

Sylvia Marlene Wilz, Nicole Bartocha, Richard Bettmann

# Unterschiede machen

Praktiken der Differenzbildung in Arbeit und Organisation

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## *Inhaltsverzeichnis*

Inhaltsverzeichnis .....	III
1 Einleitung: Unterschiede machen .....	5
2 Differenz und Ungleichheit: theoretische Erklärungsansätze und gesellschaftliche Strukturen.....	10
2.1 Die Soziale Konstruktion von Unterschieden – ein theoretischer Zugang.....	10
2.1.1 Die Internalisierung von Welt .....	10
2.1.2 Die Externalisierung von Erfahrung.....	13
2.1.3 Die Objektivierung von Welt .....	14
2.1.4 Die Institutionalisierung der sozialen Welt.....	16
2.1.5 Zwischenresümee: Die soziale und kommunikative Konstruktion von Differenzen	18
2.2 Differenzen und Ungleichheiten in der Gesellschaft .....	21
2.2.1 Soziale Differenzierungen .....	22
2.2.2 Soziale Ungleichheit.....	23
3 Soziale Differenzierung in der Erwerbsgesellschaft .....	30
3.1 Differenzen in Arbeitsmarkt und Beruf .....	31
3.1.1 Empirische Befunde des Bildungssystems und des deutschen Arbeitsmarkts.....	32
3.1.2 Ökonomische Arbeitsmarkttheorie .....	37
3.1.3 Soziologische Arbeitsmarktforschung .....	41
3.2 Der gesellschaftliche Umgang mit Differenzen: Das Beispiel „Diversity“ .....	46
3.2.1 Historische Wurzeln von Diversity und Diversity Management (DiM) .....	47
3.2.2 Grundlegende Begrifflichkeiten und Konzepte von Diversity und Diversity Management.....	51
3.2.3 Diversity in Organisationen.....	58
3.3 Organisationen als Orte der Differenzbildung .....	62
3.3.1 Organisationen als soziale und kommunikative Praxis.....	65
3.3.2 Organisation und soziale Differenzierung .....	70
4 Praktiken der Differenzbildung.....	72
4.1 Männer und Frauen bei der Polizei .....	72
4.1.1 Die Integration von Frauen in die Polizei .....	74
4.1.2 Wer arbeitet was? Einige Beispiele .....	79
4.1.3 Fazit: Gleichheit und Unterschiedlichkeit.....	94

4.2	Interkulturalität in der zivilen Luftfahrt.....	98
4.2.1	Praktiken der alltäglichen Kooperation: Der Tee nach dem Mittagessen.....	98
4.2.2	Rekrutierung als Übersetzung .....	102
4.2.3	Zwischenresümee .....	110
4.2.4	Kommunikation und Identitätsbalance .....	111
4.2.5	Fazit.....	127
5	Fazit: Wie Unterschiede gemacht und genutzt werden .....	129
6	Literatur .....	131

## 1 *Einleitung: Unterschiede machen*

Unterschiede machen – erst einmal ganz grundsätzlich gedacht heißt das: eine Grenze zu markieren, zwischen dem Ich und dem/der Anderen, zwischen dem einen Ding und einem anderen. Das bedeutet, sich selbst und andere/s erkennen und identifizieren, mit einer *Identität* versehen zu können, und es bedeutet eine soziale *Grenzziehung*. Beide Bedeutungen sind in der gegenwärtigen Gesellschaft sehr präsent. Mit Blick auf die Ausbildung von Identität und „Selbst-Bewusstsein“ wird das Sich-Unterscheiden häufig im positiven Sinne einer individualisierten Kultur gesehen, in der jeder und jede Einzelne in seiner/ihrer Identität erkannt, gewürdigt und respektiert werden möchte und sollte. Der Blick auf Grenzziehungen hingegen wird häufig mit einer negativen Konnotation verbunden – und zwar dann, wenn man darauf fokussiert, dass mit der Unterscheidung von Menschen und Dingen Bewertungen verbunden sind, die zu Ausgrenzungen und Ungleichstellungen führen.

Vom Aufschlagen der Frühstückszeitung an begleiten uns in Politik und Wirtschaft, im Arbeits- und im privaten Leben Berichte über Unterschiede und ihre Folgen: über die Diskussion zur Quote für eine geschlechtergerechte Verteilung von Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen, über die Frage, ob Jungen in der schulischen Bildung Mädchen gegenüber bevorzugt oder benachteiligt sind, über die Frage, ob eine Muslima im Rahmen ihrer Berufsausübung Alkohol ausschenken darf oder muss, ob Tätowierungen in der Bundeswehr erlaubt sind oder über die Debatte, ob die Mittelschicht in Deutschland schwindet oder nicht. Unterschiede und Ungleichheiten zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft sind allgegenwärtig – mit Blick auf Geschlecht, Alter, soziale Herkunft, ethnische oder religiöse Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, körperliche Beeinträchtigungen, Hautfarbe, Haarfarbe, Körperumfang, Ausbildung, Kleidung – „jedes noch so äußerliche Moment“, wie Max Weber (1980: 236) formuliert hat, kann ein Ansatzpunkt sein, andere Menschen zu typisieren und ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zu bestimmen, sich zu einer Gruppierung zusammenzuschließen und andere auszuschließen. Grund und Anlass für Grenzziehungen sind häufig sichtbare Unterschiede: Sie markieren die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die Grenzziehung zwischen Einheimischen und Fremden, zwischen dem „wir“ und den „anderen“.

Dieses Typisieren ist nicht allein eine Frage von Unterschieden des Geschmacks oder der individuellen Vorliebe und damit ein ab und an bedeutungsvolles, im Großen und Ganzen aber folgenloses Unterscheiden und Benennen. Unterschiede sind zwar nicht zwingend mit einer Bewertung und Gewichtung, einer Über- und Unterordnung verbunden, sie sind es aber vielfach: Die Verteilung von Lebenschancen, Einkommen, Status, Macht und Prestige, der Zugang zu Bildung, Arbeit und Kultur basiert darauf, dass Unterscheidungen getroffen werden und materielle und ideelle Güter gemäß ihrer Bewertung verteilt werden (vgl. nur: Beauvoir 2000, Bourdieu 1987, Burzan 2011, Gottschall 2000, Hradil 2001). Unterschiede zu machen ist also eine Voraussetzung für *Ungleichheit* – es führt aber nicht notwendig dazu.

Manche dieser Ausgangspunkte der Unterscheidung werden – sowohl im Alltagswissen als auch in manchen wissenschaftlichen Diskussionen – als *angeborene Eigenschaften* einer Person angesehen, andere als *erworbene Merkmale*. Ein Merkmal, das vielfach als angeboren angesehen wird, ist beispielsweise das Geschlecht einer Person. In der Folge werden die mit einer bestimmten Geschlechtszugehörigkeit verbundenen Eigenschaften und Fähigkeiten ebenfalls als naturgegeben und „typisch“ erachtet. Gerade in der soziologischen Theoriebildung werden soziale Unterschiede und ihre Bewertung hingegen nicht als etwas von vornherein Feststehendes erachtet, sondern als sozial konstruiert und zugeschrieben angesehen. Das heißt, sie gelten als „sozial“ oder „kulturell“ bedingt, da sie im alltäglichen Miteinander, in der Interaktion, im Rahmen gesellschaftlicher Institutionen und Regulierungen hergestellt werden. Sie werden also nicht als genetisch festgelegte, evolutionsbedingte und damit angeborene, sondern als erworbene Merkmale der Person angesehen. Darüber hinaus werden sie häufig nicht einmal als ein feststehendes Merkmal betrachtet, sondern als etwas, das im Fluss ist, das sich ändert je nach Lebensalter, Lebenslage, je nach Situation, in der das Merkmal zur Geltung kommt und je nachdem, wer es wie und von wo aus beobachtet.

Die Frage zu klären, wie, wann und warum Unterscheidungen und Gegenüberstellungen getroffen werden und welche Folgen sie haben, ist eine der grundlegenden Aufgaben der Sozialwissenschaften. In der Soziologie werden diese Dimensionen des Unterscheidens auf unterschiedlichen analytischen Ebenen untersucht: der Ebene des einzelnen Individuums/des Akteurs, der Ebene des Handelns und Kommunizierens der Akteure, der Ebene von gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen, und der Ebene der Sozialstruktur einer Gesellschaft.

Betrachtet man zunächst die Ebene des individuellen und kollektiven *Handelns*, dann wird deutlich, dass das Unterschiede-Machen ein quasi unhintergehbare Vorgang des sozialen Lebens ist. Wir können uns in der Welt nur bewegen, wenn wir die Dinge sehen/ertasten/erfahren, deuten, ihnen einen Sinn zuschreiben, sie erkennen als etwas, das sie – für uns und für andere – sind. Erkennen, deuten, „labeln“, etikettieren als das eine oder das andere – das ermöglicht uns, Ordnung in eine Welt zu bringen, die andernfalls von Chaos und Zufällen geprägt wäre. All dies tun wir auf der Grundlage von Wissen und im Rahmen des fortlaufenden Handelns.

Dieses Handeln ist ein je individuelles, aber auch ein kollektives Handeln: Wir tun es alleine, individuell, jeder und jede für sich, auf der Basis der je eigenen Erfahrungen, des biografischen Geworden-Seins und des je verfügbaren Wissens. Wir tun es aber auch mit anderen zusammen: In der Kommunikation und Interaktion mit anderen verständigen wir uns darüber, was wir jeweils wahrnehmen, deuten und als etwas Bestimmtes festlegen und stellen damit einen gemeinsam geteilten Sinn her. Im Rahmen des kommunizierenden und handelnden Zusammenwirkens erkennen wir also Dinge und Vorgänge als solche, wir stellen sie so überhaupt erst her und halten auf diese Weise „die Welt in Gang“. Unterschiede zu machen ist also eines der grundlegenden Muster des sozialen Lebens, das der fortwährenden Offenheit der menschlichen Lebenserfahrung Inhalt gebietet, indem prinzipielle Offenheit zu einer geordneten Geschlossenheit umgedeutet wird.

Mit Blick auf das einzelne *Individuum* ist damit verbunden, dass es über sein Wissen, seine Handlungsorientierungen, sein Kommunizieren und Handeln zu einem kompetenten Akteur im Rahmen seiner jeweiligen kulturellen Umwelt wird. Über das Unterscheiden und Abgrenzen wird es erst zu einem Individuum, denn aus dem wechselseitigen Erkennen und Zuschreiben von Erwartungen erwächst Identität. Darüber hinaus ist das Zuschreiben von Eigenschaften, Fähigkeiten und Talenten und deren Bewertung eine zentrale Quelle der Anerkennung. Diese Prozesse der Identitätsbildung durch Abgrenzung und Anerkennung (oder Missachtung) konstituiert die jeweilige Subjektivität und Persönlichkeit aber nicht allein in einer Art von Zwiegespräch zwischen zwei Menschen und ihren jeweils vorhandenen Eigenarten. Menschen sind vielmehr eingebettet in die Strukturen, die sie umgeben und die ihr Wahrnehmen und Handeln ermöglichen und begrenzen (Giddens 1992). Sowohl durch ihre Einbindung in gesellschaftliche Einheiten, beispielsweise in Organisationen, als auch durch die Existenz von überindividuellen Mustern von Normen und Sinn, von allgemeinen Wertvorstellungen, von Gesetzen, von Verfahren in Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft, Politik und Kunst sind sie geprägt und geleitet in dem, was sie überhaupt wahrnehmen, denken und deuten und über was sie sprechen können.

Das bedeutet, dass das Unterscheiden im Rahmen von *Institutionen* und *sozialen Praktiken* stattfindet und sich in ihnen manifestiert. Solche Institutionen sind kulturelle Muster des Zusammenlebens, regulierte und etablierte Formen und Rituale, zum Beispiel der Paar- und Familienbildung, der Freundschaft, des Ehrenamts, des Feierns von Festen oder der Bestattung der Toten. Sie sind aber auch das, was wir unter „gesellschaftlichen Basisinstitutionen“ verstehen, beispielsweise der Wohlfahrtsstaat und seine exekutiven Organe, die institutionalisierten Formen des Umgangs mit Sozial- und Krankenversicherung, Kindererziehung, Arbeitslosigkeit und Ruhestand oder die Institutionen der Kirche. All diese Formen der Institutionalisierung tragen dazu bei, dass sich Unterscheidungen und Typisierungen auf der gesellschaftlichen Makroebene manifestieren.

Damit ist ein letzter Punkt des Unterschiede-Machens angesprochen: die Materialisierung von Unterschieden als Ungleichheiten in der *Sozialstruktur* der Gesellschaft. Mit dem Begriff der Differenzierung ist auf gesellschaftlicher Ebene häufig die sogenannte *funktionale Differenzierung* der Gesellschaft gemeint (Luhmann 1997; zusammenfassend: Schimank 2007): also ihre Ausdifferenzierung in unterschiedliche Teilbereiche, die jeweils eine spezifische Funktion für den Fortbestand der Gesellschaft haben – zum Beispiel die Teilbereiche (oder Teilsysteme) Bildung, Wirtschaft, Politik, Kunst oder Religion. Hartmut Esser definiert das so:

*„Soziale Differenzierung ist damit der Grad der Unterteilung einer Gesellschaft in unterschiedliche Sphären oder Sub-Systeme der Ausgliederung besonderer Bereiche von typisch unterschiedlichen kulturellen Zielen bzw. spezifischen Codes des Handelns. Ihre Grundlage ist oft, wenngleich nicht immer, die arbeitsteilige Spezialisierung und die besondere Organisation von speziellen Funktionen innerhalb einer Gesellschaft. Diese Sphären bestehen unabhängig von den konkreten Menschen, die sich gerade in ihnen aufhalten.“ (Esser 1999: 443f.)*

Mit sozialer Differenzierung ist aber auch gemeint, dass sich die Mitglieder einer Gesellschaft nach ihrer sozialen Lage, nach Einkommen, Status und Prestige unterscheiden. Wenn man Differenzierung auf dieser Ebene betrachtet, treten die Folgen des alltäglichen handelnden Unterscheidens und seiner Materialisierung in Institutionen in den Vordergrund der Beobachtung: soziale Ungleichheit auf der „Makroebene“ der Gesellschaftsstruktur.

Gesellschaftliche Ungleichheit wird als legitim oder als illegitim betrachtet. In modernen westlichen Gesellschaften gilt Ungleichheit dann, wenn sie auf Leistung basiert, als gerecht. Wenn sie auf anderen Kriterien basiert, gilt sie nur dann als legitim, wenn soziale Normen und Deutungen es erlauben (zum Beispiel, wenn man die Verteilung männlicher und weiblicher Führungskräfte als Folge angeborener Geschlechterunterschiede ansieht) – andernfalls gilt sie als diskriminierend. Eine legitime Ungleichstellung besteht also, wenn unterschiedliche „Merkmalsausprägungen“ und eine asymmetrische Positionierung in der Gesellschaft als Ergebnis von Arbeit, von Bemühen und Leistung interpretiert werden, wenn sie normativ gestützt als gerecht betrachtet werden oder wenn sie als quasi natürliches oder rein individuelles Merkmal erscheinen. Ungleichheit gilt als nicht legitim, wenn sie vorliegt, obwohl die geltenden Normen, Regeln, Gesetze oder die üblichen Deutungsmuster eigentlich eine Gleichheit – oder zumindest Gleichwertigkeit – der Differenzierungsmerkmale unterstellen. Darüber hinaus gilt sie als nicht legitim, wenn Unterschiede zwar als solche betrachtet werden, aber Regeln der Chancengleichheit bestehen und diese nicht eingehalten werden.

Das Phänomen des Unterscheidens ist also in vielfältiger Weise mit Phänomenen der Grenzziehung und der Herstellung von sozialer Ungleichheit verbunden, in die wiederum vielfältige normative Vorstellungen von Leistung, Gerechtigkeit, Fairness, Identität und Anerkennung eingehen. All das soll im vorliegenden Kurs vorgestellt, erläutert und diskutiert werden.

### ***Zum Aufbau des Kurses***

Im Mittelpunkt dieses Kurses steht, das Phänomen des Unterschiede Machens – und in der Folge damit auch: des Ungleichheiten Herstellens – für das Feld von Arbeit und Organisation genauer in den Blick zu nehmen und zu fragen, wie in diesem Kontext Unterschiede entstehen, woran sie anknüpfen – und auch, wozu sie nötig oder nützlich sind. Am Beispiel davon, wie Unterschiede im Rahmen von Arbeit und Organisation hergestellt werden, möchte der Kurs zunächst zeigen, dass das Unterschiede-Machen eine grundlegende Form des Denkens und Handelns von Menschen ist. Er möchte verdeutlichen, wie das in alltäglichen Praktiken des Arbeitens und Organisierens konkret geschieht, und er möchte deutlich machen, wie die mit dem Prozess des Unterscheidens verbundenen Bewertungen im jeweiligen Kontext als legitim oder nicht legitim angesehen werden. Schließlich möchte er zeigen, dass beides, das Unterscheiden und das Bewerten, immer in einen Rahmen gestellt ist, in dem bestimmte Zuschreibungen, Interpretationen und normative Vorstellungen gültig sind.

Dabei wird auch deutlich, dass das Unterscheiden und Bewerten immer auch eine bestimmte Funktion hat. In einem allgemeinen Sinn besteht dieser Sinn darin, Komplexität

zu reduzieren, also die Welt durch vereinfachende Zuschreibungen und Typisierungen handhabbarer zu machen. Mit Blick auf den Bereich von Arbeit und Organisation werden dann weitere Funktionen deutlich werden – zum Beispiel die Plausibilisierung von Strategien, um bestimmte Organisationsziele zu erreichen, die Durchsetzung von Interessen bestimmter Beschäftigtengruppen, die Identitätsbildung der Organisationsmitglieder u.a. Bevor das im Lauf des Kurses im Rahmen sozialkonstruktivistischer und wissenssoziologischer Theorien, mit Blick auf die Strukturen und Prozesse von Organisation sowie vertiefend anhand der empirischen Analyse von organisationalen Praktiken ausgeführt wird, soll einleitend zunächst noch einmal etwas allgemeiner angesetzt werden, um die später erörterten Phänomene in einen breiten Rahmen der sozialwissenschaftlichen Diskussion zu stellen.

Im folgenden Kapitel (2) werden dazu zunächst theoretische Grundlegungen und begriffliche Klärungen skizziert, die die Verwobenheit von Wissen, Identität, Interaktion und Kommunikation andeuten. Dabei setzen wir an der Beobachtung von sozialer Ungleichheit auf gesamtgesellschaftlicher Ebene an, um zu zeigen, welche Folgen von Differenzierung auf der Ebene von sozialen Ungleichstellungen zu beobachten sind. Von dort ausgehend betrachten wir Arbeitsmarktprozesse und skizzieren, welche Erklärungsversuche für die Existenz von Ungleichheiten am Arbeitsmarkt gegeben werden. Ungleichstellungen am Arbeitsmarkt, das wollen wir damit kurz zeigen, werden vielfach als legitim betrachtet, weil sie, so die vorherrschende Annahme, durch das abstrakte Wirken von Marktprozessen verursacht und durch Qualifikations- und Leistungsunterschiede gerechtfertigt sind. Im nächsten Schritt steht dann eine Form des gesellschaftlichen Umgangs mit Differenzen, die nicht als legitim betrachtet werden, im Mittelpunkt. Die „Diversity-Debatte“ ist ein Beispiel dafür, wie moderne Gesellschaften mit Differenzen, die sie nicht (mehr) als legitim erachten, umgehen können – hier: indem sie auf der Ebene von Diskursen, Gesetzen und Verordnungen neue Normen und Deutungsmuster schaffen, die sich auch in den Strukturen und Prozessen von Organisationen niederschlagen und deren Praktiken verändern können und sollen.

Diese Beobachtungen von Strukturen und Prozessen der Differenzierung auf gesellschaftlicher Makro- und Mesoebene bilden den Rahmen für die Betrachtung von Unterschieden und Ungleichheiten, die dann im Mittelpunkt stehen soll: die Mikroebene alltäglicher Interaktionen und Kommunikationen im Rahmen von Organisationen (Kap. 3). Anschließend (Kap. 4) soll dann anhand von zwei empirischen Beispielen, der Frage nach der Bedeutung von Geschlechterdifferenzierungen in der Polizei und der Frage nach dem Entstehen und der Relevanz von interkulturellen Differenzierungen an einem Beispiel aus der kommerziellen Luftfahrt, gezeigt werden, wie genau Differenzen im Kontext von Arbeit und Organisation entstehen.

Das Ziel des Kurses ist also, ein Verständnis dafür zu vermitteln, wie Unterschiede und Ungleichheiten in modernen Gesellschaften entstehen und dies zum einen als „normalen“ Bestandteil des alltäglichen Kommunizierens und Handelns zu begreifen – und zum anderen als kontingenten Prozess zu verstehen, in dem Unterschiede auch so gemacht werden, wie man sie braucht.