

Dilemmata und Paradoxien diversitätsorientierter Organisationsentwicklung. Spannungsfelder in (Weiter-) Bildungsorganisationen

STEFANIE ERNST

Das Ziel, Diversity-Kompetenzen so zu vermitteln, dass sie mehr als interkulturelle Kompetenzen sind, ist in der heterogenen Weiterbildungslandschaft in verschiedene Kontexte zu übersetzen. Unklare Substrukturen und fehlende Typologien machen eines der aktuellen Desiderate in der Weiterbildungsforschung aus. Verfolgt wird im Text nicht nur die Frage, welche Geflechte von Diversität und Organisationsentwicklung welche Spannungen und Wechselwirkungen erzeugen, sondern auch, welche Konfliktdynamiken in diversen Organisationskulturen entstehen können. Der Blick auf die Funktionsweise von Organisationen im Wandel soll das Verständnis für die Handhabung der Diversitätsthematik schärfen. Ob und inwiefern der Zuschnitt des Diversity-Learnings oder des Diversitätsmanagements dominieren oder beide Strategien in der Binnen- und Aussenkommunikation adäquat implementiert werden können, hängt dabei massgeblich von der Kenntnis über die Funktionsweisen des Feldes ab.

Jüngst entschied der US-Supreme Court, die Affirmative-Action-Politik an Elitehochschulen zu «verbieten» (ZEIT 2023). Fast 60 Jahre nachdem ebendieser Supreme Court den rassistischen «Segregation Act» abgeschafft hatte, dürfen diverse Menschen fortan nicht mehr besonders gefördert werden. Eine Tendenz, die nicht nur einmal mehr einen drastischen Richtungswechsel aktueller Diversitätskonflikte anzeigt, sondern nach sozialen Fragmentierungen und ihren «Triggerpunkten» (Mau et al., 2023) fragen lässt. Die Wochenzeitung ist sich sicher, dass gegen diese spezifische Form der universitären Gleichstellungspolitik, die Leistungsgerechtigkeit herstellen sollte, «konservative und rechte Kräfte» arbeiten (ebd.). Diese gesellschaftlichen Neuverhandlungen von Gerechtigkeit und Diskriminierung sind auch im heterogenen Bildungswesen zu spüren. Neben der Gleichstellungsförderung stellen dabei einerseits Antidiskriminierungsmassnahmen eine administrative Antwort auf Ungleichheit und Diskriminierung dar. Andererseits werden mit «safe spaces» lautstark Schutzzonen reklamiert oder der Versuch, Diversität zu managen, für gescheitert erklärt (Degen, 2022). Das Wissen über Diversität und Diskriminierung sowie das Recht, Gleichbehandlung zu reklamieren, differieren jedoch stark und stellen eine Barriere für die Weiterentwicklung von Organisationen dar, wie im Folgenden aufgezeigt wird. Betrachtet man zudem verschiedene Umfragedaten, etwa die der bundesdeutschen Antidiskriminierungsstelle (ADS, 2022), der freien Wohlfahrtspflege NRW (ADA, 2022) oder lokale und betriebliche Studien (Ernst, 2016, 2023a), werden nicht nur verschiedene Agierende sichtbar. Hier sind vielmehr unterschiedliche Massnahmen und Paradigmen aufgerufen, die für die Praxis von Organisationen kontextspezifisch zu übersetzen sind. Dabei ist die Organisationskultur besonders adressiert, vielfach besteht hier aber eine Leerstelle. Obwohl Ideen, Analysen und Expertise zu Antidiskriminierung und diversitätssensiblen Arbeiten inzwischen sogar zahlreich vorhanden sind, bleiben Diversität und Organisationskultur recht diffus. Hier sind je nach Organisationstyp unterschiedliche, häufig unstrukturierte Praktiken anzutreffen. Zudem ist zum einen die Diversitätsforschung und -praxis speziell zur Erwachsenen- und Weiterbildung noch jung, sodass nach wie vor «auch Weiterbildungsorganisationen damit konfrontiert sind, als Organisation sowohl eine diversitätsgerechte Personalpolitik zu betreiben als auch ihre Lehrangebote und Lernformen für heterogenere Zielgruppen weiterzuentwickeln» (Ernst, 2016: 112). Der Fokus liegt bislang vor allem auf Geschlecht, Alter und Migration (beispielsweise Öztürk, 2021), während etwa sexuelle Diversität ausgeblendet wird. Die Erwachsenen- und Weiterbildung wird zum anderen aber auch von der Organisationssoziologie vernachlässigt (Feld/Lauber-Pohle, 2018). Diese unbekannteren Kontexte sollen im vorliegenden Text daher erhellt werden. Dazu wird sowohl prozesstheoretisch als

SVEB (Hrsg.): Education
Permanente EP 2024-1,
Schweizerische Fachzeit-
schrift für Weiterbildung,
www.ep-web.ch



auch empirisch und diversitätskritisch den Logiken des (Weiter-)Bildungsfeldes nachgegangen, indem verschiedene Ebenen adressiert werden, die in der Diversitätsdebatte unweigerlich aufeinanderprallen (Ernst, 2016; Robak, 2016; Hauenschild et al., 2013; Dollhausen/Muders, 2016). Nicht zuletzt belegen auch eigene Beispiele betrieblicher, universitärer und schulischer¹ Fallstudien eine deutliche Ambivalenz und Unsicherheit dabei, Diversität in die Praxis zu übersetzen (Ernst, 2021, 2023). Diversität wird hier daher auf die Kontexte von Bildungsorganisationen angelegt, um die eingeforderten «Konsequenzen für Bildung» (Robak, 2016: 29) durchzuspielen. Dazu wird eine diversitätssensible Organisationsentwicklung diskutiert, die auf besondere Eigenlogiken in der Schnittstelle von Bildungs-, Politik- und Rechtssystem stößt. Inwiefern und welche Steuerungs- und Wirksamkeitsprobleme auftreten, wenn komplexere Gleichstellungsanliegen Teil der Organisationskultur werden, stellt hier eine wichtige Frage dar.

1. Diskursverschiebungen und (Weiter-)Bildungsorganisationen

Während das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) juristisch gegen *Diskriminierung* vorgeht, stellt der Fokus auf *Vielfalt und Diversität* auf das organisationskulturelle Klima sowie (besonders im pädagogischen Kontext) auf Wertschätzung und Anerkennung von Unterschieden zwischen den Menschen ab. Obwohl Diversität sicherlich kein neues Thema in der schulischen sowie Erwachsenen- und Weiterbildung ist, evozieren «binnengesellschaftliche Spannungen» neue Anforderungen und eine «Neupositionierung von

Bildung» (Robak, 2016: 28). Einst unter «Ausländerpädagogik» oder «interkulturelle Kompetenz» auf der einen und als (Anti-)Diskriminierung auf der anderen Seite adressiert, stehen inzwischen Diversität und Vielfalt auf der Agenda (Dollhausen/Muders, 2016: 15). Weil in diesem Kontext auch traditionelle Konstrukte von Individuum, Gruppe und Vergesellschaftung vermehrt damit konfrontiert sind, diversitätsgerechte und kontextbezogene Zugänge zuzulassen, ist zunächst die Diskursverschiebung von Chancengleichheit und Differenz hin zu Diversität aufzuzeigen. Mit Diversität ist zum einen inklusive Bildung und Integration als wertschätzende Ressource gemeint. Eine Politik der Vielfalt setzt dabei auf Anerkennung von Differenz, ohne das imaginierte Andere assimilieren zu wollen. Wenn zudem die Semantik der *Chancengleichheit* im Sinne von *Equity* und *Inclusion* aufgerufen wird, ist das Leitbild der *Bildungsexpansion* der 1970er Jahre gemeint. Die klassische Bildungsidee verfolgte damit lange homogene Bildungsziele (Lehrpläne, Module) und war

1 Im italienisch-deutschen EU-Projekt SPRYNG (Spreading Young Next Generation) wurden Lehrer*innen zum Thema Diskriminierung und Diversität qualifiziert. Neben umfangreichem Schulungsmaterial wurden sie mit aktuellen regionalen Umfragedaten begleitet, um eigene Antidiskriminierungs- und Diversitätsmaßnahmen vor Ort zu entwickeln (Ernst, 2021, 2023a). Das Projekt SPRYNG wurde von der Europäischen Union finanziert. (JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8129)

mit der Heterogenität der Lernenden konfrontiert. Damit sind auch das Lernen und die Bildung Jugendlicher und Erwachsener längst «nicht mehr losgelöst von der Tatsache einer zunehmenden Pluralität und Heterogenität von individuellen wie kollektiven Erfahrungs- und Handlungswirklichkeiten» (Dollhausen/Muders, 2016: 9) zu begreifen. Die Logik, Unterschiedliches unterschiedlich zu behandeln (Ernst, 2023a; El-Mafaalani, 2020), wird zudem in Organisationen auch aus der ökonomischen Lesart herausgefordert, Effizienz, Verwertbarkeit und Markterfolg zu steigern. Der Rechtsdiskurs hebt schliesslich auf das Gleichheitsprinzip als grundgesetzlichem Auftrag sowie Gleichbehandlung ab, bei der ein Diskriminierungsverbot mit dem AGG von 2006 verbürgt ist.

Indem nun *Antidiskriminierungsmassnahmen* oder *Diversity Learning* vom Modus der *Gleichbehandlung* auf die *Unterscheidung von Unterschiedlichem* wechseln, sollen Exklusion vermindert und Teilhabe ermöglicht werden. Offen ist dabei, wie das naheliegende Konzept einer diversitätsorientierten Lern- und Organisationskultur beworben und operationalisiert werden kann. Gerade weil lernende Organisationen vor diesem Hintergrund mit wenig standardisierbaren Prozessen operieren, um einen reflexiven Bildungseffekt zu erreichen, ist es anspruchsvoll, beispielsweise *Anti-Bias-Arbeit* gelungen umzusetzen (Ernst, 2023a). Auch der gut gemeinte Blick auf die Wirkungsweise pluraler Diskriminierungsformen verfängt sich in Theorie und Praxis häufig darin, einzelne Diversitätsmerkmale additiv zu verfestigen, statt ihre Überlagerung (Intersektion) zu erkennen (Supik, 2017; Degen, 2022: 46–50). Diversität ist damit eine Frage des Bildungsmanagements «auf allen Ebenen und in allen Bereichen von Weiterbildungsorganisationen» (Dollhausen/Muders, 2016: 9) geworden. Hier wird auch die Frage der Professionalisierung der Erwachsenen- und Weiterbildung zwischen den Polen von Individualisierung und Standardisierung verhandelt (Steiner, 2018: 221; Dollhausen/Muders, 2016: 14). Um dies näher zu beleuchten, sind die Faktoren Organisationstyp und Organisationskultur knapp auszuführen.

2. Wie Organisationen ticken und mit dem Diversitätsgebot umgehen

Sozial strukturierte und eingebettete Organisationen weisen Vorder- und Hinterbühnen auf, die nicht starr, sondern flexibel und permanent in Bewegung sind. Der mit Diversität verknüpfte soziale Wandel knüpft an die Reformpädagogik seit den 1970er Jahren an. Die inzwischen erreichten bildungs- und sozialpolitischen Erfolge haben die Beziehungen zwischen Lernenden und Lehrenden, Männern und Frauen (Ernst, 2022), Zugewanderten und Alteingesessenen sowie marginalisierten Gruppen deutlich zugunsten der Machtschwächeren verändert (Treibel, 2017). Die fundamentalen, aber wenig erforschten sozialen Spannungen zwischen «aufsteigenden

und absteigenden Gruppen» (Elias/Scotson, 1993 [1965]: 33f.) befeuern dabei jedoch wechselseitige Stereotype. Zugleich hinken soziale und emotionale Anpassungs- und Integrationsleistungen aller Beteiligten der Rechts- und Gesellschaftsentwicklung hinterher (Ernst et al., 2017). Die rechtliche Formalisierung zielte auf Egalisierung und faktische Gleichstellung und trifft nun auf avancierende soziale Aufsteiger*innen (Hüttermann, 2023), die ebenfalls lautstark Anerkennung einfordern. Die neuen Zielkonflikte drehen sich dann nicht mehr «nur» um die quotierte Gewichtung von Merkmalen der sozioökonomischen und Genusgruppen. Mit dem Diversitätsanliegen kommen vielmehr komplexere Forderungen hinzu, die in Organisationen lange eingeeht waren. Neben diesen klassischen Soziodynamiken von Gruppen ist der konstruktivistische Blick auf das alltägliche *Othering* hilfreich, um den Blick für die Bedingungen von Unterscheidungsweisen zu schärfen (Mecheril/Tißberger, 2013). Denn Differenzsetzungen müssen nicht automatisch Hierarchien bilden; sie können sich aber bis hin zu Ressentiments und Hassrede steigern, wenn sie nicht reflektiert und ein machtvoll Instrument der Ausgrenzung werden (Bernhard/Ickstadt, 2024). Für die konzeptuelle Vermittlung dieses Diskriminierungswissens sind implizite und explizite Wissensformen relevant. *Diskriminierungssensibles* Arbeiten bedeutete daher auch in unserem Qualifizierungsprojekt SPRYNG (Ernst, 2021, 2023a), Wissen über soziale Ungleichheit, Diskriminierung und Diversität in einer modularisierten Weiterbildung von Lehrkräften zu vermitteln, um sodann Gelingensbedingungen einer diversitätssensiblen Schulkultur auszuloten.

3. Feldspezifische Kontexte

Dieser Anspruch kann sich in flexibleren Weiterbildungsorganisationen zwar anders gestalten als in schulischen Lernsystemen oder betrieblich organisierten Abteilungen für Fort- und Weiterbildung (Ernst, 2016, 2023a). Jedoch prägen unabhängig vom Organisationstypus fluide Ungleichheiten und Machtverhältnisse die jeweiligen Handlungs- und Organisationspraktiken der Beteiligten (Ernst, 2010). Sie gruppieren sich um den Auftrag, Bildung zu vermitteln und zu managen. Evaluation und Qualitätssicherung sind dabei Instrumente, um zu prüfen, inwiefern diese neuen Ziele erreicht und umgesetzt werden. Diversität setzt hier neue Maßstäbe, indem inzwischen nicht mehr allein ein (assimilativer oder defizitärer) Inklusionsdiskurs zu führen ist, sondern Vielfalt anerkannt und gefördert wird (Fereidonni/Zeoni, 2016; Robak, 2016). Im Kontrast dazu, «theoretisch und empirisch überholten Vorstellungen von gesellschaftlicher und kultureller Einheitsbildung und Identität durch Abgrenzung bzw. Unterdrückung des Fremden» (Dollhausen/Muders, 2016: 13) fortzuschreiben, wird inzwischen auf differenzierte Soziallagen verwiesen. In der Praxis werde jedoch weiterhin auf «bestimmte Perso-

nen und Gruppen in besonders oder auch mehrfach benachteiligten Lagen hin eingengt» (ebd.: 14). Damit ist die Standortgebundenheit Lernender und Lehrender aufgerufen, denn im diversitätssensiblen Lehr- und Lerngeschehen treffen diese unterschiedlich situierten Gruppen aufeinander. Naheliegender ist, an der Diversität des Lehrpersonals anzusetzen, was zugleich auch personalökonomische Diskurse berührt (Dollhausen/Muders, 2016: 17). Die mitunter ideologiekritisch scheinende Frage, ob damit privatwirtschaftliche Paradigmen Einzug halten, bewegt die Debatte ebenso wie die Perspektive, sich weiterzuentwickeln. Die Organisationspädagogik favorisiert dabei eine «verstärkte Rekrutierung von pädagogischen Fachkräften mit Migrationshintergrund, die Berücksichtigung von soziokulturellen Zugehörigkeiten bei Entscheidungen über die Teilnahme wie auch Nichtteilnahme an organisierten Lern- und Bildungsprozessen» (ebd.: 18) sowie eine diversifizierte Bildungsplanung. Die Frage nach der Reichweite, dem Potenzial sowie der Erreichbarkeit und den «Grenzen der Anerkennung und Wertschätzung von Diversität» (ebd.) ist letztlich mit Blick auf die Organisationstypik der Erwachsenen- und Weiterbildung zu beantworten.

Der *bildungspädagogische und -soziologische Blick* führt in diesem Kontext mit hin dazu, besonders die *Lerneffektivität* und Habitustransformationen der Beteiligten zu untersuchen (Ernst et al., 2017). Diversität wird dann als permanenter Lernprozess definiert, der einen intersektional verschränkten, letztlich lebenslangen Modus der Herausbildung einer «individuellen Signatur» beinhaltet (Robak, 2016: 35). Die Beantwortung der Frage, «was eine gute Weiterbildung ist, ist nicht nur von den Zielen und Interessen der Akteure nicht zu trennen» (Käpplinger, 2017: 181), sondern bleibt zu operationalisieren.

Während sich in der Qualitätssicherung und Evaluation von Bildungsangeboten eine gewisse Routine etabliert hat, ist Diversität im Qualitätsdiskurs relativ neu. Im Diversity Learning wird auf Lernprozesse in betrieblichen, in- oder externen Diversitätstrainings und thematische Qualifikationen (Anti-Bias-Training) gesetzt, während Diversität als Instrument des Personalmanagements und der Teambildung die Beschäftigten in Weiterbildungsorganisationen adressiert. Verkürzte Effizienzlogiken treffen hier auf kaum steuerbare Prozesslogiken und die Eigenzeitlichkeit des lebenslangen Lernens (Steiner, 2018: 225; Krus, 2018). Hier zeigt sich eine besondere Ambivalenz darin, an einem starren Professionsverständnis von «Equity» und «Inclusion» festzuhalten, denn:

«Die Vielseitigkeit der Erwachsenenbildung macht einerseits ihren Charme, ihre Freiheit und womöglich ihre Überlebensfähigkeit aus. Andererseits entstehen Erwachsenenbildner/innen Nachteile durch Heterogenität und Offenheit.» (Steiner, 2018: 221)

Da sie zugleich strukturell schwach verankert und sehr anpassungsfähig sei, müsse ein neues Selbstverständnis über die bisherigen Stärken der Er-

wachsenenbildung, ihre Gemeinwohlorientierung und ihren ethischen Kodex auch in die Qualitätssicherung überführt werden. Die spezifische Berufs- bzw. Fachkultur ist dabei selbst ein eigenes Merkmal von Diversität. Dies könne u.a. professionspolitisch genutzt werden, indem etwa eine Formalisierung und Standardisierung der Berufsausübung mit «fixen und variablen Elementen» (Steiner, 2018: 232) und Berufsbezeichnungen sowie zertifizierten Ausbildungswegen angestrebt werde. Der Weiterbildungsmarkt ist ohnehin heterogen aufgestellt, sodass die Frage nach der Lerneffektivität, Professionalität und Qualität sowie Evaluierbarkeit ihrer Angebote umstritten bleibt. Dieser Bereich ist als Teil des hoch kompetitiv angelegten Bildungsmarktes ebenso nicht von fiskalischen Überlegungen befreit (Münch, 2009). Im Gegenteil: Sowohl der segmentierte Weiterbildungsmarkt als auch seine Beschäftigten sind je nach Typ (öffentlich geförderte, allgemeine oder berufliche, private oder betriebliche Weiterbildung) mit einem je spezifischen (mitunter prekären) Geflecht konfrontiert. Hier wirken «Polarisierungskräfte [...], die einen entscheidenden Einfluss auf die individuellen Beschäftigungslagen der Weiterbildner» (Alfänger et al., 2016: 95) haben sowie die Chance, diversitätssensible, pädagogische Angebote zu machen. Diese «multiplen Steuerungs- und Organisationsdynamiken» (Dollhausen/Muders, 2016: 18) wirken sich damit auch auf die Teamperformance und das wenig erforschte Diversitäts- und Diskriminierungsbewusstsein sowie das Konfliktpotenzial in Betrieben aus (Ernst, 2023a; Degen, 2022).

Um die Perspektive der Organisations- und Diversitätskultur einzufangen, sind zudem spezifische Arenen und Interessen in Bildungsorganisationen zu beachten. So kann im schulischen Kontext die Formulierung gemeinsamer pädagogischer Ziele womöglich gänzlich anders aussehen als in Weiterbildungsorganisationen, die eine andere Linienorganisation bedienen. Der Umgang mit Diskriminierungsfällen oder die Formulierung eines diversitätssensiblen Leitbildes und seiner Umsetzung erfordern daher beteiligtenorientierte Verfahren wie auch eine strategische Aussenkommunikation von Weiterbildungsorganisationen. Gleichwohl «ist aber unwahrscheinlich, dass in einem Organisationsentwicklungsprozess alle Mitarbeitendengruppen gleichermaßen profitieren und in ihren Interessen Berücksichtigung finden und dass sich nichts an den Machtarchitekturen in Weiterbildungseinrichtungen verändert.» (Käpplinger, 2017: 171). Neben diesen Kontextfaktoren liefern erste empirische Ergebnisse gemischte Befunde zur Diversität in Organisationen.

4. Potenziale und Herausforderungen für die Praxis

Obwohl heterogene gegenüber homogenen Gruppen nicht per se überlegen sind, hält sich hartnäckig die Illusion, Teameffizienz und *Workforce Diversity* seien durch Vielfalt schlechthin zu steigern (Rastetter, 2006; Ernst, 2016: 119;

Degen, 2022: 38ff.). Die fallweise und kontextspezifische Variante inklusiven Managements von Vielfalt ist dagegen ausschlaggebend. Daher ist besonders an der Zielfindung und den Rahmenbedingungen sowie bei Organisationslogiken anzusetzen, die gewisse Trägheitseffekte und Konflikte gegenüber Veränderungen ausmachen. Eigene, andernorts bereits ausführlicher publizierte Studien, auf die hier nur exemplarisch rekurriert werden kann, zeigen, dass weder der direktiv verordnete Weg über die Linienorganisation (top down) (Ernst, 2003; 2013; 2016; 2023a,b) noch eine rein an Beteiligten orientierte Bottom-up-Strategie oder exogener Druck des Gesetzgebers (AGG) für sich allein nachhaltige Veränderungen bewirken. Abwehr von Diversität entsteht etwa, wenn eine Qualifizierung nur von der Führungsebene verordnet und über eine ungünstige Verantwortungsdelegation verfolgt wird, ohne Zeitkontingente oder Anreize zu schaffen. Hier ist der pädagogische und organisationale Erfolg auch vom gelebten Selbst- und Qualitätsverständnis abhängig (Ernst, 2016), denn wenn «Raum zur Improvisation jenseits der Vorschriften» und Strukturvorgaben besteht, entstehen eher Handlungsautonomie und Akzeptanz, als wenn man den Beteiligten nur «offiziell erweiterte Autonomie einräumt» (Prott, 2001: 175). Ohne diesen Eigensinn verweigern sich beispielsweise Einzelne der eingeführten Teamkommunikation durch Rückzug, um der Führungsebene mal zu zeigen, «wo der Hammer hängt» (Ernst, 2016: 121). Oder es baut sich meist aus der mittleren Führungsebene gegenkultureller Widerstand auf (Ernst, 2023b). Ein verordneter Wandel befördert mehr noch, dass gerade Konflikte negiert werden und sich ein Klima ausbreitet, Diskriminierung und Ungleichheiten zu dethematisieren und zu bagatellisieren.

Auch politisierte und personalisierende Kampagnen mit dem (zwanglosen) Zwang der Selbst- oder Fremdoffenbarung verstärken Soziodynamiken, bei denen pauschal gruppenbezogene Privilegien unterstellt werden, ohne den Einzelnen gerecht zu werden (Ernst, 2023b). Als weitere Barriere stellen sich operative Unklarheiten darüber dar, wie Ziele von Diversität formuliert und verankert werden können. So macht es einen Unterschied aus, ob Diversität in einem differenz- oder inklusionsorientierten Anliegen aufgegriffen wird oder etwa als strategischer Baustein eines Qualitätsdiskurses für die Organisationskultur genutzt wird (Ernst, 2023a). Gerade in Phasen organisationaler Neuorientierung treten diese mikropolitischen Auseinandersetzungen nicht nur besonders offen auf, weil Unsicherheitszonen wachsen, sondern auch etablierte Vorstellungen organisationalen Lernens herausgefordert werden. Lernvermeidung kann hier ebenso provoziert werden wie ein Unterlaufen oder aber auch eine geglückte Adaption neuer Konzepte von Diversität.

Diese vielgestaltigen Konflikte offenbaren auch sachliche und organisationale Wissensdefizite darüber, wie Organisationen funktionieren (Ernst, 2023a). Ist dieses Wissen aber reflexiv verfügbar, so zeigen die Befunde, dass

etwa in einer Abteilung des betrieblichen Weiterbildungsmanagements die Kommunikationskultur und Teamarbeit nicht nur gepflegt werden, sondern die Bearbeitung von Konflikten essenziell für die ‚gute Konfliktkultur‘ und Kooperation ist (Ernst, 2013). Für ein befragtes Bildungsmanagement-Team ist es dabei wichtig, eine Balance dazwischen zu finden, sich zurückzunehmen und alle Perspektiven einzubeziehen, sodass «wir nachher ein Ergebnis haben, wo alle gut sagen, da können wir so mitgehen und den Weg gehen wir dann auch zusammen» (GD_1: 00:20:20–00:45.) Strukturelle Barrieren und Organisationsdynamiken sind hier ebenso zu reflektieren, um Hierarchie- und Abteilungsdenken zu überwinden und das fachliche Potenzial von Teams voll auszuschöpfen. Der rechtspolitische Kontext von Diversität ist ebenfalls wichtig, um Erwartungen zu relativieren. Damit kann womöglich auch der Resignation begegnet werden, dass «das AGG (...) als Tiger gestartet [ist] und als Bettvorleger endet». Weiterhin ist für die Unsicherheitszone einer diversitätssensiblen Personalpolitik das Paradoxon relevant, dass «noch subtiler, noch verdeckter (...) Auswahlgespräche» geführt werden, die nun «noch strukturierter, weniger personenorientiert» ausfallen, um «keine Gefahr zu laufen, dass irgendwer sich da benachteiligt fühlen könnte» (Interview KI_2: 143, Ernst, 2023b).

Betrachtet man im Vergleich dazu erfolgreiche Gleichstellungs- und Diversitätspolitiken in unterschiedlichen Sozialstaaten, dann setzt ab einem gewissen Umschlagpunkt gesetzlicher Administrierung sogar ein isomorpher Nachahmungseffekt ein. Hier hat es das Thema sogar zum regelrechten Wettbewerbsfaktor gebracht (Lederle, 2008; Bothfeld/Rouault, 2015: 26). Nach diesem kursorischen Blick auf die Potenziale und Barrieren von Diversität sei abschliessend denn auch ein landespolitischer Referent eines Arbeitsministeriums zitiert, der die zähen Fortschritte der Geschlechtergleichstellung relativiert. Er konstatiert «Gleichheit ist eine Schnecke!» Obwohl «wir Aktivitäten in die richtige Richtung [und] Gesetze genug haben», behinderten nach wie vor strukturelle Probleme, dem geltenden Recht eine adäquate Rechtspraxis folgen zu lassen (MR_1_23-241; Ernst 2023a). Damit scheinen Lernkontexte und klassische Veränderungsdynamiken in offeneren wie auch relativ geschlossenen Organisationen gleichermassen zu greifen. Hier bedarf es einer achtsamen administrativen Kontextsteuerung und Reflexion im passenden Tempo sowie weiterer Praxisforschungen (Becke, 2019).

5. Ausblick

Die Mehrheit der privatwirtschaftlichen und öffentlichen Arbeitsorganisationen setzt auf Diversität und Teamarbeit, sei es im Zuge von Reorganisation, der Einübung von Führungskompetenzen oder Effizienzsteigerung. In (Weiter-)Bildungsorganisationen als besonderen Organisationen im Grenzbereich

privater und öffentlicher Dienste prägen die jeweiligen Logiken der Profession, der Qualitätssicherung und der Diversitätspolitik die Implementierung sozialer Innovationen wie Vielfalt und Diversität. Den klassischen Gleichstellungsdebatten folgt mit dem AGG nun ein gesellschaftspolitischer Auftrag, der ein identitätspolitisch gerahmtes Anliegen Einzelner oder Gruppen anerkennt. Um die Herausforderung Diversität in einen Gewinn von Vielfalt zu überführen, sind die diffusen Kontexte und Besonderheiten des jeweiligen Feldes sowohl im Setting von *Diversity-Learning* als auch *Diversitätsmanagement* in der Binnen- und Aussenkommunikation zu reflektieren. Der kursorische Blick auf ausgewählte Fallbeispiele zeigt, dass für eine innovative Lern- und Weiterbildungskultur zunächst reflexive Lern- und Verständigungsprozesse über die Logiken des Feldes zu durchlaufen und entsprechende Fortbildungskapazitäten vorzuhalten sind. Zudem ist abzusichern, dass Standards von gelungener Diversität und Qualität prozessual und an den Beteiligten orientiert operationalisiert sowie Formen ihrer Evaluierung innerhalb der Aufbauorganisation ausgehandelt werden. Eine Schnittstelle böte vor diesem Hintergrund der Qualitätszirkel kompetenzorientierter Weiterbildung (Krus, 2018: 67–78). Organisational zu bearbeitende Ebenen von Weiterbildungsorganisationen sind darüber hinaus Öffentlichkeiten, Förderstrukturen, Anbietende, Forschung, Berufskultur und die (zumeist enthusiastischen) Lehrkräfte. Ein transparentes Fortschrittsmonitoring kann zudem dabei helfen, ein diversitätsorientiertes Vorhaben nachhaltig abzusichern und formativ zu begleiten. Um dabei Frustration auf dem mitunter langwierigen Weg zur neuen Organisations- und Lernkultur zu reduzieren, kann sicherlich *Diskriminierungssensibilität* als realistischer Auftakt dieses Aushandlungsprozesses angestrebt werden.

PROF. DR. STEFANIE ERNST, Professorin für Soziologie/Arbeit und Wissen,
Universität Münster. Kontakt: stefanie.ernst@uni-muenster.de

Literatur

- ADA:** Antidiskriminierungsberatung der Freien Wohlfahrtspflege NRW Jahresbericht. www.ada.nrw [Zugegriffen: 14.2.2024]
- ADS:** Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin. <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/> [Zugegriffen: 19.12.2023]
- AGG (2022):** Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, hg.v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2022. Berlin.
- Alfänger, Julia; Cywinski, Robert; Elias, Arne und Dobschat, Rolf (2016):** Erwerbsarbeit in der Weiterbildungsbranche – prekäre Beschäftigung in einem polarisierten Arbeitsmarkt, WSI Mitteilungen 2/2016, S. 95–104.
- Apelt, Maya; Tacke, Veronika (2023):** Handbuch Organisationstypen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Becke, Guido (2019):** Figurationswandel in betrieblichen Ökonomisierungsprozessen – Das Beispiel Öffentlicher Personennahverkehr, in: Ernst, Stefanie; Becke, Guido (Hrsg.): Transformationen der Arbeitsgesellschaft. Prozess- und figurationstheoretische Beiträge. Wiesbaden: Springer VS., S. 259–306.
- Bothfeld, Silke; Rouault, Sophie (2015):** Was macht eine effiziente Gleichstellungspolitik aus? Das Instrument Frauenquote im internationalen Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 1/2015, 25–34.
- Degen, Johanna (2022):** Unmasking Diversity Management. Die kapitalistische Einverleibung von Subjekt, Moral und Widerstand. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Dollhausen, Karin; Muders, Sonja (2016):** Vielfalt lebenslangen Lernens gestalten. Diversität als Herausforderung für Weiterbildungsorganisationen. Zur Einführung in den Band. In: Diess. (Hg.): Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung. Bielefeld: WBV, S. 9–26.
- El-Mafaalani, Aladin (2020):** Mythos Bildung. Die ungeliebte Gesellschaft, ihr Bildungssystem und seine Zukunft. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Elias, Norbert; John L. Scotson (1993 [1965]):** Etablierte und Außenseiter. Zur Soziodynamik der Stigmatisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ernst, Stefanie (2003):** Externe Schulevaluation in Kooperation: Konflikte im Spannungsfeld von Praxisforschung und angewandter Organisationsberatung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis 26 (3): 269–284.
- Ernst, Stefanie (2008):** Manual Lehrevaluation. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Stefanie (2010):** Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Stefanie (2013):** «Dass wir da als Männer und Frauen unterschiedlich unterwegs sind...». Teamarbeit und Geschlecht zwischen Ökonomisierung und organisationalem Eigensinn.» In: Gender und Ökonomischer Wandel. Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft, hg. von Ebbers Illona, Rastetter Daniela, Halbfas Brigitte, S. 153–180.
- Ernst, Stefanie (2016):** Diversity-Trouble? Die Ambivalenz von Vielfalt und Differenz aus Sicht der Arbeits- und Organisationsforschung, in: Dollhausen, Karin; Muders, Sonja (Hrsg.): Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung, Gütersloh: W Bertelsmann, S. 111–125.
- Ernst, Stefanie; Weischer, Christoph und Alikhani, Behrouz (2017):** Changing Power Relations and the Drag Effects of Habitus. Theoretical and Empirical Approaches in the Twenty-First Century. An Introduction. Historical Social Research: Historische Sozialforschung 42/4, 7–21.
- Ernst, Stefanie; Becke, Guido (Hrsg.) (2019):** Transformationen der Arbeitsgesellschaft. Prozess- und figurationstheoretische Beiträge. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Stefanie (2021):** «Diskriminierungs- und diversitätssensible Schule? Zur Evaluation eines schulischen Kooperationsprojektes.» Journal für Schulentwicklung: Lesson Studies 25, Nr. 2: 59–63.
- Ernst, Stefanie (2022):** Hidden Gender Orders: Socio-historical dynamics of power and inequality between the sexes, in: McCallum, David (Hrsg.): The Palgrave Handbook of the History of Human Sciences, Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Stefanie (2023a):** Zwischen Dauerreflexion und Wegschauen? Diversität und Vielfalt in der Schule, in: Grulich, Julia; Funder, Maria; Hossain, Nina (Hrsg.): Diversität in Organisationen – Ein Handbuch zur Diversitäts- und Organisationsforschung, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 411–433.
- Ernst, Stefanie (2023b):** Zwischen Overperforming, Burn-Out und Schiffbruch? Geschlecht, Diversität und die Eigenlogik des Verwaltungshandelns, in: Bomert, Christiane; Bloemen, Henrike; Dziuba-Kaiser, Stephanie; Gebhardt, Mareike et al. (Hrsg.): Zur Verfassung und Neuordnung demokratischer Geschlechterverhältnisse in Europa. Fest-

schrift für Gabriele Wilde. Reihe «Politik der Geschlechterverhältnisse», Frankfurt a.M.: Campus, S. 195–217.

Feld, Timm; Lauber-Pohle, Sabine (Hrsg.) (2018): Organisation und Profession. Felder erwachsenenpädagogischer Forschung. Wiesbaden: Springer.

Fereidooni, Karim; Zeoli, Antonietta, P. (Hrsg.) (2016): Eine Analyse der Gestaltungsprinzipien des deutschen Schulwesens. Gelten Objektivität, Aufstiegsmobilität und Individualität für Kinder mit und ohne «Migrationshintergrund» in gleichem Maße?, in: Dies. (Hrsg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 137–154.

Hauenschild, Katrin; Robak, Steffi und Sievers, Isabel (Hrsg.) (2013): Diversity Education Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Hüttermann, Jörg (2023): Der «Flairneur» und sein Gegenüber: Über den genussvollen Umgang mit migrationsbezogener Diversität im urbanen Raum, in: Zeitschrift für Soziologie 52(3): 262–281.

Käpplinger, Bernd (2017): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: Fluch oder Segen? Eine mikropolitische Analyse, in: Bolder, Axel; Bremer, Helmut und Epping, Rudolf (Hrsg.): Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. Bildung und Arbeit. Wiesbaden: Springer, S. 167–184.

Krus, Astrid (2018): Qualifikationsprofil Bewegung für Lehrkräfte. Bewegung lehren und in Bewegung lernen. Wiesbaden: Springer.

Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mau, Steffen; Lux, Thomas und Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft.

Mecheril, Paul; Martina Tißberger (2013): Ethnizität und Rassekonstruktion. Ein rassismuskritischer Blick auf Differenzkategorien, in: Hauenschild, Katrin; Robak, Steffi und Sievers, Isabel (Hrsg.): Diversity Education Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt a.M.: Brandes & Apsel.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): NRW Schulgesetz: Schul- und Bildungsgesetze des Landes Nordrhein-Westfalen. <https://bass.schul-welt.de/6043.htm> [Zugegriffen: 5.3.2020].

Münch, Richard (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Öztürk, Halit (Hrsg.) (2021): Diversität und Migration in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Lehrbuch zur diversitätsorientierten Forschung und Praxisgestaltung. wbv Publikation.

Protz, Jürgen (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit, Opladen: Leske+Budrich.

Rastetter, Daniela (2006): Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung, in: Gertraude Krell, Hartmut Wächter (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München, S. 81–108.

Robak, Steffi (2016): Zur Konzeptionalisierung von Diversität in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung: Begriffsentwicklung und empirische Ergebnisse aus den Bereichen Inter-/Transkultureller und Kultureller Bildung, in: Dollhausen, Karin; Muders, Sonja (Hrsg.): Diversität und lebenslanges Lernen. Aufgaben für die organisierte Weiterbildung, Gütersloh: W Bertelsmann, S. 27–45.

Steiner, Petra H. (2018): Soziale Welten der Erwachsenenbildung, Bielefeld: Transcript. Supik, Linda (2017): Statistik und Diskriminierung. In: Handbuch Diskriminierung, Hrsg. Albert Scherr, Aladin El-Mafaalani und Gökçen Yücel, 191–208. Wiesbaden: Springer VS.

Treibel, Annette (2017): Integriert Euch. Plädoyer für ein selbstbewusstes Einwanderungsland. Frankfurt am Main: Campus.

ZEIT CAMPUS (2023): Affirmative Action: Ein Urteil, das Rassismus fördert. <https://www.zeit.de/campus/2023-06/affirmative-action-us-supreme-court-urteil> [Zugegriffen: 30.1.2024]