

Statt eines Nachrufs: Gertraude Krell (1952–2016) in eigener Sache

Am 5. Januar 2016 ist Gertraude Krell für uns alle noch immer unfassbar von uns gegangen: die Betriebswirtschaftlerin, die immer über den (inter-)disziplinären Tellerrand schaute; die Personalprofessorin, die Chancengleichheit durch Personalpolitik in den Mittelpunkt ihrer Forschung und Lehre stellte; die Netzwerkerin, die stets den Kontakt in die betriebliche Praxis suchte und Netzwerke wie das der Diversity-Forschenden im deutschsprachigen Raum mit initiierte und belebte; unsere liebe Freundin, Kollegin, Mentorin, Lehrerin... Sie wird so vielen in lebendiger Erinnerung bleiben aufgrund ihrer liebenswerten Persönlichkeit und des immensen Vermächtnisses in Sachen Gender und Diversity, das sie uns hinterlassen hat. Bis zuletzt hat sie wie kaum eine andere tatkräftig das Feld der Diversityforschung und des Diversity Managements im deutschsprachigen Raum geprägt, das uns in dieser Zeitschrift am Herzen liegt.

Wir, Daniela Rastetter und Barbara Sieben, sind froh und dankbar, dass wir noch im Oktober 2015 Gelegenheit hatten, sie zu ihren Erfahrungen, Interessen und Positionen in diesem Feld zu interviewen. Mit Auszügen aus diesem Interview möchten wir Gertraude Krell hier zu Wort kommen lassen, denn besser als sie selbst könnten wir ihre Haltungen und Botschaften nicht beschreiben.¹

DR: Nach unserer Studie zur Gender- und Diversityforschung an den betriebswirtschaftlichen Organisations- und Personallehrstühlen [in Deutschland, Österreich und der Schweiz ...] bist du natürlich unter den Top 10 mit den höchsten Anteilen an Gender- und Diversity-Publikationen an all deinen Veröffentlichungen. Aber du hast ja in deiner Laufbahn noch andere Themen bearbeitet, (...) wie würdest du selbst die Gewichtung deiner anderen Themen zu dem Gender- und Diversity-Thema beschreiben?

GK: Also ich denke, dass Gender und Diversity – wobei ja zunächst nur Gender, Diversity ist später dazugekommen – schon immer das Wichtigste für mich war (...). Bei den anderen könnte ich kein Ranking mehr machen, die (Themen, z.B. Emotionen, Diskursforschung, historische Blicke auf die BWL) sind mir auch wichtig, aber mit einem Abstand und außerdem habe ich diese Sachen immer quer verbunden (mit Gender- und Diversity-Themen).

DR: Siehst du auch heute noch Gender und Diversity als Randthema der BWL? (...)

GK: (...) Ich habe den Eindruck es ist mehr geworden, einerseits, (...) aber andererseits ist es nicht nicht critical. (...) Früher war für mich klar: Genderforschung ist critical; es war überhaupt keine Frage, so wie auch Diskursforschung, und inzwischen kriege ich

1 Im Folgenden stehen Ergänzungen in Klammern zum besseren Verständnis der Zusammenhänge, Auslassungen sind mit (...) gekennzeichnet. Die Initialen DR stehen für die Interviewerin Daniela Rastetter, GK für Gertraude Krell.

mit, dass es einfach ganz viel gibt, das nicht kritisch ist und ich vermute, dass es eher das ist, was mehr wird und wenn man jetzt (...) zum Beispiel Gendermarketing (anschaut): Darüber kannst du dich ja nicht freuen als Genderexpertin. (...) Inzwischen (...) muss man anders drauf gucken, nicht einfach nur wie viel, sondern auch was. (...) Die Ersten (haben das ...) über lange Zeit (...) in kritischer Absicht gemacht (...) und jetzt stoße ich zunehmend auf Publikationen und Vorträge (im Sinne von ...): Machen Frauen was anders? (...) Das ist nicht meine Genderforschung!

DR: Du machst ja schon lange das Thema. Musstest du es immer mal wieder verteidigen als wichtiges Thema?

GK: Ja, in verschiedenen Graden. Ich weiß noch, als ich (an der FU Berlin) eingeladen worden bin zum Vorsingen für die (Personal-)Professur, die ich ja am Ende auch gekriegt hab, da hatte ich mir überlegt, ich mache das Thema Arbeitsbewertung und Diskriminierung. (...) Einige mir wohlgesonnene Menschen aus der Kommission meinten schon, ob das jetzt so klug wäre, mit einem Genderthema hier vorzusingen. (Vorher ...) kurz nach meiner Dissertation gab es diese Tagung: „Wie männlich ist die Wissenschaft?“, die Karin Hausen und Helga Nowotny gemacht haben (mit ...) Genderforscherinnen aus ganz vielen Disziplinen. Da saß ich abends am Tisch mit Jutta Limbach (...). Sie hat mir den Rat gegeben, bei der Habilitation nicht wieder ein Genderthema, weil sie meinte, das könnte karrieretechnisch unglücklich sein ... (Im Ergebnis) steht da jetzt nicht Gender drauf, sondern einfach Vergemeinschaftung und Personalpolitik, das (Thema Gender) ist aber drin. Und es gab immer wieder Situationen, wo (gesagt wurde): „Ach Sie mit ihrem Genderzeug“ oder so was, sowohl in der Scientific Community (...) als auch in der Praxis. (Dabei musst du oft ...) gegen so einen Stammtischverstand (anreden), oder gegen so einen gesunden Menschenverstand, was ich manchmal noch schwieriger finde. (...)

Das können Leute aus der Praxis sein, die davon nichts wissen wollen, das können Leute aus der Scientific Community sein, die irgendwie das Genderthema oll oder überholt finden. Das können auch Frauen sein, (...) denn es gibt ja auch ganz viele Frauen, die davon nichts hören wollen. (...) So: „Diskriminierung ist doch Schnee von gestern.“ Und das sind alles Kontexte, wo ich finde, da musst du topfit sein um dagegen zu argumentieren und nicht das Zickenklischee zu bedienen (...). Und das ist eigentlich auch was, auf das ich immer stolz war, wo ich glaube, das kann ich ganz gut. (...) Ich kann nicht Leute missionieren (...), aber zumindest ganz gut argumentieren, um so bestimmte Gewissheiten dann doch ein bisschen zu erschüttern. Und das macht auch Spaß, aber (...) es kostet auch Kraft.

DR: (...) Was hat dich dann bewogen auch Diversity zu betrachten?

GK: Ich glaube es gibt zwei Sachen. Implizit habe ich es ja schon in der Habil gemacht. Da geht's ja nicht nur um Frauen, da geht's ja auch um alle anderen, die aus den Gemeinschaften ausgeschlossen werden. Da ist eigentlich schon ganz viel Diversity drin. Das ist ja relativ naheliegend, dass du auch guckst, was andere Gründe sein können, warum Menschen benachteiligt sein können. (...) Und ich fand das ja irre, einen Ansatz, wo es um Geschlechtergerechtigkeit und andere Gerechtigkeiten geht und das

dann noch mit Wettbewerbsvorteilen begründet, das hat mich sofort fasziniert und da hab ich angefangen mich ganz massiv da einzuarbeiten und hatte auch von Anfang so ein Gefühl, das ist mein Ding. (...)

DR: Welche Dimensionen haben dich besonders gereizt neben Geschlecht?

GK: Das kann ich gar nicht so genau sagen. Eigentlich alles. Und vielleicht am meisten sogar (...) Herkunft, aber dann eben auch soziale, was ja (hier) nicht die klassische (Dimension ...) ist. (...) Ich war ich auf eine Tagung eingeladen, wo es um Disability ging, da habe ich mich in die Disability Studies eingearbeitet. Aber (...) ich kann nicht sagen, ich hab so Lieblingsdimensionen. Außer Gender. Ich glaub, viel spannender find ich, diese Offenheit für alles, was potenziell, auch jenseits der großen Dimensionen, für Diskriminierung (anfällig) sein kann, also zum Beispiel (...), dass du manchmal eben als Betriebswirtin auf der Ausgrenzungsliste stehst in der Genderliste. (...) Ich verstehe auch immer nicht diese Diskussion, dass man nur auf die großen Sachen gucken soll, weil ich finde, das ist auch kontextabhängig, manchmal sind die kleinen genauso wichtig (...). Das macht für mich eine große Faszination davon aus. (...)

DR: Das ist genau unsere nächste Frage, und zwar ob es irgendwelche persönlichen Gründe gibt, die dich auf das Thema gebracht haben, also es ist ja manchmal so, dass man Diskriminierungserlebnisse hatte, die eine/n auf dieses Thema stoßen. Trifft das auch auf dich zu?

GK: Eher nicht. (...) Ich sag jetzt mal so, ich bin eine Gerechtigkeitsfanatikerin (...); also es gibt einfach ein paar bestimmte Sachen, die sind ungerecht, die sind nicht in Ordnung. (...)

DR: Jetzt würden wir gerne wissen, welche Ziele du mit deiner Arbeit zu Gender und Diversity verbindest. Du weißt ja, es gibt verschiedene Ansätze in der Forschung zu Gender und Diversity, die Management-Perspektive mit dem Business-Case, dann eine kritische Perspektive mit Blick auf soziale Ungleichheiten und eine integrative Perspektive mit der Haltung, dass Chancengleichheit die Bedingung dafür ist, dass Gender und Diversity dann vielleicht auch Wettbewerbsvorteile generieren können. (...) Wir bitten dich, diese nach Bedeutsamkeit in eine Rangfolge zu bringen.

GK: Da ich ja schon gesagt hab, dass für mich Gerechtigkeit wichtig ist, geht's mir halt in erster Linie um soziale Ungleichheiten, also die aufzudecken (...). Und da ich davon ausgehe, dass Diversity Management, wenn es richtig gemacht wird, das bewirken kann, find ich dann auch, habe ich das an die zweite Stelle (gesetzt), also man kann ja auch sagen, es ist ein Mittel zu diesem Ziel (...). Und wenn ich ganz ehrlich bin, das mit den Performance-Implikationen, das ist für mich mehr so der Sub(text), auch Mittel zum Zweck, und ich denke auch, alle die das versuchen, sehr schematisch ... „wenn wir das tun, dann kommt das performancemäßig raus“, dass das schwierig ist. (...) Also mehr Vielfalt der drei Frauen mehr im Aufsichtsrat bringen das und das – das halte ich sowieso für unseriös, weil es immer darum geht, wie mit denen umgegangen wird. (...) Da bin ich eher sehr skeptisch. Deshalb hab ich da auch nochmal einen großen Abstand gemacht.

Ich hab jetzt für ein Buch, von dem ich nicht weiß, ob ich es noch zu Ende schreibe,² nochmal diese ganzen ökonomischen Argumente sehr breit aufgefächert und ganz viel dazu gesammelt. Das fand ich schon wichtig, aber (...) da ging es mir zum Beispiel auch gezielt darum zu sagen: Es bringt nicht mehr Vielfalt oder mehr Frauen, sondern Chancengleichheit ist das Entscheidende!

Das übergeordnete Ziel ist die soziale Ungleichheit (zu beseitigen). Also (...) ein ganz klassisches Aufklärungsziel, weil das ja viele Leute gar nicht sehen, dass es das noch gibt. Für die ist das ja Schnee von gestern. Ich fand das zum Beispiel ganz spannend (...in einem) Buch über Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung aus der Psychologie (...), da waren Beiträge drin über neue Formen von Sexismus oder Rassismus; und das fand ich ganz spannend, dass in diesen Skalen, die die drin hatten, also Leute, die sagen „Frauen werden doch heute nicht mehr diskriminiert“ oder „Schwarze sind doch heute gleichgestellt und die überziehen mit ihren Forderungen“, dass das als moderne Form von Rassismus oder Sexismus gelabelt wird. Das war für mich ein richtiges Schlüssel-erlebnis; weil du das ja ständig hast, also: „die sind alle überzogen mit ihren Forderungen“, „die sind doch gar nicht mehr benachteiligt“. Und dass das in dieser Zunft gemessen und etikettiert wird als moderner Sexismus, also das ist ja selten, dass du so was liest, das war so richtig „Wow“, also fand ich richtig spannend. (...)

DR: Gender und Diversity ist ja auch für deine Lehre immer ein wichtiges Thema gewesen, du hast das in die allgemeinen Personalvorlesungen eingebracht und hast es zu spezifischen Veranstaltungen gemacht und es wird ja immer ein bisschen unterschiedlich gehandhabt von den verschiedenen Lehrenden, was war deine strategische Entscheidung, das so zu machen?

GK: Also so teils teils. Eigentlich ist es Gender-Mainstreaming. Dass du das in den Hauptstrom bringst, aber auch Frauen und Geschlecht als eigenes machst. Und ich wollte es auf jeden Fall in die großen Vorlesungen bringen, damit die, die nicht irgendwo extra hingehen, wo Gender und Diversity drauf steht oder gerade nie dahin wollten, damit die das auch abkriegen. Aber ich wollte auch vertiefen für die, die ein Interesse haben. Oder, das habe ich auch ein Stück weit strategisch gemacht, das waren oft, als es dann mit den Bonuspunkten losging, Zwei-Punkte-Veranstaltungen, und ich dachte immer, das ist einmal für die, die sich interessieren, und dann hatte ich immer die Hoffnung, (...) für die, die noch zwei Punkte brauchten (lacht). Ich weiß, das ist ein bisschen rattenfängerisch (lacht). Aber ich glaube daran, (...) wir haben einige Leute darüber zumindest ein bisschen geöffnet für das Thema, die eigentlich nur zwei Punkte wollten, manchmal haben mir das auch Studierende, auch Männer, so gesagt: „Eigentlich wollte ich nur zwei Punkte, aber das war richtig interessant.“ (...)

DR: Heißt das, wenn du zurückblickst auf deine Laufbahn, dass du Gender und Diversity immer so betreiben konntest, wie du das wolltest?

2 Gertraude Krell spricht hier ein unvollendetes Manuskript an zu der Monographie „Gender und Diversity – Implikationen für Arbeit, Personal und Organisation“ (Krell/Ortlieb/Sieben), das überarbeitet und ergänzt von Renate Ortlieb und Barbara Sieben 2017 im Gabler-Springer-Verlag erscheinen wird.

GK: Durch meinen frühzeitigen Ruhestand, ja (lacht) Also ja. Ich weiß nicht, wie es geworden wäre, wenn ich noch an der Uni geblieben wäre. Also ich hab immer so halb scherzhaft, aber durchaus ernst gemeint gesagt, dadurch, dass ich die letzten sieben Jahre aus dem Ruhestand heraus gearbeitet habe, das so breit betreiben kann, wie ich will. Das wäre glaub ich anders gewesen zum Beispiel auch im Hinblick auf Publikationsstrategien, wenn ich nicht Pensionistin wäre, dann hätte ich mich vielleicht schwerer getan. (...) Also mit Exzellenz wurde es schon schwieriger, ne? Das hab ich ja noch mitgemacht hin zum Schluss. (...)

Zum Beispiel, weil ich mir meine Projekte nicht nach Schotter oder Reputation ausgesucht hab. Weil ich hab Gewerkschaftsprojekte gemacht,³ die sind nicht reputierlich und da kriegst du nicht viel Geld. Also das zeichnete sich schon ab, dass das schwieriger wird, da hat mich die Krankheit und der vorzeitige Ruhestand sozusagen gerettet. (...)

DR: Was uns interessieren würde, sind deine Publikationsstrategien. Wenn du an deine aktive Zeit denkst, welche Kriterien hast du herangezogen, wenn du einen Beitrag zu Gender und Diversity veröffentlichen wolltest?

GK: Ich glaub, meine erste Antwort wäre, ich hab keine Publikationsstrategien gehabt, aber das stimmt natürlich nicht. Also das, was ich richtig strategisch angelegt habe, ist ja das Buch „Chancengleichheit durch Personalpolitik“ (...). Das war so eine Idee, ich mache BWL für Gleichstellungsbeauftragte! Oder Personal für Gleichstellungsbeauftragte. Und dann habe ich eine Tagung organisiert; damals gab es noch diese wunderbare Werner Reimers Stiftung in Bad Homburg, da konntest du sagen: „Ich mach zu dem Thema eine Tagung und die und die sollen Sie einladen“. (...) (Einige Personen haben dann dazu geraten:) „Sie müssen das für Personalverantwortliche machen. Die Betriebsrätinnen und Frauenbeauftragten lesen das sowieso“ (...) „und es muss der renommierte betriebswirtschaftliche Fachverlag sein.“ (Mit ein paar Widerständen und Anfangsschwierigkeiten konnte ich den Band dann ja auch bei Gabler⁴ unterbringen ...)

Bei der ZfP⁵ hat es dann ja auch geklappt. (Danach und vor allem in den letzten Jahren ...) habe ich da veröffentlicht, wo man mich wollte, und deshalb (habe ich) auch in den letzten Jahren, immer auf Nachfrage gearbeitet (...)

DR: Wie siehst du das Thema Gender und Diversity in der Zukunft?

GK: Ich kann mir nicht vorstellen, dass es unwichtig wird. Also erstens, wegen der Benachteiligung der Geschlechter, ich meine, das geht so langsam!? Ich habe meine

3 So z.B. ein höchst einschlägiges Projekt, das viele Fachdiskussionen nach sich gezogen hat: „Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit“ (Krell/Carl/Krehnke 2001), hg. vom Bundesvorstand ver.di.

4 Zuerst in 1997 erschienen, liegt der höchst erfolgreiche und renommierte Sammelband inzwischen in der 6. Auflage vor (zuletzt hrsg. zusammen mit Renate Ortlieb und Barbara Sieben).

5 Hier ist ein Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) gemeint, herausgegeben von Gertraude Krell und Margit Osterloh „Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen?“ (Sonderband 1992 der ZfP, 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp Verlag; seit 2016: German Journal of Human Resource Management, Sage).

Diplomarbeit 1975 über Entgeltdiskriminierung von Frauen geschrieben und das Thema ist immer noch hochaktuell; Frauen in Führungspositionen ebenso und das ganze Diversity-Thema wird ja jetzt auch durch die Flüchtlingsbewegungen immer wichtiger und die Frage, wie Integration gelingen kann und da spielt ja auch Ausbildung und Arbeitswelt eine ganz zentrale Rolle. Ich denke, dass das kein Modethema ist (...).

DR: Also denkst du, Gender und Migration werden Themen?

GK: Ja, aber auch alle (Dimensionen), also, Alter wird immer wichtiger und ich denke Vielfalt insgesamt. (...) Behinderung sowieso, Herkunft, auch soziale, Körper haben wir auch immer gesagt, (sie) müsste man noch viel stärker in Diversity (einbinden) und zwar nicht nur im Kontext Behinderung, Alter, sondern auch als eigene Dimensionen, also zum Beispiel wie kleidest du dich, wie darfst du aussehen, im Zusammenhang mit Beruf etc.? Sexuelle Orientierung. Aber dann auch noch dieses Kleinere (die feinen Unterschiede). Das ist alles wichtig und ich möchte es auch nicht gegeneinander auspielen, also nicht anstatt der großen Dimensionen das andere, sondern beides.

Ich denke eine Sache ist so, welche Dimension, aber das ist so gar nicht das spannende, abgesehen davon, dass für mich Gender immer wichtig ist und auch gesellschaftspolitisch wichtig bleiben wird. Aber Vielfalt jetzt jenseits von Dimensionen ist glaube ich auch ein ganz wichtiges Thema und wird es sein. (...) Ich meine damit nicht, dass die Dimensionen nicht wichtig sind (...). Wenn man sagt, wir machen einen ganzheitlichen Ansatz und dann geht's nicht um Diskriminierung oder so, das ist mir eher suspekt, dagegen habe ich auch (verschiedentlich) angeschrieben und geredet (...). Aber trotzdem ist jenseits, nicht anstelle (...) des Guckens auf die einzelnen Dimensionen und ihren Verschränkungen Vielfalt ein Thema, bei dem ich mir nicht vorstellen kann, dass es keine Zukunft hat. Ganz im Gegenteil!

Kurz nach diesem eindrücklichen Interview hat Gertraude Krell uns noch das folgende Statement per E-Mail nachgeliefert, das ihr sehr wichtig war und das wir Ihnen nicht vorenthalten wollen:

„Seit ich mich für das Thema Diversity engagiere, habe ich es auch mit heftigen Widerständen seitens derer zu tun, die Gender als Masterkategorie bzw. Gender Mainstreaming als Konzept gegen Diversity verteidigen. Die Auseinandersetzung mit deren Argumenten, Befürchtungen und Unterstellungen und die vielfältigen Verbindungen von Gender Mainstreaming und Diversity-Konzepten sind deshalb in den letzten Jahren zu einem meiner zentralen Arbeitsschwerpunkte geworden.“

Ein weiteres Schlusswort erübrigt sich. Wir vermissen Gertraude Krell sehr und bemühen uns nach Kräften, ihre Botschaften weiterzutragen, nicht zuletzt in dieser Zeitschrift.

Daniela Rastetter & Barbara Sieben