

2. Diversity (Management) – Spezifizierung und Forschungsdesiderat

„Und so lernte ich die Geheimnisse der Vielfalt: Das Leben besteht aus verschiedenen Routen. Alles kann so oder auch anders ablaufen, verschiedenen Partituren und parallelen Logiken folgen. Jede der parallelen Logiken ist auf ihre Weise konsequent und kohärent, in sich vollkommen, gleichgültig gegenüber allen anderen. In den folgenden Tagen verbrachte ich Stunden über Stunden mit der Ordnung meiner kleinen Bibliothek – zwanzig oder dreißig Bücher, die ich auffächerte und mischte wie ein Kartenspiel und immer wieder neu anordnete, auf alle möglichen Weisen, nach allen möglichen Kriterien.“ (Oz 2012: 42)

Um die Relevanz und die konkrete Ausformung des Forschungsvorhabens darlegen zu können, bedarf es in einem ersten Schritt der Eingrenzung mehrerer Begriffe sowie der Offenlegung der Annahmen über deren Zusammenwirken. Vor diesem Hintergrund erfolgt in diesem Kapitel die ausführliche Beschäftigung mit den Begriffen des ‚Diversity Management‘ sowie der diesem zugrunde liegenden Auffassung von ‚Diversity‘ bzw. ‚Diversität‘. Im Anschluss findet eine eingehende Auseinandersetzung mit der zentralen Forschungsfrage statt, die diese Untersuchung angeleitet hat.

2.1 Zwei Entstehungsnarrative von Diversity Management

Zu den Entstehungszusammenhängen und der anschließenden Etablierung von Diversity Management finden sich in der Literatur zwei zentrale Narrative: Zum einen wird es als quasi logische Fortsetzung der US-amerikanischen Bürger_innenrechtsbewegung (*Civil Rights Movement*) dargestellt; zum anderen wird es gegenteilig gedeutet, nämlich im Sinne eines (potenziellen) Bruchs mit den bis dahin vorangetriebenen Bemühungen um Chancengleichheit und Gleichstellung (Krell/Sieben 2011; Tomlinson/Schwabenland 2010). Dreh- und Angelpunkt beider Erzählungen ist die Deutungshoheit über die Frage, ob Diversity Management nun eher unter verwertungslogischen oder teilhabeorientierten Vorzeichen betrieben wird.

Jene Erzählung, in der Diversity Management in die Kontinuität bürger_innenrechtlicher Errungenschaften eingepasst wird, beginnt stets mit dem Hinweis auf die Verabschiedung des *Civil Rights Act* (Title VII). Dieser wurde

1964 in den USA als Reaktion auf die erstarkenden Teilhabeansprüche der Bürger_innenrechts- sowie Frauenbewegung beschlossen (Engel 2007) und sollte Diskriminierungen aufgrund von ‚Rasse‘¹, Hautfarbe, Religion, Geschlecht und nationaler Herkunft² entgegenwirken (Dobbin et al. 1994; siehe auch Vedder 2009): “The Civil Rights Act of 1964 revolutionized America’s long-standing treatment of employment as a matter of free contract.” (Dobbin 2009: 18) Im Konkreten bedeutete dies, dass Benachteiligungen aufgrund sogenannter askriptiver Merkmale³ im Bereich unternehmerischer Personalpolitik bei der 1965 geschaffenen *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) zur Anzeige gebracht werden konnten und je nach Haltbarkeit juristisch nachverfolgt wurden (Vedder 2009). Darüber hinaus forderte die US-Regierung ab 1968 von ihren *Federal Contractors* ab einem Auftragsvolumen von über 50.000 US-Dollar die jährliche Vorlage von *Affirmative Action Plans* zur Förderung historisch benachteiligter Gruppen ein (Dobbin 2009: 100; Vedder 2006). Durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die Vorgaben der US-Regierung wurde zwar ein Handlungsbedarf in Sachen Antidiskriminierung festgestellt und auch rechtlich abgesichert, die konkrete Umsetzung wurde den einzelnen Unternehmen und Organisationen jedoch selbst überlassen:

“The law did not require anything specific, it merely outlawed discrimination. In the face of uncertainty about just how judges would interpret this ban, entrepreneurial personnel experts promoted one wave after another of equal opportunity innovations. Most of the

1 Aufgrund der nationalsozialistischen Vergangenheit steht der Begriff ‚Rasse‘ im deutschen Sprachraum in einem anderen Bedeutungszusammenhang als etwa ‚race‘ im angloamerikanischen Raum. Daher wird er in Anführungszeichen gesetzt, um so dessen soziale Herstellung durch Praktiken der Rassifizierung besonders hervorstreichen. Die gänzliche Vermeidung des Begriffs durch die Verwendung von alternativen Formulierungen wie z.B. Ethnizität könnte eine „Dethematisierung von Rassismus“ (Lutz et al. 2010: 19) unterstützen und wird daher auch nicht als zielführend betrachtet.

2 Im *Civil Rights Act* fand demnach die Kategorie Nicht-/Behinderung keine Berücksichtigung. Menschen mit Behinderungen wurden erst rund zehn Jahre später, nämlich 1973, durch den sogenannten *Rehabilitation Act* im Rahmen des öffentlichen Dienstes adressiert. 1990 folgte der *Americans with Disabilities Act*, der die Antidiskriminierungsrichtlinien auf den privaten Sektor ausweitete (Dobbin 2009: 38).

3 Mit der Bezeichnung ‚askriptive Merkmale‘ sind gemeinhin zugeschriebene Eigenschaften von Personen gemeint, die als leistungsunabhängig (z.B. Alter) und nur schwer veränderlich (z.B. Geschlecht) betrachtet werden (Scherr 2010). Problematisch ist an einer solchen Perspektive, dass Merkmalen dadurch eine ontologische Wesenhaftigkeit unterstellt wird, die unter sozialkonstruktivistischen Gesichtspunkten nicht haltbar scheint (ausführlicher dazu siehe Kapitel 2.3). Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, aber gleichzeitig nicht gänzlich auf die Begrifflichkeit verzichten zu müssen, da auf diese im Zusammenhang mit Diversity Management oftmals rekuriert wird, wird ein ‚sogenannt‘ vorangestellt oder es werden Anführungszeichen verwendet.

programs were based on old personnel standards, such as the grievance procedure.” (Dobbin 2009: 19)

Für Dobbin⁴ waren es also die Personalfachleute, die mit dem Ziel der Abwendung von finanziellem Schaden durch Klagen oder des Verlusts von Regierungsaufträgen Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit und Gleichstellung entwarfen. Vor diesem Hintergrund identifiziert er vier Phasen personalpolitischer Schwerpunktsetzungen: In den 1960er Jahren seien das Verfassen von Antidiskriminierungsrichtlinien nach gewerkschaftlichem Vorbild sowie zielgruppenorientierte Rekrutierungs- und Trainingsprogramme im Vordergrund gestanden. Die 1970er seien durch die Standardisierung von Personalauswahlverfahren, Leistungsbewertungen und Gehaltseinstufungen geprägt gewesen (ebd.: 14). In den 1980er Jahren habe sich aufgrund von Vorwürfen der *Reverse Discrimination* durch weiße Männer und durch die – von dem republikanischen Präsidenten Reagan forcierte – Abkehr von *Affirmative Action*-Maßnahmen ein Paradigmenwechsel vollzogen (ebd.: 226; siehe auch Vedder 2009). Die personalpolitische Bearbeitung von Fragen der Chancengleichheit sei nun nicht mehr mit der Anerkennung legitimer Teilhabeansprüche historisch benachteiligter Gruppen sowie der gebotenen Gesetzeskonformität begründet worden, sondern sei damit gerechtfertigt worden, dass ein entsprechendes Management der Vielfalt (Diversity) der Beschäftigten zum strategischen Wettbewerbsvorteil eines jeden Unternehmens gereiche (ebd.). Diese Argumentation habe zusätzliche Unterstützung durch die Publikation der Studie *Workforce 2000: work and workers for the 21st century* (Johnston/Packer 1987) gefunden, die Ende der 1980er Jahre eine breite Debatte über die Auswirkungen des demographischen Wandels auslöste. Denn Johnston und Packer zeigten eindrucklich, dass die Vorstellung des Prototyps eines weißen, männlichen Arbeitnehmers aufgrund der zunehmenden Diversifizierung der Beschäftigten nicht (mehr) haltbar sei und attestierten einen dementsprechenden Handlungsbedarf auf Seiten des Führungspersonals von Arbeitsorganisationen sowie der Politik (Dobbin 2009: 141–142; siehe auch Aretz/Hansen 2003; Litvin 1997). In dem gleichen Zeitraum habe der Begriff *Diversity Management* begonnen sich in wissenschaftlichen wie praxisbezogenen Veröffentlichungen zu etablieren (Dobbin 2009: 142–143;

4 Frank Dobbin ist Professor für Soziologie an der *Harvard University* (US) und forscht seit Jahrzehnten zu Organisationen, Ungleichheit und dem Umgang mit Differenzen. In seinem Buch *Inventing Equal Opportunity* (2009), das hier als ein zentraler Referenzrahmen dient, beschreibt er die Etablierung von Praktiken des Diversity Management in den USA und wie dabei gleichzeitig das Verständnis von Diskriminierungen mitgeprägt wurde.

siehe auch Lorbiecki/Gavin 2000; Vedder 2006).⁵ Mit dieser diskursiven Verschiebung seien umsetzungspraktisch die Organisationskultur und als neuer, darauf abzielender Ansatz das *Diversity Training* in den Fokus gerückt (Dobbin 2009: 134). Trotz dieses Paradigmenwechsels, so Dobbin, zeigte sich in der konkreten Praxis kein fundamentaler Bruch mit den bisherigen Bemühungen um Chancengleichheit und Gleichstellung (siehe auch Lederle 2008: 264), u.a. weil die relevanten Akteur_innen dieselben blieben:

“In many firms the equal opportunity office became the Office of Diversity Management. A 1992 Conference Board survey found that three-quarters of America’s biggest firms had a diversity manager. In two-thirds of these, the head of diversity was one and the same as the head of equal opportunity.” (Dobbin 2009: 143)

In den 1990er und 2000er Jahren habe schließlich vor allem der Ausbau von *Work-Life-Balance*-Maßnahmen, die Familie und Beruf leichter miteinander vereinbar machen sollten, sowie Aktivitäten zur Eindämmung von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz dominiert (ebd.: 14).

Es zeigt sich, dass Diversity Management in diesem Entstehungsnarrativ in der Tradition teilhabeorientierter Gleichstellungspraxis verortet wird. So vertritt Dobbin etwa die These, dass mit der Einführung von Diversity Management zwar eine andere Semantik und auch alternative Handlungsansätze einhergingen, aber die programmatische Ausrichtung organisationaler *Equal Opportunity Policies* keinen tatsächlichen Kurswechsel erlebte. Engel (2007) beschreibt Diversity Management gar als direktes Resultat der „sozialpolitische[n] ‚Grass-Roots‘-Bewegung in einer dezentralen Immigrationsgesellschaft“ (ebd.: 98) der USA in den 1960er Jahren.

Im Gegensatz dazu wird Diversity Management im zweiten Entstehungsnarrativ vor allem im Sinne eines Bruchs mit vorangegangenen Bemühungen um Chancengleichheit und Gleichstellung gedeutet. Hierbei wird das Aufkommen von Diversity Management in erster Linie als Reaktion von Unternehmen auf einen zunehmenden demographischen Wandel interpretiert. Auch hier kommt der *Workforce 2000*-Studie von Johnston und Packer (1987) ein zentraler Stellenwert zu, die als Initialzündung für die praktische wie wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Diversity (Management) verstanden wird (Bendl 2007; Lindau 2010; Litvin 1997; Lorbiecki/Gavin 2000; Prasad/Mills 1997;

⁵ Auch wenn sich zu dieser Zeit das Feld der *Diversity Studies* herausbildete, bedeutet das nicht, dass sich hiermit eine völlig neue Forschungsperspektive aufat. Im Gegenteil, die Untersuchung von Geschlecht sowie ‚Rasse‘ bzw. nationaler/ethnischer Herkunft und daran geknüpfte Ungleichheitszusammenhänge fand seit Beginn der 1970er Jahre eine Bearbeitung in der Organisationsforschung (Ragins/Gonzalez 2003; Zanoni et al. 2010; siehe auch Vertovec 2015).

Ragins/Gonzalez 2003; Zanoni et al. 2010). Gleichzeitig wird die Bedeutung des sogenannten *Business Case* als entscheidendes Motiv für die Verbreitung und Institutionalisierung von Diversity Management betont:

“Given these demographic changes, most organizations recognize that there is no turning back with respect to diversity, that diversity is a fact rather than a fad, and that companies that do a good job with diversity will gain a competitive edge over those that do not.”
(Ragins/Gonzalez 2003: 126)

Die zwei hier geschilderten Erzählungen sind nicht als sich gegenseitig ausschließend zu verstehen und werden in Theorie wie Praxis oftmals in vielfältigen Kombinationen bemüht, um das Aufkommen von Diversity Management zu plausibilisieren. Nichtsdestotrotz zeichnet sich zwischen den beiden Entstehungsnarrativen das Spannungsfeld ab, in dem sich die wissenschaftliche wie auch die praxisbezogene Debatte rund um Diversity Management bewegt. So beschreibt Vedder (2006) etwa, dass sich die US-amerikanische *Diversity Community* in zwei Lager aufspalte: zum einen würden Anhänger_innen der „Business-Perspektive“ (ebd.: 6) auf die ökonomischen Vorteile von Diversity Management verweisen und zum anderen würden Vertreter_innen der „Equity-Perspektive“ (ebd.) als diversity-relevant markierte Praktiken auf „den Schultern der Human-Rights-Bewegung“ (ebd.) ansiedeln und deren Teilhabeorientierung hervorstreichen. Eine ähnlich dichotom gelagerte Verhandlung attestieren Krell et al. (2007) der deutschsprachigen Auseinandersetzung mit Diversity Management.

Es scheint, als habe Diversity Management auch 20 Jahre nach seinem Aufkommen nichts an seiner Umstrittenheit eingebüßt. Dafür können mehrere Ursachen ausgemacht werden: Erstens werden die Einführung von und Beschäftigung mit Diversity Management in der Praxis meist multifaktoriell begründet und laufen somit einer puristischen Einteilung in *entweder* Business- oder Equity-Perspektive zuwider (Krell/Sieben 2011; Lederle 2008: 155-177; Tomlinson/Schwabenland 2010). Zweitens besteht angesichts der ungebrochenen Ausbreitung von Praktiken des Diversity Management ein vergleichsweise hohes Maß an Unklarheit hinsichtlich der tatsächlichen Wirkmächtigkeit der eingesetzten Maßnahmen (Allemann-Ghionda 2011; Dobbin 2009: 21; Lindau 2010: 2; Roberson 2003). Zwar gibt es einen umfassenden Forschungsbestand zu Entstehung, Ausformung und Beharrungsmechanismen von Ungleichheit(slagen) in Organisationen, aber kaum eindeutige Ergebnisse zur Effektivität der diese adressierenden Praktiken (Kalev et al. 2006). Dies trägt wiederum zur Skepsis gegenüber dem Inklusionspotenzial von als diversity-relevant beschriebenen Maßnahmen bei. Drittens zeichnet sich Diversity Management dadurch aus, dass es weder „auf eine zentrale Publikation“ (Vedder 2009: 112) noch auf

den „einen Ursprungsansatz“ (Engel 2007: 97) zurückgeht, sondern den dezentralen *Trial-and-Error*-Versuchen organisationaler Praxis geschuldet ist. Dieser Mangel einer gemeinsamen Definitionsgrundlage kann den Effekt nach sich ziehen, „dass auch schon kleinste Ansätze unter dem Label [Diversity Management; LD] vermarktet werden“ (Vedder 2001: 49). Hierbei kann dann (zu Recht) der Eindruck entstehen, dass es bei Diversity Management eher um die Erzeugung eines bestimmten Images der Organisation als um die Herstellung fairer Teilhabechancen gehe (Ahmed 2012: 34).

Auch wenn das Dilemma der Ambiguität von Diversity Management aufgrund des ‚Primats der Praxis‘ in dem Forschungsfeld nicht gelöst werden kann, so soll im nächsten Schritt dennoch eine Eingrenzung des Verständnisses von Diversity Management, das der Arbeit zugrundliegt, vorgenommen werden. Dazu bedarf es nicht nur einer Erläuterung, was unter dem Begriff des ‚Managements‘ im konkreten Kontext zu verstehen ist, sondern auch einer eingehenden Auseinandersetzung mit der möglichen Bedeutung von ‚Diversity‘.

2.2 Definition von Diversity Management – ein ‚Minimalkonsens‘

Aufgrund der bereits ausgeführten Unüberschaubarkeit unterschiedlicher Definitionen, Modelle und Maßnahmen von Diversity Management (Vedder 2009), soll hier ein ‚Minimalkonsens‘ formuliert werden, mithilfe dessen eine möglichst große Bandbreite an als diversity-relevant markierter Organisationspraxis beschrieben werden kann. Ob nun Diversity Management, Diversitätsmanagement, Managing Diversity, Diversity Policy, Diversitätspolitik oder Diversity Mainstreaming⁶ – egal auf welches Label zurückgegriffen wird, in jedem Fall impliziert es eine bestimmte Form des „Rationalisierungsmodus“ (Aulenbacher 2005: 37). Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass eine am Taylorismus (detaillierte Vorgaben zur Erledigung einer Arbeitsaufgabe) und Fordismus (Homogenisierung und Austauschbarkeit der Arbeitskraft) orientierte Erwerbsarbeit in Frage gestellt wird und umfasst stattdessen den Ansatz der „Subjektivierung von Arbeit“ (ebd.). Damit ist gemeint, dass das bis dahin vorherrschende Prinzip der

6 Die Durchsicht praxisbezogener wie wissenschaftlicher Literatur zeigt, dass die Begriffe ‚Diversity Management‘, ‚Diversitätsmanagement‘ und ‚Managing Diversity‘ eher mit profitorientierten und ‚Diversity Policy‘, ‚Diversitätspolitik‘ und ‚Diversity Mainstreaming‘ mit gemeinnützigen bzw. öffentlichen Organisationen in Verbindung gebracht werden. Aber auch hier gibt es keine durchgängig einheitliche Bezeichnungsweise. Im Zuge der Arbeit kommt aus Gründen der Vereinfachung vor allem der Begriff ‚Diversity Management‘ zum Einsatz, mit dem auch Aktivitäten in gemeinnützigen Organisationen gemeint sein können.

Trennung zwischen Arbeitskraft und Person brüchig wird. Nicht mehr nur die ‚ausgewiesen‘ arbeitsrelevanten Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern die gesamte Person mit der ihr eigenen Individualität und auch dementsprechenden Ressourcenlage (z.B. Kreativität, Emotionalität, Erfahrungen) gerät in den Fokus (ebd.; siehe auch Hansen/Müller 2003; Meuser 2009). Das soll keinesfalls heißen, dass Arbeitsorganisationen bisher *tatsächlich* alle persönlichen Eigenschaften und individuellen Lebens(ressourcen)lagen aus ihren Verwertungszusammenhängen ausgeklammert haben. So veranschaulichen beispielsweise Brose et al. (1994) in ihrer Untersuchung zu unterschiedlichen Inklusionsmodi von Arbeitsorganisationen und dem jeweiligen Rückgriff auf die biographischen Ressourcen der Organisationsmitglieder sehr eindrücklich, dass sowohl die individuellen Personeneigenschaften als auch die Lebensführung für die Ausübung der Arbeitsrolle stets von Bedeutung waren bzw. sind. Entscheidend ist also nicht so sehr, dass die Individualität der Organisationsmitglieder ‚entdeckt‘, sondern vielmehr, dass diese *explizit* zum Managementgegenstand gemacht wird.

Ganz grundsätzlich formuliert, handelt es sich bei Diversity Management demnach um das Bemühen, „den Umgang mit Differenzen (...) zu steuern“ (Bührmann 2005b: 75; siehe auch Prügl 2011). Etwas spezifischer ausgedrückt, geht es dabei um eine Strategie, „die auf eine Stärkung der Reflexionspotenziale im Umgang mit Differenz zielt – sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene“ (Döge 2008: 28). Um das dazu notwendige „Reflexionswissen“ (ebd.: 29) herzustellen, bedarf es einer „systematische[n], institutionelle[n] Dauerselbstbeobachtung“ (Lederle 2008: 257), die auch den „Selbstbeobachtungs- und Selbstüberwachungsdruck auf die Einzelnen erhöht, permanent effektiv zu handeln“⁷ (ebd.). Diese basale Definition von Diversity Management beinhaltet demnach zwei Kernpunkte: Zum einen bedeutet es das explizite Bekenntnis zur Veränderung der Beobachtungs- und letztlich auch Bewertungskriterien der eigenen organisationalen Praxis. Zum anderen verweist der Begriff des ‚Management‘ darauf, *wie* diese Adaption der Binnenbeobachtung zu passieren hat, nämlich auf systematische Art und Weise mittels Elementen der Planung, Steuerung und Kontrolle (z.B. Steinmann et al. 2013).

Abseits dieser eher deskriptiven Eingrenzung von Diversity Management erscheinen noch zwei weitere – tendenziell normative – Bestandteile für dessen grundsätzliche Konzeption relevant. Erstens ist darauf hinzuweisen, dass die zu beobachtenden und steuernden Differenzen unter der Prämisse der „Wertschät-

7 Inwiefern Diversity Management zu einer Subjektivierungsweise beiträgt, die zu verstärkter Selbstkontrolle und -optimierung beiträgt, ist u.a. Gegenstand der hier vorliegenden Untersuchung.

zung von Vielfalt“ (Anders et al. 2008: 9) verhandelt werden (siehe auch Liff/Wajcam 1996; Lorbiecki/Gavin 2000; Woodhams/Danieli 2000). Das heißt, mit Diversity Management wird eine ausdrücklich *affirmative* Perspektive auf Unterschiede verknüpft. Die dahinter liegende Annahme ist, dass anhand eines „konstruktiven und produktiven Umgang[s] mit Vielfalt“ (Krell et al. 2007: 9) *alle* Organisationsmitglieder ihr Potenzial besser ausschöpfen bzw. sich entsprechend ihrer Individualität selbst verwirklichen könnten und somit der Nutzen für die *gesamte* Organisation steigen würde (Anders et al. 2008:14; Bendl 2004; Cox 1993: 11; Krell/Sieben 2007; Vedder 2009).

Zweitens ist noch anzumerken, *wie* das Erreichen einer Veränderung der Beobachtungskriterien und – im Bedarfsfall – der organisationalen Praktiken zur optimalen Nutzung der vorhandenen oder herzustellenden Vielfalt konzipiert wird. Hier rückt – vor allem in jener Literatur, die Diversity Management (auch) mit Blick auf dessen Inklusionspotenzial betrachtet – die *Organisation* in den Fokus. Dabei wird in Anlehnung an Cox (1991; 1993) davon ausgegangen, dass es einen fundamentalen Wandel der Organisationskultur brauche, der eine Transformation der bisherigen „Dominanzkultur“⁸ (Engel 2007: 102) bewirken könne. Was ist unter einer solchen Dominanzkultur zu verstehen? Linnehan und Konrad (1999) beschreiben etwa für den US-amerikanischen Kontext, dass Arbeitnehmer_innen christlichen Bekenntnisses aufgrund der historisch-kulturellen Rahmenbedingungen damit rechnen können, dass ihre religiösen Feiertage und Gebräuche in den Arbeitszeitregelungen entsprechend berücksichtigt werden. Personen jüdischen oder muslimischen Glaubens können hingegen nicht davon ausgehen, dass ihre religiösen Gewohnheiten wie selbstverständlich in die Organisationsstrukturen eingelassen sind. Einen ähnlichen Bias attestieren Loden und Rosener (1991) beispielsweise in Bezug auf die Frage nach der organisationalen Verantwortung für die kollektive Fürsorgearbeit einer Gesellschaft:

“In traditional organizations, all employee endeavor is measured against the standards of the dominant group (...). If, for example, those in the dominant group believe that child care is not an organizational responsibility, then nothing will be done to meet this growing societal need.” (ebd.: 39)

8 Rommelspacher (1995) definiert den Begriff der ‚Dominanzkultur‘ auf der Makroebene folgendermaßen: „Das bedeutet, daß unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretationen sowie die Bilder, die wir von dem Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefaßt sind. Eben das ist mit dem Begriff der *Dominanzkultur* gemeint. Wobei Kultur hier in einem umfassenden Sinn verstanden wird, und zwar als das Ensemble gesellschaftlicher Praxen und gemeinsam geteilter Bedeutungen, in denen die aktuelle Verfaßtheit der Gesellschaft, insbesondere ihre ökonomischen und politischen Strukturen, und ihre Geschichte zum Ausdruck kommen.“ (ebd.: 22; Herv. i. O.)

Ebenso verhält es sich bei der sozialräumlichen (An-)Ordnung innerhalb von Gebäuden, die sich in der Regel an einem „voll funktionsfähige[n] Normkörper“ (Gugutzer/Schneider 2007: 41) orientiert. Weichen Personen (z.B. ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Kinder) von dieser Bezugsgröße ab, liegt es meist an den Anpassungsleistungen der/des Einzelnen, dennoch Zugang zu privater wie öffentlicher Infrastruktur zu erhalten. Die Grundannahme ist hierbei, dass die „historical inequalities“ (Linnehan/Konrad 1999: 402) zur Entstehungszeit von Organisationen deren strukturelle Beschaffenheit langfristig prägen (Stinchcombe 1965/2000; siehe auch Dobusch 2014). Dies kann sich je nach Kontext in einer Art Dominanzkultur niederschlagen, die als solche nur schwer zu identifizieren ist, da die Normen und Bedürfnislagen der „dominant group“ (Loden/Rosener 1991: 36-37) oftmals mit den vermeintlich ungleichheitsneutralen Organisationsstrukturen in eins fallen:

“[P]owerful organizational groups (i.e., top management) are often comprised of people who are members of particular identity groups, power relations at the group identity level (e.g., Black and White, male and female) characterize power relations among groups at the organizational level (e.g., managers and subordinates, haves and have-nots).” (Ragins/Gonzalez 2003: 149)

Die Kopplung zwischen zentralen Entscheidungspositionen und Angehörigen bestimmter Gruppenidentitäten führt dazu, dass die dominante Gruppe zahlenmäßig gar nicht in der Mehrheit sein muss (Krell et al. 2007) und trotzdem das sogenannte „homogeneous ideal“ (Loden/Rosener 1991: 42) einer Organisation prägen kann. Das homogene Ideal⁹ ergibt sich aus einem Bündel an Eigenschaften, für die einerseits eine je spezifische Normvorstellung¹⁰ ausgemacht werden kann und die andererseits in ihrem Zusammenwirken den Prototyp einer für den Organisationskontext passenden ‚Norm(al)arbeitskraft‘¹¹ generieren (siehe auch

9 Auch wenn Davis (2006) – und dies sehr nachvollziehbar – zwischen dem Begriff des ‚Ideals‘ (als das Übermenschliche) und der ‚Norm‘ (als ein prinzipiell erreichbarer Richtwert) unterscheidet, werden im Folgenden die beiden Begriffe synonym im Sinne des Norm-Verständnisses benutzt. Auf den Begriff des ‚homogenen Ideals‘ wird deshalb nicht verzichtet, weil auf diesen sowohl in der angloamerikanischen wie auch in der deutschen Diversity (Management)-Debatte rekurriert wird.

10 Im vorliegenden Untersuchungskontext gestalten sich diese Standards für den allgemeinen Arbeitsmarkt folgendermaßen: männlich (Geschlecht), autochthon (Nationalität), weiß (ethnische Herkunft), heterosexuell (sexuelle Orientierung), beeinträchtigungslos (Nicht-/Behinderung), christlich (Religion) etc. (siehe auch Krell et al. 2007).

11 In der Bezeichnung ‚Norm(al)arbeitskraft‘ deutet sich eine wichtige Unterscheidung zwischen den Begriffen der ‚Norm‘ und der ‚Normalität‘ an. Während die Norm als ein a priori festgesetzter Richtwert vorzustellen ist, an dem sich Handeln orientiert und der oftmals durch Sanktionen abgesichert wird, ergibt sich Normalität erst ex post durch die Verdattung eines bestimmten Variablen-Sets im Sinne einer Gauß’schen Normalverteilung (Link 1999: 17-22; siehe auch Dederich 2007). Das

Anders et al. 2008: 14). Dieser Prototyp dient als „success model for employees to emulate and is often used as a standard for evaluating style and performance“ (Loden/Rosener 1991: 42; siehe auch Prasad/Mills 1997). Die entscheidende Ermöglichungsbedingung für die implizite wie explizite Bezugnahme auf das homogene Ideal ist die gleichzeitige Herstellung von dessen Gegenteil: dem Nicht-Ideal, dem sogenannten Anderen. Denn jede Form der Bedeutungszuschreibung bzw. -fixierung – und genau das ist die Orientierung an besagtem Ideal – basiert stets auf der Praxis des Unterscheidens: “[W]e cannot make an indication without drawing a distinction.“ (Spencer-Brown 1979: 1) Eine Unterscheidung wird *nicht* durch die Wesenhaftigkeit des Gegenstandes bestimmt, auf den sich die Deutungspraxis bezieht, sondern zeichnet sich vielmehr durch die Operation des Ein- und respektive Ausschlusses aus (Luhmann 1995). So ist etwa die Unterscheidung zwischen jenen, die mehr oder weniger das homogene Ideal (‘das Eigene’) einer Organisation repräsentieren, und jenen, die als davon abweichend, als ‚anders‘ markiert werden, nur im Sinne eines konstitutiven Bedingungsverhältnisses möglich:

„Das Eigene spiegelt sich im Anderen als seinem Kontrast und weist es gleichzeitig ab. Vieles wird nicht nur als graduell (relativ), sondern wesentlich (absolut) anders gesehen, und obendrein wird diese Dichotomie oft hierarchisch gestuft. (...) Noch oder gerade in der dichotomen Opposition hat das Andere teil am Eigenen, ist quasi mit-konstitutiv für das Eigene – eine Paradoxie, die dem Essentialismus¹² jeglicher Art immer wieder zu schaffen macht: Man wird das Andere nicht los.“ (Fuchs 2007: 22)

Folgt man dieser Argumentation von Fuchs, dann ergibt sich aus der Referenz auf ein homogenes Ideal zwangsläufig die Konstruktion von dessen Gegenteil, das im Sinne einer hierarchischen Differenzierung eine Abwertung erfährt. Dieser Vorgang kann als *Othering* (auch *VerÄnderung*)¹³ bezeichnet werden,

heißt, nicht immer überschneiden sich Norm- und Normalarbeitskraft innerhalb einer Organisation. Dies zeigt sich beispielsweise in Branchen mit einem sehr hohen Anteil an weiblichen Arbeitskräften (= Norm- und Normalarbeitskräfte), die jedoch auf der Führungsebene männlich dominiert (= Normarbeitskräfte) sind (z.B. Schulwesen).

¹² Unter Essentialismus ist eine philosophische Ontologie zu verstehen, in der u.a. der Materie eine Wesenhaftigkeit *an sich* zugeschrieben wird. Im geschlechtertheoretischen Diskurs bedeutet eine essentialistische Position etwa die Annahme einer „körperliche[n] Essenz des Geschlechts“ (Villa 2003: 83).

¹³ Spivak (1985) prägt den Begriff des ‚Othering‘, um den Mechanismus zu beschreiben, „how Europe had consolidated itself as sovereign subject by defining its colonies as »Others«“ (ebd.: 247). Sie verweist demnach auf die Gleichursprünglichkeit sowie gegenseitige Bedingtheit der Aufwertung ‚des Eigenen‘ mithilfe der Herstellung und Abwertung des ‚Anderen‘. Reuter (2002) spricht in diesem Zusammenhang von der Praxis der „VerÄnderung“: „[S]oll heißen, daß das Fremde als Anderer eben nicht einfach gegeben ist, auch niemals gefunden oder entdeckt, beschrieben

Diversity Limited

Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels
Praktiken des Diversity Management

Dobusch, L.

2015, XIV, 282 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11363-6