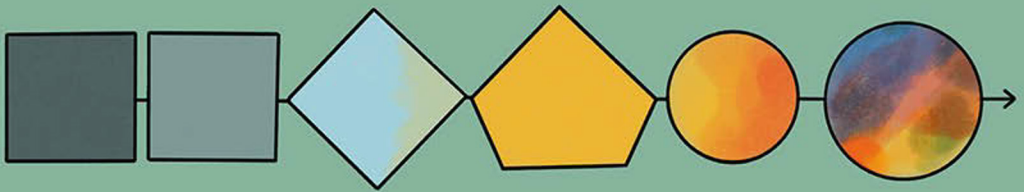


Annika Schwark

DIVERSITÄT IN SPORT- ORGANISATIONEN

Strukturelle Ungleichheiten
in Führungsebenen zwischen
Verstetigung und Veränderung



Annika Schwark
Diversität in Sportorganisationen

Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

Annika Schwark (Dr. phil.), geb. 1994, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sportwissenschaft der Leibniz Universität Hannover im Arbeitsbereich Sport und Gesellschaft. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der Sportsoziologie, insbesondere in der Geschlechter- und Diversitätsforschung und der Organisationssoziologie mit einem Fokus auf der Analyse von intersektionalen Ungleichheits- und Machtverhältnissen im Sport.

Annika Schwark

Diversität in Sportorganisationen

Strukturelle Ungleichheiten in Führungsebenen zwischen Verstetigung
und Veränderung

[transcript]

Die vorliegende Arbeit wurde an der Philosophischen Fakultät am Institut für Sportwissenschaft der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover mit dem Titel »Vielfalt unter Vorbehalt? Eine intersektionale Analyse der Mechanismen zur Re_Produktion und/oder Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen in den Führungsebenen des Landessportbunds Niedersachsen« als Dissertation angenommen.

Erstgutachterin: Prof. Dr. Sandra Günter

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Bettina Rulofs

Datum der Disputation: 26.11.2025

Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Publikationsfonds Niedersachsen-OPEN, gefördert aus zukunft.niedersachsen, unterstützt.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

2026 © Annika Schwark

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | live@transcript-verlag.de

Umschlagkonzept: Maria Arndt

Umschlagabbildung: Lena Schäfferling

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

<https://doi.org/10.14361/9783839479728>

Print-ISBN: 978-3-8376-8367-7 | PDF-ISBN: 978-3-8394-7972-8

Buchreihen-ISSN: 2702-7910 | Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Abkürzungen	7
Abbildungen	9
Tabellen	11
Dank	13
1. Einleitung	15
1.1 Impulse und Themenfindung	16
1.2 Ausgangslage und Problemstellung	19
1.3 Literatur- und Forschungsstand	24
1.4 Forschungsdesiderat und Relevanz	29
1.5 Forschungsfragen und Zielsetzung	31
2. Theoretische Grundlagen	33
2.1 Differenz – Macht – Ungleichheit	33
2.2 Organisationen und soziale Ungleichheit	56
2.3 Synthese: Sportorganisationen als machtvollere Felder der Ungleichheit	75
3. Das Forschungsdesign – Ein Fahrplan	81
3.1 Das Feld	82
3.2 Die Forschung – Methodik	89
4. Ergebnisse und Diskussion der Analyse der Strukturebene	139
4.1 Ein aktueller Einblick in die Personalstruktur	139
4.2 Einstellungsverfahren und -voraussetzungen	145
4.3 Der Betriebsrat – Ein Multiplikator für Diversitätsthemen?	169
4.4 Satzung, Leitbild und Positionspapiere	173
4.5 Konkrete diversitätsfördernde Maßnahmen	189
4.6 Zusammenfassung	195

5. Ergebnisse und Diskussion der Analyse der Repräsentationsebene	199
5.1 Diskursive Praktiken zur Legitimation und Abwehr	200
5.2 Widerständige Praktiken	243
5.3 Zusammenfassung und Einordnung der Wechselwirkungen zwischen den Praktiken auf der Repräsentationsebene	264
6. Typen von Handlungsfähigkeit im LSB Nds. und Wechselwirkungen zwischen der Struktur- und der Repräsentationsebene	271
6.1 Transformative Akteur*innen	272
6.2 Ambivalente Akteur*innen	275
6.3 Konservative Akteur*innen	279
6.4 Einordnung der Typen in den Gesamtzusammenhang von Re_Produktion und Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen	281
7. Fazit	291
7.1 Abschließende Zusammenfassung	291
7.2 Bedeutung der Ergebnisse für die organisationale Praxis im LSB Nds. – Handlungsableitungen und -empfehlungen	295
7.3 Ausblick	299
Literatur	303
Anhang	359

Abkürzungen

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMI	Bundesministerium des Innern
BPoC	Black and People of Color
BtrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
dsj	Deutsche Sportjugend
e.V.	Eingetragener Verein
GM	Gender Mainstreaming
IDA	Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung
IOC	Internationales Olympisches Komitee
LGBTQI*	Lesbische, schwule, bisexuelle, trans*, queere, inter* und weitere Identitäten
LSB (Nds.)	LandesSportBund Niedersachsen e.V.
MI	Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
NPO(s)	Non-Profit-Organisation(en)
NSportFG	Niedersächsisches Sportfördergesetz
NSportFVO	Niedersächsische Sportförderverordnung
OSP	Olympiastützpunkt Niedersachsen
PStG	Personenstandsgesetz
SH	Sportförderhaushalt
SMK	Sportministerkonferenz
TIN*	Trans*, inter*, non-binäre und weitere Identitäten
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
VH	Verwaltungshaushalt

Abbildungen

Abb. 1:	Geschlechterverhältnis in % aller hauptamtlich Beschäftigten in der Geschäftsstelle des LSB Nds. gefiltert nach dem Beschäftigungsverhältnis im Jahr 2024	141
Abb. 2:	Geschlechterverhältnis in % in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. im Jahr 2024.....	142
Abb. 3:	Geschlechterverhältnis in % insgesamt in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. von 2021 bis 2024	142
Abb. 4:	Modell ›Hauptamtlicher Vorstand‹ in Sportverbänden.....	174
Abb. 5:	Schematische Darstellung der methodischen Herangehensweise	359

Tabellen

Tab. 1:	Tabellenvorlage für das Zusammenfassen der kodierten Bezüge zu den Ebenen.....	118
Tab. 2:	Frauenanteil in % (und in absoluten Zahlen) in den verschiedenen ehrenamtlichen Führungsgremien des LSB Nds. von 2014 bis 2024	140
Tab. 3:	Finanzierungstöpfe und Vorgaben für die Finanzierung hauptamtlicher Stellen im LSB Nds	146
Tab. 4:	Aufteilung der hauptamtlichen Stellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds.....	147
Tab. 5:	Aufteilung der Führungsstellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds	148
Tab. 6:	Statistik zu Nationalität und Geschlecht von Sportstudierenden nach Angaben des Statistischen Bundesamtes	151
Tab. 7:	Auswertung der Verwendung männlich und weiblich konnotierter Begriffe aus Stellenausschreibungen für Abteilungs- (AL) und Teamleitungspositionen (TL).....	162
Tab. 8:	Tabellarische Darstellung der Typenbildung	360

Dank

Als Erstes möchte ich meinen Betreuerinnen/Gutachterinnen Sandra Günter und Bettina Rulofs dafür danken, dass sie mich in diesem Projekt auf unterschiedlichste Art und Weise unterstützt haben. Dabei gilt vor allem dir, Sandra, ein ganz besonderer Dank für das Vertrauen in mich und die stets konstruktive und persönliche Begleitung auf meiner akademischen Reise, die ich ohne dich wahrscheinlich nie angetreten wäre.

Auch danke ich allen Teilnehmenden und Unterstützenden im Kontext des LandesSportBunds Niedersachsen e.V. für ihr Vertrauen in mich und meine Arbeit. Auch ohne euch wäre dieses Projekt so nicht zustande gekommen.

Ein großes Dankeschön geht ebenfalls an alle teilnehmenden und organisierenden Personen verschiedener Kolloquien, in denen ich Teile meiner Arbeit vorstellen und diskutieren durfte und von denen ich stets mit konstruktiven und wertvollen Tipps im Gepäck zurück an den Schreibtisch gekehrt bin. In diesem Zusammenhang auch danke an meine ›Tagungsgewürz‹ Maike und Annika für den mentalen Support (it's fine).

Auch möchte ich einen Dank an alle Personen im Institut für Sportwissenschaft Hannover aussprechen, insbesondere an Pia, Phil, Manja, Fabi, Lars, Sascha, Eric, Karina, Steffen, Arno und Anke. Ihr hattet auch abseits der Arbeit stets ein offenes Ohr für mich und habt mir mit jedem noch so kleinen Schnack auf dem Flur, jeder Mittags- und Kaffeepause und jedem Feierabendgetränk ganz viel Kraft geschenkt. Ein besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang allerdings an Nico und Alisa. Ohne euch wäre diese Reise niemals so turbulent, laut, schweißtreibend, kopfzerbrechend, emotional, aufregend und lustig geworden und ich werde (zukünftige) Kolleg*innen- und Freund*innenschaften stets an den unseren messen.

Vielen vielen Dank auch an alle Freund*innen außerhalb des Arbeitskontextes fürs Ablenken, Feiern, Mitfiebern, Zuhören und Unterstützen – ihr habt alle mehr als einen gut bei mir.

Mein allergrößter Dank gilt abschließend Patrick, meiner Familie und ganz besonders meinen Eltern. Ihr habt mich in jeglicher Hinsicht bedingungslos und liebevoll unterstützt und ich kann euch dafür nicht genug danken.

1. Einleitung

Der Sport hat sich in seiner Genese zum einen als ein Feld der Toleranz, des Respekts und der Inklusion, zum anderen jedoch als wirkmächtiges Feld der Re_Produktion¹ von Ungleichheitsverhältnissen erwiesen. Der ›Great Sports Myth‹, als »the pervasive and nearly unshakable belief in the inherent purity and goodness of sport« (Coakley, 2015, S. 403), zeigt sich als hartnäckiger gesellschaftlicher Mythos, der u.a. durch verschiedene Sportorganisationen selbst, aber auch durch Politik und Medien sowie andere einflussreiche Institutionen und Funktionär*innen² perpetuiert wird. Damit untergräbt dieser Mythos ein kritisches Hinterfragen des Sports an sich. Dies stellt eine große Herausforderung für die Sportsoziologie dar (ebd., S. 405). Dem Sport wird aufgrund seiner inhärenten demokratischen und sozialen Werte und Ideale ein durchaus positiver Einfluss auf die Sozialisation vor allem von Kindern und Jugendlichen nachgesagt. So wurde z.B. die ›gemeinwohlorientierte Sportvereinskultur‹ von der UNESCO-Kommission im Jahr 2021 in das Bundesweite Verzeichnis ›Immaterielles Kulturerbe‹ aufgenommen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2021b). Besonders im Kontext von Migration und Integration wird der Sport oft als Paradebeispiel postuliert: Es wird eine regelrechte ›Integrationsrhetorik‹ verwendet, die ein Narrativ reproduziert, das den Sport als per se kulturell verbindende Instanz darstellt. Auch in anderen Kontexten, in denen der Sport als Vehikel zur Schaffung von Orten der Teilhabe ›für Alle‹ und als Symbol der Chancengleichheit gilt, lassen sich diese Rhetoriken erkennen (Thiel et al., 2013, S. 341ff.). Auf der anderen Seite zeigt sich jedoch auch deutlich, dass der Sport von Macht- und Herrschaftsverhältnissen durchzogen ist, innerhalb derer Ungleichheitsverhältnisse perpetuiert werden (vgl. Pike & Smith, 2023; Spaaij et al., 2015). Diese Ambivalenz wird u.a. in der Stellungnahme der Deutschen Sporthochschule Köln zum 15. Sportbericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2023 adressiert:

-
- 1 Damit ist sowohl die eigenständige Produktion als auch die Reproduktion im Sinne einer Fortschreibung bereits bestehender Ungleichheitsverhältnisse gemeint.
 - 2 Der Asterisk wird als ›Gender-Sternchen‹ gelesen und schließt in der Verwendung dieser Arbeit männliche, weibliche sowie weitere Geschlechtsidentitäten ein. Damit soll die Vielfalt von Geschlechtsidentitäten berücksichtigt werden.

»Normativer Anker der Sportpolitik und Sportförderung des Bundes sind die gesellschaftlichen Funktionen des Sports bzw. der Glaube an seine Bedeutung für das Gemeinwohl. Klar ist, dass eine Sportpolitik von positiven gesellschaftlichen Potenzialen und Effekten des Sports überzeugt sein muss. Klar wird bei der Lektüre des 15. Sportberichts auch, dass nicht nur von Sonnenseiten des Sports ausgegangen wird, sondern auch seine Schattenseiten reflektiert und angegangen werden. [...] Dennoch kann trotz beträchtlicher Gemeinwohlpotenziale des Sports nicht umstandslos davon ausgegangen werden, dass Sport per se immer und in allen Facetten positiv wirkt. Mittlerweile liegen klare Evidenzen vor und das Wissen um Mediations- und Moderations-, aber auch um Selektionseffekte ist deutlich angewachsen. [...] Wer es ernst damit meint, das Gemeinwohlpotenzial des Sports umfassend heben zu wollen, der muss sich auch dessen Grenzen und Einschränkungen bewusst sein.« (Deutsche Sporthochschule Köln, 2023, S. 5f.)

Es wird also insgesamt eine zwiespältige Position deutlich, in der sich Akteur*innen innerhalb und außerhalb des Sports befinden und der sich die Sportsoziologie zunehmend widmet. Nicht nur die Politik als Förderin des organisierten Sports in Deutschland, sondern vor allem die Sportverbände und -vereine selbst sehen sich mit einem immer weiter steigenden gesellschaftlichen Druck konfrontiert, als »Akteure der Zivilgesellschaft« einen Beitrag zur Lösung sozialer Probleme zu leisten (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2017, S. 7ff.).

Doch wo genau liegen die in der Stellungnahme angesprochenen »Selektionseffekte«, »Grenzen und Einschränkungen«? Der Titel dieses Buches liefert bereits einen ersten Hinweis darauf – Strukturelle Ungleichheiten in den Führungsebenen von Sportorganisationen und deren Verstetigung, aber auch Veränderung. Was dies genau bedeutet, soll in den nachfolgenden Kapiteln näher beleuchtet werden. So wird im kommenden Kapitel zunächst die Themenfindung für die vorliegende Forschungsarbeit nachgezeichnet (Kapitel 1.1), anschließend werden die Ausgangslage und die Problemstellung, die der übergeordneten Forschungsfrage zugrunde liegen, aufgezeigt (Kapitel 1.2). Im darauffolgenden Kapitel wird der aktuelle Literatur- und Forschungsstand dargelegt (Kapitel 1.3), um ein Forschungsdesiderat benennen zu können und die Relevanz der vorliegenden Arbeit herauszustellen (Kapitel 1.4). Den Abschluss des ersten Teils der Arbeit bilden die Formulierung der übergeordneten und untergeordneten Fragestellungen und die Darlegung der Zielsetzung dieser Arbeit (Kapitel 1.5).

1.1 Impulse und Themenfindung

Insgesamt zeigt sich, dass im Sport auf verschiedenen Ebenen Differenzen und damit auch Ungleichheitsverhältnisse hergestellt werden (siehe Kapitel 2.1.1 bis 2.1.4) und dass der Sport an sich nicht nur durchzogen ist von gesellschaftlichen Macht-

und Herrschaftsstrukturen, die sich in der intersektionalen Verflechtung verschiedener Differenzlinien und der dazugehörigen Macht- und Herrschaftsverhältnisse (siehe Kapitel 2.1.5) in unterschiedlichen Feldern des Sports zeigen, sondern dass der Sport selbst ein machtvolleres Feld der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen ist (siehe Kapitel 2.5). Dies lässt sich an vielerlei Beispielen aus verschiedenen Forschungsbereichen innerhalb der Sportsoziologie verdeutlichen:

In der sportbezogenen Geschlechterforschung wird der Sport als »machtvoller Reproduktions- und Inszenierungsstätte traditioneller männlicher Geschlechtsstereotype« (Hartmann-Tews & Rulofs, 2010, S. 686) beschrieben. Dies zeigt sich in verschiedenen Feldern des Sports u.a. im Schulsport, in dem der »heimliche Lehrplan der Geschlechtererziehung«, der sich zwar durch das gesamte Bildungssystem zieht, aufgrund des binären Geschlechterverständnisses und der Körperzentriertheit, die dem Sport innewohnen, jedoch dort eine besondere Wirkmächtigkeit entfaltet (Gieß-Stüber & Sobiech, 2017). Auch wird dies im Leistungs- und Wettkampfsport deutlich, aus dem Frauen für eine lange Zeit komplett ausgeschlossen waren (Pfister, 2017) und in dem die »Annahme einer natürlichen männlichen Überlegenheit im Sport« (Heckemeyer, 2021, S. 231) fest verwurzelt ist. So wird der »Frauensport« in Abgrenzung zum (Männer-)Sport »als Variante desselben geschlechtlich markiert« (Heckemeyer & Gramespacher, 2019, S. 10) und somit das »männliche Original« bestätigt (ebd.). Eine Form der geschlechtstypisierenden Semantik, die sich z.B. auch in der medialen Repräsentation von Sportler*innen widerspiegelt (Rulofs & Hartmann-Tews, 2017). Die »heteronormative Logik« des Sports offenbart sich auch darin, dass sowohl im Breiten- als auch im Leistungssport eine Prävalenz von homo- und transnegativem Verhalten und Diskriminierung gegenüber LGBTQI^{*3}-Sportler*innen besteht (Hartmann-Tews et al., 2022).

In Bezug auf die Differenzlinie *Körperkonstitution* zeigt sich insgesamt eine »Norm der able-bodiedness« im Sport, durch die z.B. Dicksein als Zeichen sportlicher Inkompetenz gelesen wird (Heckemeyer, 2021, S. 230). Im Schulsport offenbart sich diese Norm auch darin, dass dieser aus einer ableistischen Perspektive heraus »im Zusammenhang mit inklusiven Ansprüchen an offensichtliche Grenzen stößt« (Giese & Ruin, 2018, S. 172). Sowohl die mediale Unterrepräsentation der Paralympics im Gegensatz zur Berichterstattung über die Olympischen Spiele (Schierl, 2012) als auch die besondere »kategoriale Verflechtung« von *Geschlecht* und *Körperkonstitution* im Leistungssport, die zu einer intersektionalen Verstärkung der Diskriminierung von Frauen mit Behinderung führen (Tiemann, 2017), zeigen, wie im Sport soziale Ungleichheiten entlang der Differenzlinie *Körperkonstitution* re produziert werden.

3 Die Abkürzung steht für lesbische, schwule, bisexuelle, trans*, queere, inter* und weitere Identitäten und ist ein Sammelbegriff für Menschen und ihre sexuelle und geschlechtliche Vielfalt.

Diese Verflechtung wird (auch unter Hinzunahme der Differenzlinie *race*) ebenfalls eindrücklich in den medialen und zum Teil skandalisierend und populistisch geführten Debatten um die Sportpartizipation von TIN*⁴-Athlet*innen im Leistungssport sichtbar, wie sich an Fällen wie Imane Khelif, Dutee Chand und Caster Semenya gezeigt hat (Günter, 2017; Heckemeyer & Gramespacher, 2019; Posbergh et al., 2024). Dies spiegelt sich auch in einer repressiven Geschlechter- und Diversitätspolitik in internationalen Sportorganisationen, wie z.B. der World Athletics, der World Aquatics und World Rugby, wider (Adlwarth, 2021; Heckemeyer, 2018; Storr & Bekker, 2024). Sandra Günter beschreibt diese intersektionale Verflechtung verschiedener Differenzlinien wie folgt:

»Die Konstruktion eines ›natürlichen‹, ›weißen‹, ›männlichen‹, ›heterosexuellen‹ Körpers, der als Norm definiert wird, ist aufs Engste mit der Konstruktion des von der Norm abweichenden ›unnatürlichen‹, ›nicht weißen‹ oder geschlechtlich ›uneindeutigen‹ Körpers verbunden.« (Günter, 2017, S. 131)

Dass im Sport eine *weiße*⁵ Norm re produziert wird, zeigt sich u.a. an der Häufung rassistischer Diskriminierung (Dello, 2018; Nobis, Lazaridou, et al., 2022) und an exkludierenden Praktiken gegenüber migrantisierten Sportler*innen (Nobis, Gomez-Gonzalez, et al., 2022).

Auch die Differenzlinie *Klasse* in ihrer Wechselwirkung mit anderen Differenzlinien spielt eine entscheidende Rolle für die Sportpartizipation in Sportvereinen, sowohl von Kindern und Jugendlichen als auch von Erwachsenen (Bartsch et al., 2025; Haut & Emrich, 2011). Ökonomische und leistungsbezogene Klassenunterschiede sowie die in der meritokratischen Logik verankerte Verbindung von Leistung und Differenz äußern sich darüber hinaus in stereotypen Zuschreibungen, Erwartungen und Bewertungen bestimmter Personengruppen u.a. im sportunterrichtlichen Setting (Giese, 2024; S. Meier, 2023; Schafferschik & Günter, 2025).

Doch nicht nur im Umgang mit Vielfalt von Seiten verschiedener Akteur*innen und Institutionen innerhalb und außerhalb des Sports, sondern auch in den Personalstrukturen im organisierten Sport, mit einem besonderen Augenmerk auf die Führungsebenen übergeordneter Sportorganisationen, wird die Perpetuierung von Ungleichheitsverhältnissen deutlich. So zeigt der Forschungsstand auf, dass beispielsweise Frauen in Führungspositionen in Sportorganisationen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene stark unterrepräsentiert sind (vgl. Adriaanse, 2016; Burton & Leberman, 2017; Doll-Tepper & Pfister, 2004; Elling et al., 2019;

4 Die Abkürzung steht für trans*, inter*, non-binäre und weitere Identitäten.

5 In dieser Arbeit wird die Formulierung *weiß* (und die englische Entsprechung *white*) in kursiver Schreibweise verwendet, um Personen zu beschreiben, die rassistisch nicht markiert sind, auf der Basis sozialer Zuschreibungsprozesse jedoch als *weiß* in der Gesellschaft positioniert werden.

Piggot, 2022). Somit wird deutlich, dass sich der auf biologistischen Logiken beruhende ›männliche Überlegenheitsimperativ‹ (Zipprich, 2002) im Sport nicht nur durch Strukturen ›auf dem Platz‹ zieht:

»The formalized nature of gender segregation on the sporting field also shapes the institution more broadly, contributing to women's underrepresentation and informal gender segregation within leadership, coaching, the media, and other roles.« (Pape, 2020, S. 87)

Obwohl die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsebenen in Sportorganisationen bereits auf mehrere Jahrzehnte an Forschungsarbeit zurückblicken kann und viele Mechanismen und Strukturen, die dies begünstigen bzw. fördern, bereits gut erforscht sind, haben sich diese zeitlich als (relativ) stabil erwiesen (vgl. Burton, 2015; Evans & Pfister, 2021). Dies betrifft allerdings nicht nur die Differenzlinie *Geschlecht*, sondern auch andere mit ihr wechselwirkende Differenzlinien, zu denen noch eine erhebliche Forschungslücke besteht (Evans & Pfister, 2021, S. 332) (siehe Kapitel 1.4). So gibt es deutliche Hinweise darauf, dass *weiße* und gut situierte Frauen in Führungspositionen überwiegen und dass in dieser Hinsicht ethnisch-kulturelle, geschlechtsspezifische, heteronormative und klassistische Logiken und Formen von Marginalisierung und Diskriminierung intersektional miteinander verwoben sind (Melton & Bryant, 2017). Wie sich die (fehlende) Diversität in den Führungsebenen im organisierten Sport in Deutschland darstellt, wird aufgrund der thematischen Ausrichtung der vorliegenden Forschungsarbeit im nachfolgenden Kapitel näher beleuchtet.

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Dass Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen von (übergeordneten) Sportorganisationen re produziert werden, zeigt sich sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene. Auf horizontaler Ebene wird dies insofern deutlich, als dass bestimmte Personengruppen in Führungspositionen in Sportorganisationen stark unterrepräsentiert sind und sich somit innerhalb dieser Ebenen eine sehr homogene Personalstruktur offenbart (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 527f.): Frauen sind demnach sowohl in den haupt- als auch in den ehrenamtlichen Führungsebenen der übergeordneten Mitgliedsorganisationen des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) (Verbände mit besonderen Aufgaben, Landessportbünde und Spitzenverbände) stark unterrepräsentiert. So erreichen nur insgesamt 26 von 72 Verbänden einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in den ehrenamtlichen Führungsgremien (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 10). Zum Personenstand ›divers‹ gab es keine Angaben der Verbände (ebd.). Was die hauptbe-

rufflichen Beschäftigten angeht, »zeigt sich [...] mit zunehmender Hierarchieebene eine klare Abnahme des Frauenanteils« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 12). Die hauptberufliche Spitze ist »mehrheitlich männlich« besetzt. Lediglich eine Führungsposition ist mit einer Person besetzt, die ihren Personenstand mit »keine Angabe« angegeben hat (ebd.). Was Ungleichheitsverhältnisse in Bezug auf andere Differenzlinien angeht, liefern vor allem Daten aus Sportvereinen einige Anhaltspunkte, da davon auszugehen ist, dass sich diese Unterrepräsentanzen in den Sportverbänden widerspiegeln: So sind auch in Sportvereinen mehr als fünfmal so viele Männer Vereinsvorsitzende wie Frauen (C. Breuer & Feiler, 2020, S. 18). Vorstandsmitglieder sind nahezu ausschließlich in Deutschland geborene Personen und besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit (C. Breuer & Feiler, 2020, S. 92). Es ist davon auszugehen, dass Personen mit Migrationshintergrund in allen Funktionsrollen im Sport unterrepräsentiert sind. Jedoch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass im Hinblick auf diese Daten noch ein erhebliches Forschungsdesiderat besteht (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 528). Auch das Bildungsniveau ist bei Personen im Vereinsvorstand deutlich höher als im gesamtdeutschen Bundesschnitt (C. Breuer & Feiler, 2020, S. 90ff.). Vorstandsmitglieder kommen dabei aus allen Einkommensschichten, rund die Hälfte hat ein mittleres Einkommen (1.500-3.500 Euro netto monatlich) (ebd., S. 93). 86,6 % der Vorstandsmitglieder haben keine physischen und psychischen Einschränkungen, der Schnitt von schwerstbehinderten Menschen liegt mit 7,5 % leicht unter dem Bundesschnitt von 9 % (ebd., S. 92f.). Auch sind Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in hohem Maße selbst sportlich aktiv. So gaben im Sportentwicklungsbericht von Breuer und Feiler (2020, S. 93f.) 79,6 % der Befragten an, sich jede Woche sportlich zu betätigen, während dies im Bundesschnitt nur 43,6 % der Bevölkerung tun (ebd.). Auch sind Leitungspositionen in Sportvereinen vorwiegend von Personen besetzt, die über 41 Jahre alt sind (ebd., S. 21).⁶ Dies resümieren Bartsch & Rulofs wie folgt:

»Zugespitzt ließe sich formulieren, dass Sportverbände vor allem von älteren, weißen Männern geführt werden, die in Deutschland geboren und aufgewachsen sind, aus gut situierten bürgerlichen Verhältnissen stammen, äußerst selten eine Behinderung aufweisen und vermutlich – die Studienlage ist hier lückenhaft – überwiegend heterosexuell orientiert sind.« (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 532f.)

Auf der vertikalen Ebene zeigt sich die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in Führungsebenen u.a. in der diskursiven Zuschreibung verschiedener Posten

6 Diese Informationen wurden in ähnlicher Form bereits im Rahmen eines Vortrags im Landessportbund Niedersachsen im Februar 2024 aufbereitet und online veröffentlicht (Günter & Schwark, 2024).

und Ämter als ›Frauen- oder Männerterrain‹ (Gieß-Stüber, 2009, S. 37): So bekleiden Frauen in den Vereinsvorständen am seltensten das Amt der Vereinsvorsitzenden (14,7 %) sowie der Sportwarte (6,9 %). Auch die Positionen der stellvertretenden Vorsitzenden und ehrenamtlichen Geschäftsführenden sind zu ca. 77 % männlich besetzt. Überproportional häufig üben Frauen dagegen die Ämter der Schatzmeisterin bzw. Kassiererin (21,2 %), der Schriftführerin (15,7 %) und der Jugendwartin (8,2 %) aus (C. Breuer & Feiler, 2020, S. 18). Positionen mit Entscheidungs- und Geltungsmacht (Präsident*in, Vorstandsvorsitzende*r) und einem Fokus auf Prestige und Ansehen sind also eher männlich, Positionen mit einem ›sozialen‹ Fokus (Mädchen- und Frauen-, Familien-, Jugendsport und Sport für Menschen mit Behinderungen) eher weiblich besetzt (Combrink et al., 2006). Was andere Differenzlinien angeht, verdeutlicht eine der wenigen Studien im deutschsprachigen Raum von Nobis et al. (2022), dass BPoC⁷ in strategisch und repräsentativ wichtigen Ämtern im Vorstand von Bundesligaklubs im Fußball gar nicht repräsentiert sind.

Ein wichtiger Aspekt, der diese Personalstrukturen beeinflusst, sind Mechanismen und Maßnahmen, die mit dem Ziel implementiert werden, diesen Zustand zu verändern. Diese sind im Rahmen der sportpolitischen Leitsätze des DOSB zu betrachten, die wiederum in die Charta ›Sport for All‹ des Europarates eingebettet sind, die bereits 1975 einen Anstoß für eine größere europäische Inklusionsbewegung geliefert hat (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 519). So wurde vom DOSB im Jahr 2003 ein Grundlagenbeschluss für alle Mitgliedsorganisationen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Sport gefasst (Rulofs & Dahmen, 2010, S. 45). Auch der Beitritt des DOSB zur Charta der Vielfalt im Jahr 2007 kann als »erneute Initiative zur sozialen Öffnung« (Rulofs, 2011, S. 83) interpretiert werden. Als eine konkrete Maßnahme wurde vom DOSB u.a. eine ›Geschlechterquote‹ in den Beiräten, Kommissionen, im Präsidium und bei Einzelwahlen ab dem Jahr 2014 und in der Mitgliederversammlung ab dem Jahr 2026 beschlossen (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023c, S. 11, 2024a, S. 3). Da der DOSB gegenüber seinen Mitgliedsorganisationen keine Weisungsbefugnis hat, gilt die 30 %-Quote für diese jedoch nur als ›Empfehlung‹ (Braun & Reymann, 2013, S. 33; Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023a, S. 6). Dies wird von den Mitgliedsorganisationen sehr unterschiedlich angenommen, was an verschiedenen Aspekten deutlich wird: So hat der Großteil der Verbände weder im Ehren- noch im Hauptamt eine entsprechende Quotenregelung implementiert (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 15). 50 von 75 Mitgliedsorganisationen haben eine haupt- oder ehrenamtliche Stelle für Geschlechtergerechtigkeit implementiert, die in der überwiegenden Anzahl von Frauen besetzt ist, und lediglich neun von 75 Verbänden haben eine eigene Abfrage zum Stand der Geschlechtergleichstellung in ihren Mitgliedsorganisatio-

7 Abkürzung für Black and People of Color.

nen (ebd.). Die Relevanz der Thematik in Bezug auf den eigenen Handlungsbedarf wurde von einem Großteil der Organisationen bisher eher niedrig angesehen:

»Handlungsbedarf in Bezug auf das Thema Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen in ihren jeweiligen Verbänden sehen 37 Verbände, 52 Verbände sehen keinen Handlungsbedarf.« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023a, S. 9)

Seit 2019 werden sowohl bei der DOSB-Bestandserhebung als auch im digitalen Fragebogen im Rahmen des Gleichstellungsberichts die Geschlechterkategorien »divers« und »keine Angabe« verwendet.⁸ Nichtsdestotrotz wird queeren Belangen, spezifischen Ansprechpersonen und expliziten Maßnahmen von Verbänden eine geringe Relevanz zugeschrieben (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 22). Dass es in Bezug auf die Förderung von Diversität in Führungsebenen keine übergreifende Strategie für alle Mitgliedsorganisationen gibt und eine solche aufgrund der Struktur des organisierten Sports auch nur schwer umsetzbar wäre, zeigt sich auch darin, dass die Geschlechterverteilung in den ehren- und hauptamtlichen Führungsgremien zwischen den einzelnen Mitgliedsorganisationen im Vergleich sehr unterschiedlich ausfällt:

»Während der Frauenanteil in der hauptberuflichen Spitze in den Verbänden mit besonderen Aufgaben bei 38 Prozent liegt (N=6 Verbände), sind es in den Landessportbünden nur noch 20 Prozent (N=14 Verbände). Den niedrigsten Anteil an Frauen als hauptberufliche Spitze weisen die Spitzenverbände mit lediglich 9 Prozent (N=30 Verbände) auf.« (Deutscher Olympischer Sportbund, 2024, S. 12)

In der ehrenamtlichen Spitze variieren die Anteile zwischen 13 % (Spitzenverbände), 25 % (Landessportbünde) und 31 % (Verbände mit besonderen Aufgaben) (ebd., S. 10). Auch innerhalb der einzelnen Gruppen der Mitgliedsorganisationen unterscheiden sich diese Anteile stark. Auflistungen des DOSB aus dem Jahr 2022 zeigen z.B. unter den Landessportbünden eine Spannweite des Frauenanteils von 0 % bis 58,33 % im Hauptberuf und von 11 % bis 57 % im Ehrenamt auf (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2022b, 2022a).

Es ist also unwesentlich, ob man sich nur die Führungsebenen einzelner (übergeordneter) Mitgliedsorganisationen des DOSB, einer Gruppe von (übergeordneten) Mitgliedsorganisationen oder die Führungsebenen aller (übergeordneter) Mit-

8 Der DOSB folgt damit der durch den Deutschen Bundestag am 18. Dezember 2018 beschlossenen Änderung des Personenstandsrechtes: Nach § 22 Absatz 3 PStG können Menschen, die sich weder als männlich noch als weiblich kategorisieren, im Geburtenregister neben den bereits bestehenden Angaben »männlich« und »weiblich« den Geschlechtseintrag offenlassen oder die Bezeichnung »divers« eintragen lassen.

gliedsorganisationen im organisierten Sport (in Deutschland) in der Gesamtschau vornimmt; es ergibt sich ein nahezu deckungsgleiches Bild, in dem deutlich wird, dass marginalisierte Personengruppen in den Führungsebenen dieser Organisationen deutlich unterrepräsentiert sind und diese Ungleichheitsverhältnisse demnach in diesen Organisationen reproduziert werden. Um die dahinterstehende Problematik zu verdeutlichen, sei die Frage in den Raum geworfen, wer im Sport machtvollen Positionen innehat und wer in diesen Positionen für wen welche Entscheidungen trifft, wer also in den Führungsebenen von Sportorganisationen repräsentiert ist, damit wessen Sport(vereins)realität bestimmt und was dies für weiterführende individuelle, symbolische und strukturelle Auswirkungen hat. Dass, wie vorangehend aufgezeigt wurde, Führungspositionen in Sportvereinen nur selten von Frauen besetzt sind, kann sich z.B. auf eine Priorisierung der Ressourcenzuweisung von Männer-Mannschaften auswirken (Rulofs, 2021, S. 263) oder auch darauf, dass mehr Männer als Frauen in Führungspositionen gewählt bzw. eingestellt werden:

»Coaches, administrators, boards of directors, and trainers do, indeed, shape the context in which sport takes place. Their presence, experiences, and ways of doing gender both reinforce and challenge notions about gender and leadership/management and may help further explain how such work is gendered and fosters exclusion, and how and why women are underrepresented in sport work and positions of leadership in sport organizations.« (Knoppers & Markula, 2024, S. 10)

Dies lässt sich auch auf weitere Differenzlinien und die Wechselwirkungen zwischen diesen übertragen. Mit Rückgriff auf das ›Belonging‹-Konzept (Yuval-Davis, 2006, 2011), das ein Gefühl des ›zu-Hause-Seins‹ und die (politische) Konstruktion von Gemeinschaft(en) in spezifischen Kontexten beschreibt, sind

»[a]uch Sportvereine [...] Orte, in denen nach Zugehörigkeit gesucht, in denen Zugehörigkeit erlebt oder nicht erlebt wird, in denen Zugehörigkeit zugestanden oder verwehrt wird. [...] Denn mit der Besetzung von repräsentativen Posten wird stets eine symbolische Botschaft nach außen gesendet, wer dazu gehört bzw. wer dazu gehören darf.« (Nobis & Özvatan, 2020, S. 10)

Vor allem ›sichtbare Identifikationsfiguren‹ in den Führungsebenen seien wichtig, um dieses Gefühl des ›Belongings‹ zu erwecken und Personen davon zu überzeugen, sich in ihrem Verein oder Verband zu engagieren (ebd., S. 30). Dass der DOSB dieses Ziel verfolgt, zeigt sich zumindest auf symbolischer Ebene. So werden in der ›Strategie DOSB:2028‹ verschiedene Teilziele benannt, die dies nahelegen. Der DOSB möchte u.a.

»Strategien für gute Verbandsführung entwickeln, die unter anderem Nachhaltigkeit, Good Governance, Diversity und Integrität gezielt in den Mittelpunkt un-

serer Arbeit rücken und als Orientierung für andere Sportorganisationen dienen können« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2018, S. 9).

Auch gibt er das Versprechen,

»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).

Mit Blick auf die vorangehend dargestellte Ausgangslage in den Führungsebenen der Mitgliedsorganisationen des DOSB und die bereits vorangeschrittene Zeit des auf zehn Jahre ausgelegten Strategieplans bis 2028 bleibt die Frage offen, ob diese Ziele bis dahin überhaupt (noch) zu erreichen sind und inwiefern der DOSB seiner selbstdefinierten »Vorbildrolle für Vereine und Verbände« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023b, S. 4) in dieser Hinsicht nachkommt.

Insgesamt zeigt sich also, dass sich die Ausgangslage in deutschen Sportverbänden im Hinblick auf die Homogenität der Personalstruktur der Führungsebenen deutlich darstellt. In dieser Hinsicht be- und entstehen neue und alte Herausforderungen für Sportverbände, denen sich diese zunehmend gezwungen sehen, zu widmen, da die Strukturen und Mechanismen, die zur Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in den Führungsebenen von Sportorganisationen beitragen, gesellschaftspolitischen Inklusionsbestrebungen entgegenstehen (Störmer, 2021). Inwiefern diese Thematik in der (sportwissenschaftlichen) Geschlechter- und Diversitätsforschung bis heute aufgegriffen wurde und aktuell wird, wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

1.3 Literatur- und Forschungsstand

Das folgende Kapitel widmet sich hauptsächlich dem sportwissenschaftlichen bzw. -soziologischen Literatur- und Forschungsstand, greift jedoch auch auf Arbeiten zurück, die in der (allgemeinen) Organisationssoziologie verortet werden. Forschungsarbeiten, die sich mit Führungsebenen in Sportorganisationen auseinandersetzen, können demnach an der Schnittstelle zwischen der (sportwissenschaftlichen) Geschlechter- und Diversitätsforschung und der allgemeinen soziologischen Arbeitsmarkt- und Organisationsforschung verortet werden, da letztere wichtige Erklärungsansätze für ungleichheitsgenerierende Mechanismen und Strukturen in Sportorganisationen liefern (Pfister, 2004, S. 14ff.). Dies sind u.a. Studien zur geschlechtsspezifischen Zuordnung von Berufen, Tätigkeiten und

Zuständigkeiten verbunden mit ungleichem Einkommen und hierarchischer Positionierung sowie zur Trennung von Privat- und Berufsleben und zur Reproduktion heteronormativer Beziehungskonstellationen in Arbeitsstrukturen (vgl. Achatz et al., 2002; Alvesson & Due Billing, 1997; Gottschall, 1998; Heintz et al., 1997; Lehner, 2002). So existieren viele sportwissenschaftliche Forschungsarbeiten, die aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive heraus eine Analyse vergeschlechtlichter Strukturen und Mechanismen in Organisationen vorgenommen haben, um die Unterrepräsentanz von Frauen in ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungsgremien zu erklären. Dabei erschienen besonders zwischen 2000 und 2008 viele Studien am Beispiel ausgewählter ehrenamtlicher oder hauptamtlicher Sportorganisationen (Combrink, 2004; Doll-Tepper & Pfister, 2004; N. Fischer et al., 2002; Hartmann-Tews et al., 2003; Radtke, 2007; Wagner, 2008). Obwohl diversitätsbezogene und intersektionale Ansätze sowohl in der Forschung als auch in der strategischen Ausrichtung des Managements von Organisationen in den letzten Jahrzehnten an Relevanz gewonnen haben, bestehen sowohl in der Arbeits- und Organisationsforschung (Eberherr, 2020b; Gruhlich, 2020; Rodriguez et al., 2016) als auch in der sportwissenschaftlichen Forschung (Heckemeyer, 2017; Rulofs, 2021; Rulofs & Dahmen, 2010) dahingehend weiterhin große Forschungsbedarfe. Jedoch sind in den letzten Jahren vermehrt Sammelbände erschienen, die versuchen, einen Brückenschlag zwischen verschiedenen Forschungssträngen zu liefern (vgl. Cunningham, 2019; Funder et al., 2023a; Markula & Knoppers, 2024; Seeliger & Gruhlich, 2020). Was die Betrachtung von Management- und Führungsebenen angeht, scheint in der Organisations- und Sportsoziologie nur langsam die ›Sonderstellung‹ der Differenzlinie *Geschlecht* auf weitere Differenzlinien und deren Wechselwirkung untereinander aufzuweichen (Burton, 2015; Eberherr, 2020b; Evans & Pfister, 2021; Rodriguez et al., 2016). Angelehnt an Evans und Pfister (2021) wird nachfolgend zwischen Studien unterschieden, die entweder die Makro- oder die Meso- und Mikroebene von Organisationen fokussieren.

1.3.1 Makroebene: Zahlen, Quoten und Richtlinien

Ein Forschungsstrang, der sich herausgebildet hat, umfasst die Betrachtung der Makroebene von Diversität in Sportorganisationen. Ein oft genutzter theoretischer Bezugspunkt ist dabei u.a. Kanter's (1977a) Theorie der ›kritischen Masse‹ (siehe Kapitel 2.2.3.1). Einen Schwerpunkt stellt die Zusammenstellung von quantitativen Daten im Sinne der Verteilung bestimmter Personengruppen in ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungsebenen dar. So existieren zum einen Studien zu Verteilungsmustern, vor allem in Bezug auf *Geschlecht*, im US-amerikanischen Kontext aber auch zunehmend in Bezug auf *race* (auch in Wechselwirkung mit *Geschlecht*) in spezifischen lokalen Kontexten, z.B. in Internationalen Olympischen Verbänden (Henry & Robinson, 2010), Internationalen Paralympischen Organisationen

(Piggott & Matthews, 2024) und in der National Collegiate Athletic Association (NCAA) (Lapchick, 2020; Yiamouyiannis & Osborne, 2012), in sportartspezifischen Kontexten, z.B. englischen Fußballclubs (Bryan et al., 2021) und in nationalen Settings, z.B. in den USA (Cunningham, 2021; Gaston et al., 2020), Kanada (Demers et al., 2019), Australien (Banu-Lawrence et al., 2020), Europa (Elling et al., 2019) und Afrika (Fasting et al., 2014). Es existieren auch einige vergleichende Studien, die länderübergreifende Daten liefern (u.a. Adriaanse, 2016; Hartmann-Tews et al., 2003; McKeag et al., 2024; McLeod et al., 2023). In vielen Studien wird dabei auch (in-/direkt) auf mögliche Ursachen verwiesen. Im nationalen Kontext lassen sich Daten zur Repräsentanz von bestimmten sozialen Gruppen in den Führungsebenen von Sportorganisationen eher in vereinzelten Studien, die bestimmte Organisationen untersuchen, finden. Übergreifende Verteilungsmuster müssen aus verschiedenen Studien mehr oder weniger »zusammengesucht« werden (Bartsch & Rulofs, 2023), so u.a. aus Sonderauswertungen von den in dreijährigem Rhythmus erhobenen Ergebnissen der Sportentwicklungsberichte von Breuer und Feiler zu Vorständen in Sportvereinen (2020), den jährlich veröffentlichten Gleichstellungsberichten bzw. seit 2024 den Berichten für Frauen, Vielfalt und Geschlechtergleichstellung des DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a), aus eigenen Gleichstellungsberichten einzelner Sportorganisationen (z.B. LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b) und aus Studien, die die Führungsebenen einzelner oder mehrerer Sportorganisationen untersuchen (Nobis, Lazaridou, et al., 2022; Werkmann, 2021).

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Analyse von Strategien zur Erhöhung von Diversität in Führungsebenen u.a. die Diskussion über und Auswirkungen von Quotenregelungen (Adriaanse & Schofield, 2014; Fernández & Valiente, 2021; Sisjord et al., 2017; Sojo et al., 2016; Valiente, 2025; Whelan & Wood, 2012), die Analyse von Coaching- und Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte (Picariello et al., 2023; Pike et al., 2018) und die Analyse von weiteren strukturellen Maßnahmen sowie strukturell verankerten Selbstverpflichtungen in Satzungen, Richtlinien, Leitbildern etc. (Adriaanse & Claringbould, 2016; Gardner et al., 2023; Hovden et al., 2019; Ottesen et al., 2010; Peers et al., 2023; Shaw, 2019; Spaaij et al., 2018; Spurdens & Bloyce, 2022). So zeigt sich insgesamt, dass Quoten, wie am Beispiel von norwegischen Sportorganisationen im Vergleich zu anderen besonders deutlich wird, eine wirksame Maßnahme sind, die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in Sportorganisationen zu erhöhen (Fasting & Sisjord, 2019, S. 131ff.). Dies ist jedoch auch stark von regionalen und nationalen Kontexten und der Akzeptanz der Organisationsmitglieder abhängig (Adriaanse, 2017). So findet sich in vielen Sportorganisationen diskursiver Widerstand gegen eine Implementierung (Adriaanse, 2017; Hovden et al., 2019; Krook, 2016; Verloo, 2018). Auch eine lückenhafte Umsetzung anderer (struktureller) Maßnahmen kann dazu beitragen, dass die Verwirklichung oder Erhöhung von Vielfalt in Organisationen nicht eintritt. So haben Gard-

ner et al. (2023) mit ihrer Analyse der Richtlinien und Programme verschiedener US-amerikanischer Sportverbände herausgestellt, dass diese zwar vielfältige Maßnahmen ankündigen, jedoch strukturelle Ursachen, die Ungleichheitsverhältnisse in der eigenen Organisation reproduzieren, nicht adressieren. Somit steht die Organisationspraxis dieser Sportverbände nicht im Einklang mit ihrem vermeintlichen Engagement für Vielfalt, das sie in ihren Richtlinien und Programmen zum Ausdruck bringen (ebd., S. 352ff.). Auch befassen sich einige Studien mit der Auswirkung von Diversität auf die Organisationsleistung bzw. auf organisationale Probleme (McLeod et al., 2025; Wicker et al., 2022). So resümieren Wicker et al. (2022, S. 266), dass sich eine geschlechtsspezifische Vielfalt in Führungsebenen positiv auf nicht alle, aber einige organisationale Probleme von Sportvereinen in Deutschland auswirken kann. Im deutschsprachigen Kontext existieren insgesamt weniger direkte Monitoring-Ansätze, sondern eher Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Erhöhung des Frauenanteils als Ableitungen aus Studien zu Barrieren und Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen (Doll-Teppler et al., 2005; Doll-Teppler & Pfister, 2004; Radtke, 2007; Werkmann, 2021) und in Bezug auf Diversität in Führungsebenen (Gieß-Stüber et al., 2014; Rulofs, 2011, 2021). So merkt Bettina Rulofs an: »Zurzeit mangelt es noch an Studien, die sich mit einzelnen Sportverbänden befassen und dabei eine systematische und für den jeweiligen Verband spezifische Diversitäts-Analyse vornehmen.« (Rulofs, 2021, S. 272) Hier existiert also vor allem im deutschsprachigen Raum noch ein erhebliches Forschungsdesiderat, das sich u.a. auch auf die lückenhafte Umsetzung in der Praxis auswirkt. In Bezug auf Studien, die sich auf die Makroebene von Sportorganisationen beziehen, merken Evans & Pfister (2021, S. 334) an, dass es vor allem an global vergleichbaren Daten fehlt, da die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Organisationstypen mit unterschiedlichen strukturellen Merkmalen auch in verschiedenen geopolitischen Kontexten berücksichtigt werden müssten. Auch sind Daten im nordamerikanischen, austroasiatischen und europäischen Kontext überrepräsentiert, während z.B. nur wenige Studien aus dem »globalen Süden« im englischsprachigen Raum rezipiert werden (ebd., S. 325f.).

1.3.2 Mikro- und Mesoebene: »inequality regimes«, Anpassung und Widerstand

In Studien, die sich auf die Mikro- und Mesoebene von Sportorganisationen fokussieren, werden größtenteils praxis- und diskurstheoretische oder andere kritisch-feministische Ansätze z.B. rund um Pierre Bourdieus und Michel Foucaults Werk verwendet, um zu untersuchen wie Ungleichheit und Macht in organisationalen Prozessen und Praktiken verwoben sind und reproduziert werden und um aufzuzeigen, inwiefern einzelne und kollektive Akteur*innen sich diesen beugen, aber auch widersetzen (Evans & Pfister, 2021, S. 7). Dabei existieren nur wenige Studien, die sich konkret und ausschließlich auf die Mikroebene beziehen und in denen z.B.

Erfahrungen von Frauen analysiert werden, die aus einer Führungsposition ausgestiegen sind (Doll-Tepper et al., 2005; Radtke, 2005). Ein Schnittpunkt vieler Studien, die sich vorrangig auf die Mesebene beziehen, ist dabei die Organisationskultur und wie diese von ›inequality regimes‹ (Acker, 2006) durchzogen ist (siehe Kapitel 2.2.3.1). Dies umfasst u.a. die Analyse von Diskursen über Führung und wie dadurch z.B. Einstellungspraktiken beeinflusst werden (Ben-Amar et al., 2021; Chin et al., 2009; Claringbould & Knoppers, 2007; Hovden, 2000, 2010; Knoppers & Anthonissen, 2008; Mikkonen et al., 2021; Organista, 2021; Palmer & Masters, 2010; Piggott, 2022; van Sterkenburg & Knoppers, 2004). So beschreibt Hovden (2000) ein ›male heavyweight profile‹, das u.a. durch ›homosoziale Reproduktion‹, also eine Personalauswahl nach dem Prinzip Ähnlichkeit (siehe Kapitel 2.2.3.1), in Einstellungs- bzw. Personalgewinnungsverfahren re produziert wird.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Studien, die sich diskursiven Praktiken widmen, die in Sportorganisationen als Legitimations- und Abwehrmechanismen in Bezug auf die Erhöhung von Diversität wirksam werden (Ben-Amar et al., 2021; Gregorič et al., 2017; Hoerber, 2007; Karaçam & Koca, 2019; Knoppers et al., 2021; Priola et al., 2014; Spaaij et al., 2018, 2020; Turconi et al., 2022). So identifizierten u.a. Spaaij et al. (2018) sechs verschiedene diskursive Praktiken von ›speech acts‹, in denen das Engagement für Diversität positiv hervorgehoben wird, ohne dass sich dahinterstehende Ideologien verändern, bis hin zu essentialisierenden und naturalisierenden Diskursen, in denen beispielsweise Frauen als nicht ›konform‹ für Führungspositionen konstruiert werden (›bodily inscription‹) (ebd., S. 4ff.). Deutlich weniger Studien befassen sich dagegen nicht nur damit, wie durch diskursive Praktiken der Status quo gewissermaßen verteidigt und dadurch perpetuiert wird, sondern auch damit, wie einzelne und/oder kollektive Akteur*innen durch widerständige Praktiken diese Reproduktion durchbrechen (können) (Ankers & Watson, 2024; Heffernan, 2018; Jeffrey & Thorpe, 2024; Karaçam & Koca, 2015; Knoppers, De Haan, et al., 2022; Ritondo et al., 2024). Adressiert werden hier Mechanismen, durch die bestehende Praktiken und Machtverhältnisse aktiv infrage gestellt und verändert werden (können), z.B. durch kollektive Zusammenschlüsse und durch die Umdeutung von Praktiken (Jeffrey & Thorpe, 2024). An dieser Stelle sind theoretische Anschlüsse an neo-institutionalistische Perspektiven denkbar, die u.a. im Rahmen der Geschlechterforschung zur Untersuchung von Legitimierungs- und Institutionalisierungsprozessen z.B. eines Diversity Managements oder vereinzelter Maßnahmen in Organisationen schon zunehmend genutzt werden (Funder, 2017b; Funder & May, 2014; Hericks, 2011; Lederle, 2008; Müller, 2010; Nussbaumer, 2023; Süß, 2007; Trenkmann, 2017b). So werden in Organisationen ›Legitimitätsfassaden‹ z.B. in Form einer rein symbolischen Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen erschaffen, um die eigene Legitimität zu erhalten und die bestehende Organisationspraxis beizubehalten (Süß, 2007, S. 440ff.) (siehe Kapitel 2.2.3.2). Durch diese Perspektiven ist demnach nicht nur die

»Entschlüsselung des widersprüchlichen Nebeneinanders von Erosions- und Wandlungsprozessen geschlechtlicher [und weiterer] Ungleichheiten in Organisationen« (Funder, 2018, S. 309)

möglich, sondern es wird auch eine weitere Perspektive auf die Analyse von Möglichkeiten und Räumen der Rekonfiguration dieser Prozesse eröffnet, in der vor allem die Rolle von organisationalen Akteur*innen in den Fokus rückt (ebd.). So hat beispielsweise Trenkmann (2017a) verschiedene Akteur*innentypen identifiziert, die von »Überzeugungstäter*innen« bis hin zu »Gegner*innen« reichen, und liefert damit wertvolle Erklärungsansätze für die (Nicht-)Wirksamkeit von Gleichstellungspolitikern und wie Akteur*innen diese aktiv beeinflussen (können). Dies kann ein gewinnbringender Anschluss für die sportwissenschaftliche Geschlechter- und Diversitätsforschung sein und die vorrangig praxis- und diskurstheoretischen Perspektiven auf die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen ergänzen.

Was Forschungsarbeiten zur Meso- und Mikroebene betrifft, stehen meist einige wenige Differenzlinien, hauptsächlich *Geschlecht*, im Fokus. Es besteht daher noch immer ein großer Forschungsbedarf, was die Wechselwirkungen mit anderen Differenzlinien anbelangt z.B. *sexuelle und geschlechtliche Vielfalt* (Knoppers, McLachlan, et al., 2022; Newhall & Walker, 2019) und *dis_ability* (Pearson & Misener, 2024), obwohl es bereits einige vielversprechende Ansätze für eine intersektionale Betrachtung von Führungsebenen in Sportorganisationen gibt (Melton & Bryant, 2017; Simpkins et al., 2022; Walker & Melton, 2015). Auch liefern nicht-westliche Perspektiven und Diskurse auf Führung in Sportorganisationen (u.a. Chen & Mason, 2018; Chin et al., 2009; Goslin & Kluka, 2014; Palmer & Masters, 2010) z.B. im Rahmen einer Studie von Palmer & Masters (2010), in der die Erfahrungen von Māori-Frauen in Führungspositionen in Bezug auf ihre ethnokulturellen und geschlechtsspezifischen Erfahrungen untersucht werden, wichtige Einsichten in einen (noch) unzureichend erforschten Bereich des Forschungsfeldes im Schnittfeld von Intersektionalität, Diversität, Führung und Sportorganisationen.

1.4 Forschungsdesiderat und Relevanz

Der vorangehend umrissene Literatur- und Forschungsstand verdeutlicht, dass die Erforschung von Ungleichheitsverhältnissen in Sportorganisationen in Bezug auf die Differenzlinie *Geschlecht* schon auf eine mehrere Jahrzehnte lange Historie zurückblicken kann, während die Betrachtung anderer Differenzlinien und vor allem der Wechselwirkungen zwischen diesen aus einer intersektionalen Perspektive heraus noch am Anfang steht. So existieren im deutschsprachigen Raum kaum Forschungsarbeiten, die sich mit Sportverbänden befassen und »die Verteilung von Führungspositionen oder Ressourcen systematisch und diversitätssensibel

beleuchten« (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 533) – und dies obwohl »Sportverbände konkreten Beratungsbedarf haben, der durch die Diversitätsforschung aufgegriffen werden kann« (Rulofs, 2021, S. 265). Erste Implementierungsansätze lassen sich zumindest auf der symbolischen Ebene u.a. in der Einrichtung des Ressorts ›Diversity‹ im DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2025b) und in der im vorangegangenen Kapitel zitierten Ausrichtung der ›Strategie DOSB:2028‹ erkennen. Eine konkrete diversitätssensible Strategie für die Sportverbandsentwicklung, wie sie beispielsweise Rulofs (2021) vorschlägt, wird darin jedoch noch nicht sichtbar. Durch den sozialen Wandel innerhalb der Gesellschaft, der sich u.a. in einer demografischen Entwicklung und in zunehmenden Migrationsbewegungen zeigt, erleben auch Sportverbände eine zunehmende soziale Vielfalt und ein gesteigertes Bewusstsein für Diskriminierung und Ungleichheiten (Rulofs, 2021, S. 266). Vor allem dieser gesellschaftspolitisch steigende Druck drängt Sportverbände dazu, ihre Steuerungs- und Managementansätze zu verändern (ebd.). Gleichzeitig führt dies jedoch auch dazu, dass Abwehrmechanismen reproduziert und die Umsetzung diversitätsfördernder Bestrebungen erschwert bzw. auf eine symbolische Ebene verlagert wird (Hofbauer & Striedinger, 2017; H. Meier et al., 2014; Thiel & Meier, 2004). Dies bringt weitere Herausforderungen mit sich, denn »[a]ngesichts subtiler werdender Rechtfertigungsstrategien [...] wird auch die Arbeit der Aufdeckung anspruchsvoller« (Müller, 2017, S. 562). Die Relevanz des Forschungsvorhabens ergibt sich also einerseits aus der vorangehend aufgezeigten Forschungslücke, vor allem aber aus der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Sports allgemein und in Vertretung dieses von übergeordneten Sportverbänden. Dies fassen Bartsch & Rulofs wie folgt zusammen:

»Wenn soziale Teilhabe im organisierten Sport umfassend umgesetzt werden soll und wenn davon ausgegangen wird, dass die diversitätsgerechte Besetzung von Führungspositionen des Sports nicht nur eine wichtige Vorbildfunktion für die Vereinsmitglieder hat, sondern auch einen tatsächlichen Effekt auf die Entwicklung des Sports in Richtung sozialer Diversität und Teilhabe entfalten wird, dann hat der organisierte Sport im Bereich der Führung des Sports noch eine große Aufgabe vor sich.« (Bartsch & Rulofs, 2023, S. 533)

Ein kleiner Schritt zur Bewältigung dieser ›großen Aufgabe‹ soll mit der vorliegenden Forschungsarbeit getan werden. So können die Ergebnisse dieser Arbeit bzw. die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 7.2) auch auf weitere übergeordnete Sportorganisationen übertragen werden, da sich die Ausgangslage und Problemstellung, wie vorangehend aufgezeigt werden konnte, ähnlich darstellen.

1.5 Forschungsfragen und Zielsetzung

Auf Grundlage des in den vorherigen Kapiteln formulierten Forschungsdesiderats und des herausgestellten Forschungsbedarfs ergibt sich für diese Arbeit die folgende übergeordnete Fragestellung:

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

Ergänzend dazu ergeben sich folgende untergeordnete Fragestellungen, die im Laufe des Forschungsprozesses beantwortet werden sollen:

- (1) Inwiefern und in welchen Strukturen werden Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Nds. re produziert und/oder verändert?
- (2) Welche diskursiven Praktiken im Hinblick auf Diversität (in den Führungsebenen des LSB Nds.) zeigen sich in den Führungsebenen des LSB Nds.?
- (3) Welche Wechselwirkungen werden zwischen (den Strukturen innerhalb) der Strukturebene und (den diskursiven Praktiken innerhalb) der Repräsentationsebene sichtbar?

Mit dieser Arbeit sollen auf der Basis der in den nachfolgenden Teilen der Arbeit dargelegten theoretischen Grundlagen (Kapitel 2) und einer geeigneten methodischen Herangehensweise (Kapitel 3) strukturelle und diskursive Mechanismen aufgedeckt werden, die eine Perpetuierung der bestehenden Ungleichheitsverhältnisse in der Personalstruktur der Führungsebenen des Landessportbunds Niedersachsen (LSB Nds.) als exemplarische übergeordnete Sportorganisation fördern und/oder Möglichkeiten für Veränderungen schaffen (Kapitel 4 und 5). Durch die Analyse der Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen sollen Formen der Handlungsfähigkeit einzelner und kollektiver Akteure innerhalb der Organisation herausgearbeitet werden, um in den Fokus zu stellen, wie diese zur Re_Produktion, Infragestellung und/oder Veränderung dieser Verhältnisse beitragen (können) (Kapitel 6). Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit auf der theoretischen Ebene ist es,

»der in der allgemeinen Diversitätsforschung aufgestellten Forderung nach Kontextualisierung der Forschung entgegen[zu]kommen und [...] somit eine konsequente Weiterentwicklung der sportbezogenen Diversitätsforschung« (Rulofs, 2021, S. 272)

zu verfolgen. In der Praxis soll diese Arbeit dazu beitragen, dass eine diversitätsgerechte Besetzung von Führungspositionen im organisierten Sport zukünftig (besser) umgesetzt werden kann, indem aufgezeigt wird, was mögliche Herausforderungen, Hindernisse, aber auch Chancen sind.

2. Theoretische Grundlagen

In den nachfolgenden Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen, auf denen die vorliegende Arbeit aufbaut, vorgestellt und somit der theoretische Rahmen gesteckt. Dazu werden praxis- und diskurstheoretische sowie intersektionale Ansätze der Geschlechter- und Diversitätsforschung mit neo-institutionalistischen Ansätzen und Perspektiven aus der Organisationssoziologie verbunden. In Kapitel 2.1 werden zunächst drei Konzepte, ›Differenz‹, ›Macht‹ und ›Ungleichheit‹, aus verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet und miteinander in Verbindung gebracht. Darauf aufbauend werden diese Konzepte in Kapitel 2.2 auf die Untersuchung von Organisationen übertragen und in Kapitel 2.3 im Rahmen einer Synthese der vorangehenden Kapitel in den Kontext des Sports eingebettet.

2.1 Differenz – Macht – Ungleichheit

Die Verbindung der drei Konzepte ›Differenz‹, ›Macht‹ und ›Ungleichheit‹ kann, wenn auch sehr verkürzt, wie folgt zusammengefasst werden: Über Differenzkonstruktionen und -zuschreibungen werden innerhalb von gesellschaftlichen Machtverhältnissen soziale Ungleichheiten reproduziert und legitimiert. Nachfolgend sollen diese Konzepte und ihre Verbindungen anhand verschiedener Theorien und Ansätze aus einer machtkritischen und intersektionalen Perspektive heraus beleuchtet werden. Insgesamt soll dieses Kapitel dazu beitragen, die Konzepte aus verschiedenen theoretischen Perspektiven zu betrachten, die sich untereinander ergänzen, und diese in den gegenwärtigen Diskurs einzuordnen. Im ersten Teil des Kapitels wird die sozialkonstruktivistische Perspektive der Arbeit herausgestellt und das Verständnis von Differenzen als soziale Konstrukte zugrunde gelegt sowie die Prozesse sozialer Differenzierung beleuchtet (Kapitel 2.1.1). In den darauffolgenden Kapiteln wird die Reproduktion sozialer Ungleichheit zunächst aus einer praxistheoretischen Perspektive (2.1.2) und anschließend aus einer diskurstheoretischen Perspektive (2.1.3) beleuchtet, um beide Perspektiven für die vorliegende Arbeit zusammenzubringen (2.1.4). In Kapitel 2.1.5 wird Intersektionalität als übergreifende Forschungsperspektive der Arbeit vorgestellt. Das Kapitel abschließen

wird die Hinzunahme einer machtkritischen Perspektive auf Intersektionalität und die Darstellung eines Konzepts von Macht, das alle vorherigen Ansätze verknüpft und das dieser Arbeit zugrunde liegt (Kapitel 2.1.6).

2.1.1 Prozesse sozialer Differenzierung – von ›doing gender‹ zu ›un/doing difference‹

Zunächst bedeutet Differenz, dass etwas verschieden von etwas anderem ist. Differenz zu sein, ist dabei ein relationaler Status, da ein einzelnes Element seine Bedeutung erst in der Abhängigkeit von bzw. in der Unterscheidung zu etwas anderem erhält und diese Bedeutungszuschreibung die Basis für die Herstellung sozialer Ordnung ist (Hall, 1997, S. 234ff.). Während bereits in der frühen Philosophie »Oppositionspaare zum Grundinstrumentarium abendländischen philosophischen Denkens« (Lutz & Wenning, 2001, S. 17) gehörten, also Differenz als horizontale bzw. gleichwertige Differenzierung verstanden wurde, wurde diese Annahme im post-strukturalistischen Denken in Frage gestellt, indem aufgezeigt wurde, dass Differenzierungen, besonders in Bezug auf *Geschlecht*, immer vertikal verlaufen (ebd.). Asymmetrien werden durch ein Gleichheit suggerierendes Verständnis von Komplementarität lediglich verdeckt (Klinger, 1995, S. 40). Damit einher gehen die Benennung eines Begriffs und die Ableitung eines anderen von diesem, der wiederum unbenannt bleibt, was Klinger wie folgt beschreibt:

»Im Verhältnis A zu Nicht-A hat nur der erste Term eine positive Bestimmung, einen wie auch immer definierten Inhalt, während der zweite Term, wie die Bezeichnung Nicht-A es schon sagt, nur als Nicht-Sein, als Mangel, als Beraubung von A gesetzt ist.« (Klinger, 1995, S. 41)

Nach Luhmann sind diese Asymmetrien bzw. »eine leichte Präferenz für eine Seite« (Luhmann, 1988, S. 50) ein unausweichliches Prinzip der Logik. Die Rolle des Subjekts und damit auch die Frage nach Veränderungspotentialen werden beispielsweise innerhalb seiner Systemtheorie jedoch weitgehend ausgeklammert, genauso wie gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Dies stellt jedoch besonders aus sozialwissenschaftlicher Forschungsperspektive im Hinblick auf die Veränderung sozialer Ungleichheiten ein zentrales Forschungsinteresse dar (Lutz & Wenning, 2001, S. 19).

Während verschiedene Theorien, die ein biologistisches Verständnis von Differenzen und Differenzkategorien vertreten, diese als gegeben annehmen, werden Differenzen ausgehend von einer sozialkonstruktivistischen Perspektive aufbauend auf den Ansätzen von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (1994/1969) als etwas innerhalb von Interaktionsprozessen kollektiv Hervorgebrachtes verstanden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass soziale Tatsachen im alltäglichen Handeln

hergestellt werden und damit eine ›objektive Wirklichkeit‹ erzeugen (Berger & Luckmann, 1994, S. 65). Das Erzeugen wird dabei auch als ›doing‹ verstanden, als ein hochgradig verselbstständigtes (routiniertes) Handeln, das sich in Interaktionen realisiert, in denen wiederum sich verfestigende soziale Praktiken auf unterschiedlichsten Ebenen generiert werden (Gildemeister, 2019, S. 411). Darauf haben Candace West und Don H. Zimmermann (1987) Bezug genommen, die mit ihrem ›doing gender‹-Konzept die interaktive Hervorbringung von *Geschlecht* in den Vordergrund stellen. Dabei unterscheiden sie zwischen drei miteinander verwobenen Dimensionen von *Geschlecht*: *sex* als Geburtsklassifikation aufgrund biologischer Merkmale, *sex-category* als gesellschaftlich geforderte Zuordnung zu einer Kategorie und *gender* als intersubjektive Validierung in Interaktionsprozessen auf der Grundlage normativer Vorgaben (West & Zimmermann, 1987, S. 127). Als direkte Weiterentwicklung des ›doing gender‹ kann das Konzept des ›doing difference‹ von Sarah Fenstermaker und Candace West (1995) angesehen werden, mit dem sie der Gleichzeitigkeit weiterer Differenzkonstruktionen gerecht werden wollen. Sie verstehen die Differenzlinien¹ *gender*, *race* und *class* »as ongoing, methodical, and situated accomplishments« (West & Fenstermaker, 1995, S. 30), verweisen aber auch darauf, dass, obwohl diese Differenzlinien sehr bedeutsam in der Gesellschaft sind, es durchaus auch andere Differenzlinien gibt, die relevant sein können – »and, thus, ›difference‹ may then be differentially constituted« (West & Fenstermaker, 1995, S. 34). Diese Konstruktionen laufen jedoch nicht willkürlich ab, vielmehr müssen sich soziale Akteur*innen in ihrer ›performance‹, also dem Prozess der situierten Hervorbringung, immer an normativen Erwartungen ausrichten (ebd., S. 24). Dies beschreiben West und Fenstermaker als ›accountability‹ (ebd., S. 21). So erhalten Differenzlinien erst durch ihre Konstruktionsprozesse in einem spezifischen Kontext eine Bedeutung und eine konkrete Eigenschaft (Fenstermaker & West, 2001, S. 247). Dies geschieht durch ein Wechselspiel zwischen situativem Handeln und sozialen Strukturen (ebd., S. 242). Beide Konzepte wurden u. a. dahingehend kritisiert, dass sie die Annahme der Omnirelevanz und die damit verbundene Ausblendung der kontingenten Prozessualität des *Geschlechts* vertreten (Hirschauer, 2016, S. 116).

Während West und Zimmermann also die Frage »[C]an we ever *not* do gender?« (West & Zimmermann, 1987, S. 137, Herv. i. O.) mit ›Nein‹ beantworten, stellt Hirschauer (1994, 2017) dieser Annahme sein Konzept des ›un/doing gender‹ bzw. des ›un/doing difference‹ entgegen. Damit beschreibt er unterschiedliche Formen der vorübergehenden und situativen Neutralisierungsarbeit und entwickelt damit einen Praxisbegriff, der für die Möglichkeiten der Relevanzsetzung, der Aktualisierung und Neutralisierung sowie für das Vergessen des *Geschlechts* und

1 Die Bezeichnungen ›Differenzlinien‹ und ›Differenzkategorien‹ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

weiterer Differenzlinien offen ist (Hirschauer, 2001a, S. 214). Demnach eröffne jede Interaktion, trotz des grundlegenden ›Ausweiszwanges‹ z.B. bezogen auf die Geschlechtszugehörigkeit, einen Raum für variable Grade der Relevanzsetzung (›salience‹) (Hirschauer, 1994, S. 215; 679). Um die Stabilität von sozialen Differenzierungsprozessen zu erklären, bezieht sich Hirschauer vor allem auf Erving Goffmans (2001/1977) Konzept der ›institutional reflexivity‹ innerhalb seiner Arbeiten zur interaktiven und institutionellen Konstruktion von Geschlechterstereotypen. Danach stehen ›institutionelle Arrangements‹ wie z.B. die geschlechtliche Arbeitsteilung oder das ›heterosexuelle Paar‹ Prozessen des ›undoing gender‹ entgegen, da sie den sozialstrukturellen Rahmen bilden, in dem Möglichkeiten des eigenen Verhaltens und der Konstruktion von *Geschlecht* eingeschränkt werden (Hirschauer, 1994, S. 686ff.). Diese Arrangements können Institutionen, Räume, Artefakte oder eben Individuen sein, »in denen sich die Praxis der Geschlechterunterscheidung gewissermaßen wieder begegnet und an sich selbst erinnert« (Hirschauer, 2001a, S. 222) und die durch sie konstituiert und legitimiert wird (ebd.). Sie fungieren als gesellschaftliche ›Trägheitsmomente‹, die jedoch auch Möglichkeiten und Räume der Verschiebung bieten, da »der Prozess der Geschlechtskonstruktion [...] aus Episoden [besteht], in denen Geschlecht in sozialen Situationen auftaucht und verschwindet« (Hirschauer, 1994, S. 677). An dieser Stelle lässt sich gut an praxis- und diskurstheoretische Überlegungen anschließen, anhand derer sich genau diese Möglichkeiten und Räume der Stabilisierung, aber auch der Verschiebung besser greifen lassen.

2.1.2 Die Re_Produktion und Möglichkeiten zur Veränderung sozialer Ungleichheitsverhältnisse aus praxistheoretischer Perspektive

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt wurde, werden soziale Differenzierungsprozesse interaktiv hergestellt und sind in sich immer hierarchisch gegliedert, sie wirken also ungleichheitsgenerierend, oder wie MacKinnon ausdrückt: »Differences are inequality's post hoc excuse.« (MacKinnon, 1987, S. 8) Praxistheorien bieten in diesem Sinne umfassende Ansätze, um zu erklären, wie Differenzen stabilisiert und soziale Ungleichheitsverhältnisse auf verschiedenen Ebenen re_produziert werden. Aufgrund der methodisch-methodologischen Ausrichtung der Arbeit² und der breiten Rezeption dieses Ansatzes wird nachfolgend Bourdieus ›Theorie der Praxis‹ kurz vorgestellt, indem seine wichtigsten Konzepte in groben Zügen skizziert werden (Kapitel 2.1.2.1), um daran aufzuzeigen, inwiefern aus praxistheoretischer Perspektive die Veränderung von sozialen Ungleichheitsverhältnissen un_möglich wird (Kapitel 2.1.2.2).

2 So bezeichnen Winker und Degele (2009, S. 63) ihren Ansatz als ›praxeologischen Intersektionalitätsansatz‹, der auf Bourdieus ›Theorie der Praxis‹ beruht.

2.1.2.1 Bourdieus ›Theorie der Praxis‹ – Eine kurze Einführung in die Begrifflichkeiten

Pierre Bourdieu (1992/1987), der seinen Ansatz selbst als ›strukturalistischen Konstruktivismus‹ oder ›konstruktivistischen Strukturalismus‹ bezeichnet, versucht in seiner ›Theorie der Praxis‹ objektivistische und subjektivistische Positionen zu vereinen. Er wendet sich damit zum einen klar gegen strukturtheoretische Ansätze, nach denen das Individuum lediglich als Träger der Strukturen gesehen wird und sich in seinem Handeln nur auf das Befolgen von Regeln stützt (Bourdieu, 2022/1972, S. 147ff.). Nach seiner Theorie stehen Struktur und Handlung in einem dialektischen Verhältnis zueinander, in dem sie sich gegenseitig bedingen, aktualisieren und reproduzieren (ebd.). Bourdieu fasst dies in folgender Formel zusammen:

$$[(\text{Habitus}) \times (\text{Kapital})] + \text{Feld} = \text{Praxis}$$

Hier stellt er seine Konzeptionen des Habitus, des Kapitals bzw. der Kapitalien und des Feldes bzw. der Felder vor und wie diese miteinander verbunden sind (Bourdieu, 2023a/1979, S. 175). Sie beschreiben in seiner Theorie die wechselseitige, dialektische Beziehung zwischen Individualität und Gesellschaft – das heißt, wie Gesellschaft aus den Handlungen und Beziehungen zwischen sozialen Akteur*innen konstruiert wird und umgekehrt. Nachfolgend soll kurz auf die einzelnen Konzepte eingegangen werden.

Der Habitus umfasst nach Bourdieu diejenigen »Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata« (Bourdieu, 2015b/1980, S. 101) eines Menschen, in denen sich alle inkorporierten früheren Erfahrungen äußern: Er leitet also an, wie ein Mensch die soziale Welt wahrnimmt, wie er diese Wahrnehmungen ordnet, interpretiert und bewertet und wie er handelt:

»Als Produkt der Geschichte produziert der Habitus individuelle und kollektive Praktiken, also Geschichte, nach den von der Geschichte erzeugten Schemata; er gewährleistet die aktive Präsenz früherer Erfahrungen, die sich in jedem Organismus in Gestalt von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata niederschlagen und die Übereinstimmung und Konstanz der Praktiken im Zeitverlauf viel sicherer als alle formalen Regeln und expliziten Normen zu gewährleisten suchen.« (Bourdieu, 2015b, S. 101)

Dem Habitus kommt dabei also eine Doppelfunktion zu: Er stellt gleichzeitig eine erzeugte soziale Praxis dar, generiert diese aber auch zugleich. Seine ungeheure Reproduktionskraft erklärt Bourdieu u. a. damit, dass der Habitus mit seiner ›Erfinderkunst‹ in (un)vorhersehbaren Situationen unendlich viele Praktiken in kurzer Zeit erzeugen kann, die sich jedoch immer in den Grenzen der Regelmäßigkeiten bewegen, die für ein bestimmtes Feld typisch sind und diejenigen ausschließt, die

»mit den objektiven Bedingungen unvereinbar sind« (Bourdieu, 2015b, S. 104). Dabei ist er (der Habitus) fast immer zur Improvisation gezwungen, da wirklich identische Situationen kaum vorkommen. Dies passiert jedoch nicht mechanisch, sondern eher dauerhaft und systematisch (ebd., S. 102f.). Für die Träger der Habitus geschieht dies unbewusst und erzeugt somit eine »Scheinform der Selbstverständlichkeit« (Bourdieu, 2015b, S. 105), welche von diesen akzeptiert wird. Dies bezeichnet Bourdieu auch als »doxa« (Bourdieu, 2022, S. 325).

»Als einverlebte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte ist der Habitus wirkende Präsenz der gesamten Vergangenheit, die ihn erzeugt hat. Deswegen macht gerade er die Praktiken *relativ unabhängig* von den äußeren Determiniertheiten der unmittelbaren Gegenwart. Diese Selbstständigkeit ist die der abgehandelten und fortwirkenden Vergangenheit, die, wie ein akkumuliertes Kapital fungierend, Geschichte aus Geschichte erzeugt und damit die Dauerhaftigkeit im Wandel gewährleistet, die aus dem einzelnen Handelnden eine eigene Welt in der Welt macht.« (Bourdieu, 2015b, S. 105, Herv. i. O.)

Der Habitus wird also »einverleibt«, in den Körper eingeschrieben. Dies erfolgt primär über die Sozialisation im familiären Umfeld, eine weitere Sekundärsozialisation findet beispielsweise im Kontext der Schule statt (Bourdieu, 2023a, S. 16f.). Dabei ist der individuelle Habitus immer abhängig von der gesellschaftlichen Position des*der Tragenden innerhalb einer Sozialstruktur und dient sowohl zur Vereinheitlichung als auch »zur Generierung von unterschiedlichen und der Unterscheidung dienenden Praktiken« (Bourdieu, 2023b/1994, S. 21). Bestimmte Habitusformen einer Gruppe werden demnach »homogenisiert« und äußern sich in bestimmten Lebensstilen und Geschmäckern (Bourdieu, 2023a, S. 137). Ähnliche Existenzbedingungen bzw. Sozialisationserfahrungen führen also zur Formierung ähnlicher Habitus, die auch als »Klassenhabitus« bezeichnet werden (Bourdieu, 2015b, S. 111ff.). So steht der »individuelle Habitus« auch immer in Beziehung zum »Klassenhabitus« (ebd.).

Mit seinem Modell des »sozialen Raums« analysiert Bourdieu vertikale Differenzierung und unterscheidet dabei zwischen drei grundsätzlichen Klassenhabitus innerhalb der Gesellschaft: dem legitimen Geschmack des Lebensstils der herrschenden Klasse, dem mittleren Geschmack des Kleinbürgertums und dem populären Geschmack der Volksklassen (Bourdieu, 2023a, S. 405ff.). Der Habitus wird also maßgeblich von der Position der Träger*innen innerhalb dieses »sozialen Raums« und der Kapitalausstattung innerhalb dieser geprägt. Kapital definiert Bourdieu allgemein als »soziale Energie« (ebd., S. 194). Die Aneignung von Kapital ist dabei für Individuen oder Gruppen mit verschiedenen Handlungsmöglichkeiten versehen. Er unterscheidet zwischen vier verschiedenen Formen des Kapitals, die jeweils mehr oder weniger gegenseitig konvertibel sind: Die erste und entschie-

denste Form des Kapitals stellt das ›ökonomische Kapital‹ dar, das alle Formen des materiellen Besitzes umfasst, der mittels Geld getauscht werden kann (Bourdieu, 2015a/1992, S. 52). Die zweite Form definiert er als ›kulturelles Kapital‹. In objektivierter Form sind dies z.B. Bücher und Kunstwerke, in inkorporierter Form alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums und in institutionalisierter Form z.B. Abschlusszeugnisse und Bildungstitel (ebd., S. 57ff.). Die dritte Form stellt das ›soziale Kapital‹ dar, das über Netzwerke der sozialen Beziehungen (Bekanntschaften, Freundschaften, Geschäftsbeziehungen) und Mitgliedschaften in Gruppen und Organisationen akkumuliert wird. Die vierte Kapitalform bezeichnet Bourdieu als ›symbolisches Kapital‹. Dieses zeigt sich in sozialem Prestige, Ehre und Anerkennung (ebd., S. 63).

Zur Analyse horizontaler Differenzierung ergänzt Bourdieu sein Konzept des ›sozialen Raums‹ durch ›Felder‹, die als historisch gewachsene, ausdifferenzierte gesellschaftliche Teilbereiche von Machtstrukturen durchzogen sind und auf diesen beruhen (Bourdieu & Wacquant, 2013/1992, S. 135). »Analytisch gesprochen wäre ein Feld als ein Netz oder eine Konfiguration von objektiven Relationen zwischen Positionen zu definieren.« (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 127) Felder weisen jeweils ihre eigenen Logiken auf und sind relativ autonom, d.h. sie bestehen unabhängig von anderen Feldern. So lässt sich z.B. das Feld der Wirtschaft abgrenzen vom Feld der Politik und der Wissenschaft. Innerhalb dieser Felder konkurrieren Akteur*innen nach feldspezifischen Regeln (›nomos‹) mit Kapitalien um Macht, Prestige und Einfluss, weswegen Bourdieu die Analogie der ›Spielfelder‹ anführt (Bourdieu, 2015b, S. 123; Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 133). Während Akteur*innen grundsätzlich nach einer Verbesserung ihrer sozialen Position streben, wählen die ›Herrschenden‹ innerhalb eines Feldes eher Erhaltungsstrategien, um ihre Positionen zu sichern und weiter zu verbessern (ebd., S. 136). Dass Feld und Habitus in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis zueinanderstehen, erklärt, warum sich Akteur*innen in einem Feld, in welchem ihre Handlungen den Anforderungen des Feldes entsprechen, wohl fühlen, während andere, deren Habitus diesen nicht entspricht, dagegen ein Gefühl von »immer verspätet, fehl am Platz, am falschen Platz zu sein, sich unwohl in ihrer Haut zu fühlen« (Bourdieu, 1998, S. 25) erleben. Eine optimale Passung von Habitus und Feld wird über die ›doxa‹ hergestellt und stabilisiert (Bourdieu, 2015b, S. 126).

Zurückkommend auf die eingangs zitierte Formel

$$[(\text{Habitus}) \times (\text{Kapital})] + \text{Feld} = \text{Praxis}$$

lässt sich diese aus den vorangegangenen kurzen Beschreibungen wie folgt aufschlüsseln: Aus der Kombination von Handlungsmöglichkeiten eines jeden Subjekts im Rahmen seines Habitus und seines akkumulierten Kapitals innerhalb eines bestimmten Feldes ergibt sich seine Praxis. Diese ist das Produkt dieses Verhältnisses, durch das sich die soziale Ordnung fortlaufend erhält. Nach Bourdieu ist dies »der

Ort der Dialektik von *opus operatum* und *modus operandi*, von objektivierten und einverleibten Ergebnissen der historischen Praxis, von Strukturen und Habitusformen« (Bourdieu, 2015b, S. 98, Herv. i. O.). Um nun genauer darauf eingehen zu können, wie genau sich die soziale Ordnung und damit auch soziale Ungleichheitsverhältnisse erhalten, aber auch verändern lassen, lohnt sich ein kurzer Blick in Bourdieus Verständnis von Macht, auf das nachfolgend eingegangen wird.

2.1.2.2 Zur Un_Möglichkeit der Veränderung sozialer Ungleichheitsverhältnisse – ›Symbolische Gewalt‹ und ›Habitustransformation‹

Macht wird innerhalb der Praxistheorien grundsätzlich nicht als Ressource, sondern als praxisimmanent begriffen und nimmt innerhalb dieser einen großen Stellenwert ein: »Fragen nach Asymmetrien, nach der Stabilität des Sozialen und nach den Mechanismen seiner Stabilisierung sind aus Sicht der Praxistheorie per se Machtfragen.« (Schäfer, 2016, S. 150) Wie im vorangehenden Kapitel kurz skizziert, zieht Bourdieu in erster Linie die Betrachtung hierarchisch konstruierter Positionierungen der sozialen Akteur*innen zueinander heran, um das Entstehen von Praxisformen zur Re_Produktion sozialer Ungleichheit zu erklären. Nach Bourdieu sind Herrschaftsverhältnisse, also infolgedessen auch soziale Ungleichheiten, in den Körper eingeschrieben. Durch diese ›Somatisierung‹ werden diese zum einen naturalisiert und legitimiert und im Gewand der ›doxa‹ reproduziert (Bourdieu, 2015b, 2022). Indem die Willkürlichkeit der ›doxa‹ verkannt wird, verselbstständigt sich diese so weit, dass sie keinerlei Legitimität mehr bedarf (Bourdieu, 2015b, S. 105f., S. 243ff.). In einer Gesellschaft können konkurrierende Meinungen und Diskurse existieren, die die fraglose Legitimität der ›doxa‹ in Frage stellen, jedoch hält die Gesellschaft (auch institutionell) an dieser fest (Bourdieu, 2022, S. 332). Mit seinem Verständnis von ›symbolischer Macht‹ oder auch ›symbolischer Gewalt‹ beschreibt Bourdieu

»jene sanfte, für ihre Opfer unmerkliche, unsichtbare Gewalt, die im Wesentlichen über die rein symbolischen Wege der Kommunikation und des Erkennens, oder genauer des Verkennens, des Anerkennens oder, äußerstenfalls, des Gefühls ausgeübt wird« (Bourdieu, 2021/1998, S. 8).

Da die Disposition, sich zu unterwerfen, bereits über den Habitus in den Körper eingeschrieben ist, können Herrschende ihre Herrschaft mit »höchst erstaunlicher Leichtigkeit« (Bourdieu, 2023b, S. 119) durchsetzen. Da der Habitus zusätzlich durch seine Trägheit weiter stabilisiert wird, schließt dies eine spontane Veränderung von Einstellungen und Handlungen aus (Bourdieu, 2015b, S. 117). Dies lässt eine Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen zunächst unmöglich erscheinen. El-Ma-faalani und Wirtz merken dazu an:

»Bourdieu [...] hat seine wissenschaftliche Arbeit zwar eher den gesellschaftlichen Regelmäßigkeiten als den Innovationen gewidmet. Daher muss man in vielen verschiedenen Werken nach Ansätzen zur Überwindung der sozialen Grenzen suchen. Dennoch können nach genauer Lektüre Erklärungsmuster für individuelle Bewegungen im sozialen Raum und damit für Veränderungen des Habitus gefunden werden.« (El-Mafaalani & Wirtz, 2011, S. 10)

So ist nach Bourdieu eine Bedingung dafür, dass eine solche Transformation des Habitus möglich wird und auch eintritt, eine ›Irritation‹ oder ›Krise‹. Aufgrund einer zeitlichen Verzögerung der Anpassung des Habitus an neue Bedingungen des Feldes verursacht diese eine Diskrepanz zwischen Position und Disposition – etwas, das Bourdieu auch als ›Hysteresis-Effekt‹ beschreibt (Bourdieu, 2015b, S. 116; 2023a, S. 188). Gleichzeitig bedarf es dazu auch einer grundsätzlichen Bereitschaft der Akteur*innen zur Veränderung (ebd.). Eine dauerhafte Transformation des Habitus kann demnach »nur [über] eine wahre Arbeit der Gegendressur, die ähnlich dem athletischen Training wiederholte Übung einschließt« (Bourdieu, 2001, S. 220), erreicht werden. So wie der Habitus durch Einüben von Körperpraktiken generiert wird, kann er durch ein ebensolches Einüben und Umarbeiten dieser auch transformiert werden – dies aber, wie vorangehend erläutert, erschwert durch die Trägheit des Habitus. Jedoch plädiert u.a. Decoteau (2016) dafür, den Habitus an sich als reflexiv zu verstehen, da dieser sowohl horizontal (durch eine gleichzeitige Positionierung zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Feldern) als auch vertikal (durch eine zeitliche Schichtung und Veränderung) in der sozialen Realität eingebettet ist (ebd., S. 316). Durch diese Reformulierung sei es denkbar, die Möglichkeit einer reflexiven Distanzierung auf den Habitus bereits als festen und inhärenten Bestandteil eben dieses zu verstehen, was weitere Perspektiven im Hinblick auf seine Transformation ermögliche (ebd., S. 318).

Da Habitus und Feld untrennbar miteinander verwoben sind (siehe Kapitel 2.1.2.1), können Habitustransformationen grundsätzlich auch zur Transformation eines Feldes führen (Bourdieu, 2023a). Veränderung ist nach Bourdieu auf zweierlei Arten möglich: Zum einen dadurch, dass Akteur*innen verschiedene Formen des Kapitals akkumulieren, um in eine machtvollere Position innerhalb des Feldes zu gelangen (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 133ff.) und zum anderen durch das Mobilisieren kollektiver (politischer) Handlungsfähigkeit, um die ›doxa‹ und die Logik der Praktiken zu verändern (ebd., S. 135f.). Das größte Potential eine solche Transformation des Feldes zu bewirken, haben nach Bourdieu die ›Jüngsten‹ (im Sinne von neuesten) im Feld, da diese sich die Strukturen des Feldes noch nicht gänzlich einverleibt haben und ihnen auch (noch) das Kapital fehlt, um machtvolle Positionen einzunehmen (Holzmayer, 2023, S. 57). So können beispielsweise Generationenkonflikte als Legitimationskämpfe verstanden werden, in denen ›Jüngere‹

die Struktur des Feldes verschieben, indem sie andere Kapitalsorten als legitim anerkennen als ›Ältere‹ (ebd.).

Inwiefern diese Möglichkeiten der Veränderung von sozialen Ungleichheitsverhältnissen durch eine diskurstheoretische Perspektive ergänzt werden können, wird das nächste Kapitel zeigen.

2.1.3 Die Re_Produktion und Möglichkeiten zur Veränderung sozialer Ungleichheitsverhältnisse aus diskurstheoretischer Perspektive

Neben der praxistheoretischen Perspektive bieten vor allem auch die Ansätze von Michel Foucault eine Sicht auf die Re_Produktion von Ungleichheit, mit denen aufgezeigt werden kann, wie Ungleichheiten hergestellt und stabilisiert werden. Judith Butlers Ansätze lassen sich im Anschluss an Foucault heranziehen, um vor allem situative und performative Möglichkeiten des Widerstands aufzuzeigen. In diesem Kapitel soll also beleuchtet werden, inwiefern soziale Ungleichheitsverhältnisse über Diskurse konstituiert und re_produziert werden, wobei der Fokus auf den zentralen Begriffen Foucaults wie Macht, Wissen und Diskursen liegt und inwiefern sich Möglichkeiten der Veränderung ergeben. Dabei werden vor allem Butlers Konzepte von Performativität und Widerstand näher beleuchtet.

2.1.3.1 Macht, Wissen und Diskurse – Eine kurze Rezeption Foucault'scher Konzepte

Während Foucault sich sein grundlegendes Verständnis von Macht, Machtverhältnissen und ihren Wirkungen mit Bourdieu teilt, gibt es auch einige grundlegende Unterschiede zwischen beiden Ansätzen. So ist nach Bourdieu, wie vorangehend beschrieben, symbolische Macht aus sozialen Strukturen in Wechselwirkung mit den Habitus der Herrschenden eines Feldes abgeleitet, bei Foucault aus Diskursen, die sich in Dingen, Körpern und Subjekten materialisieren (Kammler et al., 2014, S. 210f.). Macht ist somit nach Foucault nicht (allein) im Staat verortet, sondern wirkt in Form von ›Mikropraktiken‹ nicht nur in die Familie, sondern bis in den Körper hinein (Foucault, 2021a/1994, S. 75ff.). Mit seinem Begriff der ›Subjektivierung‹ beschreibt Foucault, dass Individuen äußeren Machtverhältnissen nicht nur unterworfen sind, sondern durch diese erst hervorgebracht werden (Foucault, 2021a, S. 245). So ist Macht nach Foucault ein Verhältnis aus Machtbeziehungen bzw. »die Vielfältigkeit von Kraftverhältnissen, die ein Gebiet bevölkern und organisieren« (Foucault, 2020/1976, S. 93). Macht wirkt damit nicht repressiv, sondern vielmehr produktiv (Foucault, 2021b/1975, S. 38). Macht und Wissen sind dabei untrennbar miteinander verbunden: Wissen wird durch Machtverhältnisse re_produziert und stabilisiert und Macht wird durch Wissen konstituiert, ausgeübt und gerechtfertigt, fungiert also gewissermaßen als Technik der Macht (Foucault, 2021b, S. 39). So beschreibt Foucault den Drang westlicher Gesellschaften, Wissen und Wahrheit

zu produzieren, zu organisieren und zugleich zu regulieren, was als wahr gilt und was nicht, als ›Wille zur Wahrheit‹ (Foucault, 1991/1972, S. 14ff.). Dieser wird zum einen institutionell gefestigt z.B. durch Bücher, Bibliotheken und Labore und zum anderen »abgesichert [...] durch die Art und Weise, in der das Wissen in einer Gesellschaft eingesetzt wird, in der es gewertet und sortiert, verteilt und zugewiesen wird« (Foucault, 1991, S. 15). So können Diskurse als praktische Felder verstanden werden, in denen der ›Wille zur Wahrheit‹ gesellschaftlich Wirkung entfaltet und »gültiges Wissen« über die Wirklichkeit hergestellt und gesichert wird (Bührmann & Schneider, 2008b, S. 109). Diskursive Praktiken können also auch als ›Wahr-Sprechen‹ verstanden werden (ebd.). Foucault führt den Diskurs, seine Ordnung und seine Dynamik, anders als Bourdieu, nicht auf sozioökonomische Strukturen zurück, in denen sich kulturelle Praktiken abbilden, sondern auf eben diese Diskurse:

»Strukturbildendes Prinzip der Gesellschaft ist eine diskursive Praxis, die soziale Wirklichkeit konstituiert. Diese unterliegt, verbunden mit einem komplexen System von materiellen Architekturen und Institutionen, einer Eigendynamik kultureller Prozesse, ihrer Macht und ihren Machtwirkungen.« (Kammler et al., 2014, S. 213)

Das komplexe Geflecht zwischen diesen diskursiven und nicht-diskursiven Praktiken benennt Foucault als Dispositiv (Bührmann & Schneider, 2008a, S. 116). So stellt u.a. Sexualität nach Foucault ein wirkmächtiges Dispositiv moderner Gesellschaften dar (Foucault, 2020, S. 77ff.). Diskurse sind nach Foucault nicht als bloßer Austausch von Sprache oder Meinung zu verstehen, sondern als produktive Praxis, die Objekte formt, Subjekte hervorbringt und soziale Realitäten strukturiert – und damit auch Ungleichheiten re produziert. Durch sie wird also bestimmt, »was gesehen wird und was nicht gesehen wird, was sichtbar und sagbar wird und zugleich, was unsichtbar und unsagbar wird« (Weißkopf, 2003, S. 14). In diskursiven Praktiken werden Subjekte adressiert, positioniert und zur Selbstregierung angehalten. Somit hat der Begriff ›Subjekt‹ zweierlei Bedeutung:

»Es bezeichnet das Subjekt, das der Herrschaft eines anderen unterworfen ist und in seiner Abhängigkeit steht; und es bezeichnet das Subjekt, das durch Bewusstsein und Selbsterkenntnis an seine eigene Identität gebunden ist. In beiden Fällen suggeriert das Wort eine Form von Macht, die unterjocht und unterwirft.« (Foucault, 2021a/1994, S. 245)

Anhand verschiedener Selbsttechniken und -technologien und auf eine diskursiv definierte Norm hin ausgerichtet, konstituiert sich das Subjekt im Rahmen individualisierter Disziplinierungspraktiken selbst und wird somit »zum Überwachungs-

organ der eigenen Handlungen« (Kammler et al., 2014, S. 295). Die Norm, auf die diese Anpassungen ausgerichtet sind, wirkt dabei in Form einer ›Normalisierungsmacht‹:

»Wir leben in einer Gesellschaft des Richter-Professors, des Richter-Arztes, des Richter-Pädagogen, des Richter-Sozialarbeiters; sie alle arbeiten für das Reich des Normativen; ihm unterwirft ein jeder an dem Platz, an dem er steht, den Körper, die Gesten, die Verhaltensweisen, die Fähigkeiten, die Leistungen.« (Foucault, 2021b, S. 392f.)

Diese Form der Macht wird durch ›Disziplinarinstitutionen‹ wie Schulen, Psychiatrien und Gefängnisse weiter verstärkt, da sie über eine ›normierende Sanktion‹ eine Ordnung herstellen, die wiederum die Norm stabilisiert (Foucault, 2021b, S. 220ff.). Diese Form der Macht als ›Selbstregierung‹ ist nach Foucaults ›Gouvernementalitäts‹-Konzept Teil des modernen Liberalismus (Lorey, 2022, S. 229):

»Die Einzelnen, die sich in Machtbeziehungen bewegen, die darin geführt und regiert werden, sind immer [...] Subjekte mit Handlungsmacht. Im Handeln partizipieren sie an der Weise, wie sie regiert werden. Moderne Subjekte verkörpern liberal-demokratische Regierungsweisen durch Selbstregierung, durch die Art, wie sie leben. Partizipation ist der ›Motor‹ dieser gouvernementalen Biopolitik« (Lorey, 2022, S. 230f.).

Darin werden vor allem die Gleichzeitigkeit und Ambivalenz von Unterwerfung und Ermächtigung von Individuen deutlich, in der sich diese dauerhaft befinden (ebd.).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass soziale Ungleichheit aus diskurstheoretischer Sicht kein stabiler Zustand ist, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Re_Produktionsprozesse, die diskursiv und institutionell re_produziert werden. Diskurse sind so zugleich Auswirkung und andererseits Bedingungen sozialer Ungleichheiten (Foucault, 2020, S. 94). Foucaults Macht- und Diskurstheorien haben in dieser Hinsicht vor allem verschiedene postkoloniale Forschungsrichtungen geprägt, in dem Sinne, dass mit ihnen dominante Wissensstrukturen dechiffriert und Praktiken auf ethnozentrische Grundannahmen hin untersucht werden können (Collien, 2014, S. 87).

2.1.3.2 Macht und Widerstand – Ein Anschluss an Judith Butler

Nach Foucault sind Macht und Widerstand untrennbar miteinander verwoben, »[d]a es keine Machtbeziehung ohne Widerspenstigkeit geben kann« (Foucault, 2021a, S. 262). Um diese Formen der ›Widerspenstigkeit‹ besser fassen zu können, lässt hier gut an Judith Butlers Verständnis von ›Performativität‹ anknüpfen.

Foucaults Verständnis von produktiver Macht hat vor allem durch die Rezeption durch Judith Butler Einzug in die Geschlechterforschung erhalten (Sauer, 2013, S. 389). Butler überträgt u.a. das Konzept der ›Subjektivierung‹ (bei Butler ›Subjektivation‹) in die feministische Theorie und beschreibt, wie Subjekte sich in Abhängigkeit diskursiv erzeugter sozialer Normen in einer heterosexuellen Gesellschaftsordnung zugleich unterwerfen und emanzipieren (Butler, 1999/1990, 2001). Butler betont, dass Identität und soziale Ordnung durch wiederholte, performative Handlungen entstehen, »which achieves its effects through naturalization in the context of a body, understood, in part, as culturally sustained temporal duration« (Butler, 1999, S. xv). Der ›öffentliche Diskurs‹ ist dabei zugleich Effekt und Funktion der Herstellung der ›Integrität‹ des Subjekts (Butler, 1999, S. 173). Im Moment der ›Subjektivation‹ ergeben sich nach Butler jedoch auch Möglichkeiten des Widerstands:

»Paradoxically, the reconceptualization of identity as an effect, that is, as produced or generated, opens up possibilities of ›agency‹ that are insidiously foreclosed by positions that take identity categories as foundational and fixed.« (Butler, 1999, S. 187)

Demnach ist die Konstitution eines Subjekts nicht als Gegenteil, sondern vielmehr als notwendige Voraussetzung von Handlungsfähigkeit zu verstehen (ebd.). Im Anschluss an Jacques Derrida und Jacques Lacan beschreibt Butler, dass der Zwang zur ständigen Wiederholung bzw. zum Zitieren einer Norm genutzt werden kann, um diese durch diskursive Sprechakte zu verschieben und neu zu interpretieren (Butler, 1993, S. 108f.). Welche Formen diese ›subversive rearticulations‹ (ebd., S. 109) annehmen können, beschreibt sie am Beispiel von *Geschlecht*:

»[G]ender is an ›act‹, as it were, that is open to splittings, self-parody, self-criticism, and those hyperbolic exhibitions of ›the natural‹ that, in their very exaggeration, reveal its fundamentally phantasmatic status.« (Butler, 1999, S. 187)

Somit ist Widerstand für Butler analog zu Foucaults Verständnis ein Teil derselben Macht, die ihn erst ermöglicht. Im Gegensatz zu Foucaults Verständnis ist Widerstand jedoch für Butler weniger eine Umkehrung, sondern vielmehr eine Re-Inszenierung und Re-Performanz und damit auch eine eigene Wirkung von Macht (Butler, 2001, S. 89).

2.1.4 Zusammenführung – Die Re_Produktion sozialer Ungleichheitsverhältnisse durch Praktiken, Strukturen und Diskurse

Trotz einiger grundlegender Unterschiede zwischen den vorgestellten praxis- und diskurstheoretischen Strängen gibt es Ansätze, in denen versucht wird, beide

Perspektiven miteinander zu vereinen. So hat u.a. Andreas Reckwitz (2008a, 2016) beide Forschungsstränge miteinander in Verbindung gebracht und einen Vorschlag zur Verschränkung dieser ausformuliert. So plädiert Reckwitz dafür, Praktiken und Diskurse nicht als gegensätzlich zu begreifen,

»sondern als zwei aneinander gekoppelte Aggregatzustände der materialen Existenz von kulturellen Wissensordnungen. Es ist gerade das Konzept der Wissensordnung, das hier zu bezeichnen scheint, was in Praktiken *und* Diskursen verhandelt wird« (Reckwitz, 2016, S. 61, Herv. i. O.).

Nach diesem Verständnis besteht die Welt aus verschiedenen Praktiken, die durch Wissen und Sinnzuschreibungen erschaffen und legitimiert werden und sich in der Wiederholung und Äußerung von Dingen und Körpern zeigen und begreifen lassen (ebd., S. 61f.). Die durch Wiederholung reproduzierten Gruppierungen von Praktiken enthalten spezifische kulturelle Codes und Sinnbeschreibungen und -bearbeitungen der Welt (ebd.). Diskursive Praktiken sind in diesem Zusammenhang eine spezifische Form von Praktiken, die sich von anderen dadurch unterscheiden,

»dass sie *Praktiken der Repräsentation* sind, d.h. Praktiken, in denen Objekte, Subjekte, Zusammenhänge auf eine bestimmte, regulierte Weise dargestellt werden und in dieser Darstellung als spezifische sinnhafte Entitäten erst produziert werden« (Reckwitz, 2016, S. 62, Herv. i. O.).

Alle sozialen Praktiken enthalten und produzieren Wissensordnungen, diskursive Praktiken produzieren diese u.a. »über den Weg von Argumentationen, Narrationen, Montagen« (Reckwitz, 2016, S. 63). Dabei repräsentieren sie zum einen »explizit« Dinge, aber sie enthalten auch implizite Wissensordnungen, die sie nicht zum Thema machen, z.B. können in einem Gespräch explizite Thematisierungen von Maskulinität und Femininität in den Medien diskutiert werden, aber gleichzeitig reproduzieren die am Gespräch beteiligten Personen auch im Rahmen ihres Habitus bestimmte Normen und Werte von Maskulinität und Femininität (ebd., S. 64). Alle sozialen Praktiken sind miteinander verknüpft und bilden Cluster, die wiederum in Institutionen, Organisationen etc. agieren und bestehen demnach aus Praktiken und Diskursen und bilden somit »Praxis-/Diskurskomplexe« (ebd.).

Das interdependente und komplexe Verhältnis zwischen sozialen Praktiken, Strukturen und Diskursen lässt sich wie folgt beschreiben und zusammenführen: Alle sozialen Praktiken enthalten und produzieren Wissensordnungen, über die Subjektivität, Sinn und Ordnung fortlaufend hervorgebracht werden. Der Habitus (als inkorporierte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster eines Menschen) vermittelt dabei zwischen Struktur und Handlung, die in einem dialektischen Verhältnis zueinanderstehen – sie bedingen, aktualisieren und reproduzieren sich

gegenseitig (Bourdieu, 2022; 2015). Diskursive Praktiken im Anschluss an Foucault (1991) sind eine spezifische Form von sozialen Praktiken, die Dinge ›repräsentieren‹ und den diskursiven Möglichkeitsraum für Praktiken zur Verfügung stellen – also Praktiken des Sprechens, Schreibens, Denkens und Handelns. So beeinflussen im Habitus verinnerlichte Normen, Werte und Stereotype in Form von diskursiven Praktiken die Transformation der gesellschaftlichen Wissensordnung und »wirken sowohl als Ideologien und Normen der Rechtfertigung für Ungleichheiten wie auch als Sicherheitsfiktion struktur- und identitätsbildend« (Winker & Degele, 2009, S. 58f.). Somit halten sie gesellschaftliche Machtverhältnisse aufrecht (Reckwitz, 2016, S. 64). Im Anschluss an Butler (1993; 1999) kann dann weiterführend analysiert werden, wie über eine Re-Inszenierung und Re-Performanz dieser Diskurse Widerstand innerhalb bestehender Machtverhältnisse möglich wird.

In Bezug auf die in dieser Arbeit dargestellten praxis- und diskurstheoretischen Ansätze, hier repräsentiert durch Pierre Bourdieu, Michel Foucault und Judith Butler, lassen sich also folgende Aspekte anbringen, die sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit produktiv ergänzen. So kann u.a. die Vielfältigkeit von Macht, die in ›kulturellen Gewohnheiten‹ verborgen liegt (Bourdieu), aber auch in den Eigendynamiken dieser in Form von diskursiven Praktiken, die Normen und Deutungsmuster re produzieren (Foucault) in der Analyse der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen berücksichtigt werden. In Bezug auf Widerstand und die Veränderung dieser können sowohl situative (Butler) als auch kapital- und feldbezogene sowie kollektive (Bourdieu) Strategien, also die Verbindung von individuellen und kollektiven, von performativen und strukturell eingebetteten Handlungen, analysiert werden, die auf großer, aber auch auf kleiner, alltäglicher Ebene stattfinden können (Nentwich et al., 2015).

2.1.5 Intersektionalität als Forschungsperspektive

Innerhalb der Sozialwissenschaften existieren verschiedene Forschungsfelder und Ansätze, die sich damit beschäftigen, wie aus Differenz, also Verschiedenheit, Ungleichheit entsteht (siehe vorangegangene Kapitel) und die sich in einem Spannungsfeld von ›Wahrheitsspielen‹ (Krell, 2014) und »Machtspielen [...] zwischen Profilierung und Profitieren verschiedener Forschungsprogramme« (Bührmann, 2020, S. 46) bewegen, das durchaus Ambivalenzen, aber auch produktive Anschlussmöglichkeiten offenbart. Neben der ›klassischen‹ Ungleichheitsforschung, die sich mit Determinanten und Dimensionen sozialer Ungleichheit und ihrer Folgen in Bezug auf die Teilhabe an verschiedenen Gesellschaftsbereichen wie Bildung und Politik beschäftigt (von Alemann, 2020, S. 22), stellen vielmehr die Diversitätsforschung, vor allem aber die intersektionale Forschungsperspektive (die vor allem im deutschsprachigen Raum im Kontext der Diversitätsforschung an Bedeutung

gewonnen hat) im Rahmen dieser Arbeit wichtige Perspektiven und Anschlüsse dar, auf die nachfolgend näher eingegangen werden soll.

2.1.5.1 Kontextuelle Einordnung

Die Diversitätsforschung lässt sich in verschiedene Diskursstränge einteilen und befasst sich mit den Verhältnisbestimmungen unterschiedlicher Dimensionen von Diversität bzw. Vielfalt oder Heterogenität in sozialen Kontexten. Bührmann (2020b, S. 37ff.) unterscheidet darin zwischen einem positivistisch-funktionalen, einem konstruktivistisch orientierten, einem performativ informierten und einem antidiskriminatorischen Diskursstrang. Vor allem Letzterer ist stark durch die Intersektionalitätsdebatte geprägt worden. So ist Intersektionalität besonders im Rahmen der Diversitäts- und Geschlechterforschung im letzten Jahrzehnt »zu einem dynamischen und bedeutenden Forschungsfeld avanciert« (Eberherr, 2014, S. 369). Dies zeigt sich nicht zuletzt auch an den vielen in den letzten Jahrzehnten erschienenen Sammelbänden, die die vielschichtigen Auseinandersetzungen mit Intersektionalität in verschiedenen (sozialwissenschaftlichen) Forschungsbereichen im deutschsprachigen Raum aufzeigen (vgl. Biele Mefebue et al., 2020; Gruhlich, 2020; Lutz et al., 2013; Smykalla & Vinz, 2012). So wird Intersektionalität als ›buzzword‹ (Davis, 2008a; Klinger, 2008), ›catch-all-phrase‹ (Lenz, 2007) und als »most important theoretical contribution that women's studies ... has made so far« (McCall, 2005, S. 1771) bezeichnet und eingeordnet. Zusammengefasst untersucht Intersektionalität das Zusammen- und Wechselwirken von verschiedenen ungleichheitsgenerierenden Differenzlinien und Machtverhältnissen. Anders gesagt, kann eine intersektionale Perspektive auch als Aufruf verstanden werden, ›die andere Frage zu stellen‹:

»When I see something that looks racist, I ask ›Where is the patriarchy in this?‹
When I see something that looks sexist, I ask, ›Where is the heterosexism in this?‹
When I see something that looks homophobic, I ask, ›Where are the class interests in this?‹« (Matsuda, 1991, S. 1189)

Jedoch ist Intersektionalität kein »mere accident of intellectual history« (Crenshaw, 2011, S. 225), so ist die Genese in der Schwarzen³ Bürgerrechtsbewegung in den USA zu verorten (Combahee River Collective, 1982). Obwohl ›intersectionality‹ (vor allem im deutschsprachigen Raum) oft mit der Feministin und Rechtswissenschaftlerin

3 Der Begriff ›Schwarz‹ wird in Anlehnung an die politische Selbstbezeichnung von BPoC verwendet, um einerseits Räume oder Positionierungen von Personen in einer *weißen* Mehrheitsgesellschaft zu betonen und andererseits die Zuschreibung der Positionierung ›schwarz‹ (in Kleinschreibung) als biologistisch-rassistische Kategorie abzulehnen.

Kimberlé Crenshaw (1989, 1991) und ihrer Metapher der Straßenkreuzung in Verbindung gebracht und rezipiert wird⁴, ist die Annahme von ›mutual constitutions‹ (Davis, 2008a, S. 68) verschiedener ungleichheitsgenerierender Kategorien anstatt einer reinen Aufaddierung dieser kein neues Phänomen. So gab und gibt es auch in anderen Forschungsfeldern bereits Ansätze, die als Kritik an identitätsbasierten Politiken, diese Theorie vertreten (Hancock, 2007, S. 63). Auch die Bezeichnungen, die in verschiedenen Ansätzen zu finden sind, erweisen sich als vielfältig und reichen von ›simultaneous oppressions‹ (Combahee River Collective, 1982) über ›mutually exclusive categories‹ (Anthias, 1998) bis hin zu ›interlocking categories of analysis‹ (Hill Collins, 1993). Knapp (2005) betont dabei, dass es vor allem im europäischen Raum bei der Rezeption des Konzepts wichtig sei, aufmerksam für die Bedeutungsverschiebungen einzelner Differenzlinien, wie *class* und *race*, aus dem US-amerikanischen Kontext zu sein (Knapp, 2005, S. 71ff.). Auch besteht die Gefahr, das ›transformative Potential‹ des Konzepts durch inhaltliche Verkürzungen zu verwässern (Chebout, 2012; Erel et al., 2007; Rodriguez et al., 2016). Somit sollte das Konzept auf seiner ›Reise‹ in den europäischen Forschungsdiskurs nicht auf seine prominenten Begrifflichkeiten reduziert und jedem Projekt als ›Label‹ übergestülpt werden, sondern vielmehr als Forschungsperspektive verstanden werden, im Kontext »eine[r] Vielzahl theoretisch-aktivistischer Kämpfe, die Diskriminierungs- und Unterdrückungssituationen exponieren, die in Mainstreamdiskursen und von Mehrheits-Marginalisierten häufig übersehen werden« (Chebout, 2012, S. 58). Dies gelte es in Re-Artikulierungsversuchen und Rezeptionen des Konzepts in jedem Fall zu beachten (ebd.).

2.1.5.2 Method(olog)ische Überlegungen

Eine zentrale methodologische Einteilung von Zugängen und Herangehensweisen im Rahmen intersektionaler Forschung wurde von Leslie McCall (2005) vorgenommen. In ihren Überlegungen unterscheidet sie zwischen einem anti-kategorialen, einem intra-kategorialen und einem inter-kategorialen Ansatz von Intersektionalität.

Der anti-kategoriale Ansatz problematisiert die Kontingenz und die Stabilität von Kategorien, die dazu beitragen, dass soziale Ungleichheitsverhältnisse, die daraus entstehen, eher reproduziert anstatt dekonstruiert werden. Er zielt auf die Auflösung von ›Masterkategorien‹⁵ zugunsten der Abbildung einer »more unstable and heterogeneous social reality« (McCall, 2005, S. 1777) ab. Mit dieser fluiden Betrachtungsweise von Kategorien schafft es der anti-kategoriale Ansatz zwar am treffendsten der allgemeinen in der Frauen- und Geschlechterforschung vorherrschenden

4 Siehe hierzu kritisch Chebout (2012) und Hill Collins (2019, S. 123ff.).

5 Gemeint sind hier historisch gewachsene und gefestigte übergeordnete Kategorien wie *race*, *class* und *gender*.

Kritik einer simplifizierenden Kategorienbildung zu begegnen, praktische Analysen werden dadurch jedoch auch erheblich erschwert (McCall, 2005, S. 1773; Walby et al., 2012, S. 227). Während im anti-kategorialen Ansatz eher individuelle Erfahrungen eingebettet in ihren sozialen Verortungen Gegenstand der Analyse sind, nimmt der intra-kategoriale Ansatz dagegen Differenzen und komplexe Erfahrungen innerhalb einer bestimmten Kategorie in den Blick und versucht damit neue oder ›unsichtbare‹ Gruppierungen sichtbar zu machen, die durch zusätzliche Zugehörigkeit bzw. Zuweisung zu weiteren Kategorien entstehen und bewegt sich damit eher auf einer kollektiven Ebene (McCall, 2005, S. 1782). Der intra-kategoriale Ansatz umfasst vor allem die relationale Ebene zwischen verschiedenen Kategorien ist somit in der Lage die von Gudrun-Axeli Knapp gestellte Frage zu beantworten, wie verschiedene Ungleichheitsverhältnisse

»in der Sozialstruktur und in der institutionellen Verfasstheit einer gegebenen Ökonomie und Gesellschaft, im nationalen sowohl als im transnationalen Kontext verbunden [sind]« (Knapp, 2005, S. 75)

und wie sich diese Verhältnisse »unter den Bedingungen sozialer, politischer und ökonomischer Transformation« (Knapp, 2005a, S. 75) entwickeln. Im inter-kategorialen Ansatz, dem McCall auch ihre eigene quantitativ ausgerichtete Forschung zuordnet, werden Wechselwirkungen und Interdependenzen zwischen den sozialen Kategorien und den daraus entstehenden Ungleichheitsverhältnissen betrachtet (McCall, 2005, S. 1773). Die untersuchten Kategorien werden hier als ›Ankerpunkte‹, nicht als feste Kategorien verstanden und die Wechselwirkungen zwischen diesen werden, anders als in den anderen zwei Ansätzen, in denen diese eher im Hintergrund bleiben oder lediglich als kontextueller Bezug in die Untersuchungen mit einfließen, zum Fokus der Analyse gemacht (ebd., S. 1785). An diese Überlegungen anschließend stellt sich die Frage, auf welchen Ebenen intersektionaler Analysen welche Differenzlinien wie verbunden werden können, was nachfolgend erörtert werden soll.

Wie und auf welchen Ebenen...

Der Betrachtung verschiedener Untersuchungsebenen bei der Erforschung sozialer Ungleichheit ist von der Geschlechterforschung bis hin zu den Queer Studies in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedlich begegnet worden (Winker & Degele, 2009, S. 18). Unter anderem zeigen Winker & Degele (2009, S. 18ff.) auf, dass innerhalb der Intersektionalitätsdebatte unterschiedliche Stränge existieren, in denen jeweils verschiedene Ebenen in den Fokus gestellt werden, da sie disziplinär unterschiedlich gebunden sind. Analysen, die sich auf die makrosoziologische Ebene beziehen, setzen gesellschaftstheoretisch an Herrschaftsverhältnissen an und untersuchen, wie diese historisch und unter welchen Bedingungen zu ›Achsen

der Ungleichheit« geworden sind und wie diese u.a. durch Hierarchisierung gesellschaftliche Verhältnisse strukturieren (ebd., S. 19ff.). Mikrosoziologische Analysen, die auf den Konzepten des ›un/doing gender‹ und ›un/doing difference‹ (siehe Kapitel 2.1.1) aufbauen, fokussieren vielmehr auf die Entstehung von Identitäten als Ergebnis sozialen Handelns und wie diese Konstruktionen ungleichheitsgenerierend wirken. Im dritten Diskursstrang, der quer zu den anderen Strängen verläuft, »stellt sich schließlich die Frage, wie untersuchte Phänomene und Prozesse mit Normen und Ideologien verbunden sind« (Winker & Degele, 2009, S. 20). Analysen in diesem Strang basieren auf diskurstheoretischen und dekonstruktivistischen Ansätzen des Poststrukturalismus (siehe Kapitel 2.1.3), die eine grundsätzliche Kritik an Kategorien vornehmen (ebd.). An dieser Stelle setzt der vierte und letzte Diskursstrang an, der vorangehend genannte Ansätze versucht, miteinander zu vereinen. Hier ist vor allem Winker & Degeles (2009) Intersektionale Mehrebenenanalyse zu nennen, in der sie zwischen der Ebene gesellschaftlicher Strukturkategorien, die herrschaftssoziologisch hergeleitet wird, der Ebene symbolischer Repräsentationen, die im Wesentlichen diskurstheoretisch gefasst wird, und der Ebene der Identitätskonstruktionen, die in Anlehnung an situative Ansätze konstruiert wird, unterscheiden (ebd., S. 25ff.). Auf Grundlage von Bourdieus ›Theorie der Praxis‹ (siehe Kapitel 2.1.2) verbinden sie die einzelnen Ebenen ausgehend von sozialen Praxen miteinander und machen diese damit zum Ausgangspunkt ihrer Analyse.⁶

...welche Kategorien verbinden?

Auch auf die Frage, welche Differenzlinien oder Kategorien als relevant gesetzt und wie diese untereinander gewichtet werden sollten, gibt es keine ›one fits all‹-Antwort. Während in der US-amerikanischen Intersektionalitätsdebatte die Triade *race, class, gender* im Fokus steht, werden im europäischen Kontext auch weitere Kategorien hinzugezogen (Davis, 2008b, S. 24f.). Auch hier hängt es sehr vom Forschungsfeld und -kontext ab, welche und wie viele (weitere) Kategorien in die Analysen einbezogen werden. So haben Lutz & Wenning (2001, S. 20) beispielsweise im Rahmen der Erziehungswissenschaft ›13 bipolare hierarchische Differenzlinien‹ erarbeitet, zu denen neben den ›klassischen‹ Differenzlinien u.a. auch ›Besitz, Kultur und Gesundheit‹ zählen, während sich soziologische Arbeiten oft auf die oben genannte Trias beschränken. Was die Gewichtung der Kategorien untereinander betrifft, darüber herrscht ebenfalls kein Konsens und hängt davon ab, welche strukturtheoretische Vorstellung von Gesellschaft jeweils zugrunde gelegt

6 Da die methodische Herangehensweise der vorliegenden Arbeit an die Intersektionale Mehrebenenanalyse von Winker und Degele (2009) angelehnt ist, findet sich eine differenzierte Auseinandersetzung dazu im Methodik-Teil der Arbeit (Kapitel 3), insbesondere in Kapitel 3.2.1.1.

wird. Während Winker & Degele (2009, S. 37ff.) den Kapitalismus »vor die Klammer« setzen und darunter vier nebeneinanderstehende Herrschaftsverhältnisse (Klassismen, Heteronormativismen, Rassismen und Bodyismen) entlang von vier Kategorien fassen, findet sich in vielen Ansätzen aus der Geschlechterforschung eine Dominanzsetzung der Kategorie *Geschlecht*, was jedoch auch durchaus kritisch diskutiert wird (u.a. Dietze, Hornscheidt, et al., 2007; Lutz, 2001). Eine weitere Frage ist in dieser Hinsicht auch der »Abstraktionsgrad« der Kategorien. Dieser wird bei verschiedenen Kategorien unterschiedlich stark diskutiert. Auch die Reihenfolge der Nennung kann relevant gemacht und z.B. analytisch oder politisch motiviert sein (Walgenbach, 2012, S. 43). Dass selbst Lutz und Wenning (2001) ihre sehr ausführliche Liste keineswegs als vollständig erachten, zeigt, dass eine solche Aufzählung laut Judith Butler unweigerlich zu einem »embarrassed «etc.« at the end of the list« (Butler, 1999, S. 143) führt. Daher müsse die Relevanzsetzung situativ erfolgen, um einer Verkürzung entgegenzuwirken (ebd.). Klinger & Knapp argumentieren dafür, die Trias *race, class, gender*

»im Rahmen einer historisch begründeten ›Ausgangssetzung‹ [...] [zum Fokus zu machen. Dies] soll helfen, vorschnelle Gewichtungen bzw. Hierarchisierungen zu vermeiden und den Blick auf die je spezifische Verfasstheit der Strukturzusammenhänge [...] offen zu halten« (Klinger & Knapp, 2007, S. 21).

Winker & Degele (2009, S. 81ff.) lösen dieses Problem anders, indem sie auf der Strukturebene vier Kategorien herrschaftssoziologisch (und damit deduktiv) ableiten und neben »Rasse, Klasse und Geschlecht« auch die Kategorie »Körper« aufgrund ihrer Wirkmächtigkeit in kapitalistisch strukturierten Gesellschaften hinzuzählen und auf der Ebene der Identitätskonstruktionen induktiv vorgehen. Somit wird grundsätzlich von einer offenen Anzahl von Kategorien ausgegangen, die von Personen in sozialen Praxen relevant gemacht werden (ebd.). Ein Konsens in der method(olog)ischen Debatte besteht jedoch insgesamt darin, dass Kategorien, unabhängig ihrer Anzahl, Gewichtung, Reihenfolge und Ableitung, nur »provisorisch« angelegt sein sollten, um mögliche Reifikationen zu vermeiden (Bührmann, 2009, S. 37; McCall, 2005, S. 1773).

Eine wichtige übergeordnete Zusammenfassung der Kernprämissen und Konzepte eines intersektionalen paradigmatischen »Denkens« und damit auch für Intersektionalität als Forschungsperspektive liefert Patricia Hill Collins in ihrem Buch »Intersectionality as a Critical Social Theory« (2019). Als »core constructs« benennt sie »relationality« als inherentes Verständnis von Kategorien als relational und miteinander verwoben (1), »power« und »inequality« als Anerkennung der Relevanz übergreifender Machtverhältnisse (2), die soziale Hierarchien und Ungleichheiten ko-produzieren (3), »social context« als Verständnis der verschiedenen Perspektiven der Wissensproduktion in verschiedenen (nicht-)akademischen Kontexten (4),

›complexity‹ als das Managen von Komplexität vor allem in der methodologischen Bearbeitung von intersektionalen Projekten (5) und ›social justice‹ als letztes und ebenfalls grundlegendes Prinzip intersektionaler Forschung auch im Sinne der Relevanz ethischer Implikationen von Gleichberechtigung (6) (Hill Collins, 2019, S. 45ff.). Sie betont, dass diese Kernkonzepte weniger als ›checklist‹ für Forschungsvorhaben dienen sollten, da jedes Projekt unterschiedliche Schwerpunkte setze, sondern vielmehr ein Augenmerk darauf gelegt werden sollte, inwiefern diese Konzepte in welchen Kombinationen (wieder) auftauchen und welche Bedeutung sie für das eigene Vorhaben haben (ebd., S. 47f.).

In diesem Kapitel wurde die methodologische Grundlage für die Durchführung einer ›intersektionalen Analyse‹ für den methodischen Teil der Arbeit gelegt. Welche Ebenen und Differenzlinien im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind und wie diese darin eingeordnet werden, darauf wird im besagten methodischen Teil der Arbeit (Kapitel 3) näher eingegangen.

2.1.6 Intersektionalität und Machtkritik

Die Begriffe ›Macht‹ und ›Herrschaft‹ zählen zu den zentralen Konzepten innerhalb der Sozialwissenschaften und gehen insgesamt mit einer großen Vieldeutigkeit einher (Imbusch, 2013, S. 9). So klaffen sowohl das Alltags- als auch das Wissenschaftsverständnis darüber auseinander: Während Macht als etwas Negatives konnotiert wird und Herrschaft häufig synonym mit Zwang und Unterdrückung verwendet wird, werden die Konzepte innerhalb der Sozialwissenschaften wesentlich differenzierter, jedoch auch durchaus umstrittener betrachtet (ebd.). Sie spielen vor allem in feministischen Theorien im Hinblick auf die Konstruktion von Differenzen und den daraus entstehenden sozialen Ungleichheiten eine entscheidende Rolle – und doch existiert kein allgemeingültiges Verständnis des Konzepts ›Macht‹. Amy Allen fasst dies wie folgt zusammen:

»However, in the case of feminist theory the lack of agreement over the definition of power, lack of explicit attention to how power is being theorized, and the sheer centrality of the notion of power to feminist conceptions of gender all combine to create an exceptionally muddy conceptual terrain.« (Allen, 2009, S. 294)

Diese ›Schwammigkeit‹ lässt sich auch für Intersektionalitätsansätze konstatieren, obwohl der Fokus auf ›Macht‹ (und vor allem auf die kritische Beschäftigung dieser) als ›Mindeststandard‹ für die intersektionale Theoriebildung (Walgenbach, 2014, S. 65f.) bzw. als ›core concept‹ eines intersektionalen Denkens gilt (siehe vorheriges Kapitel). So ist eine Auseinandersetzung mit Macht- und Herrschaftsverhältnissen bei der Betrachtung von sozialen Ungleichheiten unverzichtbar, da diese

»als Grundlage und Resultat von sozialen Differenzen bzw. Differenzierungen, die Ungleichheiten konstituieren und als Legitimationsgrundlage für Ausgrenzung und Diskriminierung einerseits und für Inklusion und Privilegierung andererseits dienen« (Gouma & Dorer, 2023, S. 185).

So trägt die »in derzeit boomenden Intersektionalitätsdiskursen [zu beobachtende] Vereinnahmung des Labels Intersectionality« (Chebout, 2012, S. 47) nicht ausschließlich zu einer Weiterentwicklung des Diskurses bei, sondern birgt auch viele Gefahren u.a. den bereits in Kapitel 2.1.5.1 angesprochenen und in der Debatte rund um Intersektionalität diskutierten Verlust der kritischen Perspektive des Konzepts durch eine fehlende machtkritische Perspektive (Erel et al., 2007, 2008; Gutiérrez Rodríguez, 2011; Löffler, 2013; Mauer, 2018). So kritisiert u.a. Mauer, »dass Intersektionalitätsansätze nicht adäquat zwischen Ungleichheit, Diskriminierung, Macht und Herrschaft unterscheiden und dass sie ihr Verständnis von Macht nicht genau genug explizieren« (Mauer, 2018, S. 127). Da das Intersektionalitätskonzept sich vor allem aufgrund seines Einbeziehens von übergeordneten Machtverhältnissen von anderen Konzepten, wie Vielfalt, Heterogenität oder Diversität, abhebe, sei es fragwürdig, dass dem Machtbegriff so unsensibel begegnet werde (Mauer, 2018, S. 127). Dies gilt es für die vorliegende Arbeit aufzulösen.

Wie bereits vorangehend aufgegriffen, wurden der Macht- sowie der Herrschaftsbegriff in feministischen Theorien über die Zeit unterschiedlich rezipiert. Obwohl »feministische Gesellschaftskritik [...] immer zugleich Macht- und Herrschaftskritik [ist]« (Maltry, 1998, S. 299), wird die Konzeptionalisierung des Begriffs und die Bewertung der verschiedenen Herangehensweisen als durchaus komplex und herausfordernd wahrgenommen (Allen, 2018/1999, S. 7). Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass sich der feministische Macht- und Herrschaftsdiskurs mit den Ursachen und den Mechanismen der Re_Produktion von Geschlechterhierarchien und mit den Wegen und Möglichkeiten des Widerstands und der Transformation dieser auseinandersetzt (Maltry, 1998, S. 300; Sauer, 2013, S. 380). In dieser Arbeit wurden praxistheoretische und diskurstheoretische Ansätze dahingehend vorgestellt, wie sie Macht und Widerstand erfassen: Zum einen ein praxistheoretisch verortetes Verständnis von Macht in Bezug auf Bourdieus Konzept der »symbolischen Gewalt« (siehe Kapitel 2.1.2) und zum anderen ein poststrukturalistisches Machtkonzept im Anschluss an Michel Foucault und die Rezeption dieses durch Judith Butler, innerhalb dessen Macht nicht nur als repressiv, sondern vielmehr als produktiv und performativ verhandelbar verstanden wird (siehe Kapitel 2.1.3). Auch das Verständnis von Widerstand als kapital- und feldbezogene sowie kollektive Strategie zur Transformation des Habitus (Bourdieu) sowie als situative und individuelle Möglichkeit der Verschiebung dominanter Diskurse (Butler) und damit die Verbindung beider theoretischen Perspektiven konnte in diesen Kapiteln

erläutert werden. So wurde in Kapitel 2.1.4 aufgezeigt, dass sich diese Perspektiven gut vereinen lassen, um ein umfassendes Verständnis von Macht zu gewinnen.

Einen weiteren Ansatz, diese Konzepte vor allem für intersektionale Analysen zusammenzubringen, liefert Amy Allen (2018) mit ihrem Machtkonzept. Um dies auch konzeptuell greifbar machen zu können, geht sie zunächst auf die in der feministischen Theoriebildung adaptierten und auch kritisch betrachteten Machtkonzepte von Michel Foucault, Judith Butler und Hannah Arendt ein. Dabei stellt sie sowohl gewinnbringende als auch lückenhafte Aspekte der jeweiligen Konzepte in den Fokus, um diese für ihr Machtkonzept zu übernehmen bzw. zu adaptieren (Allen, 2018, S. 31ff.). Die grundsätzliche Kritik Allens (2018, S. 25) an diesen Machtkonzepten liegt vor allem darin, dass diese einen einseitigen Fokus entweder auf (männliche) Dominanz oder (weibliches) Empowerment legen und damit nicht in der Lage sind, komplexe Machtbeziehungen auf verschiedenen Ebenen zu erfassen, die gleichzeitig wirken können und resümiert daraus: »In sum, then, a feminist conception of power must be able to make sense of masculine domination, feminine empowerment and resistance, and feminist solidarity and coalition-building.« (Allen, 2018, S. 123) Darauf aufbauend entwickelt sie ein Konzept von Macht, das verschiedene Formen von Macht berücksichtigt und Ansätze aus den eben genannten Machtkonzepten miteinander in Verbindung bringt. So definiert Allen (2018) Macht bewusst sehr weit als »the ability or capacity of an actor or sets of actors« (Allen, 2018, S. 127) und spaltet diesen weiter in drei ›basic senses of power‹: (1) ›power-over‹, (2) ›power-to‹ und (3) ›power-with‹ (ebd., S. 121ff.). Diese erläutert sie wie folgt:

- (1) ›Power-over‹ definiert sie »as the ability of an actor or set of actors to constrain the choices available to another actor or set of actors in a nontrivial way« (Allen, 2018, S. 123). Dabei betont sie, dass Machtausübung sowohl intentional als auch nicht intentional sein kann und stets kontextabhängig ist, und schließt sich damit den grundlegenden Ansichten von Foucault, Butler und Arendt an, dass Macht grundsätzlich relational ist (ebd., S. 123f.). Herrschaft bzw. ›domination‹ dagegen definiert sie als eine spezielle Anwendung von Macht, deren Definition durch das normative Kriterium ›zum Nachteil der/des Anderen‹ erweitert wird (ebd., S. 125).
- (2) ›Power-to‹ oder ›empowerment‹ dagegen ist für Allen »the ability of an individual actor to attain an end or series of ends« (Allen, 2018, S. 126). Analog zu ihrem Verständnis von ›domination‹ ist ›resistance‹ für sie eine spezifische Gestalt von ›power-to‹, »that serve to challenge and/or subvert domination« (Allen, 2018, S. 126) und beinhaltet damit nicht allein die Einschränkung der Optionen des ›would-be aggressor‹, sondern vielmehr die eigene Kapazität gegen Widerstand zu agieren (ebd., S. 125).
- (3) ›Power-with‹ als dritte Form der Macht schließt an Arendts (1970) Machtkonzept an und kann verstanden werden als »the ability to act together for the attain-

ment of an agreed-upon end or series of ends« (Allen, 2018, S. 127). Spricht Allen von ›solidarity‹, meint sie damit eine gesonderte Erscheinung der ›power-with‹, deren Definition sie erweitert um »of challenging, subverting, and, ultimately, overturning a system of domination« (Allen, 2018, S. 127).

Allen betont, dass es sich dabei weniger um konkrete Formen der Macht, sondern eher um »analytically distinguishable features of a situation« (Allen, 2018, S. 128f.) handelt, um herauszustellen, dass diese Merkmale nicht nur in der Praxis miteinander wechselwirken, sondern auch konzeptuell miteinander verflochten sind, in einer Situation immer gleichzeitig wirken und in einer Wechselbeziehung zueinanderstehen (ebd.).

Nach Kley stellt Allens Machtkonzept

»ein Angebot dar, die in der Intersektionalitätsforschung eher impliziten als expliziten Begriffe von Macht und Herrschaft dahingehend zu präzisieren, dass zwischen der herrschaftsförmigen, einschränkenden und der ermöglichenden Seite der Macht in intersektionalen Analysen unterschieden werden kann. Allens normativ begründetes Instrumentarium ermöglicht es, gesellschaftlich generierte Ungleichheiten und Differenzen entlang von ›class‹, ›race‹, ›gender‹ und ›sexuality‹ auf verschiedenen Ebenen zu analysieren.« (Kley, 2013, S. 216)

So vereint ›power-over‹ den Macht- und Herrschaftsbegriff von Foucault und Bourdieu, ›power-to‹ individuelle Möglichkeiten des Widerstands vor allem im Anschluss an Foucault und Butler und ›power-with‹ die Möglichkeit des kollektiven Widerstands, die u.a. Bourdieu, vor allem aber Hannah Arendt in ihren Arbeiten hervorhebt, und bietet eine gute theoretische Grundlage, um die in Kapitel 2.1.4 herausgearbeiteten Vorteile eines Zusammenschlusses dieser Konzepte konzeptuell zu fassen.

2.2 Organisationen und soziale Ungleichheit

Organisationen werden innerhalb der modernen Gesellschaft eine tragende Rolle zugeschrieben, sie werden mitunter sogar als »die mächtigsten Akteure und Sprecher der Moderne« (Ortmann, 2015, S. 319) bezeichnet. Einen einheitlichen Organisationsbegriff zu definieren, erscheint aufgrund der enormen Theorie- und Methodenpluralität und der daraus entstehenden Ambiguität, die die Organisationsforschung innehat, schwierig (vgl. Kieser & Ebers, 2019; Kühl, 2015; S. Liebig et al., 2017a; Schreyögg, 2016). Dennoch gibt es Definitionen, die den kleinsten gemeinsamen Konsens, auf den sich nahezu alle Felder der Organisationsforschung einigen können, zusammenfassen (Wilz, 2010, S. 513). Nach dieser sind Organisatio-

nen »von ihrer Umwelt abgrenzbare soziale Gebilde, die über eine angebbare Anzahl an Mitgliedern verfügen und deren Interaktionen und Beziehungen arbeits- teilig auf die Erreichung eines definierten Ziels hin ausgerichtet sind« (Wilz, 2010, S. 513). Im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Forschung haben sich Organisa- tionen sowohl als wirkmächtiger Ort für die Re_Produktion als auch für den Abbau sozialer Ungleichheiten erwiesen (Acker, 2006; Amis et al., 2020; Tomaskovic-De- vey & Avent-Holt, 2019). Während es unter Umständen das Ziel von Organisationen ist, Ungleichheiten zu produzieren (z.B. Schulen), werden darüber hinaus auch »un- erwünschte« Ungleichheiten re_produziert, die sich auf weitere soziale Teilbereiche auswirken:

»For instance, without inclusion into a sports association, no inclusion into (com- petitive sports); without inclusion into a university, no scientific career; and with- out labour paid by organizations, no income.« (Hammer et al., 2023, Abs. 1)

So stellt sich die Frage, ob man überhaupt von »inklusive« Organisationen spre- chen kann. Dobusch (2022, S. 119f.) beantwortet diese Frage klar mit »Ja«, schränkt dies aber ein, indem sie sagt, dass die Inklusion niemals absolut und allumfäng- lich sein kann, es jedoch Organisationen gibt, die weniger ungleichheitsgenerierend sind als andere, und Inklusion eher in Bezug auf bestimmte Aspekte umgesetzt wer- den kann (ebd.). Während die Mainstream-Organisationsforschung lange Zeit für ihre »Geschlechtsblindheit« kritisiert wurde und auch weiterhin wird (vgl. Aulenba- cher & Riegraf, 2010; Funder, 2014a; Wilz, 2010), sind innerhalb der Organisations- soziologie im Zuge des »practice turn« in den Sozialwissenschaften zu Beginn der 2000er Jahre vermehrt praxistheoretische (Grulich & Biele Mefebue, 2023; Wilz, 2015) und diskurstheoretische Perspektiven (Hartz & Fassauer, 2016; Hartz & Rätzer, 2014) in den Fokus gerückt worden, um die Persistenz sozialer Ungleichheitsverhält- nisse in und durch Organisationen zu untersuchen. So hat vor allem die Rezeption und Übertragung von Erkenntnissen aus der und durch die Frauen- und Geschlech- terforschung auf Organisationen dafür gesorgt, dass

»sich die geschlechterorientierte Organisationsforschung bzw. organisationsori- entierte Geschlechterforschung zu einem breitgefächerten und dynamischen For- schungsfeld entwickelt hat« (Amstutz et al., 2018b, S. 19).

In diesem Kapitel soll in Anbindung an die vorherigen theoretischen Grundlagen dargestellt werden, wie verschiedene Konzepte aus Bourdieus (Kapitel 2.2.1) und Foucaults und Butlers theoretischen »Repertoires« (Kapitel 2.2.2) auf die Organisa- tionsforschung übertragen werden können. In Kapitel 2.2.3 wird das ambivalente Verhältnis zwischen Organisation und *Geschlecht* beleuchtet, indem u.a. Bezug auf verschiedene Ansätze der neo-institutionalistischen Organisationstheorie genom-

men wird und Ansätze, die im Rahmen der feministischen Organisationsforschung auch intersektionale Erklärungsansätze für die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in Organisationen liefern. Abschließen wird das Kapitel eine kurze Darstellung und Einordnung des Begriffs ›Diversity Management‹ im Rahmen der Umsetzung von diversitätsfördernden Maßnahmen in der organisationalen Praxis (Kapitel 2.2.4).

2.2.1 ›Symbolische Gewalt‹ in, durch und als Organisationen – Die Rezeption von Bourdieus Konzepten in der Organisationsforschung

In der Organisationsforschung, insbesondere der Organisationssoziologie, hat sich die Anwendung praxistheoretischer Ansätze seit Beginn der 2000er Jahre intensiviert (Grulich & Biele Mefebue, 2023, S. 117). Diese entstanden als Gegenentwurf zu einem bis dahin sehr funktionalistisch geprägten Organisationsverständnis z.B. im Rahmen des Weberschen Bürokratiemodells (Funder, 2014a, S. 36ff.). Trotz der unterschiedlichen theoretischen Ansätze lässt sich als allgemeine Definition und gleichzeitig als zentraler Punkt eines praxistheoretischen Verständnisses von Organisationen anführen, dass

»Organisationen [...] über organisationale Praktiken gekennzeichnet [werden], über in Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen, auch nicht nur über Kommunikation oder Entscheidung« (Ortmann et al., 2000, S. 317).

Neben Bourdieus ›Theorie der Praxis‹ (siehe Kapitel 2.1.2.1) ist vor allem Anthony Giddens ›theory of structuration‹ (bzw. jeweils einzelne Konzepte daraus) im Rahmen des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus oft rezipiert worden (Ortmann et al., 2000; Wilz, 2020). Obwohl Giddens Ansätze in der deutschsprachigen organisationssoziologischen Debatte inzwischen fest etabliert sind und Bourdieus Ansätze eher noch ›programmatischen Status‹ haben (Wilz, 2015, S. 261), wird aufgrund der Ausrichtung der Arbeit und des vorangegangenen theoretischen Hintergrunds in diesem Kapitel auf Bourdieus Ansatz und seine Übertragbarkeit auf den organisationalen Kontext eingegangen. Obwohl Bourdieu sich in seinen Werken nur ›am Rande‹ mit bestimmten feldspezifischen Organisationen wie z.B. Schulen, Parteien und Universitäten widmet und keine eigenständige Organisationstheorie entwickelt hat, haben sich viele seiner Konzepte für den organisationalen Kontext als anschlussfähig erwiesen (Grulich & Biele Mefebue, 2023, S. 117), wie nachfolgend erörtert werden soll.

Das in der Organisationsforschung wohl am häufigsten rezipierte Konzept Bourdieus stellt das des ›Feldes‹ dar – wenn auch oft losgelöst von den weiteren

dazugehörigen Konzepten, was Emirbayer und Johnson als »borrowing piecemeal from Bourdieu's work« (Emirbayer & Johnson, 2008, S. 5) problematisieren. Um das Feldkonzept wieder in den Kontext seiner Praxistheorie zu setzen, unterscheiden sie analytisch zwischen »organizational fields« und »organizations as fields« und ihren internen Machtstrukturen (ebd., S. 5ff., 22ff.).

Organisationen müssen nach Emirbayer und Johnson (2008, S. 5) zunächst immer innerhalb des relationalen Verhältnisses situiert werden, in dem sie entstehen. Demnach ist es wichtig, organisationale Felder als

»configuration of relationships *not* between the concrete entities themselves – e.g., the specific organizations at hand – but rather, between the nodes those entities happen to occupy within the given network or configuration« (Emirbayer & Johnson, 2008, S. 6, Herv. i. O.)

zu verstehen. Dies rückt den Fokus vor allem auf die temporären Machtverhältnisse und die Kämpfe über die Herrschaft innerhalb dieses Feldes, aber auch auf übergeordnete Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die über das Feld hinausreichen bzw. sich durch dieses ziehen (ebd.). Welche Organisationen in einem Feld die »Herrschenden« und die »Dominierten« sind, lässt sich daran ablesen, ob sie über feldspezifische Kapitalien verfügen, die ihnen die Fähigkeit verleihen, über die relativen Werte aller anderen Kapitalien innerhalb der Gesamtverteilung des Kapitals zu bestimmen, diesen Legitimität zu verleihen und somit »symbolische Macht« auszuüben (ebd., S. 13). Emirbayer & Johnson führen hier das Beispiel der Haute-Couture-Mode an. So orientieren sich kleinere Modeunternehmen stets an großen Modehäusern, weil sie den Glauben an die Überlegenheit dieser teilen (ebd.). Dies kann auch auf das Beispiel der Konstruktion einer »Normarbeitskraft« übertragen werden: »Symbolische Herrschaft in organisationalen Feldern führt zur Legitimation von Regeln und Erwartungen im Feld, die zur Aufrechterhaltung der traditionellen Arbeitsteilung beitragen.« (Hofbauer, 2014, S. 146) So wird u.a. durch mehr und mehr flexible Arbeitsstrukturen in Unternehmen ein erheblicher Druck auf die private Lebensführung der Beschäftigten ausgeübt, was zu einer Institutionalisierung einer »Normarbeitskraft« geführt hat, die sich an einer »männlichen Norm« orientiert und eben keine neutrale Konstruktion darstellt und an der sich auch Organisationen ausrichten (ebd.).

Eine weitere Ebene, die Emirbayer und Johnson (2008, S. 22ff.) aufmachen, ist die Betrachtung von Organisationen als eigene (Macht-)Felder, innerhalb derer sich beispielsweise (informelle) Regeln bilden:

»Statt der normativen Idealisierung von Akteuren, die expliziten institutionellen Regeln folgen, geben für die praxeologische Organisationsforschung informelle Praktiken, etwa in der Form von Netzwerken oder in der Verwendung von symboli-

schen Organisationsmythen, dem organisationalen Alltag seine Spur.« (Reckwitz, 2008b, S. 103)

Eine Form dieser Netzwerke stellen beispielsweise die von Lehner (2002) beschriebenen ›Männerbünde‹ dar, nach denen Organisationen organisiert sind und durch die so innerhalb von symmetrischen Beziehungen eine Distinktion zu anderen aufgebaut wird. Neue Mitglieder werden dann im Sinne einer sozialen Ähnlichkeit kooptiert, was auch als ›homosoziale Reproduktion‹ bzw. ›Kooptation‹ bezeichnet wird (Kanter, 1977a; Lorber, 1994). Die von Reckwitz angesprochenen ›symbolischen Organisationsmythen‹ bestehen z.B. auch in der Wahrnehmung von Führungsverhalten und (Geschlechter-)Stereotypen, die damit verbunden und in der generellen Organisationskultur wirksam werden (Achatz et al., 2002; Alvesson & Due Billing, 1997).

In Bezug auf Bourdieus Konzept des ›Kapitals‹ zeigen Tatli & Özbilgin (2005; 2012) auf, dass Bourdieus theoretische Überlegungen zum Kapital gepaart mit einer intersektionalen Perspektive einen fruchtbaren Rahmen für die Untersuchung von Diversität im Arbeitskontext liefern und plädieren für einen ›emic approach‹:

»[W]e contend that the research needs to take an emic approach, that recognizes the historical and geographical context, and to explore the processes of access to and ownership of power and resources (different forms of capitals) as its starting point, and from there move on to identify the social categories which are effective in creating and sustaining privilege and disadvantage in the specific context under investigation.« (Tatli & Özbilgin, 2012, S. 191)

Obwohl Bourdieu sich in seinen Arbeiten hauptsächlich mit der Differenzlinie *Klasse* befasst und der Übertrag zu anderen Differenzlinien dahingehend limitiert ist, liefert sein Konzept des ›Kapitals‹ wichtige Ansatzpunkte und Erklärungsmodelle für die Konstruktion von Privilegien und »provides an invaluable conceptual toolbox for diversity research« (Tatli & Özbilgin, 2012, S. 191). ›Ökonomisches Kapital‹ ist in diesem Zusammenhang relevant, als dass durch dieses Entlohnungsstrukturen und -festsetzungspraktiken ins Zentrum der Untersuchung gerückt werden und es damit möglich ist, entscheidende Ein- und Ausschlussmechanismen für Individuen oder Gruppen in Organisationen aufzuzeigen (ebd., S. 191f.). ›Kulturelles Kapital‹ erlaubt dagegen die Untersuchung von Legitimitätsmustern und der Organisationskultur im Allgemeinen und wie diese beispielsweise Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren beeinflussen (ebd., S. 192). ›Symbolisches Kapital‹ bezieht sich im Arbeitskontext beispielsweise auf Positionen und Rollen innerhalb der Organisation, Hierarchien und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Anhand dieser Kapitalform kann aufgezeigt werden, wie die verschiedenen Formen des Kapitals in Macht und Privilegien umgewandelt werden, beispielsweise in Bewerbungsverfah-

ren. Dies kann zu bestimmten Selektionsprozessen innerhalb von Bewerbungsverfahren führen, die u.a. auf Geschlechterstereotypisierungen beruhen (ebd.).

In diesem Kapitel konnte aufgezeigt werden, wie wichtig es ist, gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse stets in Verhältnis zu den Machtstrukturen innerhalb der Logiken der Felder zu setzen. Nur dann kann eine diversitätssensible Perspektive auf Organisationen eingenommen werden, mit der aufgezeigt werden kann, »dass die unterschiedlichen Felder nicht nur vergeschlechtlicht, sondern durch weitere Strukturkategorien, wie race oder Klasse, geprägt sind« (Grulich & Biele Mefebue, 2023, S. 120). Resümierend lässt sich sagen, dass Organisationen immer als Organisationen in Feldern, zwischen Feldern und als Felder betrachtet werden müssen (Emirbayer & Johnson, 2008, S. 32ff.) und dass Bourdieus praxeologischer Ansatz und sein Verständnis von »symbolischer Gewalt« eine gute theoretische Grundlage liefert, um »Querverbindungen zwischen institutionellen und organisationsübergreifenden und -internen Machtstrukturen zu denken« (Hofbauer, 2014, S. 161) und somit für die Erforschung von Organisationen durchaus nützlich sein kann.

2.2.2 Macht und Widerstand in Organisationen – Die Rezeption von Foucaults und Butlers Konzepten in der Organisationsforschung

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 beschrieben, bedingen sich, aus diskurstheoretischer Perspektive heraus, Wissen und Macht gegenseitig und schaffen Wahrheiten und Realitäten, die diese wiederum stützen und legitimieren. Widerstand ist Teil und Effekt eben dieser Macht und kann verstanden werden als performative Form der Re-Formulierung, Umdeutung und Neu-Interpretation von Machtstrukturen. Diskurstheoretische Ansätze vor allem im Anschluss an Foucault, aber auch an Butler wurden und werden vor allem in der kritischen Management- und Organisationsforschung rezipiert (Hartz, 2017, S. 203). So können Organisationen aus dieser Perspektive zum einen »als Effekte und Resultate historischer Formen der Problematisierung des sozialen Geschehens« (Hartz, 2017, S. 204) verstanden werden, zum anderen kann eine prozessorientierte Sicht auf diese die »alltägliche Aufrechterhaltung von Organisationen« (Hartz, 2017, S. 204) sichtbar machen. In Bezug auf eine akteurtheoretische Perspektive kann also u.a. analysiert werden, »wer in organisationalen Kontexten welche Diskurspositionen einnehmen und so z.B. die soziale Wirklichkeit in Organisationen (trans-)formieren kann« (Bührmann, 2014, S. 40) und wie sich soziale Wissensbestände in objektivierter Form äußern, z.B. in beobachtbaren Handlungsergebnissen, Gegenständen oder Artefakten (ebd., S. 43) – oder wie Andrea Bührmann formuliert: »Was wird in Organisationen wie »praxis- oder gar handlungswirksam« und damit »wirk-lich-?« (Bührmann, 2014, S. 44) Auch das Konzept des Widerstands in Organisationen wurde vielfach rezipiert. Eine Rezeption, die im Rahmen dieser Arbeit in den Fokus gestellt werden soll, ist jene von Peter Fleming und André Spicer (2007). Laut Fleming & Spicer (2007, S. 13ff.) wird

Macht in Organisationen auf vier verschiedene Arten ausgeübt: in Form von Entscheidungsmacht, mit der Person A Person B dazu bringt, etwas zu tun, dass Person B sonst nicht getan hätte (»coercive power«) (1), in Form des (Aus-)Sortierens von relevanten und irrelevanten Themen und die damit zusammenhängende Einschränkung des Entscheidungsraums (von anderen) (»manipulating«) (2), in Form der Beeinflussung der Interessen und Präferenzen von anderen, z.B. indem Personen lange Arbeitszeiten für das »Wohl« der Firma in Kauf nehmen, obwohl sich dies mit ihrer Freizeit überschneidet (»domination«) (3), und in Form der Konstruktion eines bestimmten Typus durch freiwillige Regelkonformität, z.B. indem Personen ein besonderes »commitment« gegenüber der Organisation verinnerlicht haben (»subjectivation«) (4) (ebd.). Zu jeder Form der Machtausübung sortieren sie eine Form des Widerstands. Diesen definieren sie allgemein als »organizational misbehaviour«:

»Subordinates may appropriate time, work, products and identity when they misbehave. Our reading of the literature focuses less on what the employee »takes« from the organization and more on what the dissatisfied do.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 31f.)

»Resisting as refusal« zeigt sich zunächst in passiver Form als Nicht-Befolgung von Anweisungen durch einen Vorgesetzten. Wenn diese Nicht-Befolgung schließlich gegenüber den Vorgesetzten offen kommuniziert wird, spricht dies für eine aktivere Form des Widerstands (ebd., S. 32). Angestellte widersetzen sich somit der »subject position of the happily managed« (Fleming & Spicer, 2007, S. 35) (1). Die am meisten genutzte Form der zweiten Art des Widerstands, »resistance as voice«, ist das Erheben der Stimme und das Verschaffen von Gehör bei Vorgesetzten bzw. Personen in machtvollen Positionen. Dies kann auch in kollektiver Form in alternativen Organisationsstrukturen geschehen, als Beispiel nennen Fleming und Spicer Gewerkschaften (ebd., S. 35). Auch in kleinerer Form (»sporadic sabotage«) kann durch diese Form Widerstand ausgeübt werden, jedoch reicht dies in der Regel nicht aus, um die Machtverhältnisse in Organisationen tiefgreifend zu beeinflussen (a. a. O., S. 35f.) (2). Die dritte Form des Widerstands, »resistance as escape«, zeigt sich z.B. in Zynismus, Ironie, Skepsis und Disidentifikation im Sinne einer Selbst-Distanzierung von organisationaler Macht (3). Die letzte Form, »resistance [as creation,] involves using power to create something that was not intended by those in authority« (Fleming & Spicer, 2007, S. 43). Dies kann als Form des »empowerments« (siehe Kapitel 2.1.6) gesehen werden, durch die alternative Selbst-Narrationen, Institutionen und soziale Arrangements geschaffen werden (ebd., S. 41ff.) (4). Die Dynamik zwischen Macht und Widerstand in Organisationen beschreiben sie als »struggle«:

»In the context of organizations, we treat struggle as a multidimensional dynamic that animates the interface between power and resistance. This is a process

of ongoing, multiple and unpredictable calls (power) and responses (resistance) in which power and resistance are often indistinguishable. The interface is one of mutual constitution in which power is never without resistance and vice versa.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 58)

Mit ihrer Klassifikation liefern Fleming & Spicer (2007) einen wichtigen und für Organisationsanalysen handhabbaren Übertrag der Konzepte von Macht und Widerstand in den organisationalen Kontext und legen dabei vor allem einen Fokus auf ›Mikropraktiken‹ als kleine, alltägliche Oppositionen von organisationalen Akteur*innen. Dies lässt sich somit gut an das Machtverständnis von Amy Allen (2018) (siehe Kapitel 2.1.6) und das im vorherigen Kapitel aufgezeigte Verständnis von Macht innerhalb von ›organizations in fields‹ im Anschluss an Bourdieus Feldtheorie anschließen (Kapitel 2.2.1). Somit kann untersucht werden, inwiefern in und durch Organisationen soziale Ungleichheitsverhältnisse durch Macht re produziert werden, aber auch inwiefern individueller und kollektiver Widerstand auf alltäglicher Ebene ausgeübt werden kann.

2.2.3 Organisation und Geschlecht – Ein ambivalentes Verhältnis

Seit den 1980er Jahren ist ausgehend von der Debatte im US-amerikanischen Kontext auch im deutschsprachigen Raum ein Forschungsinteresse daran gewachsen, wie vor allem Geschlechterungleichheiten in Organisationen re produziert werden und welche Handlungs- und Gestaltungsspielräume sich dabei für Organisationen ergeben (Riegraf, 2017, S. 1). Lange Zeit standen sich dabei die Annahme, dass Organisationen per se geschlechtsneutral sind und die Annahme, dass sie grundsätzlich vergeschlechtlicht sind gegenüber (Riegraf, 2017, S. 2). Mittlerweile sind daraus jedoch differenziertere, situations- und kontextbezogene Betrachtungen erwachsen, die untersuchen, wie »Geschlecht in Organisationen bedeutsam (gemacht) wird und [...] [wie] Geschlechterdifferenzen in Hierarchien übersetzt werden – oder eben auch nicht« (Riegraf, 2017, S. 2). In den nachfolgenden Kapiteln soll eine kurze Übersicht über diese Betrachtungen und die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse geliefert werden. Dabei wird sich an der Strukturierung über drei Hauptfragen an Müller (2020) orientiert: Wie *Geschlecht* (und weitere Differenzlinien) und Organisation aufeinander bezogen werden können (Kapitel 2.2.3.1), ob, und wenn ja, welche Möglichkeiten für einen Organisationswandel in Richtung der Verringerung von Geschlechterungleichheiten im Anschluss an neo-institutionalistische Ansätze bestehen (Kapitel 2.2.3.2) und welche gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen in der geschlechter- und diversitätsorientierten Organisationsforschung stattfinden und zukünftig noch zu erwarten sind (Kapitel 2.2.3.3).

2.2.3.1 Von ›tokens‹ und ›inequality regimes‹

Einen ›Klassiker‹ einer strukturalistischen Betrachtung von Organisationen und *Geschlecht* stellen Rosabeth Moos Kanter's Arbeiten dar, wobei ihr Buch ›Men and Women of the Corporation‹ aus dem Jahr 1977 sicher das am meisten rezipierte Werk ist (Riegraf, 2017, S. 3). Kanter geht im Anschluss an Webers Bürokratietheorie davon aus, dass Organisationen grundsätzlich geschlechtsneutral sind, *Geschlecht* jedoch auf der informellen Ebene sehr bedeutsam ist (ebd.). Kanter versteht *Geschlecht* als ›Zählkategorie‹ (Riegraf, 2017, S. 3) und unterscheidet zwischen verschiedenen ›proportional representations‹ bestimmter Personengruppen (Kanter, 1977b). Dabei sind ›skewed groups‹ solche, bei denen ein Verhältnis von ca. 85:15 herrscht und in denen ein bestimmter Typus den dominierenden Teil darstellt, der die Gruppe und ihre Kultur bestimmt (ebd., S. 966). Zugehörige zum zahlenmäßig unterliegenden Teil der Gruppe werden als ›tokens‹ bezeichnet, »because they are often treated as representatives of their category as symbols rather than individuals« (Kanter, 1977b, S. 966). Bei Frauen in Führungspositionen wird aufgrund ihrer Minderheitenposition vor allem ihr *Geschlecht* wahrgenommen, was diese in die widersprüchliche Situation bringt, besondere Leistungen zeigen zu müssen, um ihre Anwesenheit zu rechtfertigen und gleichzeitig ihre Weiblichkeit kontrollieren zu müssen, da diese nicht mit Professionalität gleichgesetzt wird (Riegraf, 2017, S. 3). Die Lösung ist laut Kanter eine Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte: Bei einem Anteil von über 15 Prozent würde der ›Minderheitenstatus‹ überwunden werden und bei über 30 Prozent sei eine Durchmischung der Minderheiten- und Mehrheitsgruppe möglich, sodass eine gleichwertige Machtverteilung möglich werde (ebd.). Obwohl das Konzept des ›tokenism‹ sich als sehr hilfreich für die Erforschung von Frauen in männlich-dominierten Arbeitsorganisationen erwiesen hat, wurde u.a. kritisiert, dass Kanter's Hypothesen dazu kaum empirisch erforscht seien und dass gezeigt werden konnte, dass der Status als ›tokens‹ für Frauen und Männer (und auch für andere Mehrheits- und Minderheitsgruppen) nicht die gleichen Konsequenzen hat und damit auch eine grundsätzliche Geschlechtsneutralität der organisationalen Strukturen und Prozesse nicht haltbar sei (L. Zimmer, 1988, S. 67ff.). Das Problem sei dabei weniger die Konzeption des ›tokenism‹, sondern vielmehr das Versäumnis, den übergreifenden sozialstrukturellen Rahmen sozialer Ungleichheit, in dem Organisationen eingebettet sind, anzuerkennen: »Tokenism alone, without attention to sexism, offers little insight into the organizational behavior of women or the relationships that develop between women and men in newly integrated occupations.« (L. Zimmer, 1988, S. 72) Trotz aller Kritik und Debatten um ihren Ansatz zählt sie zu den wenigen Autor*innen, die in der Mainstream-Organisationsforschung rezipiert werden. Ihre Überlegungen zu einer ›critical mass‹, also einer zahlenmäßigen Repräsentation von z.B. Frauen von mindestens 30 %, werden darüber hinaus in vielen diversitätsfördernden Maßnahmen u.a. in Quotenregelungen aufgegriffen (Ranftl, 2014, S. 69).

Gegen die Annahme, dass Organisationen grundsätzlich »geschlechtsneutrale, körperlose soziale Gebilde« (Ranftl, 2014, S. 75) sind, haben sich verschiedene Autor*innen ausgesprochen. So wird sich ab Ende der 1980er Jahre eher mit der Frage beschäftigt, inwiefern *Geschlecht* omnirelevant in Organisationen ist und gemacht wird (ebd.). Einen entscheidenden theoretischen Beitrag dazu hat Joan Acker mit ihrer ›Theory of Gendered Organizations‹ (1990) geliefert, die sie konzeptuell in späteren Arbeiten zu ›inequality regimes‹ (2006) um die Differenzlinien *class* und *race* erweitert und aus intersektionaler Perspektive heraus beleuchtet (2010). Nicht nur *Geschlecht*, sondern auch weitere Strukturkategorien sind aus ihrer Sicht ›embedded‹ in Organisationen, was sich in ›inequality regimes‹ niederschlägt (Acker, 2006, S. 443). Diese definiert sie als »loosely interrelated practices, processes, actions, and meanings that result in and maintain class, gender, and racial inequalities within particular organizations« (Acker, 2006, S. 443). ›Inequality regimes‹ zeigen sich in Organisationen auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Abstufung und sind daher als fluid und veränderbar zu verstehen (ebd.). Ungleichheiten werden somit in organisationalen Praktiken und Prozessen hergestellt, die Acker (2006) in ›general requirements of work‹ (z.B. Arbeitszeitgestaltung), ›class hierarchies‹ (z.B. Führungs- und Entscheidungsstrukturen), ›recruitment and hiring‹ (Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren) und ›wage setting and supervisory practices‹ (Lohngestaltung und Führungsverhalten) unterteilt (ebd., S. 447ff.). Diese werden in Diskursen, in Interaktionen und Identitäten der Beteiligten wirksam (Acker, 1990, S. 146f.), wodurch Ungleichheiten unsichtbar gemacht, legitimiert und kontrolliert werden (Acker, 1990, S. 146f.; Acker 2006, S. 452ff.).

2.2.3.2 Von ›gender cages‹, ›Entkopplung‹ und ›institutional work‹ – Anschluss an neo-institutionalistische Ansätze

Für die Beantwortung der Frage, ob und wenn ja, welche Möglichkeiten für einen Organisationswandel im Hinblick auf eine Verringerung von Geschlechterungleichheiten bestehen, haben sich verschiedene Ansätze des soziologischen Neo-Institutionalismus als sehr gewinnbringend im Rahmen der feministischen Organisationssoziologie erwiesen (Funder, 2017b; Funder & May, 2014). Was sich darin als besonders produktiv für die Geschlechterforschung erwiesen hat, ist, dass es im Rahmen des Neo-Institutionalismus möglich ist, die Komplexität und Ambiguität der Gleichzeitigkeit »von Wandel und Persistenz, Chancen und Zwängen sowie Refigurationsprozessen von Geschlechterungleichheiten« (Funder & May, 2014, S. 196) zu erfassen. Besonders auf drei Konzepte und deren Adaption in der Geschlechterforschung soll im Zuge der vorliegenden Arbeit näher eingegangen werden: das Konzept der ›gendered fields‹, der ›Entkopplung‹ und das Konzept der ›institutional work‹.

Organisationen sind Teil eines organisationalen ›Feldes‹ (siehe Kapitel 2.2.1), das sich aus verschiedenen Akteur*innen zusammensetzt. Diese »setzen sich aus

all den Organisationen zusammen, die die relevante gesellschaftliche Umwelt und damit den Bezugsrahmen der zu untersuchenden Organisation bilden« (Hasse & Krücken, 2005, S. 25). Um den ›reflexiven Wirkungszusammenhang‹ aller Ebenen einer Organisation und ihrer Umwelt in die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Organisation und *Geschlecht* miteinzubeziehen und in seiner Komplexität erfassen zu können, plädieren Funder & Walden (2017) für ein »neo-institutionalistisch inspirierte[s] geschlechtersensible[s] Mehrebenenmodell« (Funder & Walden, 2017, S. 54). Darin bilden die ›inneren Kreise‹ die Organisationen selbst, in denen ›gender cages‹ eingewoben sind (Funder & Walden, 2017, S. 56ff.). Diese ›gender cages‹, deren Bezeichnung angelehnt ist an die Webersche Metapher des ›iron cage‹, beschreiben die in die Organisation eingelassenen Geschlechter(ungleichheits)verhältnisse, die vor allem von Akteur*innen maßgeblich beeinflusst werden (Amstutz et al., 2018a; Funder, 2014b). Daneben finden sich die zuvor beschriebenen organisationalen Felder als ›gendered fields‹, »die wiederum auf Organisationen einwirken und zugleich zur (De-)Stabilisierung von ›Gender Cages‹ beitragen« (Funder & Walden, 2017, S. 61). Der äußere Kreis umfasst die gesellschaftlich vorherrschende ›gender order‹, in der die übergeordneten gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse verankert sind und die sowohl auf die Organisationen selbst als auch auf die organisationalen Felder einwirken (Funder & Walden, 2017, S. 61f.). Damit haben Funder & Walden

»ein *mehrdimensionales Analysemodell* [entworfen], das den (Re)Produktions- wie Transformationsprozessen organisationaler, feldspezifischer und gesellschaftlicher Geschlechterverhältnisse in ihrer ganzen Komplexität, Vielfalt und Widersprüchlichkeit auf die Spur kommen kann« (Funder & Walden, 2017, S. 64, Herv. i. O.).

Der zweite für die Geschlechterforschung als gewinnbringend erachtete Ansatz im Anschluss an Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1991) und John W. Meyer und Brian Rowan (1977) geht ebenfalls auf die Perspektive von ›organizations-in-fields‹ (siehe Kapitel 2.2.1) ein, bezieht sich also auf die Mesebene von Organisationen. Hier ist vor allem das Konzept der ›Isomorphie‹ von Bedeutung. Dieses beschreibt einen Prozess, nach dem sich Organisationen innerhalb eines Feldes im Zuge der Ausrichtung nach ähnlichen Sinnsystemen und der Anpassung an gesellschaftliche Erwartungen einander angleichen, um Legitimität zu erlangen und dadurch an Stabilität zu gewinnen (Hasse & Krücken, 2005, S. 25ff.). DiMaggio und Powell haben den ›Isomorphiegedanken‹ insofern weiterentwickelt, als dass sie der Meinung sind, dass sich letztendlich nicht die effizienteste Organisationsform durchsetzt, sondern dass der Glaube an die den Organisationen zugeschriebene Effizienz entscheidend für deren Legitimitätszuschreibung ist (Hasse & Krücken, 2005, S. 23). Dies führt dazu, dass Organisationen ›Rationalitätsmythen‹ bzw.

›Rationalitätsfassaden‹ erschaffen, die ihnen ihre überlebensnotwendige Legitimität bewahren (Funder & Walden, 2017, S. 49). Durch eine ›Entkopplung‹ der Formal- und Aktivitätsstruktur, oder nach Nils Brunsson (1989) zwischen ›talk‹, ›decision‹ und ›action‹, werden Umweltanforderungen in den Organisationen auf der Formalebene nur rein ›zeremoniell‹ adaptiert, während die Aktivitätsstruktur unbeirrt dessen weiterläuft (J. W. Meyer & Rowan, 1977, S. 356ff.). Brunsson (1989) bezeichnet dies auch als ›hypocrisy‹, also Scheinheiligkeit von Organisationen. Funder et al. (2006) haben in Bezug auf die Gleichstellungsproblematik herausgefunden, dass der ›Rationalitätsmythos‹ durch einen ›Egalitätsmythos‹ ersetzt wird. Mit dem Verweis auf das Leistungsprinzip wird die Bedeutsamkeit von Geschlechterungleichheitsverhältnissen damit gerade in modernen Organisationen überlagert und de-thematisiert (ebd.). Die Einführung von diversitätsfördernden Maßnahmen kann demnach als ›Legitimitätsfassade‹ bezeichnet werden, um sich nach außen als offene und moderne Organisation zu präsentieren, während die Organisationspraxis wie gehabt weiterläuft (Süß, 2007, S. 440ff.).

Das dritte Konzept der ›institutional work‹ von Lawrence & Suddaby (2006) nimmt dagegen eher die Handlung organisationaler Akteur*innen in den Fokus. Obwohl der Name ›Neo-Institutionalismus‹ suggeriert, dass hier auf ein gemeinsames Institutionenverständnis zurückgegriffen werden kann, ist dies nicht der Fall (Tolbert & Zucker, 1996, S. 179ff.). Viele (soziologische) Neo-Institutionalist*innen beziehen sich daher auf den Institutionenbegriff von Berger und Luckmann (1994) und verstehen Institutionen als

»the rules of the game in a society or [...] the humanly devised constraints that shape human interaction, the most effective institutional arrangements incorporate a normative system of informal and internalized rules« (North, 1990, S. 3).

Diese ›rules of the game‹ lassen sich mit Scotts (1994, 2007) ›Institutionenmodell‹ oder auch ›Drei-Säulen-Modell‹ noch weiter ausdifferenzieren. Demnach lässt sich zwischen ›regulativen‹, ›normativen‹ und ›kognitiven Institutionen‹ differenzieren, über die sich Institutionen konstituieren: Während erstere (staatliche) Gesetze und Verordnungen umfassen, deren Nicht-Einhaltung Sanktionen mit sich bringt, sind ›normative Institutionen‹ internalisierte Werte und Erwartungen anderer Akteur*innen, die gesellschaftlich als wünschenswert erachtet und dahingehend bewertet werden. ›Kognitive Institutionen‹ drücken sich in geteilten Wahrnehmungen der Realität aus, die als unhinterfragt und selbstverständlich gelten (Scott, 1994, S. 47ff.). Die Ausprägungen der drei ›Säulen‹ sind in Organisationen unterschiedlich und können in ihren jeweiligen Mechanismen sogar gegenläufig sein (ebd., S. 71). Vor allem für die methodologische Einordnung und methodische Umsetzung im Rahmen der Erforschung von Organisationen ergeben sich daraus weitere Implikationen, da alle ›Säulen‹ adäquat erfasst werden müssen: So sind

beispielsweise Werte und Normen eng mit kulturellen Kognitionen verwoben, die sich dann in Handlungspraktiken und Diskursen manifestieren (Horwath, 2017, S. 130f.). Institutionen sind soziale Strukturen, die sehr widerstandsfähig sind, aber die nichtsdestotrotz Veränderungsprozessen unterliegen (Scott, 1994, S. 48). So ist beispielsweise auch *Geschlecht* als hierarchische Differenzlinie in Organisationen ›institutionalisiert‹ (Amstutz et al., 2018a), kann aber auch genauso ›deinstitutionalisiert‹ werden (Heintz & Nadai, 1998). »De-Institutionalisierung ist [...] [jedoch] nicht gleichzusetzen mit der Auflösung einer Institution, sondern verweist zunächst nur auf eine Veränderung ihrer Reproduktionsmechanismen.« (Heintz, 2008, S. 234) Inwiefern dies von Akteur*innen beeinflusst werden kann, zeigt das Konzept der ›institutional work‹ von Lawrence und Suddaby (2006) auf. ›Institutional work‹ beschreibt die »purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 215). Dies ist möglich durch das ›paradox of embedded agency‹, das beschreibt, wie Akteur*innen trotz ihrer Eingebundenheit in ihren institutionellen Kontext in der Lage sind, auf diese einzuwirken (Battilana & D’Aunno, 2009). ›Purposive‹ wird dabei als Eigenschaft von Akteur*innen verstanden, mit der diese in der Lage dazu sind, »to work with institutionally-defined logics of effect or appropriateness« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 219) und sind abzugrenzen von einem Verständnis von Akteur*innen als grundsätzlich strategisch und reflektiert, wie es beispielsweise in Rational-Choice-Ansätzen verwendet wird. Lawrence und Suddaby (2006, S. 220ff.) unterscheiden zwischen verschiedenen Formen der Institutionenarbeit: die Erschaffung von Institutionen (›creating‹), die Erhaltung von Institutionen (›maintaining‹) und das (Zer-)Stören von Institutionen (›disrupting‹) (ebd.). Während der ›Schlüssel‹ zur Erschaffung von Institutionen in der Implementierung von Regelungen, Belohnungen und Sanktionen liegt (ebd., S. 228), ist für die Erhaltung von Organisationen vor allem die ›(non-)comprehensibility‹ von Handlungen entscheidend, also eine absichtliche Komplexität als Barriere gegen Veränderungen (ebd., S. 234). Das (Zer-)Stören von Institutionen geschieht »primarily by redefining, recategorization, reconfiguration, abstracting, problematizing, and, generally, manipulating the social and symbolic boundaries that constitute institutions« (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 238). Dangsou und Langley (2012) führen in Lawrence und Suddabys Ansatz die Variable des ›tests‹ ein, der ein kritisches Ereignis darstellt, durch das (De-)Institutionalisierungsprozesse verursacht werden können. Dies können z.B. die Einführung geschlechtersensibler Sprache oder bestimmter Gleichstellungsmaßnahmen sein (Trenkmann, 2017a, S. 291). Dabei unterscheiden sie zwischen verschiedenen Graden der Intentionalität, zwischen ›strategic agency‹ (kreative, strategische Institutionenarbeit zum Erhalt von Institutionen) als höchstem Grad, ›interpretative agency‹ (Bemühen um die Einhaltung von Regelungen) und ›pragmatic agency‹ (Vermeidung von Konfrontation) (Dangsou & Langley, 2012, S. 515). Trenkmann (2017b, 2017a) und Horwath

(2017) haben neben vielen weiteren Forschenden in ihren Arbeiten aufzeigen können, wie diese Ansätze für die Erforschung der Umsetzung von Gleichstellungspolitiken in Organisationen fruchtbar gemacht werden können. So hat Trenkmann (2017a) verschiedene Akteur*innentypen identifiziert, die von Überzeugungstäter*innen bis hin zu Gegner*innen reichen, und liefert damit wertvolle Einblicke in die Handlungsrealität von innerorganisationalen Akteur*innen und damit auch Erklärungsansätze für die (Nicht-)Wirksamkeit von Gleichstellungspolitiken (ebd.). Lawrence & Suddaby (2006, S. 239) merken an, dass Institutionenarbeit oft »language-centered« ist (Lawrence & Suddaby, 2006; Suddaby & Greenwood, 2005), es kann also auch von »diskursiven Legitimationsweisen« gesprochen werden (Nussbaumer, 2023, S. 77) (siehe auch Kapitel 2.1.3 und 2.2.2). Für die Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik identifizierte beispielsweise Hericks (2011, S. 275) verschiedene Legitimationsmuster, z.B. die Enttabuisierung der Thematik, durch die die Organisation an sich nicht infrage gestellt wird. Nussbaumer (2023, S. 172ff.) konnte daran anschließend aufzeigen, dass Organisationen anhand verschiedener Legitimationsquellen die Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungspolitiken entweder an eine externe Einheit übertragen oder diese individualisieren (ebd.).

In diesem Kapitel konnte dargelegt werden, dass verschiedene Ansätze und Konzepte des soziologischen Neo-institutionalismus in der Geschlechterforschung als wichtige Erklärungsansätze dafür herangezogen werden können, warum die Implementierung diversitätsfördernder Maßnahmen und Strategien, z.B. im Rahmen eines »Diversity Managements«, nicht unbedingt zu einem organisationalen Wandel führt und welche Handlungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Zielen sich daraus für Akteur*innen innerhalb von Organisationen ergeben.

2.2.3.3 Ausblick auf eine intersektionale Organisationsforschung

Wie Müller resümiert, hat die

»kontinuierliche Reflexion in der Geschlechterforschung [...] zu einer kontextuell-situativen Relativierung von *gender* [...] und aktuell zur Hinterfragung zentraler Annahmen vor dem Hintergrund postkolonialer Kritik« (Müller, 2020, S. 17, Herv. i. O.)

geführt. So kritisiert beispielsweise Grulich (2020, S. 8) ein »whitewashing« der Organisationsforschung und auch Ospina & Foldy (2009, S. 876ff.) weisen darauf hin, dass *race* in der Organisations- und Führungsforschung oft nicht berücksichtigt wird und wenn es berücksichtigt wird, oft eine Reifikation von generalisierenden und stereotypisierenden Zuschreibungen stattfindet (ebd., S. 888). Wie vorangehend aufgezeigt wurde, haben sich verschiedene Anschlüsse an praxis- und diskurstheoretische Ansätze und an Ansätze des soziologischen Neo-Institutiona-

lismus in vielerlei Hinsicht als sehr ertragreich erwiesen, um das Wirkungsgeflecht zwischen Organisation und *Geschlecht* zu untersuchen (Funder, 2014a, S. 50ff.). Wie diese adaptiert und weiterentwickelt werden können, um auch andere Differenzlinien im Sinne einer intersektionalen Organisationsforschung mit einzubeziehen, zeigt z.B. Ackers (2006) Ansatz, in dem sie ihr Konzept der ›gendered organisation‹ für eine Betrachtung der Re_Produktion von ›inequality regimes‹ ausgeweitet hat (siehe Kapitel 2.2.3.1). Dabei hebt sie vor allem die Differenzlinien *race*, *class* und *gender* hervor, die miteinander wechselwirken, negiert aber nicht, dass es noch weitere ungleichheitsgenerierende Differenzlinien gibt (Acker, 2006, S. 445). So führt sie z.B. an, dass Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren nicht *gender*- und *race*->neutral sind:

»The race and gender of both the applicant and the decision makers can affect [...] judgement, resulting in decisions that white males are the more competent, more suited to the job than are others.« (Acker, 2006, S. 450)

Dazu kommt, dass viele Ungleichheiten in Organisationen ›unsichtbar‹ bleiben. Dies hängt damit zusammen, dass Privilegierte ihre eigenen Privilegien nicht sehen und damit bestimmte Differenzlinien, z.B. (Hetero-)Sexualität, als ›Norm‹ unhinterfragt bleiben. So liefern u.a. Hofmann (2014) und Bendl & Eberherr (2015) einen wichtigen Anstoß dazu, queer-theoretische Perspektiven in eine intersektional inspirierte Organisationsforschung einzubringen. Auch können einzelne Differenzlinien von anderen überlagert werden, z.B. *class*: »Class inequality, inflected through gendered and racialized beliefs and practices, is the normal and natural bedrock of organizing, and white men are the normal and natural top leaders.« (Acker, 2006, S. 459) Was die Differenzlinie *race* angeht, sind vor allem Sara Ahmeds (2007b, 2012) Arbeiten zu nennen, in der sie sich aus einer Critical Whiteness-Perspektive heraus mit Weißsein als Norm in Organisationen auseinandersetzt. So konstatiert sie u.a., dass das Problem institutionellen Rassismus zu erkennen, Teil des Problems ist, zu verstehen, dass alle Formen der Macht, Ungleichheit und Beherrschung systemisch und nicht individuell sind (Ahmed, 2012, S. 42).

Während in US-amerikanischen Debatten das Konzept der Intersektionalität schon früher als im deutschsprachigen Kontext in der Organisationsforschung rezipiert wurde (vgl. Atewologun et al., 2016; McDowell & Carter-Francique, 2017; Rodriguez et al., 2016; Zanoni, 2011), steckt die Debatte in letzterem Kontext noch in den Anfängen (Grulich, 2020, S. 8f.). Nkomo und Stewart (2006, S. 528ff.) fassen zusammen, dass, zumindest innerhalb der US-amerikanischen Forschungsdebatte, vor allem die Kategorien *race* und *gender* ab den 1960er Jahren in Organisationen zunehmend erforscht wurden, wenn auch oft noch getrennt voneinander. Deutlich weniger Aufmerksamkeit haben dafür andere Differenzlinien erhalten wie z.B. *Alter*, *Behinderung*, *Religion* und *sexuelle Orientierung*, obwohl Forschungsarbeiten zu

Letzterer zunehmen (ebd.). Im Kontext der Geschlechter- und Organisationsforschung ist Intersektionalität im letzten Jahrzehnt jedoch »zu einem dynamischen und bedeutenden Forschungsfeld avanciert« (Eberherr, 2014, S. 369). So wurden intersektionale Perspektiven zunehmend integriert und weiterentwickelt, sodass mittlerweile verschiedene Diskursstränge und Erkenntnisperspektiven existieren (Eberherr, 2020b, S. 248ff.). Für eine intersektionale Analyse von Organisationen bieten sich nach Eberherr (2020b, S. 376ff.) Ansätze auf verschiedenen Ebenen an, die bereits (mehr oder weniger) einen ›intersektionalen Gedanken‹ aufgreifen, z.B. die bereits aufgeführten Ansätze von Joan Acker und Candace West & Don Zimmermann (siehe Kapitel 2.1.1 und 2.2.3.1). Um Intersektionalität auch methodisch in Organisationen greifbar zu machen, liefert vor allem Winker & Degeles (2009) Intersektionaler Mehrebenenansatz eine gute Grundlage, da in diesem Organisationen und Institutionen auf der Makro- und Mesebene explizit in die Analyse miteinbezogen werden (Eberherr, 2020b, S. 377). Was eine wesentlich größere Herausforderung der noch in den Anfängen steckenden intersektionalen Organisationsforschung darstellt, ist den Spezifika einzelner Differenzlinien und ihrer Wirkungsweise gerecht zu werden und gleichzeitig eine Essentialisierung dieser zu vermeiden (ebd., S. 378ff.). Einen Anstoß dahingehend könnten postkoloniale und poststrukturalistische (ebd., S. 381), aber auch queere Perspektiven liefern (Bendl & Eberherr, 2015; Knoppers et al., 2022).

Insgesamt resümieren Nkomo und Stewart (2006, S. 531ff.), dass es im Hinblick auf eine intersektionale bzw. diversitätsbezogene Organisationsforschung noch viel zu tun gibt, jedoch, wie Rodriguez et al. es formulieren, »with much potential for further development« (Rodriguez et al., 2016, S. 212).

2.2.4 Diversity Management in Organisationen – Eine ›Win-Win-Situation‹?

In diesem Unterkapitel soll ein kurzer Exkurs dahingehend erfolgen, wie versucht wird, sozialen Ungleichheiten im Kontext der organisationalen Praxis zu begegnen. Dazu lässt sich zunächst feststellen, dass in den letzten Jahrzehnten viele Begrifflichkeiten rund um das Thema Diversität vor allem im organisationalen Kontext in den Fokus geraten sind – oder wie Winker und Degele (2009) es ausdrücken: »Vielfalt, Diversity, *Othering* und Multikulti waren plötzlich *trendy*.« (Winker & Degele, 2009, S. 15, Herv. i. O.) Nachfolgend soll also kurz darauf eingegangen werden, was ›Diversity Management‹ in diesem Zusammenhang bedeutet und auf welchen teils sehr unterschiedlichen Konzepten und Ansätzen dies beruht.

Besonders in der Diversitätsforschung, die als Schnittbereich zwischen Organisations- und Geschlechterforschung verstanden werden kann, hat die Debatte darum, wie intersektionale Perspektiven (besser) berücksichtigt werden können, eine besondere Qualität erreicht (Eberherr, 2020b). Im organisationalen Kontext (sowohl im For-Profit als auch im Non-Profit-Bereich) haben sich im Zuge von Antidiskri-

minierungspolitiken im US-amerikanischen Kontext verschiedene Strategien und Steuerungsinstrumente entwickelt, einerseits, um Diskriminierung auf personeller und organisationaler Ebene entgegenzuwirken und andererseits, um einen produktiven Umgang mit Vielfalt in Organisationen zu fördern. Diese werden auch als ›Diversitäts-Management‹, ›Managing Diversity‹ oder ›Diversity Management‹ bezeichnet und haben auch im europäischen und im deutschen Kontext, hier vor allem durch die Verabschiedung des ›Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes‹ (AGG) im Jahr 2006, Einzug gehalten (Bruchhagen & Koall, 2010; Engel, 2007; Hays-Thomas et al., 2004). Engel (2007) unterscheidet in Anlehnung an Thomas & Ely (1996) zwischen verschiedenen Ansätzen innerhalb des Diversitätsmanagements:

Der ›Fairness- und Anti-Diskriminierungs-Ansatz‹ bezieht sich vorrangig auf die rechtliche Ebene und zielt auf die Etablierung von Richtlinien und Gesetzen ab. Dieser Ansatz hat seinen Ursprung in den 1960er und 70er Jahren in den Programmen und Rechtsprechungen, die im Zuge der ›Affirmative Action‹ im US-amerikanischen Kontext für Unternehmen verpflichtend geworden sind (Engel, 2007, S. 98). Beim zweiten Ansatz, dem ›Zugangs- und Legitimitäts-Ansatz‹ oder auch ›market based view‹, der als Gegenreaktion zum vorherigen Ansatz in den 1980er Jahren entstanden ist, steht der ökonomische Nutzen von Diversitätsmanagement für Organisationen im Fokus (Engel, 2007, S. 100). Verschiedene ›Untervarianten‹ dieses Ansatzes, die sich in den 90er Jahren vor allem im deutschsprachigen Raum entwickelt haben, fasst Engel (2007, S. 104) unter ›Konstruktivistischen und systemtheoretischen Gender & Managing Diversity-Ansätzen‹ zusammen. Der ›Lern- & Effektivitäts-Ansatz‹ als letzter Ansatz der Reihe hat sich in den 1990er Jahren in den USA parallel zu Großbritannien entwickelt und stellt auch in Europa den am weitesten verbreiteten Diskurs dar (ebd., S. 102). Das Ziel dieses Ansatzes ist es, verschiedene organisationale Ebenen miteinzubeziehen und beide vorherigen Ansätze miteinander zu vereinen:

»Auf der einen Seite der Abbau von Dominanzkulturen und Verhinderung von Diskriminierung, auf der anderen Seite geht es darum, dass die genutzte Vielfalt der MitarbeiterInnen für die Organisation auch eine wirtschaftliche Ressource darstellt.« (Engels, 2007, S. 102)

Neben den verschiedenen Ansätzen, die in unterschiedlichen Kontexten entstanden sind und sich zum Teil auch überschneiden oder in kombinierter Form auftreten, stellt sich auch die Frage, welche Stellung das Diversitätsmanagement zu anderen Programmen sozialer Teilhabe, z.B. ›Gender Mainstreaming‹ in Organisationen einnimmt. Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre begann in Deutschland allmählich eine Institutionalisierung von Gleichstellungsmaßnahmen, die auf einem differenztheoretischen Ansatz beruhten (Gruhlich & Riegraf, 2020, S. 258). Diese wurden in den 1980er Jahren von gleichheitstheoretischen und in den 1990er Jah-

ren von dekonstruktivistischen Ansätzen abgelöst, was sich auch in den gleichstellungspolitischen Forderungen und Strategien niederschlug (ebd., S. 258f.). »Gender Mainstreaming« entstammt der internationalen Frauenbewegung und wurde auf der vierten Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking als neue Form der Gleichstellungspolitik etabliert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass umfassende Organisations- und Personalentwicklungsprozesse jenseits des öffentlichen Sektors kaum etabliert wurden und dass etablierte Strategien und Maßnahmen auf EU-Ebene langsam verschwinden, ohne dass die damit verbundenen Ziele erreicht worden wären (ebd., S. 260). So beschäftigt sich u.a. Riegraf (2008, S. 403) mit der Frage, wie eine Ergänzung bzw. Erweiterung von Gleichstellungspolitiken und -maßnahmen aussehen kann. Sie konstatiert, dass es im Wesentlichen davon abhängt, präzise benennen zu können, welche Differenzen in welchen Situationen auch in Wechselwirkung miteinander in der Organisation im Fokus der Maßnahmen stehen sollten, da es sonst zu einer »Verwässerung« einzelner bereits bestehender Maßnahmen kommen könnte und ähnliche Kritikpunkte und Problemfelder, die z.B. bereits im Rahmen des »Gender Mainstreaming« diskutiert wurden, reproduziert werden könnten (Amstutz, 2010, S. 10ff.; Riegraf, 2008, S. 403). Genauso wichtig sei es, die Maßnahmen und die zugrunde liegenden Begrifflichkeiten immer wieder in den Kontext von Antidiskriminierungsrichtlinien und Ungleichheitsdebatten einzubetten, da sie sonst Gefahr liefen, aufgrund der Vagheit dieser Begrifflichkeiten bestehende Ungleichheitsverhältnisse in Organisationen zu reproduzieren, anstatt diese zu reduzieren (ebd., S. 404). Dies zeigt sich u.a. auch daran, dass Organisationen sich bei der Rezeption und Interpretation von Diversitätsdiskursen teilweise in Widersprüchen und Spannungen wiederfinden, die sich z.B. in der (Un-)Vereinbarkeit von moralischen und betriebswirtschaftlichen Argumenten für Diversitätsmanagement zeigen (Purtschert, 2007, S. 91).

»Entsprechend dieser Wertigkeit von Ökonomie als Ausgangspunkt steht auch die sozial-normative Perspektive von »fairness & antidiscrimination« von Diversitätsmanagement im Rahmen von CSR [Corporate Social Responsibility] wieder unter dem ökonomische[n] Primat des Neoliberalismus.« (Bendl, 2007, S. 21)

Diese Verflechtung von ökonomischen und Gerechtigkeitslogiken ist durchaus ambivalent: Einerseits erhält die Erhöhung von Diversität Relevanz in Organisationen, was ihr lange Zeit verwehrt blieb, andererseits wird »die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht« (Purtschert, 2007, S. 91) – das »nützliche Andere« wird essentialisiert und ökonomisiert und muss »gemanaged« werden (vgl. Bendl, 2007; Dobusch, 2015; Kutzner, 2010; Lederle, 2008; Levy & Phillips, 2020; Purtschert, 2007). Vor allem in Non-Profit-Organisationen lässt sich diese Ambiguität aufgrund einer Gleichzeitigkeit beider Logiken innerhalb eines »heterogenen Sagbarkeitsspielraums« (Dobusch, 2015, S. 255) jedoch nutzen: So

ist eine Vereinbarkeit beider Logiken durchaus denkbar, wenn die Gerechtigkeitslogik als Zweck der Organisation anerkannt wird und ökonomische Erwägungen als Mittel zur Erfüllung dieses Zwecks verstanden werden (Tomlinson & Schwabenland, 2010, S. 116ff.).

Insgesamt lässt sich mit Amstutz zusammenfassen, dass Diversitätsmanagement

»die Chance der Auseinandersetzung von betrieblichen sozialen Konstruktionen mit Forschungsergebnissen und gesellschaftspolitischen Zielen [bietet]. [...] Dabei ist für die Weiterentwicklung von Diversity Management noch offen, welche unterschiedlichen Wissenstraditionen, Disziplinen und Formen von Erfahrungswissen und Artikulationen an der Definition des Konzepts und damit auch an seiner politischen Relevanz teilhaben werden.« (Amstutz, 2010, S. 22)

Dafür seien jedoch eine gewissenhafte interdisziplinäre Arbeit an Konzepten und Begrifflichkeiten und eine Kontextualisierung dieser in ihr jeweiliges sozialpolitisches Setting notwendig, um das kritische Potential des Diversitätsmanagements weiterzuentwickeln (ebd., S. 17f.). So ist oft eine zum Teil »schwammige« Rezeption von Konzepten wie Intersektionalität und Diversität im Rahmen der Implementierung eines Diversity Managements in Organisationen zu beobachten. Patricia Hill Collins & Sirma Bilge fassen dies wie folgt zusammen: »[T]his slippery slope from race/class/gender studies to intersectionality, then intersectionality to diversity, then diversity to cultural competence may simply be too many dots to connect.« (Hill Collins & Bilge, 2016, S. 186f.) Um dies und weiteren Problemen und Kritiken zu begegnen, seien nach Gruhlich und Riegraf (2020) zukünftig vor allem drei Aspekte relevant: Die Auswahl und Gewichtung der Kategorien sowohl in der intersektionalen Theoriedebatte als auch in der praktischen Umsetzung, die Frage nach der Umsetzbarkeit von »Anerkennung« von Differenz bei gleichzeitiger »Umverteilung« materieller Ressourcen, z.B. im Hinblick auf die Bezahlung und die Frage der Nachhaltigkeit von Maßnahmen und Strategien, wenn diese stets an ökonomische Ziele gebunden sind und die Auseinandersetzung mit möglichen Alternativen dazu (Gruhlich & Riegraf, 2020, S. 266f.). Nur so sei es möglich, eine wirkliche »Win-Win-Situation« des Diversity Managements für Organisationen und marginalisierte Personengruppen als »Zielgruppe« herstellen zu können, die ökonomische Logiken nicht unbedingt ausschließen muss (ebd.).

2.3 Synthese: Sportorganisationen als machtvolle Felder der Ungleichheit

In diesem Kapitel soll das theoretische Gerüst für die Erklärung der Re_Produktion sozialer Ungleichheiten (Kapitel 2.1) in Organisationen (2.2) in den Kontext des Sports eingeordnet werden – es stellt also eine Synthese der theoretischen Perspektiven der vorliegenden Arbeit dar.

Obwohl weder Foucault noch Bourdieu in ihren Arbeiten weder eine eigene dezidierte Organisationstheorie entwickelt noch eine besonders ausdifferenzierte Betrachtung des Sports als eigenes Feld vorgenommen haben, lassen sich verschiedene Konzepte dieser Ansätze im Rahmen der in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten theoretischen Grundlagen gut auf den Sport als auch auf Sportorganisationen übertragen. Bourdieu befasst sich in seinen wenigen Arbeiten zum Sport eher mit den Differenzierungsmustern, die in ihm wirksam werden. So lassen sich auch im Sport ›feine Unterschiede‹ finden u.a. in der Präferenz von Sportarten, in der Form der Ausübung, in der Gesellschaft, in der dieser ausgeübt wird, sowie in den Werthaltungen und in den Motiven (Bourdieu, 1993/1980, S. 181, 2023a, S. 339). Diese unterliegen auch im Sport im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen Veränderungen. So ist der Sport an sich ein symbolisches Feld von Machtkämpfen:

»Das Feld der Sportpraktiken ist Schauplatz von Kämpfen, in denen es, neben anderem, um die monopolistische Durchsetzung einer legitimen Bestimmung von Sportpraxis wie der legitimen Funktion derselben geht: Amateurismus vs. Professionalismus, Sportpraxis vs. Sport-Schau, exklusiver ›Eliten‹-Sport vs. populärer Massen-Sport usw.« (Bourdieu, 1993, S. 172f.)

Dabei kann der Sport, oder nach Bourdieu ›der Raum der Sportpraktiken‹, aber nicht als »in sich geschlossenes Universum« (Bourdieu, 1992, S. 196) betrachtet werden, sondern ist auch immer eingebettet »in ein Universum von ihrerseits als System strukturierte[n] Praktiken und Konsumtionen« (Bourdieu, 1992, S. 196). Nach Bourdieu stellen Sportorganisationen also vereinfacht gesagt Organisationen im Feld des Sports dar, die eingebettet in andere gesellschaftliche Felder sind. Sportorganisationen müssen also, wie in Kapitel 2.2.1 dargelegt, immer als im gesamtgesellschaftlichen Kontext anderer Felder, aber auch als eigene (Macht-)Felder analysiert werden, in denen Akteur*innen um Macht und Ressourcen kämpfen. Auch mit Foucault kann der Sport als machtvolles Feld verstanden werden, in dem soziale Ungleichheitsverhältnisse diskursiv wirksam werden und in dem Individuen sich selbst konstituieren, z.B. durch Körperpraktiken im Fitnesssport im Sinne einer ›aesthetic self-stylisation‹ (Markula & Pringle, 2006, S. 154ff.).

Wie bereits im einleitenden Teil der Arbeit (Kapitel 1) beschrieben, werden im und durch den Sport verschiedene gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse

re produziert und weiter verstärkt, auf der anderen Seite birgt der Sport jedoch auch ein großes Potential, diese zu überwinden. Wie sich dies offenbart, darauf wurde ebenfalls im einleitenden Teil der Arbeit anhand verschiedener Beispiele eingegangen, in denen auch die Verflechtung von verschiedenen Differenzlinien deutlich wurde (Kapitel 1.2). Daher muss auch das Feld des Sports insgesamt aus einer intersektionalen Forschungsperspektive heraus betrachtet werden (Kapitel 2.1.5). Besonders deutlich wird die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in der fehlenden Diversität in Führungs- und Entscheidungsebenen von (übergeordneten) Sportorganisationen. Die dort perpetuierten Ungleichheitsverhältnisse zeigen sich dabei sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene (Kapitel 1.2). Die Erklärungsversuche aus der (sportbezogenen) Geschlechter- und Diversitätsforschung (siehe Kapitel 2.2.3) dazu sind, zumindest was die Differenzlinie *Geschlecht* angeht, schon länger bekannt und wie in Kapitel 1.3 aufgezeigt wurde, viel erforscht, wohingegen im Hinblick auf intersektionale Perspektiven noch eine erhebliche Forschungslücke besteht (siehe Kapitel 1.4). Es zeigt sich insgesamt, dass viele Mechanismen der Re_Produktion von Ungleichheit auch in anderen Organisationstypen abseits des Sportkontextes vorkommen. Nichtsdestotrotz zeigen sich die Auswirkungen dieser in Sportorganisationen auf eindrucksvolle Art und Weise. So bezeichnen beispielsweise Bryan et al. (2021) (Männer-)Fußballvereine als »extremely gendered organizations«. Ob es sport(organisations)spezifische Re_Produktionsmechanismen und -strukturen gibt, wird sich im Verlauf der vorliegenden Arbeit zeigen. Resümierend kann an dieser Stelle festgehalten werden,

»that differences in wishes, opportunities, and possibilities to participate in sport and, specifically, to participate in specific organizations or types of sports, are still related to unequal access to different economic, social, and cultural resources and the influence of normative images« (Elling & Claringbould, 2005, S. 511).

Die Wirkmächtigkeit dieser Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen zeigt sich insgesamt auch darin, dass dies kein regionales, nationales oder auf bestimmte Sportorganisationen oder auf den Sport an sich beschränktes, sondern ein gesamtgesellschaftliches Phänomen darstellt, das sich über die Zeit hinweg, trotz des durch theoretische und empirische Forschung gewonnenen Wissens um die Re_Produktionskraft von verschiedenen Mechanismen und Strukturen und auch im Zuge verschiedener Programme und Strategien mit dem Ziel dies zu ändern, als (relativ) stabil erwiesen hat (Adriaanse, 2024; Cunningham, 2019; Doll-Tepper & Pfister, 2004). Auf der theoretischen Grundlage von Bourdieus Theorie der Praxis (siehe Kapitel 2.1.2) ließe sich dies z.B. wie folgt erklären: Dadurch, dass im organisierten Sport Führungs- und Entscheidungspositionen zu einer überwiegenden Mehrheit von Männern besetzt sind, sind diese auch in der Position, das »Spielfeld« dieser Organisationen zu gestalten und darüber zu entscheiden, welche

Art von Kapital von Wert ist und wer die Möglichkeit hat, dieses zu akkumulieren. Nach Allens Machtkonzept sind dies also Personen, die ›power-over‹ und ›power-to‹ in Führungsebenen ausüben (können) (siehe Kapitel 2.1.6). Demnach würde es nach Bourdieus Verständnis nicht reichen, nur die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, um die Machtverhältnisse innerhalb dieses Feldes zu ändern, so wie beispielsweise Kanter (1977a) dies in ihrem Ansatz vorschlägt (siehe Kapitel 2.2.3.1), sondern vielmehr aufzudecken, wie die Machtstruktur des Feldes aufrechterhalten wird:

»In a feminist-Bourdiesian analysis of field in sports management, we understand the workings of power can be revealed through the formal and informal, conscious and unconscious, practices that are sustained in highly gendered sporting networks.« (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 333)

In dieses Netzwerk eingewebt ist der Habitus der Führungskräfte, über den bestimmte informelle und unbewusste Praktiken, z.B. die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk als Voraussetzung für eine Führungsposition, zum einen inkorporiert und zum anderen innerhalb des Feldes als ›Norm‹ festgeschrieben werden (ebd., S. 337f.). Mit Foucault gelesen sind demnach auch Führungsebenen in Sportorganisationen Teil des Sports »as a *masculising practice* that organises various knowledge about bodies and shapes relations of power between multiple ›subjects‹« (Markula & Pringle, 2006, S. 102, Herv. i. O.). So re produzieren beispielsweise vergeschlechtliche Diskurse eine Form des Wissens, in der Sport als männlich dominiert konstruiert und legitimiert wird und an der sich Individuen orientieren (siehe Kapitel 2.1.3.1).

Eine Form der kritischen Selbst-Distanzierung zum eigenen Habitus und dem des Feldes kann nach Bourdieu unter Umständen dazu führen, dass Akteur*innen in Sportorganisationen in weniger machtvollen Positionen neue Strategien zur Kapitalakkumulation innerhalb des Feldes entwickeln, z.B. in Form des Wahrnehmens sozialer Veranstaltungen, der Zusammenarbeit mit anderen und des Nutzens von Vernetzungsmöglichkeiten, um in eine machtvollere Position zu kommen (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 335f.). Auch können normalisierte Praktiken und Diskurse im Feld zunehmend hinterfragt werden, z.B. im Rahmen einer Umdeutung von vergeschlechtlichten Praktiken im Rugby (Markula & Pringle, 2006, S. 116ff.), im Rahmen eines Schaffens von alternativen Diskursen über *Geschlecht* und Fußball von weiblichen Fußballtrainerinnen (Knoppers, De Haan, et al., 2022), aber auch im Rahmen eines Etablierens von neuen Praktiken zur Personalgewinnung, die die dominierenden Geschlechterordnung durchbrechen (Piggott, 2022; Shaw & Hoeber, 2003) – dies also eher im Sinne von situativen widerständigen Praktiken (siehe Kapitel 2.1.3.2). Dass eine Transformation des Habitus im Zuge der Trägheit dieses kein einfaches Unterfangen ist, wird mit Bourdieu ebenfalls deutlich (siehe Kapitel 2.1.2.2):

»However, if the positions of power continue to be occupied by men, and if the sporting organization normalizes male dominance in decision making, capital accumulation, and embodied practices and habitus, it may be extremely difficult for others to access or even enter the organizational field.« (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 336)

Jeffrey & Thorpe (2024) konnten am Beispiel der Sportart Surfen aufzeigen, dass Frauen sich durch eine verstärkte Sichtbarkeit, z.B. durch Erfolge bei den Olympischen Spielen und durch jahrzehntelang geführten Aktivismus im Sport, in der Kultur und in der Surfindustrie, in der World Surfing League allmählich Zugang zu vormals exklusiv männlich besetzten Machtpositionen erkämpfen konnten, in denen sie u.a. die Möglichkeit hatten, im Jahr 2019 einen Ausgleich der Preisgelder für Männer und Frauen zu schaffen, also nach Bourdieu eine Transformation des Feldes anzustoßen (siehe Kapitel 2.1.2.2). Was Jeffrey & Thorpe besonders betonen, ist die kollektive Form von Macht, die sich gut an Allens (2018, S. 127) Konzepte der ›power-with‹ und der ›solidarity‹ als eine gesonderte Form davon anschließen lässt (siehe Kapitel 2.1.6):

»Whereas Bourdieu tended to focus on the agency of individuals in navigating fields, this example highlights the importance of the collective activism of women with high symbolic and cultural capital in sport to challenge male-defined sporting fields.« (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 341)

Wichtig ist ihnen, zusammenfassend noch einmal zu betonen, dass, auch wenn es einige politische Veränderungen gegeben hat und noch geben mag, weil die Sportlandschaft insgesamt in sich ›diverser‹ wird, diese Veränderungen nicht unbedingt auf einen strukturellen Wandel hindeuten. Dies funktioniert nicht ohne die hartnäckigen Bemühungen vieler individueller und kollektiver Akteur*innen, die die Zuweisung von Raum, Ressourcen und Kapital ausgehandelt und sich unter der Last symbolischer Gewalt, die gegen sie gerichtet wurde, genau gegen diese gewehrt haben (ebd.).

Eine weitere Möglichkeit, Veränderungen zu erreichen, stellt, wie in Kapitel 2.2.4 dargestellt, die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen eines Diversity Managements dar. Dieses steht im organisierten Sport, was Führungspositionen in (übergeordneten) Sportorganisationen betrifft, noch ganz am Anfang. Grundsätzlich wird debattiert, ob eine solches Konzept im Sport bereits etablierte sportpolitische Programme unter einem Dach vereinen kann (Rulofs & Dahmen, 2010, S. 50). Hier wird vor allem in der Praxis die Frage nach dem Stellenwert der ›Gender-Perspektive‹ im Sport bzw. in Sportorganisationen und den in diesem Zuge bereits etablierten Maßnahmen diskutiert, z.B. in Form der Schaffung der Position der*des Gleichstellungsbeauftragten (ebd., S. 51). Wie bereits im ein-

leitenden Teil der Arbeit kurz dargestellt, wurden bereits vereinzelte Maßnahmen in Bezug auf die Differenzlinie *Geschlecht* implementiert, z.B. die Einführung einer ›Geschlechterquote‹ im DOSB in den Beiräten, Kommissionen, im Präsidium und bei Einzelwahlen ab dem Jahr 2014 und in der Mitgliederversammlung ab dem Jahr 2026 (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023c, S. 11, 2024a, S. 3). Dem DOSB angeschlossen haben sich dabei nur 8 von 75 Mitgliedsverbänden (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 15). Eine verbindliche Umsetzung für den organisierten Sport fehlt bisher gänzlich, was sich in den sehr unterschiedlichen Geschlechterverhältnissen in den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungsebenen in den Mitgliedsorganisationen widerspiegelt (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023a) (siehe Kapitel 1.2). Aus einer neo-institutionalistischen Perspektive (siehe Kapitel 2.2.3.2) kann konstatiert werden, dass diversitätsfördernde Maßnahmen in Organisationen oft lediglich als ›Legitimationsfassaden‹ wirken und deshalb nicht zum Erfolg führen, weil die Organisationsrealität davon unbeachtet bleibt. Gleichzeitig werden soziale Ungleichheiten durch einen ›Egalitätsmythos‹ verschleiert (Funder & May, 2014). Erst die Institutionalisierung von diversitätsfördernden Maßnahmen auf den von Scott (1994) beschriebenen unterschiedlichen ›Säulen‹ könnte dazu führen, dass diese wirksam werden können. Dazu können Akteur*innen innerhalb der Organisation durch ›institutional work‹ maßgeblich beitragen, dieses aber auch verhindern (siehe Kapitel 2.2.3.2). So sind Legitimations- (im Hinblick auf die Erhaltung des Status quo) und Abwehrmechanismen (im Hinblick auf die Erhöhung von Diversität) in der Regel diskursiver Natur (siehe Kapitel 2.1.3 und 2.2.2) und sind in (Sport-)Organisationen u.a. durchzogen von essentialisierenden und meritokratischen Logiken (Knoppers et al., 2021; Spaaij et al., 2020). Auch an dieser Stelle ist Bourdieus Praxistheorie anschlussfähig, denn der Erfolg der jeweiligen ›Strategie‹ ist nicht nur von der (diskursiven) ›Arbeit‹ organisationsinterner Akteur*innen abhängig, sondern auch maßgeblich davon, welche Position die jeweiligen Akteur*innen innerhalb der Organisation bzw. des Feldes haben, da sie, wenn sie in einer machtvollen Position sind, die ›Spielregeln‹ des Feldes verändern können (siehe Kapitel 2.1.2.1 und 2.1.2.2). Jedoch sind dahingehend auch widerständige Praktiken möglich, mit denen Akteur*innen diese Argumentationsmechanismen und -logiken umdeuten und neu konfigurieren können (siehe Kapitel 2.1.3 und 2.2.2).

Insgesamt lässt sich für die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit abschließend festhalten: Bourdieus Praxistheorie in Synthese mit diskurstheoretischen Ansätzen im Anschluss an Foucault und Butler liefert die Möglichkeit, ein tieferes Verständnis (der Formen) von Macht und Widerstand innerhalb von Sportorganisationen zu erlangen. Auch Ansätze aus der feministischen Organisationsforschung im Anschluss an neo-institutionalistische Konzepte eignen sich dazu, die Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel von Ungleichheitsverhältnissen zu erklären und den Einfluss von Akteur*innen dabei ins Zentrum zu rücken. Evans und

Pfister (2021) bringen dies für den Übertrag auf die organisationale Praxis wie folgt auf den Punkt: »We know what *prevents progress* – we know less about *what works*.« (Evans & Pfister, 2021, S. 336, Herv. i. O.) Vor dem Hintergrund des theoretischen Teils der Arbeit muss sich also im Hinblick auf die Analyse von Ungleichheitsverhältnissen in Sportorganisationen nicht nur gefragt werden, welche Mechanismen und Strukturen auf verschiedenen Ebenen einer (übergeordneten) Sportorganisationen zur Re_Produktion dieser in den Personalstrukturen der Führungsebenen beitragen, sondern auch welche Möglichkeiten und Räume des Widerstands und der Veränderung sich dort eröffnen, um die Perpetuierung dieser zu durchbrechen. Wie dies methodisch in der vorliegenden Arbeit umgesetzt wird, wird im nachfolgenden Teil der Arbeit dargestellt.

3. Das Forschungsdesign – Ein Fahrplan

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Zielsetzung der Arbeit, die Re_Produktion und Veränderungsmöglichkeiten von Ungleichheitsverhältnissen in Führungsebenen von Sportorganisationen, exemplarisch in denen des LSB Nds., zu untersuchen, ausführlich hergeleitet. Auf Basis der theoretischen Grundlagen wurde darüber hinaus dargelegt, warum die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage eines empirischen Zugangs bedarf, da hier neben Strukturen auch diskursive Praktiken untersucht werden sollen.

Da das Forschungsdesign sehr komplex ist, sollen die folgenden Ausführungen wie ein ›Fahrplan‹ für die vorliegende Forschungsarbeit fungieren. Die einzelnen Kapitel sollen, ähnlich wie Stationen und Haltestellen, Orientierungspunkte auf der Strecke vom Feld zur Forschung hin zu den Ergebnissen liefern. Zunächst soll dazu das Feld, in dem und über das geforscht wurde, näher beleuchtet werden (Kapitel 3.1). Dazu wird die Auswahl und Eingrenzung des Feldes (des LSB Nds.) methodisch begründet (Kapitel 3.1.1), um anschließend den LSB Nds. als exemplarische Sportorganisation als Teil des organisierten Sports in Deutschland zu skizzieren (Kapitel 3.1.2) und den Zugang zum und den Einstieg ins Feld nachzuzeichnen (Kapitel 3.1.3). Das nachfolgende, übergeordnete Kapitel widmet sich der Vorstellung der Methodik des Forschungsvorhabens (Kapitel 3.2). Die dazugehörigen Kapitel und Unterkapitel sollen das Ineinandergreifen der verschiedenen Schritte innerhalb der methodischen Herangehensweise verdeutlichen. Dazu wird zunächst die Auswahl der Methodik begründet (Kapitel 3.2.1), indem die Intersektionale Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele (2009) kurz skizziert (Kapitel 3.2.1.1) und im Anschluss die eigene, daran angelehnte methodische Herangehensweise vorgestellt wird (Kapitel 3.2.1.2). Kapitel 3.2.2 ist der Datenerhebung gewidmet. So werden die einzelnen Methoden (Leitfadengestützte Interviews (Kapitel 3.2.2.1), Gruppendiskussion (Kapitel 3.2.2.2) und Dokumentenanalyse (Kapitel 3.2.2.3)) vorgestellt sowie deren Durchführung nachgezeichnet. Anschließend werden die einzelnen Auswertungsschritte der vorliegenden Arbeit beschrieben (Kapitel 3.2.3). Im letzten Kapitel vor der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse werden das methodische Vorgehen und die Limitationen der Arbeit unter verschiedenen Aspekten kritisch reflektiert (Kapitel 3.2.4).

3.1 Das Feld

In der empirischen Feldforschung stellt das Feld einen durch die forschende Person eingegrenzten Sozialraum dar, der untersucht werden soll. Dabei sind die Auswahl und Eingrenzung des Feldes sowie der Zugang zum und der Einstieg ins Feld bereits Teil des Forschungsprozesses (Breidenstein et al., 2020, S. 51ff.). Für das vorliegende Forschungsvorhaben wurde, wie bereits im Titel ersichtlich, der LSB Nds. ausgewählt. In den nachfolgenden Kapiteln soll dargelegt werden, warum der LSB Nds. für das Forschungsvorhaben ausgewählt wurde und welche weitere Eingrenzung des Feldes durch die Forscherin vorgenommen wurde (Kapitel 3.1.1). Daran anschließend wird der LSB Nds. als Teil des organisierten Sports in Deutschland kurz vorgestellt (Kapitel 3.1.2). Abschließend werden der Zugang zum und der Einstieg ins Feld nachgezeichnet (Kapitel 3.1.3).

3.1.1 Auswahl und Eingrenzung des Forschungsfeldes

Anhand der in Kapitel 1.5 formulierten Fragestellungen und der Zielsetzung des Forschungsvorhabens ergaben sich im Vorfeld zwei Kriterien für die Selektion bzw. die ›analytische Konstitution‹ (Breidenstein et al., 2020, S. 70f.) des Forschungsfeldes: Es sollte eine Sportorganisation sein, die ...

- (1) ... Mitglied im DOSB ist und
- (2) ... in ihrer Organisationsform ein Sportbund bzw. -verband ist.

So sollte sich die Auswahl auf das deutsche Sportsystem (1) und innerhalb dieses auf übergeordnete Sportorganisationen (2) beschränken.

Für den LSB Nds. wurde sich zum einen entschieden, weil die formale Organisationsstruktur des LSB Nds. mit einem ehrenamtlichen Präsidium, einem hauptamtlichen Vorstand und einer hauptamtlichen Geschäftsstelle ein Modell einer Führungsstruktur aufweist, auf das viele Sportverbände (u.a. auch der DOSB im Jahr 2014) in den letzten Jahren umgestiegen sind, sodass die Methodik dieser Arbeit auf weitere Sportverbände übertragbar ist und der LSB Nds. somit als exemplarische Sportorganisation für dieses Forschungsvorhaben dient und für weitere Vorhaben dienen kann. Darüber hinaus hat der LSB Nds. als viertgrößter Landessportbund¹ eine für den organisierten Sport in Deutschland politisch wichtige Position inne. Auch zeigt sich im LSB Nds. deutlich, dass dieser sowohl in den ehrenamtlichen als auch in den hauptamtlichen Führungsebenen unter der 30 %-Quote des

1 Gemessen an der Mitgliederzahl (2.644.621 Mitglieder (Stand 2024)) (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024b, S. 4).

DOSB verbleibt: Der durchschnittliche Frauenanteil in den ehrenamtlichen Führungsgremien aller Landessportbünde betrug im Jahr 2023 33 % (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 9), im LSB Nds. 20 % (siehe Kapitel 4.1, Tab. 2). In der hauptamtlichen Geschäftsführung betrug der durchschnittliche Frauenanteil aller Landessportbünde 9 %, bei »weiteren hauptberuflichen Führungspositionen« 35 % (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 12). Im LSB Nds. ist die Geschäftsführung rein männlich besetzt, auf den weiteren Führungsebenen sind es 25,8 % (siehe Kapitel 4.1, Abb. 3). Dass dies kein »Zufallstreffer«, sondern vielmehr ein strukturelles Problem zu sein scheint, wird auch in Jubiläumsschriften des LSB Nds. deutlich, wenn es um die Bedeutung von Frauen im Aufbau des organisierten Sports in Niedersachsen geht:

»Die Männer nahmen die gesamte Führung und den Aufbau des Nachkriegs-Sportbundes in die Hand. 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)

Statistiken zu Führungsebenen und Funktionsträger*innen, die weitere Differenzlinien wie *sexuelle Vielfalt*, *race*, *class* und *Körperkonstitution* betreffen, existieren nicht. Im Gleichstellungsbericht des LSB Nds. wurde jedoch vermerkt, dass sowohl im Präsidium als auch in der Geschäftsstelle »Personen der Geschlechtskategorien »divers« oder »ohne Angabe« [...] hier nicht bekannt [sind]« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 4ff.). Jedoch lässt sich nach einer ersten Recherche der offiziellen Website des LSB Nds. vermuten, dass auch bezogen auf andere Differenzlinien eine gewisse Homogenität in den Führungsebenen reproduziert wird, wie auch der allgemeine Forschungsstand zeigt (siehe Kapitel 1.3). Da Differenzlinien, wie bereits in Kapitel 2.1.5 aufgezeigt wurde, nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, müssen Ungleichheitsverhältnisse in ihren sozialen Kontexten intersektional betrachtet werden. Es lohnt sich daher aus einer intersektionalen Perspektive auf den LSB Nds. zu schauen, um herauszufinden, inwiefern verschiedene Differenzlinien auf unterschiedlichen Ebenen miteinander wechselwirken und Ungleichheitsverhältnisse perpetuiert werden. Auch aus forschungspragmatischen Gründen erwies sich der LSB Nds. als geeignetes Forschungsfeld. Wie auch in der Reflexion des Forschungsvorhabens in Kapitel 3.2.4.1 diskutiert werden wird, kann sich vor allem der Feldzugang in Organisationen als schwierig erweisen. Daher ist für die forschende Person wichtig, direkt zu Beginn des Forschungsprozesses einen guten Eindruck im Feld zu hinterlassen und Vertrauen herzustellen. Seyfried und Veit (2017) merken dazu an, dass es »intensiver Bemühungen und einer regelmäßigen Kontaktpflege [bedarf], um einen guten Feldzugang langfristig zu etablieren« (Seyfried & Veit, 2017, S. 651). Um dies nachhaltig gewährleisten zu können, ist eine räumliche Nähe der forschenden Person zum Forschungsfeld, wie

es bei diesem Forschungsvorhaben der Fall war, von Vorteil, da so persönliche Vorgespräche und vor allem die Datenerhebung vor Ort durchgeführt werden können. Darüber hinaus vermittelt eine regelmäßige Präsenz im Feld das eigene Interesse und Engagement am Forschungsvorhaben, was die Bereitschaft von Personen steigern kann, am Forschungsvorhaben teilzunehmen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014a, S. 131).

Auch die Eingrenzung des Feldes bzw. der ›Feldzuschnitt‹ wird von verschiedenen theoretischen, method(olog)ischen und forschungspraktischen Aspekten bestimmt (Breidenstein et al., 2020, S. 52ff.). Die Felderschließung kann sich dabei unter Umständen auch über den gesamten Forschungsprozess ziehen (Breidenstein et al., 2020, S. 52ff.; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014b, S. 40). So können verschiedene Aspekte »nur zum Teil geplant werden und müssen in Anpassung an die Eigenschaften des Feldes erst herausgefunden werden« (Breidenstein et al., 2020, S. 60). Da der LSB Nds. als Ganzes auch seine Mitgliedsorganisationen umfasst, muss allein schon aus forschungspraktischen Gründen eine weitere Eingrenzung des Forschungsfeldes vorgenommen werden.² Die zu untersuchenden Führungsebenen im LSB Nds. umfassen schlussendlich das Präsidium, den Vorstand, die Abteilungs- und Teamleitungen in der Geschäftsstelle und den Landessporttag bzw. stellvertretend für diesen (ehemalige und aktuelle) Delegierte des Landessporttags.

3.1.2 Vorstellung des Feldes: Der LSB Nds.

Der LSB Nds. ist neben 15 weiteren Landessportbünden Teil der Sportselbstverwaltung des organisierten Sports in Deutschland unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB).

»Sportverbände stellen Zusammenschlüsse von Sportvereinen und/oder anderen Sportverbänden dar, die zum einen sportartbezogen, d.h. unter dem Kriterium fachlicher Zugehörigkeit und zum anderen sportartunabhängig, also überfachlich, erfolgen.« (Röthig et al., 2003, S. 547)

Die Landessportbünde sind in diesem Zusammenhang für die überfachliche Organisation des Sports auf Länderebene zuständig. Sie vertreten die Interessen des Sports gegenüber der Landespolitik und dem DOSB und sind u.a. für die Förderung der Infrastruktur der Verbände und Vereine in ihrem Bundesland zuständig

2 Rechnet man allein die Vereine (9.107), Landesfachverbände (61) und außerordentliche Mitglieder (20) zusammen, kommt man auf 9.188 Organisationen (Stand 2024), die zwar Mitglieder im LSB Nds., jedoch trotzdem eigenständige Organisationen sind (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025k).

(Werkmann, 2017, S. 16). Der 25. Juli 1956 gilt als Gründungstag des Landessportbundes Niedersachsen, der bis zu diesem Zeitpunkt unter dem Vorsitzenden Heinrich Hünecke noch »Sportausschuss für das Gebiet Niedersachsen« hieß (Hoffmeister, 1996a, S. 21). In § 1 seiner Satzung definiert sich der LSB Nds. als

»Zusammenschluss von Vereinen, Organisationen und Landesfachverbänden, die als Hauptzweck eine oder mehrere Sportarten bzw. sportliche Betätigungen pflegen und fördern.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6)

Der LSB Nds. ist unter dem Namen LandesSportBund Niedersachsen e.V. in seiner Rechtsform ein eingetragener Verein mit einem Sitz in Hannover und besteht neben den satzungsgemäßen Vereinsorganen aus einer Geschäftsstelle, verschiedenen Gremien, Ausschüssen und Mitgliedsorganisationen (ebd., S. 6, 9ff.). Laut § 13 der Vereinssatzung sind die drei Organe des LSB Nds. der Landessporttag, das Präsidium und der Vorstand, wobei alle Mitarbeitenden in den Organen außer denen des Vorstands grundsätzlich ehrenamtlich arbeiten (ebd.). Mitglieder des Vorstands arbeiten demnach hauptberuflich (ebd., S. 13). Der Landessporttag ist das höchste Beschlussorgan des LSB Nds., das seit 2014 jährlich tagt und neben der Wahl eines neuen Präsidiums (alle vier Jahre) auch für den Beschluss der Haushaltspläne, die Beratung über und den Beschluss von Satzungsänderungen und den Erlass von Ordnungen zuständig ist (ebd., S. 10ff.). In den Aufgabenbereich des Präsidiums fallen u.a. die politische Außenvertretung des LSB, der Erlass bzw. die Änderung von Richtlinien und die Berufung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und seine Beaufsichtigung (ebd., S. 12f.). Der Vorstand vertritt den LSB Nds. gerichtlich und außergerichtlich und ist für die Leitung der Geschäftsstelle zuständig (ebd., S. 13). Letztere bildet das operative Zentrum des LSB Nds. Hier arbeiten hauptamtliche Mitarbeitende in verschiedenen Abteilungen, die wiederum in Teams untergliedert sind. Mit etwa 200 Mitarbeitenden, die in der Geschäftsstelle, in den Standorten der Akademie des Sports und dem Olympiastützpunkt Niedersachsen (OSP) arbeiten, ist der LSB Nds. »der größte Arbeitgeber im Sport in Niedersachsen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025e, Abs. 1). Der Wirtschaftsbeirat als externes Gremium erstellt u.a. die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse und berät den Vorstand über Investitionen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 14). Weitere angegliederte Organisationen unter dem Dach des LSB Nds. sind die Sportjugend Niedersachsen, die als Jugendorganisation die Koordination, Unterstützung und Förderung der gemeinsamen sportlichen und allgemeinen Jugendarbeit sowie die außerschulische Jugendbildung ihrer Mitglieder übernimmt, der Olympiastützpunkt Niedersachsen (OSP) mit dem LOTTO Sportinternat in Trägerschaft, der für die Nachwuchs- und Leistungssportförderung zuständig ist und die Akademie des Sports mit Standorten in Hannover und Clausthal-Zellerfeld als Veranstaltungsort(e) mit spezifischem Bildungspro-

gramm (Akademie des Sports, 2023; LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6, 105ff.). Ebenfalls dem LSB Nds. zugehörig sind unterschiedliche Mitglieder bzw. Mitgliedsorganisationen. Zu den ordentlichen Mitgliedern des LSB Nds. gehören 61 Landesfachverbände und 9107 Vereine (Stand 2024) (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025k). Dem LSB Nds. gehören außerdem 20 außerordentliche Mitglieder³ und Ehrenpräsident*innen bzw. -mitglieder⁴ an (ebd.). Obwohl der Sport in Deutschland autonom organisiert ist, was auch im Grundgesetz verankert ist, steht er aufgrund seiner Strukturen, Zuständigkeiten, graduellen Abhängigkeiten und Pflichten jedoch immer in Verbindung zu Staat und Politik.⁵ Die sportpolitische Rahmung in Niedersachsen gestaltet das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport (MI). Grundsätzliche Angelegenheiten, die die Sportpolitik betreffen, werden in den Landessportkonferenzen, an denen Vertreter von Landtag, Landesregierung und Kommunen sowie die Vertreter des Landesportbunds teilnehmen, besprochen. Länderübergreifende Themen werden in der Sportministerkonferenz (SMK) koordiniert (Haring, 2010, S. 56f.). Ein Schwerpunkt der Sportpolitik auf Landesebene liegt in der Förderung des in Vereinen und Verbänden organisierten Sports. In Niedersachsen ist dies seit 1997 als Staatsziel in der Niedersächsischen Verfassung verankert und hat dadurch den Rang einer öffentlichen Aufgabe, die vom Land und den Kommunen umgesetzt werden muss (Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport, 2022, Abs. 4). Der LSB Nds. ist gleichzeitig Empfänger und Verwalter einer Sportförderung. Diese ist durch die Niedersächsische Sportförderverordnung (NSportFVO) und das Niedersächsische Sportförderungsgesetz (NSportFG) in den Gesetzen und Verordnungen des Landes verankert (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 20).

3.1.3 Zugang zum und Einstieg ins Feld

Die Feldforschung im Allgemeinen stellt den »methodischen Zuschnitt« der Ethnografie dar (Breidenstein et al., 2020, S. 37). Ethnografie bedeutet in diesem Sinne

-
- 3 Diese Mitgliedschaft können »Organisationen, Verbände und Gemeinschaften, die an der Förderung des Sports interessiert sind« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 7), beantragen.
 - 4 »Der Landessporttag kann auf Vorschlag des Präsidiums bei besonderen Verdiensten um die Förderung des Sports Ehrenpräsidentinnen, Ehrenpräsidenten und Ehrenmitglieder ernennen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 15). Eine aktuelle Anzahl von Personen konnte über die Website des LSB Nds. nicht ermittelt werden.
 - 5 Obwohl der Sport im Grundrecht der Bundesrepublik Deutschland keine explizite Nennung erfährt, stützt sich seine Autonomie auf der in Art. 9 Abs. 1 GG festgelegten Vereinigungsfreiheit. Als Verein oder Verband unterliegen die einzelnen Organisationen dem Vereinsrecht (§ 21–79 BGB), das die einzelnen Rechte und Pflichten definiert (Bringmann, 1996, S. 193; Haring, 2010, S. 35).

»einen bestimmten Erkenntnisstil: das *Entdecken*« (Breidenstein et al., 2020, S. 15, Herv. i. O.). Dazu taucht der*die Forschende in das Feld ein, um seine »sinnliche Unmittelbarkeit« zu erfahren (ebd., S. 37f.). Da die Ethnografie keine Methode, sondern vielmehr ein Forschungs- bzw. Erkenntnisstil ist, folgt der*die Ethnograf*in der Prämisse »sehr offen und gelegentlichesgetrieben vor[zugehen] und [...] alles an Eindruck und Daten mit[zunehmen], das gewinnbringend scheint« (Breidenstein et al., 2020, S. 38) und nimmt dabei keine Einschränkung auf eine bestimmte Erhebungsmethode oder einen bestimmten Datentyp vor (ebd.). Um jede Form von Feldforschung realisieren zu können, muss im ersten Schritt zunächst ein erster Zugang in Form eines Kontaktes zum Feld initiiert werden. Neben der Frage, wie Kontakt aufgenommen werden soll, ist die Frage, welche Person in einer Organisation kontaktiert werden soll, von großer Bedeutung für den Verlauf des Forschungsprozesses. Breidenstein et al. merken dazu an, dass

»die Informationen über die formale Organisationsstruktur [oft] nicht aus[reichen], um zu wissen, wer wirklich über diese Autorität verfügt und es [...] bereits zu den ersten Daten [gehört], dies in Erfahrung zu bringen. Die Schwierigkeit besteht also darin, schon einiges über ein Feld wissen zu müssen, bevor man an das Feld herantritt, um den Zugang auszuhandeln.« (Breidenstein et al., 2020, S. 62)

Josef Hartmann (2017, S. 204) beschreibt im Anschluss an die von Annette Schnabel in ihrer Studie identifizierten drei Aspekte (»authority«, »capacity« und »motive to respond«), die die Bereitschaft zur Auskunft über organisationsinterne Prozesse und Strukturen von der Kontaktperson in Organisationen beeinflussen, dass es von Vorteil ist, eine Person auszuwählen, die in einer leitenden Funktion tätig ist, die thematisch breit gefächert ist oder die in einer bestimmten Abteilung tätig ist, die sich konkret mit den im Forschungsvorhaben behandelten Themen und Inhalten beschäftigt und/oder die ein Interesse der Organisation an der Forschung erkennt und/oder ein persönliches Interesse an der Forschung hat (ebd.). Die erste Kontaktaufnahme zum LSB Nds. wurde durch eine E-Mail mit einer kurzen Vorstellung des Forschungsprojektes an eine allgemeine Kontaktadresse des LSB Nds. veranlasst. Nach der Weiterleitung eines ersten Exposés folgten einige Telefonate und E-Mail-Verläufe mit einer Person in einer leitenden Position im LSB Nds., die sich zum »gatekeeper« für das Forschungsvorhaben entwickelte. Dies ist

»eine Schlüsselperson [...], die dem Interviewenden den Zugang zum Feld ermöglicht. Der »Gatekeeper« ist z.B. eine Person, die aufgrund ihrer (Berufs)Position selbst Teil des Feldes ist und deswegen die Möglichkeit hat, anderen den Zugang hierzu zu gewähren sowie die Angehörigen des Feldes zur Mitarbeit am Forschungsprojekt direkt oder indirekt zu motivieren.« (Misoch, 2019, S. 201)

Es folgten persönliche Gespräche auch mit weiteren Personen im LSB, in denen beidseitige Fragen beantwortet, erste operative Details des Forschungsvorhabens (Forschungsfrage, verwendete Methoden, benötigte Daten, ungefährender Zeitplan) besprochen sowie datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen vereinbart wurden. Der Forscherin wurde »grünes Licht« für das Forschungsprojekt gegeben und ihr eine »konstruktive Unterstützung« zugesichert. Auch wurden weitere Personen benannt, die die Forscherin bei ihrem Vorhaben bei Fragen und Bedarfen unterstützen sollten. In diesem Zusammenhang fanden weitere persönliche Gespräche statt.

Im nächsten Schritt folgte ein Expert*inneninterview mit einer Führungsperson des LSB Nds. Das Expert*inneninterview stellt eine häufig verwendete Methode in der Organisationsforschung im Rahmen des Feldeinstiegs dar (Klemm & Liebold, 2017, S. 317). Ein Grund für diese methodische Entscheidung lag darin, dass durch das Interview der Feldzugang langfristig gesichert werden sollte. Denn auch Pflüger et al. resümieren, dass es »[l]etztlich [...] stets Führungskräfte sind, die über den Organisationszugang entscheiden« (Pflüger et al., 2017, S. 399). Darüber hinaus sollte dieser Einstieg das Vertrauen in das Forschungsprojekt stärken. So weisen Seyfried und Veit darauf hin, dass »[i]n hierarchischen Organisationen [...] die Kontaktaufnahme und -pflege mit höheren Hierarchieebenen [...] deshalb gut investierte Zeit [ist]« (Seyfried & Veit, 2017, S. 642). Da die interviewte Person durch ihre*seine Erfahrung den Status eines*einer Expert*in für die Strukturen, Prozesse und Abläufe der Organisation erlangt hat, wurde sich außerdem im Sinne des rekursiven Forschungsdesigns erhofft, durch das Expert*innenwissen Erkenntnisse für den weiteren Forschungsprozess gewinnen zu können. Das Interview fand in den Räumlichkeiten des LSB Nds. statt. Die Fragen für das Expert*inneninterview wurden mit Hilfe eines Leitfadens entwickelt. Nachdem als Intervieweinstieg zunächst einige Fragen zur persönlichen Berufsbiografie und dem Arbeitsalltag gestellt wurden, sollte der*die Teilnehmende anhand von Karten, auf denen einzelne Organe des LSB Nds. sowie Abteilungen und Teams der Geschäftsstelle standen, und mit Hilfe von weiteren Pfeilkarten die Strukturen des LSB Nds. erklären.⁶ Im Anschluss daran folgten Fragen zu Einstellungs- und Berufungsverfahren sowie zum Arbeitsumfeld und zum Arbeitsklima. Die letzte Frage bezog sich konkret auf die Umbenennung und Umstrukturierung einer Abteilung, die thematisch relevant für das Forschungsvorhaben ist. Nach dem Interview wurden noch einige soziodemografische Daten durch einen Kurzfragebogen erhoben.

6 Zum Einsatz von »Organisationskarten« und Mind-Maps in verschiedenen qualitativen Datenerhebungsmethoden in der Organisationsforschung siehe Barth und Pfaff (2009).

3.2 Die Forschung – Methodik

Wie bereits der Titel der vorliegenden Forschungsarbeit suggeriert, umfasst die methodische Herangehensweise eine intersektionale Analyse. In den anschließenden Kapiteln gilt es zu beantworten, inwiefern das ausgewählte Forschungsdesign dabei hilft, die über- und untergeordneten Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wird zunächst die Auswahl der hier verwendeten methodischen Herangehensweise begründet (Kapitel 3.2.1), um anschließend kurz auf die Intersektionale Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele (2009) einzugehen (Kapitel 3.2.1.1) und die eigene Herangehensweise dieser Arbeit method(olog)isch einzuordnen (Kapitel 3.2.1.2). In Kapitel 3.2.2 wird die Datenerhebung anhand verschiedener Methoden (Leitfadengestütztes Interview (Kapitel 3.2.2.1), Gruppendiskussion (Kapitel 3.2.2.2) und Dokumentenanalyse (Kapitel 3.2.2.3)) nachgezeichnet und im Anschluss wird die Auswertung der erhobenen Daten in fünf aufeinander aufbauenden Schritten erläutert (Kapitel 3.2.3). Den Abschluss dieses Kapitels bilden die kritische Reflexion der methodischen Vorgehensweise und das Aufzeigen der Limitationen dieser Forschungsarbeit (Kapitel 3.2.4), bevor es im nachfolgenden Teil der Arbeit zur Darstellung und Diskussion der Ergebnisse kommt.

3.2.1 Auswahl der Methodik

Um aufzuzeigen, wie die Auswahl der methodischen Herangehensweise zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage begründet werden kann, soll diese noch einmal genauer betrachtet werden, zunächst mit dem Fokus auf das Forschungsfeld:

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

Das Forschungsfeld besteht, wie bereits in Kapitel 3.1 erläutert, aus den Führungsebenen des LSB Nds. Wie in den theoretischen Grundlagen der Arbeit dargestellt, verortet sich dieses Forschungsvorhaben in der sozialkonstruktivistischen Forschungstradition (siehe Kapitel 2.1.1) und blickt auch in diesem Sinne auf Organisationen (siehe Kapitel 2.2). So haben sich vor allem praxeologische Ansätze in Anschluss an Bourdieu und diskurstheoretische Ansätze in Anschluss an Foucault und Butler (siehe Kapitel 2.1.4) als gewinnbringende Perspektive erwiesen, um die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen und die Möglichkeiten der Veränderung dieser in Organisationen zu untersuchen (siehe Kapitel 2.2). Eine Herausforderung, die sich daraus ergibt, ist, wie Strukturen und diskursive Praktiken auf verschiedenen Ebenen einer Organisation analytisch erfasst werden können.

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 dargelegt, haben vor allem Bourdieus Konzepte des Feldes, des Kapitals und nachstehend auch des Habitus eine breite Rezeption in der Organisationsforschung erfahren (Emirbayer & Johnson, 2008, S. 1ff.). Nicht nur die Analyse von ›organizational fields‹ (DiMaggio & Powell, 1983), sondern auch von ›organizations-in-fields‹ und ›organizations-as-fields‹ (Emirbayer & Johnson, 2008)

»maximizes the number of Bourdieusian concepts that can be deployed in an explanation. Further, it maximizes discovery of the oft-neglected links among history, competition, resources, sites of contestation and struggle, relations of dominance and domination, and reproduction of inequality. Perhaps most important, case studies can identify the connection between macro-, meso-, and micro-level factors in the formation and shaping of habitus.« (Vaughan, 2008, S. 65)

Methodologisch haben sich daraus verschiedene Implikationen ergeben, die je nach Forschungsschwerpunkt und Forschungsfrage variieren. Nach Vaughan (2008, S. 70ff.) bietet sich hier vor allem die Fallstudie an. Fallstudien werden eher als übergeordnete ›Forschungsstrategie‹ verstanden, in der unterschiedliche sozialwissenschaftliche Erhebungs- und Auswertungsmethoden kombiniert werden (Pflüger et al., 2010, S. 29; Yin, 2003, S. 1). Das ›Erhebungsinstrumentarium‹

»reicht [dabei] von ausgefeilter Ethnographie über größere Umfragen sowie leitfadengestützte Experteninterviews und narrative Interviews, umfangreiche Dokumentenanalysen und teilnehmende Beobachtung bis hin zur so genannten Aktionsforschung« (Sydow & Wirth, 2014, S. 11).

In Organisationen können mit praxisorientierten Fallstudien sowohl komplexe Strukturzusammenhänge innerhalb und zwischen Organisationen als auch innerhalb von Akteur*innenperspektiven, Kontextfaktoren und deren Wechselwirkungen analysiert werden (Pflüger et al., 2017, S. 390). Ein Beispiel einer praxeologisch orientierten ›organisationssoziologischen Fallstudie‹ findet sich z.B. bei Grulich (2016), die in ihrer Einzelfallanalyse Expert*inneninterviews, berufsbiographische Interviews und eine Dokumentenanalyse trianguliert hat, um die Geschlechterungleichheit in transnationalen Unternehmen zu untersuchen. Sie zeigt eindrucksvoll auf, wie sich Bourdieus ›Feld-Habitus-Theorie‹ in der Organisationsforschung rezipieren und sich somit in Organisationen sowohl die objektive Seite der Strukturen als auch die subjektive Seite der Akteur*innen methodisch verbinden und analysieren lässt (ebd., S. 123ff.). Dabei liegt der Fokus ihrer Arbeit auf der Analyse der Mikro- und Mesoebene des von ihr ausgewählten Unternehmens (ebd., S. 67). Grulich führt neben einigen weiteren vor allem theoretische Limitationen an, z.B. dass durch die Orientierung an Bourdieus theoretischen Überlegungen

zu *Geschlecht*, andere Differenzlinien wie z.B. *Sexualität* in Forschungsarbeiten an Bedeutung verlieren oder sogar gänzlich übersehen werden könnten, obwohl sich diese auch in Wechselwirkung mit *Geschlecht* als bedeutsam für Geschlechterverhältnisse in Organisationen herausgestellt hat (ebd., S. 315f.). Auch bedarf es einer kritischen Erweiterung der theoretischen Konzepte, da Bourdieu in seinen Überlegungen Erkenntnisse der Geschlechterforschung und die Mesoebene von Organisationen nur zum Teil berücksichtigt hat (ebd., S. 310).

Ein weiterer ›Strang‹, der sich durch die Rezeption von Bourdieus Konzepten im Rahmen der Erforschung von Organisationen entwickelt hat, stellt sich in der Dokumentarischen Organisationsforschung dar.⁷ Beispiele finden sich u.a. in den Arbeiten von Kubisch (2018), Mensching (2008) und Nohl (2014). Vor allem in Kombination mit der in der rekonstruktiven Sozialforschung oft angewendeten Mehrebenenanalyse⁸ sei dies gewinnbringend, da man

»durch die subsumtionslogische Relationierung von sozialen Sinnebenen zwischen makrosozialen, institutionellen, milieuspezifischen, interaktiven und individuellen Bezügen [...] Anschluss auch an makrosoziale Perspektiven und Makrotheorien des Sozialen [finden kann]« (Helsper et al., 2010, S. 131).

Wichtig sei es an dieser Stelle, die zunächst einzeln analysierten Ebenen (z.B. persönlicher Habitus, Institution, Milieu oder Organisation) bzw. deren Eigenlogiken im empirischen Material aufeinander zu beziehen (Nohl, 2013, S. 103). Nohl weist darauf hin, dass

»die grundlagentheoretische Relationierung [...] der Sinnebenen zwar gleichwertig erfolgen kann, dass in der empirischen Relationierung [...] jedoch den unteren Ebenen ein höheres Gewicht zukommt. Denn nur in den jeweils niedriger angesiedelten Ebenen kann so etwas wie der Niederschlag sozialer Gebilde einer höheren Ebene deutlich werden, während auf den höheren Sinnebenen (und insbesondere auf das Makroebene) die Sinnstrukturen niedrigerer Ebenen nicht sichtbar sind.« (Nohl, 2013, S. 104f.)

Ungeklärt bleibt also, »welche Relevanz die Fälle auf unteren Sozialebenen für die höhere Ebene haben« (ebd., S. 113). Es wird also deutlich, dass bereits verschiedene methodische und methodologische Ansätze existieren, mit denen versucht wird,

7 Ein Überblickswerk über die Entwicklung und Perspektiven der Dokumentarischen Organisationsforschung liefern Amling und Vogd (2017).

8 Diese ist nicht zu verwechseln mit dem gleichnamigen in der empirischen Organisationsforschung prominenten Analyseverfahren, das der quantitativen Forschung zuzuordnen ist und »verschiedene statistische Verfahren zur Analyse von hierarchischen Daten [umfasst]« (Hinz, 2009, S. 648).

sich der Mehrebenenstruktur von Organisationen zu nähern, diese aber oft mit Einschränkungen einhergehen und sich viele Ansätze insgesamt als wenig praktikabel erwiesen haben.

Um eine weitere Eingrenzung für die Auswahl der Methodik vorzunehmen, soll im nächsten Schritt noch einmal auf den vorderen Teil der übergeordneten Fragestellung eingegangen werden:

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

Wie in Kapitel 2.1.5 erläutert wurde, nimmt diese Arbeit eine intersektionale Perspektive ein. So wird die Annahme geteilt, dass Ungleichheitsverhältnisse sich weder eindimensional über einzelne Differenzkategorien noch additiv erschließen lassen, sondern dass diese miteinander verwoben und immer eingebettet sind in gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse und historische und kontextspezifische Machtstrukturen (Knapp, 2005, S. 71). Daher bedarf es einer machtheoretischen und vor allem -kritischen Perspektive auf die Herstellung von Differenz und auf die Re_Produktion und Veränderung von Ungleichheit. Dieser Aufschlag erfolgte über die theoretische Erweiterung der Arbeit um zusätzliche machtkritische Ansätze (siehe Kapitel 2.1.6). Im Diskurs zur empirischen Umsetzbarkeit innerhalb der Intersektionalitätsforschung lässt sich unstrittig eine Relevanz von Mehrebenenanalysen feststellen, die auch disziplinübergreifend diskutiert wird (Knapp, 2011, S. 267). Wie diese Studien angelegt sind, ist jedoch zum Teil sehr unterschiedlich:

»Dabei variiert die Weise, in der eher mikrologisch-ethnographisch angelegte Studien institutionelle Meso-Zusammenhänge oder übergreifende Diskurs-Dispositive produktiv einbeziehen oder sich durch intersektionell orientierte Theorien anregen lassen.« (Knapp, 2011, S. 267)

In der Organisationsforschung wurden intersektionale Zugänge erst in den 1990er Jahren adaptiert (Eberherr, 2020b, S. 248). Im davor vorherrschenden Diskurs gab es eine Priorisierung der »sphere of individual subjectivities and identities over systemic processes and structures« (Rodriguez et al., 2016, S. 204). Besonders die einflussreiche Arbeit von Joan Acker und ihr Konzept der »gendered organizations« ermöglichte eine Verlagerung hin zu einer strukturell-gesellschaftstheoretischen Anbindung (Eberherr, 2020b, S. 248; Rodriguez et al., 2016, S. 202) (siehe Kapitel 2.2.3.1). Auch Ackers spätere Arbeit zur Verschränkung verschiedener Differenzlinien im Sinne von »inequality regimes« zur Erklärung von Ungleichheitsverhältnissen im organisationalen Kontext legte einen Grundstein für die Forderung inner-

halb der intersektionalen Forschung in Organisationen nach einer methodischen Herangehensweise,

»which proposes a reconceptualization of dimensions of social difference such as gender, class and race as simultaneous processes of identity, institutional and social practice [...] [and] the contextualization of subjectivities within structures and institutions ... [, which] must be explored in an interconnected way in order to destabilize dominant organizational discourses and challenge the power dynamics that sustain systems of inequality in organizations« (Rodriguez et al., 2016, S. 203).

Obwohl sowohl im deutschsprachigen (Grulich, 2020) als auch im anglo-amerikanischen Raum (u.a. Adib & Guerrier, 2003; Alvesson & Due Billing, 1997; T. H. Cox, 1993; T. Cox & Nkomo, 1990; Ely & Meyerson, 2010; Rodriguez et al., 2016) verschiedene Versuche unternommen wurden, die Bedeutung von intersektionalen Verschränkungen in Bezug auf verschiedene Differenzlinien in der Organisationsforschung zu analysieren, gibt es bislang wenig Anzeichen dafür, dass dies im weiteren Kontext der theoretischen und praktischen Organisationsforschung anerkannt wird (Holvino, 2010, S. 249). An dieser Stelle lässt sich Winker und Degeles (2009) Intersektionale Mehrebenenanalyse heranziehen, mit der sie »ein handhabbares Werkzeug für die empirische Forschung zur Verfügung zu stellen« (Winker & Degele, 2009, S. 15), um nicht nur intersektionale Wechselwirkungen von verschiedenen Differenzierungskategorien, sondern auch deren Verwobenheit in verschiedenen Analyseebenen zu erfassen. Dabei unterscheiden sie zwischen drei Analyseebenen: der Ebene der Identitätskonstruktionen, der Ebene der sozialen Strukturen und der Ebene der symbolischen Repräsentationen und schließen damit sowohl Strukturen als auch Diskurse und Praktiken in ihre Vorgehensweise mit ein. Übertragen auf die Analyse einer Organisation steht ihr intersektionaler Ansatz für

»eine systematische Analyse der Verbindungen zwischen gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen mit organisationalen Arrangements und Formen der Arbeitsorganisation auf der Mesoebene sowie mit der Interaktion zwischen Individuen und Gruppen und den Prozessen der individuellen Sinngebung auf organisationaler Mikroebene« (Grulich, 2020, S. 11).

Kombiniert man diesen Ansatz mit einer Sicht auf »organizations-as-fields« (Emirbayer & Johnson, 2008) im Sinne einer Fallstudie (Yin, 2003) (wie vorangehend beschrieben), lässt sich so ein methodischer Ansatz für die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage heranziehen, mit der es gelingt

»empirisch auf soziale Praxen zu schauen und darüber die unterschiedlichen Differenzkategorien auf den drei benannten Ebenen sowie deren Wechselwirkungen und Zusammenhänge in den Blick zu nehmen« (Winker & Degele, 2009, S. 99).

Die Herangehensweise von Winker und Degele soll im nachfolgenden Kapitel etwas ausführlicher dargestellt werden.

3.2.1.1 Die Intersektionale Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele

In ihrem Intersektionalen Mehrebenenansatz setzen sich Gabriele Winker und Nina Degele (2009) mit Intersektionalität als Analyseparadigma auseinander. Die Autorinnen verstehen Intersektionalität darin

»als kontextspezifische, gegenstandsbezogene und an sozialen Praxen ansetzende Wechselwirkungen ungleichheitsgenerierender sozialer Strukturen (d.h. von Herrschaftsverhältnissen), symbolischer Repräsentationen und Identitätskonstruktionen« (Winker & Degele, 2009, S. 15).

Die drei Ebenen verstehen sie dabei wie folgt: Soziale Strukturen formieren sich u.a. in institutionellen Regeln und juristischen Normen (Ganz & Hausotter, 2020, S. 42). Symbolische Repräsentationen stellen sich »als Diskurse dar, die eine Gesellschaft grundlegend prägen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 42) und kommen im Alltag in Form von Normen, Stereotypen, Werten und Normalismen vor (ebd., S. 42f.). Identitätskonstruktionen sind »Eigenschaften von sich und anderen [...], mit denen sich die Menschen beschreiben und zu anderen Menschen ins Verhältnis setzen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 43). Theoretisch vereinen Winker und Degele damit drei Stränge miteinander: Zum einen die strukturorientierte Feminismusdebatte der 1970er und 80er, die sich mit dem Verhältnis von Kapitalismus und Patriarchat auseinandersetzt, die identitätsbezogene ethnomethodologisch orientierte Debatte der 1980er Jahre um »doing gender« oder »doing difference« (siehe Kapitel 2.1.1) und die repräsentationsorientierte Debatte seit den 1990er Jahren rund um das Werk von Judith Butler (Langreiter & Timm, 2011, S. 61). Ausgehend von einem feministisch-marxistischen Gesellschaftsverständnis verstehen Winker und Degele »den Kapitalismus als Klammer für die drei Ebenen« (Winker, 2012, S. 21) und folgen damit nicht der vor allem in der feministischen Bewegung der 1980er Jahre vorherrschenden Vorstellung von Kapitalismus und Patriarchat als dualen Systemen. Dies begründen sie damit, dass Reproduktion und Produktion so eng miteinander verwoben sind, dass das Patriarchat analytisch nicht neben dem Kapitalismus stehen kann, da alle Herrschaftsverhältnisse eine ökonomische Dimension haben und mit den anderen Ebenen wechselwirken (Ganz & Hausotter, 2020, S. 29; Winker & Degele, 2009, S. 30ff.). Die Verbindung der drei Ebenen stellen sie dabei durch Bourdieu praxistheoretischen Ansatz her (Winker & Degele, 2009, S. 63ff.). In ihren vor-

geschlagenen acht (Auswertungs-)Schritten, die sich in zwei Blöcke aufteilen, werden ausgehend von sozialen Praxen Bezüge zu den drei von ihnen benannten Ebenen analysiert und die Wechselwirkungen zwischen diesen herausgestellt. Dabei soll das Vorgehen iterativ gestaltet werden, das heißt, dass es keine feste Reihenfolge gibt und je nach Forschungsvorhaben Anpassungen vorgenommen werden können. Gekennzeichnet ist ihr Ansatz durch ein »Wechselspiel deduktiver (theoriegeleiteter) und induktiver (überraschungsoffener) Vorgehensweisen« (Winker & Degele, 2009, S. 69). Während sie bei der Analyse der Identitätsebene induktiv vorgehen, leiten Winker und Degele (2009, S. 38) ausgehend von ihrem Verständnis »kapitalistischer Gegenwartsgesellschaften« die vier Herrschaftsverhältnisse Klassismen, Heteronormativismen, Rassismen und Bodyismen⁹ entlang der Strukturkategorien »Klasse, Geschlecht, Rasse und Körper« ab und lassen diese in die vertiefende Analyse der sozialen Strukturen und symbolischen Repräsentationen deduktiv miteinfließen (ebd.). Dabei erweitern sie die in den Sozialwissenschaften gängige Trias *race, class, gender* um die Strukturkategorie »Körper« und das Herrschaftsverhältnis Bodyismus bzw. Bodyismen. Sie argumentieren, dass der Körper im Sinne neoliberaler Ideologie mehr und mehr zu einer strukturierenden Kategorie der Gesellschaft geworden ist, da »Jugendlichkeit, Schönheit, Fitness und Gesundheit [...] zur Bedingung sozialer und das heißt auf dem Arbeitsmarkt gewinnbringend einsetzbarer Wertschätzung gehören« (Winker & Degele, 2009, S. 50f.). Am Ende der Analyse sollen die Wechselwirkungen der drei Ebenen anhand sechs vorgeschlagener Verbindungslinien in der Gesamtschau herausgestellt werden (ebd., S. 73ff.).¹⁰

3.2.1.2 Method(olog)ische Einordnung des eigenen Forschungsvorhabens

Im Zuge der Anpassung der methodischen Vorgehensweise an die Forschungsfragen und das Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit sind einige Veränderungen an der Herangehensweise von Winker und Degele (2009) vorgenommen worden, die konzeptionelle und method(olog)ische Aspekte betreffen und die nachfolgend erläutert werden sollen.

Konzeptionelle und method(olog)ische Anpassungen bzw. Erweiterungen wurden z.B. über die Hinzunahme einer dezidierten machtkritischen Perspektive vorgenommen. So wurde u.a. der Kritik der mangelnden Machtsensibilität verschiedener intersektionaler Ansätze (siehe Kapitel 2.1.6.2) insofern begegnet, dass in dieser Arbeit das Machtkonzept von Amy Allen (2018) hinzugezogen wurde, da sich dies methodologisch gut an eine intersektionale Analyse anschließen lässt.

9 Mit der Nennung der Herrschaftsverhältnisse im Plural wollen die Autorinnen die Vielfältigkeit, Prozesshaftigkeit und Veränderbarkeit dieser verdeutlichen (Winker & Degele, 2009, S. 37).

10 Eine schematische Darstellung der Methodik nach Winker und Degele findet sich in ihrem Buch »Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten« (2009) auf S. 97.

Auch die von Winker und Degele (2009, S. 37ff.) deduktiv abgeleiteten Differenzlinien ›Rasse, Klasse, Geschlecht und Körper‹ werden im Rahmen dieser Arbeit teilweise neu benannt und kontextualisiert, wie nachfolgend erläutert wird:

Race

Bereits in Kapitel 2.1.5 wurde darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, bei der Übernahme der Bezeichnungen verschiedener Differenzlinien aus dem US-amerikanischen Kontext Bedeutungsverschiebungen zu beachten, da sich daraus gegebenenfalls die Notwendigkeit einer Re-Kontextualisierung ergibt. So erweist sich beispielsweise die Überführung der Kategorie *race* in den deutschsprachigen Kontext als schwierig, da die Übersetzung ›Rasse‹ begrifflich und sprachlich an die Ideologie der nationalsozialistischen Identitätspolitik und die rassistisch-biologistische Verwendung dieses Begriffs anschließt (Knapp, 2005, S. 73). Dieser Herausforderung stellen sich Forscher*innen innerhalb der deutschsprachigen Forschungslandschaft in unterschiedlicher Form, hauptsächlich durch die Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten, z.B. durch das Setzen des Begriffs in Anführungszeichen und das Hinzuziehen von ›Ethnizität‹ (»Rasse«/Ethnizität) (Klinger & Knapp, 2007), durch die Trennung der Kategorie in ›Rasse‹ und ›Ethnizität‹ (Becker-Schmidt, 2007), der analogen Verwendung des englischen Begriffs ›race‹ (Dietze, 2001) oder der vollständigen Umbenennung der Kategorie in ›Nationalität/Staatsbürgerschaft‹ (Münst, 2008). Schultz (2012, S. 129f.) betont, dass es bei vielen Bezeichnungen oft zu diversen Überschneidungen und/oder Verwässerungen mit anderen (Unter-)Kategorien wie *Religion* und *Staatsbürgerschaft* kommt. Sie plädiert in diesem Sinne für ein Verständnis von *Ethnizität* bzw. *race* »als ein komplexes taxonomisches System mit multiplen, sich teilweise überschneidenden Zugehörigkeiten« (Schultz, 2012, S. 131) und insgesamt für eine induktive Vorgehensweise, um dem ›komplexen Beziehungsgeflecht‹ dieser Kategorie gerecht zu werden. In diese Richtung geht auch Brubaker (2007) mit seinem Konzept des ›doing ethnicity‹, das er

»als eine [...] praktische Leistung betrachtet, als etwas, das ›geschieht‹, wenn ethnische Kategorien im Lauf einer bestimmten interaktionalen Bewegung für die Beteiligten relevant werden« (Brubaker, 2006, S. 103).

Diesem Verständnis soll mit der Verwendung des Begriffs *race* in dieser Arbeit nachgekommen werden. Im Sinne der Kritischen Weißseinsforschung soll in diesem Zusammenhang auch die privilegierte Position einer *weißen* Norm berücksichtigt werden (Eggers et al., 2009), die in der Rassismusforschung als unsichtbare Norm zur Reproduktion von Machtverhältnissen weniger beleuchtet wird und als Ideologie u.a. bewirkt, dass sich *weiße* Personen von Rassismus distanzieren oder ihn sogar ignorieren (Bonilla-Silva, 2021; Messerschmidt, 2010). Dies ist vor allem im Hinblick

auf die Analyse einer Organisation, in der sich die Personalstruktur als überwiegend weiß darstellt (siehe Kapitel 3.1.1), ein wichtiger Aspekt.

Klasse

Wie, analog zur Kategorie *race*, bereits in Kapitel 2.1.5 beschrieben, kann die Übertragung der Kategorie *class* in den deutschsprachigen Kontext nicht ohne Weiteres vollzogen werden, weshalb sich die Kategorie an sich, vor allem in neueren ungleichheitssoziologischen Überlegungen, vielerlei Debatten ausgesetzt sieht und in verschiedenen Ansätzen unterschiedlich theoretisch verortet wird (Vinz, 2012, S. 63ff.). Dabei reicht die Begriffsverwendung von einem klassisch marxistischen Verständnis von *Klasse* (Klinger & Knapp, 2007) bis hin zu einer Gleichsetzung mit dem Aspekt ›Bildungsabschluss‹ (McCall, 2005). Winker & Degele (2009) dagegen plädieren dafür, die Kategorie *Klasse* als solche beizubehalten, da der in den »Theorien sozialer Ungleichheit, marxistische[n] Klassentheorien, Schichtungsansätze[n] bis hin zu neueren Theorien über Milieus und Lebensstile« (Winker & Degele, 2009, S. 42) verortete Klassenbegriff im Kontext einer kapitalistisch strukturierten Gesellschaft sinnvoll erscheint. Sie differenzieren darunter »unterschiedliche Möglichkeiten und Formen der Vermarktung der Arbeitskraft entlang der Kriterien Herkunft, Bildung und Beruf« (Winker & Degele, 2009, S. 42), die sich auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen neben der Ökonomie ungleichheitsgenerierend auswirken. Dieser Begriffsdefinition wird sich im Rahmen dieser Arbeit angeschlossen.

Geschlecht

Intersektionalität als Konzept wird in vielen Ansätzen aufgrund seiner theoretischen Verortung oft als »the most important theoretical contribution of women's and gender studies to date« (McCall, 2005, S. 1771) oder auch als »one of the four principal perspectives of the third wave feminism« (Mann & Huffmann, 2005, S. 57) bezeichnet, weshalb *Geschlecht* als Kategorie oft eine ›Sonderstellung‹ einnimmt. Dies wird aus unterschiedlichen Perspektiven heraus kritisiert, was auch damit zusammenhängt, dass umstritten ist, ob Intersektionalität als eine genuine Neuheit aus der Frauen- und Geschlechterforschung heraus gilt oder ob sie eben diesen institutionalisierten Formen des Feminismus eher als Kritik entgegensteht (Bilge, 2013). Dies führe laut Bilge (2013, S. 412ff.) paradoxerweise zu einem ›whitening of intersectionality‹ trotz der Genealogie des Konzepts in einem Schwarzen aktivistischen Kontext:

»This is a grim irony: a tool elaborated by women of color to confront the racism and heterosexism of White-dominated feminism, as well as the sexism and heterosexism of antiracist movements, becomes, in another time and place, a field of

expertise overwhelmingly dominated by White disciplinary feminists who keep race and racialized women at bay.« (Bilge, 2013, S. 418)

Um einen solchen verzerrenden und präskriptiven Gebrauch von Intersektionalität zu verhindern, sei es notwendig, den historischen Gegebenheiten, spezifischen Kontexten und den Zwecken spezifischer Argumente die nötige Aufmerksamkeit zu schenken (ebd., S. 420). Aus queer-theoretischer Perspektive hat sich eine weitere Debatte darüber entsponnen, was unter der Kategorie *Geschlecht* gefasst werden kann und was nicht: Während Winker & Degele (2009) ›Sexualität‹ als Unterkategorie unter *Geschlecht* einordnen und dabei auf Judith Butlers Konzept der ›zwangsheterosexuellen Matrix‹ verweisen (Winker & Degele, 2009, S. 44f.), ergänzen Dietze et al. (2007, S. 17) ›Sexualität als [eigene] Machtkategorie« (ebd.). Sie begründen dies damit, dass die Subsummierung der Differenzlinie *Sexualität* unter dem Überbegriff *Geschlecht* aus queer-theoretischer Perspektive heraus problematisch ist (siehe auch Bredström, 2006; Dietze et al., 2018; Dietze, Haschemi Yekani, et al., 2007). So scheint Intersektionalität

»die Möglichkeit einer Abwehr von Sexualität zu bieten, einen theoretischen Raum, der die Verdrängung der eigenen heteronormativen weißen Position des Mainstream-Feminismus zulässt« (Dietze, Haschemi Yekani, et al., 2007, S. 107).

Auch hier bedarf es also einer reflektierten und begründeten Verwendung der gewählten Kategorienbezeichnung. In diesem Forschungsvorhaben wird die Differenzlinie *Geschlecht*, wie von Winker und Degele (2009, S. 44f.) definiert, verwendet. Dabei wird jedoch eine besondere Sensibilität für die untergeordneten Kategorien sexuelle und geschlechtliche Vielfalt eingenommen, um diese in der Auswertung des empirischen Materials im Blick zu haben.

Körperkonstitution

Diese Kategorie ist, zumindest was die Benennung dieser betrifft, noch ein recht neuer, aber ebenfalls breit diskutierter Aspekt. Winker und Degele (2009) argumentieren, dass der ›Körper‹ im Sinne neoliberaler Ideologie mehr und mehr zu einer strukturierenden Kategorie der Gesellschaft geworden ist, da diese »die Stellung im Produktionsprozess, vor allem den Zugang zum Arbeitsmarkt [diversifiziert]« (Winker & Degele, 2009, S. 49). Unter der Kategorie ›Körper‹ subsumieren sie »Herrschaftsverhältnisse zwischen Menschengruppen aufgrund körperlicher Merkmale wie Alter, Attraktivität, Generativität und körperliche Verfasstheit« (Winker & Degele, 2009, S. 51). Sie merken ebenfalls an, dass in diesen Kategorien, ähnlich wie bei der Kategorie *Klasse* das Leistungsprinzip zum Tragen kommt und die Arbeit am und mit dem Körper in modernen Gesellschaften »unter Optimierungszwänge gefallen [ist]« (Winker & Degele, 2009, S. 49). Gudrun-Axeli Knapp (2013, S. 349f.) kriti-

siert die Herausstellung dieser Kategorie beispielsweise dahingehend, dass die Autorinnen damit das ›begriffslogische Register‹ wechseln und missachten, dass sich Körperverhältnisse durch alle anderen von ihnen benannten Kategorien hindurchziehen (ebd.). Auch Villa (2010) spricht sich gegen eine Nebeneinanderreihung der Begrifflichkeiten aus:

»Verkörperung an sich ist ihrer Form nach intersektionell, und wegen ihrer mimetischen Dimension geht sie über jeden kategorialen Rahmen hinaus. [...] Und dieser Komplexität können wir nicht beikommen, indem wir sie intersektionell einhegen.« (Villa, 2010, S. 216)

Um dieser Problematik zu begegnen und sich vom ›Körper als Praxis‹ (vgl. Alkemeyer, 2018), der sich durch alle Kategorien hindurchzieht und von diesen konstituiert wird (zumindest an dieser Stelle), abzugrenzen, verwenden beispielsweise Bartsch und Rulofs (2023) die Kategorienbezeichnung *Körperkonstitution*. Diese umfasst, analog zu Winker und Degeles Definition (2009), *Alter*, *Attraktivität*, *Generativität* und *dis_ability*. Letztere Bezeichnung wird hier anstelle von ›körperlicher Verfasstheit‹ verwendet, da dieser von Winker und Degele verwendete Sammelbegriff zu oberflächlich erscheint und eher dazu beiträgt, dass *dis_ability* auch weiterhin eine geringe bis gar keine Beachtung in intersektionalen Analysen findet (Dobusch & Wechuli, 2020, S. 55).

Neben den teils veränderten Bezeichnungen für einzelne Differenzlinien weicht auch die methodische Herangehensweise im Rahmen dieser Arbeit (für eine schematische Darstellung siehe Abb. 5, Anhang) von der Vorgehensweise der Intersektionalen Mehrebenenanalyse von Winker und Degele (2009) ab: So wurde sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Analyse der Ebene der sozialen Strukturen, der symbolischen Repräsentationen und deren Wechselwirkungen fokussiert. Eine Analyse der Ebene der Identitätskonstruktionen wurde also nicht durchgeführt. Diese Entscheidung wurde aus Gründen der Anonymisierung der Teilnehmenden und der sich daraus ergebenden Grenze der Herangehensweise von Winker und Degele getroffen, was in Kapitel 3.4.2.2 noch einmal ausführlich reflektiert wird. Diese Entscheidung erforderte auch verschiedene Anpassungen der Erhebungs- und vor allem der Auswertungsschritte. Auch die vertiefende Analyse der Strukturebene wurde im Rahmen des Forschungsvorhabens insofern angepasst, als dass sich die Strukturebene nur auf den organisationalen Kontext des LSB Nds. bezieht, d.h. nur Dokumente und Strukturdaten in die Analyse mit einbezogen wurden, die in den Interviews oder der Gruppendiskussion von den Teilnehmenden benannt wurden und zu denen Zugang bestand. Der Zusammenhang zwischen diesen strukturellen Gegebenheiten und den miteinander verwobenen Machtverhältnissen, in die diese eingebettet sind, lässt sich so im Kontext des LSB Nds. zielgerichtet aufzeigen (siehe Kapitel 3.2.3.3).

3.2.2 Datenerhebung

In einer intersektionalen Analyse werden soziale Praxen in einem Forschungsfeld analysiert. »Der Begriff der Praxis umfasst dabei Handlungen, Denk- und Wahrnehmungsweisen sowie sprachliche Interaktionen.« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 65) Hier bieten sich verschiedene Methoden aus dem Feld der qualitativen Sozialforschung an. Da in den einzelnen Analyseebenen unterschiedliche Daten analysiert werden, wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit verschiedene Erhebungsmethoden, das leitfadengestützte Interview (Kapitel 3.2.2.1), die Gruppendiskussion (Kapitel 3.2.2.2) und die Dokumentenanalyse (Kapitel 3.2.2.3), trianguliert, um die Ergebnisse in einem fünfschrittigen Auswertungsprozedere (siehe Kapitel 3.2.3) miteinander in Verbindung zu bringen. Dazu werden die einzelnen Methoden nachfolgend kurz vorgestellt und die Vorbereitung und Durchführung des jeweiligen Erhebungsschrittes beschrieben.

3.2.2.1 Leitfadengestütztes Interview

Das Interview gilt in seinen mannigfaltigen Erscheinungs- und Anwendungsformen innerhalb der qualitativen Sozialforschung allgemein als das methodische Werkzeug schlechthin (Deppermann, 2014, S. 133). So bieten Interviews mitunter einen Zugang zu impliziten Sinnstrukturen, »die von den Befragten performativ handelnd hergestellt oder als orientierungsrelevant angedeutet, aber nicht [zwingend] explizit zum Ausdruck gebracht werden« (Deppermann, 2014, S. 134). Auch in der qualitativen Organisationsforschung sind Interviews »zweifelloos das wichtigste Instrument zur Erhebung von Daten« (Klemm & Liebold, 2017, S. 321). Eine »stumme« Organisationsforschung sei insofern nicht denkbar (ebd., S. 306). Winker und Degele (2009, S. 99ff.) schlagen für ihr methodisches Vorgehen narrative Interviews im Anschluss an Fritz Schütze vor. Diese Form des qualitativen Interviews hat sich mittlerweile in der Biografieforschung fest etabliert, da sie der befragten Person größtmögliche Freiheit bei der Rekonstruktion von eigenen erlebten (biografischen) Erlebnissen lässt (Rosenthal, 2014, S. 512). So folgen auf eine autobiografisch orientierte Erzählaufforderung weitere narrative Nachfragen und im letzten Schritt eine Aufforderung, Zustände, Abläufe und Zusammenhänge zu beschreiben (Schütze, 1983, S. 285). Es werden also »die großen Zusammenhänge des Lebenslaufs herausgearbeitet, markiert und mit besonderen Relevanzsetzungen versehen« (Schütze, 1983, S. 286), die es im Anschluss zu analysieren gilt. Grenzen der Methode werden in der Praxis deutlich. So merkt Schütze selbst an, dass Erfassungen von »Zustandsaspekten der sozialen Realität« (Schütze, 1987, S. 243f.), also alltägliche Verrichtungen und Routinen, mitunter nicht erfasst werden können. Inwiefern narrative Interviews in der Organisationsforschung angewendet werden können, bringt Holtgrewe bildhaft auf den Punkt:

»Organisationen [sind] Räume sozialer Erfahrung. Hier handeln Menschen, sie (re)produzieren organisationelle Strukturen, deuten Situationen, bringen ihre Identitäten als Organisationsmitglieder und Personen ins Spiel, schließen Ereignisse aneinander an und stellen Kontinuitäten her. [...] In der Organisationsforschung sind narrative Interviews dann zu gebrauchen, wenn es für die gewählte Fragestellung auf subjektive Erfahrungen und erzählenswerte Ereignisse ankommt.« (Holtgrewe, 2009, S. 57)

Verfestigte Organisations- und Interaktionsstrukturen sind somit nur unter der Bedingung geeignet, dass sie einen prozessualen Charakter aufweisen (Schütze, 1987, S. 243). Klemm und Liebold (2017) merken dazu an, dass stärkere thematische Vorgaben innerhalb eines Interviews durchaus berechtigt sind, »wenn Material erhoben werden soll, das durch eine selbstständige Generierung höchstwahrscheinlich nicht zustande käme« (Klemm & Liebold, 2017, S. 308), was im Fall eines recht offenen narrativen Interviews vorkommen könnte (vgl. Küsters, 2006). Eine etwas vorstrukturiere Form des qualitativen Interviews stellt das problemzentrierte Interview dar. In dieser Form des halbstrukturierten Interviews, das thematisch auf gesellschaftlich relevante Problemstellungen fokussiert, werden thematische Schwerpunkte gesetzt, in deren kontextuellen Rahmen die Befragten mit Hilfe einer formulierten Eingangsfrage und weiteren darauffolgenden (Ad-hoc-)Fragen zu Narrationen angeregt werden sollen (Witzel, 2000, Abs. 3f., 13ff.). Das theoretische Vorwissen dient hier »als heuristisch-analytischer Rahmen für Frageideen im Dialog zwischen Interviewern und Befragten« (Witzel, 2000, Abs. 3). Um sowohl (narrative) Offenheit als auch (problemzentrierte) Strukturiertheit innerhalb des Interviews zuzulassen, wurden Elemente aus beiden Interviewformen in den im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews vereint. So wurde sich für die Bezeichnung »Leitfadengestütztes Interview« entschieden. Durch die Vorbereitung und Anwendung eines Leitfadens sollen eine Vergleichbarkeit und eine thematische (Vor-)Strukturierung der Interviews gewährleistet werden. Der halboffene Fragenkatalog soll somit auch dem Anspruch an eine »Kombination von überraschungsoffener und theoriegeleiteter Forschung« (Winker & Degele, 2009, S. 68) als Grundlage einer intersektionalen Analyse gerecht werden.

3.2.2.1.1 Sampling

Der Auswahl »geeigneter« Teilnehmender in Organisationen kommt eine besondere Bedeutung zu, da die Stichprobe beispielsweise aus Ressourcengründen oder wie in diesem Fall aus Gründen der Eingrenzung des Forschungsfeldes und der damit einhergehenden Eingrenzung der infrage kommenden Personen (siehe Kapitel 3.1.1) nicht beliebig erhöht werden kann (Seyfried & Veit, 2017, S. 648). Für das Sampling der Teilnehmenden wurde auf Basis der Forschungsfrage ein Kriterium festgelegt, das diese erfüllen mussten: Die teilnehmende Person muss eine ehrenamtliche oder

hauptamtliche Position innerhalb der Führungsebenen des LSB Nds. innehaben, die im Forschungsfeld angesiedelt sind. Dazu zählen in den zu untersuchenden Ebenen des LSB Nds. auf der ehrenamtlichen Seite das Präsidium und der Landessporttag und auf der hauptamtlichen Seite der Vorstand, die Abteilungs- und Teamleitungen der Geschäftsstelle und die Leitung des Olympiastützpunktes und des LOTTO Sportinternats, die ebenfalls der Geschäftsstelle zugeordnet sind. Orientiert wurde sich bei der Auswahl an der Satzung (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c), dem aktuellen Organigramm der Geschäftsstelle und der in den Vorgesprächen getroffenen Auswahl an Personen bzw. Ebenen. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im LSB Nds. umfasste dies 41 Posten und 38 Personen¹¹. Die Ansprechpersonen der Forscherin im LSB erstellten eine Liste mit potenziellen Teilnehmenden und ließen diese anschließend vom Vorstand genehmigen. Die finale Stichprobe auf der Liste bestand aus 31 Personen¹². Die Forscherin wurde gebeten eine Art ›Anschreiben‹ zu verfassen, in dem die Personen auf der Liste über das Forschungsvorhaben informiert werden sollten und das über den Vorstand an diese weitergeleitet wurde. Nachdem die potenziellen Teilnehmenden zugestimmt hatten, dass ihre E-Mail-Adressen an die Forscherin weitergeleitet werden durften, wurde der Forscherin die Liste mit Namen weitergeleitet. Per E-Mail nahm die Forscherin Kontakt zu den Personen auf, die sich auf das Anschreiben bei ihr zurückmeldeten, vereinbarte Termine für die Interviews und sandte ihnen weitere Unterlagen zu u.a. die Einwilligungserklärung. Insgesamt meldeten sich 19 Personen auf diese und eine weitere Erinnerungsmail zurück, von denen mit 17 Personen ein Interview zustande kam. Eine kritische Reflexion des Samplings findet sich in Kapitel 3.2.4.1.

3.2.2.1.2 Leitfaden

Bei der Leitfadenerstellung für Interviews gilt grundsätzlich die Maxime: »So offen und flexibel [...] wie möglich, so strukturiert wie [...] notwendig.« (Helfferich, 2011, S. 181) Die Vorstrukturierung der Fragen wurde mit Hilfe des SPSS-Prinzips nach Helfferich (2011) vorgenommen. Zunächst wurden Fragen gesammelt, die für das Forschungsvorhaben von Interesse sind (S), um die zusammengestellte Liste im Anschluss unter den Aspekten des Vorwissens und der Offenheit zu prüfen (P). Dabei wurden auch Fragen aus dem Leitfaden des Expert*inneninterviews im Rahmen des

11 Die Trennung nach Posten und Personen ist deshalb relevant, weil es im LSB Nds., teils durch satzungsgemäße Vorgaben (z.B. sind Präsident und Vorstandsvorsitzender gleichzeitig Mitglieder des Präsidiums), teils durch nicht besetzte Posten, zu einer Abweichung beider Angaben kommt bzw. kommen kann.

12 Die genaue Aufteilung der Personen in die einzelnen Bereiche (Abteilungen, Teams, Gremien, Ebenen) der Organisation wird aus Gründen der Anonymisierung nicht genannt. Was jedoch vermerkt werden kann, ist, dass die Verteilung der einzelnen Personen, mit denen ein Interview zustande kam, qua Bereich relativ gleichmäßig war.

Feldzugangs erneut aufgegriffen. Im dritten Schritt wurden die Fragen nach verschiedenen Kriterien sortiert (z.B. vom Allgemeinen zum Speziellen, neutrale Fragen vor sensiblen), thematisch gebündelt (S) und als Letztes unter passenden Erzählaufforderungen subsummiert (S) (Helfferich, 2011, S. 182ff.). Durch dieses Vorgehen konnten

»Schritt für Schritt auch eigene implizite Vorannahmen, theoretisches Wissen und Erwartungshaltungen sukzessive reflektiert und im Sinne der [...] Grundprinzipien qualitativ-interpretativer Sozialforschung in offene Frageaufforderungen übersetzt [werden]« (Klemm & Liebold, 2017, S. 309).

Zu Beginn des Interviews (»Vorweg«) erfolgt eine Vorstellung der Forscherin, eine kurze inhaltliche Beschreibung des Forschungsprojekts, das Ausdrücken der Wertschätzung für die Teilnahme der Befragten, die Zusage der Anonymisierung mit dem Hinweis auf die unterschriebene Einverständniserklärung und gegebenenfalls die Klärung weiterer Fragen. Des Weiteren wurde nach der Durchführung der ersten Interviews die Bitte ergänzt, sich zunächst auf die Fragen einzulassen und dass alle während des Interviews entstehenden Fragen zur Methodik im Nachgang gerne beantwortet werden würden.¹³ Durch dieses Vorgehen soll direkt zu Beginn eine positive und wertschätzende Gesprächsatmosphäre geschaffen werden (Helfferich, 2011, S. 177f.; Krainer & Lerchster, 2020, S. 42f.). Um nachfolgend einen lockeren, möglichst offenen und erzählgenerierenden Gesprächseinstieg zu finden, sollen die Teilnehmenden im ersten Fragenblock (»Einstieg«) zunächst nach ihrer Berufsbiografie und ihrem Arbeitsalltag befragt werden. Krainer und Lerchster berichten, dass sich diese Art von Fragen, die sich mit der interviewten Person bzw. ihrer Funktion in einer Organisation befassen, als thematischer Einstieg in ein Interview bewährt haben:

»Sie machen es den Interviewpartner*innen leicht, etwas zu sagen (über sich selbst kann jeder Auskunft geben), eröffnen einen Gesprächsfluss und bieten Forscher*innen zudem Gelegenheit, das Gegenüber näher kennen zu lernen (auch wenn manche Informationen bereits im Vorfeld recherchiert wurden).« (Krainer & Lerchster, 2020, S. 42)

Im zweiten Block (»Organisationsstruktur & Arbeitsklima«) des Leitfadens sollen die Teilnehmenden auf den LSB Nds. als Organisation zu sprechen kommen. Es folgen Fragen zur Charakterisierung des LSB Nds. als Arbeitgeber/Organisation, zum Ar-

13 Eine Erklärung und eine Reflexion finden sich in Kapitel 3.4.2.3.

beitsumfeld und zum Arbeitsklima¹⁴. Hier sollen die Wahrnehmungen und die Erfahrungen im Arbeitsalltag der befragten Personen erfragt werden. Dies ist insofern sinnvoll, als dass

»[e]in ›Hervorlocken‹ konkreter Erfahrungsbeispiele oder biographischer Episoden die Erinnerungsfähigkeit an[regt], [es] verdeutlicht abstrakte, fehlende oder unklare Begriffe und stellt konkrete Bezüge zu Kontextbedingungen des Handelns her« (Witzel, 2000, Abs. 14).

Der dritte Block (›Diversität im LSB Nds.«) war in der ersten Version des Leitfadens noch nicht vorhanden und wurde wie auch der Hinweis im ersten Block (›Vorweg‹) nach den ersten Interviews ergänzt¹⁵. Dieser Fragenblock soll sich explizit dem den Teilnehmenden mitgeteilten Forschungsthema widmen. In diesem Teil des Interviews sollen konkrete Wahrnehmungen und Einstellungen der Befragten zum Thema Diversität im LSB Nds. erfragt und diskursive Praktiken in Form von Legitimations- und Abwehrmechanismen der Befragten herausgearbeitet werden.

Der vierte Block (›Identitätskonstruktion im Arbeitskontext‹) beinhaltet zunächst eine Einstiegsfrage, die darauf abzielt, dass die Teilnehmenden darauf vorbereitet werden, dass es im nachfolgenden Fragenblock um persönliche Themen (auch abseits des Arbeitskontexts) geht. Nachfolgend wird den Teilnehmenden eine Aufgabe gestellt. Die Teilnehmenden sollen auf zwölf ihnen ausgehändigten Karteikarten die darauf stehende Frage ›Wer bin ich?‹ schriftlich beantworten und diese im Anschluss in zwei Durchgängen in einer bestimmten Reihenfolge auf dem Tisch vor sich anordnen: als Erstes geordnet nach der persönlichen Relevanz und im Anschluss nach der aus ihrer Sicht beigemessenen Relevanz für ihre Position im LSB Nds.¹⁶ An dieser Stelle sollen auch direkte Nachfragen zu bestimmten Karten und zur Reihenfolge gestellt werden. In diesem Block wird also, wie auch in dem im Rahmen des Feldzugangs geführten Expert*inneninterview, auf das Hilfsmittel von Karten zurückgegriffen (siehe Kapitel 3.1.3). Dabei wurde sich an der methodischen Vorgehensweise von Foldy (2012) in ihrer Studie zur Konstruktion von ›race‹ und ›gender identities‹ in Organisationen orientiert. Allerdings wurden einige forschungspraktische Anpassungen vorgenommen: So wurde u.a. die Aufgabe nicht im Vorfeld per E-Mail an die Teilnehmenden geschickt, sondern sie wurde als Teil des Interviews miteinbezogen. Dies sollte zum einen gewährleisten, dass keine

14 Hier wurden die Formulierungen je nach Teilnehmenden etwas angepasst, da z.B. die ehrenamtlichen Führungskräfte keinen Arbeitsvertrag im LSB Nds. haben und diesen demnach nicht als Arbeitgeber bezeichnen, sondern eher als Organisation bzw. Tätigkeitsfeld.

15 Siehe Fußnote 13.

16 Bei den online durchgeführten Interviews wurde ein ›Whiteboard‹-Tool verwendet, mit Hilfe dessen die Teilnehmenden auf einem weißen Hintergrund Notizzettel beschriften und ordnen konnten.

Angaben gelöscht und neu aufgeschrieben werden konnten, zum anderen konnte so unmittelbar auf bestimmte Handlungen wie z.B. das Ändern der Reihenfolge von Karten Bezug genommen werden. Ein weiterer Grund lag darin, dass im Vorfeld des Interviews keine Beeinflussung der Teilnehmenden stattfinden sollte, da die Beantwortung der ›Wer bin ich?‹-Frage bei gewissenhafter Durchführung sehr persönliche Angaben enthält und gegebenenfalls Vorbehalte gegenüber dem Interview schüren könnte. Allgemein bietet der Einsatz von Visualisierungsmethoden einige Vorteile. So durchbricht der interaktive Charakter der Aufgabe das klassische Frage-Antwort-Schema, was im Kontext eines Interviews »die Konzentration des Interviewten auf sich selbst und seine eigenen Sichtweisen fördert« (Misoch, 2019, S. 54). Es hilft dabei nicht nur (sowohl für die Befragten als auch für die Interviewenden) einen ›roten Faden‹ für das Interview zu finden bzw. diesen im Verlauf auch beizubehalten, sondern erleichtert auch die Dokumentation des Interviews, da ein Abfotografieren der Karten ein ›simultan erzeugtes Ablaufprotokoll‹ des Interviews erschafft (Kühl, 2009, S. 211). Auch führt die Verschriftlichung eines Gedankens auf einer Karte und die darauffolgende »Aufforderung zur Kommentierung [...] der eigenen Karte [...] in der Regel zu einem gewissen Explizierungszwang« (Bogner & Leuthold, 2002, S. 167) bei den Befragten. Dieser ›Zwang‹ kann durch die interviewende Person genutzt werden, um direkte Fragen zu bestimmten Antworten stellen zu können. Im Anschluss an die gestellte Aufgabe folgen weitere Fragen, die das Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation und die Selbstpositionierung der Person in der Organisation betreffen (Foldy, 2012, S. 500ff.). Insgesamt soll dieser Block des Interviews eigens formulierte Identitätskonstruktionen im Rahmen des Alltags und im Kontext der Arbeit bzw. Tätigkeit im LSB als Führungskraft zum Vorschein bringen. Dies kann wichtige Hinweise auf dahinterliegende Normen, Werte und Einstellungen liefern, über die Führungskräfte im LSB sich selbst und auch andere konstruieren.

Den ›Abschluss‹ des Leitfadens bildet die Frage, ob die Person dem Gespräch noch etwas aus ihrer Sicht Wichtiges hinzufügen möchte. Ausgewählte Teilnehmende sollen außerdem im Hinblick auf die weiteren Erhebungsschritte im letzten Schritt des Interviews gefragt werden, ob sie sich für die Teilnahme an einer Gruppendiskussion zu einem späteren Zeitpunkt bereit erklären würden und die Forscherin sie zu diesem Anlass erneut kontaktieren dürfe (siehe Kapitel 3.2.2.2).

3.2.2.1.3 Durchführung

Die Interviews wurden mit insgesamt 17 hauptamtlich und ehrenamtlich beschäftigten weiblichen und männlichen Führungskräften in einem Zeitraum von ca. zwei Monaten teils in den Büros der Teilnehmenden und teils in einem vom LSB Nds. zur

Verfügung gestellten Tagungsraum durchgeführt.¹⁷ Drei Interviews wurden aufgrund verschiedener organisatorischer Gründe online über ein Video- und Webkonferenzsystem durchgeführt. Der Einfluss des Interviewortes sollte bei der Durchführung von Interviews nicht unterschätzt werden, da dieser die Datenerhebung erheblich beeinflussen kann (Misoch, 2019, S. 208ff.). So sollten Interviews möglichst in einer für die Teilnehmenden bekannten und angenehmen Umgebung bzw. »in der Lebenswelt« der Teilnehmenden stattfinden (Girtler, 1992, S. 151). Ein Großteil der Interviews fand daher »im Feld« in der Geschäftsstelle des LSB Nds. statt. Dies hatte den weiteren Vorteil, dass der organisatorische und dabei vor allem der zeitliche Aufwand für die Teilnehmenden so gering wie möglich gehalten werden konnte. Jeder Interviewtermin startete zunächst mit einem lockeren »Small-Talk« und gegebenenfalls vorbereitenden Aufgaben. Nach dem Einstieg ins Gespräch wurde sich im weiteren Verlauf grob an die Fragen im Leitfaden gehalten, je nach Situation und Gesprächsdynamik wurden an einigen Stellen jedoch (Nach-)Fragen ergänzt, zusammengeführt, umformuliert und/oder übersprungen. Die thematische Reihenfolge wurde jedoch beibehalten. Der Kommunikationsstil während der Interviews wurde weich bis neutral gehalten, so dass

»die Neutralität als durchaus solidarisierend zwischen Befragter und Befragtem aufgefasst, jedoch [...] weder der Inhalt noch der Ablauf durch den Interviewer prä-determiniert oder gar verzerrt [wird]« (Lamnek, 2010, S. 314).

Da die einzelnen Themenblöcke so angeordnet waren, dass die »sensiblen« Fragen zum Ende des Interviews gestellt werden sollten, wurde direkt von Beginn an versucht, den befragten Personen Sympathie sowie eine offene und empathische Grundhaltung zu demonstrieren, um ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, ohne dabei jedoch mögliche Antworten von Seiten der Befragten zu beeinflussen (Misoch, 2019, S. 230ff.).¹⁸ Während der Interviews wurden Gesprächsnotizen durch die Interviewende angefertigt, die nach dem Interview in ein Memo übertragen wurden. Im Anschluss an die Interviews wurde ein Kurzfragebogen an die Teilnehmenden ausgehändigt, in dem auf freiwilliger Basis einige soziodemografische Daten abgefragt wurden, um diese als zusätzliche Informationen in die Auswertung mit einbeziehen zu können. Insgesamt wurden 17 Interviews mit einer durchschnittlichen Länge von ca. 45 Minuten durchgeführt, wobei das kürzeste Interview 13 Minuten und das längste Interview 70 Minuten dauerte.¹⁹ Die

17 Insgesamt waren es 18 Interviews, die in die Analyse miteinbezogen wurden, da das Expert*inneninterview, das zu Beginn des Feldzugangs geführt wurde, auch dazugezählt wird.

18 Eine ausführliche und kritische Reflexion der Rolle der eigenen Positionierung der Forscherin im Forschungsprozess und insbesondere während der Datenerhebung findet sich in Kapitel 3.4.2.4.

19 Siehe Fußnote 13.

Interviews wurden mit Hilfe von zwei Diktiergeräten aufgenommen, um die digitalen Audiodateien im Anschluss nach den im nachfolgenden Kapitel aufgeführten Transkriptionsregeln zu transkribieren.

3.2.2.1.4 Transkriptionsregeln

Eine Transkription im Sinne einer Abschrift von sprachlicher Interaktion soll »die flüssige Gestalt von Gesprächen und Diskursen dauerhaft in graphische Repräsentationen verwandeln« (Dittmar, 2004, S. 9). Dabei ist es vor allem bei wissenschaftlichen Arbeiten unabdingbar, die Transkription bereits als Teil der Analyse zu betrachten, da sie niemals ein exaktes Abbild der Realität darstellen kann, sondern es sich dabei vielmehr um eine aktive Herangehensweise der forschenden Person an das Material handelt (Dresing & Pehl, 2010, S. 723). So »ist und bleibt [eine Transkription] immer eine Informationsreduktion« (Dresing & Pehl, 2010, S. 726). Den Grad der Reduktion gilt es u.a. über die Auswahl eines passenden Transkriptionssystems in Bezug zum Forschungsgegenstand abzuwägen (ebd., S. 724). Die Anwendung systematischer Transkriptionsregeln ermöglicht es, einheitliche Transkripte für die Nachvollziehbarkeit gegenüber Dritten und für die weitere Auswertung der erhobenen Daten zu erstellen und bildet daher eine substantielle Grundlage für die weitere methodische Vorgehensweise (F. Breuer et al., 2019, S. 65). Im Bereich der qualitativen Sozialforschung existieren keine einheitlichen Transkriptionsstandards, sondern vielmehr verschiedene Transkriptionssysteme, die sich größtenteils in ihrem Detailreichtum unterscheiden (Dresing & Pehl, 2010, S. 728). Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die Tonaufnahmen aller Interviews mit Hilfe einer Transkriptionssoftware nach den Transkriptionsregeln von Dresing & Pehl (2018) transkribiert. Diese finden in der deutschsprachigen Forschungslandschaft oft Gebrauch, werden ständig aktualisiert und basieren auf anderen etablierten Regelsystemen. Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde das »einfache Transkriptionssystem« (Dresing & Pehl, 2015, S. 20ff.) bzw. die »inhaltlich-semantische Transkription« (Dresing & Pehl, 2018, S. 21ff.) um ausgewählte erweiterte Regeln (ebd., S. 23) ergänzt.

3.2.2.2 Gruppendiskussion

Während die Bedeutung der Gruppendiskussion als Methode in der empirischen Sozialforschung in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen ist, ist sie im interdisziplinären Feld der Organisationsforschung noch eher unterrepräsentiert (B. Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009, S. 102). Vor allem aber durch den Rekurs auf die Dokumentarische Methode hat sich die Gruppendiskussion in der rekonstruktiv angelegten Organisationsforschung neben anderen Methoden wie Interviews und teilnehmenden Beobachtungen zu einer »Methode der Wahl« entwickelt (vgl. Amling & Vogt, 2017).

»So beschränkt sich ihre Anwendung nicht auf eine Analyse der subjektiven Wahrnehmung und Verarbeitung von Alltagssituationen durch organisationale Akteure, sondern kann auch als Instrument zur systematischen Rekonstruktion kollektiver Orientierungen dienen, wie sie aus dem gemeinsamen Erleben, der gemeinsamen Geschichte und Alltagspraxis der Organisationsmitglieder resultieren und wesentlich das Handeln der Organisationen bestimmen.« (B. Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009, S. 117)

Gruppendiskussionen fokussieren im Gegensatz zu Interviews weniger auf individuelle Einstellungen oder Narrationen, sondern liefern vielmehr einen »empirische[n] Zugriff auf das Kollektive« (Nentwig-Gesemann, 2010, S. 264). Das Ziel ist es, kollektiv geteilte Wissensbestände zu rekonstruieren, die in »konjunktiven Erfahrungsräumen« artikuliert werden (Misoch, 2019, S. 153). Diese kollektiven Orientierungen werden jedoch nicht erst im Moment der Diskussion von der Gruppe produziert, sondern lediglich aktualisiert, da sie unabhängig davon existieren (Lamnek, 2005, S. 59). Auch Ganz und Hausotter (2020) plädieren dafür, dass Gruppendiskussionen im Rahmen einer intersektionalen Analyse eine gute Grundlage bilden, »um normative Orientierungen auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen vertiefend zu untersuchen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 77). Sie weisen aber auch darauf hin, dass Gruppendiskussionen in diesem Rahmen nur als Methode geeignet sind, wenn es sich bei den Gruppen um Realgruppen handelt und »die Forschungsfrage explizit auf deren kollektive Orientierungsmuster abzielt« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 77). So wurde sich im Rahmen dieser Forschungsarbeit dafür entschieden, ergänzend zu den Interviews zusätzliches Datenmaterial für die Analyse der Repräsentationsebene im Rahmen einer Gruppendiskussion zu erheben, wie es auch Winker und Degele (2009, S. 93) und Ganz und Hausotter (2020, S. 77ff.) vorschlagen. Auch im Anschluss an Bourdieus Praxeologie erscheint dies als eine sinnvolle Ergänzung, da im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass Praktiken und Habitus von den Führungskräften kollektiv geteilt werden (siehe Kapitel 2.1.2.1).

3.2.2.2.1 Sampling

Für das Sampling der Gruppendiskussion wurden, wie bereits in Kapitel 3.2.2.1.2 angemerkt, ausgewählte Teilnehmende im Nachgang des Interviews angefragt, die der Forscherin durch einen sehr offenen Umgang mit der Gesprächssituation und der Thematik gegenüber aufgefallen sind. Einige Teilnehmende boten auch von sich aus im Nachgang der Interviews an, für weitere Erhebungsschritte zur Verfügung zu stehen.²⁰ Im ersten Schritt wurden die bereits angefragten Personen einen Mo-

20 Die Implikationen, die sich aus dieser Sampling-Strategie ergeben, werden in Kapitel 3.2.4.1 kritisch reflektiert.

nat im Voraus per Mail kontaktiert und über den Ort, den zeitlichen Umfang und den inhaltlichen Rahmen der Gruppendiskussion informiert. Außerdem wurden sie gebeten, über einen Online-Terminplaner bereits vorselektierte Terminvorschläge auszuwählen. Zur Auswahl der Gruppengröße finden sich in der Literatur unterschiedliche Angaben. Die Empfehlungen für eine optimale Gruppengröße bewegen sich jedoch im Bereich zwischen sechs und zehn Personen (Kühn & Koschel, 2011, S. 86; Lamnek, 2005, S. 109ff.; Misoch, 2019, S. 151). Einige sind sich verschiedene Autor*innen auch darin, dass im Rahmen der Rekrutierung ca. 20 % mehr Personen angefragt werden sollten, als für die Diskussion eingeplant sind, um mögliche Absagen auszugleichen (Kühn & Koschel, 2011, S. 86; Vogl, 2014, S. 584). Hingewiesen wird jedoch auch darauf, dass sowohl die Gruppengröße als auch die Gruppenzusammensetzung stark vom spezifischen Forschungsvorhaben abhängen (Lamnek, 2005, S. 110). Durch die Einschränkung des Forschungsfeldes und die Vorselektion der Interviewteilnehmenden durch den LSB Nds. selbst war die mögliche Anzahl der Teilnehmenden und die Gruppenzusammensetzung bereits im Vorhinein eingeschränkt, sodass sich beim Sampling vordergründig auf die Bereitschaft der Teilnehmenden fokussiert wurde. Es wurde zudem bewusst darauf geachtet, Personen auf derselben Hierarchieebene zu akquirieren, da »die Anwesenheit von Personen aus mehreren hierarchischen Ebenen bei einem Diskussionsprozess zu starken Zensurmechanismen führen kann« (Kühl, 2009, S. 212). Zwar werden dadurch auch Chancen vergeben, die eine offene Diskussion zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen mit sich bringt, jedoch wurde in diesem Fall höher bewertet, dass sich die Personen im Gespräch miteinander wohlfühlen und für sie im Nachhinein kein Nachteil aus der Teilnahme an der Gruppendiskussion erwächst. Auch die Planung des zeitlichen Rahmens war größtenteils dadurch beeinflusst, dass der Forscherin in den Interviews gespiegelt wurde, dass insgesamt gerade viel zu tun sei und wenig »freie« Zeit zur Verfügung stehe. Durch die Veranschlagung einer Dauer von 60 Minuten (analog zu den Interviews)²¹ erhoffte sich die Forscherin eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme. Insgesamt wurden fünf Personen in den Interviews angefragt, von denen alle eine Zusage gaben. Eine Person konnte aufgrund einer Terminüberschneidung nicht teilnehmen, sodass final vier Personen an der Diskussion teilgenommen haben. Bei den Teilnehmenden handelt es sich um zwei männliche und zwei weibliche hauptamtlich Beschäftigte in der Geschäftsstelle des LSB Nds. aus zwei unterschiedlichen Abteilungen.

21 In der Literatur werden meist 60 bis 120 Minuten für eine Gruppendiskussion veranschlagt, jedoch ist auch dies von verschiedenen weiteren Faktoren abhängig (Gruppengröße, Anzahl der Fragen, Ausführlichkeit der Antworten der Teilnehmenden etc.) (Lamnek, 2005, S. 110f.).

3.2.2.2.2 Leitfaden

Bei der Konzeption des Diskussionsleitfadens für die Gruppendiskussion wurde sich an der Empfehlung von Lamnek (2005, S. 96) orientiert, diesen eher knapp zu halten, damit zentrale Punkte im Detail von den Teilnehmenden diskutiert werden können (ebd.).

»Bei der Durchführung von Gruppendiskussionen stehen Forscher und Forscherin vor der – in gewissem Sinne paradoxen – Aufgabe, einen Diskurs (denjenigen der Erforschten untereinander) zu initiieren, ohne diesen nachhaltig zu strukturieren.« (Bohnsack, 1999, S. 213)

Bei einer Gruppendiskussion sollte den Teilnehmenden so viel Offenheit wie möglich zugestanden werden. Dies kann dadurch gewährleistet werden, dass sich die moderierende Person bis auf eine Eingangsfrage bzw. einen Eingangsstimulus weitgehend aus der Diskussion zurückzieht, sodass der allgemeine thematische Rahmen vorgegeben wird, der Gruppe jedoch freigestellt wird, worüber sie sprechen möchte (Loos & Schäffer, 2001, S. 50). Somit soll eine möglichst natürliche Interaktionssituation hergestellt werden, »die sich phasenweise einem ›normalen‹ Gespräch annäher[t]« (Loos & Schäffer, 2001, S. 13).

Der Leitfaden gliedert sich in die von Kühn und Koschel (2011, S. 104f.) empfohlenen vier Phasen: ›Einführung‹, ›Warm-Up‹, ›Diskussion‹ und ›Abschluss‹. In der ›Einführungsphase‹ werden die Teilnehmenden begrüßt, die moderierende Person stellt sich und das Forschungsvorhaben kurz vor und es werden gemeinsame Rahmenbedingungen (u.a. freie Diskussion (keine Gesprächsleitung), Aufnahmesituation, zeitlicher Rahmen) und Grundregeln (u.a. Respekt und Wertschätzung, Anonymisierung, Duzen²²) für die Diskussion festgelegt. Loos und Schäffer (2001, S. 50) weisen darauf hin, dass die Einführung möglichst kurzgehalten werden sollte, da sonst der ›formelle Charakter‹ des Gesprächs eine falsche Erwartungshaltung bei den Teilnehmenden schüren könnte. In diesem Sinne sei es auch sinnvoll, die Methode kurz zu erklären, damit kein Frage-Antwort-Charakter wie beispielsweise in den Interviews entsteht bzw. die Teilnehmenden dies gar nicht erst erwarten (ebd.).

Das darauffolgende ›Warm-Up‹ enthält eine Vorstellungsrunde, in der jede Person von der Person neben sich vorgestellt wird. Diese soll allgemein als ›Eisbrecher‹ fungieren und eine persönliche und zwanglose Atmosphäre zwischen den Teilnehmenden herstellen, erste Gesprächsanlässe liefern und die Interaktion untereinander fördern (Lamnek, 2005, S. 146). Die im Anschluss gestellte Einstellungsfrage

22 Da der Forscherin während ihrer Feldaufenthalte aufgefallen ist, dass sich im LSB Nds. viele Personen duzen und ihr selbst auch von den meisten Personen bereits vor oder während der Interviews das ›Du‹ angeboten wurde, wurde dies auch hier übernommen.

soll dabei auch als »Annäherung an das Thema dienen – und daneben den Teilnehmern die Möglichkeit eröffnen, Sprechbarrieren abzubauen« (Kühn & Koschel, 2011, S. 106f.). Sie sollte offen formuliert sein und klare Bezüge zum Alltag der Personen haben, sodass es für alle Teilnehmenden unmittelbar möglich ist, die Frage zu beantworten (ebd. S. 107f.). Des Weiteren dient sie auch dazu, die Stimmen in der Audiodatei für die Transkription besser zuordnen zu können. So wurde den Teilnehmenden zum Einstieg folgende Frage gestellt, die sie der Reihe nach beantworten sollten: »Was beschäftigt euch gerade in und mit eurem Team? Was steht gerade so an?«.

Der dritte Teil, die »Diskussion«, stellt den Hauptteil dar. Um ein möglichst selbstläufiges Erzählen und Diskutieren innerhalb der Gruppe anzuregen, wird im nächsten Schritt ein »erzählgenerierender Ausgangsstimulus« in die Gruppe hineingegeben (B. Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009, S. 106). Bei diesem wurde sich an der von Kubisch (2008, S. 121f.) in ihrer Forschungsarbeit formulierten »Eingangsfrage« orientiert. Der leicht modifizierte Ausgangsstimulus für diese Forschungsarbeit lautet wie folgt:

»Wenn ihr an euren Arbeitsalltag denkt, vielleicht an konkrete Begegnungen, Situationen oder Diskussionen in den letzten Tagen, Wochen oder Monaten, die ihr mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten in euren Teams, in euren Abteilungen oder anderen Mitarbeitenden des LSB Nds. geführt habt, würde mich interessieren, wie ihr dabei Unterschiede wahrnehmt. Vielleicht könnt ihr mir Situationen und Erfahrungen aus eurem Berufsalltag erzählen, zum Beispiel aus Sitzungen, Besprechungen, Tagungen oder Gesprächen. Es spielt dabei keine Rolle, um welche Art von Unterschieden es sich handelt, das können die Art und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen sein, aber auch Unterschiede bezogen auf soziodemografische Merkmale. Gerne alles, was euch dazu einfällt.«

Der Überlegung von Kubisch (2008, S. 121) folgend, sollen im ersten Impuls an die Gruppe keine konkreten Differenzkategorien genannt werden, um eine Beeinflussung der Diskussion zu vermeiden und den Teilnehmenden, ähnlich wie in den Interviews, die Möglichkeit zu geben, eine eigene Relevanz herzustellen. Aufgrund des »Vorwissens« der Teilnehmenden durch ihre Teilnahme an den Interviews kann allerdings davon ausgegangen werden, dass bestimmte Kategorien von den Teilnehmenden möglicherweise bereits antizipiert werden können. In diesem Teil der Diskussion ist es nach Loos und Schäffer (2001, S. 51f.) sehr wichtig, die »Selbstläufigkeit« der Diskussion zu bewahren, was bedeutet, dass Nachfragen erst von der moderierenden Person gestellt werden sollten, »wenn sich also das *immanente Potential* der Gruppe erschöpft hat« (Loos & Schäffer, 2001, S. 53, Herv. i. O.). Dies setzt einen gewissen Grad der »Selbstdisziplinierung« der Diskussionsleitung voraus, die sich u.a. darin zeigt, dass »auch eine Weile hartnäckig geschwiegen wird« (Loos &

Schäffer, 2001, S. 51). Fragen, die auf Bereiche und Themen fokussieren, die von der Gruppe noch nicht besprochen wurden, die aber für das Forschungsvorhaben relevant sind, sollten erst in der letzten Phase eingeschoben werden (ebd., S. 53).

Im Rahmen dieses Leitfadens wurde sich für zwei zusätzliche Zwischenstimuli entschieden. Diese sollten jedoch lediglich als ›Back-up‹ verwendet werden, wenn die Diskussion gänzlich zum Erliegen kommen sollte. Auch Kühn und Koschel (2011, S. 112) weisen darauf hin, dass es je nach Forschungskontext sinnvoll sein kann, nicht nur Fragen, sondern auch weitere ›Stimuli-Materialien‹ und/oder Übungen vorzubereiten (ebd.). Für den ›ersten Zwischenstimulus‹ wurden Zitate aus den bereits geführten Interviews, in denen bestimmte Aussagen zu ähnlichen Aspekten getroffen wurden und denen dadurch eine gewisse Relevanz im Forschungsfeld beigemessen werden kann, gesammelt und kategorisiert. Diese Zitate sollen von der moderierenden Person vorgelesen werden, um Reaktionen von den Teilnehmenden einzufangen und einen neuen Gesprächsanlass zu bieten. Dabei wurde darauf geachtet, dass kein Zitat von einer anwesenden Person ausgewählt wurde, da dies unter Umständen zu einem ›Explizierungsdruck‹ bei der Person führen könnte, was einerseits die Gesprächsdynamik stark beeinflussen und andererseits auch die Anonymität der Person verletzen würde. Ein weiterer Vorteil dieser Auswahl ist, dass sich an dieser Stelle die Möglichkeit eröffnet, Forschungsergebnisse aus dem Feld ins Feld zurückzugeben und zu überprüfen (Ganz & Hausotter, 2020, S. 78). Für den ›zweiten Zwischenstimulus‹ wurde sich ebenfalls für Material aus dem Feld entschieden. Diese Auswahl geht zurück auf die Idee von Petersen und Østergaard (2005), ›organisational photography‹ als Forschungsmethode in die Organisationsforschung zu implementieren. Sie verbuchten diese Methode als »success [...] as a way to better comprehend knowledge sharing in specific organisations« (Petersen & Østergaard, 2005, S. 244). Auch Nina Degele (2013) hat in ihrer Arbeit zu Ausgrenzung und Diskriminierung im Fußball Bilder aus dem Feld als Stimuli in ihrer Gruppendiskussion verwendet. An dieser Stelle wurde sich für eine Bildreihe aus der Festschrift des LSB Nds. anlässlich des 75-jährigen Jubiläums entschieden, die ausgewählte Führungspersonen des LSB Nds. im Portrait zeigt. Darunter sind die Amtszeit und der vollständige Name der jeweiligen Person aufgelistet (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2021a, S. 114ff.). Das Bild soll für alle sichtbar über ein Smartboard im Raum angezeigt werden. Die Fragen dazu lauten: ›Was seht ihr? Was fällt euch auf? Was geht euch durch den Kopf, wenn ihr diese Bilder seht?‹. Mit projektiven Techniken (z.B. Bildern) werden vor allem Emotionen angesprochen, so kann den Teilnehmenden mit dieser Methode auch dabei geholfen werden »das bewusste Erleben, das Nachvollziehen und den Ausdruck von ›Emotionen‹ zu erleichtern« (Kühn & Koschel, 2011, S. 115).

Der ›Abschluss‹ soll den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, noch einmal die für sie bedeutsamsten und interessantesten Aspekte der Diskussion zusammenzufassen und bei Bedarf noch etwas hinzuzufügen (Kühn & Koschel, 2011, S. 118f.).

So werden an dieser Stelle die abschließenden Fragen gestellt: »Welche Punkte an der Diskussion sind euch besonders im Kopf geblieben? Was nehmt ihr aus der Diskussion mit? Gibt es noch etwas, was ihr der Diskussion hinzufügen möchtet?«. Die Diskussion soll hier für alle Teilnehmenden zu einem guten Ende gebracht werden, »sodass im Idealfall bei allen Teilnehmern und bei etwaigen Beobachtern nach Ende der Diskussion ein ›runder‹ und stimmiger Gesamteindruck entsteht« (Kühn & Koschel, 2011, S. 118), mit dem die Teilnehmenden die Diskussion verlassen.

3.2.2.2.3 Durchführung

Die Gruppendiskussion fand in einem zu diesem Zweck angemieteten Tagungsraum im LSB Nds. statt, da auch hier analog zu den Interviews in der Literatur ein Ort vorgeschlagen wird, der den Teilnehmenden nicht fremd ist, nicht für andere zugänglich ist (z.B. kein Durchgangs- oder Gemeinschaftsraum), der bestuhlt sowie mit einem Tisch versehen ist und, falls benötigt, über eine bestimmte technische Ausstattung verfügt (Loos & Schäffer, 2001, S. 49). Der Raum sollte möglichst so gestaltet sein, »dass die Diskutierenden bequem sitzen und ein gemütlicher, warmer Eindruck entsteht« (Lamnek, 2005, S. 122). So wurden u.a. Gläser, Getränke und Kekse bereitgestellt, das Aufnahmegerät in der Mitte der ersten Hälfte des Tisches platziert und weitere Materialien vorbereitet. Während der Vorbereitungen trafen die Teilnehmenden ein, sodass ein natürliches ›warming up‹ durch ein gemeinsames Verteilen der Gläser, ein gemeinsames Hinsetzen und das Weiterführen von bereits im Flur begonnenen Gesprächen entstand (Loos & Schäffer, 2001, S. 49). Nachdem alle Teilnehmenden zur Ruhe kamen und das Aufnahmegerät angeschaltet wurde, wurde die Diskussion, wie anhand des im vorherigen Kapitel beschriebenen Leitfadens, durchgeführt. Nach einer kurzen ›Eröffnungsphase‹ wurde nach dem Einbringen des ›Ausgangsstimulus‹, wie geplant, sehr viel Wert auf die Selbstläufigkeit der Diskussion gelegt. Da kurze Schweigephasen während der Diskussion immer wieder von den Teilnehmenden durchbrochen wurden und sich insgesamt ein sehr guter Gesprächsfluss und eine angeregte Gesprächsdynamik während der Gruppendiskussion entwickelten, wurden beide vorbereiteten Zwischenstimuli nicht von der Forscherin in die Diskussion eingebracht. Die Gruppendiskussion wurde mit den gleichen Aufnahmegeräten, die auch in den Interviews benutzt wurden, aufgenommen. Im Anschluss wurde die Audio-Datei mit einer Länge von 70 Minuten mit Hilfe einer Transkriptionssoftware nach den in Kapitel 3.2.2.1.4 beschriebenen Transkriptionsregeln transkribiert und es wurden ein Memo sowie eine Skizze des Raumes und der Sitzverteilung von der Forscherin angefertigt.

3.2.2.3 Dokumentenanalyse

Obwohl die Dokumentenanalyse zu den wohl ältesten wissenschaftlichen Methoden zählt, steht sie, was ihre Anwendung angeht, nicht nur in der Organisa-

tionsforschung, sondern auch in anderen Forschungsbereichen hinter anderen Erhebungsmethoden zurück (Schmidt, 2017, S. 443f.). Dies ist im Rahmen der Organisationsforschung nicht immer nachvollziehbar, da Dokumenten in Organisationen allein schon aufgrund ihrer schieren Menge ein großer Stellenwert zukommt (ebd., S. 444). Joan Acker (1990) hat in ihrer Studie zu ›gendered organizations‹ festgestellt, dass sich das Wesen einer Organisation, »in written work rules, labor contracts, managerial directives, and other documentary tools for running large organizations, including systems of job evaluation« (Acker, 1990, S. 147) offenbart und weist Dokumenten damit eine ›Schlüsselfunktion‹ zu. Bei diesen von Acker beschriebenen Dokumenten handelt es sich vorrangig um ›offizielle Dokumente‹ aus dem Bereich der formalen Kommunikation von Organisationen. Dies können z.B. Betriebsvereinbarungen, Personalakten, Stellenbeschreibungen, Satzungen, Sitzungs- und Tagungsprotokolle, Zielvereinbarungen, Dienstvorschriften, Jahresberichte, Gesetzestexte, politische Programme aber auch massenmediale Darstellungen (Zeitungsartikel, Podcasts etc.) sein (Döring & Bortz, 2016, S. 534; Schmidt, 2017, S. 444). Im Gegensatz zu forschungsgenerierten Dokumenten (z.B. Transkripte und Feldnotizen) existieren die in Organisationen vorgefundenen Dokumente auch unabhängig vom Forschungsvorhaben und sind nicht durch dieses beeinflusst, daher wird die Dokumentenanalyse auch als ›nonreaktives Verfahren der Datenerhebung‹ bezeichnet (Döring & Bortz, 2016, S. 533). Bei der Datenauswertung werden beide Arten von Dokumenten jedoch gleichgesetzt (ebd., S. 534).

»All diese Dokumente haben qualitativen Charakter, denn es handelt sich nicht um numerisches Ausgangsmaterial, sondern um verbale bzw. narrative, visuelle, audiovisuelle oder multimediale Dokumente, deren Bedeutungen es in erster Linie durch eine interpretierend-qualitative Datenanalyse zu rekonstruieren gilt.« (Döring & Bortz, 2016, S. 533)

Im Anschluss daran wurde sich im Rahmen dieser Arbeit dafür entschieden, zusätzliche Expert*inneninterviews sowie weitere Gespräche mit den für bestimmte Informationen zuständigen Personen zu führen, um die Kontexte und Zusammenhänge dieser Dokumente besser nachvollziehen und gegebenenfalls weitere Nachfragen stellen zu können. Dazu wurde eine weitere offizielle Anfrage mit einem Anschreiben an den LSB versandt, aus dem hervorgeht, welche weiteren Informationen im Rahmen des Forschungsvorhabens benötigt werden und welches Erkenntnisinteresse sich davon erhofft wird. Das Sampling für die Teilnehmenden der Expert*inneninterviews sowie für weitere Gespräche ergab sich aus den in den Interviews geäußerten Bezügen zu den jeweiligen Strukturen und den sich daraus ergebenden Zuständigkeiten im LSB. Die Kontakte der Personen wurden der Forscherin auf Nachfrage von verantwortlichen Personen im LSB vermittelt. Die aus

den Expert*inneninterviews entstandenen Memos und Transkripte wurden jedoch nicht gesondert, sondern gemeinsam mit den anderen Dokumenten ausgewertet. Für das Hinzuziehen der Dokumentenanalyse als zusätzliche Erhebungsmethode wurde sich entschieden, da anhand von Dokumenten wichtige Informationen über Organisationen gewonnen werden können:

»[D]ocuments can provide other specific details to corroborate information from other sources. If the documentary evidence is contradictory rather than corroboratory, you need to pursue the problem by inquiring further into the topic. [...] [Y]ou can [also] make inferences from documents [...], you may find new questions about communications and networking within an organization.« (Yin, 2003, S. 87)

Innerhalb der in dieser Forschungsarbeit vollzogenen intersektionalen Analyse sollen die aus den Interviews kodierte Bezüge zur Sozialstruktur also validiert, ergänzt und vertieft werden. Die Durchführung der Analyse wird in Kapitel 3.2.3.3 als Teil der Datenauswertung näher erläutert.

3.2.2.4 Feldnotizen & Memos

Im Nachgang jedes Kontaktes zum (Telefonate, E-Mails) und Aufenthaltes im Feld (Interviews, Gespräche) wurden Feldnotizen (Breidenstein et al., 2020) und im Anschluss an jedes Interview und an die Gruppendiskussion Memos (Strauss & Corbin, 1996) von der Forscherin erstellt. Diese enthalten detaillierte Beschreibungen und Kontextinformationen zu verschiedenen Interaktionen mit dem und zu Situationen im Feld, die für weitere Schritte der Datenerhebung und die Interpretation dieser Daten von Bedeutung sein können. Die Erstellung von Memos²³ während und nach jeder Phase der Datenerhebung ist besonders wichtig für die weitere Analyse des erhobenen Materials, weil dieses Vorgehen der »Selektivität der Wahrnehmung und [der] Ignoranz der Audioteknik« (Kalthoff, 2003, S. 83) begegnen soll. So findet durch diese Art der Verschriftlichung »Nicht-Gehörtes« und »Nicht-Gesehenes« (wie z.B. Gesprächsdynamiken, Personenkonstellationen, Stimmungsänderungen, Mimik, Gestik etc.) Einzug in die Datensicherung. Es sind somit verschriftlichte »Beobachtungsspuren«, die die Forschenden im Feld positionieren und sie anregen, diese Position stetig zu reflektieren (Kalthoff, 2003, S. 78f.). Diese Beobachtungsspuren sind insofern besonders, als dass sie keinerlei Ratifizierung durch die Beobachteten benötigen (ebd.). Nichtsdestotrotz ist auch hier wichtig, dass das Recht auf Anonymisierung auch bei diesen besteht und dass manche Informationen nicht ohne Weiteres verwendet werden können. So hat beispielsweise Sack (2017, S. 692) darauf hingewiesen, dass es durchaus zu »Off Records«-Situationen kommen kann, in

23 Diese werden in der Literatur auch als »Gesprächsnotizen« oder »Postskriptum« bezeichnet (Döring & Bortz, 2016, S. 367).

denen Personen auskunftsbereit sind, aber die Veröffentlichung der Informationen scheuen. Diese Daten können also nur in die Analyse mit einfließen, wenn weitere Datenquellen diese bestätigen, oder sie können in Form einer »konzeptionellen Annahme« in das Material eingebracht werden (ebd.). Laut Hirschauer (2001b, S. 445) ist es wichtig, alle Arten von Notizen unmittelbar nach der erlebten Situation zu verschriftlichen, da sonst die Gefahr besteht, dass die Erinnerungen verzerrt oder vergessen werden.

3.2.3 Datenauswertung

Insgesamt erfolgt die Auswertung in fünf aufeinander aufbauenden Schritten. An dieser Stelle sollte noch darauf hingewiesen werden, dass u. a. um eine intersubjektive Vergleichbarkeit herzustellen, einige der nachfolgenden Auswertungsschritte nicht allein durchgeführt wurden, sondern an unterschiedlichen Stellen andere Forschende im Rahmen mehrerer Forschungskolloquien an der Dateninterpretation beteiligt waren (siehe dazu auch Kapitel 3.4.2.4.2). Der Übersicht halber werden in den nachfolgenden Kapiteln die einzelnen Auswertungsschritte kurz vorgestellt. Eine schematische Darstellung der Erhebungs- und Auswertungsschritte findet sich in Abb. 5 im Anhang.

3.2.3.1 Schritt 1: Kodieren auf zwei Materialisierungsebenen

Im ersten Schritt sollen die einzelnen Interviews und die Gruppendiskussion in Bezug auf die Frage analysiert werden, »welche Repräsentationen sowie Strukturen sie [...] adressieren, aktivieren und damit festigen oder hinterfragen« (Winker & Degele, 2009, S. 80). Dabei wurde die Auswertung zunächst für jedes Interview und die Gruppendiskussion einzeln durchgeführt. Dazu wurden in den Transkripten der Interviews und der Gruppendiskussion Bezüge zu den eben genannten Ebenen mit Hilfe der Analysesoftware »Atlas.ti« kodiert, da sich diese bereits in anderen Arbeiten (u. a. Schrader, 2013) für intersektionale Analysen bewährt hat. Kodieren wird im Kontext dieser Forschungsarbeit in der breiten Definition von Kuckartz als »Verbindung von Textstelle und Kategorie« (Kuckartz, 2018, S. 41) verstanden.²⁴ Das Kodieren der Bezüge zu den zwei Ebenen wurde gleichzeitig durchgeführt, indem mit Hilfe eines Kodierleitfadens »Satz(-teil) für Satz(-teil), Sinnabschnitt für Sinnabschnitt [...] einzelne Einheiten je nach Ebene markiert [wurden]« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 79). Bei der Zusammenstellung des Kodierleitfadens wurde sich an Leitfragen und Hinweisen von Winker und Degele (2009, S. 86) und Ganz und Hausotter (2020, S. 84ff.) orientiert. Dazu wurden einzelne Codes zu den Textabschnitten hinzugefügt, die die gefundenen Textabschnitte und deren Bezüge zu den Materiali-

24 An dieser Stelle verweisen Winker und Degele (2009, S. 83) auch auf Anknüpfungspunkte zum offenen Kodierparadigma der Grounded Theory.

sierungsebenen benennen sollten. Den Ebenen wurden verschiedene Farben zugeordnet und sie wurden anlehnend an das Vorgehen von Schrader (2013, S. 190) wie folgt gekennzeichnet:

- R_<Kodename> für die Repräsentationsebene (blau)
- S_<Kodename> für die Strukturebene (gelb).

Bei der Kodierung der Interviews und der Gruppendiskussion ergaben sich insgesamt 838 Kodes, von denen 557 der Repräsentationsebene und 281 der Strukturebene zugeordnet wurden. Textstellen, die Aussagen über Normen, Stereotype, Werte, Bewertungen und Normalismen enthielten und die auf eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Diskursen hinwiesen, wurden als zugehörig zur Repräsentationsebene kodiert (Ganz & Hausotter, 2020, S. 84). Für die Strukturebene wurden alle Aussagen mit Bezügen zu Gesetzen, Verordnungen und Institutionen kodiert (Winker & Degele, 2009, S. 91f.). Herausforderungen ergaben sich dabei u.a. durch teils unklare oder »schwammige« Bezüge zu den verschiedenen Ebenen. Diesen wurde dadurch begegnet, dass bei der Auswertung der Interviews die eigene »theoretische Sensibilität« erkannt und genutzt wurde, da »auch für eine explorative Forschung [...] theoretische Vorannahmen erforderlich (und ohnehin nicht vermeidbar) sind« (Winker & Degele, 2009, S. 68).

»Theoretische Sensibilität bezieht sich auf die Fähigkeit, Einsichten zu haben, den Daten Bedeutung zu verleihen, die Fähigkeit zu verstehen und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen.« (Strauss & Corbin, 1996, S. 25)

Diese Sensibilität sorgt dafür, dass Forschende, trotz der Ambiguität zwischen apriorischem Vorwissen und Theoriefreiheit, die bei der Datenanalyse entsteht, grundsätzlich offen, aber mit einem »Gespür für die relevanten Strukturen des Gegenstandsfelds« (F. Breuer et al., 2019, S. 160) an das Material herangehen können.

3.2.3.2 Schritt 2: Zusammenfassen & Wechselwirkungen formulieren

Um ein erstes Zwischenfazit zu ziehen und eine Verdichtung des empirischen Materials zu erreichen, sollen im zweiten Schritt die aus den Interviews und der Gruppendiskussion kodierten Bezüge zu den zwei Ebenen für jedes Interview zusammengefasst werden, um erste Wechselwirkungen identifizieren und formulieren zu können. Dazu wurde dem Vorschlag von Ganz und Hausotter (2020, S. 91) gefolgt, dies in Form einer Tabelle zu realisieren, wie sie nachfolgend zur Veranschaulichung dargestellt ist.

In dieser Tabelle wurden nach dem Übertrag der Bezüge auch erste Wechselwirkungen (Wirkungsrichtung und Art der Wechselwirkung) zwischen den beiden Ebenen in einem Kasten vermerkt. Dabei wurde sich an den von Winker und De-

gele (2009) für ihren letzten Schritt vorgeschlagenen Verknüpfungsformen »Persistenz, Rücknahme, Modifikation, Verstärkung, Abschwächung, fehlende Resonanz, Widerstand, Anpassung oder auch Revolution« (Winker & Degele, 2009, S. 73) orientiert. Es wurden jedoch auch weitere Verknüpfungsformen induktiv entwickelt und verwendet. Dieser Schritt stellt somit einen direkt vorbereitenden Schritt für Schritt 5 (»Intersektionale Wechselwirkungen zwischen den Ebenen in der Gesamtschau abbilden«) (siehe Kapitel 3.2.3.5) dar.

Tab. 1: Tabellenvorlage für das Zusammenfassen der kodierten Bezüge zu den Ebenen

Ebene der sozialen Strukturen	Ebene der symbolischen Repräsentationen
... Beschreibung Wechselwirkung →	...
...	... ← Beschreibung Wechselwirkung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ganz und Hausotter (2020, S. 94f.)

3.2.3.3 Schritt 3: Vertiefende Analyse der Bezüge zur Strukturebene

In diesem Schritt wurden die im vorangegangenen Schritt 2 kodierten Bezüge zur Strukturebene vertiefend analysiert. So wurde dem Vorschlag von Winker & Degele (2009) gefolgt, »zunächst handfeste Strukturen [...] zu untersuchen und [sich] danach mit der Vielfalt ideologischer Konstruktionen auseinanderzusetzen« (Winker & Degele, 2009, S. 91f.). Wie in Kapitel 3.2.2.3 beschrieben, wurde für die Analyse der Strukturebene des LSB Nds. eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Dazu wurden alle Codes mit Bezügen zur Strukturebene (aus den Interviews und der Gruppendiskussion) in »Atlas.ti« herausgefiltert und nach Relevanz für die Beantwortung der zweiten untergeordneten Forschungsfrage bereinigt, d.h. es wurden nur Bezüge zu Strukturen berücksichtigt, die sich auf den LSB beziehen. Alle Strukturen, die sich in Dokumenten niederschlagen und die nicht öffentlich über die Website des LSB Nds. zugänglich waren, wurden der Forscherin von der jeweiligen zuständigen Person im LSB zur Verfügung gestellt. Im nächsten Schritt wurden alle herausgefilterten Strukturen in eine Liste übertragen, in der auch das Erkenntnisinteresse, die Dokumentenart und der Zugang zum Dokument vermerkt wurden. Diese finale Liste für die Analyse umfasst insgesamt 27 Dokumente²⁵. Die erste untergeordnete

25 In diese Berechnung wurden einzelne Memos nicht mit einbezogen, da diese zu den jeweiligen Dokumenten dazugerechnet wurden.

Forschungsfrage, die mit der Analyse der Strukturebene beantwortet werden soll, lautet:

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

Für die Auswertung der Dokumente wurde sich an einzelnen Elementen der Kritischen Diskursanalyse (Jäger, 2016) orientiert. Aus forschungspraktischen Gründen, aufgrund der Komplexität des gesamten methodischen Vorgehens, wurde hier jedoch eine sehr vereinfachte Form der Analyse gewählt, weshalb die einzelnen Analyseschritte lediglich in verkürzter Form Anwendung gefunden haben. Auch die Interpretation und die Darstellung der Ergebnisse sind weniger in linear aufeinanderfolgenden Schritten erfolgt. Vor allem die Ergebnisdarstellung in Kapitel 4 und die Auswertung, wie nachfolgend dargestellt, haben sich, ähnlich wie im Forschungsansatz der Grounded Theory, in einem iterativen Prozess gegenseitig beeinflusst (Strauss & Corbin, 1996, S. 148ff.). So wurde zunächst eine kurze ›Strukturanalyse‹ des jeweiligen Dokuments durchgeführt, in der Aspekte wie die Textsorte, der*die herausgebende Person bzw. Organisation, die Überschrift und der Anlass des Dokuments sowie eine knappe Inhaltszusammenfassung herausgearbeitet wurden (Jäger, 2016, S. 110ff.). Da das Erkenntnisinteresse bereits durch die Kodierung aus den Interviews und der Gruppendiskussion herausgestellt wurde, konnten die einzelnen Dokumente im nächsten Schritt auf bestimmte Schlagwörter und Inhalte hin durchsucht werden. Hier wurde ein besonderes Augenmerk auf ›sprachlich-rhetorische Mittel‹ (u.a. Argumentationsstrategien, Kollektivsymbolik, Stil) und inhaltlich-ideologische Aussagen (z.B. Menschenbild, Gesellschaftsverständnis) gelegt (ebd., S. 114). Auch wurden die jeweils in den Interviews und der Gruppendiskussion getätigten Aussagen der Führungskräfte zu diesen Strukturen berücksichtigt und in die Analyse miteinbezogen.

3.2.3.4 Schritt 4: Vertiefende Analyse der Bezüge zur Repräsentationsebene

Wie in Kapitel 3.2.2.2 sollen an dieser Stelle die bereits aus den Interviews und der Gruppendiskussion herausgearbeiteten Bezüge zur Repräsentationsebene vertiefend untersucht werden. Dazu wurden alle Codes, die sich der Repräsentationsebene zuordnen lassen, bei ›Atlas.ti‹ bereinigt, teilweise neu benannt und zusammengeführt und es wurden übergeordnete Kodegruppen gebildet, denen die Codes zugeordnet wurden. Dabei wurde sich an der zweiten untergeordneten Fragestellung orientiert:

- (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:

- (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?

Durch diese weitere Untergliederung konnte die übergeordnete Fragestellung weiter präzisiert und auf die relevantesten Aspekte hin fokussiert werden.

3.2.3.5 Schritt 5: Typen von Handlungsfähigkeit entwickeln und Wechselwirkungen zwischen den Ebenen in der Gesamtschau herausarbeiten

In Schritt 5, dem abschließenden Schritt der intersektionalen Analyse, werden die Ergebnisse aller vorherigen Schritte miteinander in Verbindung gebracht, um die dritte untergeordnete Fragestellung zu beantworten:

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

Hausotter und Ganz (2020, S. 115) weisen darauf hin, dass die ursprünglich von Winker & Degele entwickelte Intersektionale Mehrebenenanalyse stark ›intersektionalitäts-theoretisch‹ ausgerichtet ist, während vor allem Gabriele Winker in neueren Arbeiten stärker dafür plädiert, vor allem diesen letzten Schritt der Analyse eher als ›Analyse von Handlungsfähigkeit‹ zu begreifen (ebd.). Handlungsfähigkeit wird hier nach Foucault und Butler verstanden als Möglichkeit der Machtausübung, aber auch des Widerstands innerhalb bestehender Machtverhältnisse (siehe auch Kapitel 2.1.3). Im Rahmen dieser Arbeit bietet sich vor allem das in Kapitel 2.2.3.2 beschriebene Konzept der ›institutional work‹ von Lawrence & Suddaby (2006) an, um genau diese Arten von individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit in Typen zu erfassen, wie es auch Jeannette Trenkmann (2017a, 2017b) und Ilona Horwarth (2017) in ihren Arbeiten gezeigt haben. Lawrence & Suddaby (2006, S. 239) weisen u.a. darauf hin, dass ›institutional work‹ oft auf diskursiven Praktiken beruht und vor allem sprachliche Mittel dabei im Fokus stehen. So wurde im letzten Schritt der intersektionalen Analyse im Rahmen dieser Arbeit eine Typenbildung vorgenommen. Dabei wurde sich an der Typenbildung im Rahmen einer typenbildenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2014, S. 143ff.; Lamnek, 2010, S. 464ff.) orientiert. Da die Typenbildung im Kontext dieser Arbeit jedoch nicht als Teil einer qualitativen Inhaltsanalyse angewendet wird, sondern als letzter Auswertungsschritt der durchgeführten intersektionalen Analyse, wurde die Vorgehensweise an das Forschungsvorhaben

angepasst. So sollen mit der Typenbildung die Ergebnisse der vorherigen Analyseschritte zusammengefasst und die Handlungsfähigkeit der Führungskräfte in den Fokus gestellt werden. In der sozialwissenschaftlichen Forschung bedeutet Typenbildung »die Gruppierung von Fällen zu ähnlichen Mustern oder Gruppen, die sich von ihrer Umgebung und anderen Mustern oder Gruppen deutlich unterscheiden« (Kuckartz, 2018, S. 146). Dies müssen keine Personen, sondern können auch Institutionen oder Organisationen sein (ebd.). Dazu wird ein Merkmalsraum definiert, dem die Typenbildung zugrunde liegt (ebd., S. 154f.). Der Merkmalsraum im Rahmen dieser Arbeit hat sich aus der vorangegangenen Analyse der Ebene der symbolischen Repräsentationen und der Analyse der Ebene der sozialen Strukturen aus dem empirischen Material ergeben. So wurden in der Analyse bereits verschiedene Muster und Handlungen von Führungskräften offengelegt, die in diesem Schritt nun gruppiert und den verschiedenen Formen der Institutionenarbeit – ›creating‹, ›maintaining‹ und ›disrupting‹ – nach Lawrence & Suddaby (2006, S. 215) zugeordnet werden sollen. Es sollen also »Argumentationen zu typischen Denkfiguren zusammengefasst werden« (Kuckartz, 2014, S. 146). Eine Typenbildung geht unweigerlich mit der Reduktion von Komplexität einher, was zum einen positiv sein kann, da so empirisches Material komprimiert und systematisch dargestellt werden kann, andererseits kann diese ›Vereinfachung‹ auch mitunter zu einem Verlust von Informationen führen (Kelle & Kluge, 2010; Kuckartz, 2014, S. 32). Auch sind Typen nicht trennscharf voneinander trennbar, »so stellt sich [mitunter] das Problem, das ›Gemeinsame‹ der Typenbildung treffend [zu] charakterisier[en]« (Kelle & Kluge, 2010, S. 105). Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich nichtsdestotrotz für eine Typenbildung als letzten Schritt der Analyse entschieden, da es, wie oben beschrieben, bereits viele gute Beispiele aus Forschungsarbeiten mit einem ähnlichen theoretischen Hintergrund wie in dieser Arbeit gibt. An dieser Stelle soll außerdem auf zwei weitere Aspekte, die diese Entscheidung beeinflusst haben, hingewiesen werden: Zum einen stellt dieser Schritt im Hinblick auf die am Ende dieser Arbeit formulierten Handlungsableitungen und -empfehlungen (siehe Kapitel 7.2) eine gute Möglichkeit dar, die sehr vielschichtigen und komplexen Ergebnisse »greifbar, und damit begreifbar« (Kelle & Kluge, 2010, S. 10f.) zu machen und einen Transfer der Ergebnisse in die Praxis zu ermöglichen. So war der Forschungsprozess bereits von Beginn an am Ansatz der ›partizipativen Forschung‹ (Biele Mefebue et al., 2018, S. 132ff.; Ganz & Hausotter, 2020; S. 199ff.; Hill Collins, 2019) orientiert, der im Rahmen intersektionaler Theorie, Forschung und Praxis oft herangezogen wird. Der Prozess wurde demnach so gestaltet, dass in engem Austausch mit organisationsinternen Personen des LSB Nds. ein gemeinsamer Mehrwert für den LSB Nds. geschaffen werden sollte. Das übergeordnete Ziel war es also

»[a]us den Ergebnissen [...] gemeinsam Werkzeuge [zu] erarbeite[n] [...], die dazu dienen, die konkrete Lebenssituation zu verbessern. Zum anderen können die

Ergebnisse aber auch als Grundlage dafür dienen, politische Forderungen zu artikulieren. Auf diese Weise ist es möglich, sich gemeinsam für eine Verbesserung der gesellschaftlichen Bedingungen einzusetzen, sei es in Bezug auf Sozialpolitik, Gesetze oder die Sichtbarkeit von marginalisierten Gruppen.« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 137)

Zum anderen liegt diese Entscheidung auch in der Kontextualisierung der Ergebnisse begründet, darauf wird vor allem in Kapitel 6.4. noch einmal näher eingegangen. So soll mit Hilfe der Typenbildung aufgezeigt werden, wie unterschiedlich und teilweise auch widersprüchlich Führungskräfte im LSB dazu beitragen (können), ungleichheitsgenerierende Diskurse und Strukturen in den Führungsebenen zu re_produzieren, aber auch infrage zu stellen und zu durchbrechen. Eine tabellarische Darstellung der finalen herausgearbeiteten Typen in Anlehnung an Trenkmann (2017a, S. 298) findet sich in Tab. 8 im Anhang.

Durch das Herausarbeiten verschiedener Typen sollen auch die Wechselwirkungen zwischen Struktur- und Repräsentationsebene in der Gesamtschau dargestellt werden. Der direkt vorbereitende Schritt dazu wurde bereits in Schritt 2 mit einer ersten Formulierung verschiedener Wechselwirkungen vollzogen (siehe Kapitel 3.2.3.2). Die zwei möglichen Verbindungslinien der Ebenen stellen sich dabei wie folgt dar: $S \rightarrow R$, $R \rightarrow S$ (Winker & Degele, 2009, S. 73). Dabei stellen die Verbindungslinien lediglich die Richtung der analysierten Wechselwirkung dar, die beschrieben wird, jedoch keineswegs die Art dieser, die unter Umständen auch ein ambivalentes Bild ergeben kann:

»Diese [...] Verbindungslinien können von unterschiedlicher Form sein, sie können etwa abschwächende, verstärkende oder auch neutrale Wirkungen zeitigen. Konkretisieren lässt sich dies in Verknüpfungen, wie sie etwa als Persistenz, Rücknahme, Modifikation, Verstärkung, Abschwächung, fehlende Resonanz, Widerstand, Anpassung oder auch Revolution zum Ausdruck kommen.« (Winker & Degele, 2009, S. 73)

In diesem Analyseschritt werden also die Ergebnisse der Analyse der Struktur- (Kapitel 4) und der Repräsentationsebene (Kapitel 5) aufeinander bezogen und die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf die Wechselwirkungen dieser in der Gesamtschau präsentiert (Kapitel 6), indem Typen von Handlungsfähigkeit aus dem Material herausgearbeitet und dargestellt werden. Wichtig ist abschließend anzumerken, dass sich in der Analyse auf die als am wichtigsten erachteten Wechselwirkungen fokussiert wurde. Dies ist unweigerlich notwendig, da eine

»sozialwissenschaftliche Analyse nie ein Abbild der vollständigen Komplexität und Vielfalt der gesellschaftlichen Realität [ist], sondern immer eine gewichtete Auswahl bestimmter Aspekte, die in einem wissenschaftlichen Text unter Be-

zugnahme auf Theorien, Methoden und den Forschungsstand narrativ verdichtet und dargestellt werden« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 108).

Der Begriff ›Gesamtschau‹ ist also insofern zu verstehen, dass in diesem Schritt die signifikantesten Ergebnisse dargestellt werden.

3.2.4 Reflexion und Limitationen

Dieses Kapitel widmet sich den Limitationen der vorliegenden Arbeit in Verbindung mit einer allgemeinen Reflexion der methodischen Herangehensweise. Die hier subsummierten Unterkapitel sollen einen Überblick über die wichtigsten methodischen Herausforderungen, die sich während des Forschungsprozesses ergeben haben, liefern. Dies dient nicht nur der Darstellung der Grenzen und des Mehrwerts der Forschungsarbeit, sondern auch dem Anspruch der allgemeinen Transparenz für Außenstehende.

Allgemein sind sich Forscher*innen darin einig, dass die Gütekriterien quantitativer Forschung (Validität, Reliabilität und Objektivität) aus verschiedensten Gründen nicht an qualitative Forschung angelegt werden können (Flick, 2014, S. 412f.). Daran anschließend wurden in der Vergangenheit immer wieder kontroverse Diskussionen angestoßen, die grundsätzlich in zwei unterschiedliche Richtungen verliefen und noch immer eine Aktualität aufweisen: Auf der einen Seite wird das Ziel verfolgt, Kriterienkataloge zu entwickeln, die den Kriterien quantitativer Forschung ähneln, auf der anderen Seite wird versucht, diese durch neue methodenangemessene Kriterien auf der Grundlage, dass »die Qualitätsfrage nicht auf die Erfüllung [...] [dieser] reduziert wird« (Flick, 2014, S. 411), zu ersetzen. Als aktuelles und vielversprechendes Beispiel für letzteren Diskursstrang lässt sich die Arbeit von Strübing et al. (2018) anführen, in deren Rahmen sie fünf Gütekriterien²⁶ entwickelt haben, die in Verweisungsverhältnissen zueinanderstehen und als »Zielmarken für die fortlaufende Überprüfung und Nachjustierung« (Strübing et al., 2018, S. 98) der eigenen Forschungsarbeit genutzt werden können. Inwiefern diese geeignet sind und in welcher Gewichtung diese in der eigenen Arbeit vorkommen, hängt dabei vom konkreten Forschungsvorhaben ab:

»Die Gütebeurteilung kann sich also nicht einfach darauf beschränken zu ›zählen‹, wie viele der hier entwickelten Kriterien jeweils erfüllt wurden, vielmehr müssen sie wiederum fallspezifisch interpretiert und adaptiert werden.« (Strübing et al., 2018, S. 97)

26 Nach Strübing et al. (2018, S. 85f.) sind dies (1) Gegenstandsangemessenheit, (2) Empirische Sättigung, (3) Theoretische Sättigung, (4) textuelle Performanz und (5) Originalität.

In diesem Sinne wird in den nachfolgenden Unterkapiteln nicht jede methodische Entscheidung für sich betrachtet, vielmehr gliedern sich die Kapitel nach ausgewählten thematischen und inhaltlichen Schwerpunkten, die an die Überlegungen von Strübing et al. anschließen und die sich im Forschungsprozess als relevant herausgestellt haben. Dieses Kapitel stellt den Abschluss des methodischen Teils der Arbeit dar, bevor es im nächsten Teil zur Ergebnispräsentation und -diskussion kommt.

3.2.4.1 Zur Beeinflussung der Forschungspraxis durch die Organisation

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 beschrieben, werden die »Selektionen [...] [der zu analysierenden] Phänomene, wesentlich vom Feld mitbestimmt« (Breidenstein et al., 2020, S. 44). So beeinflusst und steuert das Forschungsfeld selbst, in diesem Fall der LSB Nds., den Forschungsprozess an vielen Stellen, so u.a. im Zugang zur Organisation (siehe Kapitel 3.1.3) und in der Gestaltung der Datenerhebung (siehe Kapitel 3.2.2). So lässt sich festhalten, dass die empirische Organisationsforschung »[i]m Vergleich zu der auf Individual- und Haushaltsbefragungen spezialisierten empirischen Sozialforschung vor einigen spezifischen Herausforderungen [...] steht« (S. Liebig et al., 2017b, S. 4). Im Kontext der Datenerhebung in Organisationen sind der Forschung z.B. nicht nur durch die Organisationsmitglieder, sondern auch durch verschiedene datenschutzrechtliche und arbeitsschutzrechtliche Implikationen²⁷ Grenzen gesetzt, die es je nach Forschungskontext für Forschende erschweren können, vollständig in das Feld »einzutauchen«, so wie es die ethnografische Feldforschung nahelegt (siehe Kapitel 3.1.3). So steht einem gänzlich offenen Forschungsprozess meist entgegen, dass im Vorfeld der Datenerhebung bereits Auskunft darüber gegeben werden muss, welche Methoden verwendet werden, welche Organisationsebenen dies betrifft und wie die zeitliche Planung der Erhebungsphasen gestaltet wird (Pflüger et al., 2017, S. 403f.). Obwohl die Festlegung des methodischen Designs allein in der Verantwortung der forschenden Person(en) liegt, müssen meist Kompromisse eingegangen werden, da die Erhebungen größtenteils in der Organisation selbst und in der Regel auch während der Arbeitszeit der beteiligten Personen stattfinden (Pflüger et al., 2017, S. 402f.). In Bezug auf die Datenerhebung ist ebenfalls von Bedeutung, dass sich die erhobenen Daten meist auf verschiedene Ebenen der Organisation beziehen und damit Angaben zu organisationsspezifischen Strukturen und Prozessen sowie Erfahrungen und Wissen von Organisationsmitgliedern enthalten können. Erstere sind meist in Form von öffentlich zugänglichen Dokumenten für die Forschenden zugänglich, z.B. Texte auf Websites, Organigramme, Geschäftsordnungen, Satzungen und

27 Für eine umfassende Übersicht rechtlicher Rahmenbedingungen in der empirischen Organisationsforschung siehe Grenzer et al. (2017).

Stellenausschreibungen. Je nach Forschungsinteresse können aber auch organisationsinterne Dokumente wie Sitzungsprotokolle, Personalakten und -statistiken, Betriebsvereinbarungen etc. wichtige Informationen enthalten. Die Selektion von und der Zugang zu diesen Daten hängen stark von der Kooperationsbereitschaft der Ansprechpartner*innen ab (Schmidt, 2017, S. 447). So müssen Forschende zu jedem Zeitpunkt damit rechnen, dass ihnen der Zugang zu manchen Dokumenten verwehrt bleibt (ebd., S. 448). An dieser Stelle muss vorrangig erwähnt werden, dass alle verantwortlichen und beteiligten Personen im Namen des LSB Nds. sehr kooperativ waren, das Forschungsvorhaben befürwortet und konstruktiv unterstützt haben. So wurde von vielen Seiten der durch die Forschung erwartete Mehrwert formuliert und von einzelnen Personen auch in die Organisation hineingetragen, was die Teilnahmebereitschaft der Organisationsmitglieder womöglich positiv beeinflusst hat. Der Forscherin wurden alle von ihr angefragten (auch nicht öffentlich einsehbaren) Daten zur Verfügung gestellt und Kontakte für etwaige Nachfragen vermittelt.

Ein entscheidender Eingriff in den Forschungsprozess, der kritisch reflektiert werden muss, fand im Kontext des Samplings der Interviewteilnehmenden statt (siehe Kapitel 3.2.2.1.1). So wurde von den Ansprechpersonen der Forscherin eine Liste mit Personen erstellt, die aus ihrer Sicht für eine Teilnahme geeignet wären und angefragt werden könnten. Diese musste im letzten Schritt noch vom Vorstand genehmigt werden. Man kann zwar argumentieren, dass organisationsinterne Personen unter Umständen die Erfolgsträchtigkeit verschiedener Erhebungsmethoden und die Bereitschaft potenzieller Teilnehmender besser abschätzen können als Externe (Pflüger et al., 2017, S. 403), jedoch »birgt [dieses Vorgehen] die Gefahr, [...] eine Selektivität ins Sample einzuführen, die von den Forschenden nicht beabsichtigt ist und nicht von diesen kontrolliert wird« (Hense & Schork, 2017, S. 373). Ein Vorteil findet sich jedoch darin, dass die Personen, die am Interview teilgenommen haben, insofern abgesichert waren, dass die Teilnahme vom Vorstand »abgesegnet« wurde und sie in dieser Hinsicht keine Konsequenzen befürchten müssen. Dies trug dementsprechend auch zu einer guten Gesprächsatmosphäre während der Interviews und der Gruppendiskussion und zu einem grundsätzlich guten Vertrauensverhältnis zwischen allen am Forschungsprozess beteiligten Personen im LSB und der Forscherin bei. Ein weiterer Vorteil ergab sich daraus, dass das Sampling nicht theoretisch vorbestimmt wurde. Bei dieser Form des Samplings, die meist genutzt wird, um die Heterogenität der Stichprobe zu erhöhen, ist das Risiko groß, Differenzen zu re produzieren, da eine gewisse Beeinflussung bei der Auswahl der Teilnehmenden nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann. Durch die Auswahl des Samplings durch organisationsinterne Personen konnte zumindest ansatzweise gewährleistet werden, dass die Teilnehmenden von Personen ausgewählt wurden, die sie im organisationalen Kontext bereits kennen und sich dadurch gegebenenfalls an anderen Kriterien der Auswahl orientieren können als Personen, die als Forschende

durch die Forschungsagenda beeinflusst sind.²⁸ Nichtsdestotrotz neigen vor allem verantwortliche Personen in Organisationen mitunter dazu, »besonders fähige und als vorbildlich geltende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzuschlagen« (Pflüger et al., 2017, S. 404). Dies stellt zwar eine starke Beeinflussung des Forschungsprozesses dar, die Form des Samplings wurde aber aufgrund der vorangehend geschilderten Vorteile dennoch als gewinnbringend erachtet. Auch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass das Forschungsvorhaben anders womöglich nicht hätte durchgeführt werden können. So ist es als forschende Person notwendig, ein gewisses Maß an Flexibilität an den Forschungsprozess anzulegen und mitunter Kompromisse einzugehen (Pflüger et al., 2017, S. 403) – sich also nicht nur an die eigenen, sondern auch an die »Spielregeln« des Feldes anzupassen.

Was die Beeinflussung des Forschungsprozesses durch die Organisation selbst angeht, müssen weitergehend auch forschungsethische Bedenken, die über die Anonymisierung der beteiligten Personen hinausgehen (siehe dazu auch Kapitel 3.4.2.2), reflektiert werden. So konstatieren Breidenstein et al. (2020, S. 63), dass nicht nur die forschende Person sich ein Bild von der Organisation und den beteiligten Personen macht, sondern diese Einschätzung auch andersherum vorgenommen wird. Vor allem im Kontext der Feldforschung in Organisationen ist es daher wichtig, sich als forschende Person mit dem eigenen Status des*der Expert*in und dem damit eng gekoppelten Ruf des*der Kritiker*in, der vor allem mit Forschenden der Sozialwissenschaften assoziiert wird, auseinanderzusetzen (ebd.). Dies erfordert eine gewisse Sensibilität der forschenden Person gegenüber möglichen Bedenken und Vorbehalten von Seiten organisationsinterner Personen (Pflüger et al., 2017, S. 405). Dies ist entscheidend, da

»[d]ie Organisationsforschung [...] dem Grundsatz einer kritischen und unabhängigen Wissenschaft [folgt]. Doch gerade dieser Grundsatz [...] kann zu Konflikten zwischen Forschenden und Beforschten führen, wenn die Forschungsergebnisse nicht der Eigenwahrnehmung der Organisation entsprechen oder die Organisation durch die Publikation der Forschungsergebnisse eine Schädigung ihrer Außenwahrnehmung befürchtet.« (Grenzer et al., 2017, S. 131f.)

So resümieren Grenzer et al. (2017, S. 132), dass der*die Forschende unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Rahmung und des jeweiligen Organisationskontextes selbst entscheiden muss, was für die Organisation »zumutbar« und im Sinne einer freien Forschung zu veröffentlichen ist (ebd.). Im Kontext der

28 Hier sollte jedoch angemerkt werden, dass auch die Ansprechpersonen im LSB Nds. zumindest in den Grundzügen mit der Forschungsfrage, jedoch nicht mit der gesamten Forschungsarbeit vertraut waren.

vorliegenden Forschungsarbeit wurde diesen forschungsethischen Bedenken dadurch begegnet, dass das Forschungsdesign und das Ziel der Arbeit von Beginn an deutlich gegenüber dem LSB Nds. und allen Teilnehmenden kommuniziert wurde und alle Nachfragen transparent beantwortet wurden. Auch gab es vereinzelte Zwischengespräche mit verschiedenen Personen zum Stand der Arbeit und Präsentationen erster Ergebnisse auf einer Arbeitstagung des LSB im Rahmen eines Vortrags (Günter & Schwark, 2024). In Kapitel 7.2 werden darüber hinaus Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen aus den Ergebnissen der Arbeit abgeleitet, um einen proaktiven und unterstützenden Beitrag zur organisationalen Praxis im LSB zu leisten und einen gemeinsamen Mehrwert zu schaffen.

3.4.2.2 Anonymisierung in ›begrenzten‹ Forschungsfeldern

Als eine der größten Herausforderungen im Forschungsprozess hat sich die Anonymisierung von personenbezogenen Daten herausgestellt. Breuer et al. sprechen auch von einem »für die qualitative Sozialwissenschaft charakteristischen ethisch-methodologischen Zielkonflikt zwischen den Postulaten der Transparenz und der Vertraulichkeits-Sicherung« (F. Breuer et al., 2019, S. 382). Dass dies auch für die interviewten Personen ein relevanter Aspekt war, zeigte sich in der Spannbreite der Reaktionen, die von überspielten Unsicherheiten,

»Wenn Sie das alles schreiben, weiß jeder, dass ich es bin (lacht).« (EX_32)²⁹

über kritische Nachfragen, implizite Aufforderungen und deutliche Hinweise,

»HX hat sowohl vor als auch nach dem Interview noch einmal direkt auf die Anonymisierung verwiesen. Vor dem Interview wollte HX wissen, wen ich noch interviewt habe. Dies habe ich nicht beantwortet mit dem Verweis auf die Anonymisierung. Das hat sie überzeugt. Ich bin mir nicht sicher, ob das sogar eine Fangfrage gewesen sein könnte. Nach dem Interview hat sie nochmal hinzugefügt: ›Das sind hier sehr sensible interne Informationen, die sie hier erhalten. Die Anonymisierung ist sehr wichtig.« (Memo_HX)

29 Alle Materialstellen, die in der Arbeit als Zitate aufgeführt werden, sind mit Verweisen versehen, sodass sie den jeweiligen Transkripten zugeordnet werden können. ›H‹ steht dabei für eine hauptamtliche Führungskraft, ›E‹ für eine ehrenamtliche Führungskraft, GD für einen Ausschnitt aus der geführten Gruppendiskussion. Das ›X‹ steht hier für eine randomisierte Zahl, die aus Gründen der Vertraulichkeit anonymisiert wurde. Die Zahl hinter dem Unterstrich verweist auf die Absatznummer im Transkript. Die Textstellen wurden für eine bessere Lesbarkeit sprachlich geglättet. Größere Auslassungen, die den Inhalt betreffen, sind u.a. aus Gründen der Anonymisierung mit ›[...]‹ innerhalb des Zitats gekennzeichnet, veränderte Worte und/oder Satzteile durch eine eckige Klammer.

bis hin zu einer Verweigerung von Antworten,

»So, mehr gibt's nicht.« (HX_26)

reichten. Dies löste bereits zu Beginn der Datenerhebung eine Reflexionsschleife im Forschungsprozess aus, die sich u.a. auf die Frage stützte,

»ob der Grundsatz der Anonymisierung in der qualitativen Forschung tatsächlich umsetzbar ist. Wenn beispielsweise Fallstudien durchgeführt werden, bei denen die Darstellung des spezifischen lokalen oder organisationalen Kontextes unvermeidlich ist, [...] reicht das Löschen oder das Ersetzen von Personen und Ortsnamen durch Pseudonyme nicht aus, um Rückschlüsse auf Orte, Einrichtungen und Personen zu verhindern.« (von Unger, 2014, S. 25)

Diese Herausforderung ergab sich u.a. durch das Benennen der konkreten Organisation, des LSB Nds., über die und in der im Rahmen dieses Forschungsprojektes exemplarisch geforscht wurde. Es musste bei diesem Forschungsvorhaben also besonders darauf geachtet werden, die Anonymisierung sensibler Daten sicherstellen zu können, wie es den beteiligten Personen u.a. auf der von ihnen unterschriebenen Einwilligungserklärung zugesichert wurde. Um dies gewährleisten zu können, wurden an verschiedenen Stellen im Forschungsprozess unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. So wurde beispielsweise nur der grobe Zeitraum der Projektlaufzeit angegeben, der genaue Zeitraum, in dem die Datenerhebung stattgefunden hat, dagegen nicht benannt. Auch wurde nicht explizit aufgeschlüsselt, wie viele Personen genau aus den einzelnen Statusgruppen (Teamleitungen, Abteilungsleitungen, Vorstand, Präsidium, Landessporttag) an den Erhebungen teilgenommen haben, und es wurden keine konkreten Angaben zur genauen Position bzw. zum genauen Amt der Personen gemacht – es wurde lediglich zwischen Haupt- und Ehrenamt unterschieden. Textstellen, in denen ein Rückschluss darauf gezogen werden könnte, wurden anonymisiert. An dieser Stelle offenbarte sich eine Limitation der Intersektionalen Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele (2009), da in dieser eine explizite Fokussierung persönlicher Erfahrungen und Merkmale der teilnehmenden Personen die Grundlage der Analyse bildet, sodass ein Arbeiten mit und vor allem ein Darstellen und Interpretieren von personenbezogenen Daten unumgänglich ist (siehe Kapitel 3.2.1.1). Dies ist im Rahmen dieser Arbeit und mitunter auch grundsätzlich im Rahmen von Fallstudien zu bestimmten Organisationen nur begrenzt oder auch gar nicht möglich, da es besonders im Kontext der empirischen Organisationsforschung wichtig ist, zu gewährleisten, dass Teilnehmende keine (arbeits-)rechtlichen Konsequenzen durch ihre Teilnahme am Forschungsprojekt zu befürchten haben (Klemm & Liebold, 2017, S. 321). Somit wurde in dieser Arbeit weniger ein Fokus darauf gelegt, »wie sich die Einzelnen oder sozialen Gruppen an ihre Lebensbedin-

gungen anpassen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 115), sondern eher darauf »wo sie sich Normen oder sozialen Strukturen [hier: im Arbeitskontext] widersetzen oder diese stützen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 115) und welche Typen von individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit sich daraus entwickeln lassen. Auch Ganz und Hausotter weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass intersektionale Analysen sich je nach Forschungsvorhaben unterscheiden können und auch sollen:

»Selbst wenn eine umfassende Intersektionale Mehrebenenanalyse in dem gegebenen Rahmen nicht sinnvoll umsetzbar ist, können sich Forschende davon inspirieren lassen und Teile des Ansatzes und bestimmte Aspekte der Methodologie in die eigene Arbeit einfließen zu lassen, ohne der Intersektionalen Mehrebenenanalyse Schritt für Schritt zu folgen.« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 57)

Die Aussagekraft der Ergebnisse dieser Arbeit hat gezeigt, dass sich das hier angewendete methodische Vorgehen im Rahmen dieses Forschungsvorhabens bewährt hat und sich somit auch für weiterführende Forschungsarbeiten anbietet.

3.4.2.3 ›Schwieriges‹ Antwortverhalten – Zum konstruktiven Umgang mit Herausforderungen in der Datenerhebung

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, gab es bei den Teilnehmenden unterschiedliche Reaktionen auf verschiedene Fragen in den Interviews, vor allem auf jene, die sehr persönliche Themen angeschnitten haben. So ist nicht nur eine kommunikative und sprachliche Kompetenz der interviewenden Person eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich die Teilnehmenden öffnen (Misoch, 2019, S. 230f.; Scholl, 1993, S. 39):

»In Bezug auf eine sensible Durchführung von qualitativen Interviews ist die Fähigkeit zur Empathie elementar, vor allem, wenn es sich um Interviews handelt, die sich mit sehr sensiblen, emotionalen und psychisch belastenden Themen auseinandersetzen.« (Misoch, 2019, S. 230f.)

Welche Themen für die jeweiligen Teilnehmenden dazuzählen, können Forschende mitunter nicht antizipieren. Dies zeigte sich u.a. auch in der sehr weiten Spanne der Interviewdauer, die bei fast identischen Fragen von Seiten der Forscherin von 13 Minuten bis 70 Minuten reicht. Dies liegt nicht nur darin begründet, dass einige Personen grundsätzlich auskunftsfreudiger waren als andere, sondern dass einige wenige teilnehmende Personen dem Interview (zunächst) sehr kritisch gegenüberstanden. Eine Person, die relativ am Anfang der Erhebungsphase interviewt wurde, kommentierte viele der gestellten Fragen und äußerte darin ihren Unmut in Bezug auf das Interview, wie in den nachfolgenden Beispielen deutlich wird:

»HÄ? Was soll das denn?« (HX_24)

»Gotteswillen, das sind Fragen.« (HX_38)

Auch die grundsätzliche methodische Herangehensweise wurde in Frage gestellt:

»Ja, aber wie wollen Sie denn dann so zu Ergebnissen kommen?« (HX_52)

Die Befragungssituation gipfelte u.a. darin, dass die Person Antworten gänzlich verweigerte mit dem Verweis darauf, dass sie persönliche Fragen im beruflichen Kontext nicht beantworte und auch eine weitere Mitwirkung am Forschungsprozess ausschließe (HX_47ff.). Nach Hartmut Essers (1984, 1986) Theorie des rationalen Befragtenverhaltens ist der Entscheidungsprozess für eine Strategie oder für bestimmte Antworten des*der Befragten von verschiedenen Determinanten abhängig, die sowohl die interviewende als auch die befragte Person betreffen. Bestimmungsfaktoren können dabei u.a. der Erhebungsmodus (telefonische oder persönliche Befragung) und/oder die Eigenschaften der interviewenden Personen (sichtbare (demografische) Merkmale, Eigenschaften, die auf die Rolle des*der Interviewenden bezogen sind und nicht-sichtbare Merkmale (stabile Persönlichkeitsmerkmale und rollenbezogene Eigenschaften)) sein (Glantz & Michael, 2014, S. 315ff.). Auch die grundsätzliche Einstellung der Befragten zu Befragungen an sich kann einen Einfluss auf die Befragungssituation haben und sich beispielsweise in mangelnder Kooperationsbereitschaft zeigen (Rogelberg et al., 2001). Jedoch können auch externe Faktoren, die nichts mit der Befragungssituation oder dem Forschungsvorhaben zu tun haben, darauf Einfluss nehmen. Warum das Antwortverhalten dieser Person so ausfiel, kann an dieser Stelle also nicht abschließend geklärt werden. Mit dieser negativen Erfahrung umzugehen, stellte aufgrund des zeitlich »frühen« Vorfalles und der erfolgreichen Durchführung aller weiteren Interviews keine große Hürde im Prozess der Datenerhebung dar, sorgte jedoch trotzdem für eine Irritation bei der Forscherin. Diese führte dazu, dass der Leitfaden für zukünftige Interviews im Zuge der Nachbereitung angepasst wurde. So wurde zu Beginn des Interviews die Bitte ergänzt, sich auf das Interview und die Fragen einzulassen, gemeinsam mit dem Hinweis, dass alle Fragen zur Methodik im Anschluss willkommen seien und beantwortet werden würden. Auch wurde der Forscherin in einigen der ersten Interviews u.a. zurückgemeldet, dass konkrete Fragen zum Thema »Diversität« von den Teilnehmenden antizipiert wurden:

»Ich denke, es geht um Vielfalt?« (HX_44)

So wurde, wie in Kapitel 3.2.2.1.2 beschrieben, ein weiterer Fragenblock in den Leitfaden aufgenommen, der sich dem vordergründigen thematischen Fokus der

Forschungsarbeit (Diversität im LSB Nds.) und der Sichtweise der einzelnen Teilnehmenden darauf widmet. Durch diese Anpassungen sollte das Vertrauen in das Forschungsvorhaben, das Interview und die Forscherin bei den Teilnehmenden gestärkt werden. Vor allem die Hinzunahme des weiteren Fragenblocks hat sich im Nachhinein als wichtige Anpassung für die weitergehende Analyse der Repräsentationsebene erwiesen, da durch die dort gestellten Fragen diskursive Legitimations- (im Hinblick auf den Erhalt des Status quo) und Abwehrmuster (im Hinblick auf die Erhöhung von Diversität) sowie widerständige Praktiken sichtbar gemacht werden konnten.

Auch zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess der Datenerhebung wurden von weiteren Teilnehmenden Fragen zur methodischen Herangehensweise geäußert bzw. der Wunsch über weitere Informationen dazu:

»Also da hätte ich gerne nochmal den Zusammenhang zu Ihrer Studie.« (HX_51)

Diese Fragen konnten in diesem Fall durch einen Einschub einer kurzen Erläuterung des methodischen Vorgehens durch die Interviewerin beantwortet werden, sodass der Rest des Interviews wie antizipiert durchgeführt werden konnte. Somit hat es sich als besonders wichtig herausgestellt, möglichen Bedenken gegenüber der methodischen Vorgehensweise von Seiten der Teilnehmenden mit Transparenz zu begegnen, damit »die Beteiligten nachvollziehen können, inwiefern diese [Methoden] dabei helfen, das gemeinsame Ziel zu erreichen« (Ganz & Hausotter, 2020, S. 130). Insgesamt hat sich gezeigt, dass nicht antizipierte bzw. »schwierige« Reaktionen auf bestimmte Aspekte der Datenerhebung und die daraus entstandenen Anpassungen zum einen ein bestimmtes Maß an Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess erfordern und zum anderen nicht als Rückschläge interpretiert werden sollten, sondern vielmehr als Teil des Forschungsprozesses. So hat sich vor allem hier ein wichtiger Ansatzpunkt intersektionaler Forschung bzw. Methodologie offenbart:

»But reflexivity is also built into the research design. Research may originate from any location [...] but the process of doing research itself is not confined to mechanistically applying that initial plan.« (Hill Collins, 2019, S. 150)

Eine reflexive Herangehensweise ist somit essenziell und kann, wie sich im Kontext dieser Arbeit herausgestellt hat, Anpassungen evozieren, die letztendlich zu wichtigen Ergebnissen führen können.

3.4.2.4 Zur Rolle der eigenen Positionierung im Forschungsprozess

Bereits Donna J. Haraway (1988, 1991) hat in ihren Werken eine zentrale Erkenntnis feministischer Theorie herausgestellt, und zwar, dass Wissen immer nur als »partikal« und »situated knowledge« in die Wissensproduktion eingebettet ist, d.h., es stellt

immer nur einen begrenzten Ausschnitt der Wirklichkeit innerhalb eines komplexen Machtgefüges dar, in dem auch die forschende Person eingebettet ist. Dadurch manifestiert sie die Herausforderung, die sich bei dem Versprechen von Objektivität in der Forschung ergibt:

»Here is the promise of objectivity: a scientific knower seeks the subject position, not of identity, but of objectivity, that is, partial connection. There is no way to ›be‹ simultaneously in all, or wholly in any, of the privileged (i.e., subjugated) positions structured by gender, race, nation, and class. And that is a short list of critical positions. [...] Identity, including self-identity, does not produce science; critical positioning does, that is, objectivity.« (Haraway, 1988, S. 586)

So sollen in diesem Kapitel verschiedene Herausforderungen im Zusammenhang mit der eigenen Positionierung der Forscherin offengelegt, kritisch betrachtet und reflektiert werden, um aufzuzeigen, wie diesen im Forschungsprozess begegnet wurde – dies auch, ohne einen Anspruch darauf zu erheben, damit die ›Zauberformel‹ gefunden zu haben. Gänzlich vermeiden lässt sich eine Beeinflussung der Forschung durch die forschende Person selbst keinesfalls, da sich Forscher*innen in der Feldforschung selbst »aktiv zum Bestandteil des Feldes machen müssen« (Breidenstein et al., 2020, S. 217). Jedoch lässt sich diese Verwobenheit im Sinne eines »rethinking one's own position« (Hill Collins, 2019, S. 150) produktiv nutzen, wie nachfolgend aufgezeigt werden soll.

3.4.2.4.1 »Also wir können auch Du sagen« (HX_56) – Die Forscherin als Teil des Feldes

Um diese Positionierung der forschenden Person als Teil des Feldes, das sie untersucht, zu reflektieren, ist es weniger sinnvoll, sich konkrete einzelne Positionierungen anzuschauen, sondern vielmehr die Aufmerksamkeit darauf zu richten, an welcher Stelle welche sozialen Positionierungen bedeutsam werden und wie diese den Forschungsprozess beeinflussen (Lutz, 2018, S. 144f.). Im Rahmen einer intersektionalen Biographieforschung sind es nach Helma Lutz drei Ebenen, die dabei berücksichtigt werden müssen: die ›interaktionelle Ebene‹, die ›intersektionale Ebene‹ und die ›Ebene der Machtverhältnisse‹ (ebd.). Vor allem im Rahmen der Datenerhebung haben sich auf der ›interaktionellen Ebene‹ einige Aspekte ergeben, die es nachfolgend zu reflektieren gilt.

»[B]ei dieser Ebene [geht es] um die Reflexion der unterschiedlichen Situiertheiten und damit verbundenen Parteilichkeit/Befangenheit zwischen InterviewerIn und BiographIn. Dazu gehört, sichtbare und unsichtbare Differenzen (und deren Verkörperlichung) bewusst zu reflektieren bzw. deren thematisierten oder un-thematisierten Einfluss auf das Interview zu berücksichtigen.« (Lutz, 2018, S. 144)

Zunächst lässt sich anführen, dass der Forscherin, je weiter der Forschungsprozess insgesamt fortschritt, bewusst wurde, dass sie sich mit ihren eigenen vielschichtigen und miteinander verwobenen sozialen Positionierungen³⁰ gewissermaßen in das ›Bild‹ der Organisation einfügt. Dies wurde der Forscherin u.a. dadurch verdeutlicht, dass verschiedene Teilnehmende am Forschungsprojekt sie nach ihrer beruflichen Perspektive nach der Dissertation fragten und den LSB Nds. als berufliche Option ins Spiel brachten. Insgesamt wurde der Forscherin von nahezu allen Personen im Feld sehr offen gegenübergetreten, was sich auch in der Einladung zu gemeinsamen Kaffeepausen und Mittagessen widerspiegelte. Es zeigte sich weiterhin auch darin, dass der Forscherin von vielen Personen vor, während oder nach den Interviews das ›Du‹ angeboten wurde, wie das Beispiel aus dem Titel dieses Kapitels zeigt. Dies trug insgesamt dazu bei, dass sich bei ihr ein Gefühl des Willkommen-seins und eine Nähe zum Forschungsfeld einstellten. Diese vermeintliche Nähe und ›Passung‹ zwischen ihr und dem Forschungsfeld wurden der Forscherin von Seiten der interviewten Personen auch direkt gespiegelt:

»Ich glaube, Sportler ist halt auch so eine Lebenseinstellung, ist eine Haltung, die man dann auch hat, das müsstest du auch kennen, ne?« (EX_32)

An dieser Stelle wurde eine

»potentiell gemeinsame [...] Identität [hier: als Sportler*in] als interaktionelle Ressource mobilisiert: Indem [...] eine gemeinsame Basis mit der Interviewerin her[ge]stellt [wird], leistet sie [die interviewte Person] einen Beitrag zur Verbesserung der interaktiven Situation – ein Vorgang, den sie nicht allein der Interviewerin überlässt« (Lutz & Davis, 2005, S. 242).

In einem weiteren Interview kamen die Forscherin und die befragte Person während des Interviews auf die Sportsozialisation der Forscherin zu sprechen. In diesem Zusammenhang stellte die befragte Person eine Vermutung bezüglich ihrer ›Haussportart‹ an:

»Leichtathletik oder?« (EX_42)

Da diese Frage der Forscherin schon öfter begegnet ist, konnte hier vermutet werden, dass diese Einschätzung der befragten Person aufgrund der Statur und Körpergröße der Forscherin getroffen wurde. An diesen Beispielen zeigt sich die enorme Wichtigkeit, ein Interview als Interaktion zu begreifen und zu bedenken, dass

30 Hier muss angefügt werden, dass nicht alle sozialen Positionierungen der Forscherin für alle Personen im Feld sichtbar und/oder ihnen bekannt waren.

man als interviewende Person zu jeder Zeit Mitkonstrukteur*in des Interviews ist (Deppermann, 2014, S. 138). Dies war auch für die Analyse der Interviews von hoher Relevanz, da sich an den Beispielen aus den Interviews gezeigt hat, dass »Selbst- und Fremdpositionierungen [...] der Schlüssel zu den Beziehungsstrukturen und Identitätsaspekten [sind], die lokal im Interview hergestellt und relevant gemacht werden« (Deppermann, 2014, S. 138). Diese gegenseitige Ko-Konstruktion des Interviews nutzte die Forscherin insofern zu ihrem Vorteil, dass z.B. »Selbstoffenbarungen« der Forscherin, wie die Thematisierung ihrer eigenen Sportsozialisation, wie im vorherigen Beispiel beschrieben, auch von ihr eingeschoben wurden, um das Ungleichgewicht an Informationspreisgabe zugunsten der Forscherin etwas auszugleichen und dadurch Vertrauen aufzubauen. Nicht nur in diesen Situationen, sondern grundsätzlich in allen Interviews erwies es sich teilweise als herausfordernd einen neutral-weichen Kommunikationsstil zu wahren, ohne zu sehr in die eine oder andere Richtung zu schwanken (Lamnek, 2010, S. 314). So war ein ständiges Ausloten der Forscherin zwischen Nähe und Distanz im Forschungsfeld notwendig.

Ein weiterer relevanter Aspekt, den es im Rahmen der Datenerhebung zu reflektieren gilt, ist, welche Themen in der Datenerhebung angesprochen und welche ausgelassen werden und inwiefern dies mit der sozialen Positionierung der Forscherin zusammenhängt (Lutz, 2018, S. 144). So war es auffällig, dass in den Interviews nahezu alle Personen Diversität vordergründig mit der Differenzlinie *Geschlecht* in Verbindung brachten. Mögliche Erklärungsansätze dafür werden u.a. in Kapitel 6.4 aufgegriffen. Es stellt sich hier jedoch auch die Frage, inwieweit die sichtbare Positionierung der Forscherin als *weiße* Frau diese thematische Relevanzsetzung beeinflusst hat. So wurde gewissermaßen das »white face of the organization« (Ahmed, 2012, S. 149) durch die Anwesenheit der Forscherin nicht irritiert. In Bezug auf *Geschlecht* erwähnte ein männlicher Teilnehmer beispielsweise an verschiedenen Stellen »junge Damen« als Beispiel für qualifizierte Personen in bestimmten Führungspositionen und bezeichnete die Forscherin selbst als eine solche (EX_80). Littig (2002, S. 198) bezeichnet dies auch als »doing gender while doing interviews« und beschreibt damit Interaktionseffekte in Interviews, durch die die Differenzlinie *Geschlecht* von allen beteiligten Personen wechselseitig hergestellt wird (Littig, 2002, S. 195). Dies kann durch eine »explizite Vergeschlechtlichung durch direkte Ansprache« und/oder eine »Vergeschlechtlichung der Gesprächsinhalte« geschehen (ebd., S. 198). Dies kann auch auf weitere Differenzlinien übertragen werden. In den obigen Beispielen wird dies z.B. anhand der Differenzlinien *Körperkonstitution* (im Sinne von *Alter* und *Fitness*) und *Geschlecht* deutlich. Insofern ist es umso wichtiger, diese Effekte, wie vorangehend dargestellt, im Forschungsprozess zu reflektieren.

3.4.2.4.2 »Wobei das einen sehr großen Interpretationsspielraum zulässt« (HX_55) – Wie objektiv will (qualitative) Dateninterpretation sein?

Wie bereits in Kapitel 3.4.2.4 erläutert, kann es nicht das Ziel qualitativer Forschung sein, Objektivität zu erlangen, da diese nicht zu erreichen ist, sondern sich vielmehr in einem ›critical positioning‹ der eigenen Forschendenrolle zeigt (Haraway, 1988, S. 586). So stellen auch während der Datenauswertung und -interpretation die Bewusstwerdung und daran anschließende Reflexion der eigenen Subjektivität einen nicht zu vernachlässigenden Prozess dar, da damit »das Erkennen der Grenzen der eigenen Erkenntnis« (Wischmann, 2018, S. 144) verbunden ist. Relevant wird dies beispielsweise, wenn bestimmte Vorannahmen über Teilnehmende, die unter Umständen nicht dem ›Selbstbild‹ dieser entsprechen, die Analyse der erhobenen Daten beeinflussen:

»Während wir als Forscherinnen zu wissen glauben, um wen es sich bei der Biographin handelt, kann die Erzählerin davon gänzlich andere Vorstellungen haben. Die damit einhergehenden jeweiligen Konstruktionen sind demnach immer *doppelt* zu untersuchen, sowohl auf der Ebene der Erzählenden als auch auf der Analysierenden.« (Lutz & Davis, 2005, S. 245, Herv. i. O.)

Hier lässt sich auf eine weitere Herausforderung in der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis eingehen: die Reifikation (Flugel et al., 2021, S. 303). Zu verstehen ist darunter »das Problem der Verdinglichung, (Re-)Produktion und Festschreibung von Phänomenen, insbesondere von Differenzkategorien, durch ebenjene Forschungspraxis« (Flugel et al., 2021, S. 303). Dies betrifft in besonderem Maße Forschungsarbeiten, die genau diese Differenzen fokussieren (Schneider et al., 2021, S. 276). Winker (2012) weist auf diese Gefahr in intersektionalen Forschungsvorhaben hin und nennt einige Maßnahmen, um einer Reifizierung präventiv zu begegnen:

»Auch intersektional Forschende haben sich klar zu machen, dass sie im Umgang mit Differenzierungskategorien an der (Re-)Produktion von Normen und Ausgrenzungen aktiv beteiligt sind. Deswegen gilt es, bereits die Fragestellungen des Projektes ohne vergleichende Differenzierungskategorien zu fassen und in den Interviewfragen keine Differenzierungskategorien anzusprechen, um nicht mit der Art der Fragen Reifizierungsprozesse geradezu herauszufordern.« (Winker, 2012, S. 23)

In diesem Sinne wurde darauf geachtet, dass sowohl bei den Fragen in den Interviews als auch beim Ausgangsstimulus in der Gruppendiskussion keine Differenzlinien von der Forscherin vorgegeben wurden und der Begriff ›Diversität‹ in den Fragen offengehalten wurde. Auch in der Datenauswertung wurde zunächst rein

induktiv vorgegangen, also nur mit den in den Interviews und in der Gruppendiskussion von den Teilnehmenden selbst benannten Bezügen zu Differenzlinien gearbeitet. So wurden erst ab Schritt 3 der methodischen Vorgehensweise deduktive theoretische Vorannahmen und Bezüge an das Material angelegt (Winker & Degele, 2009, S. 82).

Ein weiterer Weg, um eine kritische Positionierung zum Auswertungsprozess zu erlangen, bietet das Einbeziehen weiterer (Forschenden-)Perspektiven in die Interpretation der Daten, z.B. im Rahmen eines Kolloquiums, einer Interpretationsgruppe oder einer Forschungswerkstatt mit anderen Forschenden, die an Tagungen oder anderweitig extern oder intern institutionell angebunden sind (F. Breuer et al., 2019, S. 320ff.). Insgesamt lässt sich sagen, dass dies eine

»Hilfestellung für eine *Blickerweiterung* bezüglich der Themen- und Vorgehens-Konzeptualisierung [ist] – eine *Dezentrierung* hinsichtlich des persönlichen (tendenziell ›getunnelten‹) Erkenntnisstandpunkts, der Haltung gegenüber der Thematik, den einschlägigen Normalitätsvorstellungen etc. Es können so [...] [Lücken] und vermeintliche Selbstverständlichkeiten (in) der eigenen Vorstellungswelt entdeckt werden.« (F. Breuer et al., 2019, S. 327, Herv. i. O.).

Das Einbeziehen von anderen Forschenden in den Forschungsprozess hilft auch dabei, die eigenen Ergebnisse für Außenstehende transparent und nachvollziehbar zu machen, also eine ›intersubjektive Nachvollziehbarkeit‹ zu gewährleisten (Flick, 2014, S. 420ff.; C. Meyer & Meier zu Verl, 2014, S. 250). Im Rahmen dieser Arbeit wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Forschungsprozess verschiedene Daten (Rohtexte der Arbeit (Theorie und Methodik), anonymisierte Transkripte, vorläufige Ergebnisse etc.) in verschiedenen auch interdisziplinären Kolloquien mit anderen Forscher*innen diskutiert. Dies erwies sich insgesamt als sehr gewinnbringend und wichtig, um eine ›einseitige‹ Interpretation der Daten zu vermeiden und auch interdisziplinäre Perspektiven miteinfließen zu lassen.

3.4.2.5 Zur Aussagekraft der Ergebnisse

Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert und kritisch reflektiert wurde, haben u.a. verschiedene Beeinflussungen des Forschungsprozesses durch die Organisation und durch die Selbstpositionierung der Forscherin im Feld einen Einfluss nicht nur auf den Forschungsprozess, sondern auch auf die Ergebnisse und damit auf die Aussagekraft dieser. Diese Form der Beeinflussung der (eigenen) Forschung kann nie vollständig ausgeschlossen werden, sondern muss kritisch reflektiert werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass Datenerhebungsphasen immer in ihren raumzeitlich lokalisierten Zusammenhang eingeordnet werden müssen und somit nur einen Ausschnitt der sozialen Praxis darstellen, die untersucht werden soll (vgl. Schäfer, 2016).

Auch die Eingrenzung des Forschungsfeldes, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, muss an dieser Stelle noch einmal kritisch reflektiert werden. So wurden in diesem Forschungsvorhaben sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Führungskräfte interviewt sowie Personen, die als Delegierte im Rahmen des Landessporttages tätig sind, da diese Personen in leitenden Funktionen in Organen tätig sind, die laut der Satzung die Führungs- bzw. Entscheidungsebenen des LSB Nds. bilden (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c). In der sportwissenschaftlichen vereins- und verbandsbezogenen Forschung wird in der Regel zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungsebenen unterschieden, was auch insofern sinnvoll ist, als dass jeweils spezifische Bedingungen für die jeweiligen Führungskräfte gelten und in vielerlei Hinsicht große Unterschiede zwischen diesen Anstellungsverhältnissen und Tätigkeitsfeldern bestehen. Diese stehen im Rahmen dieser Forschungsarbeit jedoch nicht im Fokus der Analyse, da auf Grundlage der methodischen Herangehensweise die Organisation als Ganzes und das Zusammenwirken der verschiedenen Führungsebenen innerhalb der Gesamtorganisation erforscht werden sollten. Nichtsdestotrotz sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Delegierten des Landessporttages eigenständig agierenden Mitgliedsorganisationen angehören und von anderen Führungskräften gegebenenfalls als nur beschränkt zugehörig zum LSB wahrgenommen werden bzw. sich möglicherweise auch selbst so wahrnehmen. Dass sich der LSB Nds. in dieser Hinsicht als Feld selbst konstituiert (siehe Kapitel 3.1.1) und bestimmte Organe, Organisationen und Personen eher als »externe« Einheiten wahrgenommen werden, ist mit Blick auf die gemeinsamen Organigramme und die ineinander verwobenen Organisations- und Entscheidungsstrukturen und in Bezug auf den Status quo von Diversität in den Führungsebenen jedoch nicht unproblematisch. So eröffnen die Auswahl und Eingrenzung des Forschungsfeldes, wie sie im Rahmen dieser Arbeit umgesetzt wurden, möglicherweise einen neuen Blick auf die Verantwortlichkeiten, Herausforderungen und Chancen für die Erhöhung von Diversität in der Gesamtorganisation – und damit eine Perspektive, die durch eine forschungspraktische Trennung der verschiedenen Führungsebenen möglicherweise verschlossen geblieben wäre.

Abschließend lässt sich noch anfügen, dass der vorliegenden Forschungsarbeit nicht nur aufgrund forschungspraktischer Einschränkungen, sondern auch grundsätzlich im Hinblick auf die Verallgemeinerung der Ergebnisse Grenzen gesetzt sind. Jedoch ist es wichtig an dieser Stelle anzumerken, dass das allgemeine Ziel des Forschungsvorhabens keine (quantitative) Generalisierung der Ergebnisse sein kann und soll, »sondern die Rekonstruktion des Typischen am Einzelfall, das auf prinzipielle Zusammenhänge und Entwicklungstendenzen verweist« (Gruhlich, 2016, S. 138). So lässt sich auf Grundlage der in dieser Arbeit empirisch untermauerten Befunde zu Re_Produktionsmechanismen und Möglichkeiten der Veränderung von Ungleichheitsverhältnissen in den Führungsebenen des LSB Nds. auf ähnliche

Mechanismen in anderen Sportverbänden und -organisationen schließen. Dies bedarf jedoch einer weiteren empirischen Überprüfung.

4. Ergebnisse und Diskussion der Analyse der Strukturebene

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der Ebene der sozialen Strukturen dargestellt und diskutiert. Wie bereits in Kapitel 3.2.2.3 des Methodik-Teils dieser Arbeit erläutert wurde, wurden dazu die Dokumente analysiert, die von den interviewten Führungskräften relevant gemacht wurden, d.h. auf die in den Interviews direkt oder indirekt Bezug genommen wurde und die sich auf die Strukturebene des LSB Nds. beziehen. In diesem Analyseschritt ging es primär um Strukturdaten, die sich in »handfesten Strukturen, d.h. in Gesetzen, Verordnungen und Institutionen materialisierte[n] Praxen« (Winker & Degele, 2009) finden. Ausgewertet wurden die Dokumente angelehnt an einzelne Elemente der Kritischen Diskursanalyse nach Jäger (2016), die an die jeweilige Dokumentenart angepasst wurde. Mit diesem Teil der Analyse soll die erste untergeordnete Fragestellung beantwortet werden:

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

Dies soll in den nachfolgenden Unterkapiteln aufgezeigt und diskutiert werden.

4.1 Ein aktueller Einblick in die Personalstruktur

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 dargestellt wurde, zeigt sich die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in den Führungsebenen des LSB Nds. deutlich in der Personalstruktur. Im 2025 veröffentlichten (und damit ersten) Gleichstellungsbericht des LSB Nds. (für das Jahr 2024) lassen sich aktuelle Zahlen im Hinblick auf die Differenzlinie *Geschlecht* in den verschiedenen Gremien und Organen finden.

Tab. 2: Frauenanteil in % (und in absoluten Zahlen) in den verschiedenen ehrenamtlichen Führungsgremien des LSB Nds. von 2014 bis 2024

Jahr	Wahl-Landessporttag	Präsidium	Sportjugend-Vorstand
2014	22,9 % (81)	20 % (2)	42,9 % (3)
2018	21,7 % (69)	10 % (1)	14,3 % (1)
2022	25,6 % (91)	20 % (2)	22,2 % (2)
2024	k.A. ¹	20 % (2)	30,8 % (4) ²

Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 5f.)

In den ehrenamtlichen Gremien des LSB Nds. sind Frauen insgesamt deutlich unterrepräsentiert: Im Wahl-Landessporttag ist der Frauenanteil seit 2014 von 22,9 % auf 25,6 % leicht gestiegen, im Präsidium stagniert der Anteil mehr oder weniger bei 20 %, wohingegen der Frauenanteil im Vorstand der Sportjugend seit 2014 insgesamt gesunken ist, seit 2018 aber wieder eine steigende Tendenz zu verzeichnen ist (siehe Tab. 2). Geht man im zeitlichen Verlauf noch weiter zurück, so zeigt sich, dass dieses Ungleichheitsverhältnis kein neuer Trend ist: Von 121 Positionen im Präsidium seit Gründung des LSB Nds. waren bzw. sind lediglich 26 Positionen von Frauen besetzt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022b). Es gab seit 1946 keine Präsidentin bzw. Vorsitzende, keine Leiterin der Geschäftsstelle bzw. Vorstandsvorsitzende und keine Vorsitzende der Sportjugend Niedersachsen (Landessportbund Niedersachsen, 2021a, S. 118f.). Was den Frauenanteil im Präsidium angeht, gehört der LSB Nds. im Bundesvergleich zu den zwei Landessportbünden mit dem niedrigsten Frauenanteil im Präsidium bzw. Vorstand (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 5).³

Was das Geschlechterverhältnis der hauptamtlichen Mitarbeitenden und insbesondere der Führungskräfte im LSB Nds. betrifft, zeigt sich ein zweigeteiltes Bild.

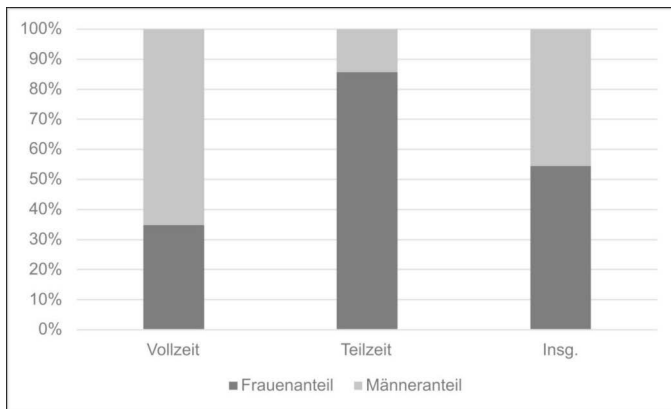
In der Geschäftsstelle arbeiten mit einem Anteil von 54,5 % insgesamt etwas mehr Frauen als Männer, die überwiegende Mehrheit der Frauen (85,7 %) befin-

- 1 Der nächste Wahl-Landessporttag findet im regulären Zyklus (alle 4 Jahre) erst wieder im Jahr 2026 statt. Zu Landessporttagen, an denen keine Wahlen stattfinden, existieren daher keine Daten.
- 2 Hier wird im Gleichstellungsbericht vermerkt, dass der ›Kernvorstand‹ mit 4 Männern besetzt ist und die 4 angegebenen Frauen Teil des ›Perspektiv-Teams‹ sind (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6).
- 3 Im Gleichstellungsbericht des LSB Nds. wird darauf hingewiesen, dass die Zahlen jedoch nur bedingt vergleichbar sind, da es in anderen Landessportbünden bzw. -verbänden teilweise andere Besetzungsverfahren gibt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 5).

det sich jedoch in einem Teilzeitverhältnis (siehe Abb. 1).⁴ Wie sich der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Laufe der Jahre (möglicherweise) verändert hat, lässt sich aufgrund einer fehlenden Datenlage nicht feststellen, insgesamt sind es jedoch 38,5 % der Mitarbeitenden. Diverse Personen sind laut Gleichstellungsbericht »nicht bekannt« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6). Dieser Umstand wird jedoch insofern im Gleichstellungsbericht kontextualisiert, als dass ergänzt wird, dass die Geschlechtsabfrage nur beim Einstieg in das Arbeitsverhältnis abgefragt wird (ebd.).

Der leichte Überhang an Frauen in einer hauptamtlichen Beschäftigung in der Geschäftsstelle spiegelt sich dagegen nicht in den Führungsebenen wider.

Abb. 1: Geschlechterverhältnis in % aller hauptamtlich Beschäftigten in der Geschäftsstelle des LSB Nds. gefiltert nach dem Beschäftigungsverhältnis im Jahr 2024

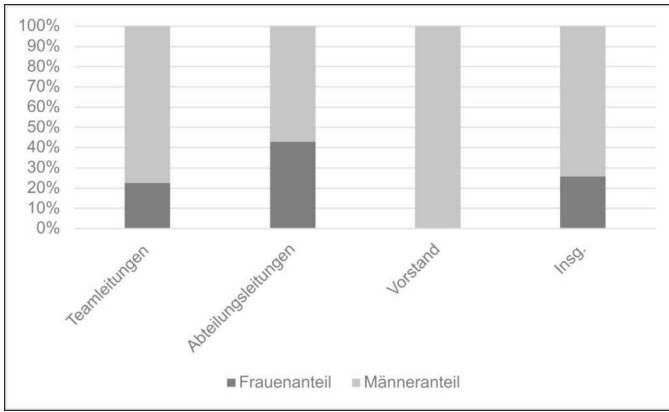


Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 7)

Insgesamt arbeiten im Jahr 2024 acht Frauen in Führungspositionen im LSB Nds., das entspricht einem prozentualen Anteil von 25,8 % (siehe Abb. 2). Im bundesweiten Vergleich liegt der LSB Nds. mit rund einem Viertel an Frauen in Führungspositionen unter dem Durchschnitt anderer Landessportbünde, der bei rund 31 % liegt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7). Auf den verschiedenen Führungsebenen zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede: So variiert der Anteil von 0 % im Vorstand über 22,7 % auf der Ebene der Teamleitungen bis hin zu 42,9 % auf Ebene der Abteilungsleitungen (Abb. 2).

4 Zur Einordnung und Diskussion dieser Ergebnisse siehe Kapitel 4.2.1.2.

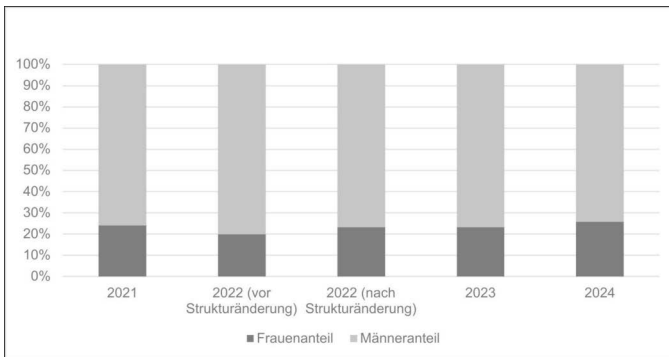
Abb. 2: Geschlechterverhältnis in % in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. im Jahr 2024



Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 7)

Schaut man sich den Zeitraum zwischen 2021 und 2024 an, so wird deutlich, dass sich der Frauenanteil insgesamt von 2021 bis 2024 von 24,1 % auf 25 % leicht erhöht hat, zwischendurch jedoch auch auf 20 % gesunken ist (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Geschlechterverhältnis in % insgesamt in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. von 2021 bis 2024



Quelle: Eigene Auswertung

Was die Repräsentation weiterer Differenzlinien in den Führungsebenen angeht, zeigt die Auswertung der Kurzfragebögen im Nachgang der geführten Inter-

views zumindest eine Tendenz⁵: So besitzen alle interviewten Führungskräfte eine deutsche Staatsbürgerschaft, 83 % der Befragten gaben ihre sexuelle Orientierung mit ›heterosexuell‹ an, 17 % machten dazu keine Angabe. 83 % der Teilnehmenden gaben darüber hinaus an, keinen Schwerbehindertenausweis aufgrund einer körperlichen und/oder psychischen Beeinträchtigung zu haben und auch keine chronische Erkrankung, die sie in ihrer beruflichen Tätigkeit einschränkt. 17 % der Befragten machten dazu keine Angabe. Auch was den Bildungshintergrund angeht, zeigt sich ein sehr homogenes Bild: So haben 90 % der interviewten Führungskräfte einen Hochschulabschluss oder eine höhere akademische Qualifikation. Was den höchsten Bildungsabschluss der Eltern angeht, haben 44 % der Befragten angegeben, dass mindestens ein Elternteil einen (Fach-)Hochschulabschluss hat, 17 % der Befragten, dass mindestens ein Elternteil einen Meister*innen-/Fachschul- oder Techniker*innenabschluss hat, und 28 % der Befragten, dass mindestens ein Elternteil eine abgeschlossene Lehre oder einen Facharbeiter*innenabschluss hat. Was den Bildungsabschluss angeht, lassen sich große Unterschiede zwischen dem Ehren- und dem Hauptamt feststellen. So ist das Bildungsniveau im Hauptamt nochmal deutlich höher: Alle hauptamtlichen Führungskräfte haben mindestens einen Hochschulabschluss oder eine höhere akademische Qualifikation gegenüber 67 % der ehrenamtlichen Führungskräfte. Auch gaben 60 % der Befragten hauptamtlichen Führungskräfte an, dass mindestens ein Elternteil einen (Fach-)Hochschulabschluss hat, gegenüber 25 % der ehrenamtlichen Führungskräfte. Nahezu alle Führungskräfte, sowohl haupt- als auch ehrenamtlich, sind sportvereinssozialisiert, haben bereits in ihrer Kindheit oder Jugend Sport im Verein getrieben und tun dies teilweise noch immer. Diese Ergebnisse decken sich größtenteils mit Studienergebnissen zur Unterrepräsentanz bestimmter Personengruppen in den Führungsebenen von Sportverbänden und -vereinen (siehe Kapitel 1.2).

Weiterführend werden zwei Aspekte deutlich: Zum einen, dass u.a. die Frauen, die in Führungspositionen im LSB sowohl auf hauptamtlicher als auch auf ehrenamtlicher Ebene tätig sind, innerhalb der Gruppe der Frauen privilegierte Positionen innehaben und dies u.a. zu einer Überlagerung anderer Differenzlinien führen kann (u.a. Melton & Bryant, 2017; Simpkins et al., 2022). Ein Aspekt, der besonders im Rahmen von (intersektionaler) Kritik u.a. an *weißen* feministischen Bewegungen diskutiert wird (Crenshaw, 1989; Hill Collins, 2019).

Auch hat sich gezeigt, dass u.a. zu den Fragen bezogen auf die sexuelle Orientierung sowie zu chronischen Erkrankungen und Behinderungen 17 % der Befragten keine Angaben gemacht haben. Dies mag verschiedene Gründe haben, die Studienlage weist jedoch darauf hin, dass diese Angaben für viele Personen besonders im

5 Die Stichprobe umfasst analog zu den Interviews 18 Personen. Davon acht ehrenamtliche Führungskräfte, und zehn hauptamtliche Führungskräfte (siehe Kapitel 3.2.2.1.1).

Arbeitskontext als tabuisiert wahrgenommen werden. Auch in Bezug auf die Sexualität sind Organisationen ›desexualized spheres‹:

»A significant avenue of research concludes that organizations have generally suppressed sexuality because it interferes with the axioms of modern work. The proposition here is that capitalist organizations have historically privileged instrumental rationality as a dominant discourse.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 93)

So belegt die ›Out im Office‹-Studie (Frohn & Heiligers, 2024) der Studienreihe zur Arbeitsrealität von LSBTIQA*-Beschäftigten des Instituts für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA), dass rund ein Viertel der endo cis LS+⁶ sowie ein Drittel der endo cis B+⁷ und über die Hälfte der endo T*⁸ Arbeitnehmer*innen in Bezug auf ihre Sexualität verschlossen gegenüber Kolleg*innen sind. Gegenüber Führungskräften ist die Verschlossenheit noch etwas höher (ebd., S. 10). Dass ein Zusammenhang mit Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz besteht, konnte die Studie ebenfalls aufzeigen. So haben über die Hälfte der endo trans* und/oder nicht-binären Personen und rund ein Drittel der endo cis LSB+ Personen mindestens eine Form der Schlechterbehandlung am Arbeitsplatz erlebt, am häufigsten dabei in den Bereichen ›Wertschätzung‹ und ›Leistungsdruck‹ (ebd., S. 16). Auch konkrete Diskriminierungserfahrungen wurden erhoben. So haben 84,9 % der endo cis B+ Befragten und 61,8 % der trans* und/oder nicht-binären Befragten mindestens eine Form von bi+ bzw. trans*spezifischer Diskriminierung erlebt (ebd.). Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass auch bei den Befragten Führungspersonen des LSB ein ›Outing‹ bezüglich der sexuellen Identität möglicherweise mit der Angst vor Diskriminierung oder Schlechterbehandlung im Arbeitskontext zusammenhängt bzw. zumindest das Preisgeben der eigenen sexuellen Orientierung und/oder Identität als tabuisiert wahrgenommen wird.

Neben der horizontalen Segregation der Führungsebenen und -positionen nach *Geschlecht* wird auch eine vertikale Segregation deutlich: So sind (zumindest im Zeitraum zwischen 2021 und 2024) Positionen im Vorstand, die Abteilungsleitungen Leistungssport sowie Zentrale Dienste (u.a. Verwaltung/Personal, Finanzen, Justizariat und IT) und die Leitungen der Akademien des Sports männlich besetzt. Frauen sind dagegen vor allem in den Bereichen Jugend und Sport- und Vereinsentwicklung tätig. Ausnahmen bilden hier u.a. die Teamleitung des Bereichs ›Finanzen‹ und die Abteilungsleitung des Vorstandsbüros; diese sind weiblich besetzt. Dass vor

6 ›Endo‹ bezieht sich darauf, dass der Körper einer Person sich in die medizinische Norm eines männlichen oder weiblichen Körpers einordnen lässt, ›cis‹ bezeichnet die Übereinstimmung der Geschlechtsidentität mit jener, die einer Person bei der Geburt zugewiesen wurde, ›LS+‹ steht für lesbische, schwule und weitere Identitäten.

7 ›B+‹ steht für bisexuelle und weitere Identitäten.

8 ›T*‹ steht für Trans* und weitere Identitäten.

allem ›prestigereiche‹ Positionen in Sportorganisationen überwiegend von Männern eingenommen werden, wurde bereits in vielen Forschungsarbeiten diskutiert (vgl. Combrink et al., 2006; Hartmann-Tews et al., 2003) (siehe Kapitel 1.2).

Insgesamt konnte in diesem Kapitel aufgezeigt werden, dass Ungleichheitsverhältnisse in Bezug auf verschiedene Differenzlinien in der Personalstruktur der Führungsebenen des LSB Nds. deutlich zu erkennen sind und dass diese Ungleichheitsverhältnisse, sowohl horizontal als auch vertikal, über die Zeit hinweg (mehr oder weniger) stabil zu sein scheinen.

4.2 Einstellungsverfahren und -voraussetzungen

Da die Einstellungsverfahren und -voraussetzungen von hauptamtlichen (Kapitel 4.2.1) und ehrenamtlichen Führungskräften (Kapitel 4.2.2) aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsformen nur bedingt miteinander vergleichbar sind, werden die Ergebnisse in den nachfolgenden Kapiteln getrennt voneinander diskutiert.

4.2.1 Personalauswahl im Hauptamt

Für hauptamtliche Führungskräfte im LSB Nds. gelten unterschiedliche Personalauswahlverfahren. So haben alle Mitglieder des Vorstands einen Organstatus inne⁹ und werden vom Präsidium berufen. Andere hauptamtlich beschäftigte Führungskräfte in der Geschäftsstelle haben einen ›normalen‹ Arbeitnehmer*innenvertrag und werden nach oder in Anlehnung an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) oder nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezahlt. In der Regel wird dabei das Einstellungsverfahren ›Bewerbungs-/ Vorstellungsgespräch‹ durchgeführt, in dem die zuständige Abteilungsleitung, der Betriebsrat und der Vorstand (entweder Vorsitzende*r oder Stellevertretende*r) anwesend sind. Es gibt aber verschiedene Positionen, wie beispielsweise bei der Abteilungsleitung ›Leistungssport‹ und bei den Vorstandspositionen, bei denen mit Hilfe einer externen Agentur ein Assessment Center durchgeführt wird. Daran sind je nach Position u.a. das Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI), das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport (MI) und/oder der DOSB beteiligt. Alle auszuschreibenden Stellen werden auf Basis einer Absprache mit dem Betriebsrat zunächst intern ausgeschrieben (siehe auch Kapitel 4.3). Auch wird darauf geachtet, wenn möglich, unbefristete Arbeitsverträge anbieten zu können bzw.

9 Was dies auch rechtlich gesehen für Folgen in Hinsicht auf das Beschäftigungsverhältnis hat, soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, kann aber u.a. bei Fechner et al. (2014) nachgelesen werden.

bereits befristet beschäftigte Personen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis überführen zu können¹⁰. Nachfolgend wird auf zwei Aspekte tiefergehend eingegangen: auf die Finanzierung der hauptamtlichen (Führungs-)Stellen (Kapitel 4.2.1.1) und auf besondere Anforderungen in den Stellenausschreibungen (Kapitel 4.2.1.2), da diese Aspekte von den Führungskräften in den Interviews und der Gruppendiskussion relevant gemacht wurden.

4.2.1.1 Stellenfinanzierung

Was die Finanzierung für das hauptamtliche Personal im LSB angeht, gibt es zwei ›Töpfe‹, den Sportförderhaushalt (SH) und den eigenen Verwaltungshaushalt (VH), über die insgesamt drei Teilhaushalte finanziert werden, der Haushalt des LSB Nds., der Sportjugend Niedersachsen und des Olympiastützpunktes Niedersachsen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024d, S. 42). Je nachdem, aus welchem Topf eine Stelle finanziert wird, gelten dabei unterschiedliche Voraussetzungen. Die verschiedenen Finanzierungsarten und dazugehörigen Vorgaben können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden:

Tab. 3: Finanzierungstöpfе und Vorgaben für die Finanzierung hauptamtlicher Stellen im LSB Nds

Sportförderhaushalt (SH)	Verwaltungshaushalt (VH)
(1) Finanzhilfe des Landes <u>Vorgaben:</u> NSportFG, NSportFVO, TV-L/TVöD	(4) Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen <u>Vorgaben:</u> Eigene Satzung, Haushaltsbeschlüsse
(2) Bundesmittel <u>Vorgaben:</u> des Bundes	(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO- Sportinternat)) <u>Vorgaben:</u> Eigene Satzung, Haushaltsbeschlüsse
(3) Projektförderung über Drittmittel <u>Vorgaben:</u> der Drittmittelgebenden	

Quelle: Eigene Darstellung

10 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des Betriebsrats und auf dem Expert*inneninterview im Rahmen des Feldzugangs.

Was den Sportförderhaushalt (SH) angeht, kann das Personal z.B. über die Finanzhilfe des Landes (1) finanziert werden. Hier gelten das Niedersächsische Sportfördergesetz (NSportFG), die Niedersächsische Sportförderverordnung (NSportFVO) sowie der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) bzw. der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass nur für diese Stellen (insg. 39 Stellen) die Tarifverträge vollumfänglich gelten, da hier ›nach‹ TV-L (35 Stellen) bzw. TVöD (4 Stellen) bezahlt wird, während alle anderen Stellen ›in Anlehnung an¹¹ den TV-L (167 Stellen) bzw. TVöD (16 Stellen) vergütet werden. Das Personal kann auch über Bundesmittel (2) finanziert werden. Hier gelten die jeweiligen Vorgaben des Bundes. Die dritte Möglichkeit der Stellenfinanzierung ist die Finanzierung über sonstige Drittmittelgebende (3). Hier gelten die jeweiligen Vorgaben dieser. Der zweite Finanzierungstopf ist der eigene Verwaltungshaushalt (VH) des LSB Nds., der sich hauptsächlich aus Eigenmitteln aus den Mitgliedsbeiträgen (4) speist. Hier gelten die eigene Satzung sowie Haushaltsbeschlüsse als verbindliche Vorgaben. Gleiches gilt für Beschäftigte, die aus ›Akademieleistungen‹ (Beschäftigte der Akademie des Sports) oder ›Eltern- und Verbandsbeiträgen‹ (Beschäftigte des LOTTO-Sportinternats) (5) bezahlt werden (siehe Tab. 3). Die Aufteilung aller hauptamtlichen Stellen auf die einzelnen Finanzierungsarten gliedert sich dabei wie folgt:

Tab. 4: Aufteilung der hauptamtlichen Stellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds.

Finanzierung	Stellen ges. (241)
(1) Finanzhilfe des Landes	39
(2) Bundesmittel	27
(3) Projektförderung	9
(4) Mitgliedsbeiträge	101
(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO- Sportinternat))	65

Quelle: Eigene Darstellung

11 Das bedeutet, dass nicht alle Regelungen aus dem jeweiligen Tarifvertrag vollumfänglich auf das Arbeitsverhältnis Anwendung finden.

Schaut man sich lediglich die Stellen der Führungskräfte an, ist die Aufteilung folgende:

Tab. 5: Aufteilung der Führungsstellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds

Finanzierung	Teamle- itungen (21 Stellen)	Abtei- lungslei- tungen (8 Stellen)	Vorstand (2 Stellen)	Stel- len ges.
(1) Finanzhilfe des Landes	4	3,05	-	7,05
(2) Bundesmittel	2	0,95	-	2,95
(3) Projektförderung	-	-	-	-
(4) Mitgliedsbeiträge	12	3	2	17
(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO-Sportinternat))	3	1	-	4

Quelle: Eigene Darstellung

Ein etwas tieferer Blick lohnt sich in die Finanzierungsarten (1) und (4), da der Anteil der Stellen auf den Führungsebenen mit 7,05 Stellen¹² (Finanzhilfe des Landes) und 17 Stellen (Mitgliedsbeiträge) am höchsten ist und der LSB auf diese direkte Einflussmöglichkeiten hat (siehe Tab. 5).

Förderung über die Finanzhilfe des Landes (1)

Wie bereits vorangehend erwähnt, gelten bei Stellen, die über die Finanzhilfe des Landes finanziert werden, das Niedersächsische Sportförderungsgesetz (NSportFG) sowie die Niedersächsische Sportförderverordnung (NSportFVO) als Vorgabe. In Niedersachsen ist die Sportförderung seit 1997 als Staatsziel in der Niedersächsischen Verfassung verankert und hat dadurch den Rang einer öffentlichen Aufgabe, die vom Land und den Kommunen umgesetzt werden muss (Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport, 2022, Abs. 4). Der LSB Nds. ist gleichzeitig Empfänger und Verwalter der Finanzhilfe gemäß § 3 NSportFG und muss diese gemäß den Vorgaben des § 4 NSportFG verwenden. Personalkosten und entsprechende Sachausgaben können den Zwecken 1–16 nach § 4 NSportFG unmittelbar zugeordnet werden, wenn sie die folgenden Voraussetzungen nach § 3 Abs. 3 NSportFVO erfüllen:

12 Diese ungeraden Zahlen kommen dadurch zustande, dass einzelne Stellen teilweise anteilig aus verschiedenen »Töpfen« bzw. durch verschiedene Finanzierungsarten bezahlt werden.

1. Personalausgaben für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für ihre Tätigkeit eine Qualifikation in Sportpädagogik, Sportwissenschaft oder als Diplom-Trainerin oder Diplom-Trainer des Deutschen Olympischen Sportbundes benötigen,
2. Personalausgaben für sonstige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die funktionelle Betriebsführung von Sportschulen einschließlich der dazugehörigen Sportaußenanlagen zuständig sind, und
3. Sachausgaben, die ausschließlich im Zusammenhang mit den Personalausgaben nach den Nummern 1 und 2 entstehen.

Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt, können die jeweiligen Stellen oder Sachausgaben noch dem Verwendungszweck ›Verwaltungskosten‹ zugeordnet werden. Jedoch dürfen laut § 3 Abs. 3 Satz 1 und 2 NSportFVO höchstens vier Prozent der um die Mittel für die außersportliche Jugendarbeit gekürzten Finanzhilfe diesem Verwendungszweck zugeordnet werden. Interessant ist in dieser Hinsicht vor allem Voraussetzung Nr. 1. So zeigt sich, dass eine ›Qualifikation in Sportpädagogik, Sportwissenschaft oder als Diplom-Trainerin oder Diplom-Trainer des Deutschen Olympischen Sportbundes‹ eine Voraussetzung dafür ist, dass die jeweilige Stelle über die Finanzhilfe finanziert werden kann und nur ein sehr begrenztes Kontingent von 4 % für die Finanzierung von Stellen zur Verfügung steht, wenn die Beschäftigten diese Voraussetzungen nicht erfüllen. Dies betrifft insgesamt alle hauptamtlichen Stellen im LSB, die mit der Finanzhilfe des Landes finanziert werden, anteilig sind dies 16,18 % der Stellen insgesamt und bei den leitenden Angestellten 22,74 % der Stellen. Dabei ist nicht weiter ausformuliert, was unter ›Qualifikation‹ fällt. Schaut man sich jedoch die Stellenausschreibungen für Referent*innenstellen im LSB Nds. an, die in der Regel als ›Einstiegsstelle‹ gelten, wird ›ein abgeschlossenes sportwissenschaftliches Studium (mind. Bachelor)‹ oder ein ›wissenschaftliches Studium (Diplom, Magister, Master)‹ mit verschiedenen sportwissenschaftlichen Fachrichtungen bzw. ein für die jeweilige Stelle passendes Studium ›mit vergleichbaren Kenntnissen‹ gefordert. Dies wird durch die Vorgaben des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) bzw. des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) weiter differenziert. Diese beinhalten allgemeine Regelungen für alle Bereiche des öffentlichen Dienstes u.a. Arbeitsbedingungen und Eingruppierung (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023b; Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände, 2024). Da die überwiegende Mehrheit der Stellen (84,23 %) ›nach‹ oder ›in Anlehnung‹ an den TV-L vergütet wird¹³, wird sich nachfolgend auch hauptsächlich auf diesen Tarifvertrag bezogen.

13 Nach TVöD werden insgesamt nur 8,3 % der Stellen vergütet und bei 7,47 % der Stellen fehlen weitere Angaben. Alle Mitarbeitenden die vor 1999 am LSB angestellt waren, werden nach TVöD, alle Mitarbeitenden die danach eingestellt wurden, nach TV-L bezahlt.

Referent*innenstellen werden nach Entgeltgruppe 12 vergütet. Laut Entgeltordnung des TV-L ist eine ›abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung‹ oder ›gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen‹ erst ab Entgeltgruppe 13 obligatorisch (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023a, S. 9f.). Hier sind die Stellen der leitenden Angestellten angesiedelt: Teamleitungen sind in Entgeltgruppe 13 und 14 eingruppiert, Abteilungsleitungen in Entgeltgruppe 15. Eine ›abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung‹ liegt laut Entgeltordnung vor,

»wenn das Studium mit einer ersten Staatsprüfung oder mit einer Diplomprüfung oder mit einer Masterprüfung oder mit einer Magisterprüfung beendet worden ist« (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023a, S. 12).

Ein Bachelorabschluss würde dementsprechend nicht dazuzählen. Eine interviewte Person weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass die Voraussetzung eines sportwissenschaftlichen Studiums teilweise auch gefordert wird, wenn die Stelle über Bundesmittel (3) finanziert und durch das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport (MI) verwaltet wird:

»Ein gutes Beispiel ist auch meine Stelle, wurde jetzt ausgeschrieben mit nur sportwissenschaftlichem Studium, liegt an den Fördergrundlagen vom MI. Ich könnte meine eigene Stelle nicht (.) ich könnte mich da nicht drauf bewerben (lacht). Ich habe kein Sportwissenschaftsstudium.« (GD_B4_101)

Dies lässt sich u.a. im Hinblick auf eine Stellenausschreibung im Rahmen des Bundesprogramms ›Integration durch Sport‹ bestätigen.

Diese Anforderungen weisen insgesamt auf einen hohen Akademisierungsgrad nicht nur in den durch die Finanzhilfe des Landes finanzierten hauptamtlichen Stellen, sondern womöglich auf den Großteil der Stellen im LSB Nds. hin, die in Anlehnung an den TV-L bzw. TVöD bezahlt werden. Interessant ist es dementsprechend auch, dass diese Akademisierung nicht nur in Führungsstellen, sondern auch in vielen ›Einstiegsstellen‹ des LSB Nds. bereits greift. Diese Entwicklung im Rahmen eines grundsätzlichen ›Professionalisierungstrends‹ lässt sich jedoch nicht nur in Sportorganisationen (Horch & Schütte, 2005; Lang et al., 2021; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011; A. E. Zimmer & Simsa, 2014), sondern auch grundsätzlich in Non-Profit-Organisationen (NPOs) (Jensen, 2022; Langer & Schröer, 2011; Röhrig, 2023; A. E. Zimmer & Simsa, 2014; A. Zimmer & Priller, 2007) und auf dem gesamten Arbeitsmarkt (Elsholz et al., 2018) beobachten. Dass viele marginalisierte Personengruppen im Hochschulkontext durch verschiedene Einstiegsbarrieren deutlich unterrepräsentiert und zudem Diskriminierungserfahrungen ausgesetzt sind, wird ebenfalls in zahlreichen Studien deutlich (Ahmed, 2012; Arslan & Bozay, 2016; Darowska, 2019; Finger, 2022; Kracke et al., 2024; Krempkow, 2022; Le Breton et al.,

2024; Peschke, 2019; Rudolph et al., 2022). Schaut man sich nun weiterführend die Statistik zu Sportstudierenden im Wintersemester 23/24 an deutschen Hochschulen nach Fach, *Nationalität* und *Geschlecht* des Statistischen Bundesamtes an, ergibt sich ein ebenfalls deutliches Bild:

Tab. 6: Statistik zu Nationalität und Geschlecht von Sportstudierenden nach Angaben des Statistischen Bundesamtes¹⁴

Studienfach	Geschlecht		Nationalität			
			Deutsche Staatsangehörigkeit		Keine deutsche Staatsangehörigkeit	
Sportwissenschaft	(ges.) 21.616		(ges.) 20.082		(ges.) 1.534	
	(m)	(w)	(m)	(w)	(m) 903	(w) 631
	13.238	8.378	12.335	7.747		
Sportpädagogik/ Sportpsychologie	(ges.) 9.631		(ges.) 9.352		(ges.) 279	
	(m)	(w)	(m) 5.650	(w)	(m) 182	(w) 97
	5.832	3799		3.702		
Sportmanagement/ Sportökonomie	(ges.) 10.717		(ges.) 10.030		(ges.) 687	
	(m)	(w)	(m) 7.377	(w)	(m) 539	(w) 148
	7.916	2.801		2.653		

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025)

In allen angegebenen sportwissenschaftlichen Studiengängen sind Frauen und vor allem Personen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, deutlich unterrepräsentiert: 64,31 % der Sportstudierenden aller angegebenen Fachrichtungen sind männlich und 94,04 % aller Studierenden besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit. Sowohl bei den Studierenden mit deutscher Staatsangehörigkeit als auch in der Gruppe ohne deutsche Staatsangehörigkeit sind Frauen mit jeweils ca. 35 % gleichermaßen unterrepräsentiert. Besonders unterrepräsentiert sind sowohl Frauen (26,14 %) als auch Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit (21,54 %) im Studienfach ›Sportmanagement/Sportökonomie‹ (siehe Tab. 6). Auch im Hinblick auf die Differenzlinie *Klasse* weisen vereinzelte Studien darauf hin, dass

14 Das Statistische Bundesamt hat in seiner Statistik nur zwei Geschlechtsoptionen (›männlich‹ und ›weiblich‹) erfasst und unterscheidet zwischen ›Deutsche‹ und ›Ausländer‹ bzw. zwischen Deutscher und Nicht-Deutscher Staatsangehörigkeit laut seiner eigenen Definition (Statistisches Bundesamt (Destatis), o.J.). Dies sollte an dieser Stelle kritisch angemerkt werden und bedarf einer weitergehenden Reflexion.

»die soziale Herkunft der Studierenden einen Zusammenhang zur sozialen Herkunft der Professor*innen aufweist. Je exklusiver die soziale Herkunft unter den Lehrenden in einer Fächergruppe ist, desto exklusiver ist auch die soziale Herkunft unter den Studierenden.« (Klebig, 2021, S. 143f.)

Nach einer Studie von Christina Möller (2015, S. 230) überwiegt in der Fächergruppe Sport mit 68 % der Anteil der Professor*innen aus einer gehobenen und hohen Herkunftsgruppe. Das Fach Sportwissenschaft befindet sich auf Rang drei nach den Rechtswissenschaften und der Humanmedizin. »Damit ist die Professur in der Sportwissenschaft in Relation zu den anderen Fächergruppen relativ geschlossen« (Möller, 2015, S. 230) – und nach dieser Logik heraus damit auch das Studienfach. Dies erklärt Möller u.a. mit einer allgemein höheren Vereinssozialisation statushöherer Herkunftsgruppen und mit einer eingeschränkten und unklaren »beruflichen Verwertbarkeit« des Studiengangs abseits des Lehramtes (ebd.). Auf den ersten Punkt soll an dieser Stelle etwas genauer eingegangen werden. Jürgen Baur konnte bereits 1981 in einer Studie empirisch belegen, dass der Sport bei Sportstudierenden in Form einer Vereinssozialisation und bei vielen darüber hinaus auch in Form einer leistungssportlichen Historie biografisch eingebettet ist. Es hat sich gezeigt, dass das Sportengagement von Kindern und Jugendlichen »intergenerational vermittelt und vererbt« wird u.a. durch »Transferleistungen« von Eltern an ihre Kinder (z.B. in Form von Fahrdiensten oder von gemeinsamem Sporttreiben) (Burrmann, 2018, S. 11f.). Durch das Vermitteln des Sportengagements wird auch gleichzeitig soziale Ungleichheit »vererbt«, vor allem durch die Konvertierbarkeit von kulturellem Kapital in Bildungserfolg (ebd., S. 12f.) (siehe Kapitel 2.1.2.1). Sozialstrukturelle Merkmale des Elternhauses sowie elterliche Unterstützungsleistungen beeinflussen demnach das Sportengagement der Heranwachsenden. Dies deutet darauf hin, dass auch Studierende aus sozioökonomisch »unteren Herkunftsgruppen« im Sportstudium tendenziell eher unterrepräsentiert sind. Auch für die Unterrepräsentanz von Menschen mit Migrationshintergrund gibt es Erklärungsansätze, die auf Bourdieus Kapital-Konzept beruhen:

»Sports clubs theoretically provide a space in which migrants can »fit in«, however, this process often assumes new migrants *should* be assimilating by adopting the cultural capital of their destination country, i.e., language, customs and norms.« (Young et al., 2024, S. 7, Herv. i. O.)

So hat sich beispielsweise in einer Studie von Young et al. (2024) gezeigt, dass informellere und selbstorganisierte Formen eines im ansässigen Land dominanten oder auch eines eher unbekannten Sports und dahingehend besonders das »bonding capital« eine wichtige Form der Kapitalakquirierung für Personen mit Migrationshintergrund darstellen (ebd.). So sei es wichtig, ein intersektionales und

nuancierteres Verständnis dieser Form der Akquirierung »against a Western (white) framed norm of social capital development« (Young et al., 2024, S. 10) zu entwickeln, um Sportvereinsengagement auch für andere Personengruppen attraktiver gestalten zu können und mögliche Barrieren abzubauen (ebd.). Auch das ›Belonging-Konzept‹ liefert hier wichtige Ansätze (Yuval-Davis, 2006, 2011). Wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben, senden Misrepräsentationen in Vereinen und Verbänden auch immer »eine symbolische Botschaft nach außen [...], wer dazu gehört bzw. wer dazu gehören darf« (Nobis & Özvatan, 2020, S. 10). Bezüglich des Anteils von Sportstudierenden mit Behinderungen existieren keine aktuellen Zahlen. Vor allem Sporteignungsprüfungen, aber auch die Leistungsbewertung in sportpraktischen Kursen stellen nicht nur für Personen mit Behinderungen, sondern auch für TIN* Personen große Einstiegsbarrieren dar, da die dahinterstehenden Bewertungstabellen sich größtenteils an zweigeschlechtlich normierten Körpervorstellungen bzw. einer ›Norm der able-bodiedness‹ orientieren (Heckemeyer, 2021, S. 230f.; Heckemeyer et al., 2021, Abs. 4). Aufgrund dieser wirkmächtigen Norm und auf der Grundlage vereinzelter Berichte kann davon ausgegangen werden, dass auch diese Personengruppen aufgrund verschiedener struktureller Barrieren und Diskriminierungserfahrungen im Sportstudium deutlich unterrepräsentiert sind (Blaschke, 2010; Michalek, 2014). Dass diese Ungleichheitsverhältnisse weiterführend auch auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere im öffentlichen Dienst, sichtbar werden, lässt sich ebenfalls durch Studien und Statistiken belegen. So sind beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst deutlich unterrepräsentiert (Baumann et al., 2019; Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V., 2024; Ette et al., 2021). Frauen sind dagegen insgesamt im öffentlichen Dienst laut Daten der Personalstatistik des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2022 mit 58,28 % leicht überrepräsentiert. Dabei sind Frauen jedoch seltener als Männer in einer Vollzeitbeschäftigung (44,8 %) und machen einen Großteil der Teilzeitbeschäftigten (83,74 %) aus (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion, 2023; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021). In Führungspositionen sind hier sowohl Menschen mit Migrationshintergrund als auch Frauen weiterhin unterrepräsentiert (Kohaut & Möller, 2022; Straub et al., 2021, S. 116ff.).

Insgesamt zeigt sich, dass durch die Voraussetzung eines (sportwissenschaftlichen) Studiums bzw. Studienabschlusses für Stellen, die über die Finanzhilfe des Landes finanziert werden, und die womöglich auch für viele weitere Stellen im LSB Nds. gilt, ein sozialer Schließungsprozess für bestimmte Personengruppen verstärkt wird und dies bereits in ›Einstiegsstellen‹ und weitergehend auch in Stellen mit Führungsverantwortung greift.

Finanzierung über die Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen (4)

Wie bereits eingehend erwähnt, gelten für Stellen, die über Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen, also aus dem eigenen Verwaltungshaushalt, finanziert werden, u.a. die eigene Satzung und die jeweiligen Haushaltsbeschlüsse als Vorgabe. Die Haushaltspläne sowie Jahresrechnungen und Nachtragshaushaltspläne für jedes Geschäftsjahr werden vom Vorstand des LSB Nds. erstellt. Dabei wird der Vorstand vom Wirtschaftsbeirat und dem Präsidium beraten und bringt diese dann zur Beschlussfassung in den Landessporttag ein (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 8ff.). Vor allem im Kontext der inhaltlich arbeitenden Abteilungen und Teams ist es entscheidend, wie viele und welche Stellen diesen jeweils zur Verfügung gestellt werden. So ist beispielsweise das Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ nicht nur dafür verantwortlich, verschiedene diversitätsbezogene Themen in den Mitgliedsorganisationen zu platzieren (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025j, Abs. 1), sondern auch dafür, ›ins Haus zu wirken‹. Für das Thema Gleichstellung ist beispielsweise eine Teilzeitstelle mit 20 Stunden vorgesehen. Das Aufgabengebiet umfasst neben weiteren Aufgaben auch die Beratung und Unterstützung der Mitgliedsorganisationen sowie die ›Konzeption, Planung und Durchführung von Projekten zur Implementierung von Gender Mainstreaming (GM) in der Gesamtorganisation‹ – eine Aufgabenvielfalt und -fülle, die mit einer halben Stelle kaum realisierbar scheint.

Wie in beiden Aspekten – sowohl was die Voraussetzungen an Qualifikationen für hauptamtliche Mitarbeitende als auch was die Verteilung von Ressourcen für Stellen im LSB Nds. angeht – deutlich wird, ist es wichtig zu hinterfragen, wer etwas wie festlegt. So ist die Anforderung von Qualifikationen meist standardisiert und »[t]his standard is in most cases determined by [white] male stakeholders« (Hovden et al., 2019, S. 194). Dies kann anhand des Machtkonzepts von Amy Allen als eine Form des ›power-over‹ bzw. sogar als ›domination‹ verstanden werden, da diese Festlegung eines Standards die (Wahl-)Möglichkeit einer anderen Gruppe, die diesen nicht entspricht, einschränkt und dies zum Nachteil dieser Gruppe wirkt (Allen, 2018, S. 123ff.) (siehe auch Kapitel 2.1.6). Auch die Verteilung von Ressourcen (Haushaltsplanung) innerhalb von Organisationen ist mit Bourdieu gelesen ein Teil des ›ökonomischen Kapitals‹, über das ein ausgewählter Personenkreis (Vorstand, Wirtschaftsbeirat und Präsidium als beratende Gremien) entscheidet und einzelnen Tätigkeitsfeldern somit Relevanz und vor allem Macht zuweist – und somit auch gleichzeitig anderen keine (Hofbauer, 2014, S. 150) (siehe auch Kapitel 2.2.1). Gerade in Veränderungsprozessen kommt der Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen eine hohe Bedeutung zu (Warmuth, 2015, S. 248ff.). So kann

»[e]in knapp bemessenes Budget [...] zum Scheitern einer solchen Veränderungs-
bemühung führen. Zugleich wird über finanzielle Ressourcen auch Legitimität

hergestellt und erleichtert die interne Argumentation, sich mit speziellen Themen auseinandersetzen zu wollen/müssen.« (Warmuth, 2015, S. 250)

Vor allem die Legitimierung von diversitätsfördernden Maßnahmen ist in Bezug auf Institutionalisierungsprozesse, wie sie Lawrence und Suddaby (2006) in ihrem theoretischen Konzept der ›institutional work‹ beschreiben, entscheidend (siehe Kapitel 2.2.3.2). So sind Legitimierungsprozesse, durch die diese Maßnahmen institutionalisiert werden, entscheidend für die Wirksamkeit derselben (vgl. Hericks, 2011; Nussbaumer, 2023; Trenkmann, 2017a). Werden also bestimmten Themenbereichen keine oder im Vergleich zu anderen weniger Ressourcen zur Verfügung gestellt, sendet dies auch immer eine Botschaft in die jeweilige Organisation, was als ›legitim‹ gilt und was nicht.

4.2.1.2 Anforderungen in Stellenausschreibungen für Führungspositionen

Neben den Qualifikationsanforderungen, auf die bereits im vorangegangenen Kapitel näher eingegangen wurde, finden sich in verschiedenen Stellenausschreibungen¹⁵ weitere Anforderungen, die Ansatzpunkte für eine Reproduktion bestehender Ungleichheitsverhältnisse in den Personalstrukturen des LSB Nds. liefern. So findet sich in einem Großteil der Stellenausschreibungen, sowohl für Referent*innenstellen als auch für Stellen mit Führungsverantwortung (Teamleitungen und Abteilungsleitungen), eine Anforderung, die zwar leicht unterschiedlich formuliert wird, aber auf einen identischen Aspekt hinausläuft:

›Kenntnisse und Erfahrungen in Sportvereins- oder Verbandsstrukturen sind wünschenswert.« (Referent*innenstelle)

›[M]ehrfache Erfahrungen in Sportorganisationen sind von Vorteil.« (Teamleitungsstelle)

›Kenntnisse und langjährige Erfahrungen in den Strukturen des LandesSportBundes Niedersachsen, der Sportorganisation und insbesondere in den zugeordneten Aufgabenschwerpunkten werden erwartet.« (Abteilungsleitungsstelle)

Kenntnisse und Erfahrungen in den Vereins- und Verbandsstrukturen des organisierten Sports werden als Anforderung über alle Führungsebenen hinweg formuliert, dabei steigert sich die Verbindlichkeit in der Formulierung in einigen der analysierten Ausschreibungen von ›sind wünschenswert‹ (Referent*innenstelle) über ›sind von Vorteil‹ (Teamleitungsstelle) bis zu ›werden erwartet‹ (Abteilungsleitungsstelle). Analog zu den nicht formalisierten Anforderungen für ehrenamtliche

15 Es wurden sowohl interne als auch öffentliche Stellenausschreibungen in die Analyse miteinbezogen.

Führungskräfte (siehe nachfolgendes Kapitel 4.2.2) gelten vorherige Tätigkeiten in einem Verein oder Verband in diesem Fall als formalisierte Anforderung. Natürlich kann hier argumentiert werden, dass organisationsspezifische Vorerfahrungen in vielen Bewerbungsverfahren von Vorteil sind und teilweise auch erwartet werden. Andererseits kann jedoch auch argumentiert werden, dass es andere (vergleichbare) Qualifikationen gibt, die nicht im Rahmen des Sports erworben werden, sondern z.B. im Bereich der sozialen Arbeit, des Veranstaltungsmanagements oder der Verwaltung und die nicht vorhandene sportvereinsbezogene Erfahrungen möglicherweise aufwiegen könnten. Wie sich nachfolgend zeigen wird, geht die Erfüllung dieser Anforderung damit einher, dass sich mitunter eine bestimmte Personengruppe von diesen Stellenausschreibungen angesprochen fühlt, während andere Gruppen dies nicht tun.

Mit Blick auf die Auswertung zu Sportvereinsmitgliedschaften des Sportentwicklungsberichts von 2020 bis 2022 wird deutlich, dass Menschen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu ihrem Anteil an der in Deutschland lebenden Bevölkerung in Sportvereinen unterrepräsentiert sind (C. Breuer & Feiler, 2022, S. 53). Das Bildungsniveau der Mitglieder ist recht hoch, so haben rund 33 % der Mitglieder einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss (ebd.). 92 % der Vereinsmitglieder haben keine Behinderung, damit liegt der Anteil unter dem Bundesschnitt von 9,4 % an Menschen mit Behinderungen im Jahr 2021 (ebd., S. 54). Der Anteil an weiblichen Vereinsmitgliedern liegt bei 42,8 %, der Anteil an diversen Personen dagegen nur bei 0,3 % (ebd., S. 51). Diese Ungleichheitsverhältnisse verstärken sich noch weiter mit einem Blick auf ehrenamtlich engagierte Personen und besonders im Hinblick auf Personen in Führungspositionen (Braun et al., 2022; C. Breuer & Feiler, 2020) (siehe Kapitel 1.2). Anhand dieser Daten wird deutlich, dass durch die Anforderung von Erfahrungen und Kenntnissen im Sportvereins- oder Verbandskontext an dieser Stelle bereits eine ›Vorselektion‹ an Personen stattfindet, durch die der Status quo bezüglich mangelnder Diversität eher reproduziert als verändert wird.

Eine weitere verschriftlichte Anforderung, die in vielen Stellenausschreibungen unabhängig des Stellenprofils und der Führungsebene zu finden ist, ist

›[d]ie Bereitschaft zu flexibler Arbeitszeit (auch Abend- und Wochenendveranstaltungen).‹

Flexibilität kommen dabei, laut Werkmann (2021, S. 201), zwei verschiedene Bedeutungen zu:

»Erstens im Sinne von Freiheit und Offenheit möglichst individuell und formlos passende Arbeitszeitleösungen zu finden. Zweitens im Sinne einer von Seiten der Organisation erzwungenen Flexibilität an die Mitarbeitenden, immer und überall zur Verfügung zu stehen.« (Werkmann, 2021, S. 201)

Dies zeigt sich auch daran, dass flexible Arbeitszeiten als Anforderung, teilweise aber auch als Angebot an die Mitarbeitenden in den Stellenausschreibungen und auf der Website formuliert werden (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025c). Die Studie ›Wertewelten Arbeiten 4.0‹ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) hat herausgestellt, dass sich Beschäftigte grundsätzlich individualisierte Arbeitszeiten wünschen, für die von Seiten des*der Arbeitgeber*in passende Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, z. B. in Form von Rücksichtnahme und Flexibilität (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 37ff.). Gleichzeitig ist ›flexible Arbeitszeit‹ die diversitätsfördernde Maßnahme, die in Organisationen grundsätzlich am weitesten verbreitet ist (Süß & Kleiner, 2006, S. 65ff.). Als flexible Arbeitszeitgestaltung gilt u. a. die Teilzeitbeschäftigung, die sich in Umfang, Lage und Dauer der Arbeitszeit unterscheidet (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 259). Dabei stellen Huesmann und Gärtner (2015) heraus, dass

»[g]erade Teilzeitmodelle [...] im Rahmen des Diversity Managements nachdrücklicher als Instrument zur Vereinbarkeit von Beruf und Leben bzw. Familie propagiert [wird]« (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 266).

Dies greife jedoch nicht nur in finanzieller Hinsicht zu kurz (ebd.). Flexibilisierung werde hier mit Vereinbarkeit gleichgesetzt, wodurch mögliche Konfliktfelder, z. B. eingeschränkte Betreuungszeiten von Kindern und/oder die Abstimmung von Arbeitszeitmodellen in Partnerschaften, ausgeblendet werden (ebd., S. 264f.). Auch können Probleme, die mit einer Teilzeitbeschäftigung einhergehen können, wie Einkommensverluste und Schwierigkeiten bei Beförderungen, durch eine fehlende Zielgenauigkeit solcher Modelle verstärkt werden. So ist auch die Zielgruppe dieser Regelungen wichtig für ihre Wirksamkeit:

»Family-friendly policies provide only temporary relief for some people from the male model of organizing. The use of family-friendly policies, primarily by women when they have young children, or the use of part-time work, again primarily involving women, may increase gender inequalities in organizations.« (Acker, 2006, S. 457)

Eine flexible Arbeitszeit in Organisationen ist oft »gekoppelt an eine permanente Verfügbarkeitserwartung« (Eberherr & Funder, 2018, S. 293), die dann »stellvertretend« für Personen mit Care-Verpflichtungen zu Nachteilen führen kann. Es kommt also darauf an, wie diese Teilzeitmodelle gestaltet sind, wer inwiefern von ihnen profitiert und auch ob Beschäftigte Arbeitszeitsouveränität haben, d. h. über ihre Flexibilität selbst bestimmen können (ebd., S. 267). Dass es im LSB Nds. Betriebsvereinbarungen zum ›mobilen Arbeiten‹ und auch zur ›flexiblen Arbeitszeitgestaltung‹ gibt, in denen Kernarbeitszeiten vereinbart sind, aber auch individuelle Ab-

sprachen innerhalb der Teams möglich sind, weist darauf hin, dass diese Flexibilität für Beschäftigte im LSB Nds. gegeben ist (siehe auch Kapitel 4.3). Wie in Abbildung 1 in Kapitel 4.1 deutlich geworden ist, arbeiten im LSB Nds. insgesamt 38,5 % der Beschäftigten in einem Teilzeitmodell. Dies liegt insgesamt über dem Bundeschnitt von 31 % aller Beschäftigten im Jahr 2023 (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 1). Im LSB Nds. arbeiten darüber hinaus mit knapp 86 % überproportional viele Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung. Im Bundesschnitt war es im Jahr 2023 »nur« jede zweite Frau (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 1). Laut einer Untersuchung des Statistischen Bundesamtes gaben 27 % der teilzeitbeschäftigten Frauen an, aufgrund der Betreuung von Kindern ihre Arbeitszeit reduziert zu haben, während dies lediglich auf 6 % der Männer zutraf. Diese gaben zu 24 % als Grund eine Aus- oder Fortbildung oder ein Studium an, während dies nur 6 % der Frauen taten (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 3f.). Dies weist u. a. auf einen weiterhin bestehenden »Gender Care Gap« hin, der den unterschiedlichen Zeitaufwand bemisst, den Frauen und Männer für unbezahlte Sorgearbeit aufbringen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, Abs. 2). Welche Nachteile die erhöhte Teilzeitbeschäftigungsquote von Frauen im LSB Nds. konkret für diese hat, ließe sich nur durch eine weiterführende Analyse umfassenderer Daten feststellen. Was jedoch festgehalten werden kann, ist, dass die Teilzeitbeschäftigung auch im LSB Nds. weniger attraktiv für Männer als für Frauen erscheint. Althaber und Leuze (2020, S. 337ff.) konstatieren, dass dies vor allem in Berufen mit einem starken Bezug zur »ideal worker norm« der Fall ist. Dass dieser Bezug auch im LSB Niedersachsen deutlich wird, wird in Kapitel 5.1.1.3 dargestellt und diskutiert. In diesen Arbeitsfeldern muss somit ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, wie die Nutzung von Teilzeitarbeit besonders für Männer attraktiv(er) gestaltet werden kann (Althaber & Leuze, 2020, S. 337ff.). Dies ist auch in Bezug auf Beförderungen ein wichtiger Faktor. So stellt Stettes (2023) heraus, dass vor allem interne Beförderungen oft auf (expliziten oder impliziten) »Leistungsturnieren« basieren. So werden »Beschäftigte in Teilzeit [...] selbst bei kleineren Kompetenzunterschieden mit hoher Wahrscheinlichkeit ein schwächeres Leistungssignal aussenden als Vollzeitbeschäftigte« (Stettes, 2023, S. 173) – eine »Schwachstelle«, die in der Regel Frauen (durch ihren hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten) anders ausgleichen müssen (ebd.). Obwohl Hillmert (2024) darauf hinweist, dass sich »in zeitgenössischen Dienstleistungsgesellschaften [...] das Verständnis von Leistung [...] zunehmend vom Kriterium der (körperlichen) Anstrengung entfernt [hat]« (Hillmert, 2024, S. 14), zeigt sich, dass eine erwartete Leistungsbereitschaft, die auf hierarchisierenden und oft auch naturalisierenden Bewertungen unterschiedlicher Differenzlinien basiert und sich u. a. in Arbeitsumfängen zeigt, nichtsdestotrotz Ansatzpunkte für eine Bevorzugung von Personen bietet, die der »ideal worker norm« entsprechen und diese Leistung »objektiv« auch erbringen können. So stellen Wincker und Degele (2009) heraus, dass auch die Differenzlinie »Körper« (bzw. im Rah-

men dieser Arbeit *Körperkonstitution*) in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle spielt und eine wichtige Ressource auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Arbeitnehmer*innen und besonders Führungskräfte sollen »beweglich, belastbar, permanent lernbereit und -willig« (Winker & Degele, 2009, S. 50) sein. Dies wirkt insofern exkludierend für alle Personen, die nicht dieser Norm entsprechen. Insgesamt stellt das Konzept der flexiblen Arbeitszeit ein Beispiel einer »transformativen Strategie« dar,

»that changes the social order of organisations through resisting doxic norms around working practice to make the habitus of working mothers more aligned to the requirements for leadership positions« (Piggott & Pike, 2020, S. 1021).

Piggot und Pike (2020, S. 1021) konnten in ihrer Studie u.a. aufzeigen, dass von vielen Beschäftigten gewünscht wird, dass diese Maßnahme auch transparent kommuniziert wird, nicht nur als »Option« für Frauen, die aus der Elternzeit zurückkommen, sondern vor allem auch bei der Bewerbung neuer Stellen. Da sich diese Anforderung in den Stellenausschreibungen des LSB Nds. findet, zeigt, dass dies durchaus an externe und interne Bewerber*innen kommuniziert wird.

Eine Besonderheit stellt weiterführend eine Spezifizierung der vorangehend beschriebenen und diskutierten Anforderung an »flexible Arbeitszeit« dar. Diese umfasst die »Bereitschaft zur Arbeit in den Abendstunden und am Wochenende«. Nach Lott (2023, S. 3f.) ist Arbeit in »sozial wertvollen Zeiten« mit dem sozialen Rhythmus der Familie und anderer sozialer Aktivitäten unvereinbar und kann zudem auch dazu beitragen, dass zeitliche Grenzen zwischen Freizeit und Erwerbsarbeit verschwimmen (ebd.). Interessant an dieser Stelle ist vor allem, dass Arbeitszeiten am Wochenende sowie in den Abendstunden ein Charakteristikum ehrenamtlicher Tätigkeiten sind – und oft als Grund dafür benannt werden, warum jüngere Personen und Frauen vor allem in Vorstands- und anderen Leitungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind (C. Breuer & Feiler, 2020; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017; Thiel et al., 2006). Auf Grundlage des Beziehungsgefüges zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Arbeit in Vereinen und Verbänden wird von hauptberuflichen Mitarbeitenden erwartet, »dass sich [...] der Stelleninhaber auf die besonderen Arbeitsbedingungen eines Vereins vor allem im Hinblick auf Arbeitszeiten und Flexibilität einlässt« (Thiel et al., 2006, S. 221), da Gremien- und Sitzungsarbeit häufig in den Abendstunden oder am Wochenende stattfindet (ebd.). Die Anforderung einer »Bereitschaft« für diese Arbeitszeiten könnte für bestimmte Personengruppen in den Stellenausschreibungen also möglicherweise abschreckend wirken. Wie die Arbeitszeiten letztendlich in den einzelnen Stellenkonstrukten gestaltet sind, wie viel Arbeit anteilig abends und am Wochenende geleistet werden muss und geleistet wird und was dies für die Stelleninhabenden bedeutet,

lässt sich ohne weiterführende Informationen jedoch nicht abschließend beurteilen.

Weitere Anforderungen in den analysierten Stellenausschreibungen für verschiedene Führungspositionen werden in Form von Kompetenzen, teilweise auch in Form von »Persönlichkeitsprofilen«, formuliert. Dass auch diese Anforderungen an bestimmte Führungskompetenzen in Einstellungsverfahren von (Geschlechter-)Stereotypen durchzogen sind, beschreibt u.a. Acker (2006) in ihrem Konzept der »inequality regimes« in Organisationen (siehe auch Kapitel 2.2.3.1). So resümiert Gmür (2006) auf Basis seiner Re-Analyse verschiedener Studien zu vergeschlechtlichten Stereotypen des »good managers«: »The »ideal male manager« is still expected to have stereotypically male attitudes and to behave like a man, and this is even more true for the »ideal female manager.« (Gmür, 2006, S. 119) Frauen unterliegen diesbezüglich dem »Backlash-Effekt«, ihnen wird ein männlich konnotiertes Verhaltensmuster, beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit, negativer ausgelegt als Männern, obwohl dies als Führungskompetenz gilt (Kunzmann et al., 2019, S. 147f.). Bei anderen Verhaltensmustern könne es dagegen zu Übergeneralisierungen kommen. So konnten Kunzmann et al. (2019, S. 148f.) feststellen, dass es beispielsweise deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede im Themenfeld »Selbstreflexion und Lernbereitschaft« gibt. So tendieren Bewerberinnen eher dazu, ihr Verhalten selbstkritisch zu hinterfragen – ein Aspekt, der u.a. auch als »gender confidence gap« in der Forschung Einzug hält (vgl. Carlin et al., 2018). Dies könnte beispielsweise im beruflichen Kontext als »geringes Selbstbewusstsein« oder »Unentschlossenheit« ausgelegt werden (Kunzmann et al., 2019, S. 148f.). Auch Emotionalität, ein Merkmal, das bei weiblichen Führungskräften eher negativ ausgelegt wird, gilt im Sportkontext bei männlichen Führungskräften im Sinne einer »passion for sports« (eher) als positives Zeichen ihres emotionalen »commitments« ihrer Arbeit gegenüber (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 99f.). Knoppers & Anthonissen erklären dies wie folgt:

»Discourses describing the work of senior managers tend to place a much greater emphasis on business leadership than on skills associated with »femininity« and therefore enable male managers to create a practice that, although it uses skills that are associated with women, is associated with masculinity because of the context in which these skills are used.« (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 99)

Als einen weiteren Aspekt im Kontext des »gender confidence gap« haben Studien herausgestellt, dass Frauen eher dazu tendieren, sich nicht auf eine Stelle oder für eine Beförderung zu bewerben, wenn sie denken, dass ihnen eine der angeführten Qualifikationen fehlt, während männliche Bewerber sich auch bewerben, wenn sie nur einige der Anforderungen erfüllen (Dickerson & Taylor, 2000). Skeggs (2004) erklärt dies mit Bourdieu so, dass *Geschlecht* als »hidden form of cultural capital, but

also as a disposition, an asymmetric form of capital« (Skeggs, 2004, S. 23) in Organisationen bzw. auf dem Arbeitsmarkt wirkt. Weitere Studien belegen, dass viele Stellenanzeigen für männlich dominierte Berufe und Positionen meist sehr viele »agentische« (z.B. durchsetzungsfähig) und nur wenige »kommunale« Begriffe (z.B. empathisch, sozial kompetent) enthalten und damit eher männlich konnotiert sind. Dies hat u.a. zur Folge, dass sich Männer eher angesprochen fühlen und sich auf diese Stellen bewerben (Gaucher et al., 2011; Hentschel et al., 2019, 2021; Jobware, 2014). In der Analyse der Stellenausschreibungen des LSB für Abteilungsleitungen und Teamleitungen¹⁶ wurden beispielhafte Phrasen und Begriffe in drei Überkategorien eingeteilt (Werte/Kompetenzen, Arbeitsweise und Persönlichkeitsmerkmale) und mit den Begriffen verglichen, die Gaucher et al. (2011, S. 125) in ihrer Studie als eher männlich und eher weiblich konnotiert eingestuft haben (in Tabelle 7 in der linken Spalte).

Wie in Tabelle 7 ersichtlich wird, überwiegen auch in den Stellenausschreibungen des LSB eher männlich konnotierte Begrifflichkeiten und Phrasen. Lediglich im Bereich Werte und Kompetenzen werden auch weiblich konnotierte Begrifflichkeiten verwendet. Dies kann somit dazu beitragen, dass sich eher Männer angesprochen fühlen, da sie ihre eigenen Kompetenzen aufgrund kultureller Erwartungen dementsprechend deuten. Viele der Anforderungen decken sich ebenfalls mit den von Hovden (2000) identifizierten Erwartungen an (ehrenamtliche) Führungskräfte im Sport, die insgesamt ein »male heavyweight profile« bilden, darunter Zielorientierung, ausgeprägte organisationsspezifische Erfahrung, Kooperationsfähigkeit, Netzwerkkompetenz und kein spezifisches, aber grundsätzliches politisches Interesse (Hovden, 2000, S. 23). Im Anschluss an Bourdieu lässt sich dies wie folgt erklären: Dadurch, dass *weiße* Männer in den Führungsebenen im LSB Nds. den überwiegenden Anteil an Führungspositionen innehaben, sind sie »in der Lage [...] ihrer besonderen Seinsweise die Anerkennung zu verschaffen, die Seinsweise schlechthin zu sein« (Bourdieu, 2021, S. 110). Dies äußert sich somit in »lauter mit geschlechtlichen Konnotationen versehene[n] Eignungen und Befähigungen« (Bourdieu, 2021, S. 110f.), wie es sich beispielsweise in den analysierten Stellenausschreibungen zeigt (siehe auch Kapitel 5.1.1.3).

16 Eine Ausschreibung für einen Vorstandsposten lag nicht vor.

Tab. 7: Auswertung der Verwendung männlich und weiblich konnotierter Begriffe aus Stel-
lenausschreibungen für Abteilungs- (AL) und Teamleitungspositionen (TL)

Begriffe von Gaucher et al. (2011)	Werte/Kompetenzen	Arbeitsweise	Persönlich- keitsmerkmale
Eher männlich konnotierte Begriffe			
Dominant, Self- findenden*, Confident			Kommunikations- starke Persönlichkeit mit sicherem überzeugendem Auftreten (TL)
Autonom*, Indepen*		Selbstorga- nisation (AL)	
Analy*, Logic		Strategisches und analytisches Denken (TL), Strategisch- politisches Denken (TL)	
Decision*		Ziel- und ergeb- nisorientierte Arbeitsweise (AL)	
Lead*	Führungskompetenz (TL), Mehrjährige Berufserfahrung in Führungs- und Leitungsfunktionen (AL)		
Cooperat*, Together*	Teamfähigkeit (AL), Netzwerkkompetenz (TL)		
Eher weiblich konnotierte Begriffe			
Inter-personal	Beziehungsge- staltung (AL)		
Trust*	Zuverlässigkeit, Verantwortungs- bewusstsein (TL)		

Quelle: Eigene Darstellung

Auch das gesamte Bewerbungsverfahren kann dazu beitragen, dass sich zumin-
dest Räume eröffnen, in denen exkludierende Praktiken wirksam werden können.
Dies zeigt sich u.a. darin, dass auch vermeintlich ›diskriminierungsärmer‹ (z.B.

anonymisierte) Bewerbungsverfahren, wie sie im LSB Nds. auch schon durchgeführt wurden, nicht automatisch dazu führen, dass Kompetenzen als neutral bewertet werden – obgleich diese Form des Bewerbungsverfahrens durchaus als eine Stellschraube gesehen wird, um diese mit relativ wenig Aufwand ›diskriminierungsfreier‹ zu gestalten (Baumann et al., 2019, S. 46ff.). So ist es vorrangig wichtig, zu beachten, wer die im Einstellungsverfahren für eine bestimmte Stelle als notwendig erachteten Anforderungen erst als solche definiert (hat) und wer diese im Vorstellungsgespräch letztendlich wie bewertet. Denn hier greifen mitunter Mechanismen wie die ›homosoziale Reproduktion‹, also die Auswahl geeigneter Personen nach empfundener Ähnlichkeit (siehe Kapitel 2.2.3.1). So fasst Acker (2006) zusammen:

»Competence‹ involves judgement: The race and gender of both the applicant and the decision makers can affect that judgement, resulting in decisions that white males are the more competent, more suited for the job than others. Thus, gender and race as a basis for hiring or a basis for exclusion have not been eliminated in many organizations, as continuing patterns of segregation attest.« (Acker, 2006, S. 450)

Dies stellt letztendlich die häufigste Kritik an anonymisierten Bewerbungsverfahren dar, insofern, dass eine objektivere Einladung als ›geeignet‹ eingestufte Bewerber*innen nicht wirkt, wenn die für die Auswahl verantwortlichen Personen bei ihren ›herkömmlichen Entscheidungsmustern‹ bleiben (Baumann et al., 2019, S. 32). Dazu kommt auch, dass auf den betreffenden Führungsstellen mit Personalverantwortung, im LSB sind dies vor allem die Vorstandspositionen, mitunter eine lange Kontinuität herrscht, was bedeutet, dass Einstellungspraktiken über Jahre oder sogar Jahrzehnte beibehalten werden (können).

An dieser Stelle soll auch darauf eingegangen werden, dass laut einer Absprache mit dem Betriebsrat alle Stellen zunächst intern ausgeschrieben werden (siehe Kapitel 4.3). Die Vorteile einer internen Stellenbesetzung bestehen u.a. darin, dass man bereits in der Organisation beschäftigten Personen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bietet und die ausgeschriebene Stelle womöglich kosten- und zeitsparend besetzen kann. Als mögliche Nachteile wird u.a. die ›Betriebsblindheit‹ benannt (Thommen et al., 2023, S. 472). So werden durch interne Besetzungen ›keine neuen Ideen von außen in das Unternehmen getragen‹ (Thommen et al., 2023, S. 47), da keine neuen Personen dazukommen. Ein Aufstieg in eine Führungsposition innerhalb des LSB bedeutet also, dass diese Führungsposition grundsätzlich mit jemandem besetzt wird, der bereits allen Grundanforderungen entspricht, und minimiert die Chancen, dass eine Person in die Organisation kommt, mit der die Diversität in den Führungsebenen weiter erhöht werden könnte und mit der gegebenenfalls eine Irritation der ›doxa‹ als unhinterfragtes Organisationsprinzip hervor-

gerufen werden könnte (siehe Kapitel 2.1.2.2). Andererseits entsteht durch die interne Verschiebung von Stellen an anderer Stelle wiederum eine ›Lücke‹, die es zu besetzen gilt und auf die möglicherweise eine neue externe Person nachrücken könnte. Diese sieht sich jedoch auch wieder mit den in diesem Kapitel untersuchten Einstellungs Voraussetzungen konfrontiert. Das Thema ›interne Stellenausschreibung/Beförderung‹ ist also immer von zwei Seiten zu betrachten, da dies zwar intern im LSB eine gute Chance für Personen darstellt, sich auf eine höhere Position zu bewerben, dadurch jedoch an dieser Stelle auch die Möglichkeit zur Erhöhung von Diversität ausgebremst bzw. kann diese aufgrund der vorangehend beschriebenen Einstellungs Voraussetzungen nicht wirksam werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in den analysierten Stellenausschreibungen durchaus Ansatzpunkte und Maßnahmen gibt, die eine Förderung von Diversität in den hauptamtlichen Führungsstellen anstreben (u.a. flexible Arbeitszeitmodelle, anonymisierte Auswahlverfahren), jedoch auf der anderen Seite auch viele Anforderungen existieren (eher männlich konnotierte Stellenausschreibungen, Tätigkeiten abends und am Wochenende, interne Stellenausschreibungen), die den bestehenden Status quo, was die Personalauswahl angeht, eher aufrechterhalten als ihn langfristig zu verändern.

4.2.2 Personalauswahl im Ehrenamt

Das Personalauswahlverfahren im Ehrenamt gestaltet sich an vielen Stellen anders als das im Hauptamt, was vordergründig mit dem Beschäftigungsverhältnis zusammenhängt. Alle Mitglieder des Präsidiums mit Ausnahme der Vorstandsmitglieder arbeiten gemäß § 3 Ziff. 4 der Satzung ehrenamtlich (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 9, 12). Für ihre Arbeit erhalten sie auf Grundlage des letzten Beschlusses des Landessporttags im Jahr 2024 ab Januar 2025 eine pauschale Aufwandsentschädigung von 600 Euro (für die Mitglieder des Präsidiums) bzw. 900 Euro monatlich (für den Präsidenten). Diese gestaltet sich analog zu der Aufwandsentschädigung der Abgeordneten in den kommunalen Vertretungen in Niedersachsen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024d, S. 48, 2024b, S. 6). Eine weitere Besonderheit ist, dass alle Mitglieder des Präsidiums mit Ausnahme des Vorstandes gewählt werden. Dabei werden nicht alle Mitglieder im bzw. vom gleichen Gremium gewählt: Der hauptamtliche Vorstand sowie der*die Vorsitzende der Ständigen Konferenz der Sportbünde, der*die Vorsitzende der Ständigen Konferenz der Landesfachverbände und der*die Vorsitzende der Sportjugend Niedersachsen sind qua ihres Amtes Teil des Präsidiums (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 7, 2025h)¹⁷. Vom Landessporttag gewählt werden von insgesamt zehn Positionen

17 Dabei wird der Vorstand vom Präsidium berufen und die anderen genannten Mitglieder werden in ihren jeweiligen Gremien gewählt.

nur die Hälfte: der*die Präsident*in und vier Vizepräsident*innen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). Dies zeigt auf, dass für die Gesamtzusammensetzung des Präsidiums vier verschiedene Gremien zuständig sind: die Ständige Konferenz der Sportbünde, die Ständige Konferenz der Landesfachverbände, die Sportjugend, der Landessporttag und das Präsidium selbst (das den Vorstand beruft). Dies verkompliziert eine diversitätsgerechte Besetzung des Präsidiums insofern, als dass alle Gremien in ihren jeweiligen Wahlen auf die jeweils anderen Wahlergebnisse achten und damit die Gesamtzusammensetzung im Blick haben müssten, was nicht zuletzt durch unterschiedliche Wahl- bzw. Berufungszeitpunkte und Amtsperioden kaum zu überblicken und umzusetzen ist.¹⁸ Ein weiterer Aspekt ist, dass Wahlvorschläge für das Präsidium laut Satzung

»nur von Mitgliedern des LSB, dem Präsidium, den Ständigen Konferenzen der Sportbünde und Landesfachverbände sowie den Sportbünden unterbreitet werden« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 11).

Dies setzt u.a. voraus, dass vorgeschlagene Personen bereits im organisierten Sport tätig und damit den zu Wahlvorschlägen berechtigten Gremien und Organisationen bereits bekannt sind. So wurden alle interviewten ehrenamtlichen Führungskräfte auf Grundlage vorheriger Führungstätigkeiten in anderen (Sport-)Organisationen für eine ehrenamtliche Führungsposition im Präsidium des LSB Nds. angefragt. Dies hat vor allem etwas mit dem Anspruch der Organisation nach Kontinuität in den betreffenden Ämtern zu tun, wie Fahrner beschreibt:

»Um überraschendes, abweichendes Verhalten in der Amtsausübung möglichst unwahrscheinlich zu machen, fungieren langjährige Mitgliedschaft und Vereinskarriere als Nachweis von Vertrautheit mit Gepflogenheiten des Verbandes.« (Fahrner, 2008, S. 87)

Dies verhindert Brüche und Veränderungen in der Organisationskultur und fördert ein Beibehalten dieser (H. Meier et al., 2014; H. Meier & Thiel, 2006; Thiel et al., 2006). Es zeigt sich also, dass die Personalgewinnungsverfahren im Ehrenamt klar auf eine Re_Produktion der Vereins- bzw. Verbandsstrukturen ausgelegt sind. Eine eher untergeordnete Rolle spielen dagegen feste Kompetenz- und Aufgabenbeschreibungen, »[s]o werden Vizepräsidenten in der Regel als *Personen* gewählt« (Fahrner, 2008, S. 87, Herv. i. O.). An Stellen, an denen wenig formalisierte Anforderungen und Qualifikationen für bestimmte Personen existieren, anders als bei-

18 So wählen die Ständigen Konferenzen »ihre« Präsidiumsmitglieder erst kurz vor dem Landessporttag. Die Präsidiumsmitglieder haben eine Amtsperiode von 4 Jahren, die Vorstandsmitglieder von 6 Jahren (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 7f.).

spielsweise in Form von Stellenausschreibungen für das hauptamtliche Personal, erhöht sich die Chance, dass dieser Interpretationsspielraum durch informelle, personenabhängige Kriterien gefüllt wird (Fahrner, 2008, S. 86f.). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel 4.2.1.2 erwähnt, hat sich für die Besetzung von vor allem ehrenamtlichen Führungspositionen in Sportorganisationen ein ›male heavyweight profile‹ als Norm verfestigt:

»Candidates, especially leader/president candidates, were expected to have the following appropriate abilities: to be orderly, result-oriented, courageous, determined, not directed by special political interests, loyal and of good reputation. Other distinct preferences included having an extensive social network, contacts in business and politics, broad organizational experience and a capacity to co-operate.« (Hovden, 2000, S. 23)

Dass ›Stallgeruch‹, ›Vetternwirtschaft‹, Beziehungen und Netzwerke bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Führungskräften eine übergeordnete Rolle spielen, konnte bereits in vielen Studien aufgezeigt werden (Digel, 1997; Doll-Teppe & Pfister, 2004; Heinemann, 1988; Radtke, 2007; Thiel et al., 2006; Thiel & Meier, 2004; Werkmann, 2021). Auch wurde in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, dass eine solche ›Vereinskarriere‹ als formales (im Hauptamt) und informelles Kriterium (im Ehrenamt) für Führungskräfte bereits in sich vergeschlechtlicht, klassifiziert, bodyistisch und rassifiziert ist. Nach Bourdieu (2015a, S. 63) sind Netzwerke Teil des ›sozialen Kapitals‹ und zeigen sich damit im Feld des organisierten Sports als hohe Währung in Form einer ›Eintrittskarte‹ in dieses (siehe Kapitel 2.1.2.1). Dies bringt auch eine interviewte ehrenamtliche Führungsperson im LSB Nds. wie folgt auf den Punkt:

»Ich brauche keine Macht, weil (.) das braucht man nicht, wenn man [...] sage ich mal vernetzt ist.« (EX_64)

An dieser Stelle wird deutlich, dass Netzwerke aus Sicht der Person als Ersatz für Macht verstanden werden können. Mit Bourdieu gelesen, wirken sie jedoch vielmehr als verklausulierte Form der Macht. So wird ›soziales Kapital‹ akkumuliert und beispielsweise in ›symbolisches Kapital‹ in Form von Prestige, die eine solche Position im Präsidium eines Sportverbandes mit sich bringt, umgewandelt. Dass eine Rekrutierung über Netzwerke auch in den Mitgliedsorganisationen des LSB Nds. eine große Rolle spielt, darauf weist eine weitere ehrenamtliche Führungsperson hin:

»Wir überlegen gerade, nicht die zu nehmen, die uns zulaufen sozusagen (lacht), die wir irgendwo einfangen können. [...] Das ist nicht so einfach, denn die kom-

men ja auch irgendwo aus der Sportorganisation und wenn die anderen das nicht geben, umso weniger sind dann letztendlich auch da.« (EX_24)

Was diese Person hier verdeutlicht, ist, dass es im Vereins- und Verbandskontext bestimmte Personen(gruppen) gibt, die einem ›zulaufen‹ oder die man ›irgendwo einfangen‹ kann, die sich also automatisch durch Beziehungen und Netzwerke angesprochen fühlen, wenn es um die Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen geht. Auch weist die Person darauf hin, dass diese Personen ja bereits ›irgendwo aus der Sportorganisation‹ kommen und wenn bestimmte Personengruppen dort bereits unterrepräsentiert sind, die Auswahl letztendlich schon sehr eingeschränkt ist. An dieser Stelle wird erneut die ›doxa‹ in Form einer automatischen und unterhinterfragten Rekrutierungspraxis von neuen Führungskräften sichtbar (siehe auch Kapitel 2.1.2.2). Auch hier kommt das Prinzip der ›homosozialen Reproduktion‹ zum Tragen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, werden über Netzwerke meist Personen rekrutiert, die eine soziale Ähnlichkeit zu den Personen aufweisen, die für die Rekrutierung zuständig sind (Kanter, 1977a; Lorber, 1994) (siehe Kapitel 2.2.3.1). Diese verfügen mit einem Rückgriff auf Bourdieu demnach aufgrund ähnlicher Sozialisationserfahrungen auch über einen ähnlichen Habitus (siehe Kapitel 2.1.2.1).

4.2.3 Zusammenfassung

In der Analyse der Personalauswahlverfahren für hauptamtliche und ehrenamtliche Führungskräfte haben sich viele Aspekte als relevant für die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen herausgestellt. So weisen verschiedene Anforderungen für hauptamtliche Stellen, vor allem die des (sportwissenschaftlichen) Studienabschlusses, die u.a. durch die Finanzierung dieser Stellen bedingt ist, auf einen hohen Akademisierungsgrad hin, der bereits für Einstiegsstellen im LSB Nds. greift und mitunter einen Schließungsprozess für bestimmte Personengruppen verstärkt. Auch kommt der Haushaltsplanung in diesem Sinne eine große Bedeutung zu, da hier durch die Finanzierung von bestimmten Abteilungen, Teams und einzelnen Stellen Tätigkeitsfeldern Relevanz und vor allem Macht zugewiesen wird – und somit auch gleichzeitig anderen keine, was diesen gewissermaßen Legitimität abspricht und mitunter eine mögliche Etablierung von bestimmten (diversitätsfördernden) Maßnahmen verhindert. Was in den Stellenausschreibungen für hauptamtliche Führungskräfte besonders deutlich wird, ist, dass es dort durchaus strukturell verankerte Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Diversität gibt (u.a. flexible Arbeitszeitmodelle, anonymisierte Auswahlverfahren). Jedoch kommt es bei diesen Maßnahmen immer darauf an, wie diese beworben werden, welchen Personen(gruppen) diese Maßnahmen nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zugutekommen und wie sie von diesen letztendlich genutzt werden.

Auf der anderen Seite existieren auch viele Anforderungen (u.a. eher männlich konnotierte Stellenausschreibungen, Tätigkeiten abends und am Wochenende, interne Stellenausschreibungen), die den bestehenden Status quo, was die Personalauswahl angeht, eher reproduzieren als ihn langfristig zu verändern. Was sich im Hinblick auf das Präsidium gezeigt hat, ist, dass allein dessen Struktur vor allem aufgrund unterschiedlicher Wahl- und Amtszeiten der beteiligten Gremien eine diversitätsgerechte Besetzung des Präsidiums erschwert. Für ehrenamtliche Führungspositionen hat sich weitergehend vor allem die ›Vereinskarriere‹ in Form von Beziehungen und Netzwerken als wichtigste Kapitalform, um in eine Führungsposition zu kommen, herausgestellt. Die Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte sind auf der Grundlage vieler Studienergebnisse mitunter eher informell und personenabhängig, was wiederum Mechanismen wie die ›homosoziale Reproduktion‹ in diesen Gremien weiter verstärkt. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass sich Anforderungen für ehrenamtliche und hauptamtliche Führungskräfte im Rahmen eines ›male heavyweight profile‹ (Hovden, 2000) ähneln und viele Anforderungen bzw. Erwartungen übertragbar sind. Dies ist insofern wichtig, als dass diese im Rahmen von ehrenamtlichen Personalgewinnungsverfahren in Sportorganisationen als Erklärungsansatz dafür herangezogen werden, warum Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind (Doll-Tepper & Pfister, 2004; Hovden, 2000). So konnte u.a. Werkmann (2021, S. 220ff.) in ihrer Arbeit aufzeigen, dass z.B. ›Netzwerke‹ auch in hauptamtlichen Führungspositionen im Sport unerlässlich sind. Dass bestehende Ungleichheitsverhältnisse im LSB Nds. durch die Personalauswahlverfahren sowohl für ehrenamtliche als auch für die hauptamtliche Führungspositionen eher reproduziert als unterminiert werden, hängt auch damit zusammen, von wem diese Anforderungen festgelegt wurden und weiterhin werden und lässt sich mit Bourdieus Konzept der ›symbolischen Gewalt‹ erklären:

»The key point here is that the ›rules of the game‹ – the forms of capital that are most valued and how capital is distributed – continue to be defined by men in most sporting fields.« (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 335)

So kann auch für den LSB Nds. resümiert werden, »that gendered recruitment practices privilege men and masculinity« (Piggott, 2022, S. 251). Solange dies der Fall ist, ist es sehr schwierig für Personen, die nicht diesen Anforderungen entsprechen, überhaupt in eine machtvolle Position zu kommen und weiterführend die ›Spielregeln‹ dieses Feldes, in diesem Fall des LSB Nds., zu verändern (ebd., S. 336) (siehe Kapitel 2.1.2.2).

4.3 Der Betriebsrat – Ein Multiplikator für Diversitätsthemen?

Laut des Leitfadens zum »Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen« der Charta der Vielfalt (Charta der Vielfalt e.V., 2019) sind Betriebsräte

»Diversity Manager_innen per se – mit Erfahrung, die bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückreicht, als erste Interessenvertretungen gegründet wurden. Sie sind es, die auf Augenhöhe mit den Führungsebenen eines Unternehmens oder einer Institution kommunizieren und wichtige Impulse senden können, die Vielfalt innerhalb ihrer zu vertretenden Gruppe wahrzunehmen und zu nutzen.« (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 4)

Auch in der Literatur zur Implementierung von Diversity Management wird dem Betriebsrat oft eine besondere Funktion zugewiesen (vgl. Krell et al., 2011). Betriebsräte können demnach als »Multiplikatoren« für die strategische Einbindung von diversitätsbezogenen Themen oder sogar eines umfassenden Diversity Managements gesehen werden (Losert, 2011, S. 229f.). Eine betriebliche Interessenvertretung bzw. ein Betriebsrat vertritt die Interessen der Beschäftigten im Betrieb und tagt dazu regelmäßig. In einem vierjährigen Zyklus wählen die Arbeitnehmenden ihren Betriebsrat aus den »eigenen Reihen« selbst. Wie groß dieser ist, richtet sich dabei nach der Größe des jeweiligen Betriebs (Deutscher Gewerkschaftsbund (DBG), 2025, Abs. 1f.). Mögliche Themen, mit denen sich der Betriebsrat befasst, sind zusammen mit den »Mitbestimmungsrechten« im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) festgehalten. Ersteres sind

»Angelegenheiten einschließlich tarifpolitischer, sozialpolitischer, umweltpolitischer und wirtschaftlicher Art sowie Fragen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie der Integration der im Betrieb beschäftigten ausländischen Arbeitnehmer [...], die den Betrieb oder seine Arbeitnehmer unmittelbar betreffen.« (BetrVG § 45)

Auch die »Eingliederung schwerbehinderter Menschen« (BetrVG § 80 Abs. 4) und die Förderung der »Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb« (BetrVG § 80 Abs. 6) gehören zu den Aufgaben des Betriebsrats. Hier werden bereits viele Vielfaltsdimensionen direkt angesprochen. Eine wichtige rechtliche Grundlage stellt dabei das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dar, in dem u. a. der Schutz vor Benachteiligung definiert wird (AGG § 7 Abs. 1) sowie das Recht auf Beschwerde bei den zuständigen Stellen des Betriebs (AGG § 13) und der Hinweis auf Klagemöglichkeiten der Betriebsräte bei groben Verstößen (AGG § 17) (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 22). Das BetrVG geht in dieser Hinsicht jedoch noch über die sehr allgemein gehaltenen Regelungen des AGG hinaus und regelt beispielsweise starke Mitbestim-

mungsrechte des Betriebsrats bei Einstellungen, Kündigungen und Weiterbildungen. So sollen Interessenvertretungen laut § 95 BetrVG u.a. darauf achten, dass die Auswahlkriterien im Personalauswahlprozess rein an der ausgeschriebenen Stelle orientiert sind, um strukturelle Benachteiligungen zu verhindern. Auch der Weiterbildungsplan kann auf Betreiben des Betriebsrats um diversitätssensible Angebote erweitert werden (§ 96ff. BetrVG). So gibt es einen großen ›Fundus‹ an rechtlichen Grundlagen, auf die sich Betriebsvereinbarungen stützen können, um diversitätsbezogene Themen im jeweiligen Betrieb voranzutreiben.

Der Betriebsrat im LSB Nds. besteht mindestens seit dem Jahr 1984¹⁹, hält vier Versammlungen im Jahr ab und bestand zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten²⁰ aus sieben Personen, davon drei Frauen und vier Männer und den jeweiligen Nachrücker*innen. Je nach zu treffender Entscheidung hat der Betriebsrat ein unterschiedliches Mitwirkungsrecht, das bei sozialen Angelegenheiten am höchsten ist. Dabei gibt es Angelegenheiten, die vom Betriebsrat selbst kommen, und Angelegenheiten, wie beispielsweise die Personalplanung, über die der Vorstand den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren muss. Die Beachtung möglicher formulierter Bedenken und Einwände des Betriebsrats ist dabei jedoch eher optional. Auch ist der Betriebsrat dafür zuständig, sich Stimmungs- und Meinungsbilder aus der Belegschaft einzuholen, was Bedarfe und ›neue‹ und ›alte‹ Zielsetzungen angeht. Die wichtigsten Betriebsvereinbarungen (BV) in Bezug auf diversitätssensible Angelegenheiten, die auch von anderen Führungskräften in den Interviews benannt wurden, sind beispielsweise eine BV zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, durch die der*die Arbeitgeber*in verpflichtet ist, mit Mitarbeitenden, die in einem Jahr mehr als sechs Monate krank waren, in einem vertraulichen Gespräch über die Weiterbeschäftigung zu sprechen. Auch gibt es seit 2006 eine Vereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, in der bestimmte Kernarbeitszeiten festgelegt wurden, die aber in den jeweiligen Teams noch weiter spezifiziert werden können. Seit 2003 gibt es eine Vereinbarung zur betrieblichen Altersvorsorge und seit 2002 eine BV zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die 2011 noch einmal nachgebessert wurde: So haben Arbeitnehmer*innen zusätzlich zum Bildungsurlaub und gewünschten Fortbildungen von Seiten des LSB das Recht auf zusätzliche fünf Tage im Jahr für individuelle Fortbildungen. Konkrete BV zum Thema ›Familie und Beruf‹ gibt es nicht, dieses Anliegen sei aber in den Regelungen zum mobilen Arbeiten mit integriert. Weitere BV betreffen u.a. die Nutzung von Microsoft 365 und die Nutzung von privaten elektronischen Geräten. Darüber hinaus gibt es einige gemeinsame Einigungen, die nicht in Betriebsvereinbarungen festgehalten sind,

19 Es wird davon ausgegangen, dass der Betriebsrat auch schon davor bestand, es lassen sich für diese Zeit jedoch keine Aufzeichnungen finden.

20 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des Betriebsrats.

jedoch Konsens im LSB sind, wie die Mitnutzung der Kantine für alle Mitarbeitenden, Hallenzeiten für eigeninitiierten Betriebssport, gemeinsame Betriebsausflüge sowie ein Skat- und Knobelabend und dass Stellen zunächst intern ausgeschrieben werden. Beispiele für aktuelle Anfragen an Bedarfen aus der Belegschaft sind beispielsweise das ›Jobrad‹, das Mitbringen von Haustieren an den Arbeitsplatz und das Ausweiten des mobilen Arbeitens von zwei auf drei Tage in der Woche. Auch gab es kurzzeitig die Idee, eine leistungsbezogene Vergütung einzuführen; dies wurde aber nicht weiterverfolgt. Im Expert*inneninterview wurde in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass die Bezahlung nach TV-L bzw. TVöD eine bevorzugende oder benachteiligende Entlohnungspraxis ausschliesse. Auch wurde betont, dass alle Mitglieder des Betriebsrats diese Funktion ehrenamtlich ausüben und es grundsätzlich viele Anfragen gebe, man also zwangsweise priorisieren müsse und es grundsätzlich auch ›Grenzen‹ geben müsse, was der Betriebsrat und auch der LSB Nds. leisten können.

Verbindliche Regelungen für Diskriminierungsfälle sind dem Betriebsrat zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht bekannt. So wurde im Expert*inneninterview hervorgehoben, dass es weder Bevorteilungen noch Benachteiligungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen für bestimmte Personen und in Einstellungsverfahren gebe und allein die Qualifikation ausschlaggebendes Einstellungskriterium sei (siehe dazu auch Kapitel 4.2.1.1). Deutlich wurde auf direkte Nachfrage im Interview auch, dass es keine direkt verantwortliche Person für solche Fälle gibt, es wurde jedoch auf das Beschwerderecht in BetrVG § 84 hingewiesen. Eine Schulung für Personalverantwortliche und Führungskräfte im Themenfeld ›Diversität bzw. Antidiskriminierung‹ ist nicht verpflichtend vorgesehen und beruht eher auf freiwilligem Engagement einzelner Personen.

Es zeigt sich, dass es im LSB einige Betriebsvereinbarungen gibt, die diversitätsbezogene Themen integrieren. Diversitätsorientierte Betriebsvereinbarungen werden neben einem Co-Management durch den Betriebsrat als zentrale Maßnahmen für ein gelingendes Diversity Management benannt (Süß & Kleiner, 2006). Es wird jedoch deutlich, dass diesen Vereinbarungen im LSB keine umfassende Strategie zugrunde liegt. Dies wird von Seiten des Betriebsrats damit begründet, dass man aufgrund von Ressourcen Themen priorisieren müsse und die Einflussmöglichkeiten nicht an jeder Stelle gleich seien. Einstellungsvoraussetzung sei an erster Stelle die Qualifikation. Auch diskriminierende oder bevorzugende Praktiken seien dem Betriebsrat nicht bekannt. Hierfür wird u.a. die gleiche Bezahlung nach den jeweiligen Tarifverträgen als Beispiel genannt. Krell und Winter (2011) stellen heraus, dass es problematisch sei, wenn z.B. Personalverantwortliche der Auffassung sind, dass Tarifverträge geschlechtsneutrale Regelungen darstellen und demnach dort, wo Beschäftigte nach diesen vergütet werden, keine Benachteiligung aufgrund des *Geschlechts* existieren könne. Sowohl Krell & Winter (2011, S. 348ff.) als auch Jochmann-Döll & Tondorf (2011, S. 365ff.) zeigen dahingehend auf, dass auch Tarifverträge bzw.

einzelne Aspekte dieser durchaus »diskriminierungsanfällig« sind und leiten daraus u.a. Handlungsempfehlungen zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung ab. Dass, abgesehen von den Tarifverträgen, auch Kompetenzanforderungen darüber hinaus weiblich oder männlich konnotiert sein können, konnte bereits in Kapitel 4.2.1.2 aufgezeigt werden. Wenn es also hauptsächlich auf die Beurteilung von Qualifikationen, die größtenteils auf meritokratischen Diskursen beruhen (siehe dazu auch Kapitel 5.1.1.1), ankommt, ist dies nicht unbedingt ein Zeichen dafür, dass Einstellungsverfahren insgesamt diversitätsfördernd(er) ablaufen.

Insgesamt zeigt sich eine ambivalente Stellung des Betriebsrats im LSB: Einerseits setzt er durch die Verhandlung und Durchsetzung von Betriebsvereinbarungen die Interessen der Beschäftigten durch und eröffnet damit einen Raum für demokratische Mitbestimmung im LSB. So sind über die Jahre viele Betriebsvereinbarungen angepasst und neu verhandelt worden, die durchaus zum Wohl aller Arbeitnehmer*innen beitragen und mögliche Probleme wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Andererseits hat sich auch gezeigt, dass an vielen Stellen eine fehlende Sensibilisierung herrscht – zum einen hinsichtlich der Bewertung vermeintlich diskriminierungsfreier Praktiken im LSB Nds. und zum anderen hinsichtlich des Erkennens und Nutzens der eigenen Position. Der Betriebsrat hat, wie bereits zu Beginn des Kapitels herausgestellt, als Scharnier zwischen Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*innen und als »Streiter [...] für mehr Gleichheit und den Abbau von Diskriminierungen« (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 20) eine Sonderstellung, in der er sowohl bottom-up als auch top-down Veränderungsdruck in seiner jeweiligen Organisation bewirken kann. Mit dem Machtkonzept von Allen gelesen ist der Betriebsrat genau durch diese Sonderstellung nicht nur mit »power-to« und »resistance«, sondern als »Stimme der Beschäftigten« auch mit »power-with« ausgestattet, also nicht nur mit Macht, um eine Form der Machtausübung herauszufordern und zu untergraben, sondern auch mit Macht, um mit anderen gemeinsam aktiv dagegen anzugehen (Allen, 2018, S. 125ff.) (siehe Kapitel 2.1.6). Dies setzt jedoch voraus, dass der Betriebsrat von diesen Möglichkeiten der Machtausübung auch Gebrauch macht. So resümieren Jüngling & Rastetter (2011), dass »[k]lassische Allianzen mit Arbeitnehmervertretungen [...] bei strukturellen Änderungsvorhaben noch längst nicht ausgeschöpft [sind]« (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 37). Dazu könnte auch, wie beispielsweise Baumann et al. (2019) in ihrem Maßnahmenkatalog zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung herausgestellt haben, die »Schulung von Personalverantwortlichen und Mitgliedern der Auswahlkommission sowie von Personal- und Betriebsrät_innen zur diskriminierungsfreien Gestaltung der Arbeitsbedingungen« (Baumann et al., 2019, S. 29) selbst gehören. Dies stellt die Basis dafür dar, diskriminierende Praktiken in der eigenen Organisation als (Mitglied des) Betriebsrat(s) überhaupt erkennen zu können, um diesen präventiv oder auch situativ entgegenwirken zu können. Dass diese Maßnahmen im LSB Nds. bereits ausgeschöpft sind, sei auf Basis dieses Kapitels in Frage gestellt.

4.4 Satzung, Leitbild und Positionspapiere

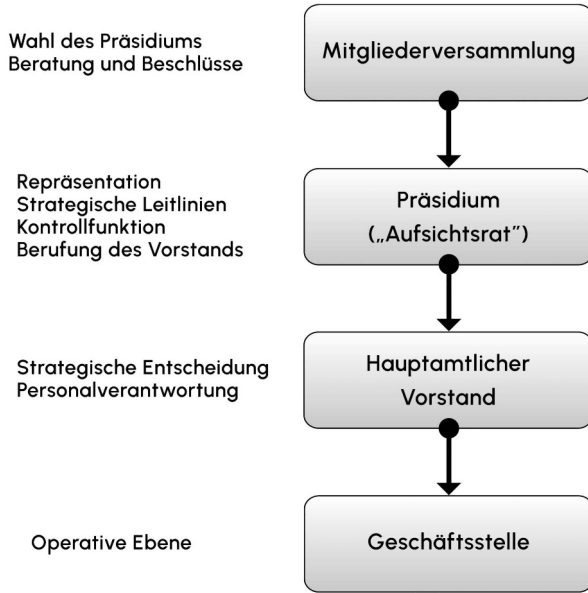
Dem LSB Nds. liegen verschiedene Dokumente zugrunde bzw. werden von ihm unterschiedliche Dokumente erstellt und veröffentlicht, die das Selbstverständnis der Organisation sowie Positionierungen zu bestimmten gesellschaftlichen Diskursen und Entwicklungen umfassen. Diese Dokumente geben also sowohl intern als auch extern Auskunft darüber, was der LSB ist und was er sein möchte. Dabei müssen grundsätzlich die unterschiedliche Genese dieser verschiedenen Dokumente und die Verbindlichkeit, die diese mit sich bringen, beachtet werden. Analysiert wurden die Vereinssatzung, das Leitbild sowie ein ausgewähltes Positionspapier. Inwiefern in diesen Dokumenten Ungleichheitsverhältnisse angesprochen und wie diese ggf. re produziert oder unterminiert werden, wird in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

4.4.1 Formale Entscheidungsstrukturen

Die Vereinssatzung stellt nach dem Vereinsrecht (§ 57 BGB) ein grundlegendes rechtliches Dokument eines jeden Vereins dar und umfasst im Fall der Vereinssatzung des LSB verschiedene Mindestanforderungen, Sollinhalte sowie Auskünfte zum Haushalt und den Finanzen, zur Sportjugend Niedersachsen als Jugendorganisation des LSB Nds. und sonstige Bestimmungen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c). Die erste Fassung wurde zur Vereinsgründung im Jahr 1946 verabschiedet, jedoch gab es seitdem viele Anpassungen und Weiterentwicklungen, die jeweils vom Landessporttag beschlossen werden müssen. Die Satzung legt u.a. auch Rechte und Pflichten der verschiedenen Organe fest. Wie bereits in Kapitel 3.1.2 beschrieben, bilden laut § 13 der Vereinssatzung der Landessporttag (als höchstes Entscheidungsgremium und Beschlussorgan), das Präsidium (als Aufsichtsorgan des Vorstandes und außenpolitische Vertretung) und der Vorstand (als Leitung der Geschäftsstelle und gerichtliche und außergerichtliche Vertretung) die drei Organe des LSB Nds. (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 9ff.). In Sportverbänden existieren verschiedene ›Governance Modelle‹, mit denen sich die Machtverteilung, die Aufgaben der einzelnen Gremien und Gliederungen und die Entscheidungsfindung innerhalb einer (Sport-)Organisation beschreiben lassen (Daumann et al., 2024, S. 53). Im LSB Nds. besteht seit der Strukturänderung von 2014 das Modell ›Hauptamtlicher Vorstand‹, das sich, wie in der folgenden Grafik dargestellt, aufschlüsselt.

Nachfolgend sollen verschiedene Strukturen der Mitgliederversammlung bzw. des Landessporttags (1), des Präsidiums und des Vorstandes (2) und der Geschäftsstelle (3) beleuchtet werden, die sich im Material als relevant herausgestellt haben.

Abb. 4: Modell ›Hauptamtlicher Vorstand‹ in Sportverbänden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel & Niessen (2022)

(1) Landessporttag

Die demokratische Struktur eines jeden Vereins und Verbands wird dadurch legitimiert, dass das oberste Beschlussorgan die Mitgliederversammlung ist. Hier werden zum einen Sachentscheidungen getroffen, die Inhalte der Organisations-tätigkeit betreffen und zum anderen Formalentscheidungen, die Regularien und Strukturen betreffen (Daumann et al., 2024, S. 63). Demokratie ist u.a. auch in den Prinzipien der ›Good Governance‹ festgehalten, wie sie u.a. King (2017) für verschiedene Organisationen und nationale Sportverbände zusammengetragen hat. Auch im LSB Nds. mit dem Landessporttag als höchstem Entscheidungsgremium werden die Entscheidungsspielräume und hierarchischen Kompetenzen durch Beschlüsse dieses Gremiums festgelegt und kontrolliert. Bestimmte Entscheidungen der Verbandsspitze (Vorstand oder Präsidium) bedürfen der Zustimmung der Mitgliederversammlung und folgen somit zumindest teilweise dem ›Bottom-up‹-Prinzip (Fahrner, 2008, S. 83). An dieser Stelle tut sich die Frage nach der tatsächlichen Einflussmöglichkeit dieses Gremiums auf, da der Landessporttag aufgrund der nur einmal im Jahr stattfindenden Sitzung nur punktuell Entscheidungen treffen kann und eine permanente Kontrolle anderer Führungsinstanzen organisatorisch nicht möglich ist (ebd.). Beschlüsse und Entscheidungen werden in der

Regel so weit vorbereitet, dass sie nur noch einer letzten Entscheidung dafür oder dagegen bedürfen, wie auch ein interviewter Delegierter beschreibt:

»Gut durchgestylte Veranstaltung mit einer Regie, die es eigentlich nie zugelassen hat, dass ganz normale demokratische Prozesse, Diskussionen und so weiter einen großen Raum einnehmen. So ist der Sport nicht. Der Sport (.) lebt von 100-Prozent-Ergebnissen, es gibt selten Kampfabstimmungen. [...] Aber man wünschte sich ab und zu schon ein bisschen mehr Mitbeteiligung und nicht nur so tun, als ob [man] mitbeteiligt wird. Man hatte schon den Eindruck, es sind viele Karten ausgefüllt worden und viele Beteiligungsprozesse, und am Ende sind die im Sande verlaufen, oder es ist doch das geschehen, was einem eigentlich von vorneherein klar war.« (EX_16)

Die Person beschreibt, dass demokratischen (Beteiligungs-)Prozessen, in denen Entscheidungsmöglichkeiten diskutiert werden, auf den Sitzungen des Landessporttags kein großer Raum gegeben wird und der Sport grundsätzlich von »100-Prozent-Ergebnissen« lebt. So hätte die Person in ihrer Funktion als Delegierte*r eher das Gefühl einer »Scheinbeteiligung«, durch die bereits im Voraus feststehende Entscheidungen eher nicht verändert werden. Dies weist auf eine eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeit des Landessporttags in der Praxis hin. Um diesen Befund vollumfänglich bestätigen zu können, bedarf es an dieser Stelle jedoch weiterführender empirischer Untersuchungen.

Ein weiterer an dieser Stelle zu erwähnender Punkt ist die Zusammensetzung des Landessporttags. Wie bereits in Kapitel 1.5 und 2.3 angeführt, hat der DOSB auf seiner Mitgliederversammlung 2023 seine Geschlechterquote von 30 % auch auf seine Mitgliederversammlung ausgeweitet. Diese soll ab 2026 als Soll-Quote gelten (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 3). So muss bei der Entsendung von Delegierten durch die Mitgliedsorganisationen jedes Geschlecht (in Bezug auf Männer und Frauen) zu mindestens 30 % vertreten sein, ansonsten droht eine Reduktion der Stimmrechte (ebd.). Während Quotenregelungen als Mittel zum Erhöhen beispielsweise des Frauenanteils in Führungsebenen in Organisationen viel in der Kritik standen und stehen, haben sie, zusammen mit Sanktionen, falls diese nicht erfüllt werden, und weiteren Maßnahmen, eine grundsätzlich hohe Wirkungskraft in (Sport-)Organisationen bewiesen (Adriaanse, 2024; Adriaanse & Schofield, 2014; Valiente, 2025) (siehe auch Kapitel 1.3.1). Dass eine zahlenmäßige bzw. prozentuale Verhältnismäßigkeit in der Repräsentanz bestimmter Gruppen wichtig ist, um Einfluss auszuüben, hat bereits Kanter (1977a) in ihren Arbeiten herausgestellt, wie in Kapitel 2.2.3.1 bereits erläutert wurde. Im LSB Nds. existiert eine solche Quote nicht. Allein die Mitgliedsorganisationen sind für die Wahl ihrer Vorsitzenden und Delegierten und die Entsendung Letzterer im Kontext eines Wahl-Landessporttages zuständig. Dass die Zusammensetzung des Landessport-

tags, zumindest was die Geschlechterverteilung angeht, sehr homogen ist, zeigt u.a. der Gleichstellungsbericht des LSB Nds. Im Jahr 2022 (Wahl-Landessporttag) betrug der Frauenanteil insgesamt 25,6 % (siehe Tab. 2 in Kapitel 4.1). Zwar ist dieser Anteil seit 2014 um 2,7 Prozentpunkte gestiegen, was eine insgesamt positive Tendenz zeigt, jedoch ist auch in diesem Gremium insgesamt noch eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen zu verzeichnen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6). Die Frage, die sich also insgesamt stellt, ist, inwiefern der Landessporttag als höchstes demokratisches Entscheidungsorgan nicht nur in der Theorie, also in der Satzung, sondern auch in der Praxis mit Macht im Sinne einer ›power-to‹ oder ›power-with‹ (Allen, 2018, S. 125ff.) ausgestattet ist und davon auch Gebrauch machen kann, um Entscheidungsprozesse punktuell und auch nachhaltig zu beeinflussen.

(2) Vorstand und Präsidium

Durch die 2014 vom Landessporttag beschlossene Satzungsänderung wurde u.a. nach dem Vorbild des DOSB ein Vorstand nach § 26 BGB im LSB Nds. installiert, der ausschließlich aus bezahlten Führungskräften besteht. Vor 2014 gab es eine einfache Führungsstruktur mit einem ehrenamtlichen Vorstand (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2014, S. 53ff.). Diese neu geschaffene duale Führungsstruktur zusammen mit einem ehrenamtlichen Präsidium als Aufsichtsrat (siehe Abb. 4) ist eine Entwicklung, die in vielen Sportverbänden in den letzten Jahrzehnten zu verzeichnen ist und die mit den gestiegenen und heterogenen Umwelthanforderungen an diese zusammenhängt, die wiederum eine Professionalisierung von Sportverbänden vorantreiben (Fahrner, 2021; Lang et al., 2021; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011). Mit der Strukturveränderung eines hauptberuflichen Vorstands wird jedoch, wie Fahrner & Lesch (2020) am Beispiel des Deutschen Handballbundes aufzeigen konnten,

»nicht nur die für Freiwilligenvereinigungen typische Trennung von Fach- und Entscheidungskompetenz aufgehoben, sondern die Vorstandsarbeit weitgehend vom ›Bottom-up-Prinzip‹ der Kontrolle durch die Mitgliedsversammlung befreit« (Fahrner & Lesch, 2020, S. 270f.).

Es verschieben sich also Entscheidungs- und Vertretungsbefugnisse, innerhalb derer die bezahlten Führungskräfte die formale Kontrolle durch das Ehrenamt umgehen oder sie dieses zu ihren Gunsten beeinflussen können (ebd., S. 271). Dies kann mitunter zu einer verbandsinternen Machtverschiebung führen – »dann kondensiert Macht faktisch dort, wo sie formal nicht verortet ist – was gleichzeitig formale Kontrollmöglichkeiten im Verband destabilisiert« (Fahrner, 2008, S. 83f.). Das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamt ist grundsätzlich in Vereinen strukturell konfliktbehaftet (Fahrner & Lesch, 2020, S. 266). So initiiert die oben beschriebene

ne Strukturänderung zwar einen tiefgreifenden organisationalen Wandel, das Informationsgefälle zugunsten der bezahlten Führungskräfte bleibt jedoch erhalten (Fahrner, 2021, S. 91). Hinweise darauf lassen sich im Material dahingehend finden, dass eine ehrenamtliche Führungsperson ihre Rolle wie folgt definiert:

»Grußaugust für Niedersachsen sage ich nur. Mehr ist das nicht.« (EX_64)

Die Person definiert ihre eigene Position demnach als repräsentativ, ohne dabei jedoch Macht ausüben zu können. Dass Machtinteressen nichtsdestotrotz auch im Präsidium eine Rolle spielen, betont eine weitere ehrenamtliche Führungsperson:

»Es war offensichtlich, dass es auch Probleme innerhalb des Präsidiums gab, auch Machtkämpfe gegeben hat schlichtweg, die auch so ein bisschen mit in diese Organisation reingetragen wurden.« (EX_16)

Auch beschreiben viele der interviewten ehrenamtlichen Führungspersonen, dass sie mit dem operativen Geschäft der hauptamtlichen Führungskräfte wenig Berührungspunkte hätten. Eine Person beschreibt sogar, dass eine eigene Informationsbeschaffung »ungern gesehen« werde:

»Also hier hängst du, wenn ich hier bin, da hängt man eigentlich in einem luftleeren Raum. Und da gehe ich schon mal in die einzelnen Abteilungen, aber auch das ist schon ungern gesehen, da soll man sich vorher anmelden.« (EX_74)

Dies weist zwar auf eine Verschiebung der Kommunikationswege im Ehrenamt hin, die eher durch Flüchtigkeit, Intransparenz und einen »Hang zum Informellen« gekennzeichnet sind (H. Meier, 2003, S. 146), zu einer eher formalisierten Form der Kommunikation. Dies kann jedoch auch Nachteile haben und muss sich in der Praxis nicht unbedingt mit formalen Kommunikationswegen decken, wie Fahner & Lesch (2020) beschreiben:

»Gemeinsame Entscheidungen oder zustimmungspflichtige Vorstandsbeschlüsse sind folglich stark vorstrukturiert und von den bezahlten Führungskräften vorbereitet.« (Fahrner & Lesch, 2020, S. 281)

Vor allem zeitliche Einschränkungen und Informationsgefälle zu Gunsten des Vorstands können als Vorteil des Vorstandes von diesem weiter ausgebaut werden, z.B. durch eine Zurückhaltung von Informationen und/oder der Verlagerung hin zu informellen Kommunikationswegen (ebd., S. 85). So berichtet beispielsweise eine hauptamtliche Führungsperson, dass »keine Thematik in den Vorstand kommt, von der der Vorstand überrascht ist« (HX_29) und oft viele und schnelle Entscheidungen

notwendig sind, die gut vorbereitet werden müssen. Auch an dieser Stelle bedarf es jedoch weiterführender empirischer Untersuchungen, um diese Mechanismen im Kontext des LSB Nds. tiefergehend untersuchen und bestätigen zu können. Dieses Informations- und damit auch Machtgefälle kann durch die Größe des Vorstands bzw. die Anzahl der Personen, die darin tätig sind, noch weiter verstärkt werden. Der Vorstand im LSB Nds. besteht laut Satzung aus zwei Personen, dem Vorstandsvorsitzenden und seiner Stellvertretung, die für sechs Jahre vom Präsidium berufen werden. Dabei sind wiederholte Berufungen zulässig (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 13). Während kleinere Vorstände unter ökonomischen Gesichtspunkten möglicherweise vorzuziehen sind, weil sie flexibler arbeiten können, geht dies aber auch mit einer Machtakкумуляtion einher (Daumann et al., 2024, S. 63f.) – vor allem dann, wenn beispielsweise eine Stelle für längere Zeit unbesetzt bleibt, wie es z.B. im LSB Nds. zwischen 2020 und 2021 der Fall war. Dieser Konzentration von Macht auf einige wenige Personen könnte u.a. durch eine Amtszeitbegrenzung, wie sie beispielsweise beim IOC für Vorstandsmitglieder gilt (zwei Jahre), entgegengewirkt werden. Was als weiteres Problem bei klein besetzten Vorständen hinzukommt, ist, dass es möglicherweise schwerer ist, bei der Personalauswahl auf eine diversitätssensible Zusammensetzung zu achten, als bei einer größeren Gruppe. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass der 49. Landessporttag in seiner Sitzung 2024 zwar keine Amtszeitbegrenzung beschlossen hat, jedoch eine Satzungsänderung, die eine Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen ermöglicht (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024e, Abs. 2). Ob der LSB Nds. davon Gebrauch macht, bleibt abzuwarten, jedoch sind diese Strukturänderung und die Möglichkeit der Erweiterung des Vorstands aufgrund der eben genannten Risiken eines klein besetzten Vorstands als gewinnbringend in Hinsicht auf die Erhöhung von Diversität in dieser Führungsebene zu bewerten. Auf der Website des LSB wird in einer Newsmeldung zu dieser Strukturänderung geschrieben:

»Das LSB-Präsidium ist bestrebt, bei der künftigen Besetzung des Vorstands ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024a)

Es zeigt sich also, dass der LSB diese Chance in Zukunft auch als solche nutzen möchte bzw. sich der Nachteile eines ›kleinen‹ Vorstands zumindest teilweise auch bewusst zu sein scheint.

(3) Geschäftsstelle

Laut Organigramm besteht die Geschäftsstelle des LSB aus drei hauptamtlichen Führungsebenen und vielen nicht hierarchisch, sondern horizontal gegliederten Teams auf der dritten Führungsebene (LandesSportBund Niedersachsen e.V.,

2025g). Dazu kommen, mit einem Blick auf die gesamte Struktur des LSB, zwei ehrenamtliche Führungsebenen (Präsidium und Landessporttag) (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025f). Auf dem ›Papier‹ sind es also drei bzw. fünf Führungsebenen, denen unterschiedlich viele Mitarbeitende untergeordnet sind. Orientiert man sich an verschiedenen Berechnungsformeln aus der Organisationssoziologie, so weist dies auf eine eher flache hierarchische Struktur hin (Preisendörfer, 2016, S. 73ff.). Dies kann sich in der Organisationspraxis jedoch unterschiedlich widerspiegeln (siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.3).

In Bezug auf die Geschäftsstelle ist vor allem der im Jahr 2022 angestoßene ›Transformationsprozess‹ im LSB Nds. zu nennen. Im Sinne eines übergreifenden Organisationsentwicklungsprozesses hatte dieser verschiedene strukturelle Veränderungen zur Folge.²¹ Der Prozess wurde durch den Vorstand initiiert, von einer externen Agentur moderiert und durch ein internes ›Transformationsteam‹ begleitet (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022a, S. 9). Als Grund wurde eine Anpassung der Geschäftsstelle an die »Anforderungen und Notwendigkeiten einer modernen Verwaltung« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022c) formuliert. So soll der Prozess insgesamt auch dazu dienen, die im Präsidium verabschiedete ›LSB-Strategie 2030‹ umzusetzen bzw. die Ziele zu operationalisieren. Die größte Veränderung war eine strukturelle Anpassung des Organigramms im Sommer 2022 durch neu zusammengesetzte Teams, neue Führungsrollen und neue Zuständigkeiten. So wurde u.a. das ehemalige Team ›Grundsatzfragen‹, das vorher der Abteilung ›Vorstandsbüro/Ehrungen‹ untergeordnet war, in das neu gegründete Team ›Teilhabe und Vielfalt‹ integriert, das der Abteilung ›Sport- und Vereinsentwicklung‹ untergeordnet ist. Neben einer strukturellen Veränderung sollte auch die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden. So wurde eine eigene Führungskräftequalifizierung mit vier Modulen in den Prozess integriert. Ein Ergebnis dessen war, dass, laut Aussagen im geführten Expert*inneninterview, insgesamt kein gutes und klares Führungsverständnis im LSB Nds. existiert. So wurde auf einem Flyer die Zielsetzung für eine solche gemeinsame Kultur wie folgt formuliert:

›Gemeinsam arbeiten wir an einer Kultur, die Zusammenarbeit, Vertrauen, Wertschätzung, Verantwortung, Leistung und Fehlertoleranz für die Themen Sport und Bewegung in Einklang bringt.‹

(siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.1). Die Erhöhung von Diversität spielte innerhalb dieses Prozesses jedoch insgesamt eine eher untergeordnete Rolle. Es wurde jedoch im Expert*inneninterview auf ein Unterziel der ›LSB-Strategie 2030‹ unter dem Punkt

21 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des organisationsinternen ›Transformationsteams‹.

›Verbandsentwicklung‹ hingewiesen, in dem »die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Diversity« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2022c, S. 10) festgehalten ist. Als positive Entwicklung im Rahmen des Transformationsprozesses wurde von einigen Führungskräften im Kontext der erhobenen Interviews ebenfalls formuliert, dass eine ›Verlagerung von Verantwortung‹ stattgefunden habe:

»Weil durch diese Umstrukturierung, diesen Transformationsprozess, den wir haben, bin ich überzeugt davon, dass an einigen Stellen Leute in Führungspositionen gekommen sind, die das [Thema Diversität] auf eine andere Weise vorantreiben.« (HX_24)

Auch ›neue Führungsmodelle‹ in Form eines ›Sharing-Modells‹ wurden in diesem Rahmen integriert (siehe nachfolgendes Kapitel 4.5). Es zeigt sich, dass die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen zwar kein direkt formuliertes Ziel des Transformationsprozesses war bzw. ist, der Anteil hauptberuflicher weiblicher Führungskräfte in der Geschäftsstelle durch die Strukturveränderung jedoch von 20 auf 23,3 % erhöht werden konnte (siehe Abb. 3, Kapitel 4.1), neue Führungsmodelle implementiert und Themenbereiche gebündelt wurden und neue Personen in Führungspositionen gekommen sind, die das Thema Diversität womöglich ›auf eine andere Weise vorantreiben‹ als es bisher getan wurde, was als durchaus positive Entwicklung bewertet werden kann.

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch die Satzungsänderung tradierte Entscheidungsverfahren mit Fokus auf das Ehrenamt professionalisiert und auf die fachliche Expertise hauptamtlicher Führungskräfte übertragen wurden, was neue Risiken u. a. eine ›Verselbstständigung‹ des Vorstands bei gleichzeitiger Emanzipation von formalen Kontrollmechanismen durch demokratische Kontrollinstanzen birgt (Fahrner & Lesch, 2020, S. 283). Diesen Risiken muss durch klar definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie durch einen guten gegenseitigen Informationsfluss zwischen den einzelnen Führungsorganen (Landessporttag, Präsidium und Vorstand) entgegengewirkt werden (ebd., S. 284f.). So bietet die Satzung gleichzeitig ›Schlupflöcher‹ und Möglichkeiten der Machtakumulation für bestimmte Organe und Personen, aber auch Möglichkeiten, diese zu minimieren. Es ergibt sich insgesamt ein Spannungsfeld aller Organe zwischen demokratischen Mitbestimmungs- bzw. Kontrollmöglichkeiten auf der einen Seite und der Kopplung von Fach- und Entscheidungskompetenzen und zeitlichen und organisatorischen Einschränkungen auf der anderen Seite. Vor allem die satzungsgemäß beschlossene Erweiterung des Vorstands kann jedoch insgesamt als vielversprechende Maßnahme angesehen werden, um eine diversitätsgerechte(re) Besetzung vor allem von hohen Führungspositionen umsetzen zu können.

4.4.2 Selbstverständnis des LSB Nds.

Das Selbstverständnis des LSB Nds. ist einerseits in der Satzung, andererseits auch im Leitbild und in diversen Positionspapieren des LSB Nds. verankert. Das Leitbild muss vom Landessporttag beschlossen werden. Der Impuls zur (Weiter-)Entwicklung des Leitbilds, an der viele verschiedene Gremien beteiligt waren, kam aus der Gesamtorganisation heraus. Das Leitbild hat keine unmittelbare Wirkung, ist jedoch handlungsleitend und bildet laut Satzung die »[z]entrale Grundlage und ideelle Basis des Handelns des LSB« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). Insgesamt dienen Leitbilder »als Maßstab für das Verhalten der Organisationsmitglieder und als Wegweiser für Entscheidungen im operativen Bereich« (Dreas, 2019, S. 53). Positionspapiere bilden dagegen auf Basis des Leitbildes Meinungen zu konkreten Fragestellungen ab. Diese müssen nicht durch alle Gremien, sondern bedürfen eines Beschlusses durch Vorstand und Präsidium, was allerdings auch nicht zwingend notwendig ist. An der Entstehung sind meistens je nach Thema bestimmte Teams beteiligt, die den Prozess auch selbstständig moderieren.²² Welche Werte und Normen in diesen Dokumenten im Hinblick auf Diversität (in den Führungsebenen) angesprochen werden und wie sich das Selbstverständnis des LSB darstellt, wird in diesem Kapitel mit Bezug auf die jeweiligen Dokumente (Satzung (1), Leitbild (2) und ein ausgewähltes Positionspapier (3)) nachfolgend dargestellt.

(1) Satzung

Innerhalb der Satzung, genauer in § 2, wird das Selbstverständnis des LSB im Sinne seines Zwecks, seiner Grundsätze und seiner Aufgaben deutlich: So wirkt er für die ideellen Werte des Sports, verpflichtet sich zur Gleichstellung von Männern und Frauen und dazu, dies bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen »ausdrücklich zu beachten« und verpflichtet sich zur Förderung des Sports von Menschen mit Behinderungen. Er verurteilt jegliche Form von körperlicher, seelischer oder sexueller Gewalt, verpflichtet sich zur parteipolitischen Neutralität und vertritt die Grundsätze religiöser, ethnischer und weltanschaulicher Toleranz (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). 2014 wurde darüber hinaus der Absatz hinzugefügt, dass der LSB sich zur

»freiheitlich demokratischen Grundordnung [bekennt] und allen rassistischen, antisemitischen und extremistischen Bestrebungen und Aktivitäten entschieden entgegen [tritt]« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6).

22 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf Memos im Rahmen einer E-Mail-Kommunikation mit einer Person im LSB.

Dieser wurde als Zusatz zu Abs. 11 ergänzt,

»[u]m ein klares Bekenntnis gegenüber unseren Mitgliedern und der Öffentlichkeit zu setzen und gegebenenfalls für eventuelle Ausschlussverfahren eine Satzungsgrundlage zu schaffen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2014, S. 62).

Auch verpflichtet der LSB sich im Sinne ›Guter Verbandsführung‹ zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung für nachfolgende Generationen und zu Veränderungsprozessen, die dazu beitragen, alle im LSB tätigen Personen in angemessener Weise zu fördern und zu fordern (ebd., S. 121). Ebenso wird in der Satzung ein Sanktionsorgan benannt, eine nach Vorbild des DOSB im Jahr 2023 in einer Satzungsänderung beschlossene und implementierte Ethik-Kommission. Diese stellt ein externes Gremium dar, das nach Hinweisgebung ›Verstöße gegen die Leitlinien der Verbandsarbeit im LSB Nds., gegen die Grundsätze und Werte gemäß § 2 der Satzung sowie gegen das LSB-Leitbild untersucht und das Präsidium zu verschiedenen Themen u.a. zu Diversität berät (ebd., S. 15). So ist die Ethik-Kommission für alle Gremien und ehrenamtlich sowie hauptamtlich Beschäftigten im LSB Nds. zuständig und kann laut § 11 Abs. 8 verschiedene Strafen aussprechen u.a. in Form einer Verwarnung, einer Abberufung aus Ämtern, einer Aberkennung von LSB-Auszeichnungen und/oder eines temporären oder dauerhaften Verbots, ein Amt im LSB zu bekleiden (ebd., S. 9). Dabei entscheidet in den meisten Fällen das Präsidium über die Sanktionierung bzw. für hauptamtlich Beschäftigte entscheidet der Vorstand (ebd., S. 121). Die Kommission spricht gegenüber dem zuständigen Gremium lediglich eine Handlungsempfehlung aus (ebd.).

Auffallend ist, dass der in der Satzung festgelegte Organisationszweck des LSB sehr allgemein formuliert wird, was eine Kontrolle der Richtigkeit eingesetzter Mittel bei jeder zu treffenden Entscheidung nur schwer möglich macht (Fahrner, 2008, S. 84). Was die Sanktionierungsmöglichkeiten und -maßnahmen angeht, fällt auf, dass auch Verstöße gegen die jeweiligen Leitlinien und Grundsätze nicht weiter definiert werden und daher sehr viel Interpretationsspielraum zulassen. Die Ethik-Kommission stellt zwar so, wie sie per Satzung definiert ist, ein externes Kontrollgremium für alle Organe, Gliederungen und Gremien des LSB Nds. dar, sie besitzt jedoch nur eine beratende Funktion. Die Entscheidung über Sanktionsmechanismen obliegt den zuständigen Gremien, i.d.R. dem Präsidium oder dem Vorstand, was den LSB Nds. schlussendlich wieder zu einem in sich geschlossenen Melde- und Sanktionssystem macht.

(2) Leitbild ›Mittendrin – in unserer Gesellschaft‹

Das aktuelle Leitbild des LSB Nds. wurde 2003 veröffentlicht und trägt den Titel ›Mittendrin – in unserer Gesellschaft‹ (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003). An der Leitbildentwicklung des LSB Nds. haben insgesamt viele Gremien mitge-

wirkt. Grundsätzlich lässt sich dazu sagen, dass die Akzeptanz von Unternehmensleitbildern erhöht wird, je mehr Personen und Abteilungen an der Genese beteiligt sind (Elmerich et al., 2007, S. 26). Angesprochene Werte, Normen und Ideologien innerhalb des Leitbilds sind Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit, Grundwerte des Sports wie

»Fairplay, Partnerschaft, soziales Handeln, Toleranz, Unversehrtheit des Partners, Chancengleichheit, Anerkennung von Regeln, Teamgeist und Solidarität« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 9),

der Abbau von Vorurteilen, Wertschätzung und gegenseitiger Respekt »ungeachtet der sozialen Stellung« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 11), Offenheit, Transparenz, Völkerverständigung und ein friedvolles Zusammenleben sowie ein humanistisches Weltbild (ebd., S. 1ff.) – Orientierungsmuster, die durchaus als Voraussetzung für eine diversitätssensible Organisationskultur verstanden werden können, die aber auch im Rahmen des »Great Sports Myth« (Coakley, 2015) wirksam werden und den Sport als genuin »gut« konstruieren (siehe dazu auch Kapitel 5.1.3.1).

Führungskräfte werden im Kapitel »Wir erreichen Spitzenleistungen durch kooperative Führung« direkt angesprochen. Das dahinterstehende formulierte Versprechen lautet:

»Im Wissen um ihre Vorbildfunktion verpflichten sich Führungskräfte zu Offenheit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Loyalität. Sie streben eine kontinuierliche Erweiterung ihrer fachlichen und sozialen Kompetenzen an.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 13)

Alle Kapitel des Leitbildes sind unterteilt in das dahinterstehende »Menschenbild« bzw. die »Sicht/Perspektive auf Gesellschaft«, die Ziele der Umsetzung dieser Perspektive(n) in bestimmten Feldern oder auf bestimmten Ebenen des LSB und »Unser Versprechen«, das an Mitglieder, Partner*innen und die Gesellschaft als Ganzes gerichtet ist. Insgesamt zeigt sich ein sehr positives, wenig kritisches Bild auf den LSB als Organisation. Die vertretenen Perspektiven und formulierten Versprechen basieren dabei auf einem »humanistischen Weltbild«:

»Dieses verpflichtet uns zu friedvollem Miteinander, zur höchsten Achtung vor der Menschenwürde und dem Recht auf Anderssein im Alltagsleben.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 9)

Dieses »humanistische Weltbild« geht u.a. zurück auf die klassische Philosophie der griechischen Antike und enthält die grundlegende Überzeugung, dass

»Humanismus einher[geht] mit Toleranz: Jede/r soll und darf nach seiner/ihrer Façon glücklich werden. Damit ist klar, dass ein humanistisches Weltbild Gleichberechtigung, Gendergerechtigkeit, Antidiskriminierung, den positiven Umgang mit Diversität und Andersartigkeit umfasst.« (Baier, 2020, S. 3)

Dass eine unkritische Übernahme von bestimmten Perspektiven und der Setzung bestimmter Werte und Normen als unbedingt zu erreichendes »Ideal« jedoch nicht unproblematisch ist, wird im Rahmen postkolonialer Kritik deutlich. So zeigt sich, dass globale und hegemoniale Macht- und Ungleichheitsverhältnisse und die ihr zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster »vielfach in universellen Vorstellungen der auf einem humanistischen Weltbild aufbauenden Moderne wurzeln« (Maurič, 2024, S. 6), da diese eurozentrisch und westlich geprägt sind. So sei vielmehr ein kritisches »Reframing« von Humanismus und den dahinterstehenden Werten und Ideologien notwendig, in dem die Legitimierung kolonialer Denkmuster und die darin enthaltene Begründung der Überlegenheit über »die Anderen« hinterfragt werden müssen (ebd., S. 98; 120). Inwiefern dies in der Genese des Leitbildes des LSB Nds. mitbedacht wurde, bleibt an dieser Stelle offen.

Deutlich wird insgesamt, dass bestehende Ungleichheitsverhältnisse im Rahmen dieses und auch grundsätzlich in Leitbildern oft nicht adressiert werden. So können Leitbilder mitunter »idealistisch oder unpolitisch anmuten« (Krell & Sieben, 2011, S. 160) und gleichzeitig ein kaum zu erreichendes Idealbild verkörpern (Losert, 2009, S. 22). So ist es laut Sara Ahmed problematisch, wenn von einem »commitment«, z.B. im Rahmen von Leitbildern, auf eine grundsätzliche gute Praxis der Organisation geschlossen wird (Ahmed, 2007b, S. 599ff.). Diesem wird von Seiten des LSB Nds. insofern Rechnung getragen, dass das Ziel des Leitbildes so formuliert wurde, dass es

»Orientierung bietet und zu einem kritischen Dialog sowie konstruktivem Handeln anregt« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 3).

Es soll also eher eine handlungsleitende Grundlage für alle im LSB Nds. tätigen Personen bilden, ohne den Anspruch einer vollständigen Implementierung aller angesprochenen Werte, Normen und Ideologien zu erheben. Dass dies nichtsdestotrotz problematisch sein kann, konnten z.B. Gardner et al. (2023) in ihrer Studie, in der sie »diversity and inclusion policies« von vier großen US-amerikanischen Sportverbänden untersucht haben, aufzeigen. Sie resümieren, dass strukturelle Macht- und Ungleichheitsverhältnisse wie Rassismus und Sexismus als Begriffe in keinem der Dokumente benannt wurden und resümieren:

»Ultimately, if organizations fail to address (or even recognize) the structural root causes of inequality, any initiatives they promote are unlikely to foster meaningful systemic progress with respect to social justice.« (Gardner et al., 2023, S. 356)

Sowohl in Form von diskursiven Widerstandspraktiken gegen eine Implementierung von diversitätsfördernden Maßnahmen (Spaaij et al., 2020) als auch auf struktureller Ebene, in ›diversity and inclusion policies‹ (Gardner et al., 2023; Spurdens & Bloyce, 2022) kann dies als ›silencing‹ verstanden werden. Mit Bezug auf Foucault wird so eine diskursive Grenze dahingehend gezogen, was ›sagbar‹ und was ›nicht sagbar‹ ist (Weißkopf, 2003, S. 14) (siehe Kapitel 2.1.3.1). In Dokumenten wird diese ›Grenze‹ durch sehr vage und oberflächliche Formulierungen hergestellt. Nach Spurdens & Bloyce (2022, S. 517f.) wirken diese Dokumente im Anschluss an Foucault somit als ›shelters for silence‹ bzw. als ›shelters for power‹:

»If NGBs [(National Governing Bodies)] do not express how they are going to implement equality for LGBT+ persons, it is unlikely they will be able to operate power in a way that will achieve the apparently desired outcomes.« (Spurdens & Bloyce, 2022, S. 517)

Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass eine Verankerung von Chancengleichheit und diversitätssensiblen Einstellungen im eigenen Unternehmensleitbild zwar »eine notwendige aber keine hinreichende Grundlage für tatsächliche Chancengleichheit [ist]« (Elmerich et al., 2007, S. 26). Krell und Sieben (2011, S. 9) stellen das Festschreiben von Diversität in Leitbildern als Teil des ersten Schritts zur Implementierung eines Diversity Managements heraus. Die darin formulierten ›Soll-Ziele‹ sollten jedoch realistisch erreichbar sein (ebd.). Im Anschluss sollten in jedem Fall eine Ist-Analyse, das Implementieren weiterer Prüfschritte und Maßnahmen und eine Erfolgskontrolle erfolgen (ebd., S. 9ff.). Durch teilweise eher oberflächliche und unspezifische Formulierungen im Leitbild des LSB Nds. fehlen jedoch konkrete Indikatoren für die Überprüfung der tatsächlichen Umsetzung der formulierten Versprechen sowie ein geeignetes ›Controlling- und Evaluationsinstrumentarium‹ (ebd., S. 37). Eine Selbstverpflichtung für den LSB ist zwar in seiner Satzung verankert und mit einer Sanktionsmöglichkeit durch die Ethik-Kommission versehen, jedoch ergeben sich auch hier, wie bereits vorangehend beschrieben, große Interpretationsspielräume, was die zu erreichenden Ziele und auch was die (Nicht-)Einhaltung dieser auch im Hinblick auf mögliche Konsequenzen betrifft. Eine fehlende Verbindlichkeit bzw. Kontrolle der Einhaltung der formulierten Versprechen eröffnet aus einer neo-institutionalistischen auch Spielräume für eine Entkopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur einer Organisation, wie in Kapitel 2.2.3.2 beschrieben:

»Im Idealfall nehmen die eingeführten gleichstellungspolitischen Maßnahmen und vorherrschenden Leitbilder als formale, institutionalisierte Strukturen einen regelähnlichen Charakter an und werden nicht mehr hinterfragt. [...] Gleichzeitig legitimieren sich Unternehmen durch die Institution Gleichstellungspolitik als chancengleichheitsfördernde Organisation.« (Trenkmann, 2017b, S. 98)

So kommunizieren Organisationen ihre diversitätssensiblen Werte, Normen und Perspektiven in Leitbildern, weil seitens der Umwelt diese Erwartungen an »moderne Unternehmen« gerichtet werden (Süß, 2007, S. 452). In der öffentlichen Wahrnehmung kann das Leitbild als erfolgreich implementiert angesehen werden, während es in der Organisationspraxis jedoch von den täglichen Aktivitäten entkoppelt wird (Trenkmann, 2017, S. 102). Laut Süß (2010) führen viele Unternehmen in Deutschland ein Diversity Management demnach nur aus legitimatorischen Gründen ein. Ein Hinweis darauf lässt sich auch im Leitbild des LSB Nds. finden. So wird im Kapitel »Wir gewinnen durch Offenheit« das Ziel festgehalten, durch das Leitbild »unseren guten Ruf« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 15) zu sichern:

»Wir erreichen das Ziel, unsere Glaubwürdigkeit zu erhalten und immer wieder neu zu gewinnen, durch umfassende Information und Kommunikation nach innen und außen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 15)

Dies ist für den LSB Nds. insofern wichtig, als dass dieser, wie auch andere Sportverbände, vom Bundesministerium des Innern (BMI) auf Basis des Subsidiaritätsprinzips finanzielle Förderung erhält. So ziehen Sportverbände u.a. ihr Integrationsengagement als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung zur Legitimitätsbildung heran (Stura, 2021; Thieme, 2021). Die oben zitierte Formulierung im Leitbild weist insgesamt darauf hin, dass die Legitimitätssicherung durch die Organisationsumwelt im LSB Nds. (auch) eine Rolle spielt, was eine Entkopplung von Kommunikation (nach außen) und Praxis (organisationsintern) nicht nur fördern kann, sondern womöglich auch notwendig macht, wollen Sportverbände weiterhin von der finanziellen Förderung profitieren.

(3) Positionspapier »Sport verbindet Menschen«

Die umfassendste Ausformulierung eines bestimmten Themenfeldes im Rahmen des Selbstverständnisses des LSB Nds. findet sich im Positionspapier »Sport verbindet Menschen« aus dem Jahr 2022 (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d). Dies wurde als Antwort auf die »dynamische gesellschaftliche Debatte zum Thema Migration« vom diesbezüglich thematisch angesiedelten Team entwickelt, um

»die Themen Migration und soziale Ungleichheit unter dem Oberbegriff ›Integration‹ besonders in den Blick [zu nehmen]« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 5).

Alle Überschriften sind als Statements formuliert, die grundlegende Überzeugungen ausdrücken, und gliedern sich in die Themenfelder ›Sport in der Gesellschaft‹, ›Integration und Sport‹ und ›Erfolgsfaktoren für Integration im und durch Sport‹. Angesprochene Werte und Normen sind grundsätzliche demokratische Grundwerte wie Menschenrechte und Gleichberechtigung sowie Werte des Sports wie Toleranz. Auf der inhaltlich-ideologischen Ebene fällt auf, dass hier verwendete Begriffe in einen weiteren Kontext eingeordnet werden, so wird beispielsweise ein ›reflektierter Integrationsbegriff‹ verwendet und sich in Ansätzen auch kritisch mit gesellschaftlichen Diskussionen und Entwicklungen auseinandergesetzt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 20f.). Dazu werden sowohl wissenschaftliche Studien als auch ›O-Töne‹ aus der Vereinspraxis hinzugezogen. Auch intersektionale Aspekte im Rahmen der Wechselwirkungen zwischen den Differenzlinien *race*, *Geschlecht* und *Klasse* werden zumindest an einigen Stellen erwähnt (ebd., S. 7; 14; 27; 39). Darüber hinaus wird die Rolle der Führungsebenen adressiert:

»Einen besonderen Stellenwert nimmt die Vielfalt auf Funktionsebenen wie Vereinsvorstand oder Abteilungsleitungen ein. Sie ist ein Gradmesser für gelingende Integration und zugleich ein Turbo in Sachen Kompetenz, Erfahrung und Vorbildfunktion.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 34)

Anders als im Leitbild werden notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der Thematik genannt u.a. dass die Thematik eine ›Querschnittsaufgabe‹ ist (ebd., S. 32), es ›finanzieller Ressourcen‹ und ›fachlicher Unterstützungsstrukturen‹ bedarf sowie einer Bereitschaft, Konflikte auszuhalten, »positiv zu deuten und zu moderieren« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022b, S. 40). Ähnlich wie das Leitbild soll auch das Positionspapier eher als Grundlage verstanden und dafür herangezogen werden, Weiterentwicklungsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Obwohl das Positionspapier durch seine Fokussierung auf das Themenfeld ›Integration‹ mehr in die Tiefe geht, konkreter ist als das Leitbild und auch (selbst-)kritische Aspekte enthält, lässt sich trotzdem auch für dieses Dokument zusammenfassen, dass das ›Selbstverständnis‹ des LSB viele Idealvorstellungen enthält, die, wenn überhaupt, nur durch tiefgreifende strukturelle Veränderungen zu erreichen sind.

4.4.3 Zusammenfassung

Obwohl die Entscheidungsstrukturen im LSB basisdemokratisch angelegt sind und einem ›bottom-up‹-Prinzip folgen, was formal in der Satzung über den Landessporttag als zentrales Beschlussgremium verankert ist, eröffnen sich in der Praxis Räume, die diese Beteiligung einschränken können. Die nur jährlich stattfindenden Sitzungen sowie vorbereitete Entscheidungsprozesse lassen wenig Raum für offene Diskussionen. Zudem besteht mitunter eine Diskrepanz zwischen der theoretischen Macht des Landessporttags und seiner faktischen Einflussmöglichkeit. Aussagen von ehrenamtlichen Führungskräften deuten auf eine eher symbolische Beteiligung und ein geringes Maß an echter Mitbestimmung hin. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der dualen Führungsstruktur: Während das Ehrenamt (Präsidium) formal Aufsichtsfunktionen erfüllt, liegt die tatsächliche Steuerung zunehmend beim hauptamtlichen Vorstand, was eine Verschiebung von Macht und Informationen zur Folge haben kann. Ehrenamtliche Führungskräfte berichten von einem eingeschränkten Zugang zu Informationen und einer eher repräsentativen als steuernden Rolle. Auf der anderen Seite wurde 2024 eine Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen beschlossen, was als potenzieller Schritt gegen eine Machtkonzentration auf wenige Personen hin zu einer gegebenenfalls diversitätssensiblen Besetzung interpretiert werden kann. Im Kontext des 2022 initiierten Transformationsprozesses wurden zudem strukturelle Veränderungen vorgenommen, etwa die Einrichtung neuer Teams und Führungsmodelle sowie eine Führungskräftequalifizierung. Auch wenn Diversität kein vorrangiges Ziel dieses Prozesses war, ergaben sich punktuelle Fortschritte, etwa durch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Insgesamt ergibt sich ein ambivalentes Bild: Die Entscheidungsstrukturen im LSB bieten sowohl Potenziale zur Förderung demokratischer und diversitätssensibler Strukturen als auch Räume für eine Machtkonzentration und formale Entkopplung von Kontrollmechanismen. Das Selbstverständnis des LSB Nds. zeichnet ein hauptsächlich positives Bild der Organisation, was sowohl in der Satzung als auch im Leitbild und in einem aktuellen Positionspapier verankert ist. In allen Dokumenten werden handlungsleitende Grundlagen und Werte wie Chancengleichheit, Toleranz, Respekt und Engagement gegen Diskriminierung jeglicher Art formuliert. Es zeigt sich, dass hier ein eher idealisiertes und wenig kritisches Bild des LSB gezeichnet wird und konkrete Verfahren und Maßnahmen zur Überprüfung und Umsetzung dieser Orientierungsmuster fehlen, was einen breiten Interpretationsspielraum für die tatsächliche Umsetzung eröffnet. Eine strukturell verankerte Institution im Sinne eines Sanktionsorgans stellt die Ethik-Kommission dar, die als externes Beratungs- und Kontrollgremium fungiert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Entscheidungsbefugnisse und -möglichkeiten dieses Gremiums begrenzt sind, wodurch hier eher eine symbolische Wirkung im Vordergrund steht. Das Positionspapier ›Sport

verbindet Menschen« konkretisiert das Selbstverständnis des LSB, in Teilen auch aus einer intersektionalen Perspektive heraus, und benennt als eines der wenigen Dokumente konkrete strukturelle und praktische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration von diversitätssensiblen Maßnahmen wie Ressourcen, Unterstützungsstrukturen und die Bereitschaft zur Konfliktmoderation. Damit wird zumindest in Ansätzen auch eine kritische Perspektive auf den LSB eingebracht. Insgesamt zeigt sich, dass vor allem die fehlende Verbindlichkeit bzw. Kontrolle der Einhaltung der formulierten Ansprüche innerhalb des Selbstverständnisses, die Möglichkeit eröffnen, dass sich diese ›Idealvorstellung‹ des LSB von der gelebten Praxis unterscheidet. Auf diese Diskrepanz zwischen Schein und Sein aus Sicht der interviewten Führungskräfte wird vor allem in Kapitel 5.2.1.1 noch genauer eingegangen.

4.5 Konkrete diversitätsfördernde Maßnahmen

Eine in den Interviews benannte diversitätsfördernde Maßnahme innerhalb des LSB Nds. ist die Einführung des Leitfadens ›Gendersensible Sprache‹, der im November 2022 vom Vorstand beschlossen wurde und für den 2023 als ›Erprobungsjahr‹ dienen sollte²³. Der Leitfaden wurde vom DOSB und von der Deutschen Sportjugend (dsj) erarbeitet und von ihrem Vorstand im August 2021 beschlossen und wird dort seit September 2021 angewendet (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2021). Im Rahmen des LSB Nds. wurde ebenfalls beschlossen, den Leitfaden zu einem Leitfaden ›Vielfaltssensibles Handeln‹ auszuweiten. Dafür sollte ein Kernteam Mindeststandards formulieren, die z.B. die Möglichkeit des Erhebens einer dritten Geschlechtsoption in der Bestandserhebung für die Vereine und die Anpassung verschiedener Formulare und Bildungsangebote umfasst. Dies gestaltete sich zum einen aus organisatorischen Gründen schwierig, da keine entsprechenden zeitlichen und personalen Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden, und zum anderen, weil die Bereitschaft zur Umsetzung innerhalb des LSB Nds. als unzureichend von den verantwortlichen Personen wahrgenommen wurde. So wurden einige Vorschläge und auch Maßnahmen trotz des Vorstandsbeschlusses von einzelnen Abteilungen, Teams und Personen ignoriert, was aufgrund fehlender Sanktionsmechanismen keine Folgen nach sich gezogen hat. Das Kernteam wurde mittlerweile aufgelöst. Hier zeigt sich deutlich, dass sowohl fehlende Ressourcen als auch fehlende Sanktionsmechanismen innerhalb der Organisation dazu geführt haben, dass trotz eines Vorstandsbeschlusses Maßnahmen nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden konnten. Das Ignorieren von Beschlüssen kann hier

23 Die hier angeführten Informationen wurden, wenn nicht anders angegeben, im Rahmen eines Gesprächs mit einer organisationsinternen Person erhoben.

als Form der ›disruption institutions‹ nach Lawrence & Suddaby (2006, S. 234ff.) interpretiert werden. Das »bewusste Ignorieren scheinbar institutionalisierter Unternehmensleitbilder« (Trenkmann, 2017a, S. 297) bzw. in diesem Fall von Maßnahmen, die auf Basis der Unternehmensleitbilder implementiert wurden, stellt eine Strategie von organisationalen Akteur*innen dar, um die Mechanismen zu untergraben, die sie zur Einhaltung dieser Maßnahmen veranlassen (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 235) – also in diesem Fall eines Beschlusses durch den Vorstand (siehe dazu auch Kapitel 6.3). Dass dies aufgrund fehlender Sanktionsmechanismen überhaupt möglich ist, zeigt einmal mehr die (informellen) Spielräume, die sich innerhalb der Entscheidungsstrukturen im LSB Nds. ergeben (siehe auch Kapitel 4.4.1).

Was als insgesamt sehr wirksame Maßnahme beurteilt werden kann, ist die erstmalige Veröffentlichung eines eigenen Gleichstellungsberichts des LSB Nds. im Frühjahr 2025 für das Jahr 2024 mit dem Ziel

»die aktuelle Situation nachzuzeichnen, Entwicklungen zu dokumentieren und Handlungsbedarfe aufzuzeigen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b).

Eine regelmäßige Erhebung des Status quo im Rahmen eines ›Diversity-Monitorings‹ wird beispielsweise in Praxis- und Handlungsleitfäden der Charta der Vielfalt e.V. als eine wichtige langfristige Maßnahme beschrieben, um diversitätsfördernde Maßnahmen implementieren und auch auf ihre Wirksamkeit hin kontrollieren zu können (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 39). Da es sich im Kontext des LSB Nds. um einen ›Gleichstellungsbericht‹ handelt, wird vordergründig die Differenzlinie *Geschlecht* beleuchtet. Dabei stützt sich der Gleichstellungsbericht auf das in der LSB-Strategie 2030 angestrebte Ziel, dass

»[i]m Jahr 2030 [...] die Führungsstrukturen im LSB die Vielfalt der Mitglieder in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Diversity wider[spiegeln]« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2022c, S. 10).

Hier wird die ›Gleichstellung von Frauen und Männern‹, also von *Geschlecht* in einem binären Verständnis, deutlich in den Vordergrund gestellt, während andere Differenzlinien in der Formulierung ›Diversity‹ eher unspezifisch miteinbezogen werden. Auch bleibt offen, wie genau dieses selbst gesetzte Ziel umgesetzt werden soll. Jedoch wird in der Einführung des Gleichstellungsberichts daraufhingewiesen, dass sich die ›Einordnung des Gesamtzusammenhangs‹ von verschiedenen Differenzlinien zunehmend verändert und

»[d]as Zusammenwirken mit anderen Vielfaltsdimensionen stärker berücksichtigt [wird]. Menschen und ihre Privilegien oder Benachteiligungen werden ganzheitlich betrachtet« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 3).

Dies könnte ein Anlasspunkt sein, nicht nur die Gesamtstrategie dahingehend zu schärfen, sondern auch den Gleichstellungsbericht auszuweiten und auch andere Vielfaltsdimensionen miteinzubeziehen. So wird innerhalb des Gleichstellungsberichtes kritisch angemerkt, dass vielen Papieren im LSB (Leitbild und Satzung) ein binäres Geschlechterverhältnis zugrunde liegt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 3). Im Gleichstellungsbericht wird dagegen die Geschlechtsoption ›divers‹ bzw. ›keine Angabe‹ begrifflich mitberücksichtigt. Darauf, dass das Diversitätsverständnis im LSB zukünftig auch in größerem Rahmen ausgeweitet und vertieft werden soll, deutet die mit dem Gleichstellungsbericht veröffentlichte Newsmeldung auf der Website des LSB Nds. hin, die eine ›doppelte Fokusverschiebung‹ der Gleichstellungsarbeit im LSB ankündigt:

»Erstens hin zu einem grundlegend intersektionalen Diversity-Ansatz, der das Zusammenspiel verschiedener Diskriminierungsformen in den Blick nimmt, und zweitens hin zu einer stärkeren Priorisierung der Funktions- und Führungsebenen im Sport. Hierfür hat der LSB-Vorstand nun die Implementierung eines ganzheitlichen und gesteuerten Veränderungsprozesses als ›Roadmap Diversity‹ beschlossen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025l)

Dies zeigt, dass der Gleichstellungsbericht, also die Dokumentierung des Status quo, innerhalb des LSB nicht bereits als »perform[ance] in the sense of ›doing well‹ (Ahmed, 2007b, S. 594) gesehen wird, sodass die Ungleichheiten, die mit diesem Dokument eigentlich aufgedeckt werden sollen, letztendlich wieder verschleiert werden (ebd., S. 597), sondern als Handlungsanlass. Hier wird deutlich, dass ein großer Handlungsbedarf in Bezug auf Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen (zumindest, was *Geschlecht* angeht) von der obersten Führungsebene im LSB wahrgenommen wird und erste (zumindest symbolische) Schritte hin zu einer Veränderung dieser mit der angekündigten ›Roadmap Diversity‹ angestoßen wurden.

Als weiterer Aspekt im Hinblick auf diversitätsfördernde Maßnahmen wurden von nahezu allen Führungskräften in den Interviews auf verschiedene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten verwiesen. Diese können über die Website des LSB Nds. über den Reiter des Teams ›Teilhabe und Vielfalt‹ und über die ›Akademie des Sports‹ abgerufen werden. Verschiedene (Unter-)Themen sind dabei Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und verschiedene Angebote in den Themenfeldern Integration, Geschlechtergleichstellung und Inklusion. Für diese können stellvertretend verschiedene ›Qualifix-Seminare‹ genannt werden, die meist abends oder am Wochenende stattfinden und verschiedene Themenschwer-

punkte behandeln und das Jahresprogramm ›Kompetent in Führung‹, das aus verschiedenen Seminaren und Workshops besteht und zum Ziel hat, Personen in Führungspositionen ›in ihrer Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen‹ und einen direkten Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen hat (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025i, 2025d). Die Teams ›Integration‹, ›Sportpolitik‹, ›Teilhabe und Vielfalt‹ und die Sportjugend bieten gemeinsam ebenfalls thematische Veranstaltungen und Workshops an. Beispiele aus dem aktuellen Bildungsprogramm sind ein ›Empowerment Workshop für Menschen mit Rassismuserfahrungen‹, ein Workshop zu Demokratieförderung, zu Queerness im Sport, zu antimuslimischem Rassismus und zu Antisemitismus (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025a). Im Themenbereich ›Geschlechtergleichstellung‹ gibt es eine jährliche Arbeitstagung für Gleichstellungsbeauftragte der Mitgliedsorganisationen des LSB Nds. und verschiedene Coaching-Programme für Frauen, z.B. ein 90-minütiges Einzelcoaching und ›Bedarfsorientiertes Coaching vor Ort‹. Im Themenfeld ›Inklusion‹ wird vom LSB Nds. auf den ›Masterplan Inklusion‹ und verschiedene Angebote des Behinderten-Sportverbands Niedersachsen verwiesen. Dies zeigt zum einen, dass es vielfältige Angebote im LSB gibt, die diversitätssensibles Handeln fördern und damit möglicherweise auch im Rahmen des LSB diversitätsfördernd wirken. Was jedoch auch deutlich wird, ist, dass die angesprochenen Zielgruppen sehr vielfältig sind. So richten sich die meisten Angebote sehr allgemein an »ehrenamtlich Engagierte und hauptberufliche Mitarbeiter*innen in Vereinen und Sportbünden und Geschäftsstellen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025a, S. 14), »weitere Interessierte« (ebd., S. 9) oder direkt an »Menschen mit Migrationsgeschichte und Fluchterfahrung« (ebd., S. 6). Dass dies z.B. auch die hauptamtlichen Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle des LSB einschließt, ist diesen womöglich nicht bewusst, wie eine interviewte Führungskraft berichtet:

»[W]ir haben so viele Angebote, die man auch nutzen kann, und das ist halt vielen im Haus gar nicht bewusst. Also, dass Veranstaltungen wie jetzt ›Frauen in Führung‹ auch von jedem von uns besucht werden können. Ich glaube, das ist nicht unbedingt bewusst oder es wird sich nicht getraut.« (HX_59)

Einzelne Führungskräfte haben dagegen berichtet, dass sie selbst an internen Fortbildungen vor allem im Bereich ›Führung‹ teilgenommen haben und ihre Mitarbeitenden auch motivieren, daran teilzunehmen. Die Teilnahme beruht jedoch größtenteils auf Freiwilligkeit, eine Verpflichtung, dass Führungskräfte diversitätssensibel geschult werden, existiert demnach nicht (siehe Kapitel 4.3). Was sich außerdem herausgestellt hat, ist, dass vor allem die Angebote für Frauen sich in den letzten Jahren verändert haben. So wurden sie teilweise umbenannt, z.B. die ehemalige Coaching-Reihe ›Frauen fit für Führung – Führung fit für Frauen‹ in ›Einzelcoa-

chings« und »Systemische Coachings«, da der anfängliche Titel eher defizitorientiert formuliert war und dies nicht mehr im Vordergrund stehen sollte. Dies ist eine interessante Argumentation, da sich mit der Änderung der Formulierung vermeintlich von meritokratischen und essentialisierenden Diskursen abgewendet wird, nach denen Frauen individuelle Unterstützung und eine bevorzugte Behandlung benötigen – im Sinne eines »fixing women« (Hovden et al., 2019, S. 194), um gleichauf mit Männern um Führungspositionen konkurrieren zu können. Jedoch bleiben diese Diskurse weiterhin bestehen, da sich die umformulierten Angebote immer noch ausschließlich an Frauen richten. Dadurch werden diese Diskurse eher verschleiert als ausgehebelt. Andere Angebote wie der »WomenPowerDay«, eine Austausch- und Netzwerkveranstaltung, wurden 2020 abgesetzt, da u.a. verantwortliche Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt waren, die Nachfrage sehr gering war und gleichzeitig Ressourcen im Bereich »Gleichstellung« gesunken sind – ein durchaus symbolträchtiges Zeichen in Bezug auf die Ressourcenzuweisung und (Nicht-)Zuschreibung von Relevanz für bestimmte Themenfelder (siehe auch Kapitel 5.2.1.1). Vor allem die Umstrukturierung der Abteilungen und Teams im Rahmen des Transformationsprozesses, die u.a. dazu geführt hat, dass das Team »Teilhabe & Vielfalt« entstanden ist (siehe auch Kapitel 4.4.1), kann nichtsdestotrotz als Zeichen dafür gewertet werden, dass sich das Verständnis von Diversität im LSB Nds. zunehmend und übergreifend für intersektionale Perspektiven öffnet.

Auch die strukturelle Etablierung von zwei geteilten Führungspositionen²⁴ wurde von einigen Führungskräften in den geführten Interviews als wegweisendes Beispiel für diversitätsfördernde Maßnahmen benannt. Auch im Gleichstellungsbericht wurde dies als »besonders erwähnenswert« in die Darstellung der Ergebnisse mitaufgenommen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7). Spezifische Analysen und Zielorientierungen dieser Modelle sind laut Huesmann und Gärtner (2015) besonders wichtig (siehe auch Kapitel 4.2.1.2). So kommt es vor allem darauf an, sich im Vorfeld die Frage zu stellen,

»welche Zielgruppen von welcher Form von kürzerer Arbeitszeit profitieren. Beispielsweise wird bei Führung in Teilzeit sehr häufig selbstverantwortliche Arbeitszeitplanung als Führungsfähigkeit bzw. -aufgabe vorausgesetzt« (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 267).

Laut Hipp et al. (2023, S. 87) arbeiteten 2019 knapp 14 % der Führungskräfte in Deutschland in Teilzeit mit einer steigenden Tendenz seit 2006, womit Deutsch-

24 Dabei handelt es sich um ein »Job-Sharing« bzw. »Top-Sharing«-Modell, bei dem eine Stelle und die dazugehörige Vergütung auf mehrere, in diesem Fall auf zwei Personen aufgeteilt wird (Karlsruhe & Kaehler, 2023, S. 11). Dazu, ob die Fach- und Führungsaufgaben gleichberechtigt oder unabhängig voneinander wahrgenommen werden, lässt sich aufgrund fehlender Informationen keine Aussage treffen.

land im internationalen Vergleich im oberen Mittelfeld liegt. Es existieren jedoch auch starke branchen- und berufsspezifische Unterschiede (ebd.). Insgesamt zeigt dies aber, dass der Großteil aller Führungskräfte weiterhin einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht. Große Unterschiede bestehen zudem in der Geschlechter- und Altersverteilung und der Motivation. Der Anteil an weiblichen Führungskräften in Teilzeit betrug 2019 rund 32 %, der Anteil der Männer lediglich 3 % (ebd.). Auch die ›Familiengründungsphase‹ (Alter zwischen 30 und 44), die sich bei weiblichen Führungskräften durch eine erhöhte Teilzeitquote bemerkbar macht, zeigt sich bei männlichen Führungskräften nicht (ebd., S. 84). Dies spiegelt sich auch in den Motiven wider. So steigt die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, vor allem bei Frauen mit der Anzahl der Kinder (ebd., S. 82). Anhand der Analyse eines Modellprojekts zu ›Führen in Teilzeit‹ in mehreren Sektoren der öffentlichen Verwaltung in Rheinland-Pfalz konnten Morgenstern und Habermann (2011) aufzeigen, dass die Ausgestaltung von Führungspositionen als Teilzeitstellen durchaus möglich ist, jedoch nur, wenn diese Modelle fest in der Organisationskultur verankert werden und alle Akteur*innen miteingebunden werden und als Multiplikator*innen wirken (ebd., S. 443). Jedoch weisen sie auch darauf hin, dass »[t]rotz der positiven Erlebnisse [...] der Mythos von der Unverzichtbarkeit der allgegenwärtigen Führungskraft noch fort[lebt]« (Morgenstern & Habermann, 2011, S. 443). Dies zeigt sich auch daran, dass die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit nicht für alle Führungspositionen im LSB gleichsam gilt. Zwar handelt es sich bei den beiden geteilten Führungsstellen um Stellen aus verschiedenen Hierarchieebenen (eine Teamleitungs- und eine Abteilungsleitungsstelle) (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7), jedoch deutet eine interviewte Führungskraft darauf hin, dass dies nicht in allen Stellenkonstrukten und Führungsebenen möglich sei (siehe auch Kapitel 5.1.1.3). So hält sich in vielen Sportorganisationen noch immer eine »deep-rooted expectation for leaders to work long and unsociable hours to be successful in the organisational field« (Piggott & Pike, 2020, S. 1020), die durch informelle alltägliche Praktiken reproduziert wird und einen organisationalen Habitus formt, der wiederum normalisiert wird. Die Maßnahme, Führungspositionen in Teilzeit strukturell in den LSB Nds. zu integrieren, folgt insgesamt dem gesellschaftlichen Wunsch vor allem junger Erwerbstätiger mit Kinderwunsch nach familienbewussten Arbeitgeber*innen (Baisch & Frischbier, 2023, S. 211) und gilt allgemein als wirksame Maßnahme, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Arbeitnehmer*innen in Führungspositionen zu unterstützen. Für eine erfolgreiche und langfristige Implementierung von Teilzeitmodellen für Führungskräfte, ist es jedoch u.a. wichtig, diese fest in der Unternehmenskultur zu verankern (z.B. in Leitbildern), mögliche Vorurteile bei Beschäftigten durch Informations- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu minimieren, alle Hierarchieebenen miteinzubinden und auch die Attraktivität dieser Modelle für weitere Zielgruppen zu öffnen

(Baisch & Frischbier, 2023; Harriet Taylor Mill-Institut, 2024; Ladwig & Domsch, 2023; Stettes, 2023), da

»die Frage von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben [noch immer] zu einer Frage von Frauen, genauer Müttern, gemacht wird – in dem Bewusstsein, dass diese aufgrund der Care-Verpflichtung immer noch benachteiligt sind« (Vöhringer, 2018, S. 228).

Dies kann mit Blick auf den Anteil an Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung im LSB (85,7 %) auch für den LSB bestätigt werden (siehe Kapitel 4.1, Abb. 1).

Es lässt sich resümieren, dass sich auch im Hinblick auf die Etablierung und Durchführung von verschiedenen diversitätsfördernden Maßnahmen ein durchaus gespaltenes Bild zeigt: Zum einen gibt es einige bottom-up Initiativen (Leitfaden ›Gendersensible Sprache‹ Gleichstellungsbericht, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten), die vor allem aus dem Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ heraus initiiert wurden, die jedoch insgesamt auf unterschiedliche Reaktionen im LSB getroffen sind, die von Desinteresse bis hin zu einer Initiierung eines übergreifenden Veränderungsprozesses reichen. Andererseits existieren auch anderweitig initiierte Maßnahmen (geteilte Führungspositionen), die ein gutes Werkzeug dafür bieten, bestehende Normen und Praktiken infrage zu stellen und zu verändern. Es zeigt sich jedoch insgesamt, dass die Verantwortung, diversitätssensibles Handeln und Prozesse anzustoßen, nicht als Querschnittsaufgabe gesehen wird, sondern die Verantwortung auf einige wenige Teams und Personen verlagert wird, während die Entscheidung darüber, was letztendlich wie umgesetzt wird, anderen Gremien und Personen obliegt (siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.1 und 5.2.1.2). Es fehlt insgesamt an einer übergreifenden und verpflichtenden Gesamtstrategie, in der diese vereinzelt Maßnahmen eingegliedert und auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert und angepasst werden können – etwas, das laut LSB Nds. im Rahmen der ›Roadmap Diversity‹ in Zukunft angegangen werden soll (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025).

4.6 Zusammenfassung

In der vorangegangenen Analyse der Strukturebene des LSB Nds. konnten sowohl re produzierende als auch Veränderung anstoßende Strukturen identifiziert werden. Die Betrachtung der Personalstruktur zeigt dahingehend eine beständige Unterrepräsentanz von bestimmten Personengruppen: Frauen sind sowohl in den ehrenamtlichen als auch in den hauptamtlichen Führungsgremien deutlich unterrepräsentiert, wobei sich das Ungleichheitsverhältnis über Jahrzehnte hinweg kaum verändert hat. Frauen, die hauptamtlich beschäftigt sind (sowohl in Führungs- als auch in anderen Positionen), arbeiten dabei überwiegend in Teilzeitstellen. Auch

hinsichtlich weiterer Differenzlinien zeigt sich ein sehr deutliches Bild: Die in den Interviews befragten Führungskräfte sind fast ausschließlich deutsche Staatsbürger*innen, haben keine Behinderung, sind größtenteils heterosexuell und überdurchschnittlich akademisch gebildet. Auch auf vertikaler Ebene zeigt sich eine Segregation der Führungsebenen, so sind vor allem die Bereiche Jugend sowie Sport- und Vereinsentwicklung weiblich besetzt, während Abteilungen wie Leistungssport, Akademieleitungen, Verwaltung und Finanzen eher männlich besetzt sind.

Erklärungsansätze dafür lassen sich in den analysierten Strukturen finden, die diese Ungleichheitsverhältnisse eher stützen und re produzieren: Hinsichtlich der Personalauswahlverfahren für hauptamtliche Führungskräfte zeigt sich durch Vorgaben der Stellenfinanzierung (das Niedersächsische Sportfördergesetz und tarifliche Regelungen) sowie durch die Anforderungen in Stellenausschreibungen (ein sportwissenschaftlicher Studienabschluss, sportvereinsbezogene Vorerfahrungen) eine hohe Akademisierung der Arbeit im LSB, wodurch bereits in Einstiegspositionen soziale Schließungsprozesse mitunter gefördert werden. Auch geforderte Kompetenzen im Rahmen eher männlich konnotierter Stellenausschreibungen können bewirken, dass sich eher Männer als Frauen bewerben, da sie ein ›male heavyweight profile‹ (Hovden, 2000) stützen. Auch im Ehrenamt wird dieses wirksam, so dominiert dort ein System, in dem ›Vereinskarrieren‹, Netzwerke und Beziehungen als Norm für Auswahlkriterien für ehrenamtliche Führungsebenen gilt. Insgesamt zeigen sich hier vor allem vergeschlechtliche und klassifizierte Mechanismen der Personalgewinnung. Auch die ehrenamtlichen Führungsstrukturen selbst erschweren durch unterschiedliche Wahl- und Amtszeiten eine diversitätsgerechte Besetzung dieser. Der Betriebsrat im LSB nimmt in dieser Hinsicht eine ambivalente Stellung ein: So werden Betriebsräten prinzipiell eine Schlüsselrolle in der Förderung von Diversität zugeschrieben. Zwar existieren im LSB Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeiten, mobilem Arbeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, doch fehlt es insgesamt an einer übergeordneten Diversity-Strategie. Es hat sich auch gezeigt, dass an vielen Stellen eine fehlende Sensibilisierung herrscht – hinsichtlich der Bewertung vermeintlich diskriminierungsfreier Praktiken, des Umgangs damit und des Nutzens der eigenen Position diese Themen aktiv anzugehen. Die Entscheidungsstrukturen des LSB sind durch sein bottom-up-Prinzip demokratisch und partizipativ aufgebaut. Der Landessporttag als höchstes Beschlussorgan sichert dabei die demokratische Legitimation. In der Praxis sind die Einflussmöglichkeiten aber limitiert, da der Landessporttag nur einmal jährlich tagt, hinsichtlich der Personalstruktur ebenfalls sehr homogen zusammengesetzt ist, viele Entscheidungen vorab festgelegt werden und Diskussionen nicht viel Raum gegeben wird. So entsteht unter den Delegierten eher der Eindruck einer ›Scheinbeteiligung‹. Durch die Umstrukturierung der Geschäftsstelle im Jahr 2014 zu einer dualen Führungsstruktur hat sich der LSB einem

grundsätzlichen Professionalisierungstrend von Sportverbänden angepasst, jedoch kann dies mitunter auch zu einer Machtverschiebung in Richtung des Hauptamtes einhergehen. Eine Entwicklung, die durch informelle Kommunikationswege, eine begrenzte Personenanzahl im Vorstand und lange Amtszeiten weiter verstärkt werden kann. An dieser Stelle bedarf es jedoch noch weiterführender Untersuchungen. Das Selbstverständnis des LSB Nds. wird in Satzung, Leitbild und Positionspapier vorwiegend positiv und idealisiert dargestellt, mit Werten wie Chancengleichheit, Toleranz und Engagement gegen Diskriminierung. Konkrete Verfahren zur Umsetzung oder Kontrolle dieser Werte und selbst gesetzter Ziele fehlen jedoch, was insgesamt einen großen Interpretationsspielraum lässt. Zwar wurde mit der Ethik-Kommission ein Beratungs- und Kontrollgremium implementiert, dessen Einfluss zeigt sich jedoch eher begrenzt und hauptsächlich auf symbolischer Ebene wirksam. Insgesamt bleibt die Verbindlichkeit der formulierten Ansprüche gering, sodass das beschriebene ›Idealbild‹ von der tatsächlichen Praxis abweichen kann.

Auf der anderen Seite konnten jedoch auch Strukturen aufgezeigt werden, die eine Veränderung anstoßen (können), um diese Ungleichheitsverhältnisse zu verringern: Einzelne Maßnahmen wie die Einführung eines Leitfadens für gendersensible Sprache, die regelmäßige Erhebung und Publikation eines Gleichstellungsberichts (ab 2025) und die Implementierung geteilter Führungspositionen zeigen konkrete Schritte für eine strukturelle Verankerung diversitätssensibler Maßnahmen auf. Schwerpunkt bleibt bislang die Dimension *Geschlecht*, wenngleich im Gleichstellungsbericht und dem Positionspapier ›Sport verbindet Menschen‹ eine zukünftig stärkere Berücksichtigung intersektionaler Perspektiven und weiterer Diversitätsdimensionen signalisiert wird. Vor allem die Veröffentlichung des ersten Gleichstellungsberichts des LSB hat auch organisationsintern einen großen Handlungsbedarf offenbart, dem sich die ›Roadmap Diversity‹ als übergreifender Diversitätsmanagementprozess zukünftig widmen soll. Auch die Satzungsänderung zur Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen eröffnet die Möglichkeit, diesen diversitätsgerechter zu besetzen, und kann als sehr wirkungsvolle Maßnahme bewertet werden. Wie diese vom LSB in Zukunft genutzt wird, bleibt abzuwarten. Weitere Veränderungsimpulse hat der Transformationsprozess der Geschäftsstelle aufgezeigt, obwohl die Erhöhung von Diversität darin eher als untergeordnetes Ziel formuliert wurde. So wurde der Frauenanteil in den hauptamtlichen Führungsebenen (leicht) erhöht und es wurden insgesamt neue Führungspositionen und das Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ geschaffen, wodurch Ressourcen und inhaltliche Themen gebündelt werden können. Als weitere diversitätsfördernde Maßnahmen konnten flexible Arbeitszeitmodelle und viele Fort- und Weiterbildungsangebote hinsichtlich der Erweiterung der eigenen Diversitätskompetenz von Führungskräften identifiziert werden. Diese Maßnahmen müssen jedoch von zwei Seiten betrachtet werden: So unterstützen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zwar eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, jedoch werden

diese auch im LSB überwiegend von Frauen wahrgenommen. Hier bedarf es einer zielgruppenspezifischen Überprüfung und gegebenenfalls einer Überarbeitung der Angebote und der Bewerbung dieser. Hinsichtlich der Fort- und Weiterbildungsangebote sprechen diese in der Regel breite Zielgruppen an und richten sich meist eher an die Mitgliedsorganisationen, weshalb sich viele Führungspersonen im LSB möglicherweise nicht angesprochen fühlen. Darüber hinaus ist die Teilnahme freiwillig und ist daher vom Engagement einzelner Personen abhängig.

Zusammenfassend zeigen sich also sowohl wirkmächtige Mechanismen der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen als auch einzelne Veränderungsimpulse. Warum Letztere jedoch (noch) nicht ihre antizipierte Wirkung entfalten, bringt Piggott (2022) auf den Punkt:

»Whilst these are positive steps in working towards more equitable recruitment and selection for sport leadership and governance positions, such reformed processes will not be genuinely and sustainably effective if they are implemented in disjointed ways that do not result in a complete transformation of the [(g)gendered[]] logic of practice of sport organisations.« (Piggott, 2022, S. 266)

Die implementierten Maßnahmen im LSB bedürfen in diesem Sinne also einer weiteren Ausarbeitung und Einordnung in einen übergreifenden Rahmen in Form eines Diversity Managements, um wirksam zu werden.

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 reproduzierte »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 Alveson & 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 Handlungs-

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 bringen 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] 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 Sorge 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[zu]fordern« (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.

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 → 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 ›mehrfährige 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 heavyweight 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 (Winker & 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 durchgezogenen »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.

7. Fazit

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

7.1 Abschließende Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Abschließend kann die übergeordnete Frage der Arbeit

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

wie folgt beantwortet werden:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3 Ausblick

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

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

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

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

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

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

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

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

Literatur

- Achatz, J., Fuchs, S., von Stebut, N., & Wimbauer, C. (2002). Geschlechterungleichheit in Organisationen – Zur Beschäftigung hochqualifizierter Frauen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 42, 284–318.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, J. (2010). Geschlecht, Rasse und Klasse in Organisationen – die Untersuchung von Ungleichheit aus der Perspektive der Intersektionalität. *Feministische Studien*, 28(1), 86–98. <https://doi.org/10.1515/fs-2010-0109>
- Adib, A., & Guerrier, Y. (2003). *The interlocking of gender with nationality, race, ethnicity and class: The narratives of women in the hotel work*. 10(4), 413–432. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00204>
- Adlwarth, A. (2021). Sex Testing in Sport Mega-Events: Fairness and the Illusive Promise of Inclusive Policies – Situating Inter* and Trans* Athletes in Elite Sport. In K. Dashper (Hg.), *Sport, Gender and Mega-Events* (S. 33–55). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-936-920211008>
- Adriaanse, J. (2016). Gender Diversity in the Governance of Sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 149–160. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2550-3>
- Adriaanse, J. (2017). Quotas to accelerate gender equity in sport leadership: Do they work? In L. J. Burton & S. Leberman (Hg.), *Women in Sport Leadership. Research and Practice for Change* (S. 97–111). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775-6>
- Adriaanse, J. (2024). A decade of tracking women's participation in the governance of international sport federations. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 21–36). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00010>
- Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547–566. <https://doi.org/10.1177/1012690214548493>

- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- AGG. (2006). <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/>
- Ahmed, S. (2007a). A phenomenology of whiteness. *Feminist Theory*, 8(2), 149–168. <https://doi.org/10.1177/1464700107078139>
- Ahmed, S. (2007b). »You end up doing the document rather than doing the doing«: Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30(4), 590–609. <https://doi.org/10.1080/01419870701356015>
- Ahmed, S. (2007c). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256. <https://doi.org/10.1080/01419870601143927>
- Ahmed, S. (2012). *On Being Included – Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press.
- Akademie des Sports. (Hg.). (2023). *Historie & Entwicklung – Von der Sportschule zur Akademie*. Abgerufen von <https://www.akademie.lsb-niedersachsen.de/die-akademie/historie-entwicklung>
- Alkemeyer, T. (2018). Zwischen Routine und Kreativität. Der Körper als Subjekt der Praxis. In K. von Bose, H. Bubnitz, M. Fuchs, & J. Weber (Hg.), *Körper, Materialitäten, Technologien* (S. 57–79). Fink. https://doi.org/10.30965/9783846763490_005
- Allen, A. (2009). Gender and Power. In S. R. Clegg & M. Haugaard (Hg.), *The SAGE Handbook of Power* (S. 293–309). Sage. <https://doi.org/10.4135/9780857021014.n16>
- Allen, A. (2018). *The Power of Feminist Theory. Domination, Resistance, Solidarity*. Routledge. (Original veröffentlicht 1999). <https://doi.org/10.4324/9780429495939>
- Althaber, A., & Leuze, K. (2020). Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation und beruflicher Arbeitszeitarrangements auf Teilzeitarbeit Gleiche Übergangsbedingungen für Frauen und Männer? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 72, 317–349. <https://doi.org/10.1007/s11577-020-00666-3>
- Alvesson, M., & Due Billing, Y. (1997). *Understanding of Gender and Organizations*. Sage.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2), 195–224. <https://doi.org/10.1177/1350508406061674>
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The Organizational Reproduction of Inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195–230. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Amling, S., & Vogd, W. (2017). *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*. Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0zhf>
- Amstutz, N. (2010). Diversity Management: Theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptionalisierung von Diversity Management. *Gender*, 2, 9–24. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-394289>

- Amstutz, N., Eberherr, H., Funder, M., & Hofmann, R. (Hg.). (2018a). *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520>
- Amstutz, N., Eberherr, H., Funder, M., & Hofmann, R. (2018b). Zwischen Beharrung und Transformation: Neo-institutionalistische Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder, & R. Hofmann (Hg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen* (S. 13–39). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520>
- Amstutz, N., & Spaar, R. (2014). Diversity Management: Interventionsstrategie im rechtlich-politischen, wirtschaftlichen und organisationsdynamischen Kontext. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 343–368). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-343>
- Amstutz, N., & Wetzel, R. (2017). Die Funktion des Kerngeschäfts. Eine Besichtigung der ›Null‹ der Organisation und ihre Folgen für betriebliche Gleichstellungsdis-kurse. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterent-wicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 439–465). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-439>
- Ankers, E., & Watson, B. (2024). Influencers for change: Women leading in the out-door sector. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 234–247). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00028>
- Anthias, F. (1998). Rethinking Social Divisions: Some notes towards a theoretical framework. *Sociological Review*, 46(3), 505–535. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00129>
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.). (2025). *Unsere Forschung*. Abgerufen von <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/was-wir-machen/forschung/forschung-node.html>
- Arendt, H. (1970). *On Violence*. A Harvest/HBJ Books.
- Arslan, E., & Bozay, K. (Hg.). (2016). *Symbolische Ordnung und Bildungsungleichheit in der Migrationsgesellschaft*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13703-8>
- Atewologun, D., Sealy, R., & Vinnicombe, S. (2016). Revealing Intersectional Dynamics in Organizations: Introducing ›Intersectional Identity Work‹. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 223–247. <https://doi.org/10.1111/gwao.12082>
- Aulenbacher, B., & Riegraf, B. (2010). Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten in Organisationen. In B. Aulenbacher, M. Meuser, & B. Riegraf (Hg.), *Soziologische Geschlechterforschung* (S. 157–171). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92045-0_9

- Baier, W. R. (2020). Humanismus ist Aufklärung ist Freiheit ist Menschlichkeit. Eine philosophische Skizze. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 39. <https://doi.org/10.25656/01:1897>
- Baisch, V., & Frischbier, R. (2023). Führung, Teilzeit, Mann – geht das zusammen? In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hg.), *Teilzeitführung* (2. Aufl., S. 203–223). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_12
- Banu-Lawrence, M., Frawley, S., & Hoeber, L. (2020). Women and Leadership Development in Australian Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 34(6), 568–578. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0039>
- Barth, S., & Pfaff, H. (2009). Organisationskarten. In P. Strodtholz, A. Taffertshofer, & S. Kühl (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 216–228). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_11
- Bartsch, F., Dreiskämper, D., Göttlich, E., Henning, L., & Rulofs, B. (2025). Sport und Sportvereine aus der Sicht sozioökonomisch marginalisierter Jugendlicher – eine Synthese quantitativer und qualitativer Befunde. In D. Dreiskämper, U. Burrmann, M. Kehne, N. Neuber, B. Rulofs, J. Süßenbach, G. Voigts, & L. Henning (Hg.), *Potenziale von Bewegung, Spiel und Sport für ein gesundes Aufwachsen in Deutschland* (S. 103–149). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-47017-3_4
- Bartsch, F., & Rulofs, B. (2023). Diversität im organisierten Sport. In M. Funder, J. Grulich, & N. Hossain (Hg.), *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 519–538). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934684-519>
- Battilana, J., & D’Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Hg.), *Institutional Work* (1. Aufl., S. 31–58). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.002>
- Baumann, A.-L., Feneberg, V., Kronenbitter, L., Naqshband, S., Nowicka, M., Will, A.-K., & Rausch, D. (2019). *Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung*. Friedrich Ebert Stiftung. Abruf unter <https://library.fes.de/pdf-files/fes/15794.pdf>
- Baur, J. (1981). *Zur beruflichen Sozialisation von Sportlehrern. Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Befunde*. Hofmann.
- Bayertz, K. (2020). *Solidarität. Begriff und Problem*. Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1998).
- Becker, R., & Hadjar, A. (2009). Meritokratie – Zur gesellschaftlichen Legitimation ungleicher Bildungs-, Erwerbs- und Einkommenschancen in modernen Gesellschaften. In R. Becker (Hg.), *Lehrbuch der Bildungssoziologie* (S. 35–59). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91711-5_2

- Becker-Schmidt, R. (2007). »Class«, »gender«, »ethnicity«, »race«. Logiken der Differenzsetzung, Verschränkungen von Ungleichheitslagen und gesellschaftliche Strukturierung. In C. Klinger, G.-A. Knapp, & B. Sauer (Hg.), *Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht & Ethnizität* (S. 56–83). Campus.
- Bell, J. M., & Hartmann, D. (2007). Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of »Happy Talk«. *American Sociological Review*, 72(6), 895–914. <https://doi.org/10.1177/000312240707200603>
- Ben-Amar, W., Bujaki, M., McConomy, B., & McIlkenny, P. (2021). Gendering merit: How the discourse of merit in diversity disclosures supports the gendered status quo on Canadian corporate boards. *Critical Perspectives on Accounting*, 75, 102170. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102170>
- Bendl, R. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs. In I. Koall, V. Bruchhagen, & F. Höher (Hg.), *Diversity Outlooks* (S. 10–28). Lit.
- Bendl, R., & Eberherr, H. (2015). Divers, intersektional und/oder queer? Multiparadigmatische Perspektiven in der Organisationsforschung. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S. 37–54). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0_2
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1994). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* (5. Aufl.). Fischer Taschenbuch. (Original veröffentlicht 1969).
- BetrVG. (2024). <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>
- Bette, K.-H. (1984). *Strukturelle Aspekte des Hochleistungssports in der Bundesrepublik. Ansatzpunkte für eine System-Umwelt-Theorie des Hochleistungssports*. Richarz.
- BGB. (2002). https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/inhalts_bersicht.html
- Biele Mefebue, A., Buck, E., & Franke, Y. (2018). Editorial zum Thementeil Diversität und Transdisziplinarität. *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 2, 127–140. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v3i2.01>
- Biele Mefebue, A., Bührmann, A. D., & Grenz, S. (Hg.). (2020). *Handbuch Intersektionalitätsforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26613-4>
- Bilge, S. (2013). Intersectionality undone: Saving intersectionality from feminist intersectionality studies. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 10(2), 405–424. <https://doi.org/10.1017/S1742058X13000283>
- Blaschke, R. (23.10.2010). Nur 6 von 6000. *Deutschlandfunk*. Abgerufen von <https://www.deutschlandfunk.de/nur-6-von-100.html>
- Bogner, A., & Leuthold, M. (2002). »Was ich dazu noch sagen wollte...« Die Moderation von Experten-Fokusgruppen. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 155–172). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_7

- Bohnsack, R. (1999). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung* (3. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-01190-3>
- Bonilla-Silva, E. (2021). *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America* (6. erw. Aufl.). Rowman & Littlefield.
- Bourdieu, P. (1978). Sport and Social Class. *Social Science Information*, 17, 819–840. <https://doi.org/10.1177/053901847801700603>
- Bourdieu, P. (1992). *Rede und Antwort* (3. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1987).
- Bourdieu, P. (1993). Soziologische Fragen. Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1980).
- Bourdieu, P. (1998). *Vom Gebrauch der Wissenschaft. Für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes*. UVK.
- Bourdieu, P. (2001). *Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft*. Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2015a). *Die verborgenen Mechanismen der Macht* (1. Aufl.). VSA. (Original veröffentlicht 1992).
- Bourdieu, P. (2015b). *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft* (9. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1980).
- Bourdieu, P. (2021). *Die männliche Herrschaft* (6. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1998).
- Bourdieu, P. (2022). *Entwurf einer Theorie der Praxis* (6. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1972).
- Bourdieu, P. (2023a). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft* (29. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1979).
- Bourdieu, P. (2023b). *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns* (11. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1994).
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1971). *Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreichs* (1. Aufl.). Klett.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2013). *Reflexive Anthropologie* (3. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1992).
- Bradbury, S. (2013). Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer & Society*, 14(3), 296–314. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.801262>
- Braun, S., & Reymann, D. (2013). Der DOSB als Dachorganisation des vereins- und verbandsorganisierten Sports in Deutschland. In S. Braun (Hg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik* (S. 33–39). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94203-2_3
- Braun, S., Sielschott, S., & Burrmann, U. (2022). *Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der »Deutschen Freiwilligensurveys« von 2014 bis 2019*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Abgerufen von https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikationssuche_Son

- derpublikationen/Freiwilligensurvey20142019.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Bredström, A. (2006). Intersectionality: A challenge for feminist HIV/AIDS research? *European Journal of Women's Studies*, 15(3), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1350506806065754>
- Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H., & Nieswand, B. (2020). *Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung* (3. Aufl.). UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838552873>
- Breuer, C., & Feiler, S. (2020). *Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in Deutschland. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 – Teil 3* (Sportentwicklungsbericht für Deutschland). Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Abgerufen von https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikationssuche_SEB/SEB_2017_2018_Teil_III.pdf?__blob=publicationFile&v=9
- Breuer, C., & Feiler, S. (2022). *Sportvereinsmitgliedschaften in Deutschland – Typen, Bindung und gesellschaftliche Kohorte. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2020–2022 – Teil 3*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Abgerufen von https://www.bisp-sportinfrastruktur.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikationssuche_SEB/SEB2020_2022Teil3.pdf;jsessionid=003E81CAF68278BF8C0894888EBF1A11.internet941?__blob=publicationFile&v=2
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (4. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22219-2>
- Bringmann, H. (1996). 50 Jahre öffentliche Sportverwaltung in Niedersachsen als Partner des Landessportbundes. In Landessportbund Niedersachsen e.V. (Hg.), *Aufbau, Einheit, Entwicklung. 50 Jahre Landessportbund Niedersachsen 1946–1996* (S. 191–199). LandesSportBund Niedersachsen e.V.
- Brubaker, R. (2006). *Ethnicity without groups*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1nnwhvg>
- Brückner, M. (2013). Professionalisierung und Geschlecht im Berufsfeld Soziale Arbeit. *die hochschule*, 1, 107–117. Abruf unter https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/13_1/Brueckner.pdf
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5–6), 613–632. <https://doi.org/10.1177/0170840612450120>
- Bryan, A., Pope, S., & Rankin-Wright, A. J. (2021). On the Periphery: Examining Women's Exclusion From Core Leadership Roles in the »Extremely Gendered« Organization of Men's Club Football in England. *Gender & Society*, 35(6), 940–970. <https://doi.org/10.1177/08912432211046318>

- Bührmann, A. D. (2009). Intersectionality – Ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? Tendenzen, Herausforderungen und Perspektiven der Forschung über Intersektionalität. *Gender*, 2, 28–44. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-393526>
- Bührmann, A. D. (2014). Die Dispositivanalyse als Forschungsperspektive in der (kritischen) Organisationsforschung. Einige grundlegende Überlegungen am Beispiel des Diversity Managements. In R. Hartz & M. Rätzer (Hg.), *Organisationsforschung nach Foucault* (S. 39–60). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839421710.39>
- Bührmann, A. D. (2020a). Making excellence inclusive – der Excellence Case als Link zwischen Chancengerechtigkeit und ökonomischer Effizienz. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(3), 207–224. <https://doi.org/10.3217/ZFHE-15-03/13>
- Bührmann, A. D. (2020b). Wechselnde Verhältnisbestimmungen und ernsthafte Annäherungsversuche: Grundsätzliche Überlegungen zum ambivalenten Verhältnis von Diversitäts- und Intersektionalitätsforschung. In A. Biele Mefebue, A. D. Bührmann, & S. Grenz (Hg.), *Handbuch Intersektionalitätsforschung* (S. 35–49). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26292-1_2
- Bührmann, A. D., & Schneider, W. (2008a). Mehr als nur diskursive Praxis? Konzeptionelle Grundlagen und methodische Aspekte der Dispositivanalyse. *Historical Social Research*, 33(1), 103–141. <https://doi.org/10.12759/hsr.33.2008.1.108-141>
- Bührmann, A. D., & Schneider, W. (2008b). *Vom Diskurs zum Dispositiv: Eine Einführung in die Dispositivanalyse*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839408186>
- Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.). (2023). *Monitor öffentlicher Dienst 2024*. Abgerufen von https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/global_elemente/pdfs/2024/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2024.pdf
- Bundesministerium des Innern. (2025). Integrität und Werte im Sport. Abgerufen von <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/sport/integritaet-und-werte/integritaet-und-werte-node.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.). (2016). Wertewelten Arbeiten 4.0. Abgerufen von https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). (2017). Freiwilliges Engagement von Frauen und Männern. Genderspezifische Befunde zur Vereinbarkeit von freiwilligem Engagement, Elternschaft und Erwerbstätigkeit. Abgerufen von <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/118460/1a128b69e46adb3fa370afc4334f08aa/freiwilliges-engagement-von-frauen-und-maenner-n-data.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). (2024). Gender Care Gap – Ein Indikator für die Gleichstellung. Abgerufen von <https://www.b>

- mfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gender-care-gap/indikator-fuer-die-gleichstellung/gender-care-gap-ein-indikator-fuer-die-gleichstellung-137294
- Burrmann, U. (2018). Sportbezogene Sozialisation. In A. Güllich & M. Krüger (Hg.), *Sport in Kultur und Gesellschaft*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53385-7_15-1
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Burton, L. J., & Leberman, S. (Hg.). (2017). *Women in Sport Leadership. Research and Practice for Change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775>
- Butler, J. (1993). *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of »Sex«*. Routledge.
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge. (Original veröffentlicht 1990).
- Butler, J. (2001). *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Suhrkamp.
- Cachay, K. (1988). *Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen*. Hofmann.
- Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61(5), 765–774. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.006>
- Charta der Vielfalt e.V. (2019). Vielfalt fair gestalten. Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen. Abgerufen von https://www.pro-diversity.de/images/pdf/Merx_Weber_Diversity_Betriebsrat_Gewerkschaften_Charta_der_Vielfalt_2019.pdf
- Charta der Vielfalt e.V. (Hg.). (2025). Publikation & Leitfaden. Abgerufen von <https://www.charta-der-vielfalt.de/publikation-leitfaden>
- Chebout, L. N. (2012). Wo ist Intersectionality in bundesdeutschen Intersektionalitätsdiskursen? – Exzerpte aus dem Reisetagebuch einer Traveling Theory. In S. Smykalla & D. Vinz (Hg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (2. Aufl., S. 46–60). Westfälisches Dampfboot.
- Chen, C., & Mason, D. S. (2018). A Postcolonial Reading of Representations of Non-Western Leadership in Sport Management Studies. *Journal of Sport Management*, 32(2), 150–169. <https://doi.org/10.1123/jism.2017-0160>
- Chin, Y. W., Henry, I., & Hong, F. (2009). Gender, Interculturalism and Discourses on Women's Leadership in the Olympic Movement. *The International Journal of the History of Sport*, 26(3), 442–463. <https://doi.org/10.1080/09523360802602315>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a »Normal« Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles*, 56(7–8), 495–507. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9188-2>

- Coakley, J. (2015). Assessing the sociology of sport: On cultural sensibilities and the great sport myth. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4–5), 402–406. <https://doi.org/10.1177/1012690214538864>
- Colalter, F. (2017). Sport and Social Inclusion: Evidence-Based Policy and Practice. *Social Inclusion*, 5(2), 141–149. <https://doi.org/10.17645/si.v5i2.852>
- Collien, I. (2014). Vielfalt repräsentieren. Eine postkoloniale Diskursanalyse in der diskurstheoretischen Tradition Foucaults. In R. Hartz & M. Rätzer (Hg.), *Organisationsforschung nach Foucault* (S. 85–105). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839421710.85>
- Combahee River Collective. (1982). A Black Feminist Statement. In G. T. Hull, P. Scott, & B. Smith (Hg.), *But Some of Us Are Brave. Black Women's Studies* (S. 13–22). The Feminist Press.
- Combrink, C. (2004). *Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden – Eine vergleichende Analyse der Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder nordrhein-westfälischer Sportfachverbände*. Lit.
- Combrink, C., Dahmen, B., & Hartmann-Tews, I. (2006). Führung im Sport – Eine Frage des Geschlechts? In I. Hartmann-Tews & B. Rulofs (Hg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 288–297). Hofmann.
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2. Aufl.). University of California Press. (Original veröffentlicht 1995).
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic Masculinity. Rethinking the Concept. *Gender & Society*, 19(6), 829–859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>
- Cox, T. H. (1993). Cultural Diversity in Organizations. *Academy of Management Executive*, 2, 34–47.
- Cox, T., & Nkomo, S. (1990). Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(6), 459–477. <https://doi.org/10.1002/job.4030110604>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1, 139–167. Abgerufen von <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Crenshaw, K. (2011). Postscript. In H. Lutz, M. T. Herrera Vivar, & L. Supik (Hg.), *Framing Intersectionality: Debates on a Multi-Faceted Concept in Gender Studies* (S. 221–233). Routledge.
- Cunningham, G. B. (2009). Understanding the diversity-related change process: A field study. *Journal of Sport Management*, 23(4), 407–428. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.4.407>

- Cunningham, G. B. (2019). *Diversity and inclusion in sport organizations: A multilevel perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429504310>
- Cunningham, G. B. (2021). The under-representation of racial minorities in coaching and leadership positions in the United States. In S. Bradbury, J. Lusted, & J. van Sterkenburg (Hg.), *»Race«, Ethnicity and Racism in Sports Coaching* (S. 3–21). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367854287-1>
- Dadswell, K., Mandicos, M., Flowers, E. P., & Hanlon, C. (2023). Women from Culturally Diverse Backgrounds in Sport Leadership: A Scoping Review of Facilitators and Barriers. *Journal of Sport and Social Issues*, 47(6), 535–564. <https://doi.org/10.1177/01937235221134612>
- Dammayr, M., Graß, D., & Rothmüller, B. (2015). Legitimität und Legitimierung in der sozialwissenschaftlichen Debatte: Eine Einführung in Theorien der Rechtfertigung und Kritik von Herrschaft. In M. Dammayr, D. Graß, & B. Rothmüller (Hg.), *Legitimität* (S. 7–24). transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839431818-001>
- Dangsou, K., & Langley, A. (2012). Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement*, 15(5), 502–527. <https://doi.org/10.3917/mana.155.0503>
- Darowska, L. (Hg.). (2019). *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839440933>
- Daumann, F., Esipovich, L., Follert, F., & Schurade, M. (2024). *Sport Governance* (1. Aufl.). UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838561929>
- Davis, K. (2008a). Intersectionality as buzzword. A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist Theory*, 9(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/1464700108086364>
- Davis, K. (2008b). Intersectionality in Transatlantic Perspective. In C. Klinger & G.-A. Knapp (Hg.), *ÜberKreuzungen. Fremdheit, Ungleichheit, Differenz* (S. 19–35). Westfälisches Dampfboot.
- Decoteau, C. L. (2016). The reflexive habitus: Critical realist and Bourdieusian social action. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 303–321. <https://doi.org/10.1177/1368431015590700>
- Degele, N. (2013). *Fußball verbindet – Durch Ausgrenzung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19143-0>
- Delto, H. (2018). Der Sport und die Macht der Vorurteile. Eine Studie zu sozialen Einstellungen von Mitgliedern in Sportvereinen. *Sport und Gesellschaft*, 15(1), 5–29. <https://doi.org/10.1515/sug-2018-0002>
- Demers, G., Thibault, L., Brière, S., & Culver, D. (2019). Women in leadership positions within Canadian sport. In N. Lough, & A. N. Geurin (Hg.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport* (S. 106–123). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203702635-9>

- Deppermann, A. (2014). Das Forschungsinterview als soziale Interaktionspraxis. In G. Mey & K. Mruck (Hg.), *Qualitative Forschung. Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen* (S. 133–150). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05538-7_8
- Deutsche Sporthochschule Köln. (Hg.). (2023). *Stellungnahme zum 15. Sportbericht der Bundesregierung*. Deutsche Sporthochschule Köln. Abgerufen von <https://www.bundestag.de/resource/blob/952402/6231feb45820c9b3b8a328ea7122cb6b/230621-Prof-Breuer-data.pdf>
- Deutscher Behindertensportverband und Nationales Paralympisches Komitee (DBS) e.V. (Hg.). (2014). Index für Inklusion im und durch Sport – Ein Wegweiser zur Förderung der Vielfalt im organisierten Sport in Deutschland. Abgerufen von https://www.dbs-npc.de/files/dateien/Sportentwicklung/Aktuelle%20Flyer%20und%20Broschüren/Breitensport%20Index%20für%20Inklusion_Gesamtversion.pdf
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DBG) (Hg.). (2025). Was ist ein Betriebsrat – Und was bringt er mir? Abgerufen von <https://www.dgb.de/service/ratgeber/betriebsraete/#:text=Ein%20Betriebsrat%20vertritt%20die%20Interessen,Diese%20Rechte%20nennt%20man%20Mitbestimmungsrechte.>
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2016). Selbstcheck »Inklusion – Teilhabe und Vielfalt«. Arbeitshilfe zur Organisations- und Personalentwicklung in der dsj und ihren Mitgliedsorganisationen. Abgerufen von https://static-dsj-de.s3.amazonaws.com/Publikationen/PDF/Selbstcheck_Inklusion.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2017). Sport ist fair!? Chancengleichheit und gesellschaftspolitische Verantwortung im Sport. Grundlagenmaterial und Lehrbeispiele für den gemeinnützig organisierten Sport. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/Ausbildung/Rahmenrichtlinien_2006/DOSB_Grundlagenmaterial_und_Lehrbeispiele_Sport_ist_fair_Ansicht.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2018). Strategie DOSB:2028. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Mitgliederversammlung/Duesseldorf_2018/Anlagen/TOP_11_Anlage_Strategie_DOSB_2028.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2021). Chancengleichheit und Diversity. Genderbewusste Sprache im DOSB und in der DSJ. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/FVV_2021/Dateien/DOSB_Gendersprache_210923.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2022a). Frauen(-anteil) im Hauptberuf in den Geschäftsstellen der Landessportbünde. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Frauenanteil_in_den_Geschaeftsstellen_LSB_querformat_2022.pdf

- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2022b). Frauen(-anteil) in den Präsidien bzw. Vorständen der Landessportbünde. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Frauenanteil_in_den_Praesidien__LSB_2022.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2022c). Strategie 2030 LSB Niedersachsen e.V. 47. Landessporttag am 19. November 2022. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/user_upload/TOP_14_LSB-Strategie_2030_Präsentation.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2023a). Gleichstellungsbericht. Bericht des Präsidiums und des Vorstands zur 20 Mitgliederversammlung 2023. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/DOSB-23003_BRO_Gleichstellungsbericht_web.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2023b). Good Governance Regularien. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Good-Governance/GG-Regularien_des_DOSB_18.07.2023.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2023c). Satzung des DOSB. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Satzungen_und_Ordnungen/Satzung_final_beschlossen.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2024a). Bericht für Frauen, Vielfalt und Geschlechtergleichstellung. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Bericht.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2024b). Bestandserhebung 2024. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Medien_Service/BE/DOSB-Bestandserhebung_2024.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2025a). Diversität im Sport. Abgerufen von <https://www.dsj.de/news/diversitaet-im-sport>
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2025b). Diversity. Abgerufen von <https://www.dosb.de/sportentwicklung/diversity>
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hg.). (2025c). Sport für Entwicklung. Abgerufen von <https://www.dosb.de/ueber-uns/internationales/sport-fuer-entwicklung>
- Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V. (Hg.). (2024). Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. DeZIM Project Reports, 11. Abgerufen von https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6171.pdf
- Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V. (Hg.). (2025). Publikationen. Abgerufen von <https://www.dezim-institut.de/publikationen/>

- Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women: Self-esteem and self-efficacy as predictors. *Group and Organization Management*, 25(2), 191–210. <https://doi.org/10.1177/1059601100252006>
- Dietze, G. (2001). Race Class Gender: Differenzen und Interdependenzen am Amerikanischen Beispiel. *Die Philosophin: Forum für feministische Theorie und Philosophie*, 12(23), 30–49. <https://doi.org/10.25595/873>
- Dietze, G., Haschemi Yekani, E., & Michaelis, B. (2007). »Checks and Balances«. Zum Verhältnis von Intersektionalität und Queer Theory. In A. Hornscheidt, P. Walgenbach, G. Dietze, & K. Palm (Hg.), *Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (S. 107–139). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkrr.6>
- Dietze, G., Haschemi Yekani, E., & Michaelis, B. (2018). Modes of being vs. Categories. Queering the tools of intersectionality. In G. Olson, M. Horn-Schott, & R. L. Schmidt (Hg.), *Beyond Gender. An Advanced Introduction to Futures of Feminist and Sexuality Studies* (S. 117–136). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315619644-5>
- Dietze, G., Hornscheidt, L., Palm, K., & Walgenbach, K. (2007). Einleitung. In A. Hornscheidt, P. Walgenbach, G. Dietze, & K. Palm (Hg.), *Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (S. 7–22). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkrr.3>
- Digel, H. (1997). *Probleme und Perspektiven der Sportentwicklung. Dargestellt am Beispiel der Leichtathletik*. Meyer & Meyer.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dittmar, N. (2004). *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* (2. Aufl.). Springer VS.
- Dobusch, L. (2015). *Diversity Limited. Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels Praktiken des Diversity Management*. VS Verlag.
- Dobusch, L. (2022). Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses. In O. Koenig (Hg.), *Inklusion und Transformation in Organisationen* (S. 119–132). Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/5978-07>
- Dobusch, L., & Wechuli, Y. (2020). Disability Studies. In A. Biele Mefebue, A. D. Bührmann, & S. Grenz (Hg.), *Handbuch Intersektionalitätsforschung* (S. 51–64). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26292-1_3
- Doll-Teppe, G., & Pfister, G. (Hg.). (2004). *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports – Wissenschaftliche Berichte und Materialien*. Sport & Buch Strauß.
- Doll-Teppe, G., Pfister, G., & Radtke, S. (Hg.). (2005). *Karrieren in Führungspositionen des Sports. Ein- und Ausstiege*. Sport & Buch Strauß.

- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dreas, S. A. (2019). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft – Eine Einführung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1>
- Dreas, S. A., & Rastetter, D. (2016). Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 351–369). Springer VS.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_30
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Eigenverlag. Abgerufen von <https://d-nb.info/1077320221/34>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag. Abgerufen von https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf
- Drewski, D., & Tuppatt, J. (2021). Migration and the plurality of ethnic boundary work: A qualitative interview study of naming practices of migrants from former Yugoslavia in Germany. *Ethnicities*, 21(4), 706–729. <https://doi.org/10.1177/14687968211010764>
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345–376. <https://doi.org/10.1177/0170840612467153>
- Dunning, E. (2003). Sport als Männerdomäne. Anmerkungen zu den sozialen Quellen männlicher Identität und deren Transformation. In N. Elias, E. Dunning, R. Blomert, & D. Bremecke (Hg.), *Sport und Spannung im Prozeß der Zivilisation* (S. 473–502). Suhrkamp.
- Dwertmann, H. (1996). Gründung des »Sportverbandes Niedersachsen« 1945. In Landessportbund Niedersachsen e.V. (Hg.), *Aufbau, Einheit, Entwicklung. 50 Jahre Landessportbund Niedersachsen 1946–1996* (S. 257–259). LandesSportBund Niedersachsen e.V.
- Eberherr, H. (2014). Intersektionalität aus der Organisationsperspektive. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 369–386). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-369>
- Eberherr, H. (2020a). Diversity nutzen – Zum Nutzen von Diversity. Begründungs- und Legitimationsdiskurse im organisationalen Vergleich. In W. Frieß, A. Mucha, & D. Rastetter (Hg.), *Diversity Management und seine Kontexte* (S. 23–38). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt1shkb.4>
- Eberherr, H. (2020b). Intersektionalität in der Organisationsforschung. In A. Biele Mefebue, A. D. Bührmann, & S. Grenz (Hg.), *Handbuch Intersektionalitätsfor-*

- schung (S. 245–256). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26292-1_29
- Eberherr, H. (2023). Die Macht des Performativen – Dekonstruktivistische Reflexionen zu Organisation und Diversität. In M. Funder, J. Grulich, & N. Hossain (Hg.), *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 95–110). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934684-95>
- Eberherr, H., & Funder, M. (2018). 11 Varianten des Gender Cage: Eine vergleichende Analyse. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder, & R. Hofmann (Hg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 285–304). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520-285>
- Eggers, M. M., Kilomba, G., Piesche, P., & Arndt, S. (Hg.). (2009). *Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland* (2. überarb. Aufl.). Unrast.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (Hg.). (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315115061>
- El-Mafaalani, A., & Wirtz, S. (2011). Wie viel Psychologie steckt im Habitusbegriff? Pierre Bourdieu und die »verstehende Psychologie«. *Journal für Psychologie*, 19(1). Abgerufen von <https://journal-fuer-psychologie.de/article/view/22>.
- Elmerich, K., Hornberger, S., Karl, D., & Watrinet, C. (2007). Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern unter dem Aspekt Managing Diversity. In D. Wagner & B.-F. Voigt (Hg.), *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik* (S. 17–38). Deutscher Universitäts-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9610-3_2
- Elsholz, U., Jaich, R., & Neu, A. (2018). Folgen der Akademisierung der Arbeitswelt. Wechselwirkungen von Arbeits- und Betriebsorganisation, betrieblichen Qualifizierungsstrategien und Veränderungen im Bildungssystem. Hans-Böckler-Stiftung.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.002>
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and Organizational Analysis. *Theory and Society*, 37(1), 1–44. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9052-y>
- Engel, R. (2007). Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze. Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In I. Koall, V. Bruchhagen, & F. Höher (Hg.), *Diversity Outlooks* (S. 97–110). Lit.
- Erel, U., Gutiérrez Rodríguez, E., & Klesse, C. (2007). Intersektionalität oder Simultaneität?! Zur Verschränkung und Gleichzeitigkeit mehrfacher Machtverhältnisse – Eine Einführung. In J. Hartmann, C. Klesse, P. Wagenknecht, B. Fritzsche, & K. Hackermann (Hg.), *Heteronormativität. Empirische Studien zu Geschlecht*,

- Sexualität und Macht (S. 239–250). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90274-6_16
- Erel, U., Gutiérrez Rodríguez, E., & Klesse, C. (2008). On the Depoliticisation of Intersectionality Talk. Conceptualising Multiple Oppressions in Critical Sexuality Studies. In A. Kuntsman & E. Miyake (Hg.), *Out of Place. Interrogating Silences in Queerness/Raciality* (S. 265–292). Raw Nerve Book.
- Esser, H. (1984). Determinanten des Interviewer- und Befragtenverhaltens: Probleme der theoretischen Erklärung und empirischen Untersuchung. In K.-U. Mayer & P. Schmidt (Hg.), *Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften* (S. 26–71). Campus.
- Esser, H. (1986). Befragtenverhalten als rationales Handeln. In G. Büschges & W. Raub (Hg.), *Soziale Bedingungen – Individuelles Handeln – Soziale Konsequenzen* (S. 279–304). Peter Lang.
- Ette, A., Straub, S., Weinmann, M., & Schneider, N. (Hg.). (2021). *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität*. Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhtskf>
- Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>
- Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck*. Hofmann.
- Fahrner, M. (2021). Governance von Sportverbänden. In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hg.), *Sportverbände* (S. 87–98). Hofmann.
- Fahrner, M., & Lesch, L. (2020). Organisationaler Wandel von Sportverbänden durch Änderungen in Vorstand und Vertretung (§ 26 BGB) – Eine Analyse am Beispiel des Deutschen Handballbundes. *Sport Und Gesellschaft*, 17(3), 263–291. <https://doi.org/10.1515/sug-2020-0017>
- Fasting, K., Huffmann, D., & Sand, T. S. (2014). Gender, Participation and Leadership in Sport in Southern Africa: A Baseline Study. The Norwegian Olympic and Paralympic Committee.
- Fasting, K., & Sisjord, M. K. (2019). Norway. Gender, governance and the impact of quota regulations. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Hg.), *Gender Diversity in European Sport Governance* (S. 131–140). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315115061-12>
- Fechner, F., Arnhold, J., & Brodführer, M. (2014). *Sportrecht*. Mohr Siebek.
- Fenstermaker, S. B., & West, C. (2001). »Doing Difference« revisited: Probleme, Aussichten und Dialog in der Geschlechterforschung. In B. Heintz (Hg.), *Geschlechtersoziologie* (S. 236–249). Westdeutscher Verlag.
- Fernández, J. J., & Valiente, C. (2021). Gender quotas and public demand for increasing women's representation in politics: An analysis of 28 European countries. *European Political Science Review*, 13(3), 351–370. <https://doi.org/10.1017/S1755773921000126>

- Fetting, K., Wallenstein, I., Wöß, V., & Walter, G. (2023). Anforderungen von LGBTQ-Mitarbeitenden an das Diversity Management. In M. Terstiege (Hg.), *Diversität in Marketing & Sales* (S. 185–207). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37358-0_10
- Finger, C. (2022). Soziale Herkunft und die Umsetzung von Studienaspirationen Individuelle und institutionelle Einflüsse in Phasen der Selbst- und Fremdselektion. Budrich Academic Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2b07vgs>
- Fischer, C., Achermann, C., & Dahinden, J. (2020). Revisiting Borders and Boundaries: Exploring Migrant Inclusion and Exclusion from Intersectional Perspectives. *Migration Letters*, 4, 477–485. <https://doi.org/10.59670/ml.v17i4.1085>
- Fischer, N., Pfaffel, P., & Xenodochius, C. (2002). *Frauen im Bayerischen Sport*. BLSV.
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2020). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *The Leadership Quarterly*, 31(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation. Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628047>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fletcher, T., & Hylton, K. (2016). »Race«, whiteness and sport. In J. Nauright & D. K. Wiggins (Hg.), *Routledge Handbook of Sport, Race and Ethnicity* (S. 87–106). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315745886-9>
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–423). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_29
- Flugel, K., Schmid, E., Vetter, N., & Wanka, A. (2021). Mehr als soziale Herkunft, Geschlecht und Alter? Methodisch-methodologische Überlegungen zur Reifikation in der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis. In S. Gabriel, K. Kotzyba, P. Leinhos, D. Matthes, K. Meyer, & M. Völcker (Hg.), *Soziale Differenz und Reifizierung* (S. 303–321). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31066-0_12
- Foldy, E. G. (2012). Something of Collaborative Manufacture: The Construction of Race and Gender Identities in Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4), 495–524. <https://doi.org/10.1177/0021886312440041>
- Foucault, M. (1991). *Die Ordnung des Diskurses* (17. erw. Aufl.). Fischer Taschenbuch. (Original veröffentlicht 1972).
- Foucault, M. (2020). *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1* (23. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1976).

- Foucault, M. (2021a). *Analytik der Macht* (9. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1994).
- Foucault, M. (2021b). *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses* (19. Aufl.). Suhrkamp. (Original veröffentlicht 1975).
- Franken, S. (2024). *Personal: Diversity Management* (2. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45472-2>
- Frohn, D., & Heiligers, N. (2024). »Out im Office?!« Die Arbeitssituation von LSBTI-QA* Personen in Deutschland. Abgerufen von https://www.diversity-institut.info/wp-content/uploads/2024/05/IDA_2024_Studie_LSBTIQA_2024_04_19.pdf
- Funder, M. (2014a). Die Mainstream-Organisationsforschung – Reflexionen aus einer Genderperspektive. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 29–57). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-27>
- Funder, M. (Hg.). (2014b). *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617>
- Funder, M. (2017a). Einführung: Neo-Institutionalismus und Geschlechterforschung – Reflexionen über Schnittstellen, theoretische Konzepte und empirische Befunde. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 9–31). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-9>
- Funder, M. (Hg.). (2017b). *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785>
- Funder, M. (2018). Neo-Institutionalismus und geschlechterorientierte Organisationsforschung – Befunde und Plädoyer für einen weiterführenden Dialog. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder, & R. Hofmann (Hg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen* (S. 307–342). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520-305>
- Funder, M., Dörhöfer, S., & Rauch, C. (2006). *Geschlechteregalität – Mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie*. Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268583>
- Funder, M., Gruhlich, J., & Hossain, N. (2023a). *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934684>
- Funder, M., Gruhlich, J., & Hossain, N. (2023b). Einführung: Diversität in Organisationen – Erste Annäherungen, Sichtweisen und Positionsbestimmungen. In M. Funder, J. Gruhlich, & N. Hossain (Hg.), *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 11–31). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934684-11>

- Funder, M., & May, F. (2014). Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited* (S. 195–224). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-193>
- Funder, M., & Walden, K. (2017). Alte Fragen, neue Antworten? Reflexionen zum ›Gender Cage‹ in Organisationen – Plädoyer für ein mehrdimensionales Analysemodell. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 35–69). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785>
- Funke, S. (1996). Frauen im Sport – Eine endlose Geschichte. In Landessportbund Niedersachsen e.V. (Hg.), *Aufbau, Einheit, Entwicklung. 50 Jahre Landessportbund Niedersachsen 1946–1996* (S. 115–131). LandesSportBund Niedersachsen e.V.
- Gamgami, A. (2024). BI_PoC Diversity Manager*innen in weißen Organisationen: Eine Gratwanderung zwischen Racial Stress & White Fragility. Perspektiven und Handlungsempfehlungen. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44224-8>
- Ganz, K., & Hausotter, J. (2020). *Intersektionale Sozialforschung*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839445143>
- Gardner, A., Love, A., & Waller, S. (2023). How do elite sport organizations frame diversity and inclusion? A critical race analysis. *Sport Management Review*, 26(3), 339–360. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2062975>
- Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: An investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402–417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Georgeac, O. A. M., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69–108. <https://doi.org/10.1037/pspi0000394>
- Giese, M. (2024). Die Ausgeschlossenen? »Leistungsgerechtigkeit« im inklusiven Sportunterricht. Eine ableismkritische Analyse aus behinderten- und inklusionspädagogischer Perspektive. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 54, 552–562. <https://doi.org/10.1007/s12662-023-00925-3>
- Giese, M., & Ruin, S. (2018). Forgotten bodies – an examination of physical education from the perspective of ableism. *Sport in Society*, 21(1), 152–165. <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1225857>

- Gieß-Stüber, P. (2009). Frauen- und Geschlechterforschung im Sport. Forschungsfelder, Entwicklungen und Perspektiven. *Freiburger Zeitschrift für Geschlechterstudien*, 23, 33–44.
- Gieß-Stüber, P., Burrmann, U., Radtke, S., Rulofs, B., & Tiemann, H. (2014). Expertise – Diversität, Inklusion, Integration und Interkulturalität – Leitbegriffe der Politik, sportwissenschaftliche Diskurse und Empfehlungen für den DOSB und die dsj. Deutscher Olympischer Sportbund e.V. Abgerufen von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Expertise_Diversitaet_Inklusion_Integration_Interkulturalitaet.pdf
- Gieß-Stüber, P., & Sobiech, G. (2017). Zur Persistenz geschlechtsbezogener Differenzsetzungen im Sportunterricht. In G. Sobiech & S. Günter (Hg.), *Sport & Gender – (Inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung* (S. 265–280). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13098-5_19
- Girtler, R. (1992). *Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit*. Böhlau.
- Glantz, A., & Michael, T. (2014). Interviewereffekte. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–322). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_21
- Gmür, M. (2006). The gendered stereotype of the »good manager«: Sex role expectations towards male and female managers. *Management Revue*, 17(2), 104–121. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/41771571>
- Goffman, E. (2003). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. Piper. (Original veröffentlicht 1969).
- Goffman, E. (2001). *Das Arrangement der Geschlechter* (2. Aufl.). Campus-Verlag. (Original veröffentlicht 1977).
- Goslin, A., & Kluka, D. (2014). *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*. 36(3), 93–108. Abgerufen von <https://www.ajol.info/index.php/sajrs/article/view/110939>
- Gottschall, K. (1998). Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In B. Geissler (Hg.), *FrauenArbeitsMarkt: Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung* (S. 63–94). Edition Sigma.
- Gouma, A., & Dorer, J. (2023). Intersektionalität: Methodologische und methodische Herausforderung für die feministische Medienforschung. In J. Dorer, B. Geiger, B. Hipfl, & V. Ratković (Hg.), *Handbuch Medien und Geschlecht* (S. 183–198). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6_81
- Gregorič, A., Oxelheim, L., Randøy, T., & Thomsen, S. (2017). Resistance to Change in the Corporate Elite: Female Directors' Appointments onto Nordic Boards. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 267–287. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2703-4>

- Grenzer, M., Meyer, I., Schuster, H., & Gebel, T. (2017). Rechtliche Rahmenbedingungen der Organisationsdatenforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 129–156). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_8
- Grulich, J. (2016). *Transnationale Unternehmen und Geschlecht. Eine praxeologische Organisationsanalyse*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12336-9>
- Grulich, J. (2020). Intersektionalität, Arbeit und Organisation. Eine überfällige Zusammenführung. In M. Seeliger, & J. Grulich (Hg.), *Intersektionalität, Arbeit und Organisation* (S. 7–15). Beltz Juventa. <https://doi.org/10.3224/gender.v12i2.o1>
- Grulich, J., & Biele Mefebue, A. (2023). Diversität in Organisationen aus Perspektive von Bourdieus Praxistheorie. In M. Funder, J. Grulich, & N. Hossain (Hg.), *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 111–130). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934684-111>
- Grulich, J., & Riegraf, B. (2020). Gender Mainstreaming und Diversity Management. Eine Diskussion aus intersektionaler Perspektive. In A. Biele Mefebue, A. D. Bührmann, & S. Grenz (Hg.), *Handbuch Intersektionalitätsforschung* (S. 257–270). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26292-1_9
- Günter, S. (2017). Postkoloniale Denk- und Deutungsmuster im Feld des Sport. In G. Sobiech & S. Günter (Hg.), *Sport & Gender – (Inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung – Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven* (S. 121–137). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13098-5_9
- Günter, S., & Schwark, A. (2024, 17. Februar). Diversität in Führungsebenen des organisierten Sports – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Vortrag auf der Arbeitstagung der Gleichstellungsbeauftragten der Sportbünde und Sportfachverbände des LandesSportBunds Niedersachsen e.V. in Hannover. Abgerufen von https://www.rsbhannover.de/fileadmin/user_upload/Keynote_LSB_Neu.pdf
- Gutiérrez Rodríguez, E. (2011). Intersektionalität oder: Wie nicht über Rassismus sprechen? In S. Hess, N. Langreiter, & E. Timm (Hg.), *Intersektionalität Revisited* (S. 77–100). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839414378.77>
- Gutting, D. (2015). Diversity Management als Führungsaufgabe Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09092-0>
- Hadjar, A. (2015). Bildung, Status und die Akzeptanz von Ungleichheit auf Basis des meritokratischen Prinzips. In M. Dammayr, D. Graß, & B. Rothmüller (Hg.), *Legitimität* (S. 153–175). transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839431818-008>
- Hall, S. (1997). The spectacle of the »other«. In S. Hall (Hg.), *Representation. Cultural Representation and Signifying Practices* (S. 223–290). Sage.

- Hammer, S., Grothe-Hammer, M., Leiulfsrud, H., & Øyslebø Sørensen, S. (19. Juli 2023). CfP: Organizing Exclusion: Tackling Inequalities by Dealing with Organizations. Abgerufen von <https://www.grothe-hammer.com/2023/07/19/cfp-or-ganizing-exclusion-tackling-inequities-by-dealing-with-organizations/>
- Hancock, A. M. (2007). When multiplication doesn't equal quick addition. *Perspectives on Politics*, 5(1), 63–79. <https://doi.org/10.1017/S1537592707070065>
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Haraway, D. (1991). *Simians, Cyborgs, and Women. The Reinvention of Nature*. Routledge.
- Haraway, D. J. (2016). *Staying with the trouble. Making kin in the Chthulucene*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11cw25q>
- Haring, M. (2010). *Sportförderung in Deutschland. Eine vergleichende Analyse der Bundesländer*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92192-1>
- Harriet Taylor Mill-Institut (Hg.). (2024). Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden. Hintergrund und praktische Umsetzung. Abgerufen von <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/241356/9a2a5f5a9bed25e7f9d5f6bfo7895ace/handlungsleitfaden-data.pdf>
- Hartmann, J. (2017). Stichprobenziehung und Feldzugang in Organisationen. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 185–211). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_10
- Hartmann-Tews, I., Combrink, C., & Dahmen, B. (2003). »Gendering« Prozesse in Sportorganisationen – Zur (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen in den Führungsgremien des Sports. In I. Hartmann-Tews, P. Gieß-Stüber, M.-L. Klein, C. Kleindienst-Cachay, & K. Petry (Hg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 151–186). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11404-8_5
- Hartmann-Tews, I., Dernbach, M., Aalders, S., & Nobis, T. (2025). Rassismus im Spitzensport – (k)ein Thema? Eine Exploration der Wahrnehmung von BPoC Athlet*innen und Führungskräften in den Bundesfachverbänden. In S. Günter & A. Schwark (Hg.), *Diversität & Sport* (S. 49–65) Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748962588-47>
- Hartmann-Tews, I., Menzel, T., & Braumüller, B. (2022). Experiences of LGBTQ+ individuals in sports in Germany. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 52(1), 39–49. <https://doi.org/10.1007/s12662-021-00756-0>
- Hartmann-Tews, I., & Rulofs, B. (2010). Sport: Analyse der Mikro- und Makrostrukturen sozialer Ungleichheit. In R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 686–691). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_80

- Hartz, R. (2017). Über die Kunst, sich anders zu organisieren. Organisation als »Ge-
gen-Dispositiv« am Fallbeispiel einer Genossenschaftsbank. In R. Diaz-Bone &
R. Hartz (Hg.), *Dispositiv und Ökonomie* (S. 203–231). Springer VS. [https://doi.
org/10.1007/978-3-658-15842-2_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15842-2_8)
- Hartz, R., & Fassauer, G. (2016). Diskursanalyse in der Organisationsforschung. In
S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisa-
tionsforschung* (S. 1–23). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08580
-3_17-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08580-3_17-1)
- Hartz, R., & Rätzer, M. (Hg.). (2014). *Organisationsforschung nach Foucault. Macht
– Diskurs – Widerstand*. transcript. [https://doi.org/10.1515/transcript.97838394
21710](https://doi.org/10.1515/transcript.9783839421710)
- Hasse, R., & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus* (2. vollst. überarb.). tran-
script. <https://doi.org/10.1515/9783839400289>
- Haut, J., & Emrich, E. (2011). Sport für alle, Sport für manche: Soziale Ungleichhei-
ten im pluralisierten Sport. *Sportwissenschaft*, 41(4), 315–326. [https://doi.org/1
0.1007/s12662-011-0214-8](https://doi.org/10.1007/s12662-011-0214-8)
- Heckemeyer, K. (2017). Gender, Diversität, Intersektionalität – Zur Erforschung ge-
schlechtlicher Ordnung im Sport. *Ze-phir*, 24(2), 18–20.
- Heckemeyer, K. (2018). Leistungsklassen und Geschlechtertests. Die heteronorma-
tive Logik des Sports. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839442166>
- Heckemeyer, K. (2021). Wer gilt als un_sportlich und in_kompetent?: Körpervorstel-
lungen und Körpernormierungen in der Lehrpersonenbildung für das Fach Be-
wegung und Sport. In S. O. Dankwa, S.-M. Filep, U. Klingovsky, & G. Pfruender
(Hg.), *Bildung.Macht.Diversität* (S. 227–241). transcript. [https://doi.org/10.1515
/9783839458266-015](https://doi.org/10.1515/9783839458266-015)
- Heckemeyer, K., Frohn, J., & Günter, S. (2021). Erklärung der dvs-Kommission
»Geschlechter- und Diversitätsforschung«. Geschlechtliche Vielfalt im Sport –
Konsequenzen für die Sportwissenschaft. Abgerufen von [https://www.sportwi
ssenschaft.de/dvs-news-archiv/news/erklarung-der-dvs-kommission-geschl
echter-und-diversitaetsforschung/](https://www.sportwissenschaft.de/dvs-news-archiv/news/erklarung-der-dvs-kommission-geschlechter-und-diversitaetsforschung/)
- Heckemeyer, K., & Gramespacher, E. (2019). Perspektiven auf geschlechtliche Viel-
falt im Sport. *Freiburger Zeitschrift für Geschlechterstudien*, 25(1-2019), 5–21.
<https://doi.org/10.3224/fzgv.v25i1.01>
- Heffernan, C. (2018). *Gender Allyship: Considering the Role of Men in Addressing
the Gender-Leadership Gap in Sport Organizations*. Dissertation, University of
Minnesota.
- Heinemann, K. (1988). Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbei-
ter im Verein. In H. Digel (Hg.), *Sport im Verein und im Verband: Historische,
politische und soziologische Aspekte* (S. 123–137). Hofmann.
- Heinemann, K., & Horsch, H.-D. (1981). *Soziologie der Sportorganisation*. *Sportwis-
senschaft*, 11, 123–150. <https://doi.org/10.1007/BF03177039>

- Heintz, B. (2008). Ohne Ansehen der Person? De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In S. M. Wilz (Hg.), *Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen* (S. 231–251). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90831-1_8
- Heintz, B., & Nadai, E. (1998). Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(2), 75–93. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1998-0201>
- Heintz, B., Nadai, E., Fischer, R., & Ummel, H. (1997). Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Campus.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helsper, W., Hummrich, M., & Kramer, R.-T. (2010). Qualitative Mehrebenenanalyse. In B. Frieberthäuser & A. Prengel (Hg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 119–135). Beltz Juventa.
- Henry, I. P., & Robinson, L. (2010). Gender Equality and Leadership in Olympic Bodies. International Olympic Committee. Abgerufen von https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympism_in_action/Women_and_sport/GENDER_EQUALITY_AND_LEADERSHIP_IN_OLYMPIC_BODIES.pdf
- Hense, A., & Schork, F. (2017). Doing Mixed-Methods: Methodenintegrative Ansätze in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 359–388). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_34
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581–602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hericks, K. (2011). Entkoppelt und institutionalisiert. Gleichstellungspolitik in einem deutschen Konzern. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93345-0>
- Hericks, K. (2017). Entkopplungen und die widersprüchlichen Institutionalisierungen von Geschlecht – zur Konzeption und Diskussion des Entkopplungstheorems. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 203–231). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-203>
- Hericks, K., & Wobbe, T. (2017). Ein Sieg des Fortschritts? ›Gleichbehandlung‹ und ›Leistung‹ aus der Perspektive der World Polity-Forschung. In M. Funder (Hg.),

- Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung (S. 71–96). *Nomos*. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-71>
- Hill, T., Trussell, D. E., Ritondo, T., & Kerwin, S. (2024). A study of critical whiteness in sport research and disrupting racism: Research with a Black Lives Matter task force. *Leisure/Loisir*, 48(2), 245–258. <https://doi.org/10.1080/14927713.2023.2291021>
- Hill Collins, P. (1993). Toward a New Vision: Race, Class, and Gender as Categories of Analysis and Connection. *Race, Sex & Class*, 1(1), 25–45. <https://www.jstor.org/stable/41680038>
- Hill Collins, P. (2019). Intersectionality as Critical Social Theory. Duke University Press. <https://doi.org/10.1515/9781478007098>
- Hill Collins, P., & Bilge, S. (2016). Intersectionality. Polity Press.
- Hillmert, S. (2024). Leistung, Leistungsgerechtigkeit und Meritokratie. In P. Böhnke & D. Konietzka (Hg.), *Handbuch Sozialstrukturanalyse*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39759-3_13-1
- Hinz, T. (2009). Mehrebenenanalyse. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 648–667). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_31
- Hipp, L., Sauermann, A., & Stuth, S. (2023). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hg.), *Teilzeitführung* (2. Aufl., S. 79–94). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_4
- Hirschauer, S. (1994). Die soziale Fortpflanzung der Zwei-Geschlechtlichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46(4), 668–692.
- Hirschauer, S. (2001a). Das Vergessen des Geschlechts: Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. In B. Heintz (Hg.), *Geschlechtersoziologie* (S. 208–235). Westdeutscher Verlag.
- Hirschauer, S. (2001b). Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. *Zeitschrift für Soziologie*, 30(6), 429–451. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2001-0602>
- Hirschauer, S. (2016). Judith, Niklas und das Dritte der Geschlechterdifferenz: Undoing gender und die Post Gender Studies. *GENDER*, 3, 114–129. <https://doi.org/10.3224/gender.v8i3.10>
- Hirschauer, S. (Hg.). (2017). *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung* (1. Aufl.). Velbrück Wissenschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845292540-1>
- Hoerber, L. (2007). Exploring the Gaps between Meanings and Practices of Gender Equity in a Sport Organization. *Gender, Work & Organization*, 14(3), 259–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00342.x>

- Hofbauer, J. (2006). Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management aus der Perspektive des Bourdieu'schen Distinktions- und Habituskonzepts. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 31, 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11614-006-0077-7>
- Hofbauer, J. (2014). Der Bourdieusche Werkzeugkasten: Organisationen als symbolische Gewalt. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 142–165). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-142>
- Hofbauer, J., & Striedinger, A. (2017). Gender Equality Politik: Überlegungen und Befunde zu institutionellen Logiken und symbolischer Gewalt am Beispiel von Hochschulen. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 499–521). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-499>
- Hoffmeister, K. (1996a). Aufbau aus den Trümmern des Kriegs. Wie es mit dem Sport in Niedersachsen damals wieder anfang. In Landessportbund Niedersachsen e.V. (Hg.), *Aufbau, Einheit, Entwicklung. 50 Jahre Landessportbund Niedersachsen 1946–1996* (S. 16–25). LandesSportBund Niedersachsen e.V.
- Hoffmeister, K. (1996b). Landesweit Gründung von Sportbünden. Die Entwicklung der Organisation. In Landessportbund Niedersachsen e.V. (Hg.), *Aufbau, Einheit, Entwicklung. 50 Jahre Landessportbund Niedersachsen 1946–1996* (S. 40–47). LandesSportBund Niedersachsen e.V.
- Hofmann, R. (2014). Organisationen verändern Geschlechterverhältnisse?! Queertheoretische Perspektiven für eine geschlechtergerechte Entwicklung von Organisationen. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 387–441). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-387>
- Hofmann, R. (2018). GAMMA – Das Industrieunternehmen (D): Geschlechtergleichstellung im Widerspruch zu heteronormativ geprägter Leistungsnorm. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder, & R. Hofmann (Hg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 261–283). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520-261>
- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 57–77). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_4
- Holvino, E. (2010). Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248–277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
- Holzmayer, M. (2023). Die Illusion der Berufswahl. Zur Passung von Habitus und Feld bei Lehramtsstudierenden. Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/5996>

- Horch, H., & Schütte, N. (2005). Professionalisierungsdruck und -hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports. In B. Frick & G. Ahlert (Hg.), *Ökonomie des Breitensports* (S. 55–72). Hofmann.
- Horwath, I. (2017). Scotts Institutionenbegriff als Heuristik zur Analyse von Geschlechterverhältnissen. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 125–152). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-123>
- Hovden, J. (2000). »Heavyweight« men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *Nordic Journal of Women's Studies* (NORA), 1(8), 17–32. <https://doi.org/10.1080/080387400408035>
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
- Hovden, J. (2015). Assessing the sociology of sport: On sport organizations and neoliberal discourses. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 472–476. <https://doi.org/10.1177/1012690214566645>
- Hovden, J., Elling, A., & Knoppers, A. (2019). Policies and strategies. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Hg.), *Gender Diversity in European Sport Governance* (S. 192–204). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315115061-17>
- Huesmann, M., & Gärtner, M. (2015). Nicht überall wo Teilzeit drin ist, kommt Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance heraus. Ein Diskussionsbeitrag. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S. 257–270). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0_14
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz.
- Hylton, K. (2010). How a turn to critical race theory can contribute to our understanding of »race«, racism and anti-racism in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 335–354. <https://doi.org/10.1177/1012690210371045>
- Icks, A., Bijedić, T., Kay, R., Latzke, P., & Merx, A. (2021). Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors Abgerufen von https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskrimim_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Imbusch, P. (2013). Macht und Herrschaft in der wissenschaftlichen Kontroverse. In P. Imbusch (Hg.), *Macht und Herrschaft* (2. Aufl., S. 9–35). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93469-3_1
- International Olympic Committee. (2025). Olympic Values – Excellence, Respect and Friendship. Abgerufen von <https://www.olympics.com/ioc/olympic-values>

- Jäger, S. (2016). *Kritische Diskursanalyse: Eine Einführung* (7. Aufl.). Unrast.
- Jeffrey, A., & Thorpe, H. (2024). Bourdieu on the field: Gender, power and the organization of sport. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 331–344). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00036>
- Jensen, C. (2022). *Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37304-7>
- Jobware. (2014). *Eye-Tracking-Studie Leseverhalten bei Online-Stellenanzeigen*. Abgerufen von <https://www.healthcare-personal.de/hcpm/bilder/pdf/Eye-Tracking-Studie.pdf>
- Jochmann-Döll, A., & Tondorf, K. (2011). Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung* (6. Aufl., S. 361–376). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_33
- Jüngling, C., & Rastetter, D. (2011). Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung* (6. Aufl., S. 25–40). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_2
- Jütting, D. H. (2008). Sport im Verein. In K. Weiß & R. Gugutzer (Hg.), *Handbuch Sportsoziologie* (S. 133–142). Hofmann.
- Kalthoff, H. (2003). Beobachtende Differenz. Instrumente der ethnografisch-soziologischen Forschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 32(1), 70–90. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2003-0104>
- Kammler, C., Parr, R., & Schneider, U. J. (2014). *Foucault Handbuch. Leben – Werk – Wirkung*. Sonderausgabe. J. B. Metzler Verlag.
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/2777808>
- Karaçam, M. Ş., & Koca, C. (2015). Strategies of Women Managers in Sport Organisations: A Way of Subversion or Reproduction of the Existing Gendered Field? In A. Tatli, M. Özbilgin, & M. Karatas-Özkan (Hg.), *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management* (S. 207–228). Routledge.
- Karaçam, M. Ş., & Koca, C. (2019). Men's resistance to gender equality in sport governance. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Hg.), *Gender Diversity in European Sport Governance* (S. 25–35). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315115061-3>

- Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2023). Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hg.), *Teilzeitführung* (2. Aufl., S. 3–46). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_1
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2. überarb. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92366-6>
- Keyser-Verreault, A., Brière, S., St-Pierre, M., Demers, G., & Culver, D. (Hg.). (2024). *Equity, Diversity and Inclusion in Sport Organizations*. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/jj.13083309>
- Kieser, A., & Ebers, M. (Hg.). (2019). *Organisationstheorien* (8. Aufl.). Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-034897-4>
- King, N. (2017). *Sport Governance: An introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315623313>
- Klebig, K. (2021). Studierendenmilieus und fachkulturelle Passung. Eine Analyse am Beispiel des Elitenetzwerks Bayern. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34271-5>
- Klemm, M., & Liebold, R. (2017). Qualitative Interviews in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 299–324). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_13
- Kley, C. (2013). Intersektionalität, Macht und Herrschaft. Eine Diskussion der Ansätze von Amy Allen und Gudrun-Axeli Knapp. In V. Kallenberg, J. Meyer, & J. M. Müller (Hg.), *Intersectionality und Kritik* (S. 197–218). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93168-5_10
- Klinger, C. (1995). Beredtes Schweigen und verschwiegenes Sprechen: Genus im Diskurs der Philosophie. In H. Bußmann & R. Hof (Hg.), *Zur Geschlechterdifferenz in den Kulturwissenschaften* (S. 34–59). Kröner.
- Klinger, C. (2008). Überkreuzende Identitäten – Ineinandergreifende Strukturen. Plädoyer für einen Kurswechsel in der Intersektionalitätsanalyse. In C. Klinger & G.-A. Knapp (Hg.), *Überkreuzungen, Fremdheit, Ungleichheit, Differenz* (S. 38–67). Westfälisches Dampfboot.
- Klinger, C., & Knapp, G.-A. (2007). Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz. Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, »Rasse«/Ethnizität. In *Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht & Ethnizität* (S. 19–40). Campus.
- Knapp, G.-A. (2005). »Intersectionality«: Ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von »Race, Class, Gender«. *Feministische Studien*, 23(1), 68–81. <http://dx.doi.org/10.25595/618>
- Knapp, G.-A. (2011). Von Herkunft, Suchbewegungen und Sackgassen: Ein Abschlusskommentar. In S. Hess, N. Langreiter, & E. Timm (Hg.), *Intersektionali-*

- tät Revisited (S. 249–271). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839414378.249>
- Knapp, G.-A. (2013). Zur Bestimmung und Abgrenzung von »Intersektionalität«. Überlegungen zu Interferenzen von »Geschlecht«, »Klasse« und anderen Kategorien sozialer Teilung. *Erwägen, Wissen, Ethik: EWE; Forum für Erwägungskultur = Deliberation, Knowledge, Ethics*, 24(3), 234–354.
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered Managerial Discourses in Sport Organizations: Multiplicity and Complexity. *Sex Roles*, 58(1-2), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9324-z>
- Knoppers, A., De Haan, D., Norman, L., & LaVoi, N. (2022). Elite women coaches negotiating and resisting power in football. *Gender, Work & Organization*, 29(3), 880–896. <https://doi.org/10.1111/gwao.12790>
- Knoppers, A., & Markula, P. (2024). Introduction: Why a Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 1–19). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00008>
- Knoppers, A., McLachlan, F., Spaaij, R., & Smits, F. (2022). Subtexts of Research on Diversity in Sport Organizations: Queering Intersectional Perspectives. *Journal of Sport Management*, 36(6), 613–622. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0266>
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517–529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Kohaut, S., & Möller, I. (2022). Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht, 1. Abgerufen von <https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-01.pdf>
- Kracke, N., Schwabe, U., & Buchholz, S. (2024). Neuer Bildungstrichter: Trotz Akademisierungsschub immer noch ungleicher Zugang zur Hochschule. *DZHW Brief*, 2. https://doi.org/10.34878/2024.02.dzhw_brief
- Krainer, L., & Lerchster, R. (2020). Fragen und Zuhören – Methode oder Tugend? In J. Donlic & I. Strasser (Hg.), *Gegenstand und Methoden qualitativer Sozialforschung. Einblicke in die Forschungspraxis* (S. 37–50). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv12sdvtq.5>
- Krell, G. (2011). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (6. Aufl., S. 403–422). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_37
- Krell, G. (2014). »Wahrheitsspiele«: Diversity versus oder inklusive Intersektionalität? *Soziale Probleme*, 25(2), 194–208. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-447974>

- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (Hg.). (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung (6. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8>
- Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung (6. Aufl., S. 155–174). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15
- Krell, G., & Winter, R. (2011). Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung (6. Aufl., S. 343–360). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_32
- Krempkow, R. (2022). Gleiche Chancen für alle? Konzeption und Ergebnisse eines »Migrations-Bildungstrichters«. Abruf unter https://www.gew.de/fileadmin/media/sonstige_downloads/hv/Service/Presse/2022/20220922-Migrations-Bildungstrichter.pdf
- Krook, M. L. (2016). Contesting gender quotas: Dynamics of resistance. *Politics, Groups, and Identities*, 4(2), 268–283. <https://doi.org/10.1080/21565503.2016.1151797>
- Krüger, M. (2002). Gymnastik, Turnen und Sport im 19. Jahrhundert. In A. Güllich & M. Krüger (Hg.), Grundlagen von Sport und Sportwissenschaft (S. 347–362). Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53404-5_20
- Krüger, M. (2020). *Einführung in die Geschichte der Leibeserziehung und des Sports. Teil 2: Leibeserziehung im 19. Jahrhundert. Turnen fürs Vaterland* (3. neu bearb. Aufl.). Hofmann.
- Kubisch, S. (2008). Habituelle Konstruktion sozialer Differenz. Eine rekonstruktive Studie am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Springer VS.
- Kuckartz, U. (2014). Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kühl, S. (2009). Visualisierungsmethoden. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden (S. 195–215). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_10
- Kühl, S. (2012). Zum Verhältnis von Macht und Hierarchie in Organisationen. Das Zusammenspiel von »Überwachung von Mitarbeitern« und »Unterwachung von Vorgesetzten«. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal, & D. Fink (Hg.), Macht in

- Unternehmen (S. 165–183). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7053-4_11
- Kühl, S. (2015). Gesellschaft der Organisationen, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft. Zu den Grenzen einer an Organisationen ansetzenden Zeitdiagnose. In M. Apelt & U. Wilkesmann (Hg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 73–91). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07330-5_4
- Kühl, S. (2023). *Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung*. Campus.
- Kühn, T., & Koschel, K.-V. (2011). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93243-9>
- Kunzmann, E. A., Ringelband, O., & Hoyndorf, A. (2019). Geschlechterbasierte Vorurteile in der Auswahl von Top-Managern. In M. E. Domsch, D. H. Ladwig, & F. C. Weber (Hg.), *Vorurteile im Arbeitsleben* (S. 137–151). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8_8
- Kutzner, E. (2010). Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. *GENDER*, 2, 25–40. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-394332>
- Ladwig, D. H., & Domsch, M. E. (2023). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hg.), *Teilzeitführung* (2. Aufl., S. 151–164). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_8
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion: Theorie und Praxis*. UTB.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarb. Aufl.). Beltz.
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2003). *Leitbild des LandesSportBundes Niedersachsen. Mittendrin – In unserer Gesellschaft*. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lbs/LSB_Leitbild_2002.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2014). *Einberufung zum 39. Landessporttag am 22.11.2014 um 10:30 Uhr Congress Union Celle, Thierplatz 1, 29221 Celle. LSB-Magazin, Sonderausgabe*. Abruf unter https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lbs/Berichtshefte/LSB-Berichtsheft_2014.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2021a). *Festschrift 75 Jahre LSB. Landessportbund Niedersachsen e.V.*
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2021b). *Sportvereinskultur als Immaterialielles Kulturerbe. LSB-Magazin*, 5, 31. Abruf unter https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/user_upload/LSB-Magazin_05_2021_Online.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2022a). *LSB-Präsidium und LSB-Vorstand. LSB-Magazin*, 11, 9–10. Abruf unter https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lbs-magazin/2022/202211_LSB-Magazin_Nov_web.pdf

- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2022b). Mitglieder des Präsidiums seit 1946. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lsb/LSB_Geschichte/202212_Praesidiumsmitglieder_seit_1946.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2022c, 02. Dezember). News-Meldung: Neues LSB-Organigramm online. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/news-meldung/neues-lsb-organigramm-online-6221>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2022d). Sport verbindet Menschen. Positionspapier des LandesSportBunds Niedersachsen e.V. zum Thema Inklusion. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/user_upload/Positionspapier_-_Sport_verbindet_Menschen.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2024a, 13. Februar). News-Meldung – LSB-Präsidium stellt Weichen für die Zukunft. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/news-meldung/lsb-praesidium-stellt-weichen-fuer-die-zukunft-6976>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2024b). Protokoll über den 49. Ordentlichen Landessporttag des LandesSportBundes Niedersachsen e.V. (LSB) am 16. November 2024 in Hannover. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/Presse/Protokoll49LST.pdf>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2024c). Satzung – Richtlinien – Ordnungen von LandesSportBund Niedersachsen und Sportjugend Niedersachsen. Landessportbund Niedersachsen. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/LSB-Satzung_RiLi_Ordnung/2024/RiLi_2024_-_Gesamtbroschüre.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2024d). Tagungsunterlagen: 49. Landessporttag. LSB-Magazin. Abruf unter https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lsb/Berichtshefte/LSB_Berichtsheft_49_LASPO_2024.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2024e, 11. Dezember). News-Meldung: Richtlinien und Ordnungen für das Jahr 2025 online. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/news-meldung/richtlinien-und-ordnungen-fuer-2025-online-7248>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025a). Bildungsprogramm Teilhabe und Vielfalt. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/Sportentwicklung/T_V_Bildungsprogramm2025_Web.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025b). Gleichstellungsbericht 2024. Abgerufen von https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokument/e/Grundsatzfragen/LSB-Gleichstellungsbericht_2024.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025c). Karriere. Abgerufen von <https://8140998927.karriereportal.cloud>

- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025d). Kompetent in Führung. Abgerufen von <https://www.akademie.lsb-niedersachsen.de/aus-/fort-/weiterbildung/angebote-fuer-fuehrungskraefte-1/kompetent-in-fuehrung>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025e). LSB-Geschäftsstelle. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/landessportbund/geschaeftsstelle>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025f). Organe. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/landessportbund/organe>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025g). Organigramm der Geschäftsstelle des LandesSportBundes Niedersachsen e.V. Abgerufen von <https://indd.adobe.com/view/63c95003-a921-41f8-b691-e5128444d3c2>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025h). Präsidium. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/landessportbund/organe/praesidiumsmittlieder>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025i). Qualifix. Abgerufen von <https://www.akademie.lsb-niedersachsen.de/aus-/fort-/weiterbildung/angebote-fuer-fuehrungskraefte/qualifix>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025j). Teilhabe und Vielfalt. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/themen/sport-und-vereinsentwicklung/teilhabe-und-vielfalt>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025k). Zahlen, Daten, Fakten. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/landessportbund/zahlen-daten-fakten>
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.). (2025l, 24. März). News-Meldung: LSB veröffentlicht Gleichstellungsbericht. Abgerufen von <https://www.lsb-niedersachsen.de/news-meldung/lsb-veroeffentlicht-gleichstellungsbericht-7346>
- Lang, G., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2021). Professionalisierung von Sportverbänden. In T. Wojciechowski & L. Thieme (Hg.), *Sportverbände. Stand und Perspektiven der Forschung* (S. 117–132). Hofmann.
- Langenfeld, H. (1988). Wie sich der Sport in Deutschland seit 200 Jahren organisatorisch entwickelt hat. In H. Digel & K. Cachay (Hg.), *Sport im Verein und im Verband. Historische, politische und soziologische Aspekte* (S. 18–34). Hofmann.
- Langer, A., & Schröer, A. (2011). Professionalisierung im Nonprofit Management. In A. Langer & A. Schröer (Hg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 9–32). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92664-3_1
- Langreiter, N., & Timm, E. (2011). Intersektionalität als kritisches Werkzeug der Gesellschaftsanalyse. Ein E-Mail-Interview mit Nina Degele und Gabriele Winker. In S. Hess, N. Langreiter, & E. Timm (Hg.), *Intersektionalität Revisited* (S. 55–76). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839414378.55>
- Lapchick, R. (Hg.). (2020). The 2019 Racial and Gender Report Card: College Sport. University of Central Florida (UCF). Abgerufen von <https://static1.squarespace>.

- com/static/673fe9f4925aa40afa36e72f/t/6787c6d3f090oc49aa306c94/1736951512551/2019+NCAA+RGRC.pdf
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Hg.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2. Aufl., S. 215–254). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Le Breton, M., Burren, S., & Bachmann, S. (Hg.). (2024). *Differenzkritische Perspektiven auf Fachhochschulen und Universitäten. Analysen und Interventionen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44988-9>
- Lederle, S. (2008). *Die Ökonomisierung des Anderen: Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90993-6>
- Lehmann, A.-K., & Rybnikova, I. (2014). Macht und Widerstand in Medienunternehmen aus Foucault'scher Perspektive. In R. Hartz & M. Rätzer (Hg.), *Organisationsforschung nach Foucault* (S. 211–232). transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839421710.211>
- Lehner, E. (2002). Die Organisation als Männerbund. In M. Wolf (Hg.), *Frauen und Männer in Organisationen und Leistungsfunktionen: Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Gesellschaft* (S. 19–37). Brandes & Apsel.
- Lenz, I. (2007). Power People, working People, Shadow people ... Gender, Migration, Class and Practices of (In)Equality. In I. Lenz, C. Ulrich, & B. Fersch (Hg.), *Gender Orders Unbound? Globalisation, Restructuring and Reciprocity* (S. 99–120). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf086s.7>
- Lesch, L., Kerwin, S., Thormann, T. F., & Wicker, P. (2022). Critical Masses and Gender Diversity in Voluntary Sport Leadership: The Role of Economic and Social State-Level Factors. *Sustainability*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14106208>
- Levy, A., & Phillips, K. W. (2020). Making the Case for Diversity: Advantages, Disadvantages, and Alternatives to the Business Case. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13958symposium>
- Liebig, B., & Nentwig-Gesemann, I. (2009). Gruppendiskussion. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 102–123). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_6
- Liebig, B., & Peitz, M. (2017). Organisationaler Wandel durch neue Väter? Eine neoinstitutionalistische Analyse aktiver Vaterschaft in Erwerbsorganisationen. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 391–414). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-389>
- Liebig, S., Matiaske, W., & Rosenbohm, S. (Hg.). (2017a). *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6>

- Liebig, S., Matiaske, W., & Rosenbohm, S. (2017b). Methoden der empirischen Organisationsforschung: Ein integrativer Zugang. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 3–14). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_1
- Littig, B. (2002). Interviews mit Experten und Expertinnen. Überlegungen aus geschlechtertheoretischer Sicht. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview* (S. 191–206). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_9
- Liu, H., & Baker, C. (2016). White Knights: Leadership as the heroicisation of whiteness. *Leadership*, 12(4), 420–448. <https://doi.org/10.1177/1742715014565127>
- Löffler, M. (2013). Intersektionalität und Herrschaftskritik. Erwägen, Wissen, Ethik: EWE; Forum für Erwägungskultur = Deliberation, Knowledge, Ethics, 24(3), 419–421.
- Loos, P., & Schäffer, B. (2001). Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93352-2>
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. Yale University Press.
- Lorey, I. (2022). Subjektivierung und (Selbst)Regierung. *Feministische Studien*, 40(2), 229–231. <https://doi.org/10.1515/fs-2022-0034>
- Losert, A. (2009). *Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management*. Dissertation, Universität Hamburg.
- Losert, A. (2011). Forschungsskizze: Der Betriebsrat als Akteur im Diversity Management. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung* (6. Aufl., S. 225–230). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_22
- Lott, Y. (2023). Wann Eltern Feierabend machen wollen. Policy Brief WSI, 74(2). Hans-Böckler-Stiftung.
- Luhmann, N. (1988). Frauen, Männer und George Spencer Brown. *Zeitschrift für Soziologie*, 17, 47–71. <https://doi.org/10.1515/zfsocz-1988-0104>
- Lutz, H. (2001). Differenz als Rechenaufgabe. Über die Relevanz der Kategorien Race, Class, Gender. In H. Lutz & N. Wenning (Hg.), *Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft* (S. 215–230). Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11705-6_12
- Lutz, H. (2018). Intersektionelle Biographieforschung. In H. Lutz, M. Schiebel, & E. Tuider (Hg.), *Handbuch Biographieforschung* (S. 139–150). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21831-7_12
- Lutz, H., & Davis, K. (2005). Geschlechterforschung und Biographieforschung: Intersektionalität als biographische Ressource am Beispiel einer außergewöhnlichen Frau. In B. Völter, B. Dausien, H. Lutz, & G. Rosenthal (Hg.), *Biographie-*

- forschung im Diskurs (S. 228–247). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-663-09432-6_12
- Lutz, H., Herrera Vivar, M. T., & Supik, L. (Hg.). (2013). Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes (2. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19550-6>
- Lutz, H., & Wenning, N. (2001). Differenzen über Differenz – Einführung in die Debatten. In H. Lutz & N. Wenning (Hg.), *Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft* (S. 11–24). Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11705-6_1
- MacKinnon, C. A. (1987). *Feminism unmodified: Discourses on life and law*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2070528>
- Maltry, K. (1998). Machtdiskurs und Herrschaftskritik im Feminismus. In P. Imbusch (Hg.), *Macht und Herrschaft* (S. 299–316). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10691-3_17
- Mann, S. A., & Huffmann, D. J. (2005). The Decentering of Second Wave Feminism and the Rise of the Third Wave. *Science & Society*, 69(1), 56–91. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/40404229>
- Markula, P., & Knoppers, A. (Hg.). (2024). *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203691>
- Markula, P., & Pringle, R. (2006). *Power, Knowledge and Transforming the Self*. Routledge.
- Matsuda, M. (1991). Beside my sister, facing the enemy: Legal theory out of coalition. *Stanford Law Review*, 43(6), 1183–1192. <https://doi.org/10.2307/1229035>
- Mauer, H. (2018). Intersektionalität und Gouvernamentalität. Die Regierung von Prostitution in Luxemburg. Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742113>
- Maurič, U. (2024). Global Citizenship Education in der Lehrer*innenbildung. Potenzial und Chancen für Demokratiepädagogik in der Phase des Berufseinstiegs. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-46267-3>
- Mayntz, R. (1988). Funktionale Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In R. Mayntz, B. Rosewitz, U. Schimank, & R. Stichweh (Hg.), *Differenzierung und Verselbstständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 11–44). Campus Verlag.
- McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs*, 30(3), 1771–1800. <https://doi.org/10.2307/1229035>
- McDowell, J., & Carter-Francique, A. R. (2017). An Intersectional Analysis of the Workplace Experiences of African American Female Athletic Directors. *Sex Roles*, 77(5–6), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0730-y>
- McKeag, J., McLeod, J., Star, S., Altukhov, S., Yuan, G., & Shilbury, D. (2024). Board Composition in National Sport Federations: An Examination of BRICS Count-

- ries. *Journal of Global Sport Management*, 9(3), 599–620. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2155982>
- McLeod, J., Phillips, P., Rowe, K., Reddan, S., Raw, K., & Swanson, S. (2025). How does gender diversity impact board performance? Insights from Australian sport. *Sport Management Review*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/14413523.2025.2485541>
- McLeod, J., Star, S., & Shilbury, D. (2023). Board composition in national sport federations: A cross-country comparative analysis of diversity and board size. *Managing Sport and Leisure*, 28(6), 714–731. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1970614>
- Meier, H. (2003). *Mitarbeit im Sport. Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargelegt am Beispiel der Arbeitsverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels*. Dissertation, Universität Bielefeld.
- Meier, H., & Thiel, A. (2006). »Starke Kulturen« – Sportvereine im Spannungsfeld zwischen struktureller Veränderung und Existenzsicherung. In M. Krüger & B. Schulze (Hg.), *Fußball in Geschichte und Gesellschaft. Tagung der dvs-Sektionen Sportgeschichte und Sportsoziologie vom 29.09.-01.10.2004 in Münster* (S. 181–189). Czwalina.
- Meier, H., Thiel, A., & Adolph, C. (2014). Organisationales Lernen und Veränderungsbarrieren in Sportorganisationen. In A. Rütten, S. Nagel, & R. Kähler (Hg.), *Handbuch Sportentwicklungsplanung* (S. 149–156). Hofmann.
- Meier, S. (2023). *Leistung und Diversität im Schulsport. Grundlagen und Perspektiven*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40206-8>
- Melton, E. N., & Bryant, M. J. (2017). Intersectionality: The impact of negotiating multiple identities for women in sport leadership. In L. J. Burton & S. Leberman (Hg.), *Women in Sport Leadership* (S. 77–96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775-5>
- Mensching, A. (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. Springer VS.
- Messerschmidt, A. (2010). Distanzierungsmuster. Vier Praktiken im Umgang mit Rassismus. In A. Broden & P. Mecheril (Hg.), *Kultur und soziale Praxis* (S. 41–58). transcript. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839414569.41>
- Meyer, C., & Meier zu Verl, C. (2014). Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 245–257). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_15
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363. Abgerufen von www.jstor.org/stable/2778293

- Michalek, G. (31.10.2014). Sportstudium. Höchstleistung trotz Behinderung. Deutschlandfunk. Abgerufen von <https://www.deutschlandfunk.de/sportstudium-hoechstleistung-trotz-behinderung-100.html>
- Micus-Loos, C., & Plößer, M. (2020). Die Macht von Körpernormen: Dekonstruktive Perspektiven auf berufliche Identitätskonstruktionen junger Frauen*. GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 12(2), 149–164. <https://doi.org/10.3224/gender.v12i2.10>
- Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The Paradox of Gender Diversity, Organizational Outcomes, and Recruitment in the Boards of National Governing Bodies of Sport. Administrative Sciences, 11(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci11040141>
- Misoch, S. (2019). Qualitative Interviews (2. Aufl.). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Möller, C. (2015). Herkunft zählt (fast) immer. Soziale Ungleichheiten unter Universitätsprofessorinnen und -professoren. Beltz Juventa.
- Morgenstern, C., & Habermann, C. (2011). Praxisbeispiel Rheinland-Pfalz: Das Modellprojekt »Führen in Teilzeit«. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung (6. Aufl., S. 441–444). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_41
- Moser, M. (2017). Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04636-1>
- Müller, U. (2010). Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen der Polizei. Feministische Studien, 28(1), 40–55. <https://doi.org/10.1515/fs-2010-0105>
- Müller, U. (2017). Nachwort: Vom »Mythos« zum »Kern«? Eine Tagung und ihre durchaus intendierten Folgen. In M. Funder (Hg.), Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung (S. 551–568). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-551>
- Müller, U. (2020). Geschlecht: Eine immer noch ungewohnte Kategorie in der Organisationssoziologie. In M. Apelt, I. Bode, R. Hasse, U. Meyer, V. v. Groddeck, M. Wilkesmann, & A. Windeler (Hg.), Handbuch Organisationssoziologie. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_17-1
- Münst, A. S. (2008). Intersektionalität als Perspektive in der Migrationsforschung. Femina Politica, 17(1), 41–54. <https://doi.org/10.25595/1750>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaube, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. European Sport Management Quarterly, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>

- Nagel, S. & Niessen, (2022, 14. Juni). Professionalisierung und Aufgabenwandel von Sportverbänden – im Spannungsfeld von Haupt- und Ehrenamt. Vortrag auf dem 11. Symposium Sportpolitik an der Deutschen Sporthochschule Köln.
- Neisen, R., & Lehmann, A. (2024). Spielball der Ideologie. Der SC Freiburg in der Zeit des Nationalsozialismus. Herder.
- Nentwich, J., Özbilgin, M., & Tatli, A. (2015). Change Agency as Performance and Embeddedness: Exploring the possibilities and limits of Butler and Bourdieu. *Culture and Organization*, 21(3), 235–250. <https://doi.org/10.1080/14759551.2013.851080>
- Nentwig-Gesemann, I. (2010). Das Gruppendiskussionsverfahren. In K. Bock, I. Miethe, & B. Ritter (Hg.), *Handbuch qualitative Methoden in der sozialen Arbeit* (S. 259–268). Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvhktjdr.27>
- Newhall, K. E., & Walker, N. A. (2019). Sport administration: Heteronormative presents, queer futures. In V. Krane (Hg.), *Sex, Gender, and Sexuality in Sport – Queer Inquiries* (S. 123–141). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315114996-8>
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport. (2022). Das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport: Förderer und Partner des Sports. Abgerufen von https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/themen/sport_kultur_soziales/sport/sportforderung/das-niedersaechsische-ministerium-fuer-inneres-und-sport-foerderer-und-partner-des-sports-62832.html
- Nkomo, S. M., & Stewart, M. M. (2006). Diverse Identities in Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Hg.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2. Aufl., S. 520–540). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n18>
- Nobis, T., & El-Kayed, T. (2022). Welches Wissen produzieren wir (nicht)? Othering in und durch Forschung über Sport in Migrationsgesellschaften. In G. Sobiech & E. Gramespacher (Hg.), *Wir und die Anderen. Differenzkonstruktionen in Sport und Schulsport* (S. 19–33). Edition Czwalina.
- Nobis, T., Gomez-Gonzalez, C., Nessler, C., & Dietl, H. (2022). (Not) being granted the right to belong – Amateur football clubs in Germany. *International Review for the Sociology of Sport*, 57(7), 1157–1174. <https://doi.org/10.1177/10126902211061303>
- Nobis, T., Lazaridou, F. B., Grun, S., Lejeune, S., Ludwig, A., & Philp, J. (2022). Racist Stacking im deutschen Spitzensport. Wieso es keine Schwarzen Torhüter in der Fußball-Bundesliga gibt und was das mit Rassismus zu tun hat. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V. Abgerufen von https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5372.pdf
- Nobis, T., & Özvatan, Ö. (2020). Abschlussbericht zum Projekt: Fußball in der Migrationsgesellschaft – Repräsentationen in Fußballvereinen und -verbänden.

- Berlin: Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM), Humboldt-Universität zu Berlin.
- Nohl, A.-M. (2013). Relationale Typenbildung und Mehrebenenvergleich: Neue Wege der dokumentarischen Methode. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01292-2>
- Nohl, A.-M. (2014). Konzepte interkultureller Pädagogik. Eine systematische Einführung. Klinkhardt.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784. <https://doi.org/10.1177/0950017007082886>
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change, and economic performance. Cambridge University Press.
- NSportFG. (2012). <https://voris.wolterskluwer-online.de/browse/document/9c47c9ec-oc13-318b-8b5f-b7fa0a9f9ac3>
- NSportFVO. (2014). <https://voris.wolterskluwer-online.de/browse/document/55fdb8ba-9a9a-3d2c-a9ec-a9e8ba77be19>
- Nussbaumer, M. (2023). Selbstverständlich – Und doch umstritten. Wie sich Organisationen bezüglich Gleichstellung legitimieren. *Seismo*. <https://doi.org/10.33058/seismo.30875>
- Organista, N. (2021). Gendering of recruitment and selection processes to boards in Polish sports federations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 259–280. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1859587>
- Ortmann, G. (2015). Lob der Vagheit. Über die (Un-)Bestimmtheit formaler und informeller Regeln – Eine Problemskizze. In V. v. Groddeck & S. M. Wilz (Hg.), *Formalität und Informalität in Organisationen* (S. 319–340). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00603-7_13
- Ortmann, G., Sydow, J., & Windeler, A. (2000). Organisation als reflexive Struktur. In G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hg.), *Theorien der Organisation* (2. Aufl., S. 315–354). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80840-0_14
- Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., & Habermann, U. (2010). Gender relations in Scandinavian sport organizations – a comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden. *Sport in Society*, 13(4), 657–675. <https://doi.org/10.1080/17430431003616423>
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2005). Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies. *Academy of Management Reviews*, 30(4), 855–877. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378882>
- Palmer, F. R., & Masters, T. M. (2010). Māori feminism and sport leadership: Exploring Māori women's experiences. *Sport Management Review*, 13(4), 331–344. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.001>

- Pape, M. (2020). Gender Segregation and Trajectories of Organizational Change: The Underrepresentation of Women in Sports Leadership. *Gender & Society*, 34(1), 81–105. <https://doi.org/10.1177/0891243219867914>
- Pearson, E., & Misener, L. (2024). Gender, leadership, and (dis)ability. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Gender and Diversity in Sport Management* (S. 52–64). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00012>
- Peers, D., Joseph, J., Chen, C., McGuire-Adams, T., Fawaz, N. V., Tink, L., Eales, L., Bridel, W., Hamdon, E., Carey, A., & Hall, L. (2023). An intersectional Foucauldian analysis of Canadian national sport organisations' «equity, diversity, and inclusion» (EDI) policies and the reinscribing of injustice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2183975>
- Peschke, S. (2019). Chancengleichheit und Hochschule. Strukturen für Studierende mit Behinderung im internationalen Kontext. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24497-2>
- Petersen, N., & Østergaard, S. (2005). Organisational Photography: A »snapshot« approach to understanding knowledge sharing. In A. F. Buono & F. Poulfelt (Hg.), *Challenges and Issues in Knowledge Management* (S. 229–248). Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-60752-770-120251014>
- Pfister, G. (2004). Frauen in Führungspositionen – Theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs. In G. Doll-Tepfer & G. Pfister (Hg.), *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des Sports* (S. 7–48). Sport & Buch Strauß.
- Pfister, G. (2017). 100 Jahre Frauen im Sport. Anfänge, Entwicklungen, Perspektiven. In G. Sobiech & S. Günter (Hg.), *Sport & Gender – (Inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung* (S. 23–34). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13098-5_2
- Pflüger, J., Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotentiale einer Forschungsstrategie* (S. 23–70). Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268996>
- Pflüger, J., Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2017). Fallstudien in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 389–414). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_19
- Picariello, M., Angelle, P. S., Trendafilova, S., Waller, S., & Ziakas, V. (2023). The Role of Mentoring in Leadership Development: A Qualitative Study of Upper Administration Women in the National Basketball Association. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 386–406. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871859>

- Piggott, L. (2022). Past, Present, Future: Policy and Gender Equity in English Sport Leadership and Governance. In P. Velija & L. Piggott (Hg.), *Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance* (S. 71–86). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221005>
- Piggott, L. V. (2022). »You only go from what you know«: The reproduction, resistance and evolution of gendered recruitment and selection processes in English sport governance. *European Journal for Sport and Society*, 19(3), 250–269. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1941613>
- Piggott, L. V., & Matthews, J. J. K. (2024). Gender representation and policy implementation in the governance of international Paralympic organizations. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 37–51). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00011>
- Piggott, L. V., & Pike, E. C. (2020). »CEO equals man«: Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009–1025. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Pike, E., White, A., Matthews, J., Southon, S., & Piggott, L. (2018). Women and Sport Leadership: A Case Study of a Development Programme. In L. Mansfield, J. Caudwell, B. Wheaton, & B. Watson (Hg.), *The Palgrave Handbook of Feminism and Sport, Leisure and Physical Education* (S. 809–823). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-53318-0_51
- Pike, E., & Smith, A. (2023). Editorial: Sport and the politics of in/equality. *Frontiers in Sociology*, 6(7), <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.1087572>
- Pilz, G. A. (2013). Sportvereine für Demokratie und Anerkennung!? In G. A. Pilz & D. Kuhlmann (Hg.), *Sport, Fairplay und Gewalt. Beiträge zu Jugendarbeit und Prävention im Sport* (Bd. 1, S. 133–142). Arete Verlag.
- Posbergh, A., Baeth, A., Bekker, S., & Rochon, R. (2024). Sports and the Limits of the Binary. *Sociology of Sport Journal*, 41(4), 325–331. <https://doi.org/10.1123/ssj.2024-0187>
- Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10017-9>
- Priegl, B., & Ziegler, A. (2016). Machtvolle Grenzen als konstitutive Momente des Sozialen. Grenzziehungen als Analysekonzept für eine Soziologieggeschichte. In S. Moebius & A. Ploder (Hg.), *Handbuch Geschichte der deutschsprachigen Soziologie* (S. 1–16). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07999-4_4-1
- Priola, V., Lasio, D., De Simone, S., & Serri, F. (2014). The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in »Inclusive Organizations«. *British Journal of Management*, 25(3), 488–502. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12043>

- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014a). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 117–134). Springer VS.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014b). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Oldenbourg Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_6
- PStG. (2018). <https://www.gesetze-im-internet.de/pstg/BJNR012210007.html>
- Purtschert, P. (2007). Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica*, 16(1), 88–96. <https://doi.org/10.25595/1739>
- Radtke, S. (2005). Ausstieg aus Führung: Geschlechtsspezifische Ursachenanalysen für den vorzeitigen Karriereabbruch von männlichen und weiblichen Führungskräften in Sportverbänden (Drop-Out-Studie). In G. Doll-Tepfer, G. Pfister, & S. Radtke (Hg.), *Karrieren in Führungspositionen des Sports – Ein- und Ausstiege* (S. 67–150). Sport & Buch Strauß.
- Radtke, S. (2007). *Ehrenamtliche Führungskräfte im organisierten Sport – Biografische Zusammenhänge und Motivationen*. Dr. Kovac.
- Ranftl, E. (2014). Beginn feministischer Organisationsforschung und erste theoretische Ansätze zu »Geschlecht und Organisation«. In M. Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 58–86). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845244617-58>
- Ratna, A., & Samie, S. F. (2018). *Race, Gender and Sport. The Politics of Ethnic >Other< Girls and Women*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315637051>
- Reckwitz, A. (2008a). Praktiken und Diskurse. Eine sozialtheoretische und methodologische Relation. In H. Kalthoff, S. Hirschauer, & G. Lindemann (Hg.), *Theoretische Empirie* (S. 188–209). Suhrkamp.
- Reckwitz, A. (2008b). *Unscharfe Grenzen*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839409176>
- Reckwitz, A. (2016). *Kreativität und soziale Praxis. Studien zur Sozial- und Gesellschaftstheorie*. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839433454>
- Rendtorff, B. (2013). »mitgedacht«: Geschlecht als diskursive Figur. In E. Kleinau (Hg.), *Differenz, Diversität und Heterogenität in erziehungswissenschaftlichen Diskursen* (S. 13–25). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0f80.4>
- Riegraf, B. (2008). Geschlecht und Differenz in Organisationen: Von Gleichstellungspolitik und erfolgreichem Organisationslernen. *WSI Mitteilungen*, 61(7), 400–406. Abruf unter https://www.boeckler.de/data/wsimit_2008_07_riegraf.pdf
- Riegraf, B. (2017). Organisation und Geschlecht: Wie Geschlechterasymmetrien (re)produziert und erklärt werden. In B. Kortendiek, B. Riegraf, & K. Sabisch (Hg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12500-4_88-1

- Ritondo, T., Leberman, S., & Trussell, D. E. (2024). Re-imagining mothers exercising leadership in sport management. In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Gender and Diversity in Sport Management* (S. 291–303). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00032>
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher, J. K., & Nkomo, S. M. (2016). The Theory and Praxis of Intersectionality in Work and Organisations: Where Do We Go From Here?: Gender, Work and Organization. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 201–222. <https://doi.org/10.1111/gwao.12131>
- Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., Maynard, D. C., Hakel, M. D., & Horvath, M. (2001). Attitudes Toward Surveys. *Organizational Research Methods*, 4(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/109442810141001>
- Röhrig, M. (2023). Organisational Transformation in Non-Profit-Organisationen. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 92(6), 335–341. <https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-6-335>
- Rombach, F., Waldschmidt, A., Karim, S., & Prior, L. (2023). (Erwerbs-)Arbeit mit Hindernissen: Eine dispositivanalytische Perspektive auf biographische Erzählungen von Menschen mit Behinderungen. In P-I. Villa (Hg.), *Polarisierte Welten: Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*. <https://doi.org/10.21241/SSOAR.99132>
- Roos, H., & Zanoni, P. (2018). Directors' discursive resistance to gender board quota: The Belgian case. In L. E. Devnew, R. J. Burke, M. Janzen Le Ber, & M. Torchia (Hg.), *More Women on Boards of Directors: An International Perspective* (S. 69–84). Information Age Publishing, Inc. <https://doi.org/10.1108/978-1-64113-407-120251008>
- Rosenthal, G. (2014). Biographieforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 509–520). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_35
- Röthig, P., Prohl, R., Carl, K., Kayser, D., Krüger, M., & Scheid, V. (Hg.). (2003). *Sportwissenschaftliches Lexikon* (7., völlig neu bearbeitete Aufl.). Hofmann.
- Rudolph, C., Dollsack, S., & Reber, A. (Hg.). (2022). *Geschlechtergerechtigkeit und MINT. Irritationen, Ambivalenzen und Widersprüche in Geschlechterdiskursen an Hochschulen*. Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742519>
- Rulofs, B. (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In S. Braun & T. Nobis (Hg.), *Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort* (S. 83–97). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92831-9_5
- Rulofs, B. (2021). Diversitäts-Konzepte und ihre Bedeutung für die Untersuchung und Steuerung von Sportverbänden. In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hg.), *Sportverbände* (S. 261–276). Hofmann.

- Rulofs, B., & Dahmen, B. (2010). ›Gender‹ und ›Diversity‹ im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung? *Gender*, 2(2), 41–55. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-394353>
- Rulofs, B., & Hartmann-Tews, I. (2017). Mediale Präsentation von Sportler_innen in der Presse – Ein Überblick zu den Befunden inhaltsanalytischer Studien. In G. Sobiech & S. Günter (Hg.), *Sport & Gender – (Inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung – Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven* (S. 61–74). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13098-5_5
- Rybnikova, I., & Menzel, V. (2021). Führung und Frauen: Ein zähes Ringen um die Gleichberechtigung. In I. Rybnikova & R. Lang (Hg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (2. Aufl., S. 433–469). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2_14
- Sack, D. (2017). Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Interessensorganisationen. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 675–698). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_29
- Said, E. (1981). *Orientalismus*. Ullstein.
- Samdanis, M., & Özbilgin, M. (2020). The Duality of an Atypical Leader in Diversity Management: The Legitimization and Delegitimization of Diversity Beliefs in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 101–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12217>
- Sandberg, M., Kohl, K. S., Shapiro, D. K., & Jørgensen, R. E. (2025). Boundary work in times of deterrence: Emotionalisation, interdependence and inequality at the interfaces between refugees, state and civil society. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2441600>
- Sauer, B. (2013). »Die hypnotische Macht der Herrschaft« – Feministische Perspektiven. In P. Imbusch (Hg.), *Macht und Herrschaft* (2. Aufl., S. 379–398). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93469-3_18
- Schäfer, H. (2016). Praxis als Wiederholung. Das Denken der Iterabilität und seine Konsequenzen für die Methodologie praxeologischer Forschung. In H. Schäfer (Hg.), *Praxistheorie. Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 137–159). transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839424049-007>
- Schafferschik, A., & Günter, S. (2025). ›Wenn ich mich genügend anstreng‹ – Leistungs- und Anstrengungsbereitschaft als kodifizierte Form der Differenzlinie Klasse im Sportunterricht. In S. Günter & A. Schwark (Hg.), *Diversität & Sport* (S. 85–99). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748962588-85>
- Schierl, T. (2012). Die überregionale Berichterstattung in deutschen Tageszeitungen: Ein medialer Vergleich zu den Olympischen Spielen. In C. Bertling & T. Schierl (Hg.), *Der Behindertensport und die Medien*. Medienfabrik Gütersloh.

- Schimank, U. (2002). Gesellschaftliche Teilsysteme und Strukturdynamiken. In U. Volkmann & U. Schimank (Hg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II* (S. 15–49). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80885-1_2
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: Organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer, & G. Sobiech (Hg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 22–44). Hofmann.
- Schmidt, W. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443–466). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_16
- Schneider, R., Stärck, A., & Dean, I. (2021). Differenzen im Feld – Das Reifizierungsdilemma in drei empirischen Forschungsprojekten zur Herstellung von Differenz und/oder Diskriminierung. In S. Gabriel, K. Kotzyba, P. Leinhos, D. Matthes, K. Meyer, & M. Völcker (Hg.), *Soziale Differenz und Reifizierung* (S. 275–301). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31066-0_11
- Scholl, A. (1993). Die Befragung als Kommunikationssituation. Zur Reaktivität im Forschungsinterview. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93600-4>
- Schrader, K. (2013). Drogenprostitution. Eine intersektionale Betrachtung zur Handlungsfähigkeit drogengebrauchender Sexarbeiterinnen. transcript. <https://doi.org/10.1515/transcript.9783839423523>
- Schreyögg, G. (2016). Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13959-9>
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13(3), 283–293. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-53147>
- Schütze, F. (1987). Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. *Erzähltheoretische Grundlagen*. Teil I. Fernuniversität Hagen.
- Schüz, H.-S., Pantelmann, H., Wälty, T., & Lawrenz, N. (2021). Der universitäre Umgang mit sexualisierter Diskriminierung und Gewalt. Eine Bestandsaufnahme. *Open Gender Journal*, 5. *Open Gender Journal*. <https://doi.org/10.17169/OGJ.2021.120>
- Scott, W. R. (1994). Institutions and Organizations. Towards a Theoretical Synthesis. In W. R. Scott & J. W. Meyer (Hg.), *Institutional Environments and Organizations* (S. 55–80). Sage.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage.
- Seeliger, M., & Grulich, J. (Hg.). (2020). *Intersektionalität, Arbeit und Organisation*. Beltz Juventa.
- Seiberth, K., Weigelt-Schlesinger, Y., & Schlesinger, T. (2013). Wie integrationsfähig sind Sportvereine? – Eine Analyse organisationaler Integrationsbarrieren

- am Beispiel von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund/What Is the Integrative Capacity of Sports Clubs? – An Analysis of Organizational Barriers to Integration based on the Example of Women and Girls with an Immigration Background. *Sport Und Gesellschaft*, 10(2), 174–198. <https://doi.org/10.1515/sug-2013-0204>
- Seyfried, M., & Veit, S. (2017). Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Öffentliche Verwaltung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 631–656). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_31
- Shaw, S. (2019). The chaos of inclusion? Examining anti-homophobia policy development in New Zealand sport. *Sport Management Review*, 22(2), 247–262. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.001>
- Shaw, S., & Hoeber, L. (2003). »A Strong Man Is Direct and a Direct Woman Is a Bitch«: Gendered Discourses and Their Influence on Employment Roles in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347–375. <https://doi.org/10.1123/jism.17.4.347>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108–127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Simpkins, E., Velija, P., & Piggot, L. (2022). The Sport Intersectional Model of Power (SIMP) as a tool for understanding Intersectionality in Sport Governance and Leadership. In P. Velija & L. Piggot (Hg.), *Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance* (S. 37–50). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221003>
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 505–519. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1287761>
- Skeggs, B. (2004). Context and Background: Pierre Bourdieu's analysis of class, gender and sexuality. *The Sociological Review*, 52(2), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00522.x>
- Smykalla, S., & Vinz, D. (2012). *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (2. Aufl.). Westfälisches Dampfboot.
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27, 519–536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003>
- Solga, H. (2005). Meritokratie – Die moderne Legitimation ungleicher Bildungschancen. In P. A. Berger & H. Kahlert (Hg.), *Institutionalisierte Ungleichheiten. Wie das Bildungswesen Chancen blockiert* (S. 19–38). Juventa.
- Spaaij, R., Farquharson, K., & Marjoribanks, T. (2015). Sport and Social Inequalities. *Sociology Compass*, 9(5), 321–425. <https://doi.org/10.1111/soc4.12254>

- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). »We want more diversity but...«: Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363–373. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.007>
- Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., & Storr, R. (2018). Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 278–295. <https://doi.org/10.1177/1012690216654296>
- Spivak, G. C. (1985). *The Rani of Sirmur: An Essay in Reading the Archives*. *History and Theory*, 24(3), 247–272. <https://doi.org/10.2307/2505169>
- Spurdens, B. & Bloyce, D. (2022). Beyond the rainbow: a discourse analysis of English sports organisations LGBT+ equality diversity and inclusion policies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 507–527. <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2080245>
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg.). (o.J.). Bevölkerungsstand – Ausländische Bevölkerung. Abgerufen von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Glossar/auslaendische-bevoelkerung.html#:~:text=Bevölkerungsstand%20Ausländische%20Bevölkerung&text=Dazu%20zählen%20alle%20Personen%2C%20die, die%20Personen%20mit%20ungeklärter%20Staatsangehörigkeit>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2021). Statistischer Bericht – Personal des öffentlichen Dienstes – Stichtag 30.06.2022. Abgerufen von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/statistischer-bericht-personalstand-oeffentlicher-dienst-2140600227005.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2024). Teilzeitquote erneut leicht gestiegen auf 31 % im Jahr 2023. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_No17_13.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025). Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach. Abgerufen von <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/url/aaf4977d>
- Stettes, O. (2023). Teilzeitführung – Grenzen und kritische Aspekte. In A. Karlsruhaus & B. Kaehler (Hg.), *Teilzeitführung* (2. Aufl., S. 165–176). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_9
- Störmer, N. (2021). *Inklusion zwischen Utopie und Realität*. Frank & Timme.
- Storr, R., & Bekker, S. (2024). Gender inclusive sport: what's in it for (all) women? In P. Markula & A. Knoppers (Hg.), *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management* (S. 248–261). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203691.00029>
- Straub, S., Weinmann, M., Brehm, U., & Ette, A. (2021). Erwerbssituation in der Bundesverwaltung: Gleiche Chancen unabhängig von Migrationshintergrund und Staatsangehörigkeit der Beschäftigten? In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann,

- & N. Schneider (Hg.), Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität (S. 101–127). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.10>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz.
- Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U., & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, 47(2), 83–100. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006>
- Stura, C. (2021). Sportverbände und ihre Legitimitätsbildung: Integrationsmanagement als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung. In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hg.), *Sportverbände. Stand und Perspektiven der Forschung* (S. 247–260). Hofmann.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67. <https://www.jstor.org/stable/30037175>
- Süß, S. (2007). Managementmode – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland. In I. Koall, V. Bruchhagen, & F. Höher (Hg.), *Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 440–456). Lit.
- Süß, S. (2010). Quo vadis Diversity-Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? *Zeitschrift für Management*, 5, 283–304. <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0128-7>
- Süß, S., & Kleiner, M. (2006). Diversity Management. Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive. In G. Krell & H. Wächter (Hg.), *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung* (S. 57–79). Rainer Hampp.
- Sydow, J., & Wirth, C. (2014). Einführung in den Band. In J. Sydow & C. Wirth (Hg.), *Organisation und Struktur* (S. 7–16). Springer VS.
- Tarifgemeinschaft deutscher Länder (Hg.). (2023a). Anlage A zum TV-L – Entgeltordnung zum TV-L. Abgerufen von https://www.tdl-online.de/fileadmin/user_upload/Anlage_A_i.d.F._des_ÄTV_Nr._13_Homepage.pdf
- Tarifgemeinschaft deutscher Länder (Hg.). (2023b). Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 13 vom 9. Dezember 2023. Abgerufen von https://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/TV-L/TV-L_i.d.F._des_ÄTV_Nr._13_VT_Neu.pdf
- Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing: Emic Approach to the Study of Diversity.

- International Journal of Management Reviews, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Thiel, A., & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr – Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft*, 1(2), 103–124. <https://doi.org/10.1515/sug-2004-0202>
- Thiel, A., Meier, H., & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse. Hofmann.
- Thiel, A., Seiberth, K., & Mayer, J. (2013). Sportsoziologie. Ein Lehrbuch in 13 Lektionen. Meyer & Meyer. <https://doi.org/10.5771/9783840309755>
- Thieme, L. (2021). Finanzielle Strukturen im Sportverbandssystem. In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hg.), *Sportverbände. Stand und Perspektiven der Forschung* (S. 67–86). Hofmann.
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90. Abruf unter <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Paradigms-for-Engaging-a-Diverse-Workforce-Thomas-Ely-1996.pdf>
- Thomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/1350508409350237>
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D., Hachmeister, D., Jarchow, D., & Kaiser, G. (2023). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3>
- Tiemann, H. (2017). Behinderung und Geschlecht im Hochleistungssport. In G. Sobiech & S. Günter (Hg.), *Sport & Gender – (Inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung* (S. 281–294). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13098-5_20
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Hg.), *Handbook of organization studies* (S. 175–190). Sage.
- Tomaskovic-Devey, D., & Avent-Holt, D. (2019). *Relational Inequalities: An Organizational Approach*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190624422.001.0001>
- Tondorf, K., & Jochmann-Döll, A. (2005). (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung. *VSA*.
- Tonn, J. J. (2016). Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10910-3>
- Trenkmann, J. (2017a). Akteur_innen und Prozesse der Institutionalisierung organisationaler Gleichstellungspolitik – Institutional Work als theoretischer Rahmen. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Wei-*

- terentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung (S. 283–305). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-283>
- Trenkmann, J. (2017b). Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15767-8>
- Turconi, L., Shaw, S., & Falcous, M. (2022). Examining discursive practices of diversity and inclusion in New Zealand Rugby. *Sport Management Review*, 25(4), 589–607. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.2014182>
- Valiente, C. (2025). Quotas in sport management make gender equality initiatives more common: the case of Spain. *Managing Sport and Leisure*, 30(4), 549–562. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2213702>
- van Sterkenburg, J., & Knoppers, A. (2004). Dominant Discourses about Race/Ethnicity and Gender in Sport Practice and Performance. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(3), 301–321. <https://doi.org/10.1177/1012690204045598>
- Vaughan, D. (2008). Bourdieu and Organizations: The Empirical Challenge. *Theory and Society*, 37(1), 65–81. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9056-7>
- Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände. (2024). Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-V). Abgerufen von https://www.vka.de/assets/media/docs/o/Tarifverträge/230422_TVöD_V_AEV_16-18_Lesefassung_Stand_01_10_2024.pdf
- Verloo, M. (2018). Varieties of opposition to gender equity in Europe. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315625744>
- Villa, P.-I. (2010). Verkörperung ist immer mehr. Intersektionalität, Subjektivierung und der Körper. In H. Lutz, M. T. H. Vivar, & L. Supik (Hg.), *Fokus Intersektionalität* (S. 203–221). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92555-4_11
- Vinz, D. (2012). Klasse und Geschlecht – Eine umkämpfte Verbindung in Theorien zu Intersektionalität und Diversity. In S. Smykalla & D. Vinz (Hg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit* (2. Aufl., S. 61–75). Westfälisches Dampfboot.
- Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 581–586). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_41
- Vöhringer, H. (2018). ALPHA – Die Umweltorganisation (CH) mit dem Vorbildanspruch. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder, & R. Hofmann (Hg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 209–236). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278520-209>
- von Alemann, A. (2017). »Scheinheiligkeit« von Organisationen: Paradoxien und Tabus. Das Beispiel der Vereinbarkeitsmaßnahmen und ihrer Nutzung. In M. Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen*

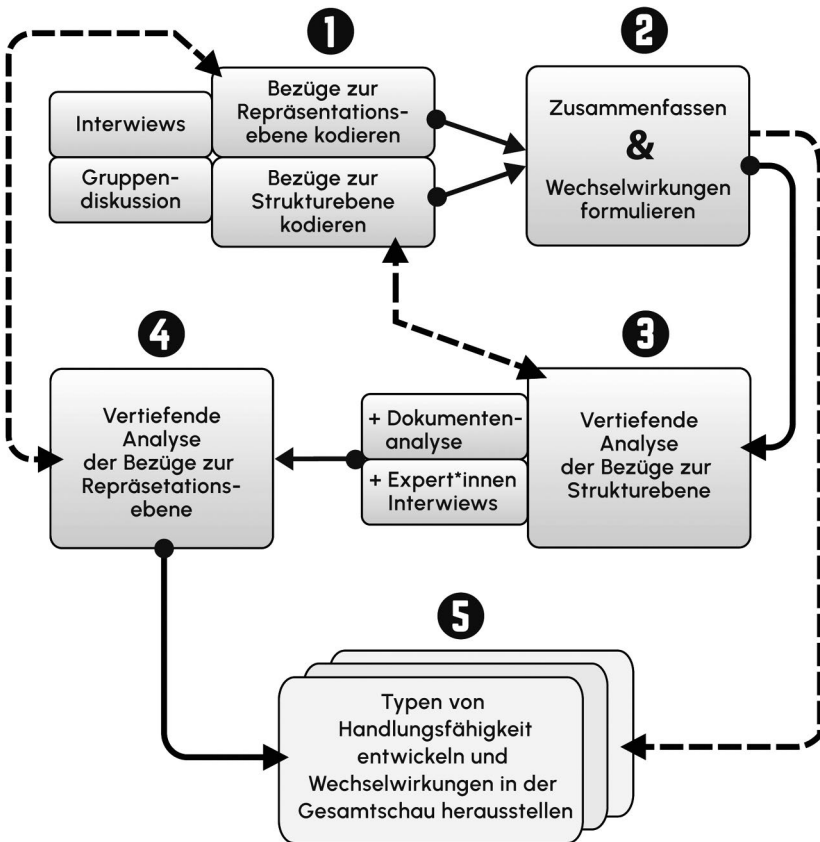
- aus Sicht der Geschlechterforschung (S. 415–438). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845273785-415>
- von Alemann, A. (2020). Soziale Ungleichheit und Intersektionalität. In A. Biele Mefebue, A. D. Bührmann, & S. Grenz (Hg.), *Handbuch Intersektionalitätsforschung* (S. 21–34). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26613-4>
- von Unger, H. (2014). Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen. In H. von Unger, P. Narimani, & R. M'Bayo (Hg.), *Forschungsethik in der qualitativen Forschung* (S. 15–39). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04289-9_2
- Wagner, D. (2008). Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen. Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen. Dissertation, Deutsche Sporthochschule Köln.
- Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple Inequalities in Social Theory. *Sociology*, 46(2), 224–240. <https://doi.org/10.1177/0038038511416164>
- Walgenbach, K. (2012). Gender als interdependente Kategorie. In K. Walgenbach, G. Dietze, L. Hornscheidt, & K. Palm (Hg.), *Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (2. Aufl., S. 23–64). Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzkr.4>
- Walgenbach, K. (2014). Heterogenität – Intersektionalität – Diversity in der Erziehungswissenschaft. Barbara Budrich.
- Walker, N. A., & Melton, E. N. (2015). The Tipping Point: The Intersection of Race, Gender, and Sexual Orientation in Intercollegiate Sports. *Journal of Sport Management*, 29(3), 257–271. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0079>
- Warmuth, G.-S. (2015). Gender-Change im MINT-Bereich. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung* (S. 239–256). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0_13
- Weißkopf, R. (2003). Management, Organisation, Poststrukturalismus. In R. Weißkopf (Hg.), *Menschenregierungskünste. Anwendungen von poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation* (S. 9–36). Westdeutscher Verlag.
- Werkmann, M. (2017). Geschlecht als Differenzierungskategorie (in Führungspositionen) des Sports. In A. Knaut & J. Heidler (Hg.), *Spitzenfrauen. Zur Relevanz von Geschlecht in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Sport* (S. 65–86). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17144-5_4
- Werkmann, M. (2021). Karriere – Sport – Geschlecht. Empirische Analysen der hauptberuflichen Führung im organisierten Sport. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33588-5>

- West, C., & Fenstermaker, S. (1995). Doing difference. *Gender & Society*, 9(1), 8–37. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/189596>
- West, C., & Zimmermann, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>
- Wetterer, A. (2005). Rhetorische Modernisierung und institutionelle Reflexivität. Die Diskrepanz zwischen Alltagswissen und Alltagspraxis in arbeitsteiligen Geschlechterarrangements. *Freiburger FrauenStudien*, 16, 75–96. Abgerufen von <https://shop.budrich.de/wp-content/uploads/2017/09/0948-9975-2005-1.pdf>
- Whelan, J., & Wood, R. (2012). *Targets and Quotas for Women in Leadership: A Global Review of Policy, Practice, and Psychological Research*. Melbourne: Melbourne Business School.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251–271. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1777453>
- Wilz, S. M. (2010). Organisation: Die Debatte um »Gendered Organizations«. In R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 513–519). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_61
- Wilz, S. M. (2015). Skizze zur praxistheoretischen Debatte um Organisation. In M. Apelt & U. Wilkesmann (Hg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 253–270). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07330-5_14
- Wilz, S. M. (2020). Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens. In M. Apelt, I. Bode, R. Hasse, U. Meyer, V. v. Groddeck, & M. Wilkesmann (Hg.), *Handbuch Organisationssoziologie*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_13-1
- Winker, G. (2012). Intersektionalität als Gesellschaftskritik. *Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 32(126), 13–26. Abgerufen von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-449239>
- Winker, G., & Degele, N. (2009). Intersektionalität – Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839411490>
- Wischmann, A. (2018). »Entschuldigung, aber Sie sind ja auch weiß.« Probleme rassismuskritischer Lehre aus weißer Perspektive. *Jahrbuch für Pädagogik*, 1, 135–147. https://doi.org/10.3726/JPO12018k_135
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>
- Wojciechowski, T., & Thieme, L. (2021). Sportverbände im Mehrebenensystem – Ein thematischer Abriss. In T. Wojciechowski & L. Thieme (Hg.), *Sportverbände. Stand und Perspektiven der Forschung* (S. 7–26). Hofmann.

- Yiamouyiannis, A., & Osborne, B. (2012). Addressing Gender Inequities in Collegiate Sport: Examining Female Leadership Representation Within NCAA Sport Governance. *Sage Open*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244012449340>
- Yin, R. K. (2003). Case study research. Design and methods. (3. Aufl.). Sage.
- Young, D., Block, K., & Gibbs, L. (2024). Developing social capital through sport? The case for an intersectional lens. *International Review for the Sociology of Sport*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/10126902241278743>
- Yurdakul, G., & Altay, T. (2023). Overcoming stigma: The boundary work of privileged mothers of Turkish background in Berlin's private schools. *Ethnic and Racial Studies*, 46(14), 3079–3100. <https://doi.org/10.1080/01419870.2022.2152720>
- Yuval-Davis, N. (2006). Belonging and the politics of belonging. *Patterns of Prejudice*, 40(3), 197–214. <https://doi.org/10.1080/00313220600769331>
- Yuval-Davis, N. (2011). Power, Intersectionality and the Politics of Belonging. <https://doi.org/10.5278/FREIA.58024502>
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1), 105–127. <https://doi.org/10.1177/1350508410378216>
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29. <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>
- Zimmer, A. (2013). Auslaufmodell Verein? Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmodells. *BBE-Newsletter*, 12. Abgerufen von https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/05_Newsletter/01_BBE_Newsletter/bis_2017/2014/NL12_Gastbeitrag_Zimmer.pdf
- Zimmer, A. E., & Simsa, R. (Hg.). (2014). *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement – Quo vadis?* Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7>
- Zimmer, A., & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung* (2. Aufl.). Springer VS.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory. *Social Problems*, 35(1), 64–77. <https://doi.org/10.2307/800667>
- Zipprich, C. (2002). »Endlich stören die Mädchen die Jungen nicht mehr« – Interviews mit Lehrkräften zur Geschlechtertrennung. In C. Kugelman & C. Zipprich (Hg.), *Mädchen und Jungen im Sportunterricht* (S. 73–88). Czwalina.
- Zund, L. (2025). Geistige Mütterlichkeit: Zum bürgerlich-weiblichen Fundament der Sozialen Arbeit. In F. Seeck & C. Steckelberg (Hg.), *Klassismuskritik und Soziale Arbeit* (S. 90–100). Beltz Juventa.

Anhang

Abb. 5: Schematische Darstellung der methodischen Herangehensweise



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Winker & Degele (2009, S. 97)

Tab. 8: Tabellarische Darstellung der Typenbildung

Typen von Akteur*innen/ Dimensionen	Transformative Akteur*innen (Überzeugungstäter*innen)	Ambivalente Akteur*innen (Lippenbekenner*innen)	Konservative Akteur*innen (Stille Kollaborateur*innen)
Motivation	Eher intrinsisch	Eher extrinsisch	Extrinsisch
Empirische Beispiele	Kritisieren bestehender Werte und Normen Sichtbarmachen der Diskrepanz zwischen Schein und Sein Einnehmen einer ›Vorbildrolle‹ Einfordern, aktives Fördern und/oder Gestal- ten neuer Maßnahmen/Initiativen Aufzeigen und teilweise auch Nutzen von Handlungsalternativen Boikott und Untergrabung von Strukturen Zusammenschlüsse mit anderen Mitarbei- tenden, Gründung von Netzwerken	Oberflächliche Kritik am Status quo Anerkennen, aber auch gleichzeiti- ge Relativierung der Problematik Reproduktion bestehender Werte und Normen Teilweise Verkennen der eigenen Verantwortung Überhöhung der eigenen Organi- sation & der Organisationskultur Vordergründiges Einhalten vor- handener Richtlinien/Regelungen Toleranz gegenüber Verstößen Unterlaufen bestimmter Struktu- ren durch ›informelle Absprachen‹	Oberflächliche Kritik am Status quo Kein intrinsisch motiviertes ak- tives Engagement, vereinzelt selektive Unterstützung von Maß- nahmen/Initiativen Desinteresse, Gleichgültigkeit ge- genüber und teilweise Ignoranz von Maßnahmen/Initiativen
Formen von diskursiven Praktiken	Kritik und Reflexion Aktivismus	(Kritik & Reflexion) ›Boundary Work‹ Betonung der eigenen Handlungs- unfähigkeit ›Happy Talk‹	›Boundary Work‹

Typen von Akteur*innen/ Dimensionen	Transformative Akteur*innen (Überzeugungstäter*innen)	Ambivalente Akteur*innen (Lippenbekenner*innen)	Konservative Akteur*innen (Stille Kollaborateur*innen)
Wechselwirkung zwischen Struktur- und Repräsentationsebene	Einfordern und Schaffen von neuen Struktur- ren Kritisieren und Unterlaufen von »alten« Struktur- turen Einfordern des Einhaltens bereits bestehenden- der Strukturen	Etablieren von neuen Strukturen Umsetzen und Unterstützen dieser nur auf symbolischer Ebene Unterlaufen von bestehenden Strukturen (Re-) Produzieren von »alten« Struktur- turen	(Re-)Produzieren von »alten« Strukturen
Ziel (purpose of action)	creating, disrupting, maintaining	maintaining (, creating)	maintaining (, disrupting)
Formen der »institutional work«	u.a. changing normative associations, ad- vocacy, constructing normative networks, educating (creating); disassociating moral functions (disrupting)	u.a. deterrence, valourizing and demonizing, mythologizing, em- bedding and routinizing	u.a. deterrence

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trenkmann (2017a, S. 298)

