

6. Typen von Handlungsfähigkeit im LSB Nds. und Wechselwirkungen zwischen der Struktur- und der Repräsentationsebene

Wie in Kapitel 3.2.3.5 dargestellt, werden nachfolgend anlehnend an die Typenbildung im Rahmen einer typenbildenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2014, S. 143ff.; Lamnek, 2010, S. 464ff.) und unter Hinzunahme des theoretischen Konzepts der ›institutional work‹ von Lawrence & Suddaby (2006) (siehe Kapitel 2.2.3.2) Typen der Handlungsfähigkeit von Führungskräften aus den Ergebnissen der vorangegangenen Kapitel entwickelt, um aufzuzeigen, wie ambivalent der Beitrag von Führungskräften dahingehend sein kann, Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen zu re produzieren und/oder zu verändern. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die entwickelten Typen rein analytische Konstrukte darstellen, die losgelöst von einzelnen Personen im LSB Nds. zu betrachten sind, da sie aus den diskursiven Praktiken auf Ebene der symbolischen Repräsentationen und den Wechselwirkungen mit der Strukturebene heraus entwickelt wurden und nicht am Beispiel einzelner oder mehrerer Personen. Es sind vielmehr ›Denkfiguren‹, die typische Argumentationsmuster vereinen (Kuckartz, 2014, S. 146) und die nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind. Wie in der vorangegangenen Analyse deutlich wurde, sind es größtenteils ambivalente und auch widersprüchliche Diskurse und Handlungen, die gleichzeitig im LSB Nds. existieren und präventiv, situativ und/oder reaktiv von den Führungskräften re aktiviert werden können. Die gebildeten Typen, ›Transformative Akteur*innen‹ (Kapitel 6.1), ›Ambivalente Akteur*innen‹ (Kapitel 6.2) und ›Konservative Akteur*innen‹ (6.3), werden in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt und eingeordnet. Über die Darstellung der Typen soll die dritte untergeordnete Fragestellung beantwortet werden:

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

So sollen innerhalb der gebildeten Typen die Wechselwirkungen zwischen der Struktur- und der Repräsentationsebene sichtbar gemacht werden. Auf Grundlage der vorangegangenen Analysen wurde sich auf die Wechselwirkungen fokussiert, die sich im Material als am relevantesten für die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage herausgestellt haben. Es werden für jeden der herausgearbeiteten Typen beide ›Richtungen‹ analysiert, das heißt, wie sich soziale Strukturen z.B. in symbolischen Repräsentationen widerspiegeln und dadurch verstärkt und/oder abgeschwächt werden ($S \rightarrow R$) und wie symbolische Repräsentationen soziale Strukturen legitimieren, untergraben und/oder sie modifizieren ($R \rightarrow S$). In den nachfolgenden Kapiteln werden somit die Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln, also die Ergebnisse der Analyse der Struktur- (Kapitel 4) und der Repräsentationsebene (Kapitel 5), miteinander in Verbindung gebracht und anhand des (sport-)wissenschaftlichen Forschungsstandes (siehe Kapitel 1.3) diskutiert. Eine tabellarische Übersicht der finalen gebildeten Typen in Anlehnung an Trenkmann (2017a, S. 298) ist in Tab. 8 im Anhang einzusehen.

6.1 Transformative Akteur*innen

›Transformative Akteur*innen‹ – oder ›Überzeugungstäter*innen‹, wie sie Trenkmann (2017a, S. 298f.) benennt – finden sich charakteristisch eher in hauptamtlichen Führungskräften im LSB wieder, die in der Regel ein eher intrinsisches Interesse an der Implementierung von diversitätsfördernden Maßnahmen im LSB Nds. haben, da sie damit (berufs-)biographisch bedingt in einem für sie prägenden Kontext in oder auch außerhalb des LSB bereits Erfahrungen gesammelt haben. Diese Akteur*innen nehmen typischerweise eine Führungsposition in einer unteren bis mittleren Führungsebene ein.

R $\rightarrow$ S

Das Ziel von ›Transformativen Akteur*innen‹ ist es, alte Institutionen in Form von ungleichheitsfördernden Strukturen und diskursiven Praktiken zu stören (›disrupting‹), neue Institutionen in Form von diversitätsfördernden Maßnahmen zu schaffen (›creating‹) und bestehende Institutionen, die eigentlich zur Erhöhung von Diversität beitragen sollen, beizubehalten (›maintaining‹) (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 220ff.). ›Transformative Akteur*innen‹ kritisieren vorhandene Strukturen, Normen und Werte innerhalb des LSB und zeigen die Diskrepanz zwischen verkörperten Werten bzw. dem Organisationszweck (ökonomischer Nutzen vs. soziales Engagement), bestimmten formulierten Versprechen u.a. im Leitbild, der Außenwirkung als ›modern‹, der Hierarchie ›auf dem Papier‹ und der gelebten Organisationspraxis auf. Dabei stören sie zum einen ›alte‹ Institutionen dadurch, dass sie den

Praktiken, mit der diese reproduziert werden, durch die Sichtbarmachung dieser Diskrepanz ihre moralische Grundlage entziehen (>disassociating moral foundations<) (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 236f.). Gleichzeitig verändern Akteur*innen die Verknüpfung von existierenden Praktiken und ihrer moralischen Fundierung (>changing normative associations<), was zu einem Hinterfragen dieser und zur Schaffung neuer Institutionen führen kann:

»This form of institutional work often led to new institutions which were parallel or complementary to existing institutions and did not directly challenge pre-existing institutions but, rather, simultaneously supported and led actors to question them.« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 224)

So wurde im Material deutlich, dass u.a. in Bezug auf die Einstellungskriterien dahinterstehende Ungleichheitsverhältnisse im Zusammenhang mit der Anforderung eines >sportwissenschaftlichen Studiums< von verschiedenen Führungskräften relevant gemacht wurden, insofern, dass dies bestimmte Personengruppen bereits vor dem Eintritt in den LSB ausschließt. So greifen insbesondere im Sportstudium u.a. durch einen sozialisationsbedingten Habitus bestimmte Exklusionsmechanismen, was sich durch statistische Erhebungen belegen lässt (siehe Kapitel 4.2.1.1) und von den Führungskräften kritisiert wird (siehe Kapitel 5.2.1.3). Auch etablierte Verfahren der Personalgewinnung im Ehrenamt, die weiterhin größtenteils auf Kooptation beruhen, werden kritisiert und hinterfragt (siehe Kapitel 5.2.1.3). Es wird also darauf hingewiesen, wie wichtig die Veränderung dieser Strukturen wäre, um ein Zeichen zu setzen und eine Öffnung für weitere Personengruppen zu erreichen. Hier greifen >Transformative Akteur*innen< u.a. auf >advocacy< im Sinne einer »mobilization of political and regulatory support through direct and deliberate techniques of social suasion« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 221) zurück. Sie nutzen gesamtgesellschaftliche Diskussionen über Diversität und Antidiskriminierungsbewegungen, um eine moralisch-ethische Verpflichtung einer diversitätsgerechten Besetzung von Gremien und Führungsebenen in den Vordergrund zu rücken und als vorrangige Legitimationsstrategie zu nutzen. Dies stellen Lawrence & Suddaby (2006) als eine der zentralen Strategien heraus, »by which marginal actors initially acquire the legitimacy they may need to effect new institutions« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 222). Durch diese Formen der Kritik verlieren entsprechende Strukturen zwar übergreifend noch nicht an Wirkung, aber zumindest dort, wo sie hinterfragt werden, eröffnet sich ein Raum für Veränderung bzw. Verschiebung geltender Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster (siehe Kapitel 2.1.3.2).

Diese Verschiebung zeigt sich u.a. darin, dass >Transformative Akteur*innen< im Rahmen der Kritik an bestimmten Strukturen auch Handlungsalternativen für bewährte Handlungsmuster aufzeigen und teilweise auch aktiv nutzen, z.B. in Form einer Veränderung der Ansprache bestimmter Zielgruppen in Einstellungs-

verfahren im Ehrenamt (siehe Kapitel 5.2.2.1) oder der Initiierung von bottom-up Maßnahmen, wie der Erstellung und Veröffentlichung eines Gleichstellungsberichts (siehe Kapitel 4.5). Dies kann mit Lawrence und Suddaby als ›educating‹ verstanden werden:

»This was an important form of cognitive work because the creating of new institutions often involves the development of novel practices as well as connecting those practices to control mechanisms.« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 227)

Auch schaffen sie neue Institutionen in Form einer ›resistance as voice‹ (Fleming & Spicer, 2007, S. 35ff.). So gehen ›Transformative Akteur*innen‹ in den gemeinsamen Austausch und in die Diskussion mit anderen Führungskräften und gründen kollektive Zusammenschlüsse innerhalb des LSB und schlagen auch vor, diese extern zu erweitern, um die daraus entstehenden Solidarisierungseffekte zu nutzen und sich so wiederum gegenüber höheren Führungsebenen besser positionieren zu können. Somit schaffen sie (neue) ›normative networks‹,

»which are interorganizational connections through which practices become normatively sanctioned and which form the relevant peer group with respect to normative compliance, monitoring and evaluation« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 224f.).

Im Sinne Bourdieus konstruieren sie damit neue Formen der Kapitalakkumulation, um womöglich eine Transformation des Feldes anstoßen zu können (siehe Kapitel 2.1.2.2). In diesem Sinne können sie auch andere Akteur*innen aufklären und gewissermaßen als Lobbyist*innen für diese Themen in die Organisation hineinwirken (›educating‹) (ebd., S. 227f.). Insgesamt wird hier zum einen eine Verbindlichkeit hinsichtlich bestehender Strukturen von den Führungskräften in Bezug auf die Organisations- und Führungskultur gefordert (›maintaining‹) und zum anderen werden auch neue Strukturen geschaffen (›creating‹). Im Material wurde dies insofern deutlich, als dass einige Führungskräfte in kleineren Kreisen eigene Werte zusammengetragen und kollektiv festgehalten haben (›Wir machen jetzt unsere eigene Agenda.« (GD_B2_44)). Somit heben sie diskursiv auf der Repräsentationsebene die Wichtigkeit der strukturellen Verankerung von gemeinsamen Werten hervor, da diese einen ›Spielraum‹ für Führungskräfte schaffen, in dem sie sich bewegen können, ohne dabei grundsätzlich auf ihre Entscheidungsbefugnis verzichten zu müssen. Die Intention dahinter ist das Schaffen einer neuen Struktur als Reaktion auf die Nicht-Einhaltung einer ›alten‹ Struktur von Führungspersonen auf höheren Ebenen.

Eine Einhaltung von Strukturen (›maintaining‹) fordern die Führungskräfte vor allem an den Stellen, an denen sich informelle Entscheidungsstrukturen aus-

gebildet haben, mit denen die Entscheidungsmacht anderer Gremien untergraben werden kann (siehe Kapitel 5.2.1.2) und im Hinblick auf die (Nicht-)Einhaltung beschlossener Grundsätze im Rahmen des Leitbildes (siehe Kapitel 5.2.1.1).

Durch diese Form des Widerstands, die hauptsächlich aus Kritik, Reflexion und der Schaffung von neuen Institutionen besteht, nehmen ›Transformative Akteur*innen‹ eine kritische Selbst-Distanzierung zu ihrem und dem organisationalen Habitus ein (siehe Kapitel 2.1.2.2) und schaffen somit Räume für Neu- und Re-Formulierungen vorhandener diskursiver Praktiken und Strukturen (siehe Kapitel 2.1.3.2). Dass dieser Widerstand jedoch auch aktiv und offen praktiziert werden muss und die ›neuen‹ Strukturen zunächst Legitimität erhalten müssen, ist wichtig, da ›Transformative Akteur*innen‹ es durch diese Formen des Widerstandes sonst nicht schaffen, die übergreifenden Machtstrukturen der Organisation, in diesem Fall des LSB, zu erreichen, geschweige denn zu unterminieren – oder wie Fleming & Spicer (2007) es ausdrücken: »If we merely criticize organizational power relationships and then proceed to go through the motions, than nothing has really changed.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 41)

S → R

›Transformative Akteur*innen‹ sind in der Regel nicht mit genügend Entscheidungsmacht ausgestattet, um Maßnahmen und Initiativen durchzusetzen und beispielsweise für die gesamte Organisation verpflichtend einzuführen, damit wirkt die Organisationsstruktur und damit auch die Entscheidungsmacht anderer Führungskräfte einschränkend auf ihren Entscheidungsspielraum. Dies bezeichnen sowohl Allen (2018, S. 125) als auch Fleming und Spicer (2007, S. 19) als Form der ›domination‹ – eine Einschränkung des Handlungsspielraums einer anderen Person (zum Nachteil dieser). Insgesamt werden Strukturen, wie oben beschrieben, von ›Transformativen Akteur*innen‹ typischerweise jedoch als veränderbar bzw. mitunter sogar als austauschbar wahrgenommen, indem sie diese stören und/oder neue schaffen.

6.2 Ambivalente Akteur*innen

›Ambivalente Akteur*innen‹ sind sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Führungskräfte, die ein eher extrinsisches Interesse, im Sinne einer Sicherung von Legitimität des LSB nach innen, vor allem aber gegenüber externen Akteur*innen (DOSB, BMI), an der Implementierung von Diversitätsförderung haben. Diese sind eher in mittleren, vor allem aber in den oberen Führungsebenen tätig.

R → S

Das Vorgehen von ›Ambivalenten Akteur*innen‹ ist, wie aus der Bezeichnung dieses Typus bereits hervorgeht, in sich widersprüchlich: So ist es ihr (vermeintliches) Ziel, ›Transformative Akteur*innen‹ zu sein, jedoch wirken ihre Praktiken typischerweise eher darauf hin, den Status quo und damit vorhandene Strukturen und Praktiken zu erhalten (›maintaining‹) (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 229ff.). ›Ambivalente Akteur*innen‹ wirken demnach wie ›Überzeugungstäter*innen‹ und sind möglicherweise auch selbst davon überzeugt, dass sie die typischen Merkmale dieser vereinen, sind jedoch eigentlich eher ›Lippenbekenner*innen‹. Dass auch die Erhaltung von Strukturen eine Form der ›Arbeit‹ darstellt, ist dabei ein entscheidender Aspekt:

»[A]lthough institutions are associated with automatic mechanisms of social control that lead to institutions being relatively self-reproducing [...], relatively few institutions have such powerful reproductive mechanisms that no ongoing maintenance is necessary.« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 229)

›Ambivalente Akteur*innen‹ üben zwar vordergründig Kritik am Status quo aus, erkennen zumindest eine Teil-Verantwortung daran an und implementieren auch vereinzelte diversitätsfördernde Maßnahmen (›creating‹) durch Beschlüsse u.a. die Einführung von geteilten Führungsstellen (siehe Kapitel 4.5) und die Änderung der Satzung im Hinblick auf die Erweiterung des Vorstands (siehe Kapitel 4.4.1) sowie die Implementierung eines Kontroll- und Beratungsgremiums, der Ethik-Kommission (siehe Kapitel 4.4.2). Dadurch signalisieren sie eine Offenheit zur Veränderung. Gleichzeitig halten sie jedoch auch an bewährten und tradierten Strukturen fest, die eine Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen fördern (›maintaining‹). So halten sie sich größtenteils an bestimmte Regelungen und Vorgaben, die den Status quo stärken, wie z.B. etablierte Formen der Personalgewinnung (siehe Kapitel 4.2.1 und Kapitel 4.2.2). Einher geht damit eine weitere Form der ›institutional work‹, die ›Ambivalente Akteur*innen‹ anwenden und die von Lawrence & Suddaby (2006, S. 233f.) als ›embedding and routinizing‹ beschrieben wird:

»This category of institutional work involves actively infusing the normative foundations of an institution into the participants' day to day routines and organizational practices.« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 233)

Dies sorgt dafür, dass institutionalisierte Praktiken, wie z.B. Einstellungsverfahren und informelle Entscheidungsstrukturen, über die Zeit hinweg stabilisiert und beispielsweise Normen wie die der ›idealen‹ Führungskraft normalisiert werden – und dies, obwohl sie diese teilweise auch kritisieren (siehe Kapitel 5.1.1.3). Die wirkmächtigste diskursive Praktik, die ›Ambivalente Akteur*innen‹ nutzen, ist die des

›Happy Talks‹ (siehe Kapitel 5.1.3). So werden einerseits besonders positive Beispiele für diversitätsfördernde Maßnahmen im LSB hervorgehoben und besonders negative Aspekte in Bezug auf Barrieren und Hindernisse für die Umsetzung dieser betont. Dies bezeichnen Lawrence & Suddaby (2006, S. 232f.) als ›valourizing and demonizing‹. So werden die Arbeitsatmosphäre, die Organisationskultur und die Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer*innen von vielen Führungskräften als besonders wertvoll hervorgehoben. Der LSB wird als Vorreiter wahrgenommen, nicht nur im Hinblick auf diversitätsfördernde Maßnahmen, sondern auch auf ökonomische Aspekte (siehe Kapitel 5.1.3.3 und 5.1.3.4). Auch wird ein grundsätzlich positives Verständnis von Diversität gezeichnet, das jedoch eher monoperspektivisch und oberflächlich anmutet (›valourizing‹) (siehe Kapitel 5.1.3.4). Auf der anderen Seite werden Barrieren und Herausforderungen, also negative Aspekte, hervorgehoben und damit die Erhöhung von Diversität an sich gewissermaßen als etwas Negatives konstruiert (›demonizing‹). Weiterhin zeigt sich ein ›maintaining‹, also eine auf Erhalt des Status quo gezielte Form der ›institutional work‹, durch den Bezug auf die historisch verankerten positiven Werte im Sport und auf den Traditionalismus von (Sport-)Vereinen, durch den ›Ambivalente Akteur*innen‹ verschiedene Praktiken diskursiv mythologisieren (›mythologizing‹). Lawrence & Suddaby (2006, S. 233) definieren dies wie folgt: »[I]t focuses on the past, rather than the present: a key way in which actors work to preserve the normative underpinnings of institutions is by mythologizing their history.« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 233) Diese Praktik erlaubt zum einen den Übertrag von positiven Werten aus dem Sport auf den LSB aus der Logik des ›Great Sports Myth‹ heraus (siehe Kapitel 5.1.3.1) und zum anderen auch eine Legitimierung von bestimmten Praktiken im Sinne von ›das wurde schon immer so gemacht‹. Die verschiedenen Formen der diskursiven Praktik des ›Happy Talks‹ senden auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen eine Botschaft an Mitarbeitende im LSB, dass, obwohl die Homogenität, die sich in der Personalstruktur zeigt (siehe Kapitel 4.1), von fast allen Führungskräften (zwar auf direkte Nachfrage hin und auch teilweise nur ausschnitthaft) wahrgenommen wird, der LSB ein ›happy place‹ ist »where differences are celebrated, welcomed and enjoyed« (Ahmed, 2007b, S. 606) (siehe Kapitel 5.1.3.4). Somit werden Ungleichheitsverhältnisse verschleiert, ungleichheitsverstärkende Strukturen und Mechanismen gestärkt und die eigene Organisationskultur wird überhöht, wie Sara Ahmed beschreibt: »Organizational pride can take the form of diversity pride« (Ahmed, 2012, S. 144). Somit wird eine Form der Macht ausgeübt, durch die bestimmte Themen, Praktiken und Strukturen diskursiv platziert und als ›sagbar‹ konstruiert werden, während andere als ›nicht-sagbar‹ konstruiert werden (siehe Kapitel 2.1.3.1). Insofern kann der ›Happy Talk‹ anhand des Materials als wohl wirkmächtigste Form der Legitimationsstrategien und Abwehrmechanismen gesehen werden, da dieser allen widerständigen Praktiken, bereits bevor sie in die Tat umgesetzt werden, den Boden entzieht und die Re_Produktion etablierter exkludierender Praktiken und Struktu-

ren trotz ihrer Sichtbarmachung stärkt. Der LSB wird von den Führungskräften tatsächlich als offen wahrgenommen und auch diskursiv so konstruiert, obwohl die Realität nachgewiesen eine andere ist (siehe Kapitel 4.1). Darüber hinaus ist ›Happy Talk‹ mit vielen anderen Argumentationsstrategien kompatibel. So kann z.B. die Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit (siehe Kapitel 5.1.2) quasi als ›back-up‹-Argumentationsstrategie verstanden werden, die reaktiviert werden kann, wenn die Sichtbarmachung der Diskrepanz zwischen Schein und Sein nicht länger geleugnet werden kann – also anders gesagt: ›Wir machen schon viel und das, was wir nicht schaffen, ist nicht unsere Schuld‹.

Eine weitere Form des ›maintaining‹ nach Lawrence und Suddaby (2003, S. 229ff.) bzw. des Widerstands nach Fleming & Spicer (2007, S. 32ff.) wenden ›Ambivalente Akteur*innen‹ in Form einer ›resistance as refusal‹ an. So wurde berichtet, dass u.a. im Leitbild und damit strukturell verankerte Versprechen u.a. vom Präsidium nicht eingehalten werden, dies aber im LSB weitgehend akzeptiert wird (siehe Kapitel 5.2.1.1). ›Ambivalente Akteur*innen‹ widersetzen sich somit teilweise ihren eigenen Entscheidungen und Beschlüssen: »In the beginning, every act of refusal is a form of passive resistance, because it responds to a demand or directive of power by simple non-compliance.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 32) Dies ist in der Regel eine riskante Form des Widerstands, da sie Sanktionen durch machtvollere Personen nach sich ziehen könnte. In diesem Fall sind es aber gerade diese machtvolleren Personen, die selbst Widerstand gegen eigene Entscheidungen ausüben. Diese Form des Widerstands wird somit im LSB legitimiert und kann in diesem Sinne eher als (weitere) Form der Machtausübung gesehen werden. So weisen auch Fleming und Spicer (2007) darauf hin, dass »[a]s such, some forms of resistance might best be termed ›power‹ and, similarly, some types of power might best be called ›resistance‹« (Fleming & Spicer, 2007, S. 65). Verschleiert wird dies dadurch, dass das Leitbild, Positionspapiere, aber auch Strukturen wie die Ethik-Kommission auf symbolischer Ebene durchaus Wirkung zeigen, jedoch mitunter wenig bis keinen Effekt darüber hinaus. So wird die Formal- von der Aktivitätsstruktur ›entkoppelt‹ (J. W. Meyer & Rowan, 1977, S. 356ff.), wodurch diese Maßnahmen die Funktion einer ›Legitimitätsfassade‹ annehmen und die Organisationspraxis mitunter unbehelligt davon weiterlaufen kann (Süß, 2007, S. 440ff.) (siehe Kapitel 5.2.1.1).

S → R

Wie vorangehend beschrieben, werden Strukturen von ›Ambivalenten Akteur*innen‹ strikt eingehalten (›maintaining‹) und es werden vereinzelte diversitätsfördernde Maßnahmen geschaffen und implementiert (›creating‹); diese werden jedoch größtenteils nur auf symbolischer Ebene wirksam. Gleichzeitig werden auch neue informelle Entscheidungsstrukturen geschaffen, die als ›Trampelpfade

der Kommunikation« (Kühl, 2012, S. 173) wirken und mit denen mitunter andere Entscheidungen unterlaufen werden können (siehe Kapitel 5.2.1.2). Sowohl ›alte‹ als auch ›neue Strukturen‹, die den Status quo bewahren, werden somit von ›Ambivalenten Akteur*innen‹ diskursiv auf der Repräsentationsebene legitimiert und damit auch re_roduziert. Auch werden bestimmte Strukturen als Erklärung dafür herangezogen, warum die Handlungsfähigkeit des LSB im Hinblick auf die Erhöhung von Diversität eingeschränkt ist, z.B. aufgrund eingeschränkter zeitlicher und organisatorischer Ressourcen und aufgrund der Komplexität des Themas an sich (siehe Kapitel 5.1.2.2). Auch wird darauf verwiesen, dass die Verantwortung (auch) bei anderen externen Strukturen liegt u.a. dem Generationenwechsel, der Gesellschaft an sich und anderen Sportorganisationen (siehe Kapitel 5.1.2.1).

Nichtsdestotrotz gibt es auch einige Strukturen, wie die Erstellung und Veröffentlichung eines Gleichstellungsberichts, die durch ihre Wirkungskraft weitere übergreifende strukturelle Maßnahmen, in diesem Fall

»die Implementierung eines ganzheitlichen und gesteuerten Veränderungsprozesses als ›Roadmap Diversity«« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025!),

angestoßen haben (siehe Kapitel 4.5). Diese Struktur sendet damit auch eine Botschaft an die Ebene der symbolischen Repräsentationen, die den ›Happy Talk‹ zu dechiffrieren versucht. Somit hat dieses Dokument, anders als andere, weniger dazu beigetragen »to conceal the very inequalities that the document was written to reveal« (Ahmed, 2007b, S. 597), sondern dazu, diese tatsächlich aufzudecken und die Diskrepanz zwischen Schein und Sein auf der Repräsentationsebene aufzuzeigen (siehe Kapitel 5.2.1.1). Wichtig ist im nächsten Schritt, dies sowohl auf der Repräsentations- als auch auf der Strukturebene aufrecht zu erhalten.

6.3 Konservative Akteur*innen

›Konservative Akteur*innen‹ sind sowohl im Hauptamt als auch im Ehrenamt tätig und lassen sich über alle Führungsebenen hinweg finden.

R → S

Das Ziel von ›Konservativen Akteur*innen‹ ist es, den Status quo im LSB Nds. zu erhalten. Sie nehmen dabei jedoch auch nach außen hin eher eine konservative Haltung ein und kommunizieren diese in Bezug auf diversitätsbezogene Themen, indem sie z.B. (wenn überhaupt) nur sehr vereinzelt und auf Nachfrage Kritik am Status quo äußern und nur selektiv einzelne diversitätsfördernde Maßnahmen und Initiativen unterstützen – oft nur aufgrund von Verpflichtungen. Das Interesse dar-

an ist also typischerweise extern zu verorten. ›Konservative Akteur*innen‹ zeichnen sich durch ein vermeintliches Desinteresse und eine Gleichgültigkeit aus, die sich u.a. in der Ignoranz von Maßnahmen oder einer Nicht-Teilnahme an bestimmten Meetings widerspiegeln kann (siehe Kapitel 5.2.1.1) – eine Form des Widerstands (›resistance als refusal‹), die in diesem Fall dafür sorgt, dass der Status quo erhalten bleibt (Fleming & Spicer, 2007, S. 32ff.). So können ›Konservative Akteur*innen‹ auch als ›Stille Kollaborateur*innen‹ bezeichnet werden, da sie wenig offensiv, sondern vielmehr ›still‹ ihrer ›institutional work‹ nachgehen und sich dabei keiner bestimmten Form einer diskursiven Praxis bedienen (müssen). Dies ist nur möglich, da diese Form des Widerstands von den höheren Führungsebenen nicht mit Sanktionen belegt und nicht nur geduldet, sondern von diesen zum Teil auch selbst unterstützt wird. Auch spricht diese ›Leichtigkeit‹ der Durchsetzung dafür, dass diese Form des Widerstands die ›doxa‹ als unhinterfragte Realität des LSB stützt und somit eigentlich eher eine weitere Form der Machtausübung darstellt (siehe vorheriges Kapitel). Diese Akteur*innen tragen also sowohl dazu bei, Institutionen zu erhalten (›maintaining‹) als auch diese zu stören (›disrupting‹) (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 220ff.). So verliert z.B. das Leitbild einer Organisation, wenn es nicht umgesetzt und gelebt wird, an Wirksamkeit. Überwiegend bedienen sich ›Konservative Akteur*innen‹ also der Form der ›deterrence‹ als eine (passive) Unterstützung von Veränderungsbarrieren (ebd., S. 232).

S → R

›Alte‹ Strukturen werden, wie bereits vorangehend beschrieben, von ›Konservativen Akteur*innen‹ erhalten und dadurch gestärkt und ›neue‹ Strukturen, die den Status quo verändern würden, durch Ignoranz, Desinteresse oder Nicht-Teilnahme gestört – dies jedoch ganz im Sinne der ›doxa‹, sodass der Status quo erhalten bleibt. ›Konservative Akteur*innen‹ können somit als die Typen angesehen werden, die sich nach Bourdieu am passgenauesten in die ›doxa‹ einfügen oder sich nach Foucault am stärksten der sie umgebenden und durchdringenden Macht unterwerfen, »so that they enjoy their powerlessness« (Fleming & Spicer, 2007, S. 38), da sie diese nicht als solche wahrnehmen und etablierte Strukturen und Praktiken daher auch nicht (oder nur sehr fragmentiert) kritisieren. ›Konservative Akteur*innen‹ sind typischerweise eher sicherheitsorientiert und unterstützen deshalb routinierte und bewährte Praktiken innerhalb des LSB (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 233f.). Somit ist auch für ›Konservative Akteur*innen‹ eine externe Form der Machtausübung z.B. durch Vorgesetzte nicht notwendig, »because [...] [they] control themselves through auto-monitoring behaviour« (Fleming & Spicer, 2007, S. 25f.) und schwimmen dabei gewissermaßen mit dem Strom der ›doxa‹ mit.

6.4 Einordnung der Typen in den Gesamtzusammenhang von Re_Produktion und Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen

In den vorangegangenen Kapiteln konnte aufgezeigt werden, dass verschiedene Typen von Akteur*innen bzw. von Handlungsfähigkeit im LSB Nds. existieren. Durch die Typisierung dieser wurde veranschaulicht, inwiefern die Führungskräfte im LSB handlungsfähig sind und wie sie Institutionen, wie diversitätsfördernde Maßnahmen, schaffen, etablieren und einfordern, jedoch auch ignorieren und lediglich symbolisch umsetzen. Auch konnte aufgezeigt werden, wie sie ungleichheitsfördernde Strukturen legitimieren und re produzieren, jedoch auch kritisieren, untergraben und verändern (können). Dies verdeutlicht nicht nur eine Gleichzeitigkeit verschiedener ambivalenter Logiken, Strategien und Handlungen von Führungskräften im LSB, sondern damit auch eine Gleichzeitigkeit von Stabilität und Wandel oder ›Wandlungs- und Beharrungsprozessen‹ (Funder & Walden, 2017, S. 50). Dies lässt sich u.a. durch Fleming & Spicers (2007, S. 47ff.) Konzept der ›organisational struggle‹ erklären (siehe Kapitel 2.2.2). Macht und Widerstand sind sowohl aus diskurstheoretischer als auch aus praxistheoretischer Perspektive heraus eng miteinander verwoben und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden (siehe Kapitel 2.1.2 und 2.1.3). Dies schlägt sich auch darin nieder, dass organisationale Akteur*innen grundsätzlich ambivalente Positionen einnehmen:

»It is a bedtime story of baddies (presumably the powerful manager) and goodies (presumably the oppressed worker). In such stories the baddies are always unfailingly bad and will not cease to exercise their diabolic power to achieve their dastardly plans. The freedom-fighting goodies will, of course, be resolutely good and endeavour to further their noble struggle at every turn. But, like any bedtime story, this is not the stuff of real relationships, which are marked by ambiguity and ambivalence.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 47)

Dies ist für die Kontextualisierung der Ergebnisse beider Ebenen von besonderer Relevanz, da es vor allem anhand der in Kapitel 5 dargestellten diskursiven Legitimations- und Abwehrmechanismen so wirken könnte, also ob sich diese auf der einen und die widerständigen Praktiken auf der anderen Seite gegenüberstehen und sich analytisch nur in zwei Richtungen bewegen – in ein ›für und wider‹. Anhand der gebildeten Typen, die hier als analytische Denkfiguren fungieren, lässt sich dementsprechend gut darstellen, dass es nicht zwei Pole sind, die sich gegenüberstehen, und keine Einteilung der Führungskräfte in ›goodies‹ und ›baddies‹, wie Fleming & Spicer es im oben angeführten Beispiel beschreiben, möglich ist. So vereinen verschiedene Führungskräfte im LSB mehr oder weniger Anteile von verschiedenen Typen in sich. Auch die Abstufungen zwischen den einzelnen Typen im Rahmen ihrer ›institutional work‹ sind nuancierter und weitaus komplexer, als es in der

Darstellung erscheinen mag (Dangsou & Langley, 2012, S. 506). Fleming & Spicer (2007) definieren »struggle as a multidimensional dynamic that animates the interface between power and resistance« (Fleming & Spicer, 2007, S. 58). Jeder Form der Macht kann demnach eine Form des Widerstands entgegengesetzt werden und umgekehrt, was in einer »dynamic of give and take« (Fleming & Spicer, 2007, S. 61) resultiert. Sowohl die Formen der Macht als auch die Formen des Widerstands unterscheiden sich dabei sowohl in ihrer Komplexität als auch in ihrer Wirkungskraft. Auf dieser Grundlage kann erklärt werden, warum es entweder zur Veränderung oder zur Perpetuierung von Strukturen und Praktiken in Organisationen kommt.

Im LSB Nds. zeigt sich die Ambiguität zwischen Widerstand und Wandel darin, dass es, wie vorangehend erwähnt, keine ›Reinformen‹ der analysierten Typen gibt, sondern dass die Führungskräfte im LSB verschiedene ›Charakteristika‹ der einzelnen Typen (›Transformative Akteur*innen‹, ›Ambivalente Akteur*innen‹ und ›Konservative Akteur*innen‹) in sich vereinen. Es hat sich gezeigt, dass von nahezu allen Führungskräften bestimmte Strukturen und Praktiken, die Ungleichheitsverhältnisse perpetuieren, auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen diskursiv re produziert werden – unabhängig davon, ob sie dies intendieren oder nicht. Das bedeutet, dass selbst die Führungskräfte, die vermeintlich am meisten ›Charakteristika‹ von ›Transformativen Akteur*innen‹ in sich vereinen, die also am ehesten dazu beitragen könnten, Veränderungen im LSB sowohl top-down als auch bottom-up voranzutreiben und Legitimations- und Abwehrmuster zu dechiffrieren, nichtsdestotrotz den Status quo im LSB Nds. stützen, indem sie z. B. situativ nicht nur auf widerständige Praktiken, sondern auch auf verschiedene Legitimations- und Abwehrstrategien zurückgreifen. Sie arbeiten damit gleichzeitig für und gegen ihre eigene (vermeintliche) Agenda. Auch re produzieren sie bestimmte etablierte Praktiken und Strukturen im LSB. Dies zeigt sich vor allem in der Norm der ›idealen‹ Führungskraft (siehe Kapitel 5.1.1.3), in der sich viele formalisierte Anforderungen in den Stellenausschreibungen für hauptamtliche Führungspositionen (5.1.1.3) widerspiegeln, wodurch sich Repräsentations- und Strukturebene gegenseitig stärken: So wird beispielsweise in den Stellenausschreibungen eine ›mehrjährige Erfahrung in Sportorganisationen‹ vorausgesetzt, die ›ideale‹ Führungskraft kann durch ihre Sozialisation viele (vereins-)sportliche Erfahrungen vorweisen – Erfahrungen, die einen klassenspezifischen Habitus formen und reproduzieren. In den Stellenausschreibungen werden vor allem männlich konnotierte Begriffe verwendet, so sollen Führungskräfte (je nach Stellenausschreibung) über Führungskompetenz verfügen, strategisch-politisch denken, kommunikationsstark und zuverlässig sein. Auch dies wird von den Führungskräften diskursiv reproduziert, wodurch ein ›male heavy-weight profile‹ (Hovden, 2000) auf der Repräsentationsebene konstruiert und perpetuiert wird. In den Stellenausschreibungen wird darüber hinaus eine Bereitschaft zu flexibler Arbeitszeit (auch Abend- und Wochenendveranstaltungen) gefordert, die ›ideale‹ Führungskraft ist zeitlich verfügbar, privat engagiert und leistungsbe-

reit. Hier verschränken sich meritokratische Logiken und essentialisierende Diskurse (siehe Kapitel 5.1.1.4) und es wird deutlich, dass eine Führungskraft insgesamt über eine *Körperkonstitution* verfügen sollte, mit der sie »employable« ist (Wincker & Degele, 2009, S. 50). Dass eine solche Leistungsnorm, wie sie Kapitel 5.1.1.3 beschrieben wurde, exkludierende Praktiken entlang der Differenzlinie *Körperkonstitution* mitunter fördern kann, beschreibt Eberherr wie folgt:

»Diese Grenze von erwünschter und unerwünschter Vielfalt kann sich z.B. entlang von Leistungserwartungen bzw. über Leistungsdiskurse entscheiden, d.h. also an der Frage, ob die Person in der Lage ist, die von ihr erwartete Leistung zu erbringen oder nicht [...]. Personen mit einer Beeinträchtigung gelten dann als »legitime Vielfalt«, wenn diese in der Lage sind, die Leistungserwartungen auch ohne Abstriche erfüllen zu können. Wenn sich Diversitätsstrategien primär an in der Organisation geltende Leistungsnormen orientieren, bleiben jene Gruppen exkludiert, die diesen Normen – in Anbetracht vorherrschender Zuschreibungsmuster – nicht gerecht werden (können).« (Eberherr, 2023, S. 103)

Neben bodyistischen Normen ist die Norm der »idealen« Führungskraft auch untrennbar mit einer *weißen* Norm verflochten, was sich vor allem durch eine Nicht-Thematisierung dieser Norm durch die Führungskräfte zeigt. Somit wird die vernetzte Wirkungskraft von Klassismen, Heteronormativismen, Bodyismen und Rassismen als »inequality regimes« in dieser Form einer diskursiven Praxis deutlich (vgl. Acker, 2006). Die Re_Produktion dieser von ungleichheitsgenerierenden Machtverhältnissen durchzogenen »elite identities« durch Strukturen sorgt weiterführend auch dafür, dass eine »elite organisational identity« von den Führungskräften auf Ebene der symbolischen Repräsentationen konstruiert wird (Alvesson & Robertson, 2006): Der LSB wird als »Vorreiter« konstruiert und als solcher wahrgenommen, was diesem sowohl nach innen (in Bezug auf die Mitarbeitenden) als auch nach außen (in Bezug z.B. auf den DOSB und das BMI) seine Legitimität sichert (siehe auch Kapitel 5.1.3.5).

Vor allem an der Norm der »idealen« Führungskraft hat sich gezeigt, dass sich nahezu alle Führungskräfte dieser im Sinne Foucaults »unterwerfen« – natürlich auch hier wieder in verschiedenen Abstufungen und auch unabhängig davon, wie sehr sie diese gleichzeitig kritisieren. So werden (externe) organisationale Kompetenzen wie z.B. persönliches Engagement und Authentizität von den Führungskräften verinnerlicht. Dies sorgt dafür, dass beispielsweise eine zeitliche Verfügbarkeit, die in den Privatbereich ausstrahlt, als »commitment« für die Organisation konstruiert und normalisiert wird (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 218) (siehe Kapitel 5.1.1.3). Dieser Mechanismus der Verinnerlichung und Normalisierung ist mit Foucault gelesen eine Form der »Selbstregierung« im LSB Nds. Die Norm der »idealen« Führungskraft wirkt in diesem Sinne

»as a discourse that encourages committed, loyal and dedicated employees, it targets the very identities of the workforce and aims to have them emotionally and psychologically attached to the firm« (Fleming & Spicer, 2007, S. 25).

Dies kann mitunter auch dafür sorgen, dass z.B. die Möglichkeit bzw. Anforderung der ›flexiblen Arbeitszeitgestaltung‹, die in vielen Stellenausschreibungen formuliert ist (siehe Kapitel 4.2.1.2), und die sich daraus ergebenden Freiheiten durch eine ›Norm der Kollegialität‹, wie Lehmann & Rybnikova (2014) sie nennen, unterlaufen wird. So wird »Kontrolle [...] durch Erwartungen der Kollegen ersetzt« (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 221). Dieser Form der ›Subjektivierung‹ bzw. der ›Selbstregierung‹ ist nur sehr schwer eine ›konventionelle‹ Form des Widerstands entgegenzusetzen, da sie eine Form der freiwilligen Unterwerfung darstellt, in der Kontrollmechanismen auf »codified knowledge that creates disciplinary effects« (Fleming & Spicer, 2007, S. 23f.) basieren.

Was sich ebenfalls im Hinblick auf die Norm der ›idealen‹ Führungskraft und auf Strategien zur Personalgewinnung im Haupt- und Ehrenamt herausgestellt hat, ist, dass diese Mechanismen eine ›homosoziale Reproduktion‹ begünstigen und damit vor allem *weißen*, gut gebildeten Männern, die eine Sport(vereins-)sozialisation aufweisen und in der Regel keine Behinderung haben, ihre Machtpositionen sichern. So erinnern die gebildeten Typen teilweise an die von Connell (2005/1995) beschriebenen verschiedenen Typen von Männlichkeit, die eine ›hegemoniale Männlichkeit‹ stützen, diese jedoch auch anfechten können. Der LSB Nds. und auch andere Sportorganisationen wurden in ihrer Genese größtenteils von Männern geführt und aufgebaut. So beschreibt Funke, dass

»[d]ie Männer [...] die gesamte Führung und den Aufbau des Nachkriegs-Sportbundes in die Hand [nahmen]. An den Auseinandersetzungen um die Form der Organisation des Sports beteiligten sich ausschließlich Männer, die damit auch über den Sport von Frauen bestimmten« (Funke, 1996, S. 115)

(siehe auch Kapitel 3.1.1). Dies bestätigt die Annahme, dass ›hegemoniale Männlichkeit‹ tief in den Praktiken und Strukturen des LSB Nds. verankert ist. Jedoch weisen vor allem Pringle & Markula (2007, S. 96f.) daraufhin, dass bereits viele Forscher*innen dieses Konzept für die Analyse von Sport und Machtverhältnissen kritisiert haben, da es insofern zu kurz greift, als dass es ausschließlich Männlichkeiten und damit die Differenzlinie *Geschlecht* in den Fokus stellt und hauptsächlich negative Aspekte betont. So können die (auch in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeiteten) Komplexitäten und Ambivalenzen, die sich in verschiedenen Formen der Macht und des Widerstands im Sport zeigen, damit möglicherweise nicht erfasst werden (ebd.) – Einschränkungen und Grenzen des Konzepts, auf die auch Connell und Messerschmidt (2005, S. 847ff.) selbst hinweisen. So hat sich gezeigt, dass di-

verse Praktiken und Strukturen im LSB auch von Klassismen, Rassismen und Bodyismen durchzogen sind und sich diese intersektional verschränken. Festzuhalten bleibt also, dass sich eine ›hegemoniale Männlichkeit‹ durchaus durch viele Strukturen und Praktiken im LSB Nds. zieht, dies jedoch nicht die einzige Perspektive ist, die berücksichtigt werden sollte, da das dahinterstehende Konzept andere Ungleichheits- und Machtverhältnisse womöglich vernachlässigt und dies auch die Handlungsfähigkeit der Akteur*innen in gewisser Weise bereits auf einer theoretischen Ebene einschränkt.

Was sich insgesamt ebenfalls herausgestellt hat, ist, wie bereits in Kapitel 5.3 beschrieben, dass diejenige Legitimations- und Abwehrstrategie am wirkmächtigsten ist, die mit vielen anderen Strategien bzw. Logiken kompatibel ist – in diesem Fall die Praktik des ›Happy Talks‹ und ihre diversen Verflechtungen, Verstärkungen, Einsatzmöglichkeiten und ›back-up‹-Strategien. Die Wirkmächtigkeit dieser diskursiven Praxis zeigt sich vor allem darin, dass der LSB von den meisten Führungskräften als ›offen‹ wahrgenommen wird, teilweise sogar ohne genaue Gründe dafür nennen zu können (siehe Kapitel 5.1.3.4). So verhindert diese Praktik übergreifend bestimmte diversitätssensible Veränderungsinitiativen, indem suggeriert wird, dass diese gar nicht notwendig seien. Vielen widerständigen Praktiken wird somit bereits von vornherein ›der Boden entzogen. Auch hat sich im Rahmen dieser diskursiven Praktik gezeigt, dass die Ungleichheitsverhältnisse anhand verschiedener Differenzlinien unterschiedlich von den Führungskräften wahrgenommen werden: Während die Differenzlinie *Geschlecht* in einem binären Verständnis von nahezu allen interviewten Führungskräften relevant gemacht wurde, wurden andere Differenzlinien wie *race*, *Klasse* und *Körperkonstitution* sowohl in der Beschreibung von Ungleichheitsverhältnissen als auch in der Nennung von diversitätsfördernden Maßnahmen seltener direkt oder indirekt benannt (siehe Kapitel 5.1.3.2). Sie wurden demnach eher in Form von z.B. den Kompetenzen, die einer Führungskraft im LSB zugeschrieben werden, relevant gemacht bzw. wirken insgesamt eher implizit als ›invisible marks of privilege‹ (Ahmed, 2007a, S. 149). Dies kann u.a. mit der theoretischen Ausrichtung der Arbeit und der Prominenz der Differenzlinie *Geschlecht* in der Organisationsforschung (Eberherr, 2020b) und in der Geschlechter- und Diversitätsforschung (Walgenbach, 2012) zusammenhängen (siehe Kapitel 2.2.3.3), mit der Beeinflussung des Forschungsfeldes durch die Forscherin (siehe Kapitel 3.4.2.4.1) oder auch mit der Präsenz des Themas ›Gender Mainstreaming‹ und der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in Sportorganisationen (Rulofs & Dahmen, 2010). Jedoch ist dies auch Ausdruck davon, dass diese Differenzlinie andere Differenzlinien überlagert und damit auch unsichtbar macht, sodass z.B. *whiteness* oder Heterosexualität als Normen im Rahmen der ›doxa‹ unhinterfragt bleiben (Acker, 2006; Ahmed, 2007a, 2012). Diese Überlagerung wird von den Führungskräften u.a. durch eine De-Thematisierung bestimmter Ungleichheitsverhältnisse diskursiv gefestigt. Im angeführten Beispiel in Kapitel

5.1.3.4 wird die Unterrepräsentanz von »Menschen mit Migrationsgeschichte« (HX_22) mit einem Themenwechsel zu Maßnahmen im Bereich Gleichstellung (»dafür haben wir«) durch eine Führungskraft de-thematisiert. Ein Muster, dass auch Hartmann-Tews et al. (2025) in ihrer Studie aufdecken konnten. Dies fasst Eberherr im Anschluss an Foucault wie folgt zusammen:

»Diese Spannungsfelder von Nutzendiskursen machen deutlich, welches Sprechen über diversitätsbezogene Aspekte Bedeutungszusammenhänge möglich, aber auch unmöglich erscheint. Sagbarkeitsräume markieren somit auch die Grenzen dessen, was organisational als legitime Deutungen und Bedeutungen von Diversity (Management) gelten.« (Eberherr, 2020a, S. 34)

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der Großteil der in dieser Arbeit herausgearbeiteten Legitimationsstrategien für den Status quo und Abwehrmechanismen gegen eine Erhöhung von Diversität seit Jahrzehnten reproduziert wird (vgl. Adriaanse, 2024; Burton, 2015; Doll-Tepner & Pfister, 2004; Evans & Pfister, 2021; Knoppers et al., 2021; Roos & Zanoni, 2018; Spaaij et al., 2020). So wurden keine gänzlich neuen Legitimationsmuster im LSB Nds. herausgearbeitet, es sind vielmehr »alte Bekannte« in wechselnden Einkleidungen« (Müller, 2017, S. 553), die im Forschungsdiskurs schon seit Jahrzehnten bekannt sind – die Verwendung von essentialisierenden und stereotypisierenden Diskursen (Claringbould & Knoppers, 2007; Hovden, 2000; Werkmann, 2021), der Rückgriff auf meritokratische Logiken (Funder & Walden, 2017; Hericks & Wobbe, 2017; Hovden, 2015), die Strahlkraft von symbolischen »speech acts« anstatt verbindlicher Maßnahmen (Ahmed, 2007b; Hericks, 2017; Hylton, 2010), der Generationenwechsel (von Alemann, 2017; Werkmann, 2021), die Argumentationsfigur des »Kerngeschäfts« (Amstutz & Wetzel, 2017; Cunningham, 2009) sowie der Bezug auf den »Great Sports Myth« (Coakley, 2015). Nichtsdestotrotz wirken diese diskursiven Muster auf Ebene der symbolischen Repräsentationen in Verknüpfung miteinander insofern, dass der LSB von den Führungskräften tatsächlich als offen wahrgenommen wird, obwohl die Realität eine andere ist (siehe Kapitel 4.1). Darüber hinaus zeigen sich diese Legitimationsmuster nicht nur zeitlich als relativ stabil, sondern auch als räumlich unabhängig. So stellen u.a. Spaaij et al. (2020) auf Grundlage ihrer Studie im Rahmen von Sportvereinen die Hypothese auf, »that techniques of dominance or discursive formations that are practiced in community sport clubs may operate in similar ways in major sport organizations to resist change and preserve privilege« (Spaaij et al., 2020, S. 372). Dies scheint zwar die Handlungsfähigkeit von organisationalen Akteur*innen im Hinblick auf das Unterminieren dieser Formen der Macht und diskursiven Praktiken zunächst einzuschränken, es hat sich im Rahmen dieser Arbeit jedoch nichtsdestotrotz gezeigt, dass

»[d]ie Abschaffung, der Erhalt oder auch die Schaffung neuer Strukturen [...] dabei u.a. abhängig [ist] von Motivation, Position und dem persönlichen Einsatz der Akteure. Betriebliche Gleichstellungspolitik stellt dementsprechend nicht nur eine Reaktion auf Umwelterwartungen dar. Organisationale Akteure sind durch bewusstes und zielgerichtetes Handeln an deren erfolgreicher oder auch wirkungsloser Durchsetzung beteiligt.« (Trenkmann, 2017b, S. 190f.)

So konnten verschiedene Strukturen von Führungskräften etabliert werden, die Räume für Veränderungen und eine Erhöhung von Diversität möglich machen. Vor allem widerständige Praktiken, durch die der ›Happy Talk‹ und damit auch andere mit ihm verwobene diskursive Legitimations- und Abwehrmechanismen als Mythen dechiffriert werden und durch die diesen ›neue‹ Strukturen wie der Gleichstellungsbericht entgegengesetzt werden (können) (siehe Kapitel 4.5), sind als besonders wirkungsvoll einzustufen. So heben Hofbauer und Striedinger (2017) dahingehend hervor, dass, am Beispiel von Gleichstellungsstrategien, jene am wirkungsvollsten sind, die »gleichzeitig mit mehreren Logiken kompatibel sind [...]. Sie erzielen [...] eine breitere Legitimationsbasis und profitieren von konsensfähigen Argumentationsmustern (Hofbauer & Striedinger, 2017, S. 504). Dies könnte mit einer Dechiffrierung des ›Happy Talks‹ als wirkmächtigste und komplexeste Form der Legitimations- und Abwehrstrategien erreicht werden.

Dass unter den in Kapitel 6 gebildeten Typen von Handlungsfähigkeit im Gegensatz zu den Ergebnissen von Horwath (2017) und Trenkmann (2017b, 2017a) keine ›verdeckten‹ und auch keine ›offenen Gegner*innen‹ (Trenkmann, 2017a, S. 300f.) oder ›Traditionalist*innen‹ (Horwath, 2017, S. 143f.), die Veränderungsbemühungen im Hinblick auf diversitätsfördernde Maßnahmen offen ablehnen, identifiziert werden konnten, kann vielerlei Gründe haben: So kann dies z.B. mit Antworten im Rahmen einer sozialen Erwünschtheit in der Interviewsituation und/oder der (Selbst-)Exklusion von bestimmten Personen aus dem Forschungsprojekt durch die Personen selbst oder durch verantwortliche Personen im LSB (siehe auch Kapitel 3.2.4.1) zusammenhängen. So wurde beispielsweise auch über die ›Charakteristika‹ der ›Konservativen Akteur*innen‹ in den Interviews nur von anderen Führungskräften berichtet, anstatt, dass sich diese direkt im Material gezeigt haben. Dies könnte auch mit externen Erwartungen und Verpflichtungen zusammenhängen, die an den LSB und seine Mitarbeitenden und Führungskräfte als Teil des organisierten Sports unter dem Dach des DOSB gerichtet sind. Der Effekt ist jedoch klar: Dass sich keine ›offenen Gegner*innen‹ im Material gezeigt haben, heißt nicht automatisch, dass diversitätsfördernde Maßnahmen einfacher umzusetzen sind. Es zeigt vielmehr, dass Formen der ›institutional work‹, die einen Erhalt bestehender Strukturen, Normen und Praktiken durch ›symbolische Macht‹ (siehe Kapitel 2.1.2.2) anstreben, im LSB sehr wirkmächtig sind, da sie die ›doxa‹

aufrechterhalten und re produzieren. Die ›doxa‹ wird im LSB insgesamt von den Führungskräften eher verschleiert als nachhaltig hinterfragt und verändert.

Ein weiterer Erklärungsansatz für das Scheitern bzw. den Erfolg einzelner Veränderungsmaßnahmen kann durch interne und externe Barrieren bzw. Formen der Unterstützung der einzelnen Typen von Handlungsfähigkeit erklärt werden. So benötigen ›Transformative Akteur*innen‹ ein bestimmtes Kapital, um wirksam zu werden, z.B. in Form von Entscheidungsmacht und/oder durch den Zusammenschluss mit anderen – etwas, das externer Legitimation und Unterstützung weiterer Akteur*innen bedarf. Auch kann eine sich einstellende Frustration im Sinne eines ›Kämpfens gegen Windmühlen‹ aufkommen, wenn sich gewünschte Erfolge nicht oder nur eingeschränkt einstellen. So haben ›diversity worker‹ oft das Gefühl, ihr Job sei ein »banging-your-head-on-the-brick-wall job« (Ahmed, 2012, S. 26). Ein Grund dafür sind u.a. die in dieser Arbeit aufgezeigten wirksamen dagegen gerichteten Legitimations- und Abwehrmechanismen anderer Akteur*innen, die den Status quo in Organisationen eher re produzieren als ihn zu verändern. Barrieren für ›Ambivalente Akteur*innen‹ haben sich im Material insofern herausgestellt, als dass bei einer Sichtbarmachung der Ambivalenz dieser Akteur*innen, diesen der Verlust ihrer Integrität droht. Da der DOSB gegenüber seinen Mitgliedsorganisationen nicht weisungsbefugt ist (Braun & Reymann, 2013, S. 33), gibt es jedoch keine verpflichtenden Quotenregelungen oder andere bindende Regelungen im Hinblick auf die Erhöhung von Diversität für Mitgliedsorganisationen und auch keine Sanktionsmechanismen. Daher sind die erwartbaren Konsequenzen von Seiten relevanter externer Akteur*innen überschaubar – der LSB kann seine Legitimität aufgrund anderer wirkmächtiger diskursiver Praktiken wie dem ›Happy Talk‹ also sehr wahrscheinlich trotzdem sichern. Barrieren für ›Konservative Akteur*innen‹ sind nur schwer zu benennen, da diese gewissermaßen ›mit dem Strom schwimmen‹. Ein mögliches Problem für ›Konservative Akteur*innen‹ könnte in diesem Sinne eine Situation oder auch eine grundsätzliche Entwicklung sein, in der diese gezwungen werden würden, sich klar zu positionieren bzw. ihre Handlungen zu verändern. Da ›Konservative Akteur*innen‹ jedoch immer mit dem System einhergehen, wäre dies jedoch weniger ein Problem, sondern vielmehr eine ›typische‹ Entwicklung dieser. Es zeigt sich also auch hier, dass ›Transformative Akteur*innen‹ grundsätzlich mehr Kapital akkumulieren und mehr Aufwand betreiben müssen, um ihre ›institutional work‹ erfolgreich durchführen zu können, während anderen Typen von Akteur*innen wenige bis keine Grenzen gesetzt werden – abgesehen von jenen, die die ›Transformativen Akteur*innen‹ diesen versuchen zu setzen.

Eine aus den Ergebnissen dieser Arbeit resultierende Erklärung dafür, dass es in den letzten Jahrzehnten im LSB eher zu einer Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen als zu einer Veränderung dieser gekommen ist und auch weiterhin kommt, liegt also in den wirkmächtigen Wechselwirkungen zwischen Repräsentations- und Strukturebene begründet. Insofern kann Müller nicht uneingeschränkt

zugestimmt werden, dass »[a]ngesichts subtiler werdender Rechtfertigungsstrategien [...] auch die Arbeit der Aufdeckung anspruchsvoller [wird]« (Müller, 2017, S. 562). So sind die Rechtfertigungsstrategien zumindest im LSB Nds., wie aufgezeigt werden konnte, nicht unbedingt subtiler geworden. Über die Jahrzehnte sind verschiedene Legitimations- und Abwehrstrategien hinzugekommen, z.B. die Relativierung der eigenen Handlungsfähigkeit und der ›Happy Talk‹. Gleichzeitig werden auch »neue Inhalte unter alten Begriffsformationen subsumiert und legitimiert« (Müller, 2017, S. 556), wie z.B. im Rahmen essentialisierender Diskurse. Diese Entwicklungen können als eine Reaktion auf ein gestiegenes Bewusstsein für ungleichheitsgenerierende Praktiken erklärt werden:

»Dabei gerät vor allem die Legitimationsebene in Bewegung: Es wird immer schwieriger und ressourcenschädigender, fortbestehende Geschlechter- und Ungleichheiten in Organisationen effizient zu rechtfertigen.« (Müller, 2017, S. 561)

Im Kontext des LSB Nds. hat sich gezeigt, dass die verschiedenen Legitimationsstrategien nicht unbedingt subtiler geworden sind, sondern dass sie sich insgesamt in Wechselwirkung mit anderen Praktiken und Strukturen wirkungsvoll(er) verstärken. Die verschiedenen Strategien und Mustern haben sich also über die Zeit hinweg stabilisiert, indem sie sich in das Wechselspiel zwischen Wandel und Kontinuität eingefügt haben. Dies sorgt dafür, dass der Status quo im Hinblick auf Diversität in den Führungsebenen des LSB Nds. eher re produziert als verändert wird. Es zeigen sich allerdings auch

»Nischen des latenten Widerstands [individueller und kollektiver Akteur*innen], die unter Umständen zu Brutstätten des offensichtlicheren widerständigen Agierens mutieren, welches sowohl in fragmentierten Subversionsmomenten gegen [...] [den Status quo] als auch in Kündigungen gipfeln kann« (Lehmann & Rybnikova, 2014, S. 227).

So ergeben sich, mit Foucault und Butler gelesen, dort, wo Neujustierungen und Anpassungen von Legitimations- und Abwehrstrategien notwendig werden, auch immer Räume, in denen Widerstand möglich wird. Den in dieser Arbeit aufgezeigten unterschiedlichen Formen des Widerstands werden jedoch auf verschiedenen Ebenen und durch unterschiedliche Formen von Macht Grenzen gesetzt, weshalb es (noch) zu einer Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen im LSB Nds. kommt.