

Dobusch, Laura

Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses

Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 119-132



Quellenangabe/ Reference:

Dobusch, Laura: Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses - In: Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 119-132 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-260590 - DOI: 10.25656/01:26059

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-260590>

<https://doi.org/10.25656/01:26059>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Laura Dobusch

Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses

Abstract

The article addresses whether and how organizations can become (more) inclusive. This is of great importance as it is organizations in today's organized society that structure participation opportunities and enable participation at the individual level. At the same time, organizations represent exclusive settings where they expect their members to perform and act in a certain way according to their organizational goals. Against this background, the paper argues that there is no organizational inclusion in an absolute and all-embracing manner. Rather, organizational inclusion becomes possible with regard to specific parameters. With the help of bureaucratic measures available for organizations due to their organizational form, this can be made transparent and approached in an inclusive way.

Der Text beschäftigt sich mit der Frage, ob und wie Organisationen inklusiv(er) werden können. Dies erscheint insofern zentral, als es in der durchorganisierten Gegenwartsgesellschaft primär Organisationen sind, die Teilhabechancen strukturieren und individuell ermöglichen. Gleichzeitig stellen Organisationen per se exklusive Settings dar, da sie aufgrund ihres Fokus auf Zweckerfüllung an ihre Mitglieder ganz bestimmte Leistungs- und Verhaltenserwartungen formulieren. Vor diesem Hintergrund argumentiert der Text, dass es keine organisationale Inklusion im absoluten und allumfänglichen Sinne geben kann, sondern lediglich in Bezug auf bestimmte Parameter. Durch bürokratische Mittel, die Organisationen qua ihrer organisationalen Form zur Verfügung stehen, kann dieser Umstand transparent gemacht und auf inklusive Art und Weise ausgehandelt werden.

1 Einleitung

Der Beitrag fokussiert die Fragestellung, *ob und wie Organisationen inklusiv(er) werden können*. Diese Frage ist insofern von zentraler Bedeutung, als es in der durchorganisierten Gegenwartsgesellschaft Formen von Organisationen sind, die

die Lebensführung der Menschen strukturieren, normieren und damit auch deren Teilhabechancen maßgeblich beeinflussen (Bommes 2004; Leisering 2004). Gleichzeitig ist die Beantwortung dieser Frage nicht trivial, da Organisationen per se *exklusive* Settings darstellen (Leisering 2004; Nassehi 2004). Denn die Erfüllung der spezifischen Organisationsziele ist mit gewissen Leistungs- und Verhaltenserwartungen an die potenziellen Mitglieder verknüpft: „So sind etwa Schulen, Arbeitsplätze und soziale Netzwerke darauf ausgerichtet, nur hochselektiv ausgewählten Personen Zugang zu gewähren und alle andere auszuschließen.“ (Wansing 2012, 97)

Macht es vor diesem Hintergrund überhaupt Sinn, von einer *inklusiv(er)en Organisation* zu sprechen? Diese Frage beantworte ich mit einem eindeutigen *Ja*, da es auch im Kontext grundsätzlich exklusiver Organisationen solche gibt, die als mehr und solche, die als weniger ungleichheitsstiftend und damit als mehr oder weniger inklusiv einzuschätzen sind.¹ Um allerdings eine solche Einschätzung von Organisationen vornehmen zu können, bedarf es zuallererst einer eingehenden Begriffsbestimmung.

In einem ersten Schritt werden daher eine Eingrenzung und Definition des diesem Text zugrunde gelegten Verständnisses von Inklusion und Exklusion vorgenommen. Im Konkreten wird ein konstitutives – primär analyseorientiertes – Verständnis entwickelt, das Inklusion und Exklusion nicht als Gegensatz, sondern als wechselseitig bedingend und füreinander wesentlich begreift. Daraus ergibt sich eine besonders erkenntnisanregende Forschungsperspektive, die den Blick auf die mit einer bestimmten Form von Inklusion einhergehenden Exklusionsbedingungen sowie die mit Exklusion potenziell verknüpften Inklusionseffekte richtet. Erst im zweiten Schritt wird dieses analytische Verständnis von Inklusion und Exklusion um ein normatives ergänzt, das ich unter dem Begriff *inklusiv* bzw. *Inklusivität* fasse. Damit werden (organisationale) Kontexte beschrieben, die selbst-reflexiv und proaktiv daran arbeiten, die vielfältigen Interessen und Bedürfnisse historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Individuen und Gruppen in ihren eigenen (organisationalen) Strukturen, Prozessen und Praktiken abzubilden.

Daran anschließend wird der Begriff der Organisation selbst näher bestimmt, da Organisationen trotz ihrer gesellschaftlich herausragenden Relevanz eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit im Rahmen soziologischer Forschung erfahren (Arnold u. a. 2021). Zentral ist hierbei, Organisationen nicht nur hinsichtlich ihrer basalen Eigenschaften zu bestimmen (z. B. Arbeitsteilung, Regelgeleitetheit, Spezialisierung, Zweckerfüllung), sondern auch darzustellen, wie sich ein konstitutives Verhältnis von Inklusion und Exklusion im Kontext der Organisation abbilden lässt. Obwohl Organisationen per se exklusive Settings darstellen, weisen

1 Wie nachfolgend noch näher ausgeführt wird, definiere ich die Begriffe *inklusiv* bzw. *Inklusivität* in Bezug auf die Interessen und Bedürfnisse historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Personen(-gruppen).

diese gerade wegen ihrer organisationalen Form (z. B. Formalisierung, Regelgeleitetheit) ein besonderes Potenzial auf (Billing 2005), ein Mehr an Inklusivität zu *organisieren*, wie ich nachfolgend ausführen werde.

Aufbauend auf dieser Begriffsbestimmung schließt der Artikel mit einer von manchen vielleicht als provokant angesehenen Diskussion, welche Formen der (organisationalen) Inklusion überhaupt als wünschenswert betrachtet werden sollen. Im Gegensatz zu gängigen, normativ geprägten Inklusionsvorstellungen möchte ich den Blick für ein *negatives* Inklusionsverständnis weiten, das nicht die Zielvorstellung eines bestimmten Menschen- oder Gesellschaftsbildes in den Vordergrund rückt. Vielmehr fokussiert ein negatives Inklusionsverständnis die Differenz und den – möglicherweise unversöhnlichen – Dissens zwischen Standpunkten und Haltungen, ohne dabei die Suchbewegung nach solchen (organisationalen) Prozessen und Praktiken aufzugeben, die nichtsdestotrotz ein gewisses Maß an Inklusivitätsempfinden für *die Vielen* ermöglichen können.

2 Inklusivität und das konstitutive Verhältnis von Inklusion und Exklusion

Inklusion und Exklusion sind ein schillerndes Begriffspaar. Seit den 1960er Jahren stellt es – wenn auch konjunkturellen Schwankungen unterworfen – in (sozial-) politischen und auch sozialwissenschaftlichen Diskursen einen zentralen Referenzrahmen rund um Fragen individueller Benachteiligungslagen, gruppenbezogener Teilhabechancen und sozialer Kohäsion im Allgemeinen dar (Demirović 2008). Ein Grund für dessen anhaltende Popularität ist die Abkehr von eindimensionalen Beschreibungen oder Erklärungen sozialer Ungleichheiten: Im Zentrum steht der Blick auf das prozessuale Zusammenwirken vielfältiger Ausschluss- und Einschlusspraktiken, in denen auch der Wahrnehmung und Bedeutungszuweisung der involvierten Akteur*innen eine wichtige Rolle zukommt (Maschke 2007; Leisering 2004; Woodward & Kohli 2001).

Ein weiterer Grund für die diskursübergreifende Anschlussfähigkeit von Inklusion und Exklusion mag sein, dass eine solche Perspektive sowohl mit einer normativ angeleiteten als auch einer in erster Linie analytisch orientierten Herangehensweise sozialer Verhältnisbestimmung zum Einsatz kommt (Gertenbach 2008; O'Reilly 2005). So attestieren etwa Peter und Waldschmidt (2017, 30), dass der Inklusionsbegriff dabei ist, zu einer (normativ erwünschten) „Leitidee der Gegenwartsgesellschaft“ zu werden. Andererseits finden sich Einschätzungen wie die von Bohn (2006, 7), dass Inklusion und Exklusion eine zentrale „Leitunterscheidung der Gesellschaftstheorie“ darstellen, die sich nicht auf bestimmte Disziplinen oder Forschungsgebiete eingrenzen lässt. Angesichts dieser vielfältigen – und teils widersprüchlichen (vgl. Kronauer 2010; Waldschmidt & Peter 2017) – Bezugnah-

men auf Inklusion und Exklusion, mit denen auch eine gewisse konzeptionelle Unbestimmtheit einhergeht (Woodward & Kohli 2001), ist es umso wichtiger, das diesem Beitrag zugrunde gelegte Verständnis offenzulegen.

Vorweg ist zu betonen, dass das hier zur Anwendung kommende Verständnis von Inklusion und Exklusion einen Spagat versucht: Zum einen dient der Rekurs auf eine normativ ausgerichtete Inklusionsperspektive dazu, die Forschungsfrage zu erden. Denn erst mittels eines normativ geprägten Inklusionsverständnisses wird es möglich, ein *inklusives* von einem exkludierenden – ungleichheitsstabilisierenden/-verstärkenden – organisationalen Setting zu unterscheiden. Im Konkreten heißt das, die Herstellung gleichberechtigter Teilhabechancen nicht der An- und Einpassungsleistung historisch benachteiligten und besonders marginalisierten Gruppen zu überantworten, sondern es als eine Kernaufgabe gesellschaftlicher Institutionen und zugehöriger Infrastrukturen (z. B. Organisationen) zu betrachten, vielfältigen Bedürfnislagen und Lebensweisen gerecht zu werden und ungleiche Ausgangsvoraussetzungen im besten Falle auszugleichen (Wansing 2012). Nicht die durch Ausschlüsse aus dem Arbeitsmarkt, Bildungs- oder Kultureinrichtungen Betroffenen sind es, denen ein Mangel an Leistungsbereitschaft oder Fähigkeiten attestiert wird, sondern es sind die Formen institutionalisierter Diskriminierung (Gomolla 2010; Schwinn 2001), die es von Seiten der Organisation selbst-reflexiv und proaktiv zu bearbeiten gilt. Im Zusammenhang mit organisationalen Kontexten, die den Interessen und Bedürfnissen historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Personen(-gruppen) (versuchen) gerecht (zu) werden, verwende ich im Folgenden die Begriffe *inklusiv* bzw. *Inklusivität* (siehe auch Dobusch 2021), um explizit einen Bezug zu Fragen sozialer Gerechtigkeit herzustellen.

Eine solche begriffliche Spezifizierung ist auch deshalb bedeutend, weil der Rekurs auf ein normatives Inklusionsverständnis eine vorwiegend analytische Perspektive auf Inklusion und Exklusion nicht notwendigerweise ersetzen muss (siehe hierzu kritisch Gertenbach 2008). Im Gegenteil, vielmehr verstehe ich den hier skizzierten normativen Inklusionsansatz als Rahmung einer analytischen Perspektive auf Inklusion und Exklusion, die das darin eingelagerte *kontraintuitive* Forschungspotenzial fruchtbar machen kann.

Was meine ich nun mit analytischer Perspektive auf Inklusion und Exklusion? Und woraus ergibt sich das kontraintuitive Forschungspotenzial? Die analytische Perspektive fokussiert den Umstand, dass Inklusion und Exklusion in einem wechselseitig *konstitutiven* Verhältnis zueinander stehen. Das heißt, Inklusion und Exklusion werden nicht als sich gegenseitig ausschließend verstanden, wie das oftmals in normativen Ansätzen der Fall ist, in denen Inklusion als etwas Gutes, Anzustrebendes und Exklusion als etwas Schlechtes, zu Vermeidendes aufgefasst wird: „Exclusion and inclusion are often seen as opposites: the more there is of the

former, the less of the latter. This is, of course, too simple.“ (Woodward & Kohli 2001, 8) Vielmehr verstehe ich Inklusion und Exklusion als sich wechselseitig bedingend, als füreinander konstitutiv. Eine solches Verständnis begründet sich auf der onto-epistemologischen Einsicht, dass Inklusion definiert als Teilhabemöglichkeit an einem bestimmten Kontext nur durch die gleichzeitige Abgrenzung – Exklusion – dieses Kontexts von seiner Umwelt *Sinn* ergibt und erfahrbar wird: „It is a standard post-Wittgenstenian deconstructivist sort of point [...] that there can be no outside without an inside. ‚Exclusion‘ implies ‚inclusion‘; and, by the same token, ‚inclusion‘ implies ‚exclusion‘.“ (Goodin 1996, 7; siehe auch Luhmann 1995).

Dieses wechselseitige aufeinander Angewiesensein von Inklusion und Exklusion besteht in einem doppelten Sinne, wie sich am Beispiel des Zugangs zur Staatsbürger*innenschaft exemplarisch aufzeigen lässt: Zum einen ist der Status als Staatsbürger*in an gewisse Rechte und Pflichten geknüpft, die in der Regel den Ausschluss weiterer Staatszugehörigkeiten beinhalten oder nur unter ganz gewissen Umständen erlauben. Das heißt, die konkrete Inklusion in einen Kontext, der maßgeblich für basale Teilhabehabechancen ist, wie etwa jener der Staatsbürger*innenschaft, impliziert einen abstrakten *Exklusionshorizont* an verworfenen Alternativ-Inklusionsmöglichkeiten (z. B. weitere Staatszugehörigkeiten) auf individueller Ebene. Zum anderen begründet sich das Inklusionspotenzial der Staatsbürger*innenschaft auf dessen *exklusivem* Charakter auf überindividueller Ebene: spricht dem Ausschluss der großen Mehrheit der Menschen wie nicht-menschlicher Subjekte von den damit einhergehenden Rechten und Pflichten.

Eine konstitutive Sichtweise auf Inklusion und Exklusion ermöglicht es daher, von einer reflexartig positiven Bewertung von Inklusion und im Gegenzug negativen Sicht auf Exklusion einen Schritt zurückzutreten. Stattdessen erlaubt sie, inkludierenden wie exkludierenden Effekten gleichermaßen nachzuspüren und zu untersuchen, wie sich diese auf unterschiedliche Personengruppen auswirken. Daraus ergibt sich das kontraintuitive Forschungspotenzial einer analytisch-konstitutiven Perspektive, nämlich Inklusion und Exklusion als gleichursprünglich zu verstehen und hinsichtlich ihrer relationalen Verflochtenheit zu analysieren. Dadurch können nicht nur die einer bestimmten Form von Inklusion inhärenten Exklusionsbedingungen sowie die mit Exklusion potenziell einhergehenden Inklusionseffekte identifiziert werden, sondern auch nicht-intendierte Exklusionsfolgen von gezielten Inklusionsmaßnahmen sowie potenzielle Widerstände gegen diese besser antizipiert werden. In einem zweiten Schritt gilt es diese Inklusions-Exklusions-Konfigurationen mithilfe des normativ geprägten Inklusionsverständnisses einzuschätzen, um hinsichtlich deren un-/gleichheitsstiftenden Konsequenzen Ableitungen treffen und Position beziehen zu können.

3 Inklusion und Exklusion im Kontext „exklusiver“ Organisationen

Die auf abstrakter Ebene vorgenommene Eingrenzung des hier zur Anwendung kommenden Verständnisses von Inklusion und Exklusion soll nun im Kontext von (Arbeits-)Organisationen konkreter gemacht werden. Zum einen möchte ich veranschaulichen, wie eine Organisation bzw. organisationales Handeln aus einer konstitutiven Inklusions-Exklusions-Perspektive zu verstehen ist. Zum anderen diskutiere ich anschließend, was ein solches Verständnis für die Ermöglichungsbedingungen einer *inklusive Organisation* bedeutet.

Bereits Anfang der 2000er Jahre attestierte Schimank (2001, 278), dass ein entscheidendes Merkmal *moderner* Gesellschaften die „flächendeckende Durchsetzung nahezu aller Lebensbereiche mit formalen Organisationen“ sei. Zwanzig Jahre später wird diese Diagnose immer noch geteilt, wenn Arnold u. a. (2021) ausführen, dass Organisationen in der Gesellschaft „eine gravierende Rolle“ einnehmen und „zwar praktisch überall“. Sei es die Vermittlung von Bildung, sei es die Behandlung und Versorgung bei Krankheit, sei es die Einbindung in den Arbeitsmarkt und der damit einhergehende Einkommens- und Statuserwerb – all diese basalen Bereiche der Teilhabe werden organisationsförmig – manifest in der Schule, dem Krankenhaus oder privaten wie öffentlichen Arbeitsorganisationen – bearbeitet:

„[E]s sind in der modernen Gesellschaft vor allem organisationsvermittelte und gestützte Strukturen, die Lebenslagen hervorbringen. [...] Normallebenslagen, Normallebensläufe und die Beobachtungsmuster von Normalbiographien [werden] durch Mitgliedschaft in einem Arrangement von Organisationen [hervorgebracht]“ (Nassehi 2004, 338).

Wie sich also das Einbezogensein in organisationale Inklusions-Exklusions-Konfigurationen gestaltet, hat nicht nur entscheidende Auswirkungen auf individuelle Teilhabechancen, sondern entfaltet in seiner Summe auch eine gesellschaftsstrukturierende – präziser eine normalisierende – Wirkung. Diese ist wiederum eng gekoppelt an die Reproduktion sozialer Ungleichheiten, da etwa Arbeitsorganisationen gründungsimmanent nicht an eine postulierte Gleichheit ihrer Mitglieder anknüpfen, wie das bei der Staatsbürger*innenschaft zumindest im Hinblick auf ein bestimmtes Territorium oder gewisse Verwandtschaftsrekonstruktionen der Fall ist. Mit Verweis auf organisationale Zweckerfüllung fördern Arbeitsorganisationen Unterschiede zwischen den Mitgliedern proaktiv (z. B. hinsichtlich der Ausbildung) oder stellen diese selbst her (z. B. Management- vs. Arbeiter*innen-Rollen). So ist es das Wesen *typischer* Organisationen (Weber 1976 [1922], 124ff.), tätigkeitsbezogene Arbeitsteilung und Spezialisierung zu forcieren, die in personenunabhängige Stellenprofile und hierarchische

Entscheidungsketten eingebettet und explizit in Regeln und Prozessen festgeschrieben sind.

Dieses zentrale und für Organisationen charakteristische Spannungsfeld, nämlich die Notwendigkeit zu arbeitsteiligen Spezialisierungen einerseits und die Zusammenführung (Koordination) eben dieser Arbeitsteilung, um die Organisationsziele zu erreichen, andererseits (Lawrence und Lorsch 1967), ist folgenreich im Hinblick auf die dabei entstehenden innerorganisationalen Inklusions-Exklusions-Konfigurationen. Denn es ist

„eine äußerst schwierig zu beantwortende Frage, wie viel Hierarchie zwischen Berufen und in Organisationen zur Erfüllung der ordnungsspezifischen Leitkriterien notwendig ist. [...] Nicht selten resultiert historisch das hohe Prestige bestimmter Berufe nicht aus deren ‚funktionaler Wichtigkeit‘, sondern aus der Schichtzugehörigkeit ihrer ursprünglichen Träger.“ (Schwinn 2000, 478; siehe auch Acker 2006; Amis u. a. 2020; Ashcraft 2013)

Als Zwischenfazit ergibt sich hieraus: Zum einen sind auch Organisationen durch das konstitutive Angewiesensein von Inklusion und Exklusion im doppelten Sinne gekennzeichnet. Das heißt, Inklusion, etwa im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung in einer Arbeitsorganisation, findet vor dem Exklusionshorizont alternativer Arbeitgeber*innen – oder allgemeiner: alternativer Lebensentwürfe – statt. Hinzu kommt der exklusive Charakter dieser Inklusion, da in der Regel an die Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation bestimmte Rechte und Pflichten bis hin zu potenziellen Teilhabevorteilen (z. B. Firmenauto, günstige Firmenkantine) geknüpft sind, von denen die große Mehrheit der Bevölkerung per se ausgeschlossen ist (siehe auch Leisering 2004). Zum anderen zeichnen sich die Binnenverhältnisse in Arbeitsorganisationen durch eine spezifische Qualität an Inklusions-Exklusions-Konfigurationen aus. Denn die zentrale Bedeutung von Arbeitsteilung und Spezialisierung und einer damit einhergehenden Hierarchisierung innerorganisationaler Beziehungen führt etwa dazu, dass die Inklusion in die Rolle der Arbeiterin eines Unternehmens den gleichzeitigen Ausschluss von der Managementrolle impliziert und umgekehrt. Mit diesen Inklusions-Exklusions-Arrangements geht oftmals eine *Ungleichbehandlung* einher, die sich in unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen oftmals korrespondierend mit Gehalts- und Statusunterschieden manifestiert (Acker 2006; Avent-Holt & Tomaskovic-Devey 2019).

Vor diesem Hintergrund stellt sich daher die Frage, in welchem Verhältnis eine quasi organisationsimmanente Ungleichbehandlung der jeweiligen Mitglieder mit den Ermöglichungsbedingungen einer inklusiven Organisation stehen. Bedeutet das schlichte Vorhandensein von Ungleichbehandlung einen unüberwindbaren Widerspruch zur Etablierung inklusiver organisationalen Settings? Oder gibt es bestimmte Formen der Ungleichbehandlung, die als mehr oder weniger kompatibel mit der Herstellung organisationaler Inklusivität verstanden werden können?

4 Die Un-/Möglichkeit inklusiver Organisationen

Um diesen Fragen nachzugehen, ist es wichtig zu betonen, dass es seit der Etablierung von (vor allem großen *bürokratischen*) Organisationen eine flankierende Auseinandersetzung damit gibt, ob diese nicht qua ihrer basalen Funktionsweise anti-emanzipatorisch oder gar anti-humanistisch seien (Armbrüster & Gebert 2002). Aus feministischer Perspektive (z. B. Ferguson 1984; Morgan 1996) werden etwa zentrale Elemente von Organisationen wie formale Strukturen, die Trennung von Person und Rolle sowie Hierarchie als Ordnungsprinzip als intrinsisch *männlich* beschrieben und damit die vermeintliche Geschlechtsneutralität organisationsförmigen Handelns in Frage gestellt. Die Annahme ist, dass große bürokratische Organisationen asymmetrische Geschlechterverhältnisse fortschreiben oder weiter verfestigen: „Historically, feminists have maintained that bureaucracy is a structural manifestation of male domination – that the form’s defining features endorse the subordination of women and feminized others and so preserve oppressive gender relations.“ (Ashcraft 2001, 1302)

Gleichzeitig findet sich in der feministischen Auseinandersetzung auch der gegen-teilige Standpunkt, nämlich, dass institutionalisierte Formen von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitiken einen zentralen Hebel für die Herstellung gleichberechtigter Teilhabechancen *innerhalb* von Organisationen darstellen:

„In Western societies there is a strong belief that everyone should have a fair chance, and it certainly does not correspond with the (ideal) ‚laws‘ of bureaucracy to let one category (men) advance just because of its sex category. The solution lies in *bureaucratic ways of dealing with inequality* [...]. Ineffective promotion practices and biases would be counteracted by improving personnel policies.“ (Billing 2005, 260; eigene Hervorhebung)

Das heißt, aus dieser Perspektive sind es gerade bestimmte Elemente bürokratischen Organisierens, wie etwa Regelgeleitetheit und Formalisierung, die sozialer Homophilie², Willkür und Intransparenz entgegenwirken können (siehe auch Dobbin & Kalev 2016).

Auch der vorliegende Text folgt diesem Standpunkt, u. a. wegen der – ebenfalls feministischen – Einsicht, dass sich flache, unbürokratische Formen des Organisierens nicht durch die Abwesenheit von Machtverhältnissen oder Ungleichbehandlungen auszeichnen, sondern sich diese dann in erster Linie informell herausbilden:

„The rules of decision-making must be open and available to everyone, and this can happen only if they are formalized. This is not to say that formalization of a group structure will destroy the informal structure. It usually doesn’t. But it does hinder the informal structure from having predominant control [...].“ (Freeman 1972-73, 152-153).

2 Soziale Homophilie beschreibt die Tendenz zur unterbewussten Bevorzugung jener Menschen, die einem selbst ähnlich erscheinen, z. B. hinsichtlich des Geschlechts oder des Bildungshintergrunds (Erfurt Sandhu 2014).

Was heißt dies nun für die Ermöglichungsbedingungen einer inklusiven Organisation? Hier braucht es als Fundament regelgesteuerte Prozesse, die beobachtet, kontrolliert und evidenzbasiert adaptiert werden können. Dadurch können Organisationen das notwendige Reflexions- und Steuerungspotenzial im Umgang mit historisch benachteiligten und besonders marginalisierten wie auch gemeinhin dominanten Gruppen (Loden & Rosener 1991) institutionalisieren und kontinuierlich verfeinern (siehe auch Döge 2008). Das bedeutet etwa im Rückgriff auf aktuelle Forschung, an organisationseigenen Antidiskriminierungs- und Förderungsmaßnahmen zu arbeiten und diese stets hinsichtlich ihrer intendierten und nicht intendierten Effekte zu reflektieren. Im Konkreten heißt das für einen Betrieb, bei Neuanstellungen (behinderte, migrantische) Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt einzustellen. Im Gegenzug bekommen dadurch männliche Bewerber, die ohne diese Maßnahme wie selbstverständlich eingestellt worden wären, geringere Chancen auf Teilhabe in diesem Betrieb. Oder es bedeutet, dass bestimmte Äußerungen von Organisationsmitgliedern, die als diversitätsfeindlich konnotiert gelten, von Seiten der Führungsebene explizit als unerwünscht und außerhalb des Sagbaren des organisationalen Diskurses verortet werden. Diese plakativen Beispiele zeigen, dass die Herstellung inklusiver(er) Settings stets auch die Kehrseite des Ausschlusses mit sich führt: Sei es, indem bestimmten Personen(-gruppen) der Zutritt verwehrt wird, oder, dass bestimmte Äußerungen und Verhaltensweisen diszipliniert und damit ausgeschlossen werden.

Daraus ergeben sich zwei bedeutende Ableitungen, die auch eine Erklärung dafür sein können, warum es so schwer ist, auf einen gemeinsamen Nenner rund um Fragen der (organisationalen) Inklusion zu kommen: Zum einen zeigen die Beispiele, dass die Herstellung von inklusiv(er)en Organisationen oftmals nicht mit einer Win-win-Situation für alle Beteiligten einhergeht, wie es das Gros der organisationalen Inklusionsforschung allerdings skizziert (siehe z. B. Shore u. a. 2018). Im Gegenteil, wenn Organisationen nachhaltig die Interessen und Bedürfnisse historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Personen(-gruppen) selbst-reflexiv und strukturell in sich abbilden wollen, dann braucht es – unter Annahme einer konstitutiven Inklusions-Exklusions-Logik – gleichzeitig die systematische Umverteilung von materiellen (finanziell, räumlich, zeitlich), sozialen und symbolischen Ressourcen von den gemeinhin dominanten Gruppen hin zu eben diesen Gruppen. Dass es hier zu Widerständen kommt, gerade von etablierten Organisationsmitgliedern, die Status- und Ressourcenverluste befürchten, erscheint schlüssig (Friedman & Davidson 2001; Benschop & van den Brink 2014). Zum anderen ist es wichtig zu betonen, dass historisch benachteiligte oder besonders marginalisierte Personen(-gruppen) in sich heterogen sind und daher weder ein einheitliches Inklusionsempfinden noch eine geteilte Einschätzung zu bestimmten Inklusionsmaßnahmen vorausgesetzt werden können (Billing 2005). Gleichzeitig kann es unter den Mitgliedern der dominanten Gruppe Verbündete

geben (z. B. Erskine & Billimoria 2019), die – aus welchen Gründen auch immer – Inklusionsbemühungen selbst vorantreiben wollen. Die Herstellung inklusiver(er) organisationaler Settings darf demnach nicht mit der Herausbildung eines organisationsübergreifenden Konsenses über die Legitimität von Teilhabeansprüchen und deren Formen der Adressierung missverstanden werden (Ferdman 2017). Vielmehr bedeutet die vermehrte Teilhabe von bisher ausgeschlossenen oder marginalisierten Gruppen in einer Organisation, dass Auseinandersetzungen und Konflikte um Ressourcenfragen zunehmen müssen und auch nicht zwangsläufig zum Wohlgefallen aller aufgelöst werden können (siehe El-Mafaalani [2018] für ein ähnliches Argument auf gesellschaftlicher Ebene). Hinzu kommt, dass sich Organisationen, die sich einer Inklusionsorientierung verschrieben haben, nicht aus dem Kontext gesamtgesellschaftlich vorhandener sozialer Ungleichheiten herausnehmen können: „Organizations do not mirror organizational environments but rather refract them in constituting inequality regimes. Critically, this refraction happens through the social relations that constitute the organization.“ (Avent-Holt & Tomaskovic-Devey 2019, 9)

Soziale Ungleichheiten – eingebettet, stabilisiert und reproduziert durch etwa vergeschlechtlichte Wohlfahrtsregime (z. B. Eggers u. a. 2022) – beeinflussen so Formen der innerorganisationalen Arbeitsteilung, Tätigkeitsprofile sowie Status- und Anerkennungszuweisung, werden aber nicht durch diese determiniert. Hinzu kommt, dass weder die sozialen Ungleichheiten noch die Organisationen selbst statische, abgeschlossene soziale Phänomene darstellen: „[N]ew actors move into organizations, new organizational problems arise, and new interactions take place that can dislodge the inequality regime and produce new sets of dynamic inequality-organization interactions.“ (Avent-Holt & Tomaskovic-Devey 2019, 8) Das zeigt sich sehr eindrücklich am Beispiel des Impfstatus, welcher durch die COVID19-Pandemie eine noch nicht dagewesene Bedeutung erlangte und phasenweise als zentrale Differenzmarkierung über den Zugang zu und Ausschluss von vielen gesellschaftlichen Teilhabebereichen relevant wurde.

5 Fazit: Nachdenken über ein negatives Inklusionsverständnis

Was bedeuten diese Ausführungen nun für die eingangs gestellte Frage, ob und wie Organisationen inklusiv(er) werden können? Zum Ersten heißt das, sich von einer Vorstellung von Inklusion im Sinne einer Win-win-Situation für alle Mitglieder einer Organisation zu verabschieden. Vielmehr bedeutet inklusiver zu werden, dass sich organisationale Strukturen, Prozesse und Praktiken an den Interessen und Bedürfnislagen historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Personen(-gruppen) proaktiv und selbst-reflexiv ausrichten und dies nur mittels systematischer Umverteilung von materiellen (finanziell, räumlich, zeitlich), so-

zialen und symbolischen Ressourcen gelingen kann. Das heißt, die Herstellung inklusiver Settings darf nicht mit einem Mehr an Harmonie verwechselt werden. Zum Zweiten werden die organisationalen Inklusionsmöglichkeiten im doppelten Sinne begrenzt: Einerseits, weil Organisationen aufgrund von Zielorientierung und einer damit einhergehenden Form der Arbeitsteilung, die die potenziellen Mitglieder hinsichtlich (Aus-)/Bildungshintergrund, kognitiv-körperlicher Fähigkeiten etc. unterscheidet, per se exklusive Settings darstellen. Andererseits, weil sich keine Organisation zur Gänze aus den gesamtgesellschaftlichen Fliehkräften sozialer Ungleichheiten herausnehmen kann und diese fast zwangsläufig in irgendeiner Weise in ihren eigenen Strukturen, Prozessen und Praktiken perpetuiert. Dies wird zusätzlich durch die grundsätzlich begrenzten Selbstbeobachtungsmöglichkeiten (Luhmann 2012 [1987]) einer Organisation begünstigt: So gibt es vielleicht eine(n) hohe(n) Sensibilität/Handlungsbedarf in Bezug auf Geschlechtergleichstellung, aber das Thema Behinderung wird im Kontext der Zielorientierung der jeweiligen Organisation als inklusionsrelevant ausgeblendet und dadurch weiter marginalisiert (z. B. Dobusch 2017).

Zusammenfassend bedeutet das, dass es auf jeden Fall möglich ist, dass Organisationen inklusiv(er) werden, aber nicht in einem absoluten und allumfänglichen Sinne, sondern lediglich *in Bezug auf* bestimmte Größen (Dobusch 2021). Zum Beispiel können Organisationen die Teilhabe gewisser Personen(-gruppen) oder die Herstellung bestimmter Arbeitsbedingungen, die etwa eine psycho-soziale Unversehrtheit ermöglichen (z. B. van Eck u. a. 2021), fokussieren. Auch in organisationalen Kontexten, die sich als inklusiv beschreiben, wird es aufgrund beschränkter Aufmerksamkeitsressourcen sowie neu entstehender Differenzlinien zu implizit oder explizit diversitätsfeindlichem Verhalten kommen – vermutlich oftmals erst ex post als solches identifiziert.³ Ist dadurch das Unterfangen von Organisationen, inklusiv(er) zu werden gescheitert? Nicht wirklich, würde ich meinen. Denn versuchen wir das umgekehrte Gedankenexperiment: Eine Organisation, in der alle Mitglieder dasselbe Inklusivitätsempfinden teilen und auch dementprechend agieren können und wollen, muss im Umkehrschluss sehr homogen sein und kann per se nicht als diversitätsaffin gelten (siehe Clegg [1994] für ein ähnliches Argument in Bezug auf Offenheit).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen schlage ich daher vor, sich den Ermöglichungsbedingungen einer inklusiven Organisation *auch* aus der Perspektive eines negativen Inklusionsverständnisses anzunähern. Angelehnt an einen negativen Freiheitsbegriff, der die Abwesenheit von Einschränkungen fokussiert anstatt

3 Ein gutes Beispiel ist etwa Wikipedia, das mit seinem Slogan „the free encyclopedia that anyone can edit“ die Teilhabe möglichst vieler Beitragender als Anspruch formuliert. Gleichzeitig zeigte sich im Zuge von Erhebungen zu den tatsächlich verfassten Beiträgen, dass sich unter den Wikipedia-Autor*innen eine eklatante Ungleichheit hinsichtlich geschlechtsbezogener und geographischer Verteilung abzeichnet (Dobusch & Dobusch 2022).

des Gestaltungsspielraumes, der sich aus dem Vorhandensein von Freiheit ergibt, richtet sich ein negatives Inklusionsverständnis nicht auf normativ geleitete Vorstellungen des Miteinanders (z. B. alle Organisationsmitglieder fühlen sich respektiert und wertgeschätzt). Vielmehr lenkt es die Aufmerksamkeit auf die (Herstellung der) Abwesenheit von diversitätsfeindlichem Verhalten, Prozessen und Strukturen. Im Konkreten heißt das, bürokratische Mittel, die Organisationen qua ihrer organisationalen Form zur Verfügung stehen, zu nutzen, um mit Dissens, Diskriminierung und neu auftauchenden Differenzlinien *inklusiv* umzugehen. Das impliziert sowohl institutionalisierte Konfliktlösungsprozesse, die besonders sensibel gegenüber den weniger privilegierten Parteien sein müssen, also auch ein regelgeleitetes, kategorieoffenes und transparentes Diversitätsmonitoring. Wichtig ist hierbei, sich von dem Anspruch zu lösen, dass die Deutungskämpfe rund um Inklusionsansprüche, Diskriminierungen und Benachteiligungen endgültig gelöst werden können. Vielmehr gilt es, diese so zu adressieren, dass sie Diskriminierungserfahrungen historisch benachteiligter und besonders marginalisierter Personen(-gruppen) nicht vertiefen, sondern durch die Art und Weise der Ausgestaltung der involvierten bürokratischen Mittel vorhandenen Privilegien und Dominanzverhältnissen entgegenwirken.

Literatur

- Acker, J. (2006): Inequality regimes. Gender, class, and race in organizations. In: *Gender and Society* 20 (4), 441-464.
- Amis, J. M., Mair, J. & Munir, K. A. (2020): The organizational reproduction of inequality. In: *Academy of Management Annals* 14 (1), 195-230.
- Armbrüster, T. & Gebert, D. (2002): Uncharted Territories of Organizational Research. The Case of Karl Popper's Open Society and Its Enemies. In: *Organization Studies* 23 (2), 169-188.
- Arnold, N., Hasse, R. & Mormann, H. (2021): Organisationsgesellschaft neu gedacht. Vom Archetyp zu neuen Formen der Organisation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73, 339-360.
- Ashcraft, K. L. (2001): Organized Dissonance. Feminist Bureaucracy as Hybrid Form. In: *Academy of Management Journal* 44 (69), 1301-1322.
- Ashcraft, K. L. (2013): The glass slipper. "Incorporating" occupational identity in management studies. In: *Academy of Management Review* 38 (1), 6-31.
- Avent-Holt, D. & Tomaskovic-Devey, D. (2019): Organizations as the building blocks of social inequalities. In: *Sociology Compass* 13, e12655.
- Benschop, Y. & van den Brink, M. (2014): Power and resistance in gender equality strategies. Comparing quotas and small wins. In: R. Burke, S. Kumra & R. Simpson (Hrsg.): *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford: Oxford University Press, 332-352.
- Billing, Y. D. (2005): Gender Equity – A Bureaucratic Enterprise? In: P. Du Gay (Hrsg.): *The Values of Bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press, 257-279.
- Bohn, C. (2006): Inklusion, Exklusion und die Person. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bommes, M. (2004): Zur Bildung von Verteilungsordnungen in der funktional differenzierten Gesellschaft. Erläutert am Beispiel ‚ethnischer Ungleichheit‘ von Arbeitsmigranten. In: T. Schwinn (Hrsg.): *Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung*. Frankfurt am Main: Humanities Online, 399-438.

- Clegg, S. (1994): Weber and Foucault. Social Theory of the Study of Organizations. In: *Organization* 1 (1), 149-178.
- Demirović, A. (2008): Reibungen an der Normalität. Exklusion und Konstitution der Gesellschaft. In: *Soziale Systeme* 14 (2), 397-417.
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2016): Why Diversity Programs Fail and What Works Better. In: *Harvard Business Review* 94 (7), 52-60.
- Dobusch, L. (2017): Gender, Dis-/ability and Diversity Management. Unequal Dynamics of Inclusion? In: *Gender, Work & Organization* 24 (5), 487-505.
- Dobusch, L. (2021): The inclusivity of inclusion approaches. A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. In: *Gender, Work & Organization* 28 (1), 379-396.
- Dobusch, L. & Dobusch, L. (2022): Wie offen sind „offene“ Online-Gemeinschaften? Inklusion, Exklusion und die Ambivalenz von Schließungen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*.
- Döge, P. (2008): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eggers, T., Grages, C. & Pfau-Effinger, B. (2022): Care-Politiken, soziale Risiken und Geschlechterungleichheit im internationalen Vergleich. In: U. Knobloch, H. Theobald, C. Dengler, A. Kleinert, C. Gnadt & H. Lehner (Hrsg.): *Caring Societies – Sorgende Gesellschaften. Neue Abhängigkeiten oder mehr Gerechtigkeit?* Weinheim: Beltz Juventa, 38-65.
- El-Mafaalani, A. (2018): Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Erfurt Sandhu, P. (2014): Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Erskine, S.E. & Bilimoria, D. (2019): White Allyship of Afro-Diasporic Women in the Workplace. A Transformative Strategy for Organizational Change. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 26 (39), 319-338.
- Ferdman, B. (2017): Paradoxes of Inclusion. Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 53 (2), 235-263.
- Ferguson, K. (1984): *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Freeman, J. (1972-73): The tyranny of structurelessness. In: *Berkeley Journal of Sociology* 17, 151-164.
- Friedman, R.A. & Davidson, M.N. (2001): Managing Diversity and Second-Order Conflict. In: *International Journal of Conflict Management* 12 (2), 132-153.
- Gertenbach, L. (2008): Ein »Denken des Außen« – Michel Foucault und die Soziologie der Exklusion. In: *Soziale Systeme* 14 (2), 308-328.
- Gomolla, M. (2010): Institutionelle Diskriminierung. Neue Zugänge zu einem alten Problem. In: U. Hormel & A. Scherr (Hrsg.): *Diskriminierung. Grundlagen und Forschungsergebnisse*. Wiesbaden: VS Verlag, 61-93.
- Goodin, R.E. (1996): Inclusion and exclusion. In: *European Journal of Sociology* 37, 343-371.
- Kronauer, M. (2010): Inklusion – Exklusion. Eine historische und begriffliche Annäherung an die soziale Frage der Gegenwart. In: M. Kronauer (Hrsg.): *Inklusion und Weiterbildung. Reflexionen zur gesellschaftlichen Teilhabe der Gegenwart*. Bielefeld: Bertelsmann, 24-58.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 12 (1), 1-47.
- Leisering, L. (2004): Desillusionierungen des modernen Fortschrittsglaubens. In: T. Schwinn (Hrsg.): *Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung*. Frankfurt am Main: Humanities Online, 238-268.
- Loden, M. & Rosener, J.B. (1991): *America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood: Business One Irwin.
- Luhmann, N. (1995): Inklusion und Exklusion. In: N. Luhmann (Hrsg.): *Soziologische Aufklärung* 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag, 237-264.
- Luhmann, N. (2012 [1987]): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 15. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Maschke, M. (2007): Behinderung als Ungleichheitsphänomen – Herausforderung an Forschung und politische Praxis. In: A. Waldschmidt & W. Schneider (Hrsg.): *Disability Studies, Kulturosoziologie und Soziologie der Behinderung. Erkundungen in einem neuen Forschungsfeld*. Bielefeld: transcript Verlag, 299-320.
- Morgan, D. (1996): The gender of bureaucracy. In: D. Collinson & J. Hearn (Hrsg.): *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage, 43-60.
- Nassehi, A. (2004): Inklusion, Exklusion, Ungleichheit. Eine kleine theoretische Skizze. In: T. Schwinn (Hrsg.): *Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung*. Frankfurt am Main: Humanities Online, 323-352.
- O'Reilly, D. (2005): Social Inclusion. A Philosophical Anthropology. In: *Politics* 25 (2), 80-88.
- Peter, T. & Waldschmidt, A. (2017): Inklusion. Genealogie und Dispositivanalyse eines Leitbegriffs der Gegenwart. In: *Sport und Gesellschaft. Zeitschrift für Sportsoziologie, Sportphilosophie, Sportökonomie, Sportgeschichte* 14 (1), 29-52.
- Schimank, U. (2001): Organisationsgesellschaft. In: G. Kneer, A. Nassehi & M. Schroer (Hrsg.): *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie*. München: Fink, 278-307.
- Schwinn, T. (2000): Inklusion und soziale Ungleichheit. In: *Berliner Journal für Soziologie* 10 (4), 471-483.
- Schwinn, T. (2001): Differenzierung und soziale Integration. Wider eine systemtheoretisch halbierte Soziologie. In: U. Schimank & H.J. Giegel (Hrsg.): *Beobachter der Moderne. Beiträge zu Niklas Luhmann „Die Gesellschaft der Gesellschaft“*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 231-260.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018): Inclusive workplaces. A review and model. In: *Human Resource Management Review* 28 (2), 176-189.
- van Eck, D., Dobusch, L. & van den Brink, M. (2021): The organizational inclusion turn and its exclusion of low-wage labor. In: *Organization* 28 (2), 289-310.
- Wansing, G. (2012): Der Inklusionsbegriff in der Behindertenrechtskonvention. In: A. Welke, (Hrsg.): *UN-Behindertenrechtskonvention mit rechtlichen Erläuterungen*. Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 93-103.
- Weber, M. (1976 [1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5., rev. Studienausgabe. Tübingen: Mohr.
- Woodward, A. & Kohli, M. (2001): European Societies. Inclusions/Exclusions? In: A. Woodward & M. Kohli (Hrsg.): *Inclusions and Exclusions in European Societies*. London/New York: Routledge, 1-17.