Führungsebenen, auf die Person B3 im Rahmen der Gruppendiskussion hinweist, werden hier als wirkmächtige Mechanismen relevant gemacht, die andere Maßnahmen, wie z.B. eine mögliche kollektiv beschlossene Quotenregelung für bestimmte Gremien, um eine diversitätsgerechtere Besetzung zu erreichen, gewissermaßen untergraben und die Wirkmächtigkeit dieser einschränken bzw. mitunter sogar nivellieren würde.

Eine etwas subtilere Form des Untergrabens von bestimmten Entscheidungsstrukturen zeigt sich auch in der grundsätzlichen Besetzung von bestimmten Gremien bzw. im Umgang mit bestimmten dort besprochenen Themen. So berichtet eine interviewte Führungsperson von einer Erfahrung, die sie im Rahmen eines Meetings zu einem diversitätsbezogenen Thema gemacht hat:

»Ich bin aus diesen Meetings rausgegangen und dachte ›Boa, es gibt gar keinen Widerstand, die sind alle offen und so‹. Bis ich weiß gar nicht mehr, wer, bis mich irgendwer mal drauf hingewiesen hat, ›Guck dir mal an, wer in diesen Meetings war und wer was gesagt hat‹, was ja auch so ein bisschen soziale Erwünschtheit ist. Dass diejenigen, die nicht einverstanden sind, tendenziell entweder gar nicht dabei sind oder einfach ruhig sind und dann kommt bei mir eine ganz andere Botschaft an. Also deswegen muss man immer vorsichtig sein, dass das, was man wahrnimmt, nur so ein Ausschnitt sein kann.« (GD_B2_81)

Person B2 beschreibt hier, dass ein Desinteresse oder gegebenenfalls auch eine Ablehnung gegenüber bestimmten Themen in Meetings oft nicht sichtbar wird, da Personen entweder schweigen oder sogar gar nicht an diesen Meetings teilnehmen und somit eine ›Botschaft‹ an andere Personen gesendet wird, die womöglich nicht der wahrgenommenen Realität entspricht.

Die in den vorangegangenen Beispielen beschriebenen Formen der Entscheidungsfindung werden von Kühl auch als ›Trampelpfade der Kommunikation‹ beschrieben:

»Parallel zu den durch die Hierarchie kontrollierten Kommunikationswegen bilden sich jedoch in Organisationen immer auch ›Trampelpfade‹ der Kommunikation aus, die durch die Hierarchie nicht festgelegt sind. Man denke nur an den schnellen Austausch zwischen Mitarbeitern zweier Abteilungen in der berühmten Kaffeekeüche, an die Kontakte, die nur deswegen bestehen, weil zwei Personen vor Jahrzehnten einmal in der gleichen Ausbildungsgruppe gewesen sind.« (Kühl, 2012, S. 173)

So »kann informale Kommunikation die Lücken von Hierarchien füllen« (Moser, 2017, S. 21), diese jedoch auch untergraben bzw. neue schaffen, z.B. in Form von ›Schattenhierarchien‹ (Kühl, 2023). Diese etablierten informellen Praktiken sind nur schwer zu dokumentieren und dadurch auch nur schwer zu verändern (vgl. Acker, 2006). Wie bereits in Kapitel 4.4.1 diskutiert, sind vor allem Sportvereine und -verbände durch ihre ehrenamtliche und hauptamtliche Kommunikations- und Entscheidungsstruktur, die sich zugunsten des Hauptamtes verschiebt, anfällig für die Emanzipation von formalen Kontrollmechanismen (Fahrner & Lesch, 2020, S. 283). Es zeigen sich also trotz einer von vielen Führungskräften empfundenen und auch auf dem ›Papier‹ sichtbaren flachen Hierarchie, einige Einschränkungen, die darauf hinweisen, dass durch informelle Prozesse sehr wohl hierarchische Entscheidungsstrukturen und -prozesse wirksam werden.

5.2.1.3 Reproduktion von Strukturen zur Personalgewinnung

Neben den Entscheidungsstrukturen werden auch formale Einstellungskriterien von einigen interviewten Führungskräften kritisiert:

»Weil momentan sind halt hauptsächlich Sportwissenschaftler zugelassen, das schränkt halt auch schon ein bisschen ein, (lacht) wenn man da guckt, wer Sportwissenschaften studiert.« (HX_23)

Wie bereits in Kapitel 4.2.1.1 beschrieben, gilt ein sportwissenschaftliches Studium für einige Stellen im LSB als formales Einstellungskriterium. Dies wird insofern kritisch von einigen Führungskräften gesehen, dass dies strukturell eine gewisse Ho-

mogenität fördere. Dass dies u.a. mit der Stellenfinanzierung durch das Sportfördergesetz zusammenhängt, wird weiterführend von den Führungskräften kritisch adressiert:

»Aber wenn man überlegt, was wir für Themen machen, dann sind das alles Themen, die total divers sind, die ganz viel in Soziales reingehen und das kann eigentlich nicht sein, dass das nicht mit dem Sportfördergesetz übereinstimmt.« (GD_B4_103)

Ein Ausschnitt aus der Gruppendiskussion zeigt, dass den Führungskräften durchaus bewusst ist, dass diese Strukturen jedoch nicht verändert werden (sollen):

»Genau, es ist ja aber viel anstrengender und komplizierter zu versuchen, dagegen [anzugehen], also jetzt zeitlich wahrscheinlich sowieso//B4: Ja.//auch gar nicht möglich, aber grundsätzlich darüber nachzudenken, diese Kriterien zu ändern.//B4: Ja.//Der einfachere Weg ist, die Entscheidung einfach so anzufassen, dass es passt. Und das meinte ich, ne? Dadurch wird es halt noch gestärkt das System, was man eigentlich brechen müsste. Und das würde ich noch nicht mal als Vorwurf formulieren, weil natürlich steckst du immer in Zwängen drin und in Zeitnot, nur irgendwann muss ja der Punkt kommen.« (GD_B2_104)

Person B2 weist darauf hin, dass meist ›der einfachere Weg‹ genommen werde und dadurch diese Strukturen eher reproduziert würden als sie ›zu brechen‹. Sie rechtfertigt dies damit, dass die Veränderung dieser Strukturen einer gewissen Anstrengung bedürfe und wahrscheinlich ›auch gar nicht möglich‹ sei, da sich der LSB grundsätzlich in finanziellen und zeitlichen ›Zwängen‹ und ›Nöten‹ befinde. Nichtsdestotrotz wird hier eine klare Kritik an der Reproduktion von strukturellen Vorgaben formuliert, die die Erhöhung von Diversität einschränkt. Dies zeigt, ähnlich wie im Fall des ›strukturell verankerten Konservatismus‹ (siehe Kapitel 5.1.2.2 und Kapitel 5.2.1.1), die historisch gewachsene gegenseitige Verzahnung zwischen Habitus und Feld und wie diese sich gegenseitig konstituieren und reproduzieren. Die daraus entstehende ›doxa‹ als »einverlebte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte« (Bourdieu, 2015b, S. 105) wird hier von den Führungskräften zwar infrage gestellt, jedoch wird institutionell daran festgehalten, was es in der Gesamtschau nahezu unmöglich macht, diese zu verändern. Die von Person B2 beschriebene ›Anstrengung‹ ist das, was Bourdieu mit »wahr[e(r)] Arbeit der Gegendressur, [...] ähnlich dem athletischen Training wiederholte Übung« (Bourdieu, 2001, S. 220) als Voraussetzung für eine Habitustransformation beschreibt (siehe Kapitel 2.1.2.2).

Auch die Personalgewinnungsverfahren in den ehrenamtlichen Führungsgremien im organisierten Sport allgemein seien problematisch, wie eine Führungsperson aus einer Mitgliedsorganisation des LSB beschreibt:

»Man muss das mal so sehen, irgendjemand sagte mir mal und da ist viel dran, ›Im Prinzip sieht man immer die gleichen Leute«. Es gibt so eine mittlere und obere Ebene, ich sage mal vom Präsidium bis zu den Vorsitzenden aus den Bünden und ein paar andere drumherum, vielleicht sind das so 200 Menschen, die sieht man immer und ständig bei allen Gelegenheiten wieder. [...] Es gibt tatsächlich Leute, die fand ich damals schon alt, die sind immer noch da.« (EX_24)

Die Führungskraft kritisiert hier zum einen grundsätzlich lange Amtszeiten einzelner Personen. Möglicherweise wird hier zum anderen auch auf eine Weiterrekrutierung eines bestimmten Personenkreises im organisierten Sport Bezug genommen, was dazu führt, dass bestimmte Personen ›immer noch da‹ sind. Was die Person hier wahrnimmt und beschreibt, ist das Ergebnis einer Praktik der ›Kooptation‹. Pfister expliziert dies in Bezug auf Sportorganisationen wie folgt: »Führungsnachwuchs wird häufig aber nicht von außen rekrutiert, sondern aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen aufgebaut und Führungspositionen werden oft durch *Kooptation*, d.h. der Berufung, besetzt.« (Pfister, 2004, S. 34, Herv. i. O.) Dabei kommt vor allem das Prinzip der ›homosozialen Reproduktion‹ zum Tragen (siehe auch Kapitel 4.2.1.2). Auch die Funktion von Netzwerken als Teil des sozialen Kapitals bei Bourdieu stellt hier einen wichtigen Anschlusspunkt dar (Bourdieu, 2015a, S. 63). So haben bestimmte Personen durch ihren kulturellen Habitus Zugang zu bestimmten Netzwerken und Gruppen, die sie dann dafür nutzen können, ihre eigene Position im Feld zu verbessern und weiteres Sozialkapital anzuhäufen (Fitzsimmons & Callan, 2020, S. 3). Dies begünstigt im Vergleich zu anderen Gruppen den beruflichen Aufstieg, da ein Zugang zu hochwertigen Berufserfahrungen gewährt wird, Möglichkeiten des Austauschs mit anderen Personen dieser Netzwerke und der Zugang zu weiteren Netzwerken geschaffen werden (ebd.). Das Ergebnis ist dann ein »inner circle of power« (Lorber, 1994, S. 336) von »so 200 Menschen« (EX_24), wie die Person im oberen Zitat beschreibt, der sich selbst erhält – ein System, das u.a. durch lange Amtszeiten in Sportorganisationen weiter gestärkt wird.

5.2.1.4 Zusammenfassung

Resümierend kann gesagt werden, dass von den Führungskräften im LSB verschiedene Aspekte, die zum Teil informelle, aber auch formelle Regelungen und Praktiken betreffen, kritisiert werden. Dies nehmen die Führungskräfte u.a. in einer erlebten Diskrepanz zwischen Schein und Sein wahr, im Sinne einer Orientierung an ökonomischen Logiken, obgleich der sozialen Orientierung des LSB, in einer ›scheinheiligen‹ und nur oberflächlichen Umsetzung von Leitbildern und in

einer Adressierung tradiertter Strukturen, die nicht hinterfragt werden. Auch werden hierarchische und oft informelle Entscheidungsstrukturen und -prozesse trotz einer (vermeintlich) flachen Arbeitsorganisation sichtbar gemacht und bemängelt und es wird kritisiert, dass formale Einstellungskriterien und -verfahren, die eine Homogenität in der Personalstruktur beeinflussen, nicht hinterfragt, sondern reproduziert werden. Durch diese Form der diskursiven Praxis werden die in den vorherigen Kapiteln sichtbar gemachten Praktiken zur Legitimation des Status quo und zur Abwehr von Diversitätsbemühungen gewissermaßen dechiffriert. Diese widerständigen Praktiken können als Hinweise auf einen ›reflexiven Habitus‹ (siehe Kapitel 2.1.2.2) (im Sinne des eigenen und des organisationalen Habitus), also auf eine kritische (Selbst-)Distanzierung gegenüber geltenden Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern gedeutet werden. Die hier zitierten Führungskräfte hinterfragen die gängigen Praktiken und Normen im LSB, die durch die ›symbolische Macht‹ immer wieder neu aufrechterhalten werden, ebenso wie ihre eigenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster, die mit denen des Feldes übereinstimmen – oder auch nicht. Über eine kritische Reflexion dieser geht diese Praxis jedoch nicht hinaus. Um eine Habitustransformation zu bewirken oder zunächst in Gang zu setzen, bedarf es nach Bourdieu dagegen weiterer auch kollektiver Anstrengungen (Bourdieu & Wacquant, 2013) (siehe Kapitel 2.1.2.2). Auch anknüpfend an das Verständnis von Fleming & Spicer (2007, S. 35f.) ist Kritik in Form einer ›resistance as voice‹ am wirksamsten, wenn sie von Personen in machtvollen Positionen auch gehört wird, dies dementsprechend eine Reaktion dieser erfordert und wenn ihr Legitimität zugesprochen wird, da sich die Machtstruktur des LSB sehr wahrscheinlich nicht ändern wird, wenn auf die Kritik keine weiteren Aktionen folgen (Fleming & Spicer, 2007, S. 41) (siehe Kapitel 2.2.2).

5.2.2 Aktivismus

Wie bereits im einleitenden Abschnitt zu Kapitel 5.2 erläutert, grenzt sich die zweite im Material gefundene Praxis ›Aktivismus‹ insofern von der Praxis der ›Kritik und Reflexion‹ ab, als dass sie einen kleinen, aber entscheidenden Schritt weiter geht: Die Problematik hinsichtlich fehlender Diversität innerhalb der Führungsebenen wird analog zur ›Kritik & Reflexion‹ erkannt und adressiert, es wird neben der kollektiven Verantwortung jedoch auch die eigene Verantwortung anerkannt und es werden konkrete (eigene) Handlungsmöglichkeiten und damit auch Handlungsalternativen aufgezeigt und teilweise auch genutzt – es werden also widerständige Praktiken im Sinne von Handlungen sichtbar. Aus dem Material heraus kann hier zwischen aufgezeigten Einflussmöglichkeiten auf inhaltlicher und personeller Ebene (5.2.2.1) und Einflussmöglichkeiten auf der Werteebene, was eine gemeinsame Führungs- und Organisationskultur (5.2.2.2) betrifft, unterschieden werden.

5.2.2.1 Inhaltliche und personelle Einflussmöglichkeiten

Eine Möglichkeit der aktiven Einflussnahme u.a. auf die Personalauswahl und die Durchsetzung bestimmter Betriebsvereinbarungen wird von zwei Personen indirekt mit einem Engagement im Betriebsrat benannt⁴. Wie bereits in Kapitel 4.3 beschrieben, setzt dies jedoch voraus, dass der Betriebsrat von seiner Macht, die ihm qua BetrVG zusteht, auch Gebrauch macht und bestimmte Themenfokussierungen hinsichtlich der Erhöhung von Diversität vornimmt. Was die Beeinflussung der Personalauswahl im Ehrenamt angeht, kann auf ein Zitat zurückgegriffen werden, das bereits in Kapitel 4.2.2 analysiert wurde. So wird von einer interviewten ehrenamtlichen Führungsperson darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, sich aktiv mit den eigenen Auswahlprozessen auseinanderzusetzen:

»Wir überlegen gerade, nicht die zu nehmen, die uns zulaufen sozusagen (lacht), die wir irgendwo einfangen können, sondern auch tatsächlich überlegen ›Wer wollen wir überhaupt sein? Und wofür wollen wir eigentlich stehen?« (EX_24)

Hier wird zum einen ein Reflektieren der eigenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster deutlich, mit dem (noch nicht erreichten) Ziel, diese zu durchbrechen (›wir überlegen gerade«). Zum anderen wird hier auch eine klare Handlungsmöglichkeit der Organisation bzw. eine Handlungsalternative für Führungskräfte aufgezeigt und damit die eigene Verantwortung betont. Abgesehen von der Möglichkeit der Einflussnahme auf Einstellungsverfahren beschreibt eine andere Führungskraft eine weitere Möglichkeit, direkten Einfluss auf bestimmte Personen zu nehmen, die bereits im LSB tätig sind:

»Und ich glaube, einmal ist es Führungskräfte zu ermutigen und auch zu sagen, wie wichtig sie eigentlich für das ganze System sind, und auch vielleicht auch drauf zu beharren, ›So du machst jetzt eine Fortbildung«. Das immer wieder zu sagen, ›Also diese Fortbildungen sind nicht nur für die Referenten gedacht, sondern sind für jeden im Haus und nehmt das bitte wahr.« (HX_61)

Diese hauptamtliche Führungskraft beschreibt, dass die eigene Verantwortung als Führungskraft auch insofern wahrgenommen werden sollte, Mitarbeitende im eigenen Wirkungskreis und auch andere Führungskräfte zu motivieren, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen und sie zu ermutigen, an Weiterqualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, um diese Personen bei einer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Dies setzt zwar immer noch eine gewisse Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Personen im Sinne meritokratischer Logiken

4 An dieser Stelle ist es wichtig anzumerken, dass laut BetrVG § 5 Abs. 3, Abs. 4 leitende Angestellte nicht Teil des Betriebsrates sein können. Jedoch sind nicht alle Führungskräfte auch leitende Angestellte nach dem BetrVG.

voraus (siehe Kapitel 5.1.1.1), jedoch verlagert sich hier die Verantwortung mehr vom Individuum hin zu Personen, die in diesem Fall in einer machtvolleren Position sind, andere Personen in einer weniger machtvollen Position aktiv zu unterstützen.

Wie bereits in Kapitel 5.1.2.1 beschrieben, ist der Generationenwechsel ein Aspekt, der von den Führungskräften als Rechtfertigung des Status quo genutzt wird, indem die eigene Handlungsfähigkeit relativiert wird – der Generationenwechsel solle ja »automatisch« (HX_25) dafür, dass die Diversität im LSB steigen würde. Jedoch wird von den Führungskräften auch betont, dass der LSB aktiv daran mitwirken kann und auch möchte:

»Wir fangen JETZT an [...] gerade auch den Generationswechsel einzuleiten, indem wir jüngere Leute auch stärker in Verantwortung bringen wollen.« (HX_44)

Der LSB als Sportorganisation »stellt sich somit eher als Nutzniesserin (Adressatin) dieses Wandels dar und zeigt deshalb in einem gewissen Masse Interesse, daran mitzuwirken (Agentin)« (Nussbaumer, 2023, S. 228). Nichtsdestotrotz haben neue Akteur*innen im Feld laut Bourdieu das größte Potential, eine Transformation eines Feldes einzuleiten, da diese die »doxa« des Feldes noch nicht einverleibt haben und ihnen (noch) das Kapital dazu fehlt, in machtvollen Positionen zu kommen (siehe Kapitel 2.1.2.2):

»Sie können demnach nicht aus *rationaler* (>die Jungen sind faul, verspielt, unrealistisch etc.), sondern aus *relationaler Perspektive* und damit aus der Distanz im sozialen Raum und der Entfernung verschiedener Habitusdispositionen verstanden werden. Wie im Common Sense davon gesprochen wird, dass der jüngeren Generation *einfach andere Dinge wichtig* sind, so verschieben *die Jungen* – mit Bourdieu gesprochen – die Strukturen des Feldes, indem sie andere Kapitalsorten als legitim anerkennen und andere Ziele verfolgen als die Generation vor ihnen. Damit wenden sie auch andere Strategien an, um im Feld erfolgreich zu sein. Dies kann zu einer allmählichen Transformation des Feldes führen.« (Holzmayer, 2023, S. 57, Herv. i. O.)

Beispiele dafür werden auch im Material benannt, z.B. dass jüngere Personen »grundsätzlich eine Offenheit« (HX_16) gegenüber diversitätsbezogenen Themen haben und diese demnach auch anders voranbringen und dass sie auch eine »andere Sicht auf Arbeit« (GD_B2_53) haben:

»Ich habe ja in den letzten Monaten sehr viel mit jüngeren Mitarbeitenden zu tun gehabt und merke auch, dass der Blick auf ARBEIT, auf das Arbeitsleben sich offensichtlich [...] auch ein Stück weit verändert und die Perspektive< >Werde ich glücklich mit dem, was ich tue?< einen höheren Rang hat, weil ich das so auch von älteren Mitarbeitenden, auch von mir selber noch kenne, dass dieser Sicherheits-

aspekt, also ich brauche ein bestimmtes Einkommen, ich muss ein Haus abzahlen, Familie, einen höheren Stellenwert hat.« (GD_B2_53)

Die Person bezieht sich hier auf eine Entwicklung, die bereits in verschiedenen Studien aufgezeigt werden konnte. So verweist u.a. von Alemann (2017, S. 415f.) auf viele Studien, die zusammengefasst zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die Generation Y⁵ im Vergleich zu früheren Generationen sowohl eine hohe intrinsische Motivation für die eigene Tätigkeit als auch ein ausgeprägtes Interesse an einer guten Work-Life-Balance und einer guten Familienvereinbarkeit hat. So müssen sich Organisationen auf veränderte Bedürfnisse von (potenziellen) Arbeitnehmer*innen einstellen, um ihre Attraktivität zu erhöhen, z.B. durch die Ausweitung von mobilem Arbeiten (ebd.). Dass diese Interessen und Wünsche von unterschiedlichen Generationen jedoch trotzdem oft an institutionellen Kontexten und hegemonialen Normen im Sinne von impliziten Leistungs- und Verfügbarkeitsansprüchen scheitern, zeigen u.a. Liebig & Peitz (2017) am Konzept der ›aktiven Vaterschaft‹ auf. So konnten sie in ihrer Studie belegen,

»dass sich Väter selbst in Organisationen, die über eine ansehnliche Maßnahmenpalette im Bereich ›Vereinbarkeit‹ verfügen, nur selten erlauben, alternative berufliche Wege und Orientierungen zu erproben« (B. Liebig & Peitz, 2017, S. 407).

Dies begründen sie u.a. mit einer grundsätzlichen Ambivalenz dieser ›aktiven Väter‹ im Rahmen gesellschaftlicher und organisationaler Normen und Rationalitäten im Hinblick auf männliche Identitäten (ebd.). Nichtsdestotrotz hat sich am Beispiel des Generationenwechsels gezeigt, dass sich hier zumindest ein Raum der Möglichkeit zur Transformation des Feldes, in diesem Sinne des LSB, eröffnet.

Was inhaltliche Einflussmöglichkeiten angeht, wird ebenfalls von den Führungskräften relevant gemacht, dass es vor allem wichtig sei, dass alle Abteilungen und Teams sich der Thematik annehmen und anfangen, ihre eigene Verantwortung wahrzunehmen. Dementsprechend sei nicht nur ein Kulturwandel von oben, sondern auch von unten wichtig. Ein entscheidender Baustein sei demnach die Erhöhung von Diversität als Querschnittsaufgabe zu sehen, die sich durch alle Bereiche zieht. Demnach sollte die Verantwortung weniger auf bestimmte kleinere Teile der Organisation verlagert werden, denen die größte ›Expertise‹ in diesem Bereich zugeschrieben wird, sondern von der Gesamtorganisation wahrgenommen werden (siehe auch Kapitel 5.1.3.4). Hier sei nichtsdestotrotz das ›commitment‹ von Führungskräften entscheidend:

5 Als Generation Y werden alle Geburtsjahrgänge zwischen 1985 und 2000 zusammengefasst (Hurrelmann & Albrecht, 2014). Je nach Quelle gibt es jedoch gewisse Abweichungen, was diese Angaben betrifft.

»Statements of commitment by leaders can matter insofar as they challenge the presumption that diversity is the responsibility of diversity practitioners, or of the bodies of those who are seen as different.« (Ahmed, 2007c, S. 253)

An diesen Beispielen zeigt sich, wie Führungskräfte zum einen feldspezifische und auch ihre eigenen Handlungen reflektieren und dadurch anfangen die Legitimität der ›doxa‹ zu hinterfragen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten an verschiedenen Stellen ansetzen, um neue Praktiken zu implementieren. Sie gehen in diesem Sinne also einen entscheidenden Schritt über die Reflexionsebene hinaus und üben (diskursiven) Widerstand im Sinne eines ›creating‹ aus (Fleming & Spicer, 2007, S. 41f.). Dies beschreiben Fleming und Spicer (2007) als »using power to create something that was not intended by those in authority« (Fleming & Spicer, 2007, S. 43). Die Führungskräfte erschaffen demnach also u.a. neue Strukturen, die etablierte Strukturen und Praktiken ersetzen können (siehe Kapitel 2.2.2).

5.2.2.2 Kollektiv verhandelbare Führungs- und Organisationskultur

Was ebenfalls aus dem Material hervorgeht, ist das Wahrnehmen einer kollektiven Verantwortung, was die Beeinflussung der Führungs- und Organisationskultur als Ganzes betrifft, wie aus nachfolgendem Materialausschnitt hervorgeht:

»Ich versuche mich natürlich auch mit den anderen Führungskräften im Haus ein bisschen auszutauschen, was die Führungskultur im Haus angeht.« (HX_4)

So gebe es einerseits die Möglichkeit, sich mit anderen ›auszutauschen‹, aber auch bestimmte Werte »aktiv ein[zufordern« (EX_16), wenn das Gefühl bestehe, es passe nicht zum »gemeinsame[n] Verständnis« (GD_B3_40) der Führungs- und Organisationskultur (siehe auch Kapitel 5.2.1.1). Diese Einflussmöglichkeit sei jedoch nicht überall gegeben:

»Ich glaube, es gibt neben der Ebene von Entscheidungsprozessen und -strukturen eine Haltungsfrage, die ist schwer durch harte Kriterien einzubringen, sondern das ist in diesem Wertebereich, den wir vorhin auch schon angesprochen haben, eher ein diskursiver Prozess, auf den man sich irgendwie einigt.« (GD_65_B2)

Im Gegensatz zu formalisierten ›Entscheidungsprozessen und -strukturen‹ im LSB sei die Organisations- und Führungskultur demnach gekennzeichnet durch bestimmte Werte und Haltungen, die in einem ›diskursiven Prozess‹ gemeinsam erarbeitet werden könnten. So wird deutlich, dass diese grundsätzlich nicht als zu akzeptierende, sondern als kollektiv verhandelbare Struktur von den Führungskräften angesehen wird. Diese Verhandlungsbasis müsse letztendlich jedoch auch

wieder strukturell verankert werden, wie die Führungsperson weitergehend zur Diskussion stellt:

»Weil ich glaube, also natürlich im Prinzip ist es so, wenn du bestimmte Kriterien hast, die im Rahmen einer Unternehmenskultur verankert sind, die finden sich ja dann auch wieder vom Leitbild über Satzung, überall findet sich ja das dann wieder, dann muss das erstmal unabhängig von der Person sein, die letztlich die Entscheidungen trifft, was ja nicht heißt, dass sie keine Entscheidungshoheit mehr hat. Also das ist ja nicht absolut, sondern das gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen man sich bewegen kann, und dann hast du natürlich, klar, also es macht ja keinen Sinn, es ist nicht attraktiv, in eine Position zu gehen, wenn du keine Entscheidungsbefugnis hast. Aber der Spielraum, der muss irgendwo klar definiert sein, finde ich.« (GD_B2_110)

Person B2 weist hier darauf hin, dass es bei der Verankerung bestimmter Werte in der Satzung und im Leitbild auch darum ginge, die Entscheidungshoheit bestimmter Personen und/oder Führungsebenen einzugrenzen und einen kollektiv vereinbarten ›Spielraum‹ zu schaffen, in dem sich Personen bewegen könnten, ohne dabei ihre Entscheidungsbefugnis komplett abgeben zu müssen, aber auch ohne Gefahr zu laufen, dass »dort dann jemand sitzt, der sagt ›das ist mir vollkommen egal‹« (GD_B2_110). Interessant ist hier vor allem die Verwendung der Analogie des ›Spielfeldes‹, die auch Bourdieu (2015b, S. 123) verwendet. So gehe es vor allem darum, die feldspezifischen ›Spielregeln‹ einzugrenzen, so dass sich alle gleichermaßen an diese halten müssen (siehe Kapitel 2.1.2.1).

Die Diskrepanz zwischen der ›propagierten‹ und der tatsächlich gelebten Organisations- und Führungskultur im LSB (Kapitel 5.2.1.1) hat zum einen dazu geführt, dass einige Mitarbeitende einen Jobwechsel in Betracht ziehen (GD_45ff.), aber andererseits auch dazu, dass sich der Wunsch nach Zusammenarbeit im Sinne von »Lass uns mal ein bisschen enger zusammenrücken« (GD_B2_33) intensiviert und zu einer Diskussion um Werte geführt hat, was Person B2 wie folgt weiter ausführt:

»Der nächste Schritt war aber ›Dann lass uns doch intern unsere Werte mal zusammentragen‹ und ›Wir machen jetzt unsere eigene Agenda‹ und dann können wir [in kleiner Runde] zumindest den Zusammenhalt stärken und auch die Motivation wiederherstellen. Das finde ich auf der einen Seite halt SUPER, weil die Alternative wäre ja, die Leute machen nur noch Dienst nach Vorschrift und der Krankenstand erhöht sich weiter und die ganzen Folgen, die dahinterstecken, und stattdessen halt eher diese Trotzreaktion. [...] Schlecht ist, //B3: mhm (zustimmend). //das ist nicht das, was wir wollen. Also das führt ja dazu, dass die [Runden] sich wieder so ein bisschen in sich zurückziehen. //B1 und B3: mhm (zustimmend). //Das ist das Gegenteil von dem, wo wir eigentlich hinwollen, aber ich sehe momentan auch keine Alternative.« (GD_B2_44)

Als Konsequenz aus dieser Diskussion sei eine ›Trotzreaktion‹ entstanden, in dem Sinne, dass innerhalb einer Arbeitsgruppe intern Werte zusammengetragen wurden und eine eigene ›Agenda‹ entwickelt wurde. Dies sei nicht optimal, aber alternativlos gewesen und habe dazu geführt, dass sich ein kollektiver Optimismus und ein Handlungswille unter den Führungskräften entwickelt und auch weiter verstärkt hätten, wie eine weitere Führungsperson im Rahmen der Gruppendiskussion beschreibt:

»Ich stelle gerade fest, dass es immer wieder so einer Reflexion bedarf, um zu gucken, wo stehen wir und nicht den Kopf in den Sand zu stecken, weil irgendwie irgendwas gerade nicht gut läuft, sondern eher zu gucken, wo muss man den Mund aufmachen und sagen ›Es geht eigentlich so nicht‹ und sich klar positionieren und finde es sehr sympathisch, dass mehrere in der Runde sind, die (lacht) da immer wieder auch an der gleichen Stelle sind und wir uns eher eigentlich mehr austauschen müssen//B4: mhm (zustimmend).« (GD_B1_120)

Person B1 schildert hier, dass sie als Konsequenz eine kollektive Vergemeinschaftung zwischen den Führungskräften wahrnehme, und benennt eine klare aktive Positionierung gegen etwas (›den Mund aufmachen‹) anstatt ›den Kopf in den Sand zu stecken‹ als wirkungsvolle und auch notwendige Form der Konfrontation und des kollektiven Protests. Zwei weitere Führungskräfte formulieren dies noch etwas offensiver:

»Ich nehme auch heftigere oder spannendere Solidarisierungseffekte und auch Zusammenarbeits-, Kooperationseffekte als früher wahr. Vielleicht ja auch manchmal so, wie du es beschrieben hast, auf einmal ist da so ein gemeinsames Feindbild (alle schmunzeln) und das lässt uns zusammenhalten, aber gleichzeitig, jetzt gar nicht so krass durch so eine konkrete Sache initiiert, gleichzeitig aber auch so eine klare Haltung darüber, dass klar ist, dass wir mehr zusammenarbeiten [müssen].« (GD_B3_80)

»Aber bei mir bleibt wirklich positiv hängen, dass es ein Prozess ist, der relativ viel öffnet und wo auch viele Schulter an Schulter stehen, so merke ich das, mal ein bisschen martialisch und das finde ich irgendwie gut und [das] motiviert mich.« (GD_B2_117)

Es fällt auf, dass beide Führungskräfte in diesem Zusammenhang Begriffe wie ›Schulter an Schulter stehen‹, ›martialisch‹ und ›gemeinsames Feindbild‹ verwenden – Begriffe, die etymologisch eher im militärischen Kontext verortet werden können und eine kampfeslustige und kampfesbereite Einstellung ausdrücken. Das ›gemeinsame Feindbild‹, ein Begriff, über den alle Beteiligten schmunzeln (über Gründe dafür lässt sich an dieser Stelle nur mutmaßen), lässt sich im Kontext der

Gruppendiskussion als die ihnen übergeordnete(n) Führungsebene(n) identifizieren, gegen die es sich zu positionieren gelte. Es werden also, um im militärischen Duktus zu bleiben, zwei Lager aufgeschlagen, die als (noch) nicht vereinbar erscheinen, jedoch mit dem übergeordneten Ziel bestückt werden, eine gemeinsame Basis zu schaffen. Die benannten ›Solidarisierungseffekte‹ lassen sich theoretisch an Allens (2018) dritte Form der Macht innerhalb ihres Machtkonzeptes, der ›power-with‹ als »the ability to act together for the attainment of an agreed-upon end or series of ends« (Allen, 2018, S. 127) anschließen (siehe Kapitel 2.1.6). ›Solidarity‹ beruht bei Allen auf geteilten Erfahrungen von Unterdrückung bzw. ›domination‹ als notwendige Voraussetzung von Solidarität (Allen, 2018, S. 127). Diese geteilten Erfahrungen werden von den Führungskräften als Aushebelung des kollektiven Verständnisses der Organisations- und Führungskultur durch höhere Führungsebenen benannt. Auch lässt es sich anschließen an das Konzept der ›resistance as voice‹ als Form des Widerstands in Organisationen nach Fleming und Spicer (2007), im Sinne eines »voice being mobilized to impact upon the decision-makers in offices of authority« (Fleming & Spicer, 2007, S. 35) (siehe Kapitel 2.2.2). Jedoch ist an dieser Stelle auch noch ein weiteres Konzept von Solidarität anknüpfungsfähig, wie es Bayertz (2020/1998) definiert. So zeigt sich im Material deutlich ein kollektives Momentum, in dem aktive Handlungen wie »sich klar positionieren« und »den Mund aufmachen« (GD_B1_120) in einem Atemzug mit »gemeinsamem Feindbild« (GD_B1_120) und »Schulter und Schulter stehen« (GD_B2_117) genannt werden. Dies zeigt eine eher kämpferische Rhetorik und ein Verständnis von Solidarität als ›Kampfbegriff‹ (Bayertz, 2020, S. 40). So gehe Solidarität mit einer starken Erwartungshaltung in einer Gruppe einher, die sich zum einen durch einen ›positiven Bezug‹ auf ein gemeinsames Ziel, das auf Gerechtigkeit ausgerichtet ist und gemeinsam erreicht werden soll, auszeichnet. Zum anderen schwingt in dieser Erwartungshaltung auch ein ›negativer Bezug‹ auf einen gemeinsamen ›Gegner‹ mit (ebd., S. 41ff.). Der Grund für die ›Solidarisierungseffekte‹ kann also zum einen nach Allens (2018) Definition als gemeinsame Unterdrückungserfahrung, nach Bayertz (2020) aber auch als kollektives Ziel der Führungskräfte, Ungerechtigkeit zu überwinden, verstanden werden. Interessant ist hier vor allem, dass z.B. anders als in der Studie von Anne-Kristin Lehmann und Irma Rybnikova (2014) zu Macht und Widerstand in Medienunternehmen, eine kampffartige Form des Widerstandes nicht abgelehnt wird, obwohl auch im LSB Nds. eine ›Norm der Kollegialität‹ zu herrschen scheint (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 222) (siehe Kapitel 5.1.3.3). Dies scheint sich im LSB Nds. allerdings nicht zu widersprechen, was die ambivalente Gleichzeitigkeit von Unterwerfung und Ermächtigung der Mitarbeitenden im Sinne Foucaults und Butlers Verständnis des untrennbaren Zusammenhangs von Macht und Widerstand verdeutlicht (siehe Kapitel 2.1.3). Der Zusammenschluss mit anderen Führungskräften kann in Rückgriff auf Bourdieu auch als veränderte

und neue Strategie der Kapitalakkumulation gelesen werden, die die Möglichkeit einer Transformation des Feldes möglich(er) macht (siehe Kapitel 2.1.2.2).

Diese Form des Zusammenschlusses von Mitarbeitenden könnte z.B. auch als Form eines (noch informellen) Mitarbeitendennetzwerkes interpretiert werden. Dies sind zum einen Gruppen von Mitarbeitenden, die »zur Kommunikation von gruppenspezifischen Interessen in Unternehmen beitragen« (Franken, 2024, S. 178). Diese Netzwerke können sich z.B. mit dem Fokus auf verschiedene Differenzlinien bilden, z.B. nennt Franken (2024, S. 186) das Beispiel des LGBTQI*-Netzwerks ›Railbow‹ bei der Deutschen Bahn AG, »die sich für Selbstverständlichkeit im Umgang mit sexueller Orientierung und geschlechtlichen Identitäten im Arbeitsalltag einsetzen« (ebd., S. 189). Zum anderen können dies auch Netzwerke von Personen sein, die dabei helfen, diversitätsfördernde Maßnahmen auf allen Ebenen einer Organisation zu implementieren im Sinne von ›Diversity Botschaftern‹ (Gutting, 2015, S. 19). Diese Form von Netzwerken wird in der Literatur zur Einführung diversitätsfördernder Maßnahmen in Organisationen oft als relevanter Baustein für eine erfolgreiche Implementierung benannt (vgl. Fetting et al., 2023; Franken, 2024; Gutting, 2015). So sind die wahrgenommenen und teilweise auch genutzten ›Solidarisierungseffekte‹ und Zusammenschlüsse in den in diesem Kapitel angeführten Beispielen zwar (noch) eine Form des Widerstands und daher »something that was not intended by those in authority« (Fleming & Spicer, 2007, S. 43), ihr transformatives ›bottom-up‹ und ›top-down‹-Potential könnte jedoch von den höheren Führungsebenen zukünftig genutzt werden, um diversitätsfördernde Maßnahmen in der Gesamtorganisation voranzutreiben. Dass diese Netzwerke auch außerorganisatorische Akteur*innen miteinschließen können, darauf weist eine Person hin:

»Also, was wir noch machen könnten in Richtung Diversität, wir haben ja ganz viele Organisationen, die diverser sind als wir oder halt eine starke Ausprägung haben [...] und ich habe das Gefühl, dass wir da viel mehr zusammenarbeiten könnten.« (HX_57)

In diesem Zitat wird zum einen der Vorbildcharakter anderer Organisationen betont, die bereits ›diverser‹ sind, damit kann sowohl die Organisations- und Führungskultur als auch die strukturelle Ausrichtung gemeint sein, zum anderen wird auch die Möglichkeit bzw. die Vision einer Kooperation mit diesen Organisationen formuliert. Somit wird hier noch ein erweitertes Verständnis von Netzwerken als weitere Form der ›power-with‹ aufgezeigt.

5.2.2.3 Zusammenfassung

Was übergeordnet in der diskursiven Praxis des Aktivismus deutlich wird, ist, zum einen, dass die Organisations- und Führungskultur des LSB nicht als etwas formal

und strukturell vorgegebenes, sondern aus einer diskurstheoretischen Perspektive als etwas kollektiv Verhandelbares bzw. als »diskursiver Prozess« (GD_B2_65) von den Führungskräften verstanden wird (siehe Kapitel 2.1.3). Innerhalb dieses (Macht-)Feldes eröffnen sich für die Führungskräfte verschiedene Grade der Handlungsmöglichkeiten, die sie aktiv ausnutzen (können). Führungskräfte hinterfragen und kritisieren die gängigen Praktiken und Normen im LSB und entwickeln neue Strategien zur Kapitalakkumulation, um in eine machtvollere Position zu kommen. So kann die Zusammenarbeit und Solidarisierung mit anderen eine solche Strategie darstellen. Durch diese Position erlangen sie nach Allen (2018) sowohl »power-to« als auch »power-with« und können nach Bourdieu die »doxa« nicht nur als willkürlich dechiffrieren, sondern diese möglicherweise auch verändern – sei es durch ein aktives Engagement im Betriebsrat, durch das Hinterfragen und Verändern der (eigenen) Personalauswahlprozesse, durch das gezielte Ansprechen und Motivieren von Personen an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen und/oder durch das Bilden von inner- und außerorganisationalen Netzwerken. Dass die Widerstandsmomente im Material häufig als Überlegungen oder Absichten formuliert werden, kann u.a. damit zusammenhängen, dass die interviewten Führungskräfte

»[a]ls Repräsentanten_innen der »Macht«[...] sich selbst in einem stärkeren Maße dem Machtnetz auszuliefern [haben] und sich der offensichtlichen Widerstandsmöglichkeiten zu entledigen [haben] als »einfache Mitarbeiter«« (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 229),

was die Artikulation und Durchsetzung dieser erschwert, vor allem im Hinblick auf wirkmächtige Legitimations- und Abwehrmechanismen, die diesen widerständigen Praktiken entgegenstehen. Nichtsdestotrotz können sich diese widerständigen »Visionen« zukünftig auch in weiteren Praktiken niederschlagen.

5.3 Zusammenfassung und Einordnung der Wechselwirkungen zwischen den Praktiken auf der Repräsentationsebene

Wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt werden konnte, finden sich im Material verschiedene diskursive Praktiken, die unterschiedlichen, aber auch ähnlichen Argumentationslogiken und -mustern folgen – zum einen diskursive Praktiken zur Legitimation hinsichtlich des Fehlens und zur Abwehr hinsichtlich der Erhöhung von Diversität (Kapitel 5.1) und zum anderen widerständige Praktiken, mit denen versucht wird, erstere Praktiken zu dechiffrieren und zu unterminieren (Kapitel 5.2). Im Rahmen der Analyse hat sich gezeigt, dass diese Praktiken miteinander verwoben sind und miteinander wechselwirken. Dies soll in der nachfolgenden Zusammenfassung näher beleuchtet werden.

Einerseits wurden drei unterschiedliche diskursive Praktiken zur Legitimation des Fehlens von Diversität und/oder zur Abwehr der Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen herausgearbeitet: Zum einen die Praxis der ›Boundary Work‹ (Kapitel 5.1.1), durch die Grenzen im Sinne von Zugangsbarrieren für einen Einstieg in den LSB bzw. im Hinblick auf das Erreichen einer Führungsposition im LSB geschaffen werden und zum anderen die Praxis der Betonung der eigenen Handlungsfähigkeit (Kapitel 5.1.2), in der die Verantwortung für die Erhöhung von Diversität durch die Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit externalisiert wird. Als drittes Legitimations- bzw. Abwehrmuster hat sich der ›Happy Talk‹ herausgestellt (Kapitel 5.1.3), in dem der LSB als sehr offene, wertschätzende und diversitätsbejahende Organisation konstruiert wird, in der das Vorkommen ausgrenzender und diskriminierender Praktiken allein aufgrund dieser Tatsache kaum möglich sei.

Diese Praktiken und auch die darunter subsummierten Formen der jeweiligen Praktiken stehen jedoch nicht neben- oder untereinander, sondern ergänzen, verstärken und legitimieren sich gegenseitig, was ihre Wirksamkeit deutlich erhöht. Beispiele für eine Wechselwirkung innerhalb einer diskursiven Praxis finden sich z. B. innerhalb der ›Boundary Work‹: Im Material hat sich gezeigt, dass meritokratische und essentialisierende Logiken eng miteinander verknüpft sind und diese dadurch das ›Idealbild‹ einer Führungskraft untermauern und verstärken. Ein weiteres Beispiel findet sich innerhalb der Praxis des ›Happy Talks‹: Hier wird der LSB über verschiedene positive Aspekte (positive Werte des Sports, positives Verständnis von Diversität, positive Arbeitskultur) als ›happy place‹ (Ahmed, 2007b, S. 606) konstruiert und sowohl intern als auch extern als solcher dargestellt. Dieses Bild des LSB wird durch das Ineinandergreifen verschiedener diskursiver Praktiken immer deutlicher und geschlossener, die verschiedenen Formen diskursiver Praktiken verstärken sich also auch hier gegenseitig. Beispiele für Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Praktiken zeigen sich in der Praxis der ›Boundary Work‹ und des ›Happy Talks‹: An dieser Stelle konnte eine gegenseitige Legitimierungs- und Verfestigungspraxis über den Rückgriff auf meritokratische Logiken aufgedeckt werden: So werden die Exklusionsmechanismen in den Personalauswahlverfahren über die Überhöhung des LSB im Sinne der Konstruktion einer ›elite organisational identity‹ (Alvesson & Robertson, 2006) legitimiert. Andersherum legitimieren und sichern diese Anforderungen in den Personalauswahlverfahren die Exklusivität des LSB langfristig. Verschiedene Praktiken können sich jedoch auch vordergründig zunächst widersprechen: So suggeriert die Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit, dass der LSB allein eine Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen) nur in einem gewissen Rahmen erreichen könne. Dies widerspricht der Praxis des ›Happy Talks‹ insofern, als dass alle von den Führungskräften aufgezählten Maßnahmen und Vorstöße des LSB, durch die dieser als ›Vorreiter‹ charakterisiert wird, nach dieser Logik wirkungslos wären. Jedoch kann auch hier eine verstärkende Wirkung eintreten, da das eine das andere nicht unbedingt ausschließt: So wird vielmehr ein Bild

einer Organisation gezeichnet, die sich ›against all odds‹ und im Rahmen ihrer Möglichkeiten für die Erhöhung von Diversität einsetzt. Alles, was über die Mindestanforderungen eines Engagements für Diversität hinausgeht, wird somit als ›best practice‹ (hoch)stilisiert (Ahmed, 2007b, S. 594ff.).

Die Existenz dieser teils divergierenden und ambivalenten Wechselwirkungen kann u.a. damit erklärt werden, dass diese verschiedenen Praktiken nur analytisch voneinander trennbar und nicht immer zu jeder Zeit im LSB greifbar, jedoch trotzdem (wenn auch in unterschiedlicher Intensität) wirksam sind. So können diese präventiv, situativ oder auch reaktiv von den Führungskräften re_aktiviert und demnach auch angepasst werden, je nachdem, welche Argumentationslogik als am wirkungsvollsten angesehen wird und an wen die Argumentation gerichtet ist (andere Führungskräfte, externe Akteur*innen, Geldgeber*innen (z.B. DOSB, BMI)). Die Wirkungsabsicht hinter diesen Praktiken ist zum einen die Entmachtung möglicher widerständiger Praktiken, also ein präventives Verhindern von Kritik durch die Betonung der Überflüssigkeit dieser im Sinne von »we have ›done it‹ [already]« (Ahmed, 2007b, S. 599) – eine Form des ›equality-proofings‹ (Spurdens & Bloyce, 2022, S. 517) – und/oder ein situatives Ausstechen dieser und zum anderen die Verschleierung der eigenen Handlungsmacht.

Andererseits konnten auch verschiedene widerständige Praktiken aus dem Material herausgearbeitet werden: Zum einen die Praxis der Kritik und Reflexion (Kapitel 5.2.1), innerhalb derer verschiedene Mechanismen und Strukturen des LSB kritisch adressiert und reflektiert werden, und die Praxis des Aktivismus (Kapitel 5.2.2), in der eigene Handlungsmöglichkeiten, diese Mechanismen und Strukturen zu unterminieren und zu verändern, von den Führungskräften aufgezeigt und teilweise auch genutzt werden. Hier kann die Wechselwirkung innerhalb beider Praktiken als eine Addierung und dadurch Stärkung verschiedener Kritikpunkte und Handlungsmöglichkeiten gesehen werden, sodass an möglichst vielen Stellen Einfluss ausgeübt werden kann. An dieser Stelle kommt es vor allem darauf an, welche Personen an welcher Stelle welcher Argumentationslogik folgen. So haben Personen, die grundsätzlich mit viel Handlungsmacht ausgestattet sind, z.B. weil sie in einer hohen Führungsposition sind, grundsätzlich ein größeres Potential für eine Veränderung zu sorgen als Personen, die, obwohl sie in einer Führungsposition sind, mit weniger Handlungsmacht ausgestattet sind. Auf der anderen Seite wirkt eine Diskussion über bzw. eine kollektive Verhandlung bestimmter Werte in der Organisations- und Führungskultur zunächst (zumindest kurzfristig) erreichbarer als eine tiefgreifende Veränderung der Anforderungen für Stellenausschreibungen oder eine Veränderung der Satzung. Was die Wechselwirkung zwischen den beiden widerständigen Praktiken angeht, so besteht eher ein einseitiger Wirkungszusammenhang: ›Kritik und Reflexion‹ wird demnach als erster und notwendiger Schritt hin zu einem Hinterfragen der Selbstverständlichkeiten des LSB, der ›doxa‹ und des eigenen Habitus gesehen und stellt demnach eine Voraussetzung für

weitere Schritte dar, um beispielsweise eine Transformation des Feldes anzustoßen. Dazu bedarf es jedoch nicht nur einer einsetzenden Reflexion, sondern auch einer grundsätzlichen ›Bereitschaft zur Veränderung‹ bei den Führungskräften (Bourdieu, 2001, S. 220).

Die Praktik des Aktivismus geht demnach einen Schritt weiter, indem konkrete kollektive und individuelle Handlungsmöglichkeiten nicht nur aufgezeigt, sondern teilweise auch wahrgenommen werden. Die Praktik des Aktivismus kann entweder als direkt nachfolgender Schritt nach einer erfolgreichen Kritik und Reflexion geschehen, sie kann jedoch auch dann ansetzen, wenn z.B. eine Konfrontation höherer Führungsebenen mit der Kritik nicht erfolgreich war, sodass dies dann eher eine Unterwanderung bestehender Strukturen darstellt bzw. ein Erschaffen neuer Strukturen im Sinne einer ›resistance as creation‹ (Fleming & Spicer, 2007, S. 41ff.) (siehe Kapitel 5.2.2.1). Nichtsdestotrotz kann beispielsweise die Praxis des Aktivismus auch andersherum die Praxis der Reflexion und Kritik beeinflussen, indem erfolgreiche Formen von Aktivismus weitere Führungskräfte zu Nachahmungen inspirieren, im Sinne weiterer (kollektiver) Kritik und/oder (kollektiver) Handlungen. Gemeinsam ist diesen Praktiken, dass sie insofern gegen die Legitimations- und Abwehrstrategien wirken, als dass sie diese als Mythos dechiffrieren und unterminieren sollen. Durch sie werden verschiedene Diskrepanzen aufgedeckt, die Willkürlichkeit der ›doxa‹ sichtbar gemacht, alternative Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt und die Mechanismen der Legitimations- und Abwehrstrategien abgeschwächt bzw. umgedeutet. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich das Problematisieren und Kritisieren von Praktiken und Diskursen insgesamt als die meistgenutzte widerständige Praxis im Material herausgestellt hat.

Resümierend aus den vorangehenden Kapiteln hat sich ebenfalls im Material gezeigt, dass mehr Legitimationsstrategien in Bezug auf das Fehlen von Diversität und/oder Abwehrmechanismen in Bezug auf die Erhöhung von Diversität existieren als widerständige Praktiken. Da diese Legitimations- und Abwehrstrategien der gleichen Logik und dem gleichen Ziel folgen, können einzelne Praktiken auch für andere ›einspringen‹, wenn sich diese z.B. in einer Situation nicht als passend oder wirkungsvoll (genug) erweisen und sich gegenseitig verstärken. So sieht man in verschiedenen Textstellen im Material, dass in einem Sinnabschnitt auch mehrere Legitimationsstrategien gleichzeitig wirken können, wie z.B. in dieser längeren Sequenz deutlich wird:

*»Also puh, das wäre jetzt so tatsächlich diese Komplexität des Themas. **Wirklich so, das treibt ja um, so zu gucken, so wen grenzen wir eigentlich wie aus?** und wir haben das ja nicht im eigenen Bewusstsein sozusagen, weil wir das ja selbst gar nicht wahrnehmen. ... Und das ist ja genau die Schwierigkeit, hier einen Blick zu finden für Menschen, die gar nicht da sind. Und das ist für so einen Verband ist das auch ein echtes Brett. Weil wir eben die Zugänge nicht finden, wir sind darauf angewiesen, dass Menschen ja auf uns zu-*

kommen. Und hier muss auch vieles funktionieren auch einfach. Also wenn die Zeit dafür nicht da ist. Also persönlich habe da überhaupt null Probleme mit irgendwelchen Menschen, muss aber auch sagen, in der Sportorganisation an sich sind wir da ja auch nicht so, dass wir da bewusst ausgrenzen, wie in anderen Organisationen. Gleichwohl treibt es uns aber schon um, weil wir da irgendwie auch nicht Zugänge verwehren wollen, muss man schon sehen. Es kreiste gerade auch noch so in meinem Kopf natürlich die Frage, wie müssen wir da eigentlich auch mal uns als Gesellschaft, weil im Sport selber ist das immer so ganz schwierig, weil wir sind ja nur Spiegelbild der Gesellschaft. Wir sind ja nichts anderes als das, was drumherum ist. Wir können eben nur das auch aufnehmen, was die Menschen an uns herantragen. Das wäre mir nochmal sehr sehr wichtig nochmal klarzumachen, in der Organisation, dass wir, glaube ich, schon eine sehr sehr offene Organisation sind. ... Das ist auch nicht auflösbar, dieser Knoten so ein bisschen. Das ist irgendwie wie ein kleiner Teufelskreis und nie irgendwie eine Böswilligkeit der Menschen, die da sind, die kommen da einfach auch nicht raus aus dem Denken. Und da bleibt die Frage ›was braucht es?‹ und ›wie können wir es machen?‹» (EX_46)⁶

An diesem Beispiel zeigt sich, wie in einem Sinnabschnitt verschiedene Legitimationsstrategien und Abwehrmechanismen gleichzeitig re_aktiviert werden und sich gegenseitig ergänzen können. Ihre Wirkmächtigkeit erhalten diese Legitimationsmuster darüber, dass sie der ›doxa‹ entspringen und die ›symbolische Macht‹ aufrechterhalten, durch die wiederum Regeln und Erwartungen im Feld legitimiert werden (siehe Kapitel 2.1.2.2). Sie können dabei, wie vorangehend beschrieben, präventiv, situativ oder reaktiv von den Führungskräften re_aktiviert werden, was sie gewissermaßen zum ›Multifunktionstool‹ macht. Dies geschieht subtil, oder wie Bourdieu es beschreibt, in Form einer »sanfte[n], für ihre Opfer unmerkliche[n], unsichtbare[n] Gewalt« (Bourdieu, 2021, S. 8). Demgegenüber steht zumindest eine quantitativ geringere Anzahl an widerständigen Praktiken, die mehr oder weniger aufeinander aufbauen, da die Praktik der ›Kritik und Reflexion‹ eine Voraussetzung für weiterführenden ›Aktivismus‹ darstellt. Dies lässt sie in einer direkten Gegenüberstellung mit den komplexen, verwobenen und fest verwurzelten Wirkungsweisen der Legitimations- und Abwehrmechanismen als schwieriger umzusetzen erscheinen. Dies mag eine Erklärung dafür sein, warum es auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen eher zu einer Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen als zu einer Veränderung dieser kommt. Nichtsdestotrotz stellt sich im Material innerhalb der widerständigen Praktiken vor allem die Nutzung der beschriebenen ›Solidarisierungseffekte‹ als Form der ›power-with‹ (Allen, 2018, S. 127), also dem Zusammenschluss von Führungskräften im Sinne

6 In diesem Abschnitt finden sich verschiedene diskursive Praktiken und unterschiedliche Formen dieser, die der Praxis der Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit (kursiv) und der Praxis des ›Happy Talks‹ (fett) zugeordnet werden können.

einer kollektiven Kritik oder eines kollektiven Protests und/oder dem Gründen von Netzwerken mit externen Akteur*innen, als wohl aussichtsreichste Form der Macht zur Veränderung der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen dar, da diese auch auf der individuellen Ebene wirken kann:

»Collective power can generate important conceptual, normative and psychological resources for individual empowerment and resistance and, thus, is an important motor of social change.« (Allen, 2009, S. 304)

Resümierend lässt sich sagen, dass die verschiedenen Formen der diskursiven Praktiken, die über die Führungskräfte im LSB Nds. re_aktiviert werden, nur analytisch gesehen auf zwei ›Seiten‹ (dagegen und dafür) verortet werden können. Die wechselseitige Beziehung zwischen diesen Praktiken ist jedoch weitaus komplexer, als sie zunächst erscheinen mag. So stehen die Praktiken auch untereinander unterschiedlich in Beziehung zueinander, wodurch sich auch die Wirkungsweisen in ihrer Art und Wirkmächtigkeit je nach Situation und Position des*der Akteur*in und je nach Form des gegen eine bestimmte Art der Machtausübung gerichteten Widerstands unterscheiden. Wie ambivalent diese Diskurse in Wechselwirkung mit der Strukturebene wirksam werden, darauf wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.