



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Zwischen Beneficiaries und Geberorganisationen.
Kulturmittler_innen im Kontext des (kulturellen)
Diversitätsmanagements am Beispiel von in der OEZA
tätigen Nichtregierungsorganisationen“

verfasst von / submitted by

Eleonora Balaouras, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2017/ Vienna, 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 589

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Entwicklung

Betreut von / Supervisor:

Prof. i.R. Dr. Walter Schicho

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich vom ganzen Herzen bedanken bei...

...allen Personen und Organisationen, die für ein Interview zur Verfügung standen und damit diese Arbeit erst ermöglicht haben. Vielen Dank! Ohne Euch wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

...Michalis, thank you for your help and support. Without you, this would not have been possible. I want to thank you for all your theoretical input. Thank you for always listening.

...Prof. i.R. Dr. Walter Schicho, für Ihren Input, Ihre Kommentare und für die Unterstützung während der Konzeptualisierung, Durchführung und Fertigstellung dieser Arbeit. Vielen Dank!

...meiner Familie, vielen Dank für die Unterstützung während meines gesamten Studiums. Danke für alles.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Mai 2017



Balaouras Eleonora

Gender Erklärung

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, betrifft die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die weibliche Form gewählt wurde.

Inhaltsverzeichnis:

1.	Einleitung	1
1.1	Stand der Forschung und eigenes Forschungsinteresse	2
1.2	Forschungsfrage & Hypothesen.....	4
2.	Cultural Brokerage & (Cultural) Diversity Management.....	6
2.1	Zum Begriff des Cultural Brokerage	6
2.1.1	Cultural Brokerage aus historischer Perspektive	12
2.1.2	Cultural Brokerage in NGOs – Development Brokers	14
2.2	Diversity Management.....	18
2.2.1	Zum Begriff Diversity	18
2.2.2	Zum Begriff Diversity Management	20
2.2.2.1	Cultural Diversity Management.....	22
2.2.2.2	(Cultural) Diversity Management in NPOs und NGOs	23
2.3	Kritische Stimmen zum (Cultural) Diversity Management	27
2.4	Zusammenfassung.....	28
3.	Theoretischer Zugang – Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie	29
3.1	Bourdieu's Kapitaltheorie	30
3.1.1	Kulturelles Kapital	32
3.1.2	Soziales Kapital.....	33
3.1.3	Symbolisches Kapital.....	34
3.2	Habitus	34
3.3	Feldbegriff.....	36
3.4	Zusammenfassung.....	37
4.	Bourdieu und (Cultural) Diversity Management	38
4.1	Theoretischer Rahmen und Forschungsdesign nach Tatli und Özbilgin	40
4.1.1	Identifizierung des Diskurses	41
4.1.2	Identifizierung und empirische Untersuchung der Akteurinnen	42
4.1.2.1	Identifizierung des kulturellen und sozialen Kapitals	42
4.1.2.2	Identifizierung des symbolischen Kapitals und dessen Verteilung.....	42
4.1.3	Identifizierung der Praxis der Akteurinnen	43

5.	Forschungsethik	44
6.	Methodischer Zugang und Samplingverfahren	46
6.1	Samplingverfahren	46
6.2	Datenerhebung	47
6.2.1	Interviewmethode	48
6.3	Datenanalyse	50
7.	Ergebnisse	53
7.1	Der (kulturelle) Diversitätsdiskurs	54
7.1.1	Die (kulturelle) Diversitätsmanagement-Strategie	55
7.1.2	Eine utilitaristische Auseinandersetzung mit (kulturellem) Diversitätsmanagement	57
7.1.3	Inklusion und Chancengleichheit	59
7.1.4	Rekrutierung vor Ort	61
7.1.5	Die zentralen Diversitätsdimensionen	63
7.1.6	Kontextualität von (kulturellem) Diversitätsmanagement	66
7.1.7	Herausforderungen von (kulturellem) Diversitätsmanagement	67
7.1.8	Interessen von (kulturellem) Diversitätsmanagement	69
7.2	Die Akteurinnen im Feld des (Cultural) Diversity Management	70
7.2.1	Kulturelles und soziales Kapital der Cultural Broker	70
7.2.1.1	Cultural Broker in Österreich	71
7.2.1.2	Cultural Broker vor Ort in den Projektländern	76
7.2.2	Symbolisches Kapital der Cultural Broker und dessen Verteilung im Feld des (Cultural) Diversity Managements	79
7.3	Praxis des Cultural Brokerage	81
8.	Beantwortung der Forschungsfragen	84
9.	Conclusio	88
10.	Literaturverzeichnis	92
11.	Abstract	100

Vorwort

Die Idee zu dieser Arbeit entstand während des letzten Jahres im Masterstudium der Internationalen Entwicklung. Mein persönlicher Fokus zu dem Thema „Migration und Entwicklung“ war aber mein ganzes Studium über präsent. In einem einjährigen Forschungsseminar beschäftigte ich mich mit einer Forschungsgruppe aktiv mit der Rolle der Laiendolmetscherinnen. Dabei wurde deutlich, dass Laiendolmetscherinnen viel mehr tun, als lediglich zu übersetzen. Wir interviewten eine Gruppe von Laiendolmetscherinnen, die bei dem Projekt der „Grätzeleltern“, ein Angebot der Caritas, ehrenamtlich tätig sind. Immer wieder wurde von den Gesprächspartnerinnen angesprochen, dass sie, an der Schnittstelle zwischen Caritas und der Zielgruppe, das System erklären. Ihre Aufgabe liegt sehr oft darin, eine Art von Übersetzungsarbeit zu leisten, die weit über rein sprachliche Dimensionen und Tätigkeiten hinaus geht. Zeitgleich besuchte ich ein Seminar von Dr. Sara de Jong, welches sich mit der Rolle der *Cultural Broker* beschäftigte. Die Figur des *Cultural Broker* fasste vieles, das wir in unserem Forschungsseminar erfahren und beobachtet hatten, nochmals zusammen. Konkrete Phänomene, die wir zuvor beobachtet hatten, wurden in diesem Seminar nochmals konkret benannt und analytisch aufgearbeitet. Das Seminar von Dr. de Jong war in vielerlei Hinsicht richtungsweisend und inspirierend. Ich war überwältigt über die Vielfalt an Literatur, vor allem historischer Literatur, die sich mit der Rolle des *Cultural Broker* befasste. Dies steigerte meine Motivation, die Rolle der *Cultural Broker* im Kontext der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) genauer zu untersuchen. Diese Arbeit entstand aus weitgehend unbeantworteten Fragen, die sich während des Forschungsseminars, dem Seminar von Dr. Sara de Jong und meiner eigenen Literaturrecherche ergaben.

1. Einleitung

Der Historiker Pierre de Jurric stellt in seinem Werk „Akbar and the Jesuits“ eine namenslose Frau der Aimoré vor. Diese Frau, die Pierre de Jurric in seinem Werk vorstellt, lebte auf dem Anwesen eines Portugiesen – sie wurde in dessen Sprache und in den „kulturellen Bräuchen“ der Portugiesinnen unterrichtet. Die Portugiesinnen glaubten, dass diese junge Frau, als dritte und neutrale Instanz, die Verhandlungen um Frieden zwischen den Aimoré und den Portugiesinnen ermöglichen könnte. Wegen ihrer Mobilität, ihrer Kenntnis beider, einander gegenüberstehenden „Kulturen“ und aufgrund ihrer Kenntnis beider Sprachen schien diese Frau fähig zu sein, zwischen den Aimoré und den Portugiesinnen zu verhandeln. Sie nahm somit eine zentrale Position in den Beziehungen der Portugiesinnen zu der indigenen Bevölkerung der Aimoré in Brasilien, ein (siehe: de Jurric 2014).

Dies ist zwar eine ungewöhnliche, aber keine einzigartige Geschichte. Während der kolonialen Machtergreifung gab es zahlreiche Verhandlungen und Verträge zwischen Kolonialistinnen und der indigenen Bevölkerung, die durch die Hilfe von Kulturvermittlerinnen oder *Cultural Broker* ermöglicht und begleitet wurden (siehe: Metcalf 2005: 2, Cohen 2011, White 1991).

Die Figur der *Cultural Broker* bzw. der Kulturmittlerinnen beschreibt dabei jene Personen, die aufgrund ihrer Biographie gewisse „Kompetenzen und Fähigkeiten“ erwerben konnten, die es ihnen erlauben, zwischen Personen(gruppen), ja sogar zwischen „Kulturen“ zu vermitteln. Die Kompetenzen zeichnen sich meist dadurch aus, dass jene Personen, die wir als Kulturmittlerinnen bezeichnen, in der Lage sind, mehrere Sprachen zu sprechen. Sie weisen eine gewisse Mobilität auf, die es ihnen in ihrem Leben erlaubte, sich mit unterschiedlichen „Kulturen“ vertraut zu machen. Dabei werden ihnen Attribute wie etwa Mehrsprachigkeit, Interkulturelle Kompetenzen und Mobilität zugesprochen (siehe Hinderaker 2002, Bierschenk & Chauveau & de Sardan 2002, WKO 2013). Diese erste und zunächst vorläufige Definition soll zumindest der Leserin das Konzept der *Cultural Broker* etwas näherbringen. Eine genaue Definition des Konzeptes, basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche, folgt am Ende des zweiten Kapitels, sowie im Kapitel 7.2.

Die Figur der *Cultural Broker* ist auch in der heutigen Entwicklungszusammenarbeit (EZA) keine unwichtige. In den Beziehungen der sog. entwickelten Länder zu den sog. unterentwickelten bzw. Schwellenländern scheint es noch immer eine unüberwindbare Hürde von „Wir“ und „die Anderen“ zu geben. Die Position der *Cultural Broker*, also jene, die

zwischen dieser Konstruktion von „Gleichheit“ und „Differenz“¹ steht, ist somit nach wie vor von Bedeutung, wenn es darum geht, zwischen diesen zu verhandeln (vgl. Lewis & Mosse 2006: 12, Hinderaker 2002: 358ff).

In der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept der *Cultural Brokers*, vor allem in der Auseinandersetzung mit den historischen Figuren der Pocahontas, Malintzin und Krotoa – auf die ich im Kapitel 2.1.1 „*Cultural Brokerage* aus historischer Perspektive“ noch genauer eingehe sowie auf deren Bedeutung für die koloniale Machtergreifung durch Europa – stellte sich für mich immer mehr die Frage, welche Bedeutung Mediatorinnen in der heutigen EZA zukommt. In der Auseinandersetzung mit (*Cultural*) *Diversity Management*² Ansätzen wurde mir bewusst, dass auch in aktuellen Debatten und Ansätzen die positive Rolle von Kulturmittlerinnen hervorgehoben wird. „Vielfalt“ und vor allem der Umgang damit wird in diesem Zusammenhang als Fähigkeit, als Kompetenz angesehen. Sie wird somit nicht mehr als Defizit, sondern vielmehr als Ressource gehandelt. Internationale Mitarbeiterinnen in der EZA ebenso wie die historischen Figuren der Pocahontas, Malintzin und Krotoa werden an der Schnittstelle zwischen Beneficiaries und Geberinnen verortet. An dieser Schnittstelle manövrieren und verhandeln sie ihren Handlungsspielraum und nehmen zentrale Rollen in der Interaktion und Kommunikation zwischen Geberinnen und deren Zielgruppen ein (siehe: de Jong 2009, b2015, Bierschenk & Chauveau & de Sardan 2002).

1.1 Stand der Forschung und eigenes Forschungsinteresse

Die historische Auseinandersetzung mit der Rolle von Kulturmittlerinnen und deren Bedeutung für die Beziehungen der Kolonialistinnen zu der lokalen Bevölkerung ist sehr weit fortgeschritten. Die aktuelle Debatte um Kulturmittlerinnen in der EZA und vor allem in der österreichischen EZA weist jedoch erhebliche Lücken auf. Im österreichischen Kontext verfasste Dr. Sara de Jong - als eine von wenigen - eine umfassende Studie über die Rolle von Migrantinnen als *Broker* in NGOs, die in dem Bereich der Integration von Migrantinnen in Österreich tätig sind (siehe: Projektbeschreibung BrokerInG). In ihrem Artikel „*Female*

¹ Wenn ich in vorliegender Arbeit von „Gleichheit“ oder „Differenz“ spreche, dann bezieht sich dies, auf Basis der Literatur, auf eine Konstruktion von „Gleichheit“ aufgrund eines geteilten „kulturellen Hintergrundes“, aufgrund von Geschlecht, Religion, Klasse etc. Der jeweilige Kontext ist dabei entscheidend dafür, welche Kategorie in den Vordergrund rückt. Eine Gruppe, die den gleichen „kulturellen Hintergrund“ teilt, unterscheidet sich demnach von einer Gruppe mit anderem „kulturellen Hintergrund“. Hier ist die Rede von Differenz zwischen den Gruppen. Auch wenn ich persönlich einen solchen isolierten Containerbegriff nicht favorisiere, kommt die Auseinandersetzung mit der Rolle des *Cultural Broker* nicht ohne solch eine Konstruktion aus.

² Ich stelle „Cultural“ in Klammer, da Diversity Management zahlreiche Dimensionen und nicht nur die kulturelle Dimension umfasst. In meiner Arbeit liegt jedoch ein Fokus auf eben dieser Dimension. Da der Ansatz des Diversity Managements im Allgemeinen sehr flexibel ist und auch von meinen Gesprächspartnerinnen in dieser Flexibilität verwendet wurde, möchte ich mit dieser Schreibweise darauf aufmerksam machen und dieser Herausforderung somit gerecht werden.

Migrants as „Mediators between Two Worlds“ hält sie fest, dass Mediatorinnen vor allem deshalb von NGOs angestellt werden, da sie besonders in der Lage seien, gewisse Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Geberinnen und Beneficiaries zu adressieren, denn nur sie seien – aufgrund ihrer Herkunft und Biographie – in der Lage, beide Seiten zu verstehen (vgl. a2015: 112-113).

Bierschenk, Chauveau & de Sardan (2002) in ihrem Aufsatz: *„Local Development Brokers in Africa. The rise of a new social category“* sehen die Aufgabe von Kulturmittlerinnen darin, die lokale Bevölkerung gegenüber den Geberinnen oder den Kolonialistinnen zu repräsentieren und vice versa (vgl.: 2).

Die Rolle von internationalen Mitarbeiterinnen in NGOs, die in der EZA tätig sind, bleibt jedoch weitgehend unbeachtet. Wenn das Thema „Migrantinnen und Entwicklung“ angesprochen wird, dann meist in Zusammenhang mit Diaspora Organisationen, sogenanntem Co-Development und der Bedeutung von *Remittances* für die EZA.

In meiner Masterarbeit werde ich die Rolle von internationalen Mitarbeiterinnen, die in der OEZA tätig sind, vor dem Hintergrund des (*Cultural*) *Diversity Management* untersuchen und dabei auf die besondere Rolle des *Cultural Brokerage* bzw. *Development Brokerage* eingehen, da ich es als zentrale Praxis im Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* situiere. Die Logik³, die das Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* strukturiert, ist für mich deshalb von zentralem Interesse, da sich die wesentlichen Methoden – namentlich die Nutzbarmachung des kulturellen und sozialen Kapitals von internationalen Mitarbeiterinnen im Dienste ökonomischer Interessen – mit der Praxis des *Cultural Brokerage* in vielerlei Hinsicht decken.

Diese Arbeit versuche eine Forschungslücke in der Auseinandersetzung mit dem Konzept der *Cultural Broker* und deren Bedeutung in der heutigen Entwicklungszusammenarbeit und besonders in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit zu füllen. Überdies soll meine Arbeit einen Beitrag zur Auseinandersetzung bezüglich der Interpretation und Anwendung des (*Cultural*) *Diversity Managements* in der Entwicklungszusammenarbeit leisten.

³ In der Verwendung des Begriffes „Logik“ beziehe ich mich auf Bourdieu. Er definiert den Begriff wie folgt: „innerhalb eines jeweils besonderen Feldes sind inkorporierte (Einstellungen) wie objektivierte Merkmale der Akteure (ökonomische und kulturelle Güter) nicht alle gemeinsam und gleichzeitig effizient. Vielmehr legt die spezifische Logik eines jeden Feldes jeweils fest, was auf diesem Markt Kurs hat, was im betreffenden Spiel relevant und effizient ist, was in Beziehung auf dieses Feld als spezifisches Kapital und daher als Erklärungsfaktor der Formen von Praxis fungiert (Bourdieu 1987: 194).

1.2 Forschungsfrage & Hypothesen

Auf Basis der Literatur gehe ich davon aus, dass internationalen Mitarbeiterinnen⁴ ein bestimmtes „Wissen“ und bestimmte „Kompetenzen“ aufgrund ihrer Herkunft zugeschrieben werden.

Nicht zuletzt eine Stellenausschreibung von Südwind und der Clean Clothes Kampagne, in welcher Menschen aus dem „globalen Süden“ ermutigt wurden, sich zu bewerben, bestätigte mich in meiner Annahme. Sie zählen unter den Rahmenbedingungen folgenden Punkt auf: MigrantInnen aus den Ländern des Südens [...] werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt (siehe: Stellenausschreibung Clean Clothes Kampagne).

Überdies gehe ich davon aus, dass die Anstellung von Mitarbeiterinnen aus den „Ländern des Südens“ der Logik des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* folgt und diesen Menschen somit Attribute wie: Mehrsprachigkeit, Mobilität und Flexibilität, die Funktion von „Brücken“, Interkulturelle Kompetenz und Innovationsfähigkeit in positiver Hinsicht und aufgrund ihrer Herkunft zugeschrieben werden. Diese Attribute werden dabei als wertvoll und wichtig für die Organisation angesehen.

Meine These lautet daher, *dass Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ in der OEZA - bei gleichen oder etwas schlechterem Qualifikationsprofil wie Menschen ohne „Migrationshintergrund“ - bevorzugt angestellt werden, da ihnen aufgrund ihrer Herkunft und Biographie ein gewisses Expertinnenwissen zugeschrieben wird, welches als nützlich für ihre Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit angesehen wird.*

Um diese These zu überprüfen rücke ich folgende leitende Forschungsfrage in das Zentrum meiner Arbeit:

Welcher Logik unterliegt die Anstellung von Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ in der OEZA tätigen NGOs?

Folgende begleitende Unterfragen sollen die Beantwortung der Leitfrage konkretisieren:

Unter welchen Bedingungen wird in der OEZA tätigen Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ ein „Expertinnen -und Kompetenzwissen“ auf Basis ihrer Herkunft zugeschrieben?

⁴ In vorliegender Arbeit verwende ich die Begriffe: „internationale Mitarbeiterinnen“ und „Mitarbeiterinnen aus den Ländern des globalen Südens“ synonym.

Und mit welcher Begründung wird solch ein „Wissen“ und damit einhergehende „Kompetenzen“ als nützlich für die Organisation und ihre Tätigkeit in der EZA angesehen?

Den theoretischen und methodischen Rahmen dieser Arbeit bilden Pierre Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie (siehe: Bourdieu 1990). In der vorliegenden Arbeit werde ich mich aber im speziellen auf den theoretischen Rahmen von Ahu Tatli (2011) beziehen, den sie in ihrem Artikel: „*A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*“ konzipiert, und meine Analyse nach ihrem Vorbild durchführen. Ergänzend beziehe ich mich noch auf den Artikel von Ahu Tatli und Mustafa F. Özbilgin (2012): „*An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing*“. In ersterem bezieht sich Tatli dabei auf Bourdieus Konzept von „Feld“, um ihren theoretischen Rahmen zu entwickeln und konzeptualisiert das Feld des *Diversity Managements* in einem weiteren Schritt anhand von drei Ebenen: 1) *Diversity* Diskurs, 2) *Diversity* Praxis und 3) die Akteurinnen, welche in diesem Feld partizipieren und praktizieren.

In einem ersten Schritt definiere ich das Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA), denn laut Bourdieu “any social reserach inquiry should start by defining the field, in which the phenomenon under investigation is situated“ (Bourdieu & Wacquant 1992: k.A., zit nach: Tatli 2011: 240). Und „social spaces ‘[...] [can] be constructed empirically by discovering the main factors of differentiation which account for the differences observed in a given social universe’” (ebd.). Dies bedeutet, zuerst die Interessen, Regeln und Akteurinnen innerhalb des (*Cultural*) *Diversity Management* Feldes empirisch festzuhalten. Bourdieu zufolge ist jedes Feld zuerst und vor allem durch Diskurse und soziale Aktivitäten charakterisiert. Die erste Komponente ist somit der Diskurs über Diversität innerhalb von NGOs, denn „discourses are functional in sustaining and reproducing the governing logic of and social practice in the field“ (Tatli 2011: 240). Die zweite Komponente umfasst die Akteurinnen, welche im Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* praktizieren. Dies beinhaltet eine Analyse der Anforderungen und Voraussetzungen, um eine legitime Playerin im (*Cultural*) *Diversity Management* Feld zu sein. Ich fokussiere dabei auf das kulturelle, soziale und symbolische Kapital der *Cultural Broker*. Die dritte Komponente ist die Praxis innerhalb des (*Cultural*) *Diversity Managements*, wobei bei meiner Arbeit der Fokus auf die Praxis des *Cultural Brokerage* als inhärentem Bestandteil des (*Cultural*) *Diversity Managements* gelegt wird. Dies beinhaltet die Analyse der Triebkräfte, des Umfanges und der Natur der Praxis des *Cultural Brokerage*.

2. Cultural Brokerage & (Cultural) Diversity Management

In folgendem Kapitel gehe ich in einem ersten Schritt auf das Konzept des *Cultural Brokerage* und speziell auf die Figur der *Cultural Broker* oder zu Deutsch der Kulturmittlerin ein. Gerade die Aufarbeitung der historischen Figuren der Pocahontas, Krotoa und Malintzin geben Aufschluss über die Fähigkeiten und Kompetenzen, die Kulturmittlerinnen in der frühen Neuzeit zugeschrieben wurden. Auch wenn ich mir zu Beginn dieser Arbeit die Frage stellte: Wie viel Geschichte braucht die Zukunft? so sehe ich die Aufarbeitung der Tätigkeiten dieser drei Frauen als wesentlich, um meine eigene, dieser Arbeit zugrundeliegende Definition des *Cultural Brokerage* zu formulieren. Der zweite Abschnitt dieses Kapitels befasst sich mit aktuellen Debatten über die Rolle von Kulturmittlerinnen in der EZA. Dabei werden erste Lücken in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sichtbar, die ich mit meiner Arbeit, zumindest im österreichischen Kontext, zu füllen versuche. Ich konzentriere mich dabei besonders auf das Konzept des *(Cultural) Diversity Managements*. Wie es in internationalen Organisationen umgesetzt wird, welche Positionen internationale Mitarbeiterinnen innerhalb der Organisationen einnehmen und welche Vorteile sich Organisationen dabei erhoffen.

Die theoretische Befassung ist überdies Basis für die Konzeptualisierung des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* in der OEZA, mit besonderem Augenmerk auf den Diskurs des *(Cultural) Diversity Managements* und die Praxis des *Cultural Brokerage*.

2.1 Zum Begriff des Cultural Brokerage

Vielen von uns ist der Begriff der „*Broker*“ aus dem Bereich des Wertpapierhandels bekannt. Die ersten Assoziationen mit dem Begriff „*Broker oder Brokerage*“ beziehen sich dabei meist auf Finanzmetropolen, Wallstreet, auf großräumige, verrauchte Büros in denen in einem hektischen Hin und Her Wertpapiere an den Weltmärkten gehandelt werden.

Eine weitere Assoziation mit dem Begriff „*Broker oder Brokerage*“ bezieht sich bei vielen Menschen auf die Tätigkeit von Kindern als Übersetzerinnen und Dolmetscherinnen für ihre emigrierte Familie. Unter dem Begriff „*Language Brokering*“ wird meist jene Praxis verstanden, in der Kinder für ihre Eltern, ihre Familie, Gemeinschaft, ihre Nachbarinnen oder Lehrerinnen übersetzen (siehe Morales & Hanson 2005).

Manche assoziieren mit dem Begriff aber auch interkulturelle Trainings, in welchen Mitarbeiterinnen einer Organisation oder eines Unternehmens z.B. aufgrund eines bevorstehenden Auslandsaufenthaltes auf die „kulturellen Besonderheiten“ eines Landes

vorbereitet werden, um sich somit bestmöglich auf einen vermeintlich bevorstehenden „Kulturschock“ vorzubereiten.

Die drei Beispiele beinhalten allesamt wichtige und zentrale Aspekte, die „*Brokerage*“ im weiteren Sinne definieren. Theoretisch handelt es sich bei „*Brokerage*“ – in fast allen Aspekten unseres Lebens – um eine Praxis, bei der getrennte oder isolierte Individuen (oder Gruppen), im Beisein einer dritten Partei, in Interaktion treten (vgl. Stovel & Shaw 2012: 139).

Stovel und Shaw (2012: 139) zufolge umfasst *Brokerage* vor allem zwei Aspekte:

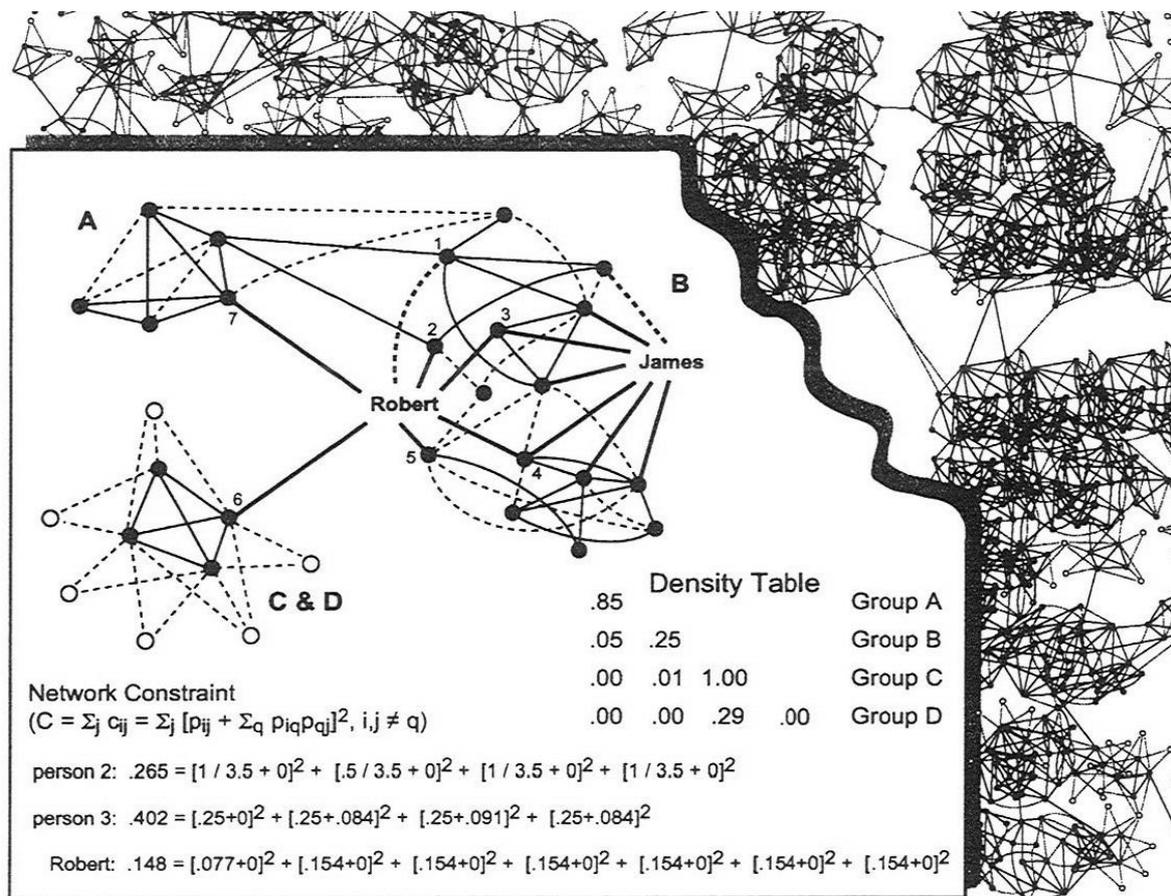
- a) *Brokerage* ermöglicht und vereinfacht Kommunikation und somit soziale Interaktion. Es fördert ökonomische Aktivitäten, ebenso wie politische Entwicklungen.
- b) Abgesehen von den positiven Aspekten geht *Brokerage* aber mit Ausbeutung, dem Streben nach individuellen Profit, Korruption und der Akkumulation von Macht, einher.

Aber wer sind *Broker*? Wodurch zeichnen sie sich aus, welche Charakteristika und Kompetenzen werden ihnen zugeschrieben?

In einem ersten Schritt könnte man die Frage beantworten, indem man einen *Broker* als eine Person definiert, die zwischen den Lücken in der sozialen Struktur (ver)handelt. Zudem handelt es sich bei *Brokerage* um eine Praxis, die Akteurinnen sowohl in politischer, sozialer als auch ökonomischer Hinsicht verbinden. Sie ermöglicht ihnen somit den Austausch und den Zugang zu den jeweilig angestrebten Ressourcen (vgl. ebd.: 141). Laut Stovel und Shaw umfassen die ausschlaggebenden Charakteristika eines *Brokers* die Fähigkeit, Lücken in der sozialen Struktur zu überbrücken. Außerdem ermöglichen sie den Austausch von Waren, Informationen, Möglichkeiten und Wissen (vgl. ebd.).

Ronald Burt formulierte in seiner Theorie zu strukturellen Löchern (*structural holes*) die Hypothese, dass Menschen, die sich in der Nähe von strukturellen Löchern positionieren, eher in der Lage sind, gute Ideen zu formulieren. Wobei Burt eine gute Idee als eine Idee definiert, die von der Mehrheit geschätzt und anerkannt wird. Burt geht zunächst davon aus, dass Meinungen und Handeln innerhalb einer Gruppe tendenziell homogener sind als zwischen Gruppen. Menschen (*Broker*), die zwischen diesen Gruppen stehen, sind somit mit unterschiedlichen Ideen und Handlungsweisen vertraut und haben somit Zugang zu alternativen Denkweisen (vgl. Burt 2004: 349).

Abbildung 1: The Small world of markets and organizations



(ebd.: 352).

Abbildung 1. veranschaulicht, dass Robert sich in einer besseren Position als James befindet, da er im Besitz von mehr sozialem Kapital ist als James und folglich in der Lage ist, mehr soziales Kapital zu akkumulieren. Die Personen, die mit Robert in enger Verbindung stehen (solide Linien), stehen nicht in direkten Kontakt zueinander. Sie befinden sich in den jeweils voneinander getrennten Gruppen A, B und C. James Position hingegen lässt darauf schließen, dass er Menschen miteinander verbindet, die einer Gruppe angehören und sich somit durch eine gewisse Art von „Gemeinsamkeit“ auszeichnen. James hat starke Verbindungen zu den Individuen innerhalb der Gruppe B. Burt zufolge haben *Broker*, die in einer ähnlichen Weise wie Robert strukturelle Lücken überbrücken, den Vorteil, dass sie Zugang zu mehr Informationen und Wissen haben und diese schneller und flexibler zwischen den Gruppen tauschen können (vgl. ebd.). „They are able to see early, see more broadly, and translate information across groups“ (ebd.).

Burt unterscheidet zudem zwischen vier *Ebenen* von *Brokerage*.

- 1) Die einfachste *Broker*-Handlung bestehe darin, Menschen an beiden Seiten von strukturellen Löchern über die Interessen und Herausforderungen innerhalb der anderen Gruppe aufmerksam zu machen.
- 2) „*Transferring best practice*“. Auf dieser Ebene sind die *Broker* mit Ideen, Wissen und Handlungsformen in mehreren Gruppen vertraut. Sie sind somit in der Lage zu erkennen, ob der Transfer von einer gruppenspezifischen Praxis in eine andere Gruppe einen positiven Effekt hätte. „[Broker know] how to translate the belief or practice into a language digestible in the target group“ (ebd.: 355).
- 3) *Broker*, die in der Lage sind, Analogien zwischen unterschiedlichen Gruppen - die zuvor noch nicht in Kontakt standen - zu erkennen.
- 4) „*Synthesis*“. Menschen, die mit gruppenspezifischen Aktivitäten vertraut sind, sind eher in der Lage, Überzeugungen und Handlungsweisen zu erkennen, die Elemente aus beiden Gruppen verbinden (vgl. ebd.).

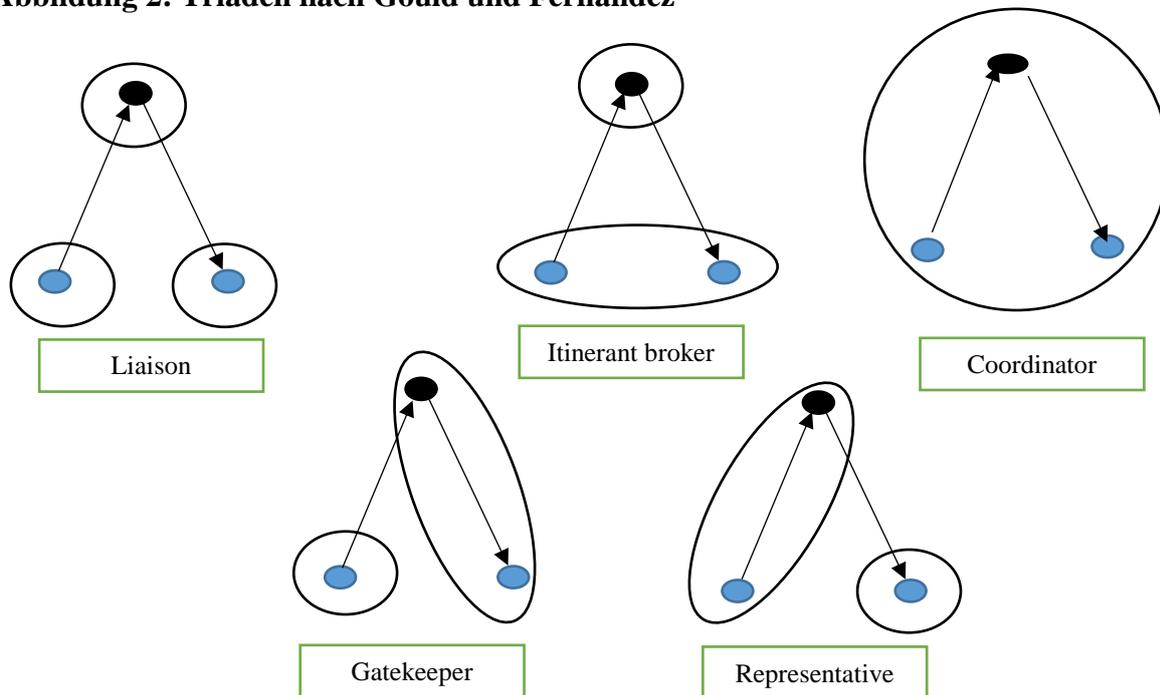
Eine der ersten soziologischen Auseinandersetzungen mit der Rolle der *Broker* stammt von Georg Simmel. In seinem Aufsatz „*The Triad*“ (1950) entwickelt er die Figur „des Dritten“. Dies geht auf die Annahme zurück, dass viele soziale Beziehungen zwischen zwei Personen nicht möglich sind, sondern erst ab drei Personen (Triade) auftreten. In „*The Triad*“ beschreibt Simmel drei Typen, die der Figur des „*Brokers*“ als dritte Partei zugrunde liegen und, je nachdem, einen der drei Grundtypen hervorbringen.

- a) Die unparteiische Mittelsperson, ihre Fähigkeit liegt darin, neutral zwischen Parteien zu vermitteln. Die zentralen Charakteristika dieses Typus beziehen sich auf die Neutralität und die Fähigkeit, Solidarität in und zwischen den Parteien herzustellen.
- b) *Tertius Gaudens* (*the third who enjoys* – der lachende Dritte), dieser Typ zieht seine Profite durch den Konflikt zwischen Parteien. Der Profit resultiert dabei vor allem dadurch, dass er/sie nicht neutral zwischen den Parteien steht, sondern die Seiten wechselt.
- c) Simmel entwickelt die Idee weiter und formuliert schlussendlich den dritten Typ „*Divide et imperia*“ (*divide and conquer* – Teile und Herrsche). Anders als der zweite Typ- der von einem bereits existierenden Konflikt profitiert – produziert die letzte Figur den Konflikt (vgl. ebd.: 145ff.).

Gould und Fernandez (1989) in ihrem Artikel „*Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks*“ unterscheiden, aufbauend auf Simmels Überlegungen,

zwischen fünf Triaden. Sie argumentieren, dass mit der feinsten Verschiebung der Konstellation eine Veränderung des Handelsspielraums der Mittelsperson einhergeht.

Abbildung 2: Triaden nach Gould und Fernandez



(Gould & Fernandez 1989: 93).

Mittelspersonen und die oben dargestellten Konstellationen können in allen Sozialen Systemen und in einer weiten Bandbreite von Interaktionen – seien sie ökonomisch, politisch oder sozial – gefunden werden.

In der Literatur wird meist zwischen jenen unterschieden, die im ökonomischen, politischen oder sozialen Feld tätig sind. Gould und Fernandez zufolge sind ökonomische Mittelspersonen hauptsächlich mit Transaktionen beschäftigt. Die Mittelsperson stellt dabei in der Regel den Kontakt zwischen Parteien her, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Die Figur des ökonomischen *Brokers* repräsentiert dabei keine der Parteien, sie steht somit neutral zwischen den Personen(gruppen) oder Unternehmen. Im politischen Feld liegt die Besonderheit der Mittelsperson darin, Gruppen und Individuen zu koordinieren. Die Mittelsperson stellt Kontakt her und ermöglicht somit den Austausch zwischen den Gruppen – die, so die These, ohne das Beisein der Mittelsperson nicht in Interaktion getreten wären. *Broker*, die im Feld der politischen Entwicklung tätig sind, haben wiederum die Kapazitäten verschiedene Gemeinschaften (Bürokratie/Staat und ländliche Gemeinschaft) in Dialog zu bringen. Grundvoraussetzung ist die Akzeptanz sowohl durch die Vertreterinnen des Staates, der

Bürokratie als auch die Vertreterinnen der ländlichen Bevölkerung. Die Rolle von Mittelspersonen im politischen Feld wurde von Bailey (1963: 58-59) treffend festgehalten:

Both sides - the villagers and the officials - are caught in the same dilemma. The officials want to work through men in whom the villagers have confidence, men who can be trusted to arouse public enthusiasm and start the process of development going from within. In other words the officials want to win to their side the real leaders of the village. But in fact they come into contact with quite a different type of person. The villagers are in the same difficulty. They want... a man 'who can stand up to officials,' a man of the world with the right contacts. Yet any villager who acquires these contacts, at the same time, and in the very process of qualifying himself as a man of the world, has forfeited the confidence of the villagers. This is the type of man who is used to bridge the gap between the villagers and the officials. Neither side feels any confidence in the bridge, but they are forced to use it because there is no other.

Die Rolle von Kulturmittlerinnen bzw. *Cultural Broker* besteht nun darin, „zwischen den Kulturen“ zu vermitteln. Laut de Jong (2015) sind *Cultural Broker* in ihrer Position als Mittelsperson in der Lage, Probleme und Herausforderungen zu adressieren, die nur von jenen verstanden und gelöst werden können, die zwischen den Personen, Gruppen und eben auch „Kulturen“ stehen (vgl.: 113). Sie praktizieren zwischen zwei Welten und sind somit, laut de Jong, Beispiel transkultureller Praktiken (vgl. ebd.).

Dieser Arbeit lege ich eine zweifache Definition des *Cultural Broker* zugrunde. Die zentrale und somit in dieser Arbeit grundlegende Definition ist meine eigene, die es mir somit auch erlaubt, meinen Analyserahmen dementsprechend zu gestalten. Die zweite Definition ist jene der Arbeitgeberinnen, die ich im Laufe der Analyse der empirisch erhobenen Daten formulieren werde, siehe Kapitel 7.2.

Ich definiere *Cultural Brokerage* als jene Praxis, die es Menschen, Gruppen, Organisationen etc. ermöglicht, in Kontakt zu treten. Wichtig ist, dass eine dritte Person – die Mittelsperson – durch ihre Tätigkeit, durch ihr Verständnis, ihr Wissen betreffend beide Personen(gruppen) oder Organisationen und „Kulturen“ diesen Austausch ermöglicht, begleitet und aktiv beeinflusst. *Cultural Brokerage* stellt für mich eine Praxis dar, in der Mittelspersonen, das jeweils „Andere“ (re)-präsentieren. *Cultural Brokerage* setzt somit gewisse Kompetenzen und eine damit verbundene Akkumulierung von kulturellem, sozialem und symbolischem Kapital der Mittelsperson voraus. Die Praxis des *Cultural Brokerage* innerhalb der NGOs, die in der OEZA tätig sind, setzt somit für mich folgende Kompetenzen voraus: Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenzen, die Fähigkeit als „Brücken“ zu fungieren, Erfahrungs- und Kontextwissen aufgrund einer geteilten Erfahrung mit der Zielgruppe, sowie die (Re)Präsentation des jeweils „Anderen“ und dessen Bedürfnisse. Dies ermöglicht Organisationen ein besseres Verständnis bezüglich ihrer Partnerinnen und Beneficiaries. Mir

ist bewusst, dass viele dieser zugeschriebenen Kompetenzen, die ich meiner Definition zugrunde lege, nicht unproblematisch – nein, sogar sehr problematisch sind. Jedoch beziehen sich ein Großteil der Literatur über *Cultural Brokerage* und *(Cultural) Diversity Management*, sowie meine Gesprächspartnerinnen auf einen Rucksack-Ansatz von „Kultur“. Was ich damit meine, ist die Annahme, dass *Cultural Broker* ihre „Kultur“ sozusagen in einem „Rucksack“ bei sich tragen und die damit einhergehenden „Kompetenzen und Fähigkeiten“ inkorporiert haben und diese gezielt einsetzen können. „Kulturräume“ werden in diesem Verständnis als voneinander isoliert wahrgenommen und an der Schnittstelle zwischen diesen manövrieren *Cultural Broker*.

2.1.1 Cultural Brokerage aus historischer Perspektive

Gerade die ersten Kontakte der Europäerinnen mit der lokalen Bevölkerung in den Amerikas, aber auch in Afrika und Asien betreffend, gibt es zahlreiche Überlieferungen. Wo immer sich Europäerinnen und die lokale Bevölkerung in der Neuen Welt gegenübertraten, trafen „kulturelle Ideen“ und Wahrnehmungen aufeinander. Dieses Aufeinandertreffen, meist nur durch die schriftliche Überlieferung von bekannten Kolonialherren festgehalten, wurde vorwiegend durch die Begegnung mit einer jungen indigenen Frau geschildert – wobei diese Frauen wesentliche Rollen im Leben des Kolonialherren einnahmen (vgl. Scully 2005: 2).

Die wohl bekannteste dieser Geschichten – und vielen von uns aus unserer Kindheit bekannt – ist jene von Pocahontas, später bekannt als Rebecca bezeichnet. Pocahontas wurde als Tochter des Häuptlings Powhatan geboren. Dem Bericht von John Smith zufolge soll sie ihm das Leben durch ihr persönliches Eingreifen gerettet haben, indem sie sich schützend vor ihn warf, um ihn vor dem Tod durch ihren Vater zu bewahren. Die anschließende Liebesgeschichte zwischen John Smith und Pocahontas ist uns Dank des Zeichentrickfilms aus den Walt-Disney-Studios bekannt. Was weniger bekannt ist, ist die Tatsache, dass Pocahontas eine bedeutende Vermittlerin zwischen der lokalen Bevölkerung und den englischen Kolonialistinnen war. Laut Scully gehen Historikerinnen heute davon aus, dass John Smith (unwissend) und Pocahontas (wissend) in ihrer Beziehung zueinander vielmehr eine friedliche Koexistenz und einen Austausch zwischen den beiden „Kulturen“ ermöglichten (vgl. 2005: 3).

Auch Malintzin, oder besser bekannt als Donna Marina, arbeitete als Übersetzerin und Beraterin während der kolonialen Eroberung Mexikos durch Hernando Cortes. In dieser Funktion kam ihr eine bedeutende Rolle in den Eroberungszügen Mexikos zuteil, da sie sowohl Nahuatl beherrschte – wohl ihre Muttersprache – als auch die Sprache der Maya. Durch ihre sprachlichen Kompetenzen und auch durch ihr Wissen über die „Kultur“ der Azteken wurde

sie eine der bedeutsamsten Wegbegleiterinnen des Konquistadors Hernando Cortes. Wo immer er auf Azteken oder andere Nahuatl sprechende Völker stieß, übersetzte Malintzin und griff aktiv in die Verhandlungen ein. Malintzin gilt als eine der umstrittensten Frauen in der Geschichte – bezeichnet doch das Wort „malinichista“ im heutigen Mexiko nicht mehr und nicht weniger als der Verrat am eigenen Volk (vgl. Scully 2005: 3, Kidwell 1992: 99).

Krotoa war zentrale Figur in den Beziehungen zwischen den holländischen Kolonistinnen und der lokalen Bevölkerung in Süd-Afrika. Es wird angenommen, dass sie vor allem die Handelsbeziehungen als Übersetzerin und Mediatorin zwischen den holländischen Kolonistinnen und den Cochoqua (Khoikhoi) fördern sollte. So erhofften sich die Cochoqua (Khoikhoi) durch Krotoa, das Bestmögliche aus deren Besatzung herauszuziehen, die holländische Seite erhoffte sich vor allem verbesserte Handelsbeziehungen und Zugang zu Ressourcen. Auch sie verfolgte, ebenso wie Pocahontas und Malintzin, eine diplomatische Karriere zwischen den Kolonistinnen und der lokalen Bevölkerung (vgl. Scully 2005: 4).

Die Rolle der Kulturmittlerin oder *Cultural Broker* ist jedoch keine konfliktfreie. Historisch gesehen gab es kaum „neutrale Mediatorinnen“ – setzt man sich genauer mit den Biographien der uns bekannten Mediatorinnen in der Kolonialzeit sowie in aktuellen NGOs auseinander, wird deutlich, dass die Beziehungen der Mediatorinnen durch veränderliche Loyalitäten geprägt waren. Wobei die Frage der Loyalität keine unwichtige war – immerhin gewann die Partei, die sich die Loyalität der Mediatorin sicherte einen erheblichen Vorteil (vgl. ebd.).

Wie deutlich wurde, ist die Figur der *Cultural Broker* eine relativ populäre. Immerhin handelte es sich dabei um Individuen mit meist sehr dramatischen Biographien, die es Gruppen ermöglichten, miteinander in Kommunikation zu treten.

Metcalf unterscheidet zwischen drei Typen von Mediatorinnen: a) Auf der untersten Ebene befinden sich die „physischen Mediatorinnen“. Dabei handelte es sich um Personen, die den Atlantischen Ozean überquerten und somit als „biologische *go-betweens*“ fremde Pflanzen, Tiere aber auch Krankheiten nach Europa und in die Kolonien transportierten. Auf zweiter Ebene befinden sich die sog. „*transactional go-betweens*“ also jene, die als Übersetzerinnen, Vermittlerinnen und Kulturmittlerinnen tätig sind. Ihre Position ist immer eine zwischen sich abwechselnden Loyalitäten zerrissene. An dritter Stelle – und somit in der machtvollsten Position - befinden sich jene *go-betweens*, die eine der Parteien repräsentieren - sie nehmen somit die Rolle von Schlichterinnen ein. Vom zweiten Typ unterscheiden sie sich dadurch, dass sie sich in einer Position befinden, in der sie direkt in die Geschehnisse eingreifen und somit

mehr Handlungsspielraum haben und aktiv die Vermittlungsprozesse modifizieren. In Metcalfs Worten „they are the representators of the ‚Other““(2005: 9).

Zusammengefasst nahmen diese drei Frauen und viele andere, deren Geschichten und Biographien bei weitem nicht so populär sind wie jene von Pocahontas, Malintzin und Krotoa, verantwortungsvolle und machtvolle Positionen in den diplomatischen, kulturellen und wirtschaftlichen Interaktionen zwischen den Kolonialmächten Europas und der indigenen Bevölkerung ein (siehe: van Kirk 1984, Karttunen 1996).

2.1.2 Cultural Brokerage in NGOs – Development Brokers

Die Figur des *Cultural Broker* ist auch in der heutigen Entwicklungszusammenarbeit kein unwichtige. In den Beziehungen der sog. entwickelten Länder zu den sog. unterentwickelten bzw. Schwellenländern und vor allem im Beziehungsaufbau von Geberorganisationen mit ihrer Zielgruppe nehmen sie nach wie vor eine entscheidende Rolle als Mittelspersonen ein (vgl. Lewis & Mosse 2006: 12, Hinderaker 2002: 358ff.). Sara de Jong (a2015) in ihrem Artikel „*Female Migrants as ‚Mediators between Two Worlds‘*“ hält fest, dass Mediatorinnen vor allem deshalb von NGOs angestellt werden, da nur sie in der Lage seien, Missverständnisse zwischen Geberinnen und Beneficiaries zu adressieren, denn nur sie – aufgrund ihrer Herkunft und Biographie – seien in der Lage, beide Seiten zu verstehen (vgl.: 112-113).

Bierschenk, Chauveau & de Sardan (2002) in ihrem Aufsatz: „*Local Development Brokers in Africa. The rise of a new social category*“ sehen die Aufgabe von Kulturmittlerinnen darin, die lokale Bevölkerung gegenüber den Geberinnen oder den Kolonialistinnen zu repräsentieren und vice versa (vgl.: 2). Sie halten in diesem Zusammenhang fest:

“[B]rokers represent the project’s local social carriers, at the interface between the people (the ‘target group’) [...] and the development Institutions [...]. [T]hey are supposed to represent *the* local population, express it’s ‘needs’ to the structure in charge of aid to external financiers (ebd.: 4, Kursiv im Original)“.

Bei der Suche nach lukrativen Projekten und Förderungen in der Entwicklungszusammenarbeit schreiben sie Kulturmittlerinnen eine besonders aktive und bedeutende Rolle zu. So sehen sie die geographische Verteilung und Dichte von Entwicklungsprojekten als von den Aktivitäten der Kulturmittlerinnen wesentlich beeinflusst an (vgl. ebd.: 8). Sie sehen Kulturmittlerinnen nicht bloß als Vermittlerinnen von Normen und Werten, sondern sie sind vielmehr in der Position, den eigenen Handlungsspielraum an der Schnittstelle zwischen den Beneficiaries und den Strukturen des Entwicklungsapparatus zu manövrieren und auch zum eigenen Vorteil zu nutzen (vgl. ebd.: 10). Die Tatsache, dass *Broker* ihre Position auch zum eigenen Vorteil nutzen,

ist eine Tatsache, die auch in den historischen Quellen der Kolonialzeit häufig angesprochen wird. Boissevain (1974) definiert in seinem Buch „*The friends of my friends*“ die Kulturmittlerin als eine aktive Mediatorin zwischen sozialen Einheiten, die von dieser Vermittlung profitiert. Er fährt fort, indem er zwischen Ressourcen ersten Grades (Land, Geld und Arbeitskraft) sowie Ressourcen zweiten Grades unterscheidet. Jene, die die Ressourcen zweiten Grades kontrollieren, bezeichnet er als Mediatorinnen, ihr Kapital bzw. Ressource besteht in den persönlichen Kontakten und Netzwerken, die sie zu jenen unterhalten, die Kontrolle über die Ressourcen ersten Grades haben. Interessanterweise sind *Broker* somit immer in der Position, zum gegebenen Zeitpunkt ihr Kapital in Ressourcen ersten Grades zu transformieren. Dies ist dann der Fall, wenn Kulturmittlerinnen administrative Positionen in der Verwaltung oder politische Ämter besetzen (vgl. Boissevain 1974: 148ff.).

Im österreichischen Kontext verfasst zurzeit Sara de Jong eine umfassende Studie über Migrantinnen als *Cultural Broker* im Bereich der Integration⁵. Ihre These lautet, dass Migrantinnen und Flüchtlinge vor allem aufgrund ihres „Migrationshintergrundes“ und ihrer Biographie als Sozialarbeiterinnen in den Bereichen der Integration von Migrantinnen und Flüchtlingen angestellt werden. Dabei bezieht sie sich z.B. auf das Projekt der Gesundheitslotsinnen oder Nachbarinnen, wo bereits „gut integrierte“ Migrantinnen anderen Menschen mit „Migrationshintergrund“ Hilfe leisten. Sie besetzen dabei die Positionen weniger aufgrund einer entsprechenden formellen Ausbildung, sondern aufgrund ihres inkorporierten Erfahrungswissens, das - so zumindest die These - nur Menschen mit „Migrationshintergrund“ zugänglich ist. Dieses Wissen ermächtigt sie die Position von Kulturmittlerinnen einzunehmen und legitimiert gleichzeitig ihre Rolle und ihr Handeln. Gleichzeitig sollen sie in der Lage sein, jene Bevölkerungsgruppen zu erreichen, zu denen staatliche Institutionen nur schwer Zugang haben (vgl. MiMi, Projektbeschreibung BrokerInG,⁶). In einem kürzlich erschienenen Bericht des Forschungsnewsletters der Universität Wien für Juli/August 2016 stellt de Jong ihr Forschungsprojekt sowie erste Resultate der Studie vor. Sie stellt fest, dass unter dem Label „*Diversity Management*“ Arbeiterinnen und Angestellte vermehrt als Ressource gesehen werden. In diesem Zusammenhang wird ihre Anstellung als Bereicherung für Unternehmen, öffentliche Institutionen und NGOs gewichtet (vgl. Universität Wien: Forschungsnewsletter Juli/August 2016). De Jong stellt in diesem Zusammenhang die treffende Frage: “If you allow

⁵ Die Ergebnisse werden in ihrer Monographie: [Complicit Sisters: Gender and Women's Issues across North-South Divides](#) (2017), Oxford University Press, veröffentlicht. Die Veröffentlichung des Buches ist leider erst nach der Fertigstellung dieser Arbeit angesetzt.

⁶ Während meiner Forschung lagen noch keine veröffentlichten Detailergebnisse der Studie von Sara de Jong vor, das Projekt endete mit Juni 2016.

people who work with refugees – because they are refugees themselves – will you also allow them later to work with Austrian elderly or young people? (ebd.)“.

Im Herbst 2016 veröffentlichte sie eine erste Zusammenfassung des Projektes BrokerInG. Die Ergebnisse basieren auf Interviews mit Mitarbeiterinnen, die sich mit dem „kulturellen Hintergrund“ ihre Klientinnen identifizieren. Die Interviews fokussierten auf den persönlichen Werdegang – im Detail ging es darum, wie sie zu ihrem Beruf als Sozialarbeiterinnen kamen – ihr Wissen und ihre Beziehungen zu den Klientinnen und Kolleginnen. Zusätzlich führte de Jong einige Interviews mit Führungspersonen in den NGOs bezüglich der Einstellungsverfahren und Diversität in der Organisation. Die Ergebnisse des Projektes zeigen, dass die überwiegend hohen Bildungsabschlüsse der Kulturmittlerinnen eine marginale Rolle im Einstellungsverfahren spielten. Hingegen wurden sprachliche und „kulturelle Fähigkeiten“ sowie „Erfahrungswissen“ etwaigen formellen Qualifikationen im sozialen Sektor vorgezogen (vgl. de Jong 2016: k.A.).

Ein weiteres Beispiel bietet Harneys (2006) Forschungsprojekt in Neapel, welches sich auf die Arbeit von Migrantinnen aus afrikanischen Ländern als *Cultural Broker* im Projekt „*Contact*“ konzentriert. Das Projekt wurde von dem örtlichen Unternehmen für öffentlichen Verkehr initiiert, um die zunehmenden Spannungen zwischen migrantischen und nicht-migrantischen Fahrgästen und das Benützen der öffentlichen Verkehrslinien ohne gültigen Fahrschein zu adressieren (vgl.: 578). Die Fahrgäste mit „Migrationshintergrund“ entstammten überwiegend afrikanischen Ländern, daher bestand das Team von „*Contact*“, welches von einer örtlichen NPO koordiniert wurde, aus zehn Migrantinnen aus afrikanischen Ländern. Jede sprach fließend Italienisch und Englisch oder Französisch und zusätzlich zwei bis drei afrikanische Sprachen. Außerdem waren acht italienische Sozialarbeiterinnen Teil des Teams. Abgesehen davon, dass das Team die Fahrgäste auf gültige Fahrscheine hin kontrollierte, wurde der Großteil der Zeit für Gespräche mit den Fahrgästen verwendet. Dabei sollte einerseits Dialog zwischen den Fahrgästen ermöglicht werden, vor allem Austausch zwischen den Migrantinnen und der lokalen Bevölkerung, und andererseits wurden bedeutsame Informationen zwischen den Migrantinnen ausgetauscht. Dies beinhaltete primär Informationen über potenzielle Arbeitsstellen, Wohnungen, den Zugang zum Gesundheitswesen, Informationen zu juristischen Belangen etc. Dabei agierten die migrantischen Mitarbeiterinnen von „*Contact*“ als Beraterinnen für die zum Großteil neu angekommenen Migrantinnen. Die Organisation des Teams spiegelt somit wider, dass die gefragten Kompetenzen nicht allein im Bereich der Expertinnen der NPO verortet wurden, sondern vielmehr in den interkulturellen Kompetenzen,

dem Erfahrungswissen und dem Selbstbewusstsein, welches die *Cultural Broker* von „*Contact*“ verkörperten (vgl. ebd.: 579).

Die Rolle der *Cultural Broker*, sowohl im aktuellen Kontext als auch die historischen Figuren, ihre Kompetenzen und Praxis zeigen erhebliche Parallelen zur Logik des (*Cultural*) *Diversity Managements*. War dieser Begriff in der kolonialen Machtergreifung durch Europa noch nicht geboren, so doch viele der ihm grundlegenden Paradigmen. Kulturmittlerinnen dienten Kolonialistinnen und der indigenen Bevölkerung, indem sie den Zugang zu neuen Absatzmärkten erleichterten – im Kontext von NGOs den Zugang zu Beneficiaries. Um dieser Rolle gerecht zu werden, werden Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenzen, sowie Erfahrungswissen in den jeweiligen *Settings* vorausgesetzt. Im folgenden Kapitel beschäftige ich mich daher eingehend mit dem Ansatz des *Diversity Managements*, mit Fokus auf „kulturelle“ Vielfalt.

2.2 Diversity Management

Seit den 1960er Jahren umfasst der Begriff *Diversity Management* die gezielte Einbeziehung und den Umgang mit Vielfalt in Unternehmen und Organisationen. Differenz, Vielfalt und Heterogenität wird dabei als positiv, als anstrebenswert angesehen. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept des *Diversity Managements* ist zentral für meine Analyse bezüglich der Rolle von Kulturmittlerinnen in der EZA. Denn in der Rekrutierung von Kulturmittlerinnen und ihren Einsatzgebieten, ihren Kompetenzen und in den Erwartungen an sie lassen sich eine Vielzahl von Parallelen zu der Logik des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements* ziehen. Die Frage, welches Verständnis von (*Cultural*) *Diversity Management* in österreichischen NGOs dominiert, ist wesentlich für meine Arbeit. Die Praxis von Kulturmittlerinnen in der OEZA ist für mich, innerhalb des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements*, von maßgeblicher Bedeutung. Bevor ich mich jedoch der theoretischen und später empirischen Konzeptualisierung des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements* widme, erachte ich es von Bedeutung, einen Überblick über die Diskussion rund um den Begriff sowie den Ansatz *Diversity Management* zu geben. Das folgende Kapitel beantwortet somit die Fragen: Was ist *Diversity*? Was wird unter dem Begriff *Diversity Management* verstanden, was sind zentrale theoretische Paradigmen und wie unterscheidet sich *Diversity Management* von *Cultural Diversity Management*? Abschließend folgt die Auseinandersetzung mit der Frage, inwiefern die Logik, die das des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements* strukturiert, auf den Non-Profit Sektor anwendbar ist?

2.2.1 Zum Begriff Diversity

Für Becker (2016) stellt „*Diversity*“ einen „Containerbegriff“ dar. Er umfasst zahlreiche Aspekte wie biologische, soziale, kulturelle Vielfalt - eine Vielfalt der Charaktere, der Talente, der Lebensentwürfe (vgl.: 294). *Diversity* umfasst einerseits Kerndimensionen bzw. sichtbare Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung – manche erwähnen auch Religion - sowie unsichtbare Merkmale, dazu zählen unter anderem „kulturell“ geprägte Denk- und Werthaltungen, Erfahrungen, Bildungsstand, Kommunikations- und Arbeitsstil usw. (vgl. ebd., Seymen 2006: 297, WKO: 5, Wrench 2002: 12ff., Cox & Blake 1991: 47ff.).

„*Diversity* bezeichnet die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität [...]. Vielfalt ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Becker 2016: 294).

Laut dem Praxisleitfaden der WKO für *Diversity Management* greift „[d]ie Auseinandersetzung mit *Diversity*, [...] Unterschiedlichkeiten (Geschlecht, Alter, Behinderung etc.) auf, mit dem

Ziel, sie in ökonomisch sinnvolle und Ausgrenzung vermeidende Strategien umzusetzen“ (WKO: 9).

In der Definition der WKO werden zwei zentrale Komponenten von *Diversity* und im weiterem von *Diversity Management* angesprochen. Einerseits geht es um ökonomische Ziele, also um die Nutzbarmachung der Ressource „Vielfalt“, andererseits geht es um die Vermeidung von Ausgrenzung und somit um Chancengleichheit und Gerechtigkeit.

Laut Fereidooni & Zeoli (2016) gibt es zwei Ausrichtungen des *Diversity Managements*, erstens eine gesellschafts- und herrschaftskritische Auseinandersetzung und zweitens eine marktförmige/marktbezogene bzw. utilitaristische Auseinandersetzung (vgl.: 9).

Der erste Ansatz unterscheidet sich vom marktbezogenen dadurch, dass er sich einer zugrundeliegend unterschiedlichen Definition von „Differenz“ bedient. Die Existenz von „Differenz“ per se wird insofern abgelehnt, als dass der gesellschafts- und herrschaftskritische Ansatz vielmehr von einer sozialen Konstruktion der Kategorie „Differenz“ ausgeht. Dem ersten Ansatz liegt die Forderung zugrunde „allen Bürger*innen, die gleichberechtigte Teilhabe am Gesellschaftsleben zu ermöglichen, damit sie, entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtpopulation, in privaten Firmen und öffentlichen Institutionen vertreten sind“ (ebd.: 10).

Der zweite Ansatz betont weniger Chancengleichheit und Gerechtigkeit am Arbeitsmarkt, sondern vielmehr das Potential in der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen. Die Annahme ist, dass die Einbeziehung von verschiedenen Denk- und Herangehensweisen, Expertise, „kulturellem Hintergrund“ und Wissensbestände zu neuen und kreativen Arbeitsweisen führt und schließlich auch zur Erschließung neuer Absatzmärkte (vgl. ebd.).

Clutterbuck (2002) hält treffend fest „At one extreme, diversity can be seen as a means of overcoming injustice – righting wrongs – at the other as a means of enhancing individual and group contribution to the organization`s goals (55)“.

Cox (vgl. 1993: 105ff.) unterscheidet in seinem Buch „*Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*“ zwischen drei Organisationstypen. Sie unterscheiden sich je nach ihrem Umgang und Strategien mit Vielfalt, in monolithische, plurale und multikulturelle Organisationen.

1) Monolithische Organisationen:

sind durch eine vorwiegend homogene Organisationsstruktur – insbesondere auf Führungsebene – gekennzeichnet. Sie spiegeln somit nicht die Heterogenität unserer

Gesellschaft wider. Durch Ausschluss und Dominanz von „anderen Gruppen“ bewahren sie ihre Homogenität.

2) Plurale Organisationen:

zeichnen sich dadurch aus, dass Minoritäten nur teilweise strukturell integriert sind. Angehörige von Minoritäten müssen sich an die gegebene Organisationskultur anpassen. Die teilweise Inklusion erfolgt primär aufgrund von politischen Programmen (Quotenregelungen), gesellschaftlichem Druck und Wettbewerbssituationen.

3) Multikulturelle Organisationen:

Vielfalt wird geschätzt und vor allem wertgeschätzt. Verschiedene Erfahrungen, Fähigkeiten und Ideen werden als Bereicherung für die Organisation wahrgenommen.

Ich bin der Ansicht, dass Cox Organisationstypen zwar einen guten theoretischen Rahmen bilden, anhand dessen sich auch österreichische NGOs analysieren lassen, jedoch gehe ich davon aus, dass es sich gerade im österreichischen Kontext vor allem um Mischformen handelt. Anhand der empirischen Daten wird sich unter anderem feststellen lassen, welche Form der Organisationsstruktur dominiert und wie sich dies auch auf die Tätigkeiten der Kulturmittlerinnen auswirkt.

2.2.2 Zum Begriff Diversity Management

Diversity Management entwickelte sich in den 1960er Jahren in den USA als zentrales Paradigma in der Forderung nach Chancengleichheit am Arbeitsmarkt. Die Forderung nach der Inklusion von strukturell Benachteiligten Menschen am Arbeitsmarkt entstand dabei vor dem Hintergrund der Frauen- und Bürgerrechtsbewegungen in den USA und ist somit eng verbunden mit dem *Civil Rights Act* von 1974, indem Ausgrenzung und Diskriminierung aufgrund von „*Gender und Race*“ erstmals gesetzlich verfolgt wurde (vgl. WKO: 10). Die frühen emanzipatorischen, sowie herrschafts- und gesellschaftskritischen Forderungen des *Diversity Managements* wichen jedoch zunehmend planerischen Ansätzen des Personalwesens in Unternehmen und Organisationen (Tomlinson & Schwabenland 2010: 102).

„*To manage*“ also „gestalten“ oder „machen“ steht eng in Zusammenhang mit der Bemühung, einen gewissen Zustand in eine bestimmte Richtung oder Entwicklung zu lenken, es handelt sich also um eine zielbezogene Einflussnahme. Demnach befasst sich *Diversity Management* mit der zielbezogenen Einflussnahme auf die Vielfalt der Mitarbeiterinnen in einem Unternehmen oder in einer Organisation. Laut Becker (2016) ist das „Ziel [...] das relativ richtige Maß der individuellen und organisatorischen Vielfalt aufzubauen und zielbezogen zu nützen (294)“.

Wentling und Palma-Rivas (1997) definieren *Diversity Management* wie folgt:

Inclusion is an approach to diversity that is driven by the demand of business and maximizes individual contribution in a manner that serves the company, the marketplace, and the employees. It also establishes diversity as an initiative that benefits everyone, rather than meet the needs of a collect (sic) group of people (37).

Kandola und Fullerton zufolge handelt es sich bei *Diversity Management* um folgendes Konzept:

The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. The diversity consists of visible and non-visible differences [...]. It is founded in the premise that harnessing these differences will create a productive environment in which everybody feels valued, where their talents are being fully utilised and in which organisational goals are met (1998: 8).

Diese Definitionen illustrieren allesamt, wie die Bündelung unterschiedlicher Talente, Kompetenzen und Erfahrungen einer vielfältigen Belegschaft als erstrebenswert angesehen wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen. *Diversity Management* oder synonym *Managing Diversity* löste im deutschsprachigen Raum die Vorstellung eines „Normalarbeitnehmers“, der in der Regel weiß, männlich und mittleren Alters war – dessen nicht oder nur geringfügig beschäftigte Frau die Kinder- und Hausarbeit übernahm – ab. Durch die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und durch den steigenden Anteil von Arbeitnehmerinnen mit „Migrationshintergrund“ sowie einer zunehmend älteren Belegschaft wurde eben diese dominierte Vorstellung des „Normalarbeitnehmers“ herausgefordert (vgl. Rastetter & Dreas 2016: 319ff). Es ist wichtig zu betonen, dass *Diversity* nicht gleich *Diversity* ist. Je nach Organisation oder Unternehmen wird eine unterschiedliche Zusammensetzung der Belegschaft und ein unterschiedliches Maß an Heterogenität und Homogenität angestrebt (siehe: Zanoni & Janssens 2003, 2005). So ist die Förderung von Eltern und älteren Menschen zurzeit besonders gefragt, weniger aber Förderung von z.B. Musliminnen in hochqualifizierten Führungspositionen (vgl. ebd.: 322).

Der Praxisleitfaden der WKO sowie das Papier der Europäischen Kommission (2011): „*European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals*“ und auch die Österreichische „*Charta der Vielfalt*“ betonen allesamt den klaren Vorteil, den eine Wertschätzung und Inklusion von Vielfalt in Unternehmen und Organisationen mit sich bringt, dazu zählen unter anderem:

- höhere Beschäftigung durch den Zugriff auf bislang unentdeckte Talente.
- Wirtschaftswachstum durch das Ausschöpfen aller zur Verfügung stehender Ressourcen.

- Zunehmende Internationalisierung – Erschließung neuer Märkte durch einen erweiterten Handlungsspielraum, z.B. durch Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiterinnen etc.

2.2.2.1 Cultural Diversity Management

Besonders Diversität in der „kulturellen Herkunft“ der Mitarbeiterinnen eines Unternehmens oder einer Organisation wird in den Ansätzen des *Diversity Managements* positiv hervorgehoben, in der Regel ist dann die Rede von *Cultural Diversity Management*. Kulturelle Diversität wirkt sich dabei positiv auf die Performance von Unternehmen und Organisationen – sowohl im privaten, öffentlichen als auch im non-profit Sektor - aus, denn einerseits gewinnen durch den Mangel an jungen qualifizierten Fachkräften Migrantinnen langfristig an Bedeutung und andererseits bergen deren Sprachkenntnisse, Auslandserfahrungen, interkulturelle Kompetenzen und Mobilität wichtige Vorteile für (international tätige) Organisationen und Unternehmen. Nicht nur Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen werden positiv hervorgehoben, sondern insbesondere auch die Vertrautheit mit Länderspezifika – rechtliche Rahmenbedingungen, Geschäftsabläufe, „Mentalität“ und „Kultur“ – ist für viele Organisationen besonders attraktiv. Darüber hinaus kann der Einsatz von Personen mit „Migrationshintergrund“ die Akzeptanz von österreichischen Unternehmen und Organisationen in den jeweiligen Zielländern steigern und in manchen Fällen erst ermöglichen (vgl. WKO: Diversity Management. Ein Leitfaden für die Praxis: 5f.). Zudem betont der *Cultural Diversity Management*-Ansatz die Fähigkeit von internationalen Mitarbeiterinnen, als „Türöffnerinnen und Brückenbauerinnen“ in internationalen Märkten zu agieren, ihre Kreativität und Innovation sowie unterschiedliche Denkweise erleichtern somit die Erschließung neuer Märkte für Unternehmen und Organisationen. Dank der interkulturellen Sensibilität internationaler Mitarbeiterinnen kann besser und schneller auf die Bedürfnisse der Partnerinnen in anderen Ländern eingegangen werden. Diese Kompetenzen stellen, so zumindest die Argumentation des *Cultural Diversity Ansatzes*“, einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar (vgl. WKO 2013:7ff.).

Lauring (2009) bezeichnet diesen Prozess als „*knowledge sharing*“. In seiner Publikation „*Managing Cultural Diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark*“ untersuchte er ein dänisches Unternehmen, welches eines der führenden in der Umsetzung des *Cultural Diversity Ansatzes* ist. Rund 98% des Absatzmarktes des Unternehmens befinden sich außerhalb von Dänemark, dies beinhaltet die Notwendigkeit einer breiten Wissensbasis bezüglich der zahlreichen Absatzmärkte des Unternehmens. Um dieser Notwendigkeit gerecht zu werden, wurden Mitarbeiterinnen aus zahlreichen Ländern rekrutiert. Ihr Wissen und ihre

Expertise bezüglich der „kulturellen“ und regionalen Aspekte der neuen Märkte sowie der Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen haben eine zentrale Rolle in der Entwicklung der Unternehmensstrategie sowie von Produkten gespielt (vgl.: 389ff.). Luring identifiziert jedoch zahlreiche Lücken in der praktischen Umsetzung des „*knowledge sharings*“. Seine Daten schließen darauf, dass wenig bis kaum „Wissensaustausch“ zwischen den dänischen und internationalen Mitarbeiterinnen stattfand. Der Autor widerspricht somit der weitverbreiteten Annahme, dass *Cultural Diversity Management* informelle Qualifikationen wie Erfahrungswissen, interkulturelle Sensibilität etc. bevorzugt und formelle Qualifikationen eher in den Hintergrund treten. „I think they use my background very much, all my training and my experiences. They can use that a lot. But I think it is more my education and experience at work, than my Spanish background they use“ (ebd.: 390). Prominente Beispiele wie jenes des Kosmetikherstellers „Maybelline“ demonstrieren jedoch, dass die Nutzbarmachung der Ressource „*Diversity*“ nach wie vor den *Cultural Diversity* Ansatz dominiert, so beschäftigt Maybelline gezielt Frauen asiatischer, lateinamerikanischer und afrikanischer Herkunft, um ihre Produkte und ihr Marketing den jeweiligen Absatzmärkten anzupassen (vgl. Seymen 2006: 302).

2.2.2.2 (Cultural) Diversity Management in NPOs und NGOs

Bisher konzentrierte sich die Umsetzung von (Cultural) *Diversity Management* primär auf Unternehmen, die sich allerdings in ihrer Organisationsstruktur und ihren Endzielen, grundlegend von NPOs und NGOs unterscheiden. Die wissenschaftliche Debatte über (Cultural) *Diversity Management* im Non-Profit Bereich kann in zwei zentrale Paradigmen zusammengefasst werden. Jene, die betonen, dass NPOs und NGOs vermehrt vor der Notwendigkeit stehen, sich mit utilitaristischen Ansätzen des (Cultural) *Diversity Managements* zu befassen, und jene, die von einer grundlegenden Inkompatibilität der beiden ausgehen (vgl. Lewis 2002: 67f.). Der utilitaristische Ansatz des (Cultural) *Diversity Managements* soll immerhin zu ökonomischen Vorteilen durch die Abschöpfung der Ressource „Differenz“, welche die Mitarbeiterinnen mit sich bringen, führen. Chancengleichheit - und Gerechtigkeit sowie Inklusion von Minderheiten am Arbeitsplatz stellen dabei positive Nebeneffekte dar (vgl. Tomlinson & Schwabenland 2010: 103).

Wie lässt sich jedoch ein utilitaristischer Ansatz in Organisationen, die als Endziel soziale Gerechtigkeit verfolgen, verwirklichen? Und wie gehen NGOs und NPOs mit dem Spannungsverhältnis zwischen einem utilitaristischen bzw. marktförmigen Ansatz und einem gesellschafts- und herrschaftskritischem Ansatz des (Cultural) *Diversity Managements* um? Mit eben dieser Frage beschäftigen sich Tomlinson & Schwabenland (2010) in ihrem Artikel

„*Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case*“. Sie gehen von dem Argument aus, dass das Verfolgen marktförmiger Interessen in einem Unternehmen oder Organisationen soziale Gerechtigkeit untergräbt. Denn „wahres“ Engagement für soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit lässt sich schließlich nur daran festhalten, inwiefern diese Prinzipien ohne jegliche ökonomischen Interessen verfolgt werden. Die Autorinnen stellen fest, dass NGOs und NPOs allerdings einen zunehmend marktbezogenen und utilitaristischen Zugang zum (*Cultural*) *Diversity Management* wählen. Dies liegt vor allem daran, dass sie vermehrt unter finanziellen Druck, von Seiten der Geberinnen geraten und somit eine zunehmende Professionalisierung des Managementzugangs gefordert wird. Außerdem nehmen NPOs und NGOs zunehmend die Funktion von Dienstleistungsorganisationen im öffentlichen Sektor ein, was eine verstärkte ökonomische Leistungsorientierung mit sich bringt (vgl.: 101ff.). Craig hält fest „it is striking that only those organizations largely free from government funding felt similarly free to pursue what they saw as their social justice mission (2009: 39)“. Auch wenn NPOs und NGOs zunehmend unter Druck geraten einen wirtschaftlichen Zugang zu (*Cultural*) *Diversity Management* zu wählen, so unterscheiden sie sich in ihrer Praxis dennoch entscheidend von Unternehmen. Tomlinson und Schwabenland gehen zunächst von einem Paradigmenwechsel aus, in welchem der *Diversity* Ansatz die Forderungen nach „*Equality*“ - Gleichberechtigung - ablöste. So sehen sie die Forderungen und Argumente des Gleichberechtigungsansatzes als gescheitert an, da die Inklusion und Chancengleichheit von Minderheiten am Arbeitsplatz wenig Zuspruch bei Unternehmen vorfand (siehe zusätzlich Ahmed 2007). Die Strategien und Rhetorik des *Diversity* Ansatzes, der den „*business case*“ in das Zentrum seiner Praxis stellt, scheint dabei zunehmend attraktiver für Unternehmen und auch für NPOs und NGOs zu sein (vgl. Tomlinson & Schwabenland 2010: 103f.).

Tomlinson und Schwabenland führten insgesamt 20 Interviews mit Mitarbeiterinnen, vor allem in Führungspositionen und in der Personalabteilung, in NPOs und NGOs in Großbritannien (GB) durch. Die Leitfrage ihrer Studie war jene, wie *Diversity Management* in NPOs und NGOs umgesetzt wird und wie mit dem Spannungsverhältnis zwischen einem *Equality* und *Diversity* Ansatz umgegangen wird? Dabei kamen sie zu folgenden Ergebnissen:

Der Non-Profit Sektor unterscheidet sich laut den Autorinnen dadurch, dass es weniger zu einem Paradigmenwechsel von *Equality* hin zu *Diversity* kam, sondern vielmehr wird *Equality* als Basis konstruiert. *Equality* befasst sich mit der direkten Vermeidung diskriminierender Organisationsstrukturen und Anstellungsverfahren. *Diversity* trägt zusätzlich zu Chancengleichheit und Gerechtigkeit bei, mit explizitem Verweis auf jene Vorteile, die sich

durch die Wertschätzung und Nutzbarmachung von Vielfalt und Unterschiedlichkeit für die Organisation ergeben (vgl. ebd.: 110).

“For me the right is lower you see [...] I put equal opportunity at the bottom, then I put diversity then I put dignity. The right is the basic legal requirement, it’s what I call the standard—to me it’s a minimum standard [...] of course they have the right—I want more than that from the organization! (ebd. Auslassungen im Original)“.

Laut dieser Aussage eines Managers von *Childcare*, stellen Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit keine organisatorischen Prioritäten dar.

I see equal opportunities as a baseline that you need to make sure that we are not creating unequal barriers to people ... my own view of managing diversity is that it is [...] a positive thing, it is about building on the strengths that diversity bring to you [...] if we have people from minority ethnic communities who are working for us already who can provide us with an insight in how we might be able to break in to other communities, that’s what I call managing diversity, actually building on what people bring to the table and not just saying that’s right we employ black people, that’s fine—it’s hang on a second we employ black people that must give us an advantage somewhere what is that advantage? (ebd. Auslassungen im Original).

Dieses Zitat spricht eine Reihe an Aspekte an, anhand derer deutlich wird, dass es nicht nur um Chancengleichheit und Gerechtigkeit geht, sondern vermehrt darum, die Interessen der Organisation in den Vordergrund zu stellen. „Building on the strengths that diversity bring to you“ bezieht sich einerseits auf die Nutzbarmachung der Kompetenzen und Fähigkeiten einer internationalen und vielfältigen Belegschaft. Diese Nutzbarmachung bringt einen direkten Vorteil. Andererseits erleichtern Mitarbeiterinnen, mit dem gleichen Hintergrund wie die Zielgruppe den Zugang zu jener Zielgruppe. Eine Strategie, die z.B. auch von dem Projekt MiMi (MigrantInnen für MigrantInnen) der Volkshilfe angewandt wird. In diesem Projekt können sich Menschen mit „Migrationshintergrund“, die schon länger in Österreich leben, zu sogenannten Gesundheitslotsinnen ausbilden lassen. Ziel des Projektes ist, dass jene *Communities* von den Gesundheitslotsinnen erreicht werden, zu denen der Staat nur schwer Zugang hat. Dabei bieten die Gesundheitslotsinnen, in einer Vielzahl an Sprachen, Informationen rund um die Themen: Gesundheit, Krankenversicherung und Ernährung in Österreich an (siehe: MiMi - GesundheitslotsInnen).

Eine ähnliche Strategie verfolgt auch *Rehab*, ein Projekt zur Integration von ehemaligen Häftlingen am Arbeitsmarkt.

I think what’s positive about [Rehab] is that [...] in terms of employment opportunities your offending background does not bar you from a job as a project worker or for any other position [...] sharing an experience with this person [...] may enable them to support their client better [...] going to prison and come out and have a job [...] makes [it] kind of like a role model, standard to our clients and also in terms of how you respect your own client because you’re working a lot with colleagues and they have offending backgrounds [...] we all have stereotypes but [...] I think an

organization like [Rehab] does challenge the stereotype—and offenders come in all shapes and sizes! (Tomlinson & Schwabenland 2010: 112, Auslassungen und Ergänzungen im Original).

Auch in diesem Zitat wird deutlich, dass die Organisation *Rehab* einen marktbezogenen und somit utilitaristischen Ansatz von *(Cultural) Diversity Management* verfolgt. Indem sich der Projektleiter auf das Argument bezieht, dass Mitarbeiterinnen mit dem gleichen Hintergrund wie die Zielgruppe, eine bessere Beratung – aufgrund der geteilten Erfahrung – anbieten, spricht er direkt den positiven Nutzen der Ressource „Vielfalt“ für die Organisation an.

Zusätzlich kann ein gutes *(Cultural) Diversity Management* die Legitimität der Organisation gegenüber der Geberinnen erhöhen und somit zu einer besseren Finanzierung führen. Eine Projektleiterin der *International Relief Agency* in GB drückt es wie folgt aus:

“Our fundamental principles are very important to people and - they have a sense that the diversity stuff comes out of that. Though [...] if you talk to senior managers they probably think that it also comes out of the business case for diversity (ebd.: 113)”. Sie fährt fort indem sie die Natur des “*business case*” genauer beschreibt: “Fundraising is always an issue—if you’ve got a good diversity policy and you don’t look as if you’re—out of the Ark, then people are more likely to give you money (ebd.)”.

Zusammengefasst erhoffen sich NGOs und NPOs folgende Vorteile durch die Umsetzung von *(Cultural) Diversity Management*:

- 1) Legitimität gegenüber den Geldgeberinnen und der Zielgruppen.
- 2) Erleichterter Zugang zu den Zielgruppen und besonders marginalisierten Gruppen.
- 3) Mitarbeiterinnen mit dem gleichen Hintergrund wie die Zielgruppen können deren Anliegen und Bedürfnisse aufgrund der geteilten Erfahrung mit den Klientinnen besser erfassen und adressieren.
- 4) Kreative und innovative Lösungsansätze durch unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungswissen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen.
- 5) Förderung von Chancengleichheit und Inklusion von marginalisierten Gruppen am Arbeitsmarkt.
- 6) Attraktivere Gestaltung der Dienstleistungen für internationale Klientinnen.

2.3 Kritische Stimmen zum (Cultural) Diversity Management

An dieser Stelle ist es mir wichtig, auf die Praxis einer Stereotypisierung hinzuweisen, die mit der Logik des *(Cultural) Diversity Managements* einhergeht. Eine Reihe von Autorinnen weist auf die Problematik des *(Cultural) Diversity Managements* hin, in der aufgrund demographischer Merkmale bestimmte Verhaltenserwartungen einhergehen. Auch wenn es sich dabei meist um positive stereotype Zuschreibungen aufgrund von Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, körperlicher Beschaffenheit etc. handelt, werden diese Personen(gruppen) auf bestimmte Merkmale festgelegt und reduziert (vgl. Rastetter & Dreas 2016: 325). So werden Individuen zu Repräsentantinnen ihrer „Differenz“. Andere Persönlichkeitsmerkmale sowie professionelle Qualifikationen treten dabei in den Hintergrund – ein Prozess, den auch z.B. de Jong oder Harney in ihren Studien immer wieder betonen (siehe Kapitel 2.1.2 im Detail: Harney 2006, de Jong 2009, a2015, 2016).

(Cultural) Diversity Management ist somit kein unproblematischer Ansatz, zielt er doch auf die Nutzbarmachung des Humankapitals einer vielfältigen Belegschaft ab. Andererseits wird dem *(Cultural) Diversity Management* eine entpolitisierende Funktion zugeschrieben, begreift er doch Unterschiede lediglich als individuelle oder gruppenbezogene Differenzen, ohne dabei gesellschaftsbedingte Hierarchisierungen entlang der Kategorien, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Alter etc. zu erfassen (siehe: Wrench 2002, Ahmed 2007, 2009).

Laut Zaroni & Janssens (2003, 2005) ist der jeweilige Zugang zu *(Cultural) Diversity Management*, der in einer Organisation oder in einem Unternehmen dominiert, davon abhängig, welche Form von Vielfalt als nützlich und anstrebenswert erachtet wird. Die Annahme ist folglich, dass die Interpretation von *(Cultural) Diversity Management* stark kontextabhängig ist, je nach Sektor, aber auch je nach Publikum wird das Ziel (kulturelles) Diversitätsmanagement anders konzeptualisiert. Diese Form der Flexibilität führt schließlich dazu, dass *(Cultural) Diversity Management* seine politischen und emanzipatorischen Dimensionen zugunsten marktbezogener Prämissen einbüßt und somit eher einer sinnentleerten Worthülse gleicht.

Zu den vehementesten Kritikerinnen zählen feministische und postkoloniale Theoretikerinnen, sowie Vertreterinnen des *Black Feminism*, darunter auch Sara Ahmed, die zahlreiche Aufsätze zum Thema Diversitätsmanagement an Universitäten verfasste. Sie kritisiert den Diskurs von *(Cultural) Diversity Management* überwiegend dahingehend, dass Multikulturalismus und Differenz als „etwas“ konstruiert wird, dass „Andere“ in einen Staat, eine Gemeinschaft oder

den Arbeitsplatz mit sich bringen. Differenz wird dabei als „in den Körpern der Anderen“ existierend erfasst, oder in anderen Worten „if difference is something ‚they are‘, then it is something we ‚can have‘ (Ahmed 2007: 235)“. „If you embody race for them, then they do race through you, which can be a way of not doing race (Ahmed 2009: 42)“.

Kritikerinnen sehen zudem eine Unterlaufung der Bemühungen für Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung am Arbeitsmarkt. Vermarkten Unternehmen und Organisation ihre Wertschätzung einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft, so wird suggeriert, dass Rassismus und Diskriminierung am Arbeitsplatz pro aktiv entgegengewirkt wird.

“Our arrival is read as evidence of commitment, of change, of progress [...] when our appointment and promotions are taken up as sign of organisational commitment to equality and diversity, we are in trouble. Any success is read as a sign of an overcoming of institutional whiteness (Ahmed 2009: 41)“.

2.4 Zusammenfassung

In den bisherigen Kapiteln habe ich die zentralen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema *Cultural Brokerage* und *(Cultural) Diversity Management* aufgearbeitet. Die theoretische Beschäftigung mit diesen Themen ist wesentlich und bildet die Basis für das weitere Vorgehen und meine empirische Analyse. Die historische Aufarbeitung der Praxis der *Cultural Broker* war zentral, um meine eigenen, dieser Arbeit zugrundeliegende Definition des *Cultural Brokerage* zu formulieren. Mit der Darstellung der aktuellen Debatten bezüglich der Rolle von Kulturmittlerinnen in der EZA wurden erste Lücken in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sichtbar. Es war mir ein Anliegen zu veranschaulichen, wie *Cultural Brokerage* und *(Cultural) Diversity Management* zueinander in Beziehung gesetzt werden (können). Die Darlegung der aktuellen Diskurse über *(Cultural) Diversity Management* ermöglichen es mir zudem in meiner empirischen Analyse, die von mir befragten Organisationen besser zu verorten.

Die theoretischen Überlegungen und Modelle werde ich zudem in meinem empirischen Teil sukzessive einarbeiten und mit meinen eigenen Ergebnissen in Beziehung setzen. In den folgenden Kapiteln lege ich den theoretischen Rahmen meiner Arbeit dar und veranschaulichen, wie ich meine eigene Datenerhebung und Analyse, gemäß des von mir dargelegten theoretischen Rahmens, durchführe.

3. Theoretischer Zugang – Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie

In meiner Arbeit beziehe ich mich auf den theoretischen Rahmen von Ahu Tatli (2011), den sie in ihrem Artikel: „*A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*“ konzipiert, sowie auf den Artikel von Ahu Tathli und Mustafa Özbilgin (2012): „*An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing*“. Die Verfasserinnen beziehen sich auf Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie, um ihren theoretischen Rahmen zu entwickeln. In dem Artikel von 2011 konzeptualisiert Ahu Tatli das Feld des *Diversity Managements* anhand von drei Bestandteilen: 1) Diversitäts-Diskurs, 2) Diversitäts-Praxis und 3) die Akteurinnen, welche in diesem Feld partizipieren und praktizieren.

Zu Beginn meines Schreibprozesses bezog ich mich ausschließlich auf den Artikel von Ahu Tatli. Je mehr und vor allem je näher ich mich jedoch mit Bourdieus Begriffen und Konzepten beschäftigte, umso mehr wurde mir bewusst, dass dieser Ansatz nicht weit genug greift. Daher beschloss ich, mich zusätzlich auf den theoretischen Analyserahmen, den sie gemeinsam mit Mustafa Özbilgin in dem 2012 veröffentlichten Artikel konzipierte, zu beziehen.

In einem ersten Schritt werde ich das Feld des (*Cultural*) *Diversity Management* von, in der OEZA tätigen, NGOs definieren. Laut Bourdieu “any social research inquiry should start by defining the field in which the phenomenon under investigation is situated (Bourdieu & Wacquant 1992: k.A. zit. nach Tatli 2011: 240)”. Und „social spaces [...] [can] be constructed empirically by discovering the main factors of differentiation which account for the differences observed in a given social universe (ebd.)”. Dies bedeutet zuerst die Interessen, Regeln und Akteurinnen innerhalb des (*Cultural*) *Diversity Management* Feldes empirisch festzustellen. Bourdieu zufolge ist jedes Feld zuerst und vor allem durch Diskurse und soziale Aktivitäten charakterisiert. Die erste Komponente ist somit der Diskurs über Diversität innerhalb von NGOs, denn „discourses are functional in sustaining and reproducing the governing logic of and social practice in the field“(Tatli 2011: 240). Die zweite Komponente umfasst laut der Autorin die Praxis des *Diversity Managements*. In meiner Arbeit lege ich den Fokus auf die Praxis des *Cultural Brokerage*, denn ich verstehe sie als inhärenter Bestandteil des (*Cultural*) *Diversity* Diskurses. Dies beinhaltet die Analyse der Triebkräfte, des Umfangs und der Natur der Praxis des *Cultural Brokerage*. In meinem Zugang stelle ich diesen Schritt jedoch an letzter Stelle meiner Analyse. In Kapitel 4.1 erläutere ich warum. Die letzte Komponente umfasst die Akteurinnen. Dies beinhaltet die Analyse der Anforderungen und Voraussetzungen, um eine legitime *Playerin* im (*Cultural*) *Diversity Management* Feld zu sein. Ich möchte dabei meinen

Fokus auf das kulturelle, soziale und symbolische Kapital der *Cultural Broker* legen. Diesen Schritt werde ich nach Tatli und Özbilgins (2012) Vorbild durch zwei Unterpunkte erweitern. Durch die Identifizierung des kulturellen und sozialen Kapitals sowie die Legitimationsprozesse, die zum Besitz von symbolischem Kapital führen.

Ich entschied mich, meine Analyse nach Bourdieus Vorbild durchzuführen, da seine Feld- und Kapitaltheorie einen tiefen Einblick in die Praxis des (*Cultural*) *Diversity Managements* und insbesondere des *Cultural Brokerage* ermöglicht. Im Bereich der Organisationsforschung bedeutet es zudem, Organisationen als Teil eines Feldes zu sehen. In meiner Arbeit sehe ich Organisationen als Subfelder des (*Cultural*) *Diversity Management* Feldes. Organisationen sind somit in Beziehungen eingebettet, die von ständigem Kampf um Kapitalakkumulation geprägt sind. Dabei sind Bourdieus Begriffe und Konzepte bewusst offen gehalten, was es wiederum erlaubt, die Kapitalbegriffe und den Begriff des Habitus an das eigene Feld anzupassen (vgl. Everett 2002: 57, Tatli & Özbilgin 2012: 190).

Um meine Analyse nach Tatlis und Özbilgins Vorbild durchzuführen, ist es zuerst notwendig, die Werkzeuge, die uns Bourdieu für die empirische Analyse bereitstellt, theoretisch zu erfassen, um sie in einem weiteren Schritt dem eigenen Forschungsfeld anzupassen. Dies bedeutet zuerst eine theoretische Auseinandersetzung mit Bourdieus Kapitaltheorie, mit seinem Habitus- und Feldbegriff. Dies sind die drei zentralen Konzepte, die den Ansatz Bourdieus unverwechselbar prägen. In einem weiteren Schritt gehe ich auf die Bedeutung von Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit (*Cultural*) *Diversity Management* ein.

3.1 Bourdieus Kapitaltheorie

Den Begriff Habitus definiert Bourdieu „als das Körper gewordene Soziale“ (Bourdieu 1996: 161) und sieht ihn für unsere Haltungs- und Wahrnehmungsschemata mitverantwortlich. Das Habitus-Konzept bedeutet zudem einen Paradigmenwechsel im sozialwissenschaftlichen Denken und setzt einen Bruch mit den dualistischen Denkweisen zwischen „Objekt“ und „Subjekt“, „Struktur“ und „Handeln“, „Individuum“ und „Gesellschaft“ voraus. Er bedeutet somit die Abkehr von der Vorstellung, dass soziales Handeln lediglich das Resultat bewusster Entscheidungen ist (vgl. Engler 2004: 252, Fuchs-Heinritz & König 2014: 90). Bourdieu zufolge sind weder subjektivistische noch objektivistische Ansätze im Stande eine adäquate Theorie des Handelns zu formulieren. Dies bedeutet eine Abkehr von subjektivistischen Erklärungsansätzen, welche soziales Handeln als durchgängig rational erfassen und somit das Individuum als Gestalterin in das Zentrum der Analyse stellen. Auch objektivistische

Handlungsansätze sieht Bourdieu nicht als angemessenen Zugang, denn er erfasst Handeln als unabhängig vom menschlichen Bewusstsein. (vgl. Johnson 1993: 4). Bourdieu geht es vielmehr um eine relationale Perspektive und somit um die wechselseitige Beziehung zwischen den objektiven Strukturen (den Strukturen eines Feldes) und den inkorporierten Strukturen (Habitus). Mit anderen Worten: „a class is defined as much by its being-perceived and by its being, by its consumption as much by its position in the relations of production“ (ebd.).

Bourdieu geht es darum eine Ökonomie des Handelns zu entwerfen, jedoch nicht nur im engen wirtschaftlichen Sinn, denn für Bourdieu gibt es auch im Bereich des sozialen oder z.B. in der freiwilligen Arbeit keine selbstlosen, interessensfreien Akte (vgl. ebd.).

Bourdieu's Theorie zufolge werden im Handeln Objekte geschaffen und um diese zu bezeichnen, führt er den Begriff des Kapitals ein. Dabei entlehnt er zwar von Marx den Begriff, interpretiert ihn jedoch nicht in einem marxistischen Sinne, da er ihn nicht rein ökonomisch definiert. Denn das ökonomische Kapital ist, neben kulturellem, sozialem und symbolischem Kapital, nur eine der möglichen Kapitalarten. Er übernimmt den Begriff somit weniger aus inhaltlichen Gründen, sondern aufgrund seiner formellen Kriterien (vgl. Jurt 2012: 22ff.).

Kapital ist jene Kraft, die sowohl objektiven und subjektiven Strukturen inhärent ist, aber es ist auch jene Kraft, die unsere soziale Welt reguliert (vgl. Bourdieu 1986: 46). Er unterscheidet demnach zwischen drei grundsätzlichen Formen des Kapitals: dem ökonomischen, kulturellen und sozialen.

Ökonomisches Kapital – das hier nur am Rande erwähnt wird – kann unmittelbar und direkt in Geld umgewandelt werden, in seiner institutionalisierten Form tritt es z.B. als Eigentumsrechte in Erscheinung (vgl. ebd.).

Kulturelles Kapital – das nur unter bestimmten Umständen in ökonomisches Kapital konvertierbar ist - tritt in seiner institutionalisierten Form als Bildungsabschlüsse auf. Der Begriff des kulturellen Kapitals offenbarte sich Bourdieu im Zuge seiner empirischen Forschung, als theoretische Hypothese, die es ihm erlaubte, die Ungleichheit und Unterschiedlichkeit in den schulischen Abschlüssen und Leistungen von Kinder aus unterschiedlichen sozialen Klassen zu begreifen (vgl. ebd.: 47).

Soziales Kapital – bestehend aus sozialen Beziehungen und Netzwerken – tritt in seiner institutionalisierten Form z.B. als Adelstitel auf, in der z.B. Verwandtschaft das Netzwerk bildet (vgl. ebd.).

3.1.1 Kulturelles Kapital

Kulturelles Kapital existiert Bourdieu zufolge in drei Formen, a) im inkorporierten Zustand, b) im objektivierten Zustand und c) im institutionalisierten Zustand.

a) Inkorporierter Zustand

Bourdieu beginnt seine Auseinandersetzung mit der Feststellung, dass kulturelles Kapital grundsätzlich inkorporiert ist. Dies bedeutet, dass kulturelles Kapital eine „Verinnerlichung“ voraussetzt. Diese „Verinnerlichung“ ist eng mit dem Faktor Zeit verbunden, die wiederum persönlich investiert werden muss. Kulturelles Kapital resultiert aus der Arbeit an sich selbst und ist somit integraler Bestandteil einer Person. Dies bedeutet, dass kulturelles Kapital, in seinem inkorporierten Zustand, nicht direkt und unmittelbar übertragbar ist – so wie es beim ökonomischen Kapital der Fall ist. Bourdieu fährt fort und stellt die Frage, wie diese Form des Kapitals – die so unmittelbar an den Körper, an das Individuum gebunden ist – erworben werden kann? Wie kann diese Form des Kapitals akkumuliert werden, ohne die Menschen in einem Raum zu konzentrieren? (vgl. Fuchs-Heinritz & König 2014: 129f.).

Bourdieu hält im Zusammenhang mit diesen Fragen fest, dass kulturelles Kapital – je nach Periode, Gesellschaft, Feld und soziale Klasse – relativ unbewusst und ohne konkrete Erziehungsmaßnahmen verinnerlicht werden kann (vgl. Bourdieu 1986: 48-49). Das heißt „das kulturelle Kapital ist auf vielfältige Weise mit der Person in ihrer biologischen Einzigartigkeit verbunden und wird auf dem Wege der sozialen Vererbung weitergegeben, was freilich immer im Verborgenen geschieht und häufig ganz unsichtbar“ (Bourdieu 1983: 4). Aufgrund der Verborgtheit und Unsichtbarkeit in der Weitergabe und dem Erwerb von inkorporiertem kulturellem Kapital und dessen ungleiche Verteilung, wird es sehr oft als symbolisches Kapital – in Form von besonderen Fähigkeiten und damit einhergehender Autorität – anerkannt. Die symbolische Wirksamkeit liegt, so Bourdieu, in der Logik der Weitergabe und dem Erwerb von inkorporiertem kulturellem Kapital. Die Verbindung zwischen dem ökonomischen und kulturellem Kapital stellt der Faktor Zeit dar, denn Familien müssen über ökonomisches Kapital verfügen um den Bildungsprozess der jungen Familienmitglieder so bald wie möglich zu starten, hin bis zum optimalen Abschluss (vgl. Bourdieu 1986: 50). Daraus ergibt sich logischerweise ein gewisser Seltenheitswert von kulturellem Kapital – woraus sich wiederum weitere Extraprofite ziehen lassen. Dieser Seltenheitswert wird wiederum erhalten, da nicht alle Familien über die notwendigen Mittel verfügen, um ihre Kinder über die Schulpflicht hinaus auszubilden (vgl. ebd.).

b) Objektiviertes kulturelles Kapital

Dabei handelt es sich um materielle Objekte wie, Bücher, Instrumente, Bilder, Maschinen etc. In seinem materiellen Zustand ist kulturelles Kapital auf andere Personen übertragbar. Eine Person kann ein Buch, ein Instrument oder Bilder besitzen und dieses Objekt kann – so wie das ökonomische Kapital – unmittelbar und direkt weitergegeben werden. Die Fähigkeit objektiviertes kulturelles Kapital zu interpretieren, es einzusetzen, es zu bedienen – ein Instrument zu spielen, einen Text zu interpretieren und zu verstehen, eine Maschine zu bedienen - diese Fähigkeit ist jedoch schlicht inkorporiertes kulturelles Kapital und somit an eine Person gebunden. Folglich kann objektiviertes kulturelles Kapital, sowohl in seinem materiellen Zustand – was jedoch ökonomisches Kapital voraussetzt – erworben und angeeignet werden, als auch symbolisch – was inkorporiertes kulturelles Kapital voraussetzt. In Bourdieus Worten: “to possess the machines, he only needs economic capital; to appropriate them and use them in accordance with their specific purpose [...] he must have access to the embodied cultural, either in person or by proxy” (ebd.). Der springende Punkt ist, dass es sich bei objektiviertem kulturellem Kapital also um symbolische Güter handelt, deren Wert sich nicht lediglich in ökonomischen Dimensionen ausdrücken lässt. Denn es ist nur dann symbolisch aktiv, wenn es von jenen, die über das notwendige inkorporierte Kapital verfügen, angeeignet, genutzt und gedeutet wird. Jurt (2012) zufolge kommt diese Aufgabe zum Beispiel Intellektuellen zu. Denn Intellektuelle verfügen nicht immer über das ökonomische Kapital, um objektiviertes kulturelles Kapital zu erwerben, wohl aber über die die notwendigen Deutungskompetenzen, die ihm seinen symbolischen Wert geben. Sie sind somit gleichzeitig Beherrschte und Herrschende (vgl. Jurt 2012: 27).

c) Institutionalisiertes kulturelles Kapital

Hierbei handelt es sich um die Anerkennung von inkorporiertem kulturellem Kapital in Form von Bildungsabschlüssen und von Titeln. Dies ermöglicht es somit Qualifikationen zu vergleichen, ihnen einen Wert zu geben. Institutionalisiertes kulturelles Kapital ist somit ein Zeugnis, das die Kompetenzen einer Person garantiert und anerkennt (vgl. Bourdieu 1986: 51).

3.1.2 Soziales Kapital

Soziales Kapital bezeichnet den Zugang zu Ressourcen, der an die Zugehörigkeit zu einem sozialen Netzwerk gebunden ist. Diese Beziehungen, die das Netzwerk ausmachen, existieren dabei in der Praxis aufgrund von materiellem und symbolischem Tausch. Dieser (Aus)Tausch ermöglicht die Existenz und das Fortbestehen dieser Beziehungen. Das Kapital, das jedes

Mitglied eines Netzwerkes besitzt, dient dem gesamten Netzwerk und verleiht ihm Sicherheit. Diese Netzwerke können durch die Zugehörigkeit zu einer Familie, einer Klasse oder einer Partei institutionalisiert und somit garantiert werden. Diese Beziehungen und die Zugehörigkeit zu einem Austauschnetzwerk ist nicht naturgegeben, nein, vielmehr ist die Zugehörigkeit und Anerkennung das Produkt eines endlosen Prozesses der Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen. Zur (Re)Produktion von Sozialkapital ist folglich eine endlose Pflege der sozialen Beziehungen in Form von beständigen Austauschakten erforderlich. Um das soziale Kapital einer Gruppe, einer Klasse zu erhalten, ist es somit auch notwendig, dass geregelt wird, wem und aufgrund welcher Kapitalformen, Zugang zu einem Netzwerk gewährt wird. Dies beinhaltet notwendigerweise eine klare Abgrenzung zu anderen Gruppen und Netzwerken, denn nur so kann das soziale Kapital innerhalb des Netzwerkes konzentriert werden (vgl. ebd.: 51-52).

3.1.3 Symbolisches Kapital

Im Gegensatz zu den anderen Kapitalformen kommt dem symbolischen Kapital eine übergeordnete Rolle zu. Dabei geht es um die Gewinnung und Erhaltung von sozialer Anerkennung und Prestige. Dies kann mittels anderer Kapitalformen geschehen, so kann zum Beispiel die Legitimierung von kulturellem Kapital zu symbolischem Kapital führen (vgl. Everett 2002: 63f.). So führt auch die ungleiche Verteilung der Kapitalformen innerhalb eines Feldes dazu, dass bestimmte Kapitalformen als besonders, als übergeordnet angesehen werden. Wer im Besitz dieser Kapitalformen ist, verfügt demnach auch über Macht, was wiederum zu Prestige und besonderen Positionen innerhalb eines Feldes führt (siehe Bourdieu 1977: 171). Bourdieu definiert symbolisches Kapital als „accumulated prestige, celebrity, consecration or honour an is founded on a dialectic of knowledge and recognition“ (Johnson 1993: 7).

3.2 Habitus

Die Verwendung des Habitus-Konzeptes setzt einen Bruch mit dualistischen Betrachtungs- und Analyseverfahren voraus. Das Individuum darf daher nicht als der Gesellschaft entgegengesetzt verstanden werden und vice versa. Dies impliziert, dass der Habitus nicht an der Schnittstelle zwischen Individuum und sozialer Gesellschaft verortet werden darf (vgl. Engler 2004: 252, Everett 2002: 65-66). Bourdieu hält fest:

Die menschliche Existenz, der Habitus als das Körper gewordene Soziale, ist jene Sache der Welt, für die es eine Welt gibt; Pascal hat das so ausgedrückt [...]: Ich bin in der Welt enthalten, aber die Welt ist auch in mir enthalten. Die soziale Realität existiert sozusagen zweimal, in den Sachen und in den Körpern, in den Feldern und in den Habitus, innerhalb und außerhalb der Akteure (Bourdieu 1996: 161).

Der Habitus als das „Körper gewordene Soziale“ formt demnach unsere Wahrnehmungen, unseren Geschmack, Wertschätzung und unsere Handlungen. So wie bei Feldern handelt es sich nicht um statische und unveränderliche Konzepte. Der Habitus ist vielmehr einem ständigen Wandel unterzogen. Dieser Wandel ist Resultat der sich verändernden Positionen der Akteurinnen innerhalb eines bestimmten Feldes, denn „the field, as a structured space, tends to structure the habitus, while the habitus tends to structure the perception of the field (Bourdieu zit. nach Everett 2002: 65)“.

Bourdieu definiert Habitus als: “the system of durable, transportable dispositions, structured structures predisposed to function as structuring structures (Bourdieu 1990: 53)”.

“Durable” bezeichnet die Tatsache, dass die Dispositionen⁷ lebenslang währen – „they last throughout an agent’s lifetime (Johnson 1993: 5)“. „Transportable“ bezieht sich darauf, dass Dispositionen, Praktiken in multiplen und unterschiedlichen Feldern generieren. Dispositionen als „structured structures“ beziehen sich darauf, dass in den alltäglichen Lebenswelten kollektive/objektive Dispositionen einverleibt werden. Die soziale Herkunft und die jeweilige Biographie von Akteurinnen sind somit zentral für die Prägung des Habitus. Somit kann auch von einem Klassenhabitus gesprochen werden – da es durch diese Einverleibung zu einer Ähnlichkeit im Habitus der Akteurinnen einer sozialen Klasse kommt. Zuletzt neigen Dispositionen laut Bourdieu dazu als „structuring structures“ also strukturierende Strukturen zu fungieren (vgl. ebd.).

Habitus wird bisweilen als „Sinn“ beschrieben. Er veranlasst Akteurinnen dazu, in bestimmten Situationen nicht immer berechenbar zu (re)agieren. Nein, vielmehr veranlasst er Akteurinnen dazu, in einer Art und Weise zu re(agieren), die nicht bloß mit dem bewussten Gehorsam gegenüber sozialer, ökonomischer etc. Regeln erklärbar ist (vgl. ebd.). Habitus ist vielmehr ein Set an Dispositionen, welche Praxis und Wahrnehmungen generiert. Laut Bourdieu ist „habitus [...] the result of a long process of inculcation, beginning in early childhood, which becomes a ‘second sense’ a ‘second nature’ (ebd.)“.

⁷ Dort „scheint [die Bezeichnung Disposition] in besonderem Maß geeignet, das auszudrücken, was der Begriff des Habitus umfasst: Sie bringt zunächst das *Resultat einer organisierenden Aktion* zum Ausdruck und führt damit einen solchen Worten wie Struktur verwandten Sinn ein; sie benennt im Weiteren eine *Seinsweise*, einen *habituellen Zustand* (besonders des Körpers) und vor allem eine *Prädisposition*, eine *Tendenz*, einen *Hang* oder eine *Neigung*“ (Bourdieu 1979: 446, Fn. 39 zit. nach Mautz 2012: 164, Kursiv im Original).

3.3 Feldbegriff

Bourdieu konzipiert den Feldbegriff als einen Rahmen, in welchem Akteurinnen und ihre sozialen Positionen situiert sind. Die Position jeglichen Akteurs im Feld ist dabei Resultat der Interaktionen zwischen den spezifischen Regeln eines Feldes, dem Habitus der Akteurinnen und deren Kapital (sozial, ökonomisch, kulturell und symbolisch). Bourdieus theoretischem Modell zufolge ist jegliche soziale Formation durch hierarchisch organisierte Felder strukturiert, „each defined as a structured space with its own laws of functioning and its own relations of force independent of those of politics and economy“ (Johnson 1993: 6). Jedes Feld ist dabei relativ autonom, aber strukturell homolog mit den anderen Feldern. Das Feld der Macht (field of power) ist in dem Sinne außergewöhnlich, da es horizontal durch alle Felder hindurch existiert (vgl. ebd.). Die Struktur des Feldes wird durch die Beziehungen der Positionen, die die jeweiligen Akteurinnen im Feld innehaben, determiniert. Die Veränderung in der Position einer Akteurin beinhaltet notwendigerweise eine Veränderung in den Strukturen des Feldes. Das Konzept des Feldes ist somit kein statisches, sondern vielmehr ein dynamisches Konzept. (vgl. ebd.). In einem bestimmten Feld besetzen die Akteurinnen die unterschiedlichen vorhandenen Positionen. Sie beteiligen sich dabei im Wettkampf über die Kontrolle der – für jedes Feld spezifischen – Interessen und Ressourcen (vgl. ebd.). Um Zutritt zu einem spezifischen Feld zu erlangen muss die Akteurin im Besitz des dafür notwendigen Habitus sein, der im Voraus somit festlegt, wem Zutritt zu diesem spezifischen Feld gewährt wird und wem nicht (vgl. ebd.).

Um nun in einem spezifischen Feld partizipieren zu können, kommen die Erfordernisse hinzu, dass die Akteurin zumindest die minimale Menge an „Wissen“, an „Fähigkeit“ an „Talent“ mit sich bringt, um als legitime Mitspielerin im Feld anerkannt zu werden. Wer mitspielen will, muss außerdem den Versuch unternehmen, das mitgebrachte „Wissen“, die „Fähigkeit“ oder das „Talent“ in der gewinnbringendsten Weise einzusetzen (vgl. ebd.: 8). Wer zum Beispiel im Feld des Leistungssportes mitspielen will wird sich die größte Mühe geben, erfolgreich zu sein und Spitzenränge zu erlangen, niemand wird das Feld des Leistungssports betreten, um schlechte Leistungen zu erzielen.

Es wird deutlich, dass auch das Konzept des Feldes ein offenes ist – ebenso wie die Kapitalformen und der Habitus, handelt es sich dabei nicht um vorgefestigte Konzepte und Analyserahmen. Vielmehr sind Bourdieus Konzepte der eigenen empirischen Forschung anzupassen. Dies liegt daran, dass Bourdieu Felder als Kräftefelder vorstellt, deren Dynamik in den Beziehungen der Akteurinnen zueinander liegt. Dabei sind Felder – wie bereits erwähnt –

relativ autonom, da in den unterschiedlichen Feldern verschiedene Dinge relevant sind (vgl. Engler 2004: 255).

3.4 Zusammenfassung

Bourdieu's Konzepte und Theoreme sind Werkzeuge, die er zur Erforschung der sozialen Welt bereitstellt. In jedem Feld gelten andere Spielregeln, es werden andere Ressourcen eingesetzt und unterschiedliche Ziele angestrebt. Das folgende Kapitel widme ich daher der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Feld des *(Cultural) Diversity Managements* nach Bourdieus Vorbild. Dies bedeutet zuerst die Identifizierung der spezifischen Kapitalformen, die innerhalb des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* wirkungsmächtig sind. Auf Grundlage der Literatur möchte ich auf die Notwendigkeit einer empirischen Feststellung der jeweilig spezifischen Kapitalformen innerhalb des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* hinweisen. Dies beinhaltet gleichzeitig eine Kritik an etischen „Diversitätskategorien“, anhand derer eine Vielzahl an Analysen und Forschungen durchgeführt werden. Auch in meiner Arbeit komme ich bis zu einem gewissen Grade nicht ohne etische Diversitätskategorien aus, alleine die theoretische Aufarbeitung des *State of the Art* der Literatur im Bereich des Diversitätsmanagements und der *Cultural Broker* verleitete mich dazu, auf vorgegebene und universalistische Diversitätskategorien zurückzugreifen. Durch die empirische Feststellung der relevanten Kapitalformen und Diversitätskategorien, innerhalb des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements*, erhoffe ich mir die Logik des *(Cultural) Diversity Managements* in der OEZA besser und ganzheitlicher zu erfassen. Im Zuge der ersten Interviews, die ich mit Vertreterinnen österreichischer NGOs geführt habe, zeichnete sich zudem ab, dass Diversität im höchsten Grade kontextabhängig ist. Bourdieus Zugang und Theoreme und seine Konzeptualisierung von sozialen Feldern und der spezifischen Kapitalformen scheint mir eine adäquate Antwort auf diese Herausforderung zu sein.

4. Bourdieu und (Cultural) Diversity Management

Bourdieu's Konzepte sind ein relativ neuer Zugang in den Forschungen und Analysen rund um das Thema Diversitätsmanagement. Seine Feld- und Kapitaltheorien erreichen jedoch wachsende Beliebtheit als Analyserahmen in der Fachliteratur (vgl. Emirbayer & Johnson 2008: 2, Tatli & Özbilgin & Karatas-Özkan 2011: 2). Sein praxisnaher Zugang, die Betonung von Relationalität und die damit verbundene Notwendigkeit Habitus, Feld und Kapital nie in Isolation, sondern immer in ihrem Zusammenspiel zu definieren, ermöglicht eine genaue Definition der Kapitalformen innerhalb des Feldes des (kulturellen) Diversitätsmanagements (vgl. Tatli & Özbilgin & Karatas-Özkan 2011: 2). Bourdieu schrieb: "As long as sociology remains at a very abstract and formal level, it is not used much – but when it comes down to the ordinary details of life, it is a tool that people can apply to themselves (Bourdieu & Wacquant 2014: 255 zit. nach: ebd.)". Um meine Forschungsfrage, die nach der Logik innerhalb des *(Cultural) Diversity Managements* in österreichischen NGOs fragt, zu beantworten, ist es notwendig, die Beziehung zwischen den Kapitalformen und dem Feld festzustellen. Daher konstruiere ich in meiner Arbeit das Feld des *(Cultural) Diversity Managements* zunächst und in einem weiteren Schritt stelle ich seine Grenzen empirisch fest. Dazu ist es notwendig, die für das Feld spezifischen Kapitalformen, die innerhalb des Feldes wirken, zu identifizieren (vgl. ebd.: 3).

Die Struktur des Feldes wird dabei durch die Beziehungen der Positionen, die die jeweiligen Akteurinnen im Feld innehaben, determiniert. (vgl. Johnson 1993: 6). Die Akteurinnen besetzen innerhalb eines bestimmten Feldes die unterschiedlich vorhandenen Positionen aufgrund der Kapitalformen, die ihnen zur Verfügung stehen und wenden dabei unterschiedliche Strategien zur Kapitalakkumulation an, um ihre Position innerhalb des Feldes zu vergrößern und somit auch das ihnen zugeschriebene symbolische Kapital zu vermehren (vgl. Tatli & Özbilgin & Karatas-Özkan 2011: 4). Kapital, als potenzielle Quelle von Macht und Einfluss, erhält seine Funktionsfähigkeit jedoch nur in Beziehung zu einem spezifischen Feld und Habitus (vgl. ebd.: 5).

In dem Artikel „*An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing*“ von Tatli und Özbilgin (2012) treten die Autorinnen für einen emischen Zugang zu Diversitätskategorien ein. Die jeweils spezifischen Diversitätskategorien werden dabei aus der Sicht der Teilnehmerinnen in ihrer räumlichen und zeitlichen Kontextualität konstruiert und erfasst (vgl.: 180). Dabei wenden sie Bourdieus Kapitaltheorie an und entwerfen nach seinem Vorbild einen fünfteiligen Analyserahmen, der es ermöglicht, die Kapitalformen, die

Diversitätskategorien, das Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* und seine Logik empirisch festzustellen (vgl. ebd.).

Sie entwickeln ihren Analyserahmen aus der Kritik an etischen Zugängen zu Diversität, die Differenz als starre und universalistische Kategorien sehen, die unabhängig von Zeit und Raum existieren. Laut Tatli und Özbilgin schränkt ein etischer Zugang zu Diversität das Forschungsvorhaben in dreifacher Weise ein. Erstens, fokussiert er auf einzelne Diversitätskategorien und übersieht dabei, welche Rolle Intersektionalität im *Diversity Management* spielt (vgl. Tatli & Özbilgin 2012: 182). Patricia Hill Collins definiert Intersektionalität als “particular forms of intersecting oppressions, for example, intersections of race and gender, or of sexuality and nation (Collins 2000: 8 zit. nach Pelak 2007: 2395)”, sie fährt fort: „intersectional paradigms remind us that oppression cannot be reduced to one fundamental type, and that oppressions work together in producing injustice (ebd.)”. Zweitens birgt ein etischer Zugang die Gefahr, dass die Kontextualität von Diversitätskategorien übersehen wird. Drittens bedient sich ein etischer Zugang vorgegebenen Kategorien von Differenz (vgl. Tatli & Özbilgin 2012: 182).

Diese drei Gefahren und Einschränkungen spiegeln sich auch in den ersten Kapiteln meiner Arbeit. Gerade im theoretischen Teil beziehe ich mich auf eine einzelne Diversitätskategorie – jene der „kulturellen Herkunft“. Im Laufe der Datenerhebung zeigte sich jedoch, dass je nach Kontext unterschiedliche Diversitätskategorien für die Organisation von zentraler Bedeutung sind und diese somit auch unterschiedlich gewichtet werden. Außerdem ist (*Cultural*) *Diversity Management* immer multidimensional. Das bedeutet, dass die einzelnen Diversitätskategorien miteinander verwoben sind und nie in Isolation analysiert werden können. Limitierungen in meinen eigenen theoretischen Überlegungen und in der Aufarbeitung der Literatur möchte ich mit einem emischen Zugang zu Diversitätskategorien entgegentreten.

Bourdieu ist überzeugt, dass das Feststellen, die Identifizierung der Kapitalformen, die innerhalb eines Feldes funktional und legitim sind, der Beginn jeglicher Analyse sein muss. Folglich beginnt ein emischer Zugang mit der Untersuchung der unterschiedlichen Kapitalformen, die innerhalb einer Organisation wirkungsmächtig und demnach wertgeschätzt und legitim sind. Dies ermöglicht es, zentralen Diversitätskategorien, auf Basis der Kapitalverteilung, innerhalb einer Organisation und folglich innerhalb des (*Cultural*) *Diversity Management* Feldes zu identifizieren (vgl. Tatli & Özbilgin 2012: 188ff).

Kulturelles Kapital ist für Tatli und Özbilgin, vor allem im inkorporierten und objektivierten Zustand, besonders ausschlaggebend, um die emischen Diversitätsdimensionen innerhalb einer

Organisation zu identifizieren. Die Art und Weise, wie bestimmte Formen von kulturellem Kapital innerhalb einer Organisation als „wertvoll und nützlich“ als „selten“ definiert werden und die Verteilung dieser Kapitalformen unter den einzelnen Mitarbeiterinnen beeinflusst die Praxis der Rekrutierung und Förderung von Mitarbeiterinnen, die im Besitz dieser Kapitalformen sind (vgl. ebd.: 192).

Bourdieu zufolge resultiert soziales Kapital entweder daraus, dass sich eine Person besonders bemüht in einem Netzwerk involviert zu sein, oder eine Person ist aufgrund ihrer Geburt automatisch Teil eines Netzwerkes – z.B. durch Familienzugehörigkeit, „kulturelle Herkunft“ etc. Innerhalb einer Organisation kann die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk und damit verbundenes soziales Kapital die Position eines Individuums entscheidend beeinflussen. Gerade im Bereich des *(Cultural) Diversity Managements* kann dies zum Besitz von symbolischem Kapital und somit zu Prestige und Wertschätzung aufgrund einer bestimmten Diversitätskategorie führen (vgl. ebd.).

Symbolisches Kapital, wie bereits erwähnt, ist jene Form, die andere Kapitalformen annehmen, sobald sie als legitim, wertvoll oder auch als selten innerhalb eines spezifischen Feldes anerkannt werden (vgl. Fuchs-Heinritz & König 2014: 126). Folglich spiegelt sich das symbolische Kapital einer Person innerhalb von Organisationen in den Aufgabenbereichen, in der Position und auch in der Einbindung in Entscheidungsprozesse wider (vgl. Tatli & Özbilgin 2012: 193).

Tatli und Özbilgin konzeptualisieren in ihrem Artikel „die Organisation“ als das zentrale Feld ihrer Analyse. In meiner Arbeit stellt jedoch das Feld des *(Cultural) Diversity Managements* das zentrale Feld dar, wobei ich die Organisationen, welche ich in meine Analyse miteinbeziehe, als Sub-Felder innerhalb des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* sehe.

4.1 Theoretischer Rahmen und Forschungsdesign nach Tatli und Özbilgin

Die folgende Darstellung des theoretischen Rahmens und des Forschungsdesigns beziehen sich auf den Artikel von Ahu Tatli (2011): „*A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*“ (240-241) und auf den Artikel von Ahu Tatli und Mustafa F. Özbilgin (2012): „*An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing*“ (194-195).

Bei den folgenden Kapiteln handelt es sich um eine Kombination der theoretischen und methodischen Herangehensweisen und Analyserahmen beider Artikel. Ich habe nicht alle Analysepunkte übernommen und zum Teil einige Punkte an mein eigenes Thema angepasst.

Bourdieu zufolge besteht die Aufgabe von Forscherinnen darin, die Logik eines Feldes und die verschiedenen Kapitalformen innerhalb dieses Feldes zu untersuchen, um soziale Beziehungen und Prozesse zu verstehen (vgl. ebd.: 194). Die Identifizierung der unterschiedlichen Kapitalformen, die innerhalb eines spezifischen Feldes operieren, eignet sich folglich als Ausgangspunkt für die eigene Analyse. Es ist dabei besonders wichtig, die Verteilung von symbolischem Kapital innerhalb der Organisationen und in einem weiteren Schritt innerhalb des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* offenzulegen. Dieser Schritt ermöglicht es der Forscherin festzustellen, welche Personen(gruppen) im Besitz von symbolischem Kapital sind und folglich eine machtvolle Position innerhalb der Organisation innehaben (vgl. ebd.).

Der nächste Schritt besteht für Tatli und Özbilgin darin, dass kulturelle und soziale Kapital jener zu untersuchen, die im Besitz von vielem oder wenigem symbolischem Kapital sind. Dadurch ist es laut der Autorinnen möglich zu ergründen, welche Formen von Kapital innerhalb der Organisation und folglich innerhalb des *(Cultural) Diversity Managements* als wertvoll und nützlich gesehen werden. Außerdem muss die Forscherin, Eigenschaften und Gruppencharakteristika, die zum Besitz unterschiedlicher Kapitalformen führen, identifizieren und untersuchen (vgl. ebd.: 195).

4.1.1 Identifizierung des Diskurses

Der erste Schritt ist die Identifizierung des Diskurses über Diversität und (kulturelles) Diversitätsmanagement innerhalb einer Organisation. Ich entschied mich diesen Schritt als ersten zu wählen, denn „discourses are functional in sustaining and reproducing the governing logic of and social practice in the field (Tatli 2011: 240)“. Der Diskurs ist nicht nur wesentlicher Bestandteil des *(Cultural) Diversity Management* Feldes, sondern er legitimiert die Diversitätsstrategie innerhalb einer Organisation und somit die Praxis der Mitarbeiterinnen (vgl. ebd.: 241). Dies beinhaltet zudem **die Interessen, Regeln und Akteurinnen** innerhalb des *(Cultural) Diversity Management* Feldes empirisch festzustellen. **Interessen** bezieht sich darauf, welcher Ansatz von *(Cultural) Diversity Management* verfolgt wird. Verfolgt eine Organisation eher utilitaristische Ziele oder steht soziale Inklusion im Vordergrund? Die **Regeln** legen fest, wem Zutritt zum *(Cultural) Diversity Management* Feld gewährt wird. Welche Diversitätsdimension ist zentral innerhalb einer Organisation, wird deshalb gefördert und warum? Dies führt automatisch zur nächsten Komponente, namentlich zu den

Akteurinnen. Wer sind die zentralen Akteurinnen im Feld des *(Cultural) Diversity Managements* innerhalb einer Organisation?

Für Tatli (2011) stellte der nächste Schritt die Identifizierung der Praxis des *Diversity Managements* dar. Ich möchte an zweiter Stelle jedoch die Akteurinnen stellen, da es für mich wichtiger und logischer erscheint, zunächst die Akteurinnen, die Anforderungen an sie und deren Besitz an unterschiedlichen Kapitalformen festzustellen, bevor ich mich der Praxis widme.

4.1.2 Identifizierung und empirische Untersuchung der Akteurinnen

Zweiter Schritt: empirische Untersuchung der Akteurinnen innerhalb der Organisation und des *(Cultural) Diversity Management* Feldes. Zentral ist hier die Analyse der **Anforderungen und Voraussetzungen**, um eine legitime Mitspielerin im Feld des *(Cultural) Diversity Managements* zu sein. Diesen Schritt werde ich in Unterschritte unterteilen, da ich mich hier der empirischen Feststellung der zentralen Kapitalformen widme. Die Unterschritte soll zudem Klarheit bringen, sowohl für mich selbst als auch für die Leserin.

4.1.2.1 Identifizierung des kulturellen und sozialen Kapitals

Besonders wichtig ist mir **die empirische Feststellung des kulturellen und sozialen Kapitals der Cultural Broker innerhalb einer Organisation**. Wie bereits erwähnt ist **kulturelles Kapital**, vor allem in seinem inkorporierten und objektivierten Zustand, zentral für meine Analyse. Vor allem im Bereich des *(Cultural) Diversity Management* steht es in engem Zusammenhang mit dem Besitz und der Akkumulation von symbolischem Kapital. Die empirische Feststellung der jeweiligen, und für das Feld des *(Cultural) Diversity Managements* zentralen Kapitalformen gibt außerdem Aufschluss über die wesentlichen Diversitätsdimensionen innerhalb einer Organisation. **Soziales Kapital**, die sozialen Netzwerke und die daraus resultierenden Beziehungen sind zudem von enormer Bedeutung für Organisationen. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ist gerade die Kontaktherstellung zu besonders marginalisierten Gesellschaftsgruppen zentral und soziales Kapital scheint eine entscheidende Rolle zu spielen; ein Punkt auf den eine Reihe von Autorinnen hinweisen (siehe z.B. Bierschenk & Chauveau & De Sardan 2002, de Jong a2015, Harney 2006).

4.1.2.2 Identifizierung des symbolischen Kapitals und dessen Verteilung

In diesem Schritt geht es darum zu **untersuchen, wie die Legitimierung von kulturellem und sozialem Kapital von statten geht und somit zu Prestige und zur Anerkennung der Cultural Broker, innerhalb einer Organisation und in einem weiteren Schritt innerhalb**

des Feldes des (*Cultural*) Diversity Managements, führt. Die Verteilung des symbolischen Kapitals ist deshalb von zentraler Bedeutung, da sie Aufschluss über die Struktur des Feldes gibt. Denn die Struktur des Feldes wird durch die Beziehungen der Positionen, die die jeweiligen Akteurinnen im Feld innehaben, determiniert (vgl. Johnson 1993: 6). Dies steht wiederum im Zusammenhang mit dem Besitz der unterschiedlichen Kapitalformen. Tatli und Özbilgin (2012) weisen zudem darauf hin, dass alle Individuen innerhalb eines Feldes im Besitz von kulturellem und sozialem Kapital sind, jedoch ist nicht jede Kapitalform innerhalb eines spezifischen Feldes als symbolisches Kapital legitimiert (vgl.: 195). Es geht also darum, diese Legitimationsprozesse zu untersuchen.

4.1.3 Identifizierung der Praxis der Akteurinnen

In diesem letzten Schritt geht es darum, **die Praxis des (*Cultural*) Diversity Managements innerhalb einer Organisation zu untersuchen.** Dieser Schritt ist wichtig, da so deutlich werden soll, ob es eine Lücke zwischen dem Diskurs über (*Cultural*) Diversity Management und der praktischen Umsetzung gibt. Dieser Schritt beschäftigt sich mit der Praxis der *Cultural Broker* innerhalb einer Organisation und damit, wie diese wertgeschätzt und eingesetzt wird. Dieser Schritt beschäftigt sich zudem mit der Frage, wie *Cultural Broker* ihr Kapital im Feld des (*Cultural*) Diversity Managements umsetzen, wie es von der Organisation und den Mitarbeiterinnen eingesetzt wird und was die zentralen Praxen des *Cultural Brokerage* sind.

5. Forschungsethik

In den Sozialwissenschaften gibt es unterschiedliche Positionierungen zu forschungsethischen Überlegungen. Die einen wollen die Sozialwissenschaften von der Ethik eindeutig getrennt sehen. Andere wiederum hinterfragen die Plausibilität solch einer Trennung. Ist es nicht wichtiger das eigenen Handeln, die eigene Position im Forschungsfeld und gegenüber den Forschungspartnerinnen kritisch zu reflektieren? Ich schließe mich Unger an, in dem sie die Wichtigkeit betont, die eigenen Entscheidungen über Verfahren und Prozesse im Forschungsprozess zu reflektieren (vgl. von Unger 2014: 17). Es ist wichtig, sich zu fragen: Welche Konsequenzen kann meine Forschung mit sich bringen?

Dieses Abwägen, Begründen und Reflektieren des eigenen Forschungsdesigns bezeichnet Unger in ihrem Beitrag als Forschungsethik (vgl. ebd.).

In meiner eigenen Forschung beschäftigte ich mich vor allem mit folgenden Fragen:

- 1) Wie definiere, kommuniziere und verhandle ich als Forschende mein Anliegen und meine Rolle im Feld?
- 2) Wie gehe ich mit den erhobenen Daten um? Lassen sich Rückschlüsse auf Personen, Plätze und Einrichtungen verhindern? Und sollen diese verhindert werden?

Diese Fragen bezogen sich im Kern darauf, wie ich die Beziehung zu den Forschungspartnerinnen gestalten möchte und werde. Es ging aber auch um Fragen des Umgangs und Schutzes von Daten und Informationen.

Es war mir auch wichtig, meine eigene Position als Forschende gegenüber meinen eigenen Forschungsvorhaben, dem Feld und den Forschungspartnerinnen zu reflektieren. Alleine die Fragen danach, warum ich dieses Thema wählte, wie ich das Forschungsdesign aufbaute, welche Fragen für mich zentral und relevant erschienen, geben Aufschlüsse über meine Person. Es stellt sich folglich auch die Frage: Wie habe ich den Forschungsprozess in den unterschiedlichen Phasen beeinflusst?

Bezüglich der ersten Frage habe ich im Vorfeld relativ wenig Informationen über mein genaues Forschungsvorhaben preisgegeben. Im Erstkontakt via Email skizzierte ich kurz mein Anliegen in Form eines Abstracts, mein Forschungsthema, die zentralen Thesen und meine Forschungsfrage. Im Nachhinein stellte ich mir durchaus die Frage, ob es besser gewesen wäre, mehr Informationen über das Forschungsvorhaben preiszugeben. Andererseits stellte sich aber auch die Frage, ob dies für einen Erstkontakt nicht zu viel an Information gewesen wäre. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass zu lange Texte nicht immer gelesen werden. Somit entschied

ich mich im Erstkontakt für die kürzere Variante. Einige Forschungspartnerinnen wollten im Voraus den Fragenkatalog zugesendet bekommen. Diesem Wunsch bin ich nachgekommen. Vor Beginn des Gespräches habe ich dann bei allen Interviews nochmals mein Anliegen, meine Forschungsfragen, Thesen und den theoretischen Zugang meiner Forschung dargelegt. Ich habe mich dazu entschlossen die Namen der Gesprächspartnerinnen zu anonymisieren. Es sollte somit nicht möglich sein, Rückschlüsse über die Quelle der Informationen und Daten zu ziehen. Sehr lange war ich mir nicht sicher, ob ich auch die Organisationen anonymisieren sollte. Ich entschied mich schlussendlich aber dagegen, da in einigen Fällen durch die von mir verwendeten Zitate ohnehin eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit besteht, Rückschlüsse auf die betreffende Organisation ziehen zu können. Zudem ist die Struktur der Organisationen und ihre Tätigkeitsbereiche bedeutend für die Ergebnisse. Daher möchte ich den Leserinnen die Namen der Organisationen nicht vorenthalten.

6. Methodischer Zugang und Samplingverfahren

Im folgenden Kapitel gebe ich einen Überblick über die von mir gewählte Forschungsmethode. Ich werde begründen, weshalb ich mich für das Expertinneninterview und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring entschied und worin die Vorteile dieser Methoden für meine eigene Forschung bestehen. Außerdem werde ich den genauen Fahrplan und das genaue Ablaufmodell der einzelnen Interpretationsschritte graphisch darstellen. Dies soll mein eigenes Vorgehen für Außenstehende nachvollziehbar und transparent gestalten. Außerdem gebe ich einen Einblick in mein Samplingverfahren. Welche Organisationen habe ich kontaktiert und auf Basis welcher Kriterien? Wie viele Organisationen wurden von mir kontaktiert, wie waren die Rückmeldung und wie viele Organisationen wurden tatsächlich interviewt? Wer waren meine Interviewpartnerinnen? Außerdem gehe ich auf die Zusammensetzung meines Fragenkataloges ein.

6.1 Samplingverfahren

Im Zeitraum zwischen Anfang November 2016 bis Ende Januar 2017 kontaktierte ich 25 Organisationen, die in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Die Erfahrungen in der Kontaktaufnahme mit geeigneten NGOs waren durchaus gemischt. Jene Organisationen, mit denen ein Gespräch zustande kam, meldeten sich innerhalb kürzester Zeit. An die 10 Organisationen reagierten auf meine Interviewanfrage nicht. Die anderen Organisationen waren nicht zu einem Gespräch bereit. Die Gründe waren hierbei durchaus unterschiedlich. Zeitmangel war jedoch der meist angeführte Grund.

Der Erstkontakt via E-Mail erschien mir aus mehreren Gründen die bessere Herangehensweise als eine telefonische Anfrage. Erstens vermied ich es so, von etwaigen Assistentinnen im Vorfeld telefonisch abgewiesen zu werden. Zweitens ermöglichte die Kontaktaufnahme via E-Mail der Organisation die passenden Gesprächspartnerinnen zu ermitteln. Es war nicht immer eindeutig, wer für das Thema zuständig ist bzw. wer sich auch dafür zuständig fühlt. Drittens konnten sich die Gesprächspartnerinnen mithilfe des Abstracts ein erstes Bild über das Forschungsvorhaben verschaffen, um nochmals zu entscheiden, ob sie auch die richtige Ansprechperson für mich sind.

Ausschlaggebende Kriterien, warum ich eine NGO kontaktierte, waren folgende Punkte: **Die Organisation musste Länderbüros oder Projekte betreiben und somit auch international tätig sein.** Dieser Punkt war besonders wichtig, da nur so auf die Rolle des *Cultural Broker* in der OEZA in angemessener Weise eingegangen werden konnte. Auch wenn national tätige Organisationen vermehrt *Cultural Broker*, vor allem in den Bereichen „Migration und

Integration“ einsetzen, liegt der Fokus dieser Arbeit bei international tätigen Organisationen. **Die Größe, also die Mitarbeiterinnen Anzahl, war ebenso ausschlaggebend, warum ich eine Organisation kontaktierte oder nicht.** NGOs, die in Österreich lediglich zwei bis drei Personen beschäftigten, kontaktierte ich zwar zu Beginn, unterließ dies aber in weiteren Phasen der Kontaktaufnahme. Ich entschied mich zu diesem Schritt, da kleine Organisationen die Interviewanfrage meist mit der Begründung ablehnten, dass sie ein sehr kleines Team seien und sich somit mit Diversität nicht aktiv beschäftigten.

Ich führte insgesamt sechs Interviews mit sieben Personen. Die Gesprächsdauer betrug meist um die 40 Minuten, wobei meine Gesprächspartnerinnen die unterschiedlichsten Positionen innerhalb der Organisationen besetzten. Ich hatte Gespräche mit der Geschäftsführung von NGOs, mit der Personalabteilung, mit Länderreferentinnen, mit Projektmanagerinnen, mit in der Strategieentwicklung tätigen Personen, mit der Abteilungsleitung für internationale Programme und mit einer Person, die speziell für (kulturelles) Diversitätsmanagement und die Entwicklung einer entsprechenden Strategie zuständig war.

Ich interviewte folgende Organisationen:

- Hilfswerk Austria International
- Caritas Oberösterreich
- Licht für die Welt
- SOS Kinderdorf Österreich. Bereich Internationale Programme
- SOS Children's Villages
- Dreikönigsaktion der katholischen Jungschar

6.2 Datenerhebung

Der Fragekatalog setzte sich aus zwei thematischen Schwerpunkten zusammen. Es handelte sich um semi-strukturierte Interviews. Dies bedeutet, dass ich einen Interviewleitfaden vorbereitet hatte, der mir als „roter Faden“ diente. Es gab zehn Fragen, die ich allen Vertreterinnen der NGOs stellte. Die Abfolge der Fragen variierte jedoch, zusätzlich bereitete ich für jedes Interview ergänzende Fragen vor. Das war notwendig, da die Organisationen zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Manche Organisationen hatten bereits eine ausgearbeitete Strategie zum (Cultural) *Diversity Management*, andere wiederum steckten gerade mitten im Prozess einer Ausarbeitung und Formulierung, bei anderen war eine Ausarbeitung in näherer Zukunft nicht geplant.

Der erste Teil des Fragenkatalogs beschäftigte sich ganz allgemein mit dem Thema Diversität in NGOs und (kulturelles) Diversitätsmanagement. Der Fokus lag auf dem jeweiligen Verständnis und dem Diskurs über Diversität innerhalb der NGO. Außerdem war es mir wichtig zu erfahren, wie die eigene Einschätzung bezüglich der Diversität innerhalb der Organisation ist. Was sind die zentralen Diversitätskategorien und warum? Überwiegen utilitaristische Motive oder ist Inklusion ebenso bedeutend? Der zweite Teil des Fragekataloges fokussierte auf die Rolle der *Cultural Broker*. Was sind die zentralen Aufgaben der *Broker*? In welchen Bereichen und auf welchen Ebenen sind sie tätig? Wie wird die Arbeit der *Cultural Broker* innerhalb der Organisation bewertet? Welchen Beitrag leisten sie für den Wissensaustausch zwischen den Länderbüros? Abschließend stellte ich noch die Frage nach etwaigen Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich der Diversität innerhalb der Organisation. Eine Frage, die sehr positiv aufgenommen wurde und überraschend viel Einblick in die „Baustellen“ innerhalb der NGOs gewährleistete. Hier wurden vor allem die Lücken ersichtlich zwischen dem, was rein theoretisch angestrebt wird und dem, was realistisch und praktisch umsetzbar ist.

6.2.1 Interviewmethode

Die Datenerhebung erfolgte mittels Expertinneninterviews. Zwar besteht laut Bogner & Littig & Menz (2014) in der Methodenliteratur kein Konsens darüber, ob diese Form der Interviews zu den genuinen qualitativen Interviews zählt, jedoch erschloss sich für mich diese Form der Datenerhebung als die adäquateste. Die Kritik, dass es sich bei Expertinneninterviews um eine pragmatische Methode handle mit dem primären Ziel der Informationsgewinnung, erwies sich für mich nicht als Nachteil. Vielmehr war es mir so möglich, Informationen, die mir nicht zugänglich waren, direkt von meinen Gesprächspartnerinnen, abzufragen. Laut der Autorinnen sieht sich die Methode der Expertinneninterviews zudem mit der Kritik konfrontiert, dass ihre starke thematische Fokussierung und die klare Strukturierung des Interviews häufig dazu führe, dass die Ideale von „Offenheit und Nicht-Beeinflussen“ verletzt werden (vgl. ebd.: 9). Ich hatte im Zuge meiner Datenerhebung nicht das Gefühl, dass der starke Fokus der Fragen und die Vorstrukturierung, meine Gesprächspartnerinnen stark beeinflusse. Tatsächlich stand bei meinem Interview auch weniger die subjektive Wahrnehmung der Gesprächspartnerinnen im Vordergrund, sondern vielmehr ein Fakten- und Tatsachenwissen, welches losgelöst vom Individuum existiert⁸. Die Offenheit war in dem Maße gegeben, als dass es einen thematischen

⁸ Inwiefern die Gesprächspartnerinnen auch eigene Vorstellungen und Werte präsentierten, war für mich schwer zu beurteilen.

Schwerpunkt gab, innerhalb dessen konnten sich die Gesprächspartnerinnen jedoch frei bewegen.

Bogner & Littig & Menz stellen zu Beginn die Frage: Was ist eine Expertin? (vgl. ebd.: 10). Auch ich stellte mir diese Frage wiederholt während meines Forschungsprozesses. Bisweilen war ich mir nicht sicher, ob es sich um Expertinneninterviews handelte oder doch eher um das klassische qualitative Einzelinterview. Wie definiere ich, was als Expertinnenwissen gilt und was nicht? Sind nicht alle Menschen irgendwie Expertinnen, da wir alle in einer Sache, in einem Bereich über Sonderwissen verfügen? Was unterscheidet das Laiinnenwissen vom Expertinnenwissen? Für mich stand fest, dass es hier einer klaren Unterscheidung bedarf. Denn ein Expertinnenstatus geht mit dem Besitz von symbolischem Kapital einher. Die Machtbeziehungen zwischen Laiinnen und Expertinnen sind durch Ungleichheiten geprägt. Ihr Wissen, ihr Kapital wird somit unterschiedlich bewertet.

Die Autorinnen stellen zudem fest, dass es sich bei einem Expertinnenstatus mehr um eine Zuschreibung und weniger um eine personale Eigenschaft handle. Einerseits definiere ich als Forscherin, auf Basis meines Forschungsdesigns, bestimmte Personen als Expertinnen und andererseits greife ich bei der Wahl meiner Gesprächspartnerinnen auf Personen zurück, die gemeinhin als Expertinnen gelten (vgl. ebd.: 11).

Bogner & Littig & Menz definieren Expertinnen wie folgt:

Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren (ebd.: 13).

Kern eines Expertinneninterviews ist, dass Forschende an einer bestimmten Form von Wissen interessiert sind. Die Autorinnen unterscheiden hierbei zwischen drei Formen von Wissen.

- 1) **Technisches Wissen:** Daten Fakten, Tatsachen. Dieses Wissen ist personenunabhängig. Es kann somit abstrahiert werden und die Expertin ist die Überbringerin der relevanten Informationen. Um an diese Form von Wissen zu gelangen, muss ein Gespräch geführt werden, sofern es nicht andere z.B. verschriftlichte Quellen gibt (vgl. ebd.: 17).
- 2) **Prozesswissen:** Im Fokus steht die Einsicht in Handlungsabläufe, Konstellationen und Interaktionen in z.B. einer Organisation. Dieses Wissen ist stärker standort -und personengebunden (vgl. ebd.: 18).
- 3) **Deutungswissen:** hier steht ganz klar die subjektive Perspektive im Vordergrund. Relevant sind Zielsetzungen, Bewertungen, Wünsche, Perspektiven etc. (vgl. ebd.).

In den Interviews die ich führte waren alle drei Wissensformen relevant, wobei das Technische- und Prozesswissen eindeutig die relevanteren Wissensformen waren⁹.

Bei den Interviews, die ich durchführte, handelte es sich um systematisierende Expertinneninterviews. Diese Form des Interviews fokussiert auf eine weitgehende und umfassende Erhebung und Bestandsaufnahme des relevanten Sachwissens der Expertinnen. Im Zentrum liegt somit eine systematische Informationsgewinnung. Der Fokus liegt vor allem auf Technischem- und Prozesswissen. Es kann somit mehr oder weniger direkt von der Expertin abgefragt werden (vgl. ebd.: 22).

6.3 Datenanalyse

Ich analysierte meine Daten mittels der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2006). Im Laufe des Kodierprozesses las ich mich zudem in die Methode der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996), sowie in das Lehrbuch von Franz Breuer zur Reflexiven Grounded Theory (2010) ein. In der Phase des offenen Kodierens orientierte ich mich dabei vor allem an der Vorgehensweise, wie sie bei Strauss und Corbin dargelegt wird. Ich nahm aber Abstand von der Methode einer Grounded Theory, da ich mit sehr konkreten Fragen, einem genauen Forschungsdesign und theoretischen Rahmen in die Phase der Datenerhebung ging. Ein nicht unerheblicher Teil meiner Kategorien wurde zudem deduktiv gebildet und ergab sich aus meinem theoretischen Rahmen nach Tatli und Özbilgin, siehe Kapitel 4.1.

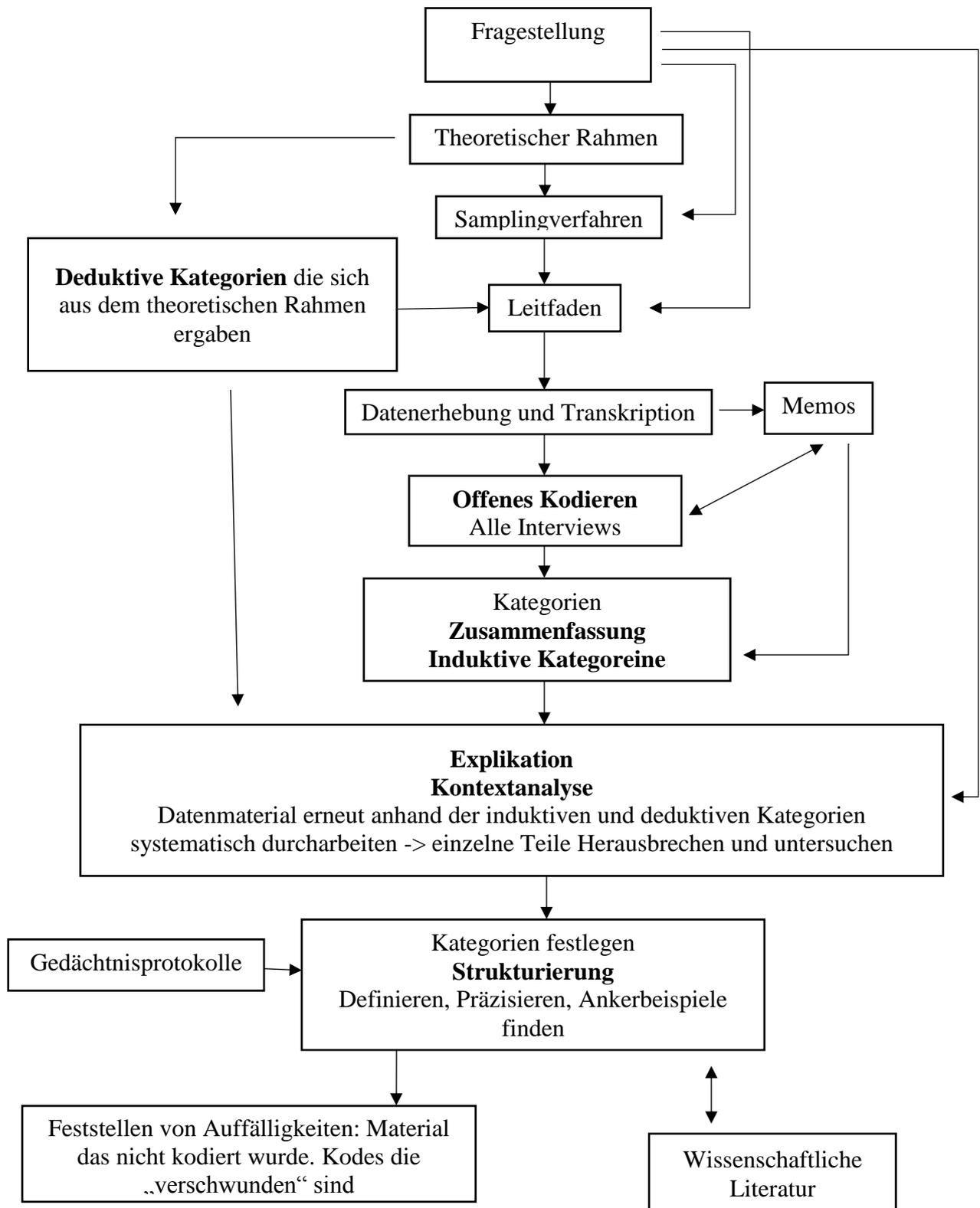
Nach der Transkription der Interviews kodierte ich zunächst alle Interviews mit Unterstützung des Programmes Atlas.ti. Dabei konzentrierte ich mich darauf, die Phänomene, manchmal handelte es sich um einzelne Wörter, Sätze, manchmal aber auch um größere Textabschnitte, zu benennen. In dieser Phase bemühte ich mich passende Oberbegriffe – Kodes – zu formulieren. Die Kodes sollten dabei mögliche Bedeutungen, Benennungen und unterschiedliche Lesearten der beobachteten Phänomene zusammenfassen. Ziel war es, das schriftliche Datenmaterial (ca. 60 Seiten) zusammenzufassen. Die Kodes sollten somit einen schnelleren und besseren Überblick über das Datenmaterial ermöglichen (vgl. Strauss & Corbin 1996: 43). Bei den ersten drei Interviews kodierte ich alle Textpassagen. Bei den folgenden Interviews kodierte ich lediglich relevante Textpassagen. Abschweifungen vom Thema kodierte ich nicht, kennzeichnete diese aber entsprechend. In einem weiteren Schritt ging ich dazu über, die formulierten Kodes, an die 180, zu gruppieren und so eigene Klassen von Kategorien zu formulieren (vgl. ebd.: 47). Anhand der formulierten Klassen von Kategorien

⁹ Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass die Faktenaussagen meiner Gesprächspartnerinnen auch Deutungskomponenten transportierten.

kodierte ich die Transkripte ein weiteres Mal. Bei den deduktiven gebildeten Kategorien ging ich ebenso vor. Die Transkripte wurden ein weiteres Mal, diesmal aber in Hinsicht auf meinen theoretischen Rahmen, meine Fragestellungen und Hypothesen, mittels der deduktiv gebildeten Kategorien kodiert.

Das untenstehende Diagramm veranschaulicht graphisch mein Vorgehen bei der Dateninterpretation mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

Abbildung 3: Vorgehen im Auswertungs- und Interpretationsprozess:



(vgl. Mayring 2006: 61-62).

7. Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln präsentiere ich die Ergebnisse aus der Analyse der empirisch erhobenen Daten. Die Ergebnisse sind anhand des theoretischen Rahmens nach Tatli und Özbilgin (siehe Kapitel 4.1) organisiert. Zu Schluss gehe ich noch auf einzelne Kategorien ein, die ich in der theoretischen Konzeptualisierung meiner Arbeit nicht bedacht hatte, die sich aber als äußerst relevant erwiesen und sich somit nicht ignorieren lassen. In Kapitel 7.1 präsentiere ich den Diskurs über (*Cultural Diversity Management*). Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt dabei sowohl anhand der deduktiv als auch der induktiv gebildeten Kategorien. Im Kapitel 7.2 folgt zudem eine Definition bezüglich der Rolle der *Cultural Broker*: wer als *Cultural Broker* fungiert, auf welchen Ebenen und wie sie von Seiten der Organisation definiert werden. Dabei gehe ich genauer auf die Rolle der *Cultural Broker* ein. Ich präsentiere die zentralen Kapitalformen sowie die Verteilung des symbolischen Kapitals. Dies gibt wiederum Aufschlüsse darüber, auf welcher Ebene, aufgrund von welcher Kapitalform *Cultural Broker* tätig sind. Dies resultiert schlussendlich in der Praxis der Akteurinnen, welche ich im Kapitel 7.3 präsentiere. Ich beziehe mich zudem auf die Studie von Pauser Diversity & Inclusion Consulting. Sie verfassten 2014, in Zusammenarbeit mit dem AMS, die erste Studie, in der NPOs und NGOs in Österreich, hinsichtlich ihrer Einstellung zum Thema Diversity & Inclusion befragt wurden. Die Daten dienen mir zum Teil als Referenzrahmen, da die Studie, vor allem zum Thema „Diversitätsdiskurs“, sehr ähnliche Themen und Fragen behandelte.

Auch wenn folgende Ergebnisse nicht repräsentativ für alle in der OZEA tätigen NGOs und deren Diskurs über (*Cultural Diversity Management*) sowie den Einsatz von *Cultural Broker* sind, was sicherlich auch an der gänzlich unterschiedlichen Sensibilisierung der Organisationen zum Thema (*Cultural Diversity Management*) liegt, so ließen sich viele Gemeinsamkeiten in der Argumentation der Organisationen herausarbeiten. Meine Ergebnisse werden zudem durch die Ergebnisse von Pauser Diversity & Inclusion Consulting gestützt. Außerdem decken sich viele meiner Ergebnisse mit jenen von z.B. Sara de Jong oder Nicholas Demaria Harney.

In der Präsentation der Ergebnisse war es mir wichtig, keine Bewertungen zu formulieren, ich erlaubte mir jedoch durchaus hier und da ein kritisches Fazit zu ziehen. Ungeachtet dieser Kritik habe ich vor der Arbeit jeder einzelnen Organisation größten Respekt.

7.1 Der (kulturelle) Diversitätsdiskurs

Wie ich im Kapitel 4.1.1 „Identifizierung des Diskurses“ bereits darlegte, ist der Diskurs nicht nur wesentlicher Bestandteil des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements*, sondern er legitimiert zudem die Diversitätsstrategie innerhalb einer Organisation und somit die Praxis der Akteurinnen (vgl. Tatli 2011: 241). Bei dieser deduktiv gebildeten Klasse von Kategorien liegt der Fokus auf folgenden Subkategorien, anhand derer ich den Diskurs über (kulturelles) Diversitätsmanagement - innerhalb der NGOs - untersuchte: Interessen, Regeln und Akteurinnen innerhalb des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements*. Darüber hinaus ergaben sich aus der Phase des offenen Kodierens folgende induktiv gebildeten Kategorien, die es mir ermöglichten, den Diskurs theoretisch zu erfassen: die Motivation vor Ort zu rekrutieren, die zentralen Diversitätsdimensionen (Gender, „kulturelle Herkunft“, Menschen mit Behinderung, Alter, Religion), die Diversitätsstrategie, die Kontextualität, die Herausforderungen, Inklusion und Chancengleichheit, die utilitaristische Auseinandersetzung mit (kulturellem) Diversitätsmanagement. Die folgenden Unterkapitel sind anhand der induktiv und deduktiv gebildeten Kategorien organisiert. Dabei war es nicht immer leicht, die Ergebnisse einer einzelnen Kategorie zuzuordnen, da sich die Ergebnisse mehreren Kategorien zuordnen ließen. So manche Überschneidung und Wiederholung ließ sich daher nicht vermeiden. Dies zeigt die Komplexität und Multidimensionalität von Diversität und die ihr inhärente Praxis. Die folgenden Kategorien sind somit nie isoliert voneinander zu betrachten, sondern sie bedingen sich vielmehr gegenseitig.

Die befragten Organisationen unterscheiden sich zum Teil sehr stark hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur. Die NGOs sind allesamt relativ breit aufgestellt, jedoch differieren sie in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen und den jeweiligen Schwerpunkten ihrer Projekte. Die Caritas OÖ und SOS Kinderdorf Österreich betreiben sowohl internationale Projekte als auch Projekte in Österreich. Da sie auch Projekte in Österreich implementieren, setzten sie sich stärker mit der Rolle der *Cultural Broker* in Österreich auseinander als die anderen Organisationen. Vor allem die kulturelle und sprachliche Diversität in den österreichischen Teams nehmen bei diesen beiden Organisationen einen höheren und wichtigeren Stellenwert ein als bei den anderen NGOs. Dies scheint vor allem daran zu liegen, dass die Zielgruppe hier in Österreich sehr oft eine andere Sprache spricht. Um anschlussfähig zu sein wird in dieser linguistischen und „kulturellen“ Vielfalt rekrutiert. Die Caritas OÖ unterscheidet sich von den anderen Organisationen vor allem aus zwei Gründen. Ersten, handelt es sich bei Caritas OÖ (aber auch bei SOS Children's Villages) um eine sehr große Organisation, die in ihrer Struktur beinahe einem Konzern ähnelt. Zweiten, gibt es eine eigene Beauftragte die sich mit dem

Thema Diversity und (*Cultural*) *Diversity Management* befasst. Zwar ist diese Position nur mit fünf Wochenstunden ausgestattet, aber immerhin gibt es eine eigene Stelle, die nur für diesen Bereich tätig ist.

Anders ist es bei Hilfswerk Austria International (HWA International), Licht für die Welt (LFDW), der Dreikönigsaktion der katholischen Jungschar (DKA). Die Teams, die für die internationalen Programme zuständig¹⁰ sind, beschäftigen wenig bis kaum internationale Mitarbeiterinnen. SOS Children's Villages ist mit 20% Nicht-Österreicherinnen ein Ausreißer. Bei HWA International, LFDW, DKA und SOS Children's Villages kommt (kulturelles) Diversitätsmanagement eher vor Ort zum Einsatz. Da diese Organisationen, mit Ausnahme von der DKA, allesamt Länderbüros betreiben, gibt es keine einheitliche (kulturelle) Diversitätsstrategie. Alle Organisationen gaben jedoch an, bemüht zu sein, eine einheitliche Strategie zu erarbeiten.

7.1.1 Die (kulturelle) Diversitätsmanagement-Strategie

Die (kulturelle) Diversitätsmanagement-Strategie und damit einhergehende Rekrutierungsstrategie, sofern es eine gibt, ist somit in den jeweiligen Länderbüros sehr unterschiedlich. Die Grenzen des (kulturellen) Diversitätsmanagements sind daher relativ weit gezogen und passen sich dem jeweiligen Kontext an. (Kulturelles) Diversitätsmanagement in der OEZA überschreitet nationale Grenzen. Zur (kulturellen) Diversitätsmanagement-Strategie, sofern von Strategie die Rede sein kann, werden auch die Rekrutierungsstrategien der jeweiligen Länderbüros gezählt. Vor allem dann, wenn die Länderbüros selbstständige Vereine sind, rekrutieren sie ihr Personal vor Ort selbstständig und ohne die Unterstützung von österreichischen Teammitarbeiterinnen. So ist es bei LFDW, HWA International, SOS Children's Villages und SOS Kinderdorf. Daher unterscheiden sich auch die einzelnen Rekrutierungsstrategien relativ stark und es gibt keine einheitlich länderübergreifende Strategie. Lediglich bei HWA International kommt es vor, dass die Projektmanagerinnen vor Ort mit der Unterstützung von Wien rekrutieren. Liegt jedoch in Österreich das *Headquarter* der NGO, dann gibt es durchaus Bemühungen, unter Mitwirken von Expertinnen, in vielen Fällen *Cultural Broker* auf Management-Ebene¹¹, eine länderübergreifende Strategie zu

¹⁰ Bei der Caritas OÖ beziehe ich mich auf das Team, welches für die Auslandshilfe zuständig ist und bei SOS Kinderdorf auf das Team, welches für die internationalen Programme zuständig ist.

¹¹ Auf die Broker-Ebenen gehe ich im Kapitel 7.2 genau ein.

erarbeiten, in der sich die Organisation auf einzelne, für sie zentrale Diversitätsdimensionen, verständigen.

Zum Thema Strategie ist es noch wichtig zu erwähnen, dass (kulturelles) Diversitätsmanagement erst dann als solches (an)erkannt wird, wenn es formell niedergeschrieben wurde; wenn es ein Papier mit Zielen, mit Indikatoren und einen entsprechenden Zeitraum gibt, die festlegen, wann und wie diese Ziele zu erreichen sind. Zudem werden *Cultural Broker*, ihre Arbeit und ihre "Potentiale" erst dann "erkannt", wenn zunächst eine systematische Bestandsaufnahme gemacht wird: Wer arbeitet bei uns? Wie setzen sich die Teams unter einer Diversitätsperspektive zusammen? Welchen „kulturellen“ Hintergrund haben unserer Mitarbeiterinnen und wie können wir diese unterschiedlichen „kulturellen“ Hintergründe auch sinnvoll nutzen? Diese Auseinandersetzung lässt also auf utilitaristische und wirtschaftliche Motive von (*Cultural*) *Diversity Management* und dem gezielten Einsatz von *Cultural Broker* schließen.

„Ich meine es gibt halt auch immer diesen Unterschied zwischen, da arbeiten viele verschiedene Menschen und das ist halt so, oder sich wirklich bewusst mit der Diversität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen, wie kann man denn diese Diversität managen und wie kann man sinnvoll damit umgehen“ (GP LFDW).

Dieses Zitat verdeutlicht, wie wichtig es für die Organisationen ist, sich bewusst mit ihrer Vielfalt zu beschäftigen. Dieser „Unterschied“, der von LFDW angesprochen wurde, könnte dahingehend interpretiert werden, dass die Kompetenzen von unterschiedlichen Mitarbeiterinnen erst dann als solche (an)erkannt werden, wenn zuvor eine aktive Auseinandersetzung mit den von ihnen mitgebrachten Kapitalformen stattfand.

„Wir arbeiten mit so vielen verschiedenen Kulturen, aber nutzen wir die damit einhergehenden Potentiale auch strategisch? Nicht wirklich" (GP SOS Children's Villages).

Diese Argumentation deckt sich zudem mit einer marktförmigen Auseinandersetzung von (kulturellem) Diversitätsmanagement, wie sie bei Fereidooni & Zeoli (2016) dargestellt wurde. Ihre Definition von (kulturellem) Diversitätsmanagement geht mit einer positiven Konnotation einher und die unterschiedlichen Kapitalformen der Mitarbeiterinnen werden als Potenziale gehandelt.

Da sich die meisten Organisationen auf keine niedergeschriebene Strategie verständigen, ist das Thema eher von individuellen Bemühungen abhängig. Tatsächlich gibt es in jeder Organisation zumindest eine Person, die sich für das Thema Diversität proaktiv einsetzt. Es bleibt jedoch meist bei diesen informellen Bemühungen.

Also ja, ich glaube für mich ist es schon ein großes Anliegen, dass eben „Diversity“ zusammenfassend in einer niedergeschriebenen Politik erfasst wird. Die dann global auch einzuführen ist. Ich glaube schon, dass es innerhalb der Organisation informelle und formelle Initiativen gibt und auch Commitment, was die Arbeit als NGO betrifft. Aber das gibt es halt in keiner niedergeschriebenen Form. Das umzusetzen ist unser Anliegen, dass wir dort hingehen und etwas formulieren (GP SOS Children’s Villages).

Pauser Diversity & Inclusion Consulting veröffentlichten 2014 die erste Studie, in welcher sie österreichische NGOs entlang der Themen Diversität und Inklusion untersuchten¹². Eines der Ergebnisse der Studie ist, dass die Bereitschaft Diversität und Inklusion aufzugreifen sehr stark von individuellen Bemühungen abhängt. Zudem ist der Grad der Sensibilisierung zwischen den NGOs gänzlich unterschiedlich. Pauser Diversity & Inclusion Consulting fahren fort, indem sie feststellen, dass Implementierungsansätze und stringente Konzepte weitgehend fehlen (vgl. Pauser Diversity & Inclusion Consulting 2014: 3). Diese Ergebnisse decken sich mit meinen.

7.1.2 Eine utilitaristische Auseinandersetzung mit (kulturellem) Diversitätsmanagement

Bei allen NGOs, mit denen ich sprach, überwiegen utilitaristische Argumente warum (kulturelles) Diversitätsmanagement für die Organisation wichtig sei. Vor allem im Bereich des (*Cultural*) *Diversity Managements* liegt der Fokus eindeutig auf den Leistungen, Kompetenzen und Erfahrungen von internationalen Mitarbeiterinnen. Es zeigte sich deutlich, dass jene Menschen, die mit dem Merkmal „Migrationshintergrund“ versehen wurden, Differenz in positiver Hinsicht zugeschrieben wird. Differenz wird aber weniger als soziales Konstrukt wahrgenommen, sondern vielmehr als „naturgegeben“ konstruiert. Harney (2006) in seinem Artikel: „*Precarious migrant knowledge workers: new entrepreneurial identities in Naples, Italy*“ beschreibt diese Form der Zuschreibung wie folgt: „[A]lthough it is clear, in part, what makes these migrants entrepreneurial identities both possible and precarious is the degree to which their knowledge is seen as an aspect of their ‚essential selves‘ since it is embodied in the racialized African body (575)“.

¹² Es wurden insgesamt 10 NPOs bzw. NGOs untersucht

Die Caritas OÖ und die DKA merkten in den Gesprächen an, dass Menschen, die mit dem „Kulturmerkmal“ versehen werden, deshalb nicht unbedingt als *Cultural Broker* kompetent sein müssen.

Äm, ja. Es ist halt auch nicht jeder Migrant und nicht jede Migrantin interkulturell kompetent. Ich meine „nur“ weil jemand das Merkmal jetzt irgendwie hat, heißt das nicht, dass ich das besonders reflektiert habe oder mich sonst irgendwie damit auseinandergesetzt habe. Das ist jetzt vielleicht für die Entwicklungszusammenarbeit besonders wichtig. Es ist halt nicht jeder als Cultural Broker einsetzbar (GP Caritas OÖ).

Je nach Kontext und der Art eines Projektes werden Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen bzw. Kapitalformen bewusst eingestellt. Auch Pauser Diversity & Inclusion Consulting kamen zu dem Schluss, dass die Bewertung und Brauchbarkeit von (kulturellem) Diversitätsmanagement stark von den Zielsetzungen der Organisationen abhängt. Außerdem sind NGOs dann besonders an Diversität interessiert, wenn es um die Funktionalität von Differenz geht (vgl. 4).

Wenn wir zum Beispiel das Bosnische Beispiel hernehmen. In Bosnien haben wir ganz langjährige Roma-Projekte. Immer wieder ganz, ganz große Roma-Projekte die wir in Bosnien implementieren und da ist der kulturelle Hintergrund sicher wichtiger als der politische. Das ist ganz, ganz unterschiedlich in den Ländern (GP HWA International).

Die „kulturelle Herkunft“ einer Person, das gezielte Rekrutieren unter Berücksichtigung dieses Merkmales geht mit der Prämisse einher, dass so die *Performance* der Organisation verbessert werde. Dies liege vor allem daran, dass Mitarbeiterinnen, die den „kulturellen Hintergrund“ mit der Zielgruppe teilen, in der Lage seien, deren Probleme besser und schneller zu erfassen. Sie hätten andere Perspektiven und andere Problemlösungsansätze, was schlussendlich die Wirksamkeit der Projekte maßgeblich verbessere. In den Worten von SOS Kinderdorf Österreich: „Weil alles was man entwickelt als weltweite Organisation, kann nur dann sinnvoll sein, wenn verschiedene inspirierende Inputs kommen“

Ja, oder einfach auch, dass jemand auch andere Sachen bedenkt und die du selber vielleicht auch gar nicht denkst, aus deinem kulturellen Kontext heraus. Weil diese Dinge in meinem kulturellen Kontext vielleicht nicht wichtig sind oder was auch immer, keine Ahnung. Das ist eher das Bereichernde (GP LFDW).

Zudem betonten alle NGOs, dass man im Austausch voneinander lernen könne und die „kulturelle Herkunft“ sei hier zentral. Dies suggeriert, dass „kulturell“ homogene Gruppen den Erfordernissen und den Aufgaben von NGOs in der EZA nicht so gut gewachsen seien, wie „kulturell“ heterogene Teams. Die unterschiedlichen Hintergründe, die Herkunft der Mitarbeiterinnen wird in diesem Zusammenhang strategisch eingesetzt und genützt.

Kulturelle Herkunft ist auch zentral, natürlich. Weil wir das schon so sehen, dass wir im Austausch einfach voneinander lernen können. Je unterschiedlicher die Herkunft und Hintergründe einfach sind. Also das versuchen wir schon möglichst gut zu nutzen ((...)). Wo liegen denn unsere Unterschiede und wie können wir sinnvoll damit arbeiten? Weil letztendlich arbeiten wir in einem sehr globalisierten und extrem komplexen Kontext und der ist eh nur, also zu lösen, das ist jetzt eh das falsche Wort, zu bearbeiten mit vielen unterschiedlichen Perspektiven und die Herausforderung ist eher, diese unterschiedlichen Perspektiven als Bereicherung zu empfinden und nicht als Bedrohung (GP LFDW).

In den Gesprächen wurde immer wieder hervorgehoben, „dass es auch absolut ok ist, wenn wir nicht alle gleich sind (vgl. GP LFDW)“, denn dies hätte auch sehr wenig mit einem Engagement für (kulturelles) Diversitätsmanagement zu tun. Vielmehr sei es wichtig mit den Unterschieden sinnvoll umzugehen (vgl. ebd.). Auch SOS Kinderdorf Österreich betonte, dass (*Cultural Diversity Management*) sehr wertvoll für die Wirksamkeit ihrer Projekte sei.

„Die unterschiedlichen Perspektiven, die eine diverse Mitarbeiterinnenschaft mitbringt ist für SOS Kinderdorf sehr wertvoll ((...)). Kulturelle Herkunft ist zentral, natürlich. Im Austausch lernen wir ganz einfach voneinander“.

Der Kritik am (*Cultural Diversity Management*), dass Menschen als Repräsentantinnen ihrer „Differenz“, sei es nun die Herkunft, Sprache, Kultur, Alter, Religion, körperliche Beschaffenheit etc. betrachtet werden (vgl. Fereidooni & Zeoli 2016: 10), schließe ich mich aufgrund der von mir gewonnen Einblicke und Ergebnisse an. Dass andere Persönlichkeitsmerkmale und vor allem professionelle Qualifikationen, speziell inkorporiertes kulturelles Kapital in den Hintergrund treten (vgl. ebd.), dieser Kritik kann ich mich nur zum Teil anschließen. Alle NGOs betonten, dass es ihnen ein großes Anliegen sei, dass die internationalen Mitarbeiterinnen und *Cultural Broker* im Besitz von ausreichenden professionellen Qualifikationen sind. Dies wurde unter anderem auch als große Herausforderung wahrgenommen, da, so zumindest die Argumentation, die formellen Qualifikationen der *Broker* oft nicht dem Anforderungsprofil entsprechen. Auf diesen Aspekt gehe ich in Kapitel 7.1.6 genauer ein. Wie zentral die formellen Qualifikationen sind hängt jedoch von der *Broker*-Ebene ab.

7.1.3 Inklusion und Chancengleichheit

Das Thema Inklusion spielt eine eher untergeordnete Rolle im (kulturellen) Diversitätsmanagement, der von mir befragten NGOs. Dennoch unterscheiden sie sich bezüglich dem Engagement für Inklusion und Chancengleichheit relativ stark. Welche Rolle Inklusion und Chancengleichheit innerhalb der Rekrutierungsstrategie einer Organisation spielen, hängt davon ab, wo die Themenschwerpunkte verortet werden. Für LFDW, die sich

aktiv mit dem Thema Behinderung auseinandersetzen, ist die Inklusion von Menschen mit Behinderung in ihre Organisation sehr wichtig. Tatsächlich ist LFDW allen anderen Organisationen bei diesem Thema einen großen Schritt voraus. Die Reflexion zum Thema Inklusion, Chancengleichheit und Diskriminierung ist bei dieser Organisation am größten. Das gesamte Büro und Gebäude, in dem sich LFDW befindet, ist barrierefrei, ebenso die Homepage. Die Personalabteilung beschäftigt sich aktiv mit der Formulierung ihrer Stellenausschreibungen und versucht diese so zu formulieren, dass möglichst keine Menschen exkludiert werden.

Also wir haben mal darüber gesprochen inwiefern wir eigentlich diskriminieren mit unseren Stellenausschreibungen, weil wir einfach Wörter verwenden die gewisse Menschen einfach ausschließen. Also man weiß heutzutage „Durchsetzungsfähigkeit“ kommt eher bei Männern an und bei Frauen eher weniger. Oder wenn man reinschreibt: wir suchen eine dynamische, oder wir schreiben überhaupt „wir sind eine dynamische Organisation“. Dann hat das eine gewisse Wirkung auf Menschen mit Behinderung und ich glaub da ist einfach ganz viel Bewusstsein nicht da. Man tut das einfach und man denkt sich eh nichts Schlechtes dabei. Da diskriminiere ich ja niemanden damit. Aber eigentlich tut man es schon (GP LFDW).

Die Caritas OÖ und die DKA sehen Inklusion ebenso als eine dem (kulturellen) Diversitätsmanagement inhärenten Bestandteil. DKA stellt zwei Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bereit¹³, außerdem bemühen sie sich und wollen hier noch einen großen Schritt nach vorne tun, wenn es darum geht, Menschen mit „Migrationshintergrund“ einzustellen.

[bei der Caritas] gibt es eine Direktorenkonferenz und die haben gerade jetzt im Herbst eine neue Integrationsstrategie verabschiedet. In dieser Strategie steht auch ausdrücklich drinnen, dass die Caritas als Arbeitgeberin Menschen mit Migrationshintergrund Beschäftigungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen ermöglichen will. Da steht halt auch die Überlegung dahinter, dass man als Caritas schnell unglaubwürdig wird, wenn man ständig fordert. Weil wir fordern ja sehr viel in Richtung Behörden und Regelsysteme. Da muss Repräsentanz gegeben sein. Weil wenn wir es dann selber nicht machen und da sehr ausschließend agieren, dann wären wir als Organisation nicht sehr glaubwürdig. Also wir versuchen schon, dass was wir auf politischer oder anwaltschaftlicher Ebene fordern auch nach Innen hin umzusetzen. Genau. Also da gibt es eigentlich sehr viel Commitment dazu. Ja genau (GP Caritas OÖ).

Mit einer meiner Interviewfragen bezog ich mich direkt auf die Stellenausschreibung von Südwind und der Clean Clothes Kampagne, in diesen wird betont, dass Menschen aus den Ländern des sog. globalen Südens bei gleicher Qualifikation wie Menschen ohne einen sog. Migrationshintergrund bevorzugt angestellt werden. Meine Frage lautete, ob dies eine Strategie wäre, die sie selbst auch verfolgen bzw. ob sie diese Form einer positiven Diskriminierung in Erwägung ziehen würden. Mit dieser Frage versuchte ich auf Formen von positiver Diskriminierung einzugehen. Alle Organisationen, außer LFDW, die diese Strategie bei Menschen mit Behinderung verfolgen und dieser Form der positiven Diskriminierung auch bei Menschen mit „Migrationshintergrund“ sehr offen gegenüberstehen, lehnten solch eine

¹³ Es stellt sich natürlich die Frage inwiefern dies mit gesetzlichen Vorschriften zu erklären ist (siehe Behinderteneinstellungsgesetz - Ausgleichstaxe im Kapitel 7.1.4) und weniger mit Chancengleichheit und Inklusion im Rahmen eines Diversitätsmanagements.

Rekrutierungsstrategie ab. Die Gegenargumente bezogen sich vor allem darauf, dass sie in ihrer Rekrutierung neutral seien und niemanden bevorzugen möchten. Es gehe vielmehr darum, dass die Qualifikationen passen. Immer wieder wurde betont, wie wichtig (*Cultural Diversity Management*) für die NGO sei und wie sehr man sich bemühe, mehr kulturelle Diversität innerhalb der Organisation zu erreichen. Da es aber, wie von allen Gesprächspartnerinnen angegeben, sehr wenige Bewerbungen von Menschen aus den Ländern des sog. globalen Südens mit passenden Qualifikationen gäbe, kann mehr kulturelle Diversität, zumindest zu Beginn – so meine Annahme – nur über Formen einer positiven Diskriminierung erreicht werden. Keine der Organisationen ging auf konkrete Maßnahmen und Schritte ein, um die kulturelle Diversität innerhalb der Organisation zu fördern und vor allem tatsächlich zu erhöhen.

Tomlinson und Schwabenland (2010) machten darauf aufmerksam, dass es eine Verschiebung von „*Equality*“ hin zu „*Diversity*“ gäbe. Im Non-Profit-Sektor hätte diese Verschiebung allerdings nicht stattgefunden. Vielmehr wird „*Equality*“ als Basis, als Wert konstruiert, auf dem die Praxis des (*Cultural Diversity Managements*) aufbaut. Aufgrund meiner Ergebnisse schließe ich mich Tomlinson und Schwabenland an.

7.1.4 Rekrutierung vor Ort

Da die Teams in Österreich, mit Ausnahme der Caritas OÖ und SOS Kinderdorf Österreich¹⁴, sehr homogen sind, vor allem in „kultureller“ Hinsicht, wurde von Seiten der Gesprächspartnerinnen überwiegend über die Rekrutierung vor Ort gesprochen.

„Dieser Diversitätsansatz, der kommt zu tragen, wenn es draußen, im Feld ums Rekrutieren geht. Also eher. Eher sag ich nur. Also wenn ich so die Schwerpunkte anschau und wie wir unsere Mitarbeiter auswählen. Äm, an den bestimmten Standorten“ (GP HWA International).

Dabei wird diese Form der Rekrutierung als besonders positive Praxis des (*Cultural Diversity Managements*) hervorgehoben. HWA International, LFDW, die Caritas OÖ und SOS Kinderdorf Österreich, sowie SOS Children's Villages betonen allesamt, dass sie ausschließlich vor Ort rekrutieren - mit einigen Ausnahmen, wo auf Projektmanager- und Expertinnenebene Mitarbeiterinnen aus Österreich entsandt werden.

¹⁴ Hier beziehe ich mich auf die gesamte Organisation. Betrachtet man jedoch lediglich die Teams die im Bereich der Auslandshilfe (Caritas OÖ) oder bei den Internationalen Programmen (SOS Kinderdorf Österreich) tätig sind, dann ist deren Zusammensetzung ebenso homogen wie bei den anderen NGOs.

Die Motivationen, vor Ort zu rekrutieren, sind vielfältig. Es ließen sich jedoch folgende Gemeinsamkeiten finden: LFDW und SOS Kinderdorf Österreich betonten ausführlich, dass sie es als ihre Aufgabe sehen, vor Ort Arbeitsplätze und Knowhow zu schaffen. Durch die Implementierung von Projekten werde ein Beitrag geleistet, um Personal auszubilden und in besonders benachteiligten Regionen Arbeitsplätze zu schaffen.

„Also erstens glaube ich kommt das aus unserer Auffassung von Entwicklungszusammenarbeit heraus. Wir wollen natürlich lokal Arbeitsplätze schaffen, wir wollen lokal auch Knowhow schaffen (GP LFDW)“.

Die GP von SOS Kinderdorf Österreich betonte zudem, dass die Organisation so weit gehe, dass auch keine Volontariate und Praktika in Form von Auslandserfahrung angeboten werden.

Vor Ort arbeiten eigentlich durchwegs Leute aus den Ländern. Also wir haben kein internationales Staff dort. Das ist auch eine ganz bewusste Strategie. Weil wir sind der Meinung, dass die Menschen vor Ort die besten Experten und Expertinnen sind. Und zum anderen möchten wir ja auch, dass die Arbeitsplätze, also das der lokale Arbeitsmarkt gefördert wird. Es geht so weit, dass wir eigentlich teilweise auch keine Praktika oder Volontariate vergeben.

Außerdem wolle man Abstand davon nehmen, dass "die weißen Expertinnen" dort hinkommen und Projekte implementieren. Denn, so die Argumentation, die Mitarbeiterinnen vor Ort, die *Cultural Broker*, verstehen den lokalen Kontext, die Herausforderungen ohnehin besser. Die GP von SOS Kinderdorf Österreich meinte in diesem Zusammenhang: „Und halt auch von der Idee. Es müssen jetzt halt nicht die großen weißen Experten aus Europa kommen und unseren afrikanischen Kollegen und Kolleginnen erklären, wie es geht“. Der GP von LFDW argumentiere ähnlich: „Vor Ort entsprechendes Knowhow aufzubauen. Weiß ich jetzt nicht: Augenärzte auszubilden, augenmedizinisches Fachpersonal usw. Und nicht österreichische Augenärzte hinschicken oder sonst irgendwelche Augenärzte.“ Außerdem:

„Also wir haben es uns schon vor vielen Jahren zum Ziel gemacht, nein es ist eigentlich ein Prinzip das wir verfolgen, dass wir in den jeweiligen Ländern ausschließlich mit lokalen Personen arbeiten wollen und nicht irgendwelche Weißnasen, wie man so schön sagt, dorthin entsenden wollen. Genau (GP LFDW)“.

Lediglich die Caritas OÖ und die DKA bieten sog. internationale Freiwilligeneinsätze an.

Was jedoch die auffälligste Begründung war, warum NGOs die Rekrutierung von Ort als so wichtig und zentral für ihre Arbeit beurteilen, steht eng im Zusammenhang mit den Kapitalformen, welche lokale Mitarbeiterinnen und in diesem Falle *Cultural Broker*

zugeschrieben wird. Da ich in dem Kapitel 7.2 ohnehin näher auf die Kapitalformen der *Cultural Broker* eingehe, möchte ich an dieser Stelle nur erwähnen, dass die Motivation vor Ort zu rekrutieren stark mit den in Kapitel 2.1.2 angeführten utilitaristischen Prämissen von *(Cultural) Diversity Management* im Zusammenhang steht. Die GP von HWA International fügte dies passend zusammen:

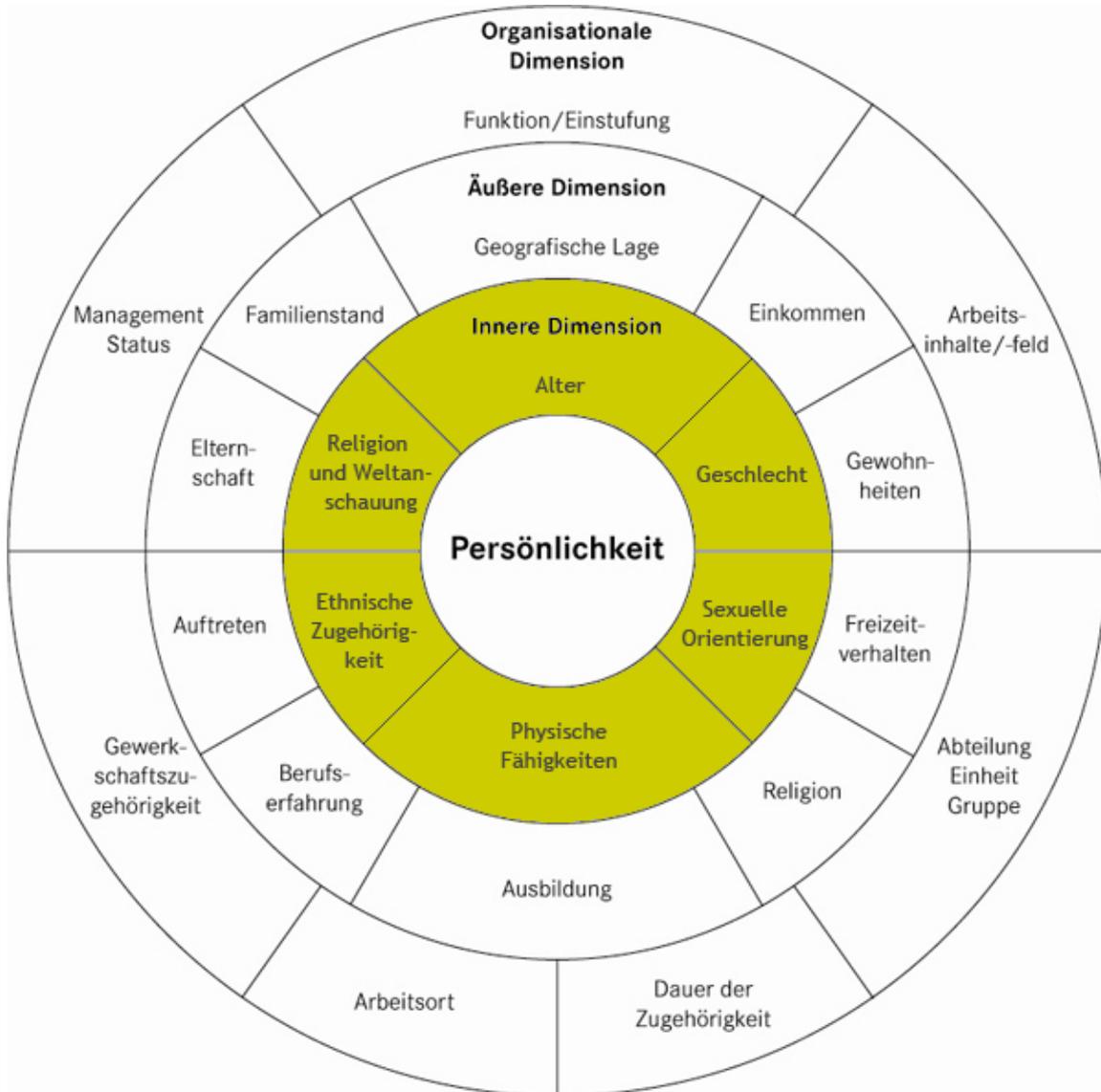
Äm, naja. Die kulturelle Herkunft, diese Mischung des kulturellen Backgrounds in einem Team das rausgeht, im Feld arbeitet und sich eben speziell mit der Gruppe der Roma auseinandersetzt, mit dem Ziel der Inklusion. Dann ist es natürlich wichtig, dass wir unsere eigenen Leute nach solchen Kriterien rekrutieren um diese Vertrauensbasis auch zu schaffen, zwischen den Mitarbeitern und den Zielgruppen. Ich glaube, wenn das nicht so wäre dann würde wahrscheinlich sehr viel sagen wir mal an Tiefe des Projektes verloren gehen (...). Ich glaube dadurch kann man sehr viel an Tiefe und Vertrauen erreichen und schlussendlich an Impact. Wenn eben in solch einem Ansatz rekrutiert wird und darauf Rücksicht genommen wird.

Die Länge bzw. Dauer eines Projektes ist auch ausschlaggebend, ob vor Ort rekrutiert wird oder nicht. Bei langjährigen Projekten liegt das Augenmerk auf der regionalen Rekrutierung, bei kurzfristigen Projekten, vor allem im Bereich der Humanitären Hilfe und Katastrophenhilfe, kann meist nicht auf ein lokales Netzwerk zurückgegriffen werden. In diesem Fall werden häufig Mitarbeiterinnen von Österreich aus entsandt.

7.1.5 Die zentralen Diversitätsdimensionen

Im Laufe der Gespräche zeigte sich offenkundig, dass die klassischen Diversitätsdimensionen im Vordergrund stehen. Es wurde jedoch deutlich, dass die Diversitätsdimensionen, je nach Kontext, unterschiedlich gewichtet und bewertet werden. Sie können also nicht unabhängig von ihrem räumlichen und zeitlichen Kontext analysiert werden. Die Diversitätskategorien und die damit einhergehenden Charakteristika wurden jedoch nicht in ihrer Intersektionalität erfasst. In allen Phasen der Gespräche wurden jeweils nur einzelne Kategorien angesprochen. Lediglich die Caritas OÖ betonte, dass es sehr wichtig sei die Multidimensionalität von Diversität mehr in das Zentrum des *(Cultural) Diversity Managements* zu rücken. Sie betonte, dass es in der Caritas zwar eigene Gruppen zum Thema, „Menschen mit Behinderung“, „Migration“, „Gender“ oder „Alter“ gäbe, die Gruppen jedoch getrennt voneinander arbeiteten und es keinen Austausch gäbe. Niemand fühle sich für das Thema „Diversität“ wirklich zuständig. Dabei könne man, so die GP von der Caritas OÖ, voneinander lernen. Themen, die im Bereich „Behinderung“ von 20 Jahren relevant waren, wären derzeit beim Thema „Migration“ top aktuell. Außerdem gäbe es genügend Menschen, auf die mehrere Diversitätsdimensionen zutreffen. Eine eindimensionale Auseinandersetzung ermögliche es somit nicht, auf die komplexen Realitäten der Zielgruppen einzugehen.

Abbildung 4: 4 Layers of Diversity:



(Charta der Vielfalt: 4 Layers of Diversity)

Welche Dimensionen relevant sind, hängt somit immer von der Region der Projektimplementierung und dem thematischen Schwerpunkt der NGO ab. Alle NGOs bezogen sich auf die inneren Diversitätsdimensionen, wie sie in der Abbildung: 4 Layers of Diversity, dargestellt werden. Aus der Sicht meiner Gesprächspartnerinnen sind folgende Diversitätsdimensionen besonders zentral:

Gender: ist für alle Organisationen relevant. Zum Thema Gender gibt es zudem bei den meisten Organisationen ein Papier mit ausformulierten Prinzipien und Zielen. Auch wegen der gesetzlichen Vorschriften ist Gender ein bedeutendes Thema - dies wurde nicht nur einmal betont. Grundsätzlich sind bei allen NGOs, mit denen ich gesprochen habe, mehr Frauen als Männer beschäftigt. Es gibt bei allen NGOs ein großes Engagement dies auch auf Management-Ebene widerzuspiegeln.

Menschen mit Behinderung: Diese Dimension ist für alle Organisationen relevant. Dabei geht es jedoch weniger um eine utilitaristische Auseinandersetzung von (kulturellem) Diversitätsmanagement, sondern eher um Inklusion und Chancengleichheit, so zumindest die Argumentation. Die DKA stellt zwei Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zur Verfügung. Der GP ist sehr stolz darauf, dass es zwei Kollegen mit sehr unterschiedlichen Behinderungen im Team gibt. „Beim Thema Behinderung sind wir nicht schlecht aufgestellt. Obwohl es natürlich noch Hindernisse gibt – barrierefreier Zugang usw. Die Türschwellen wurden entfernt, aber es gibt noch zu tun“. Vor allem für LFDW ist das Thema Menschen mit Behinderung die wichtigste Diversitätsdimension, dies liegt daran, dass es ihr zentrales Mandat ist. Auch die Caritas stellt Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bereit, da es natürlich unangenehm wäre, wenn eine NGO Ausgleichstaxe¹⁵ bezahlen müsse, so die GP von der Caritas OÖ. Eine Gesprächspartnerin betonte, dass es bei der Dimension „Menschen mit Behinderung“ weniger um eine spezielle Leistung ginge, so wie bei der Dimension „kulturelle Herkunft“, sondern es gehe eher um die Inklusion von marginalisierten Gruppen. „Bei Behinderung geht’s weniger eben um diese Leistung, sondern da geht es eher um diesen Wert sag ich mal, oder Sie haben es jetzt Inklusion genannt (GP Caritas OÖ)“.

Alter, wurde von allen Organisationen erwähnt. Keine der Organisationen ging näher auf das Thema „Alter“ ein. Generell wird Alter aber als Herausforderung gesehen, da es darum gehe als Arbeitgeberin Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen eine Mitarbeit zu ermöglichen.

„**Kulturelle Herkunft**“ ist neben „Gender“ und „Menschen mit Behinderung“ die bedeutendste Diversitätsdimension. Dies liegt vor allem daran, dass die NGOs international tätig sind und somit in unterschiedlichen „kulturellen“ Kontexten Projekte implementieren.

¹⁵ „Laut Behinderteneinstellungsgesetz (§1 Abs. 1) sind alle Dienstgeber, die im Bundesgebiet 25 oder mehr Dienstnehmer beschäftigen, verpflichtet, auf je 25 Dienstnehmer einen begünstigten Behinderten einzustellen. [...] Ausgleichstaxe: Sofern der Beschäftigungspflicht nicht oder nicht zur Gänze entsprochen wird, hat der Dienstgeber bzw. die Dienstgeberin pro offenen Pflichtstelle und Monat eine Ausgleichstaxe zu entrichten“. https://www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Berufliche_Integration/Behinderteneinstellungsgesetz/Beschaeftigungspflicht_und_Ausgleichstaxe/

Diversitätsmanagement anhand der „kulturellen Herkunft“ deckt sich somit mit den utilitaristischen Prämissen von Vielfalt in einer Organisation. Außerdem sind die sprachlichen und regionalen Kompetenzen der *Cultural Broker* die wichtigsten Kapitalformen, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten, Beziehungen vor Ort aufzubauen und Projekte erfolgreich zu implementieren. In Kapitel 7.1.7 Interessen werde ich aber noch genauer auf die Rekrutierung anhand der „kulturellen Herkunft“ und die damit einhergehenden Interessen eingehen.

Mit der „kulturellen Herkunft“ wurde auch das Thema **Religion** angesprochen. Für einige Organisationen kam die Religion automatisch mit der „kulturellen Herkunft“ in die Organisation.

Ja ich würde auch sagen die Herkunft ist sehr wichtig für uns. Ja. Und ich glaube im Prinzip kommt ja dann sowieso Religion usw. Das kommt automatisch mit der Herkunft zusammen. Ja und ich finde es jetzt auch im Generalsekretariat nicht so wichtig wie in den Programmen. In den Programmen ist es wieder wichtiger. Wenn ich jetzt zum Beispiel Kinder betreue die muslimischen Glauben haben dann bemühen wir uns sehr, dass wir auch eine Kinderdorfmutter haben, die einen muslimischen Glauben hat oder zumindest dem offen gegenübersteht und das versteht und fördert. Das ist natürlich in manchen Ländern wirklich eine große Herausforderung und wo ich finde, dass wir sehr stolz sein können wie wir das machen. Wir haben Dörfer wo wir wirklich alle Religionen oder ethnischen Gruppen eines Landes vertreten haben. Wo ich persönlich sehr, sehr stolz bin, dass wir das schaffen in manchen Ländern (GP SOS Children's Villages International).

Lediglich für die DKA spielt Religion eine maßgebliche Rolle, jedoch in der Hinsicht, dass sie ausschließlich Projekte, die von einer christlichen Organisation initiiert sind, finanziell unterstützen. Auch die Mitarbeiterinnen in Wien müssen dem christlichen Glauben nahestehen. Beim Thema Religion ist die DKA, im Vergleich mit z.B. der Caritas, die ebenso eine kirchliche Organisation ist, eher restriktiv.

7.1.6 Kontextualität von (kulturellem) Diversitätsmanagement

Wie ich bereits erwähnte, ist der jeweilige Kontext, in dem eine NGO tätig ist, ausschlaggebend dafür, welche Menschen im Besitz welcher Kapitalformen rekrutiert werden. Zudem gibt der Kontext Aufschluss darüber, warum in manchen Organisationen (kulturelles) Diversitätsmanagement eine eher untergeordnete Rolle spielt oder nicht.

Zuallererst hat die Größe einer Organisation Einfluss darauf, wie intensiv und anhand welcher Diversitätsdimensionen rekrutiert wird. Je größer eine Organisation ist, bzw. je breiter auch die jeweiligen Länderbüros aufgestellt sind, umso mehr wird auf (kulturelles) Diversitätsmanagement geachtet.

Also wir sind auch total unterschiedlich aufgestellt in den Ländern. Es gibt halt so ca. fünf bis sechs Schlüsselländer wo wir wirklich eine starke Mannschaft vor Ort haben und dann haben wir auch teilweise One-Man-Shows von Hilfswerkmitarbeitern und dann haben wir auch stark Gruppen wie in Bosnien. Ja, also es ist auch nicht so ganz über einen Kamm zu scheren (GP HWA International).

Diese Kategorie steht somit in direktem Zusammenhang mit der Kategorie: Rekrutierung vor Ort. Denn wie bereits erwähnt, sind die Teams in Österreich sehr homogen und (kulturelles) Diversitätsmanagement kommt eher vor Ort zu tragen. Ein großes Anliegen der Organisationen ist es, das Profil ihrer Zielgruppe durch ihre Mitarbeiterinnen zu spiegeln. Dies bezieht sich vor allem darauf, dass versucht wird, anhand der Vielfalt der Zielgruppe die eigenen Mitarbeiterinnen zu rekrutieren. HWA International, die seit über 20 Jahren in Bosnien Projekte durchführen, bei denen die Ermächtigung und Inklusion von Roma in die „Mehrheitsgesellschaft“ im Fokus steht, sind sehr bemüht, auch Roma als Projektmitarbeiterinnen zu rekrutieren. In diesem Fall ist somit, aufgrund des Kontextes, die „kulturelle/ethnische“ Herkunft ausschlaggebend. Die Projekte, die von HWA International in der Maghreb-Region durchgeführt werden, so zum Beispiel in Libyen, fokussieren auf andere Dimensionen. Im Fall von Libyen, ist derzeit die politische Diversität im Vordergrund. Ziel war es hier „politisch neutrale Personen“ zu rekrutieren, um eine möglichst breite Zielgruppe zu erreichen. Bei SOS Kinderdorf Österreich ist zudem Alter eine wichtige Dimension. So werden Kinder und Jugendliche zum Teil bei Projektevaluierungen integriert, aber auch bei der Programmentwicklung. Für LFDW ist Behinderung eine der wichtigsten Dimensionen. So bemühen sie sich, dass Projektmanagerinnen in den Länderbüros einerseits die „kulturelle Herkunft“ ihrer Zielgruppe widerspiegeln, andererseits wird angestrebt, dass auf dieser Ebene auch Menschen mit Behinderung tätig sind. Hier werden die Dimensionen: „kulturelle Herkunft“ und „Menschen mit Behinderung“, verschränkt.

7.1.7 Herausforderungen von (kulturellem) Diversitätsmanagement

Wie anhand des bereits Geschriebenen ersichtlich wurde, spielt (*Cultural*) *Diversity Management* eher vor Ort, also in den jeweiligen Länderbüros und Projekten eine Rolle. Warum zum Teil sehr wenige Menschen aus den sog. Ländern des globalen Südens in den österreichischen Teams tätig sind, hat, so die Argumentation, vor allem bürokratische Gründe. Denn es gäbe durchaus Bemühungen, Menschen aus Drittstaaten vermehrt und vor allem längerfristig in den österreichischen Teams zu beschäftigen. Die nationale Gesetzeslage bezüglich Aufenthalts- und Arbeitsrecht stellt jedoch eine unüberwindbare Hürde dar. Die Organisationen würden sehr gerne ihre lokalen Projektmanagerinnen und lokale Expertinnen in der Phase der Projektentwicklung als *Cultural Broker* einsetzen, dies sei allerdings nur temporär möglich, mit einer maximalen Dauer von drei Monaten – gemäß den Visabestimmungen. Vor allem SOS Children’s Villages, die DKA und die Caritas OÖ sprachen diesen Aspekt an.

„Und es gibt natürlich schon auch einfach praktische Hürden, die es halt auch oft schwermachen, gell. Also zum Beispiel jemanden mit nicht EU-Staatsbürgerschaft bei uns anzustellen ist einfach mehrfach gescheitert (GP SOS Children's Villages)“.

Es wurde betont, dass es zum Teil sehr schwierig und vor allem langwierig sei, die bürokratischen Vorschriften zu erfüllen. Der Faktor Zeit sei hier auch entscheidend, immer wieder wurde erwähnt, dass schlicht zu wenig Zeit und zu wenig Ressourcen, auch finanziell, zur Verfügung stehen, um beim Thema (*Cultural*) *Diversity Management* einen entscheidenden Schritt nach vorne zu tun.

Es ist so, dass ich jetzt mit fünf Wochenstunden für diese Diversity Funktion ausgestattet bin. Da ist es überschaubar was sich da alles ausgehen kann. Also um gewisse Diskussionen länger zu führen, da würde ich mir schon mehr Ressourcen wünschen, weil es einfach viel mehr Gespräche, Konfrontationen, Provokationen, was auch immer sozusagen ermöglicht, das habe ich so nicht (GP Caritas OÖ).

Zudem wurde auch oft angesprochen, dass es zwar ein Engagement für (*Cultural*) *Diversity Management* gäbe, dies aber in der Realität nicht so einfach umsetzbar sei

Äm, ich habe halt immer das Gefühl, so generell gesagt, dass ein Augenmerk darauf geworfen wird und es wird versucht und es ist auch niedergeschrieben. Aber dieser Lieferdruck sozusagen, im Alltag, egal ob das im Headoffice in Wien jetzt ist oder auch bei den lokalen Mitarbeitern im Feld. Es gibt oftmals für das Management zu wenig Luft und Zeit und zu wenig Möglichkeit um diesen Katalog der Diversität auch wirklich zu leben. Äm, es braucht halt oftmals mehr Zeit und mehr Aufmerksamkeit und mehr Auseinandersetzung. Ich finde das spaltet sich im Alltag und das spaltet wahrscheinlich auch die beiden Ebenen. Wenn wir von beiden Ebenen sprechen, vom Headoffice und vom Feld. Äm ja, das ist so generell so ein bisschen meine Erfahrung damit (GP HWA International).

Mit Ausnahme von SOS Children's Villages, wo die Arbeitssprache Englisch ist, wurde seitens der Organisationen betont, dass die potentiellen internationalen Mitarbeiterinnen sehr oft nicht über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen würden. Dies ist einer der wesentlichen Gründe, warum sehr wenige Mitarbeiterinnen mit einem sog. Migrationshintergrund in den österreichischen Teams tätig sind – vor allem auf Management-Ebene. Eine weitere Herausforderung liege in der Nostrifizierung von formellen Ausbildungen in Österreich. Aufgrund der schleppenden Bürokratie sei es zahlreichen Menschen mit einer adäquaten formellen Bildung, nicht möglich, eine entsprechende Anstellung zu finden. Dies führe dazu, dass die Kompetenzen von *Cultural Broker* sehr oft auf sprachliches und soziales Kapital reduziert werden. Vor allem die Caritas OÖ ging auf diese Herausforderung verstärkt ein. Da sie in Österreich Projekte betreiben, so zum Beispiel zum Thema kultursensible Pflege, setzten sie *Cultural Broker* gezielt ein. Dabei komme es sehr oft vor, dass Menschen mit einer Krankenpflegerinnen-Ausbildung oder einer ärztlichen Ausbildung in Österreich nicht praktizieren dürfen. Sie werden somit lediglich aufgrund ihrer sprachlichen Kenntnisse und ihres „kulturellen Verständnisses“ angestellt. Dies führe aber von Seiten der *Cultural Broker*

zu einer Perspektiven- und Aufstiegschancenlosigkeit, da sie eher in den niedrigqualifizierten Positionen eingestellt werden und dort verbleiben oder oftmals nur über das Ehrenamt Zugang fänden. Dieser Aspekt wurde auch von SOS Kinderdorf Österreich angesprochen. Laut der GP seien jedoch die sprachlichen und „kulturellen“ Kompetenzen nicht ausreichend, um als *Cultural Broker* tätig zu sein. Vielmehr müsse man auch über die passenden formellen Qualifikationen verfügen und über ausreichend Deutschkenntnisse.

Also in der Arbeit mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, da wäre ein großes Potential da, wenn wir mit jenen Leuten arbeiten die aus den Flüchtlingsherkunftsländern kommen. Das funktioniert aber leider auch nicht wie wir das gerne hätten. Weil zu wenig Leute verfügbar sind die zum Beispiel dolmetschen können oder die aus Syrien kommen und eine Sozialarbeiter Ausbildung haben (GP SOS Kinderdorf Österreich).

7.1.8 Interessen von (kulturellem) Diversitätsmanagement

Die Interessen, welche eine Organisation mit ihrem Ansatz von (*Cultural*) *Diversity Management* verfolgen, sprach ich bereits in den vorherigen Kapiteln an. Zusammengefasst überwiegt ganz eindeutig eine utilitaristische Auslegung von (*Cultural*) *Diversity Management*. Im Zentrum stehen die Anschlussfähigkeit und die verbesserte Wirksamkeit der Projekte durch den Einsatz von *Cultural Broker*.

Verständnis. Verständnis wie man Dinge umsetzen kann, wie man mit Problematiken umgehen kann Ein kulturelles Verständnis. Das ist wichtig, also wenn man eben gerade auch mit traumatisierten Kindern arbeitet. Da sollte man versteht wo die herkommen, was die brauchen. Das man Personen versteht und warum man gewisse Dinge wie und wo machen kann oder nicht ((...)). Vertrautheit ist ganz wichtig und gerade wenn wir sagen ok: every child a loving home, das heißt natürlich auch Vertrautheit und vertraut sein und deswegen ist es [die kulturelle Herkunft] glaube ich auch wichtig (GP SOS Children's Villages).

Allen Organisationen ist es sehr wichtig, die Buntheit ihrer Beneficiaries bei den eigenen Mitarbeiterinnen widerzuspiegeln. Außerdem gehe es darum was nach außen, auf anwaltschaftlicher Ebene gefordert wird, auch nach innen hin umzusetzen. Dies erhöhe die Glaubwürdigkeit gegenüber der Beneficiaries, aber auch gegenüber den Geldgeberinnen. Sprachliche, „kulturelle“ und regionale Kompetenzen stehen im Vordergrund. Daher wird vor Ort rekrutiert, da lokale Mitarbeiterinnen diese Kompetenzen mitbringen und somit eine Vertrauensbasis, Verständnis und Kommunikation ermöglichen, die von einer Außenseiterin niemals aufgeholt werden könne. Die GP von der Caritas OÖ fasste dies treffend zusammen:

Am Anfang geht es ja immer um den Beziehungsaufbau. Weil sonst findet ja gar kein Gespräch oder irgendetwas Sinnvolles statt. Und da tun sich halt Leute die den Kulturraum teilen und diese Codes einfach verstehen leichter ((...)) Äm, wir haben gemerkt, dass sich einfach vom Erstkontakt, also überhaupt den Kontakt erstellen und vom Beziehungsaufbau her, da tun sich eben Cultural Broker viel, viel leichter. Und das ist ganz entscheidend um dann einfach auch das zu tun was das Angebot sein sollte.

Auf die Frage, welche Funktion *Cultural Broker* in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe erfüllen, meinte LFDW:

Da geht es in erster Linie mal darum überhaupt die unterschiedlichen lokalen Sprachen zu sprechen. Es hat dann natürlich ganz viel mit Kultur zu tun, wie man auf solche Menschen zugeht bzw. wie offen die Menschen auf jemanden zugehen und bzw. wie offen sie auch über die Herausforderungen des täglichen Lebens kommunizieren. Also man breiten ja nicht x-beliebigen Menschen seine tagtäglichen Probleme aus. Und das macht definitiv einen Unterschied (GP LFDW).

Mit dieser Aussage wird suggeriert, dass aufgrund der gleichen Sprache und „kulturellen Herkunft“, *Cultural Broker* für die Zielgruppe keine x-beliebigen Menschen sind. Es wird somit eine Nähe erzeugt, die schlussendlich zu einer besseren Implementierung der Projekte führt.

7.2 Die Akteurinnen im Feld des (Cultural) Diversity Management

In diesem Kapitel widme ich mich den zentralen Akteurinnen im Feld des (*Cultural*) *Diversity Management*. Dabei geht es mir primär darum, den in Kapitel 4.1.2 dargelegten theoretischen Rahmen auf mein eigenes Forschungsfeld umzulegen. In einem ersten Schritt gehe ich daher auf die Anforderungen und Voraussetzungen ein, um eine legitime Playerin im Feld des (*Cultural*) *Diversity Management* zu sein. Dabei konzentriere ich mich vorwiegend auf das kulturelle und soziale Kapital der *Cultural Broker*. In einem weiteren Schritt gehe ich auf das symbolische Kapital und dessen Verteilung im Feld des (*Cultural*) *Diversity Management* ein. Was sind die Legitimationsprozesse, aufgrund derer es zu Anerkennung und Prestige im Zusammenhang mit bestimmten Kapitalformen kommt? Die Verteilung des symbolischen Kapitals ist auch deshalb von Bedeutung, da es Aufschluss über die Struktur des Feldes gibt. Denn die Struktur des Feldes wird durch die Beziehung der Positionen, die die jeweiligen Akteurinnen innehaben, determiniert (vgl. Johnson 1993: 6) Aufgrund des symbolischen Kapitals lassen sich somit Rückschlüsse darüber ziehen, weshalb *Cultural Broker* auf unterschiedlichen Ebenen tätig sind.

7.2.1 Kulturelles und soziales Kapital der Cultural Broker

Da *Cultural Broker* im Kontext der OEZA auf unterschiedlichen Ebenen tätig sind, strukturiere ich die folgenden Kapitel und die Ergebnisse diesen Ebenen entsprechend. Ich beginne mit dem kulturellen und sozialen Kapital der *Cultural Broker* im österreichischen Kontext. Es geht um Mitarbeiterinnen, die vorwiegend in Österreich tätig sind und nicht vor Ort in den Projekten. Ich beginne mit der Darstellung des kulturellen und sozialen Kapitals der *Cultural Broker* auf Management-Ebene und behandle danach die Projekt-Ebene. Der zweite Teil des Kapitels behandelt in gleicher Reihenfolge die Kapitalformen der *Cultural Broker* vor Ort in den Projektländern.

7.2.1.1 Cultural Broker in Österreich

Auf Management-Ebene ist vor allem inkorporiertes und institutionalisiertes kulturelles Kapital entscheidend. Linguistisches Kapital sowie Auslandserfahrungen und Berufserfahrung im Bereich der EZA spielen eine maßgebliche Rolle bei der Rekrutierung. *Cultural Broker* auf Management-Ebene sind vorwiegend als Länderreferentinnen tätig. Sie sind die Drehscheibe, über sie läuft die Kommunikation zwischen Österreich und den Projektländern. Auf einer weiteren Ebene sind die *Broker* zwischen den Geldgeberinnen und den Länderbüros angesiedelt. Sie leisten eine Art von Übersetzungsarbeit vor allem dann, wenn es darum geht, die Anliegen der Länderbüros und Projekte den westlichen Geldgeberinnen in einer ihr verständlichen „Sprache“ und Form zu präsentieren.

Hinsichtlich einer „kulturellen“ Vielfalt setzen sich die Teams auf Management-Ebene sehr homogen zusammen. Mitarbeiterinnen aus den sog. Ländern des globalen Südens sind auf Managementebene wenig bis kaum vertreten; ein Ergebnis, zu dem auch Al Ariss et. al. 2013 kamen und das von dem 2013 veröffentlichten Artikel von "the guardian" mit dem Titel: „*Diversity and Inclusion on NGO Boards: what the stats say*“, zusätzlich bestätigt wird (El Fairouz 2013).

Die „kulturelle“ Homogenität wurde von meinen Gesprächspartnerinnen meist damit erklärt, dass es schlicht wenig Bewerberinnen aus Drittstaaten gäbe. Zudem wurde häufig darauf hingewiesen, dass Probleme und Hürden bei der Genehmigung von Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis hinzukämen. Eine zusätzliche Herausforderung, so die Gesprächspartnerinnen, sei, dass die Qualifikationen oft nicht mit dem Anforderungsprofil übereinstimmen würden. Dieser Aspekt bezog sich sowohl auf formelle Qualifikationen – in Form von anerkannten Bildungsabschlüssen – als auch auf Berufserfahrungen und deutsche Sprachkenntnisse

Das Feld der Macht, "the field of power", zum Beispiel in Form der Macht des Staates, wirkt auch durch das Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* hindurch. Bourdieu zufolge folgt jedes Feld seinen eigenen Regeln und existiert unabhängig von anderen Feldern. Das Feld der Macht existiert jedoch vertikal durch alle Felder hindurch und strukturiert diese zusätzlich (vgl. Johnson 1993: 6). Dass der Staat durch Gesetze reguliert, wem Zugang zum Arbeitsmarkt gewährt wird und wem nicht, zeigen auch die Ergebnisse aus der Analyse der empirisch erhobenen Daten.

Auf die Frage, ob die Qualifikationen von internationalen Mitarbeiterinnen mit deren Einsatzgebieten übereinstimmen würden, meinte der GP von der Caritas OÖ:

Es stimmt oft nicht überein (...) in der Altenhilfe (...) zum Beispiel. Da gibt es einen ganz genauen Pflegeschlüssel. Das ist ja nicht zum Ausschuchen, sondern das ist gesetzlich oder mit Verordnungen ganz genau geregelt (...). Und das ist genau durchgetacktet, natürlich. Und jeder der diese Qualifikationen nicht hat, der wird dort auch nie angemessen bezahlt werden. Der kann eigentlich auch nicht hingeschickt werden zu der Abteilung und die können dem somit auch überhaupt nicht aus. Deshalb passiert es auch, dass Leute die zwar Arzt sind, nicht mal als Pflegehelfer sozusagen mitfahren dürfen. Weil die Caritas natürlich an die Vorschriften gebunden ist. Wie funktioniert Nostrifizierung oder Anerkennung. Und solange wir das nicht haben, können wir es auch nicht besser machen als es ist. Also darum passiert das auch, ja.

In allen Organisationen, außer SOS Children's Villages International, ist die deutsche Sprache sowie die Kenntnis von lokalen Sprachen der jeweiligen Projektländer ausschlaggebend für die Rekrutierung. Das linguistische Kapital der *Cultural Broker* ist enorm wichtig und hat großen Einfluss darauf, ob jemand eingestellt wird oder nicht. „Und von der Herkunft finde ich es auch durchaus schwierig, weil es bei uns [in Österreich] einfach, als größtenteils österreichische Organisation, ganz, ganz wichtig ist sehr gut Deutsch zu können (GP SOS Kinderdorf Österreich)“. Auf Basis meiner Ergebnisse gehe ich davon aus, dass dies die Rekrutierung von internationalen Mitarbeiterinnen zusätzlich erschwert und eine Barriere für Menschen aus den Ländern des sog. globalen Südens darstellt.

HWA International rekrutiert, nach eigenen Angaben, die Schlüsselpersonen auf Basis von „kultureller“ Kompetenz, (Auslands)Erfahrungen und Sprachen. Der Rekrutierungsprozess in Wien, im *Headoffice*, ist somit auf regionale Erfahrungen und Sprachen aufbauend, „die bulgarischen Kollegen [im Headoffice in Wien], die bringen dann einfach die Sprachkompetenz mit (GP HWA Internation)“. Auch SOS Kinderdorf Österreich hob dies hervor: „ich habe eine Kollegin die ist halb Nicaraguanerin und halb Österreicherin. Und ja. Wie gesagt da war ein zentraler Punkt warum wir sie aufgenommen haben die Sprache aber natürlich auch der „kulturelle *Background*“. Also sie betreut Peru logischerweise und Lateinamerika (GP SOS Kinderdorf Österreich)“. Die Gesprächspartnerin betonte, dass das linguistische Kapital und ihr Bezug zu Nicaragua ausschlaggebend für ihre Anstellung waren. Interessant an dieser Aussage ist, dass die Tatsache, dass ein Elternteil dieser Kollegin aus Nicaragua stammt, dazu führt, dass ihr „kulturelle“ Kompetenzen für Peru und ganz Lateinamerika zugeschrieben werden. Generell führt bei diesem Beispiel kulturelles Kapital zu symbolischem Kapital und legitimiert ihre Rekrutierung für die Projekte in Peru und Lateinamerika. Diese Aussage suggeriert, dass der gesamte „Kulturraum“ Lateinamerika eine gewisse Homogenität aufweist.

Institutionalisiertes kulturelles Kapital ist ebenso wichtig. Formelle Bildungsabschlüsse sind bedeutende Rekrutierungskriterien. Die immer wieder angesprochenen Probleme in der Nostrifizierung von im Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen, lässt darauf schließen, dass die Mitarbeiterinnen auf Managementebene allesamt im Besitz von westlichen Bildungsabschlüssen sind.

Da es auf Managementebene wenig bis kaum Mitarbeiterinnen aus den jeweiligen Projektländern oder allgemeiner, aus den Ländern des sog. globalen Südens gibt, wird eher auf Basis von Auslandserfahrungen und regionalen Erfahrungen rekrutiert. So zum Beispiel bei der DKA, wo die Länderreferentin für Indien auf eine Aufenthaltsdauer von über 10 Jahre kommt und das Land seit über 20 Jahren bereist. Das inkorporierte kulturelle Kapital der Projektmanagerinnen oder Länderreferentinnen bezieht sich vor allem auf ein sehr ausgewogenes Wissen über die „kulturellen“, politischen und sozialen Diskurse in jeweiligen Schwerpunktländern. „Die Länderreferentinnen bringen die lokalen Kenntnisse mit, es müssen also gewisse Kontexte einfach gekannt werden. Die grundlegende Geschichte, die grundlegenden Zusammenhänge, gewisse Diskurse im Land (GP DKA)“. Die Tatsache, dass die *Cultural Broker* auf Management-Ebene im Idealfall über eine ausgiebige Auslandserfahrung verfügen, lässt darauf schließen, dass diese Personen im Besitz von ausreichendem ökonomischen Kapital sein müssen, um sich solch einen Lebensstil zu finanzieren.

Ein weiterer Punkt, der von den Organisationen hervorgehoben wurde, ist die Tatsache, dass *Cultural Broker* in Österreich vor allem auch eine Art von Übersetzungsarbeit zwischen Geldgeberinnen und den Projektmanagerinnen vor Ort leisten.

Weil wir es schon immer noch [obwohl zunehmend versucht wird die Verantwortung an die jeweiligen Länderbüros abzugeben] ein bisschen als unsere Aufgabe sehen, diese Übersetzungsarbeit zwischen Geldgebern im Westen und Programmimplementierung im globalen Süden zu leisten. Das hat viel mit gewissen Erwartungshaltung zu tun, zum Beispiel an ein Reporting, das Einhalten von Deadlines, das Verfassen von Finanzberichte usw. Weil natürlich Geldgeber mit sehr westlichen Konzepten arbeiten (GP LFDW).

Die *Cultural Broker* müssen also über inkorporiertes kulturelles Kapital verfügen, um einerseits mit westlichen Konzepten von Entwicklungszusammenarbeit zu arbeiten. Sie müssen in der Lage sein, objektivierte kulturelles Kapital, z.B. Projektanträge, Evaluierungen, Reporting, Logical Framework zu bedienen, einzusetzen und zu interpretieren.

Auch SOS Kinderdorf Österreich sprach diesen Aspekt an: „Es wird meine Kollegin, die Uganda betreut, bei einem Programm Review Prozess in Uganda teilnehmen und da unser Wissen einbringen“.

Andererseits müssen die *Cultural Broker* über inkorporiertes kulturelles Kapital verfügen, welches vor allem im Kontext der Programmimplementierung zentral ist. Burt (2004), in seiner Theorie zu strukturellen Löchern, unterscheidet zwischen unterschiedlichen Ebenen auf denen *Broker* tätig sind. Auf der zweiten Ebene verortet er jene Praxis, die er als „transferring best practice“, bezeichnet. Auf dieser Ebene sind die *Broker* mit Ideen, Wissen und Handlungsformen in mehreren Gruppen vertraut. Sie sind somit in der Position und in der Lage zu erkennen, ob der Transfer von einer gruppenspezifischen Praxis, in eine andere Gruppe, einen positiven Effekt hätte. „[Broker know] how to translate the belief or practice into a language digestible in the target group (355)“. Das Zitat von LFDW veranschaulicht, dass *Cultural Broker* auf Management-Ebene diese Art von Übersetzungsarbeit leisten.

Das soziale Kapital der *Broker* auf Management-Ebene wurde von keiner Organisation angesprochen.

Lediglich die Caritas OÖ und SOS Kinderdorf Österreich betreiben auch Projekte in Österreich. In der direkten Zusammenarbeit mit der Zielgruppe – auf Projekt-Ebene - werden dabei internationale Mitarbeiterinnen gezielt als *Cultural Broker* eingesetzt.

Die Kompetenzen und Voraussetzungen, um als *Cultural Broker* im Feld des (*Cultural Diversity Managements*) tätig zu sein, beziehen sich vor allem auf inkorporiertes kulturelles Kapital und soziales Kapital. Auf Projekt-Ebene wird das soziale Kapital der *Cultural Broker* auf Grund der Zugehörigkeit zu einer „kulturellen, ethnischen oder religiösen *Community*“, als sehr wichtig hervorgehoben.

Sowohl von der Caritas OÖ als auch von SOS Kinderdorf Österreich werden *Cultural Broker* in der Zusammenarbeit mit Flüchtlingen und Migrantinnen eingesetzt. Die Caritas OÖ betonte, dass es in erster Linie darum gehe, die Zielgruppe sprachlich zu verstehen. Es werden also Menschen rekrutiert, die die jeweiligen Landessprachen beherrschen. „Kulturelle“ Kompetenzen wurden ebenso als entscheidendes Kriterium erwähnt und hervorgehoben. Vor allem im Beziehungsaufbau, und darum geht es in vielen Fällen vorwiegend, täten sich Menschen aus dem gleichen „Kulturraum“ leichter. Der gleiche „kulturelle *Background*“ schaffe Vertrauen und Verständnis, außerdem tue man sich so leichter die „kulturellen“ Codes zu verstehen.

Und zuletzt war der run relativ stark auf das Merkmal Herkunft. Also wenig Überraschen und aufgrund der allgemeinen gesellschaftlichen Situation. Wir standen natürlich auch vor der Herausforderung, dass wir einfach de facto mehr Klientinnen und Klienten haben die uns nicht

verstehen. Es hat auch dazu geführt, dass wir noch mehr Menschen mit bestimmten Sprachkenntnissen und bestimmten, die quasi *Cultural Broker* sind, da bewusst auch eingestellt haben. Auch unabhängig von ihrem Religionsbekenntnis oder sonst was. Die sind vor allem, also auch zuletzt, über die großen Flüchtlingsbewegung 2015 in die Organisation hereingekommen. (GP Caritas OÖ).

Es geht aber nicht nur um das linguistische Kapital der *Cultural Broker*. Vor allem die GP von der Caritas OÖ wollte die Kompetenzen der *Cultural Broker* nicht auf etwaige sprachliche Kompetenzen reduziert wissen.

Also das ist ja im Moment ein riesen Thema. In der ganzen Integrationsdebatte wird jetzt quasi fast nur mehr über Werte diskutiert. Da geht's ja mehr darum auch das System dahinter zu erklären: warum machen wir das so und nicht anders und was ist uns dabei wichtig und da kommt diese *Cultural Broker* noch viel stärker zum Einsatz, auch von dem her was von Integrationsarbeit erwartet wird. Und dann braucht man sie noch mehr (GP Caritas OÖ).

Wie die Gesprächspartnerin von der Caritas OÖ es passend ausdrückte, geht es dabei vorwiegend darum "das System dahinter zu erklären". Dabei werden Migrantinnen, die schon länger in Österreich leben und Deutsch sprechen, als *Cultural Broker* eingesetzt. Einerseits ermöglichen sie der Caritas OÖ durch ihr soziales Kapital den Zugang zu marginalisierten Gruppen und vor allem auch zu Gruppen, zu denen der Staat oder die NGOs oftmals keinen Zugang haben. Andererseits setzen sie ihr inkorporiertes kulturelles Kapital ein, um eine Form von Übersetzungsarbeit zwischen der Caritas OÖ und deren Klientinnen zu leisten. Von der Caritas OÖ und von SOS Kinderdorf Österreich wurde angesprochen, dass es ein geteilter „kultureller *Background*“ mehr als ein Eisbrecher sei. Er schaffe Vertrauen, die *Cultural Broker* werden vor allem von Seiten der Zielgruppe rascher akzeptiert. Sie seien in der Lage eine Brücke zwischen der Organisation und den Klientinnen zu bilden. Generell betonte der GP von SOS Kinderdorf Österreich, dass es große Potentiale gäbe, wenn die Mitarbeiterinnen aus den Flüchtlingsherkunftsländern rekrutiert werden.

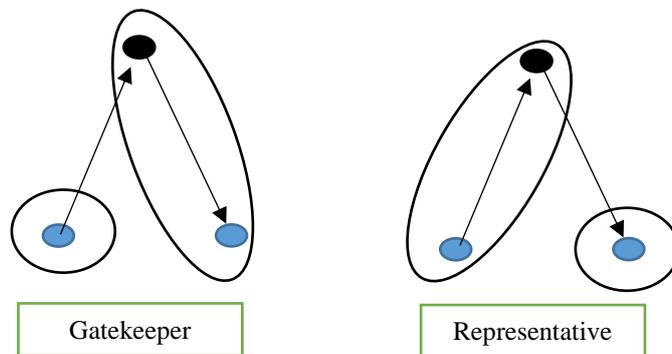
Da gibt es auch ganz tolle Best-Practice-Beispiele. Also wir haben vereinzelt sehr tolle Leute und die wirklich gute Arbeit machen, wo man halt merkt, dass jemand der aus dem Kulturkreis kommt wahrscheinlich wirklich eine Brücke bilden kann, ja. Der spricht jetzt sozusagen, im übertragenen Sinne, beide Sprachen und kann einem Jugendlichen sagen oder vorleben wie Österreich funktioniert (GP SOS Kinderdorf Österreich).

Dies deckt sich zum Beispiel mit der Definition von Sara de Jong: Die Rolle von Kulturmittlerinnen bzw. *Cultural Broker* bestehe darin „zwischen den Kulturen“ zu vermitteln. Laut de Jong (a2015) sind *Cultural Broker* in ihrer Position als Mittelsperson in der Lage Probleme und Herausforderungen zu adressieren, die nur von jenen verstanden und gelöst werden können, die zwischen den Personen, Gruppen und eben auch „Kulturen“ stehen (vgl. 113). Sie praktizieren zwischen zwei Welten und sind somit, laut de Jong, Beispiel transkultureller Praktiken.

Verständnis. Verständnis wie man Dinge umsetzen kann und wie man mit Problematiken umgehen kann. Ein kulturelles Verständnis. Das ist wichtig, also wenn man eben gerade auch mit traumatisierten Kindern arbeitet. Da sollte man verstehen wo die herkommen, was die brauchen. Das man Personen versteht und warum man gewisse Dinge wie und wo machen kann oder nicht ((...)). Vertrautheit ist ganz wichtig und gerade wenn wir sagen ok: every child a loving home, das heißt natürlich auch Vertrautheit und vertraut sein und deswegen ist es [die kulturelle Herkunft] glaube ich auch wichtig (GP SOS Children's Villages).

Wie in Kapitel 2.1, Abbildung 2: Triaden nach Gould & Fernandez dargestellt, unterscheiden sie, aufbauend auf Simmels Überlegungen, zwischen fünf *Broker*-Konstellationen. Bei der Praxis der *Cultural Broker* im österreichischen Kontext handelt es sich eher um Konstellationen, wo die Kulturmittlerinnen die Funktionen von „*Gatekeeper*“ und „*Representatives*“ einnehmen.

Abbildung 5: Gatekeeper und Representatives, nach Gould und Fernandez



(Gould & Fernandez 1989: 93).

7.2.1.2 Cultural Broker vor Ort in den Projektländern

Über die *Cultural Broker* vor Ort, auf Management-Ebene, läuft die Kommunikation. Sie sind an der Schnittstelle zwischen Österreich und der Projektimplementierung situiert. Da es für die Teams in Österreich oftmals schwierig sei zu spüren, was genau vor Ort vor sich geht (vgl. GP HWA International), spielen die Projektmanagerinnen oder Programmkoordinatorinnen¹⁶ eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, die Anliegen, Fortschritte und Herausforderungen in der Projektimplementierung zu kommunizieren. Laut LFDW erfüllen in ihrer Organisation die Programmkoordinatorinnen die Funktion von *Cultural Broker*. Auf ihrem Wissen aufbauend werden Programme und Projekte für potentielle Geldgeberinnen entwickelt¹⁷ (vgl. GP: LFDW). Alle Gesprächspartnerinnen betonten, dass die *Cultural Broker* vor Ort, auf Management-

¹⁶ Die Berufsbezeichnungen wie Programmkoordinatorin, Projektmanagerin, Konsultantin verwende ich in dieser Arbeit synonym. Die untersuchten Organisationen bedienen sich unterschiedlicher Bezeichnungen. Gemeint waren aber immer jene Personen, die ein Länderbüro leiten und die Programmimplementierung koordinieren.

¹⁷ Besonders interessant an dieser Aussage finde ich die Wortwahl, dass die Projekte **für die Geldgeberinnen entwickelt** werden.

Ebene, Schlüsselpersonen und die Drehscheibe seien, über die die Kommunikation – in beide Richtungen – laufe. Sie werden auf Basis von „kulturellen“ Kompetenzen, Berufserfahrungen, Ausbildung und Sprachen rekrutiert. Die zentralen Kapitalformen sind dem inkorporierten und institutionalisierten kulturellen Kapital zuordenbar. Soziales Kapital ist auf dieser Ebene eine zentrale Kapitalform.

Alle Gesprächspartnerinnen betonten, dass die *Cultural Broker* vor Ort andere Zugänge und alternative Perspektiven mitbrächten. Sie seien in der Lage, lokale Probleme und Herausforderungen einfach viel besser und schneller zu erkennen und zu verstehen. Diese Kompetenzen führen letztendlich dazu, dass die Projekte mehr Wirksamkeit erreichen würden.

Andererseits ist es auch wichtig, und dieser Aspekt wurde besonders von der DKA hervorgehoben, dass die *Cultural Broker* vor Ort auch mit den westlichen Konzepten und Instrumenten der EZA vertraut sind.

Wir haben zwar keine Länderbüros, es wird aber lokal mit Konsulentinnen gearbeitet. Das sind dann schon sehr oft Cultural Broker. Die haben dann vielleicht eine Geschichte, dass sie auch mal in Europa gelebt haben und wenn es nicht so ist, dann sind es auf jeden Fall Leute die unsere Perspektive sehr gut verstehen. Die einfach durch ihre Ausbildung, durch ihre Erfahrung uns verstehen. Das sind dann auch die Leute auf die wir setzen, die diese Beziehungsarbeit machen. Die ermöglichen eine positive Zusammenarbeit und helfen (GP DKA).

Ähnlich wie bei den *Cultural Broker* auf Management-Ebene in Österreich müssen auch auf dieser Ebene die Projektmanagerinnen über inkorporiertes kulturelles Kapital verfügen, um das oftmals westlich geprägte objektivierte kulturelle Kapital zu interpretieren, zu bedienen und zu deuten. Dies suggeriert, dass diese Personen auch über genügend ökonomisches und soziales Kapital verfügen müssen, um sich diese Kapitalformen einzuverleiben.

HWA International ist die einzige Organisation, die auch Projektmanagerinnen von Österreich aus in die Projektländer entsendet. Alle anderen Organisationen rekrutieren ihre Projektmanagerinnen ausschließlich vor Ort, außer es handelt sich um spontane und kurzfristige Einsätze, wie z.B. nach einer Naturkatastrophe, dann werden auch Mitarbeiterinnen von Österreich entsandt.

Das soziale Kapital der *Cultural Broker* vor Ort, auf Management-Ebene, ist für die österreichischen Teams sehr wichtig. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die Vernetzung vor Ort hat mitunter Einfluss darauf, wo und für wen Projekte implementiert werden. Ein Aspekt auf den auch Bierschenk & Chauveau & de Sardan (2002) hinwiesen. So sehen sie die geographische Verteilung und Dichte von Entwicklungsprojekten als von den Aktivitäten der Kulturmittlerinnen wesentlich beeinflusst (vgl.: 8, siehe dazu: Kapitel 2.1.2). Vor allem bei längerfristigen Projekten sei es zentral, dass die Mitarbeiterinnen vor Ort gut vernetzt sind. In

den Fällen, wo z.B. aufgrund einer humanitären Krise oder Naturkatastrophe schnell agiert werden müsse, bringen lokale Partnerorganisationen das notwendige soziale Kapital mit, um Projekte schnell und wirkungsmächtig umzusetzen.

Die GP von LFDW ging auf diesen Aspekt ein, das folgende Zitat veranschaulicht, dass soziales Kapital, sowohl bei kurzfristigen als auch bei längerfristigen Projekten, maßgeblich für den Erfolg eines Projektes ist.

Auf die Frage hin, wie wichtig es ist, dass die Projektmanagerinnen vor Ort gut vernetzt sind, vor allem auch mit der Zielgruppe, meinte die GP von LFDW:

Ganz wichtig. Ganz wichtig, also ohne dem geht es sicherlich überhaupt nicht. Keine Frage. Es sind ja auch letztendlich Beziehungen die es über viele Jahre gibt. Also wir machen ja nichts wo wir sagen: so das ist jetzt für ein Jahr und dann war es das, sondern meistens ist das eine Zusammenarbeit die auf Langfristigkeit beruht. Da braucht es ja meistens viele Jahre bis Fortschritte erzielt werden.

Wenn es lokal kein eigenes Länderbüro gibt, dann:

Ja, meistens geht es dann über lokale Organisationen. Das können Regierungsorganisationen sein, NGOs sein, kirchliche Organisationen sein, also das ist ganz breit gefächert. Die müssen in diesem Bereich arbeiten und dann auch das entsprechende Knowhow mitbringen, den entsprechenden Zugang zur Zielgruppe. Genau (ebd.).

Auch HWA International bezog sich darauf, dass mitunter auch Partnerorganisationen das notwendige soziale Kapital für die Projektimplementierung mitbringen.

Länder wo wir nur schnell reingehen, z.B. nach einem Erdbeben in Nepal, wo wir sagen: ok wir haben kein lokales Netzwerk aber wir implementieren unserer Projekte durch vertrauenswürdige Projektpartner, die wir aus bestimmten Kriterien auswählen. Dann sind wir zwar auch als Hilfswerk aktiv vor Ort und machen meistens Katastropheneinsätze aber halt nicht mit den eignen Mitarbeitern sondern nur mit lokalen Partnerorganisationen (GP HWA International).

Im Modell von Gould & Fernandez „*Structures of Mediation*“ nehmen *Cultural Broker* auf Management-Ebene die Funktion von „*Representatives*“ und „*Gatekeeper*“, ein. Wobei ich der Triade noch eine vierte Ebene hinzufügen würde, jene der *Cultural Broker* auf Projekt-Ebene, die vor Ort direkt mit der Zielgruppe zusammenarbeiten.

Auf Projekt-Ebene wurde von allen Gesprächspartnerinnen hervorgehoben, dass vorwiegend lokal rekrutiert werde. Dies wird als besonders erfolgreiche (*Cultural*) *Diversity Management*-Maßnahme empfunden. Den Organisationen ist es sehr wichtig, das Profil der Zielgruppe widerzuspiegeln; ein Aspekt, der auf Management-Ebene lediglich von LFDW angesprochen wurde. So ist es ihnen ein Anliegen, auf Management-Ebene auch Menschen mit Behinderung einzustellen. Zum Teil wird dies erfüllt.

HWA International, die in Bosnien seit vielen Jahren Projekte zur Förderung von Roma betreiben, betonten ebenso, dass sie sich bemühen, dass die Mitarbeiterinnen auf Projekt-Ebene

das Profil der Zielgruppe widerspiegeln und somit selbst der Gruppe der Roma angehören. Sie betonten, dass so vor allem in der Phase des Kennenlernens und generell beim gemeinsamen Arbeiten eine Vertrauensbasis gebildet werde, die wahrscheinlich nicht aufgeholt werden könne von einem Gegenüber, dass eine andere Sprache spricht oder aus einer anderen Region, aus einem anderen politischen Hintergrund stammt (vgl. GP: HWA International).

Auch SOS Children's Villages verfolgt eine ähnliche Strategie und rekrutiert ihre *Cultural Broker* auf Projekt-Ebene aufgrund ähnlicher Kapitalformen.

Wenn ich jetzt zum Beispiel Kinder betreue die einen muslimischen Glauben haben dann bemühen wir uns sehr, dass wir auch eine Kinderdorfmutter haben, die einen muslimischen Glauben hat oder zumindest dem offen gegenübersteht und das versteht und fördert. Das ist uns sehr wichtig und man merkt auch immer mehr die Bedeutung der sog. Biographie Arbeit, gerade bei Trauma und mit Kindern, da wird immer mehr und immer deutlicher wie wichtig das ist. Einfach um dann in der gemeinsamen Arbeit weiterzukommen. Da muss man seine Wurzeln verstehen, akzeptieren und kennen und wenn einem dies verwehrt wird oder das immer als negativ weitergegeben wird, dann ist das wirklich für die Entwicklung eines Menschen schlecht. Das kann man mittlerweile auch wissenschaftlich belegen.

Bezüglich des institutionalisierten kulturellen Kapitals ist es schwierig, eine allgemeine Aussage zu treffen. Je nach Kontext, nach Arbeitsschwerpunkt und Einsatzgebiet der *Cultural Broker* auf Projekt-Ebene sind formelle Bildungsabschlüsse und Zeugnisse mehr oder weniger wichtig.

Generell interessant fand ich persönlich die Tatsache, dass diese Mitarbeiterinnen vor Ort, die direkt mit der Zielgruppe arbeiten, von allen Gesprächspartnerinnen mit der Praxis des *Cultural Brokerage* in Verbindung gebracht wurden und als sehr bedeutende Akteurinnen im Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* bewertet wurden. Vor allem in der theoretischen Auseinandersetzung und in der Phase der Planung dieser Arbeit hatte ich persönlich die Mitarbeiterinnen auf dieser Ebene als weniger relevante Akteurinnen wahrgenommen bzw. brachte ich sie weniger mit dem Konzept von *Cultural Brokerage* in Verbindung. Da jedoch alle Organisationen besonders auf die Praxis des *Cultural Brokerage* auf Projekt-Ebene aufmerksam machten und dies als besonders wichtig und positiv hervorhoben, kann ich dies nicht ignorieren.

7.2.2 Symbolisches Kapital der Cultural Broker und dessen Verteilung im Feld des (Cultural) Diversity Managements

Also man tut sich einfach schwer aus der eigenen Kultur einen Schritt raus zu machen und in die andere Kultur diesen Schritt hinein zu machen. Wir sind einfach Jahrzehntlang durch unsere Kultur geprägt und sozialisiert. Haben da unsere Erfahrungen gemacht und das ist einfach schwierig. Also ich merke es bei mir selber. Ich habe viele Jahre in Mosambik gearbeitet aber umso mehr man natürlich in den kulturellen Rahmen hier in Wien sozusagen eingebunden ist umso schwieriger wird das einfach immer mitzudenken. Und das ist eine Herausforderung, da braucht man sich gar nix vormachen. Das ist kein Thema (GP LFDW).

Was dieses Zitat sehr schön veranschaulicht, ist eine Form der Kulturalisierung, die in allen Gesprächen präsent war und sicherlich auch eng mit dem Thema *Cultural Brokerage* und (*Cultural*) *Diversity Management* in Verbindung steht. Der Diskurs über „voneinander getrennte Kulturräume“ schafft in einem ersten Schritt und legitimiert in einem zweiten Schritt den Einsatz und die Praxis von *Cultural Brokerage* in der Entwicklungszusammenarbeit.

Durch die Gespräche, die ich mit den Organisationen führte, hatte es den Anschein, dass *Cultural Broker* auf Management-Ebene, sowohl in Österreich als auch vor Ort, mit wirkungsmächtigeren symbolischen Kapital ausgestattet sind als die *Broker* auf Projekt-Ebene.

Bei dem inkorporierten kulturellen Kapital und vor allem dem sozialen Kapital der *Broker* vor Ort auf Management-Ebene scheint es sich um jene Kapitalformen zu handeln, die die *Broker* dazu befähigt, diesen entscheidenden Schritt aus der eigenen in die andere „Kultur“ zu tun. Je mehr Auslandserfahrung ein *Cultural Broker* mitbringt, desto mehr Anerkennung und Legitimität erhält dessen Praxis - am meisten jedoch, wenn die *Broker* das Profil der Zielgruppe widerspiegeln. Das folgende Zitat unterstreicht nochmals diese Perspektive: „Ich glaub trotzdem, dass es wahnsinnig schwierig ist wirklich eine andere Kultur völlig zu verstehen und sich dann auch entsprechen zu verhalten oder das Verhalten entsprechend anzupassen. Ich glaube eigentlich nicht, dass das wirklich möglich ist. Also da reichen vier Jahre sicher nicht aus (GP LFDW)“.

Gerade deshalb wurde immer wieder hervorgehoben, dass die Praxis der *Cultural Broker* so wichtig sei für die Organisationen.

Ja definitiv, definitiv. Also, weil einfach Sprache, kultureller Hintergrund usw. das ist einfach mehr als ein Eisbrecher beim Kennenlernen und beim gemeinsamen arbeiten. Das ist eine Vertrauensbasis, die kann wahrscheinlich nicht aufgeholt werden von einem Gegenüber, dass eine andere Sprache spricht oder aus einer anderen Region oder einem anderen politischen Hintergrund stammt. Also speziell bei diesen sensiblen Themen ist es glaube ich ein riesengroßer Schritt der über andere Dimensionen nicht aufgeholt werden könnte (GP LFDW).

Bourdieu schrieb, dass die Legitimierung von kulturellem Kapital zu symbolischem Kapital führt. Außerdem führt die ungleiche Verteilung bestimmter Kapitalformen, innerhalb eines Feldes dazu, dass manche, für ein Feld spezifische, Kapitalformen als besonders, als übergeordnet angesehen werden (vgl. Bourdieu 1977: 171).

Die Nachfrage nach inkorporiertem kulturellem Kapital, welches mit bestimmten „Kulturen“ in Verbindung gebracht wird, so z.B. gewisse Sprachkenntnisse, dessen Mangel und ungleiche Verteilung im österreichischen Kontext führt dazu, dass internationale Mitarbeiterinnen und generell Menschen mit „Migrationshintergrund“ speziell im Feld des (*Cultural*) *Diversity*

Managements in NGOs in der Lage sind, ihr inkorporiertes kulturelles Kapital und generell ihren Habitus neu zu verhandeln, um ihm symbolisches Kapital zu verleihen.

In meiner empirischen Untersuchung zeigte sich, dass dies vor allem deshalb möglich ist, da von Seiten der Organisationen und der Mehrheitsbevölkerung internationalen Mitarbeiterinnen inkorporiertes kulturelles Kapital und soziales Kapital zugeschrieben wird. Es wird als nützlich und wertvoll für die Organisation bewertet. Dies wurde von meinen Gesprächspartnerinnen unter Rückgriff auf utilitaristische Argumente eines (kulturellen) Diversitätsmanagements untermauert.

7.3 Praxis des Cultural Brokerage

In diesem Kapitel steht die Praxis der *Cultural Broker* im Vordergrund. Welche Praxen werden innerhalb des Feldes des (*Cultural*) *Diversity Managements* als *Cultural Brokerage* definiert? Wie wird diese Praxis eingesetzt und wie wird dies von Seiten der Organisation bewertet? Wie setzten *Cultural Broker* ihr Kapital im Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* um? Da in den vorherigen Kapiteln immer wieder die Praxis des *Cultural Brokerage* angesprochen wurde, hebe ich in diesem Kapitel die zentralen Praxen zusammenfassend noch einmal hervor.

Allgemein werden *Cultural Broker* als sehr zentrale Personen wahrgenommen. Sie sind Schlüsselpersonen in der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Gruppen. Auf diesen Aspekt ging ich bereits in der theoretischen Auseinandersetzung ein (siehe Stovel & Schaw 2010, Burt 2004, Simmel 1950, Gould & Fernandez 1989). Dies bestätigte sich auch bei den Interviews mit den Organisationen.

[die Kommunikation läuft] über diesen Cultural Broker. Genau, da fließt alles zusammen. Also es gibt für jedes Land einen Programmkoordinator und der hat sicherlich diese Rolle des Cultural Brokers. Aber genauso, weiß ich nicht nennen wir es halt Knowledgebroker zu sein und dieses Wissen zwischen Beiden hin und her zu switschen ((...)). Das sind sehr zentrale Personen, genau. (GP LFDW).

Dieses Zitat spricht zwei zentrale Aspekte des *Cultural Brokerage* an. Einerseits geht es um das „Zusammenfließen“. Nicht nur einmal wurde die Position der *Cultural Broker* als „Drehscheibe“ bezeichnet. An dieser Position fließen unterschiedliche Perspektiven, Wissen, Herangehensweisen und dergleichen zusammen. Die Praxis der *Cultural Broker* bestehe darin, einen Überblick über die unterschiedlichen Aktivitäten zu haben und wenn notwendig, zu vermitteln und zwischen den beiden, und dies ist der zweite Aspekt, zu „switchen“. Sie leisten in diesem Zusammenhang eine Art von „Übersetzungsarbeit“. HWA International sprach die „overall responsibility“ zu Deutsch, die Gesamtverantwortlichkeit oder Gesamtzuständigkeit, der Projektmanagerinnen über das jeweilige Schwerpunktland an. Da die Teams in Wien die

Projekte auf das jeweilige Wissen der *Cultural Broker* aufbauend entwickeln und implementieren, müssen sie in der Lage sein, die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen sowohl von Seiten der Geldgeberinnen, als auch von der Zielgruppe zu kommunizieren.

Bei allen Organisationen sind die Länderreferentinnen und Programmkoordinatorinnen die bedeutendsten Akteurinnen im Wissensaustausch zwischen Österreich und den Projekten vor Ort. Projektreisen sind in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument, um sich ein *Briefing* zu holen. Reisen nach Österreich von Projektmanagerinnen sind eher die Ausnahme. Dinge zu diskutieren, Workshops zum Wissensaustausch, dies geschieht bei allen Organisationen in Form von Projektreisen von Seiten der Länderreferentinnen in die jeweiligen Projektländer

Die Praxis, die jedoch am meisten betont wurde und auch am meisten wertgeschätzt wird, ist jene, dass *Cultural Broker* in der Lage seien, eine Vertrauensbasis aufzubauen in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe, die von einem „*outsider*“ niemals erreicht werden könne.

Dann ist es natürlich wichtig, dass wir unsere eigenen Leute nach solchen Kriterien rekrutieren um diese Vertrauensbasis auch zu schaffen, zwischen den Mitarbeitern und den Zielgruppen. Ich glaube, wenn das nicht so wäre dann würde wahrscheinlich sehr viel sagen wir mal an Tiefe des Projektes verloren gehen (...). Das ist eine Vertrauensbasis, die kann wahrscheinlich nicht aufgeholt werden von einem Gegenüber das eine andere Sprache spricht oder aus einer anderen Region oder einem anderen politischen Hintergrund stammt (GP HWA International).

Dieser Aspekt wurde sowohl im österreichischen Kontext angesprochen, als auch vor Ort. In Österreich betonten die Caritas OÖ und SOS Kinderdorf Österreich, dass Mitarbeiterinnen, die das Profil der Zielgruppe spiegeln, viel schneller akzeptiert werden, ein „kulturelles Verständnis“ mit sich brächten und die Herausforderungen besser erfassen und verstehen können.

Am Anfang geht es ja immer um den Beziehungsaufbau. Weil sonst findet ja gar kein Gespräch oder irgendetwas Sinnvolles statt. Und da tun sich halt Leute die den Kulturraum teilen und diese Codes einfach verstehen leichter (...). Äm, wir haben gemerkt, dass sich einfach vom Erstkontakt, also überhaupt den Kontakt erstellen und vom Beziehungsaufbau her, da tun sich eben *Cultural Broker* viel, viel leichter. Und das ist ganz entscheidend um dann einfach auch das zu tun was das Angebot sein sollte. (GP Caritas OÖ).

Dieses Zitat spricht erstens an, wie *Cultural Broker* ihr soziales Kapital einsetzen, um Kontakt zur Zielgruppe herzustellen. Die Gesprächspartnerinnen argumentierten dahingehend, dass beim Beziehungsaufbau, bei der Kontaktaufnahme sich *Cultural Broker*, die wohlgerne das Profil der Zielgruppe widerspiegeln, sich viel leichter täten.

Also wir haben vereinzelt sehr tolle Leute die wirklich gute Arbeit machen, wo man halt merkt, jemand der aus dem Kulturkreis kommt der kann wahrscheinlich wirklich eine Brücke bilden, ja. Der spricht jetzt sozusagen im übertragenen Sinn beide Sprachen und kann einem Jugendlichen sagen oder vorleben wie Österreich funktioniert (GP SOS Kinderdorf Österreich).

Die Tatsache, dass *Cultural Broker* eine Vermittlerrolle im Kontakt mit der Zielgruppe innehaben, liegt aber nicht nur daran, dass sie im „übertragenen Sinn beide Sprachen sprechen und eine Brücke bilden“ (vgl. ebd.), sondern es ist im Wesentlichen auch die Sprache an sich.

Wir standen natürlich auch vor der Herausforderung, dass wir einfach de facto mehr Klientinnen und Klienten haben die uns nicht verstehen. Es hat auch dazu geführt, dass wir noch mehr Menschen mit bestimmten Sprachkenntnissen und bestimmten, die quasi *Cultural Broker* sind, da bewusst auch eingestellt haben (GP Caritas OÖ).

Eine weitere wichtige Praxis der *Cultural Broker* ist es also auch zu übersetzen, zu dolmetschen um die Kommunikation und den Kontakt überhaupt zu ermöglichen.

8. Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis der Literatur ging ich davon aus, dass internationalen Mitarbeiterinnen ein bestimmtes „Wissen“ und bestimmte „Kompetenzen“ aufgrund ihrer Herkunft zugeschrieben werden.

Diese Hypothese konnte ich bestätigen. Wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wurde, finden solche Zuschreibungen statt und internationalen Mitarbeiterinnen wird aufgrund ihrer Herkunft vorwiegend kulturelles und linguistisches Kapital zugeschrieben. Dies führt dazu, dass sie als besonders kompetente Mitarbeiterinnen gelten, wenn Projekte in ihren Herkunftsländern implementiert werden. Dies beschränkt sich aber nicht nur auf ein Land oder eine Region. Es kann dies ebenso der Fall sein, wenn die Zielgruppe einer bestimmten *Community* angehört und die Mitarbeiterinnen dieser ebenso angehören. In den meisten Fällen wurden internationalen Mitarbeiterinnen automatisch interkulturelle Kompetenzen zugeschrieben, die sie dazu befähigen, zwischen unterschiedlichen Gruppen zu vermitteln. Eine weitere Kompetenz bestände darin, dass sie alternative und neue Perspektiven in die Organisation mitbrächten.

Überdies gehe ich davon aus, dass die Anstellung von Mitarbeiterinnen aus den „Ländern des globalen Südens“ der Logik des Feldes des (Cultural) Diversity Managements folgt und diesen Menschen somit Attribute wie Mehrsprachigkeit, Mobilität und Flexibilität, die Funktion von „Brücken“, Interkulturelle Kompetenz und Innovationsfähigkeit in positiver Hinsicht und aufgrund ihrer Herkunft zugeschrieben werden. Diese Attribute werden dabei als wertvoll und wichtig für die Organisation angesehen.

Diese Hypothese hat sich ebenso bestätigt. In allen Gesprächen wurden diese Attribute erwähnt und in positiver Hinsicht hervorgehoben. Internationale Mitarbeiterinnen werden, sofern die Anstellung möglich ist, aufgrund dieser zugeschriebenen Attribute angestellt. Anzumerken ist jedoch, dass von zwei Organisationen die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen aus den sog. Ländern des globalen Südens auch kritisch hinterfragt wurden. Es gab Vorbehalte, ob diese Personen aufgrund ihrer Biographie diese Kompetenz denn auch automatisch mitbrächten.

Meine These lautete, dass Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ in der OEZA - bei gleichen oder etwas schlechterem Qualifikationsprofil wie Menschen ohne „Migrationshintergrund“ - bevorzugt angestellt werden, da ihnen aufgrund ihrer Herkunft und Biographie ein gewisses Expertinnenwissen zugeschrieben wird, welches als nützlich für ihre Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit angesehen wird.

Nicht zuletzt die Stellenausschreibung von Südwind und der Clean Clothes Kampagne, in welchen Menschen aus dem globalen Süden ermutigt wurden sich zu bewerben, bestätigte mich in dieser Annahme. Sie zählen unter den Rahmenbedingungen folgenden Punkt auf: „MigrantInnen aus den Ländern des Südens [...] werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt (Stellenausschreibung Clean Clothes Kampagne)“.

Diese These kann ich nicht bestätigen. Ich habe alle Organisationen direkt auf solch eine Strategie und Form einer positiven Diskriminierung angesprochen. Die Frage lautete, ob sie solch eine Rekrutierungsstrategie wie von Südwind und der Clean Clothes Kampagne verfolgen bzw. sich vorstellen könnten, in Zukunft diese Form einer positiven Diskriminierung von Menschen mit „Migrationshintergrund“ einzusetzen.

Alle Organisationen, bis auf LFDW, lehnten dies ab. Die Gesprächspartnerinnen schienen eher irritiert zu sein und betonten sofort, dass sie in ihrer Rekrutierung absolut neutral seien. Alle Organisationen hoben jedoch hervor, dass sie daran arbeiten bzw. es sich auch wünschen würden, mehr internationale Mitarbeiterinnen anzustellen. Es wurde zwar immer die Hürden betont, die vor allem die Anstellung von Menschen aus Drittstaaten erschweren, was jedoch nie angesprochen wurde sind konkrete Maßnahmen, um diesen Hürden entgegenzuwirken und so die kulturelle Diversität zu fördern und zu erhöhen.

Ich rückte folgende leitende Forschungsfrage in das Zentrum meiner Arbeit, mit folgenden begleitenden Unterfragen:

Welcher Logik unterliegt die Anstellung von Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ in den in der OEZA tätigen NGOs?

Unter welchen Bedingungen wird in der OEZA tätigen Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ ein „Expertinnen -und Kompetenzwissen“ auf Basis ihrer Herkunft zugeschrieben?

Und mit welcher Begründung wird solch ein „Wissen“ und damit einhergehende „Kompetenzen“ als nützlich für die Organisation und ihre Tätigkeit in der EZA angesehen?

Bourdieu schrieb: „Vielmehr legt die spezifische Logik eines jeden Feldes jeweils fest, was auf diesem Markt Kurs hat, was im betreffenden Spiel relevant und effizient ist, was in Beziehung auf dieses Feld als spezifisches Kapital und daher als Erklärungsfaktor der Formen von Praxis fungiert“ (1987: 194).

Wie in Kapitel 7.1 „Der Diversitätsdiskurs“ bereits ausführlich veranschaulicht, folgt die Anstellung von Menschen aus den Ländern des sog. globalen Südens der Logik *des (Cultural) Diversity Managements*. Wobei jede Organisation, die ich als Subfelder definierte, zwar der Logik des Feldes des *(Cultural) Diversity Managements* folgt, je nach Schwerpunktsetzung jedoch unterschiedliche Diversitätsdimensionen und Kaitalformen in den Vordergrund bzw. Hintergrund rückt. Grundsätzlich überwiegt jedoch eine utilitaristische Perspektive. Die Logik, welche die Rekrutierungsstrategie maßgeblich beeinflusst, hat primär die Nutzbarmachung der Kapitalformen, die internationale Mitarbeiterinnen mitbringen bzw. die ihnen zugeschrieben werden, zum Ziel. In der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen, und vor allem Menschen aus unterschiedlichen „Kulturräumen“, werden unterschiedliche Denk- und Herangehensweisen, Expertisen, schlicht differente Wissensbestände miteinander vereint (vgl. Fereidooni & Zeoli 2016: 10). Durch diese Praxis erhoffen sich die Organisationen, dass die Projekte mehr Tiefe und Wirksamkeit erhalten. Die Organisationen betonten allesamt, dass dies auch der Fall sei und über die Jahre die Erfahrung gemacht wurde, dass Menschen, die den „kulturellen *Background*“ mit der Zielgruppe teilen, die gleiche Sprache sprechen und die „kulturellen Codes“ verstehen, Projekte besser planen und implementieren können. Diese Erfahrung führt dazu, dass fast alle Organisationen ausschließlich lokal, in den Projektländern, rekrutieren und bemüht sind internationale Mitarbeiterinnen auch nach Österreich zu bringen. Wenn bei der Dimension, Gender oder Menschen mit Behinderung, eher Inklusion und Chancengleichheit im Vordergrund stehen, so spielen diese Motive bei der kulturellen Dimension eine untergeordnete Rolle. Die strukturelle Diskriminierung, mit der sich Menschen mit „Migrationshintergrund“ am österreichischen Arbeitsmarkt konfrontiert sehen, wird in den von mir befragten Organisationen wenig bis kaum thematisiert. Die Anstellung von internationalen Mitarbeiterinnen wird grundsätzlich als erstrebenswert und wichtig erachtet. Alle Organisationen betonten, dass aufgrund ihres internationalen Umfeldes und Arbeitskontextes die kulturelle Diversität sehr wichtig sei. Tatsächlich sind die meisten Organisationen, mit Ausnahme der Caritas OÖ¹⁸ und SOS Kinderdorf Österreich, so homogen, dass kulturelles Diversität eher in den Länderbüros bzw. Projektländern verortet wird. Die Rekrutierung von internationalen Mitarbeiterinnen erfolgt nur temporär. Tatsächlich wird (kulturelles) Diversitätsmanagement ausgelagert und die Rekrutierung vor Ort gilt als die zentrale Maßnahme, um den Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen „Kulturen“, Sprachen und Kontexten gerecht zu werden. Die Logik, welche die Anstellung von

¹⁸ Ich spreche hier die von der Caritas OÖ mit all ihren Zweigstellen. Betrachtet man jedoch alleinig das Team, welches für die Auslandshilfe zuständig ist, so setzt sich dieses Team unter einer kulturellen Diversitätsperspektive äußerst homogen zusammen.

internationalen Mitarbeiterinnen strukturiert und organisiert, ist zudem sehr flexibel und passt sich dem jeweiligen Kontext an. Dies mag einerseits daran liegen, dass es keine stringenten Implementierungsansätze und Strategien hinsichtlich eines (kulturellen) Diversitätsmanagements gibt. Andererseits hängt die Brauchbarkeit eines (*Cultural Diversity Managements*) sehr stark von den eigenen Zielsetzungen, Werten, Projektschwerpunkten und Aufgabenstellungen ab. Die von mir befragten NGOs sind besonders an der Funktionalität und Nutzbarmachung der unterschiedlichen Kapitalformen der internationalen Mitarbeiterinnen interessiert. Ein Aspekt, der ebenso betont wurde, ist, dass ein (*Cultural Diversity Management*) die Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion, die NGOs innehaben – so zumindest die Argumentation – sicherstelle.

9. Conclusio

Vergleicht man die Praxis der *Cultural Broker* mit jener der historischen Figuren der Pocahontas, Malintzin und Krotoa, so werden zahlreiche Konvergenzen, aber auch Divergenzen deutlich.

Die Beantwortung der Forschungsfrage(n) verdeutlichte, dass die Praxis und Kapitalformen der *Cultural Broker* sowohl heute als auch während der kolonialen Machtergreifung eingesetzt wurden, um die Kommunikation zwischen Gruppen zu ermöglichen und zu verbessern. Die Praxis der *Broker* besteht im Wesentlichen aus Transaktionstätigkeiten und Übersetzungsarbeiten. Dabei fungieren sie als (Re)Präsentantinnen des jeweils „Anderen“. Sprachliche und (inter)kulturelle Kompetenzen, Flexibilität, die Funktion von „Brücken“, Mittelspersonen, Innovationsfähigkeit. Diese Begriffe, Zuschreibungen und Eigenschaften werden *Cultural Broker* nach wie vor in positiver Hinsicht zugeschrieben. Der Habitus, der Menschen zugeschrieben wird, die mit dem Merkmal „Migrationshintergrund“, „indigene Bevölkerung“, „Muslimin“, „Roma“, „Mensch mit Behinderung“ etc. versehen wurden, wird als dem Habitus der „Mehrheitsbevölkerung“¹⁹ divergent konstruiert. Diese Konstruktion ermöglicht und legitimiert die Position und Praxis der *Cultural Broker* und stimuliert gleichzeitig den Diskurs über (kulturelles) Diversitätsmanagement.

Geändert haben sich die Rahmenbedingungen. Durch moderne Kommunikationstechniken im Zeitalter des Internets und die damit einhergehenden Möglichkeiten, Informationen verzögerungsarm auszutauschen und die Tatsache, dass die internationale Kommunikation auf englischer Sprache erfolgt, macht die Position und Funktion von *Cultural Broker* weniger machtvoll. Auch wenn sie weiterhin als Schlüsselpersonen und „Drehscheiben“ fungieren, so hatte ich doch das Gefühl, dass diese „Machtposition“ zunehmend aufgeweicht wird. Diese Beobachtung bezieht sich auf jene *Cultural Broker*, die auf Management-Ebene tätig sind. Alle Organisationen, mit denen ich sprach, arbeiten an einer länderübergreifenden Datenbank und einem Serversystem. Der Informations- und Kommunikationsfluss muss somit nicht mehr zwingend über die unterschiedlichen *Broker*-Ebenen verlaufen. Ziel dieser länderübergreifenden Datenbanken ist es, dass alle Mitarbeiterinnen auf die Daten und Informationen aller Länderbüros und des *Headquarters* jederzeit zugreifen können.

¹⁹ Natürlich sind diese „Gruppengemeinschaften“ nicht homogen und den Bevölkerungsgruppen werden innerhalb dieser „Gruppengemeinschaften“ z.B. wegen ihres sozioökonomischen Status unterschiedlichste Habitus und damit einhergehende habituelle Praxen zugeschrieben.

Wie deutlich wurde, deckt sich die Praxis des *Cultural Brokerage* mit zahlreichen Motiven des (*Cultural*) *Diversity Management*. Der Diskurs über (*Cultural*) *Diversity Management* legitimiert und strukturiert die Praxis der *Cultural Broker* auf den vier Ebenen. Tatsächlich wird aber (kulturelles) Diversitätsmanagement und dessen Umsetzung eher vor Ort in den Länderbüros und Projekten verortet und dorthin ausgelagert. In diesem Zusammenhang stelle ich mir wiederholt die Frage, wie legitim es ist, die Rekrutierung vor Ort als Praxis des (kulturellen) Diversitätsmanagements im österreichischen Kontext zu definieren? Ich bin der Meinung, dass diese Form der Darstellung und des Argumentierens das Bild bezüglich der kulturellen Diversität der NGOs verfälscht. Fakt ist, dass in den österreichischen NGOs kaum Menschen aus Drittstaaten oder den Ländern des sog globalen Südens (wo aber ein Großteil ihrer Projekte implementiert wird) längerfristig angestellt sind. Laut der Organisationen liegt dies an den gesetzlichen Vorschriften bezüglich Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung. Auch in der Nostrifizierung von im Ausland erworbenen Qualifikationen gibt es erhebliche Hürden. Diese Vorschriften erschweren die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen aus nicht EU-Ländern und machen eine erfolgreiche Einstellung nahezu unmöglich. Fehlende Deutschkenntnisse wurden ebenso als Hürde genannt.

In einer Reihe von Artikeln wurde diese Form und Struktur des Argumentierens von Seiten der "Mehrheitsbevölkerung" hervorgehoben. Al Ariss et. al (2013: 1251) fasst es zum Beispiel wie folgt zusammen:

for native-born participants, inequalities experienced by ethnic minorities in Germany were solely due to lack of educational credentials or German language fluency. In contrast, for ethnic minority participants, the mode of explanation focused instead on more structural issues such a racial discrimination.

Tatsächlich wurden Formen von struktureller Diskriminierung am Arbeitsmarkt eher am Rande angesprochen und hier auch nur von LFDW und der Caritas OÖ. Es wurde eher wie in dem Zitat verdeutlicht argumentiert.

Cox (vgl. 1993: 105ff.) unterscheidet in seinem Buch „*Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*“ zwischen monolithischen, pluralen und multikulturellen Organisationstypen. Sie unterscheiden sich je nach ihrem Umgang und Strategien mit Vielfalt (siehe Kapitel 2.2.1).

Die von mir befragten Organisationen lassen sich keinem Organisationstyp zuordnen. Vielmehr weisen sie Charakteristika aller drei Organisationstypen auf. Es handelt sich um monolithische Organisationen, da sie durch eine vorwiegend homogene Organisationsstruktur – insbesondere

auf Führungsebene – gekennzeichnet sind. Sie spiegeln somit nicht die Heterogenität unserer Gesellschaft wieder. Durch Ausschluss und Dominanz von „anderen Gruppen“ bewahren sie ihre Homogenität.

Diese beiden Zitate unterstreichen dies zusätzlich. Der Gesprächspartnerin von der Caritas OÖ meinte auf die Frage hin, ob ihr Team die Buntheit der Beneficiaries widerspiegle: „rein jetzt bei uns vom Organigramm der Caritas OÖ scheinen da fünf bis sechs Leute auf wo das nicht widergespiegelt ist. Wir haben keine Mitarbeiterinnen aus Weißrussland, aus dem Kongo oder was sonst unsere Schwerpunktländer sind.“. Auch LFDW schloss sich dem an: "Äm also wir leben da definitiv ein bisschen in einer Blase. Wir haben zwar einige Kollegen aus Deutschland und mittlerweile zwei Kolleginnen aus Tschechien aber wir könnten sicherlich wesentlich mehr Migrationshintergrund vertragen".

Bei den Organisationen handelt es sich aber zum Teil auch um plurale Organisationen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Minderheiten nur teilweise strukturell integriert sind. Angehörige von Minderheiten müssen sich an die gegebene Organisationskultur anpassen. Die teilweise Inklusion erfolgt primär aufgrund von politischen Programmen (Quotenregelungen), gesellschaftlichem Druck und Wettbewerbssituationen. Im Fall von „Menschen mit Behinderung“ besteht meinerseits die Vermutung, dass die NGOs aufgrund des Behinderteneinstellungsgesetzes aktiv sind.

Die Organisationen tragen aber auch die Charakteristika einer multikulturellen Organisation, die sich laut Cox dadurch auszeichnet, dass Vielfalt geschätzt und vor allem wertgeschätzt wird. Verschiedene Erfahrungen, Fähigkeiten und Ideen werden als Bereicherung für die Organisation wahrgenommen.

Diese Arbeit hat einen Einblick in die Logik, die der Anstellung von Menschen aus den Ländern des sog. globalen Südens unterliegt, ermöglicht. Darüber hinaus hat diese Arbeit speziell die Praxis der *Cultural Broker* in der OEZA in den Fokus der Analyse gestellt und somit eine Lücke in der Literatur gefüllt. Die Auseinandersetzung mit dem Diskurs über (*Cultural*) *Diversity Management* hat verdeutlicht, dass auch Organisationen, die im Non-Profit-Sektor tätig sind, eher zu utilitaristischen und ökonomischen Ansätzen von (kulturellem) Diversitätsmanagement neigen. Themen wie Inklusion und Chancengleichheit, die man zu Beginn eher mit der Arbeit von NGOs in Verbindung gebracht hätte, spielen eine untergeordnete Rolle.

Tatsächlich ist aber die Rolle und Position der *Cultural Broker* und der Diskurs über (*Cultural*) *Diversity Management* sehr flexibel und passt sich den jeweiligen Kontext an. Bourdieu

schrrieb, dass in jedem Feld jeweils andere Werte und Spielregeln gelten, dass andere Ressourcen eingesetzt werden mit unterschiedlichen Zielen (vgl. Johnson 1993: 6). Ich betrachte Organisationen als Subfelder im Feld des *(Cultural) Diversity Management*, wie bereits geschrieben sind die Felder und Subfelder relativ autonom, sie werden aber durch das Feld des *(Cultural) Diversity Managements* zusätzlich strukturiert. Dies zeigt sich anhand der Ergebnisse aus der Analyse meiner empirisch erhobenen Daten insofern, als dass der klassische Diskurs und die klassischen Diversitätsdimensionen (siehe Abbildung zu „4 Layers of Diversity“) in allen Gesprächen sehr präsent waren und sich die Gesprächspartnerinnen wiederholt darauf bezogen.

Aufbauend auf dieser Arbeit wäre es nun interessant, ein oder zwei Organisationen nochmals genau zu untersuchen. Jetzt wäre es erforderlich, auf den vier unterschiedlichen *Broker*-Ebenen mit den Personen, die als *Cultural Broker* tätig sind, ausführliche biographische Interviews zu führen. Mir war es zum Teil nicht ganz möglich, die zentralen Kapitalformen in aller Tiefe zu erfassen. Dies wäre durch weitere Interviews und vor allem durch vertiefende Interviews möglich. Tatsächlich war es aber auch nicht Ziel dieser Arbeit, die subjektiven Wahrnehmungen der *Cultural Broker* in das Zentrum der Analyse zu stellen. Trotzdem wäre es jetzt, wo diese Arbeit fertiggestellt ist, spannend, die subjektiven Wahrnehmungen der *Cultural Broker* mit den Zuschreibungen von Seiten der Organisation zu verbinden.

10. Literaturverzeichnis

- AHMED, SARA (2007): The language of diversity. In: Ethnic and Racial Studies, Vol.30, No.2. Seiten: 235-256.
- AHMED, SARA (2009): Embodying diversity: problems and paradoxes for Black feminists, Race Ethnicity and Education, Vol.12, No.1. Seiten: 41-52.
- AL ARISS, AKRAM et. al (2013): Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. In: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 24, No. 6. Seiten 1236 -1256.
- BAILEY, F.G. (1963): Politics and Social Change: Orissa in 1959. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.
- BECKER, MANFRED (2016): Was ist Diversity Management? In: Fereidooni, Karim & Zeoli, Antonietta P. (Hg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer. Seiten: 291-318.
- BIERSCHENK, THOMAS & CHAUVEAU, PIERRE JEAN & DE SARDAN, OLIVIER (2002): Local Development Brokers in Africa, The rise of a new social category. Working Papers No. 13. Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes-Gutenberg-Universität: Mainz.
- BOGNER, ALEXANDER & LITTIG, BEATE & MENZ, WOLFGANG (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- BOISSEVAIN, JEREMY (1974): Friends of Friends. Networks, Manipulators and Coalitions. Oxford: Blackwell.
- BOURDIEU, PIERRE (1977): Outline of a Theory of Practice. Cambridge: University Press.
- BOURDIEU, PIERRE (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckler, Reinhard (Hg.): „Soziale Ungleichheiten“. (Soziale Welt Sonderband 2), Göttingen: Otto Schwarz & Co. Seiten: 183-198.
- BOURDIEU, PIERRE (1986): The forms of Capital. In: Richardson, J. (Hg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood. Seiten: 241-258. <https://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Bourdieu-Forms-of-Capital.pdf> [Zugriff: 18.11.2016].

- BOURDIEU, PIERRE (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- BOURDIEU, PIERRE (1990): The Logic of Practice. Stanford University Press.
- BOURDIEU, PIERRE (1996): Die Ziele der reflexiven Soziologie. In: Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D. (Hg.): Reflexive Anthropologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Seiten: 95-249.
- BREUER, FRANZ (2010): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- CHARTA DER VIELFALT. 4 Layers of Diversity. <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html> [Zugriff: 12.02.2017].
- CLUTTERBUCK, DAVID (2002): Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups. In: Clutterbuck, David & Ragins, Belle Rose (Hg.): Mentoring and diversity: an international perspective. London & New York: Routledge. Seiten: 54-86.
- COHEN, PAUL (2011): "The power of apprehending 'otherness': cultural intermediaries as imperial agents in New France". In: Abbattista, Guido (Hg.): Encountering Otherness. Diversities and Transcultural Experiences in Early Modern European Culture. Seiten: 223-237.
- COX, TAYLOR H. & BLAKE, STACY (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive, Vol. 5, No.3. Seiten: 45-56.
- COX, TAYLOR H. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- CRAIG, GARY (2009) Civil Society Associations and the Values of Social Justice. London: Carnegie UK Trust.
- DE JONG, SARA (2009): Constructive Complicity Enacted? The Reflections of Women NGO and IGO Workers on their Practices. In: Journal of Intercultural Studies, No. 30, Vol. 4. Seiten: 387-402.

- DE JONG, SARA (a2015): Female migrants as ‘Mediators between Two Worlds’: Spatial-Temporal Articulations of Intersectional Positions. In: Journal of Diversity and Gender Studies, Vol. 2 No.(1-2). Seiten: 111-126.
- DE JONG, SARA (b2015): Converging logics? Managing migration and managing diversity. In: Journal of Ethnic and Migration Studies.
- DE JONG, SARA (2016): Employing the Cultural Broker in the Governance of Migration and Integration. Summary of Results. [http://www.open.ac.uk/people/sites/www.open.ac.uk.people/files/files/Dissemination%20brochure\(1\).pdf](http://www.open.ac.uk/people/sites/www.open.ac.uk.people/files/files/Dissemination%20brochure(1).pdf) [Zugriff: 17.10.2016]
- DE JURRIC, PIERRE (2014): Akbar and the Jesuits. An Account of the Jesuit Missions to the Court of Akbar. Routledge: New York.
- EL FAIROUZ, TOM (2013): Diversity and inclusion on NGO boards: waht the stats say. In: the guardian. Tuesday 7 May 2013. <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/apr/29/diversity-inclusion-ngo-board> [Zugriff: 12.03.2017].
- ENGLER, STEFFANI (2004): Habitus und sozialer Raum: Zur Nutzung der Konzepte Pierre Bourdieus in der Frauen- und Geschlechterforschung. In: Becker, Ruth & Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seiten: 250-261.
- EMIRBAYER, MUSTAFA & JOHNSON, VICTORIA (2008): Bourdieu and organizational analysis. In: Theory and Society, Vol. 37, No.1. Seiten: 1-44.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals. http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/news/intro/docs/110720/1_en_act_part1_v10.pdf [Zugriff: 20.10.2016].
- EVERETT, JEFFREY (2002): Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. In: Organizational Research Methods, Vol.5, No.1. Seiten: 56-80.
- FEREIDOONI, KARIM & ZEOLI, ANTIONETTA P (2016): Diversity Management Einleitung. In: Fereidooni, Karim & Zeoli, Antonietta P. (Hg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer. Seiten: 9-19.

- FUCHS-HEINRITZ, WERNER & KÖNIG, ALEXANDRA (2014): Pierre Bourdieu: Eine Einführung. 3. Überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- GOULD, ROGER V. & FERNANDEZ, ROBERTO M. (1989): Structures of Mediation. A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks. In: Sociological Methodology, Vol. 19. Seiten: 89-126.
- HARNEY, DEMARIA NICHOLAS (2006): Precarious migrant knowledge workers: new entrepreneurial identities in Naples, Italy. In: International Journal of Manpower, Vol. 27, No. 6. Seiten: 572-587.
- HINDERAKER, ERIC (2002): Translation and Cultural Brokerage. In: Deloria, Phillip & Salisbury, Neal (Hg.): A Companion to American Indian History. Oxford: Blackwell. Seiten: 357-375.
- JOHNSON, RANDAL (1993): Editor's Introduction- Pierre Bourdieu on Art, Literature and Culture. In: Bourdieu, Pierre (1993): The Field of Cultural Production. Essays on Art and Literature. Herausgegeben von Randal Johnson. Columbia University Press. Seiten: 1-25.
- JURT, JOSEPH (2012): Bourdieus Kapital-Theorie. In: Bergman, Manfred Max et.al (Hg.): Bildung - Arbeit – Erwachsenwerden. Ein interdisziplinärer Blick auf die Transition im Jugend und jungen Erwachsenenalter. Wiesbaden: Springer VS. Seiten: 21-41.
- KANDOLA, RAJVINDER & FULLERTON, JOHANNA (1998): Diversity in Action. Managing the Mosaic. 2nd Edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- KARTTUNEN, FRANCES (1996): Between Worlds: Interpreters, Guides, and Survivors. New Brunswick & New Jersey: Rutgers University Press.
- KIDWELL, SUE CLARA (1992): Indian Women as Cultural Mediators. In: Ethnohistory, Vol. 39, No. 2. Duke University Press. Seiten: 97-107.
- LAURING, JAKOB (2009): Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 25. Seiten: 385-394.

- LEWIS, DAVID (2002): Organization and Management in the Third Sector. Towards a Cross-Cultural Research Agenda. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 13, No.1. Seiten: 67-83.
- LEWIS, DAVID & MOSSE, DAVID (2006): Theoretical Approaches to Brokerage and Translation in Development. In: Lewis, David & Mosse, David (Hg.): Development, Brokers and Translators: The Ethnography of Aid and Agency. Bloomfield: Kumarian Press Inc. Seiten: 1-26.
- MAYRING, PHILLIP (2006): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim & Basel: Beltz.
- MiMi – GESUNDHEITSLOTSINNEN FÜR WIEN UND ÖSTERREICH.
http://www.volkshilfe-wien.at/mimi_gesundheitslotsInnen [Zugriff: 09.10.2016]
- METCALF, ALIDA (2005): Go-betweens and the Colonization of Brazil, 1500-1600. University of Texas Press.
- MORALES, ALEJANDRO & HANSON, WILLIAM E. (2004): Language Brokering: An Integrative Review of the Literature. In: Hispanic Journal of Behavioural Sciences, Vol. 27, No. 4. Seiten: 471-503.
- PAUSER DIVERSITY & INCLUSION CONSULTING (2014): Diversity & Inclusion in Non-Profit-Organisationen in Österreich. <http://docplayer.org/11363963-Diversity-inclusion-in-non-profit-organisationen-in-oesterreich.html> [Zugriff: 10.11.2016].
- PELAK, CYNTHIA FABRIZIO (2007): The Blackwell Encyclopedia of Sociology. Malden & Oxford & Carlton: Blackwell Publishing Ltd.
- PROJEKT BESCHREIBUNG: BrokerInG. Institut für Internationale Entwicklung. Universität Wien. <https://ie.univie.ac.at/forschen/drittmittelprojekte/employing-the-cultural-broker-in-the-governance-of-migration-and-integration/> [Zugriff: 21.08.2016].
- RASTETTER, DANIELA & DREAS, SUSANNE (2016): Diversity Management als betriebliche Strategie. Zwischen Marktlogik und Fairness. In: Fereidooni, Karim & Zeoli, Antonietta P. (Hg.): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer. Seiten: 319-340.

- SCULLY, PAMELA (2005): "Malintzin, Pocahontas, and Krotoa: Indigenous Women and Myth Models of the Atlantic World". In: Journal of Colonialism and Colonial History, Vol.6, No. 3.
- SEYMEN, OYA AYTEMİZ (2006): The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. In: Cross Cultural Management: An International Journal, Vol.13, No.4. Seiten: 296-315.
- SIMMEL, GEORGE (1950): The Triad. In: The Sociology of Georg Simmel. Transl. ed. KH Wolff- New York: Free Press. Seiten 145-169.
- STOVEL, KATHERINE & SHAW, LYNETTE (2012): Brokerage. In: Annual Review of Sociology 2012, Vol. 38. Seiten: 139-158.
- STRAUSS, ANSELM & CORBIN, JULIET (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz & Psychologie Verlags Union.
- STELLENAUSSCHREIBUNG CLEAN CLOTHES KAMPAGNE.
<http://www8.cleanclothes.at/start.asp?ID=226313> [Zugriff: 12.03.17].
- TATLI, AHU (2011): A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. In: British Journal of Management, Vol. 22. Seiten: 238-253.
- TATLI, AHU & ÖZBILGIN, MUSTAFA & KARATAS-ÖZKAN, MINE (2011): Introduction: Management and Organisation Studies Meet Pierre Bourdieu. In: TATLI, AHU & ÖZBILGIN, MUSTAFA & KARATAS-ÖZKAN, MINE (Hg.): Pierre Bourdieu, Organisation, and Management. New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group. Seiten: 1-16.
- TATLI, AHU & ÖZBILGIN, MUSTAFA F. (2012): An Emic Approach to Intersectional study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. In: International Journal of Management Reviews, Vol. 14. Seiten: 180-200.
- TOMLINSON, FRANCES & SCHWABENDLAD, CHRISTINA (2010): Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector between Social Justice and the Business Case. In: Organization, Vol.17, No.1. Seiten: 101-121.

- UNIVERSITÄT WIEN (2016): Forschungsnewsletter Juli/August 2016.
<https://medienportal.univie.ac.at/uniview/forschung/detailansicht/artikel/intermediaries-under-difficult-circumstances/> [Zugriff: 22.03.2016].
- VAN KIRK, SYLVIA (1984): The Role of Native Women in the Fur Trade Society of Western Canada, 1670 – 1830. In: *Frontiers: A Journal of Women Studies*, Vol. 7, No. 3, Women in the Western Frontier. Seiten: 9-13.
- VON UNGER, HELLA (2014): Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen. In: Von Unger, Hella & Nerimani, Petra & M'Bayo, Rosaline (Hg.): *Forschungsethik in der qualitativen Forschung. Reflexivität, Perspektiven, Positionen*. Wiesbaden: Springer VS. Seiten: 15-39.
- WENTLING, ROSE MARY & PALMA-RIVAS, NILDA (1997): Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations. *Diversity in the Workforce. Series Report #3*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED414475.pdf> [Zugriff: 07.11.2016].
- WHITE, RICHARD (1991): *The Middle Ground. Indians, Empires, and Republics in the Great Lake Region, 1650 – 1815*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WKO (2013): Vielfalt im Unternehmen. So unterstützen Sie erfolgreich Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund.
https://www.wko.at/Content.Node/Migration/Broschuere_Vielfalt_in_Unternehmen.html [Zugriff: 20.08.2016].
- WKO: Diversity Management. Ein Leitfaden für die Praxis.
https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/Leitfaden_Diversity-Management.pdf [Zugriff: 01.11.2016].
- WRENCH, JOHN (2002): Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarifications, critiques and research agenda. Norrköping: CEUS.
- ZANONI, PATRIZIA & JANSSENS, MADDY (2003): Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses'. In: *Organization Studies*, Vol. 25, No.1. Seiten: 55-74.
- ZANONI, PATRIZIA & JANSSENS, MADDY (2005): Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. In: *Human Relations*, Vol. 58, No. 3. Seiten:311-340.

ÖSTERREICHISCHE CHARTA DER VIELFALT https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/wortlaut/Die_Charta_der_Vielfalt_im_Wortlaut.html
[Zugriff: 19.10.2016].

11. Abstract

Abstract - Deutsch

Die Figur der *Cultural Broker* bzw. der Kulturmittler_innen beschreibt jene Personen, die aufgrund ihrer Biographie gewisse „Kompetenzen und Fähigkeiten“ erwerben konnten, die es ihnen erlauben zwischen Personen(gruppen), ja sogar zwischen „Kulturen“ zu vermitteln. Die historische Auseinandersetzung mit der Rolle von Kulturmittler_innen und deren Bedeutung für die Beziehungen der Kolonialist_innen zu der lokalen Bevölkerung ist weit fortgeschritten. Diese Arbeit fokussiert hingegen auf die Rolle der *Cultural Broker* in der aktuellen österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. Diesem Feld wurde in der wissenschaftlichen Literatur bisher wenig Aufmerksamkeit zuteil. Diese Arbeit leistet überdies einen Beitrag zur Auseinandersetzung bezüglich der Interpretation und Anwendung des (*Cultural*) *Diversity Managements* in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit.

Den theoretischen und methodischen Rahmen dieser Arbeit bilden Pierre Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie. Ich konzeptualisiere das Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* anhand von drei Ebenen: Erstens) untersuche ich den Diskurs über *Diversity* in österreichischen NGOs, zweitens) stelle ich die zentralen Akteur_innen die im Feld des (*Cultural*) *Diversity Managements* partizipieren und praktizieren fest, dabei fokussiere ich auf das kulturelle, soziale und symbolische Kapital der Akteur_innen und drittens) untersuche ich die Praxis des *Cultural Brokerage*. Basierend auf Expert_inneninterviews mit Vertreter_innen österreichischer NGOs wird in der vorliegenden Masterarbeit erörtert, welcher Logik die Anstellung von Menschen aus den „Ländern des globalen Südens“ in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit tätigen NGOs unterliegt.

Abstract-English

The figure of the cultural brokers refers those social agents who, based on their biography, were able to acquire certain "competences and abilities", which enables them to mediate between (groups of) people and even between "cultures". The historical examination of the role of the cultural brokers and their importance for the colonialist relations with the local population is well advanced. This work focuses on the role of cultural brokers in current Austrian development cooperation. So far, this field has received little attention in scientific literature. This way I contributes to the debate on the interpretation and application of (cultural) diversity management in Austrian development cooperation's.

The theoretical and methodological framework of this work is Pierre Bourdieu's theory of fields and capitals. I conceptualize the field of (cultural) diversity management on the basis of three levels: firstly) I investigate the discourse about diversity in Austrian NGOs. Secondly) I detect the central actors who participate and practice in this field of (cultural) diversity management, in doing so I focus on their cultural, social and symbolic capital and thirdly) I investigate the practice of cultural brokerage. Based on expert interviews with representatives of Austrian NGOs, this master thesis discusses the logic behind the employment of people from the countries of the so called global South in NGOs active in Austrian development cooperation.