

Vorwort

Noch immer und immer wieder wird gesellschaftlich produzierte Ungleichheit beobachtet und diskutiert. Nüchtern betrachtet laden also Ungleichheitsverhältnisse dazu ein, sich mit Fragen der Gleichartigkeit bzw. Akzeptanz der Verschiedenheit von Menschen und ihrer Gleichwertigkeit bzw. der erforderlichen Gleichachtung zu befassen. Das Ringen um scheinbar Widersprüchliches macht jedoch Mühe: Man denke nur an die deutschen Anstrengungen im Inneren zusammenzuwachsen (in Gleichheit und Einheit) und die gleichzeitigen Erwartungen an alle, an Weltoffenheit zu wachsen in Zeiten der Globalisierung. Neuerdings gehen Anerkennung und Bearbeitung von Differenz einher mit einem steigenden Bewusstsein für (Binnen-)Verschiedenheiten, aber auch mit Sorgen um gefährdete Gemeinschaft. Denn das Prinzip Gleichheit macht einerseits die Abweichungen in einer Population oder sozialen Gruppe erst kenntlich, setzt Mechanismen Ungleichheit zu lindern oder Barrieren abzubauen in Gang (Gleichstellung als Maxime des Handelns), aber produziert andererseits zugleich auch Anderssein. Gleichsetzungsanstrengungen oder Benachteiligungsbeobachtungen nehmen schließlich selbst Maß an einer normativen Vorstellung von „gutem Leben“. Es vollzieht sich somit ein gesellschaftlicher Spagat zwischen Prozeduren (Verfahren, Regeln, Riten etc.), die Teilhabe für alle (Nicht-Diskriminierung oder Chancengerechtigkeit) einfordern oder ermöglichen sollen und Interessen optimierter Leistungsentfaltung und Nutzung von Ressourcen wie Begabungen und Neigungen, die Differenz mit Abtrennung (Isolation oder Segregation, ggf. verbunden mit Privilegierungen wie Frühverrentung oder Förderbeschulung) bearbeiten. Verhältnisse von Gleichachtung und Anerkennung von Differenz erweisen sich insofern sichtlich als widersprüchlich, anstrengend und risikobehaftet, auch wenn der Umgang mit ihnen inzwischen durchaus zum Alltagsgeschäft und guten Ton gediehen scheint.

Als kommodos Heilmittel in solch spannender Lage gilt seit einigen Jahren die Praxis des Diversitätsmanagements bzw. „Diversity Management“, mit der Gleichstellungsversuche gesteuert werden. Sie wird in der hier vorgelegten Studie – anhand ausgewählter Organisationen – auf den Prüfstand gestellt. Die Frage (limitierter) Diversität und limitierender Faktoren wird dazu insbesondere

anhand der Diversitätsdimension „Dis/ability“ (Behinderung bzw. Nicht-Behinderung) erforscht und damit in doppelter Weise weitgehend nicht kartographiertes Gelände betreten: denn weder ist die Kategorie Nicht-/Behinderung derzeit im Kernbereich der Diversitätsforschung verankert noch ist es bislang üblich, systematisch Qualitätsfragen an Praxen des „Diversity Management“ zu richten.

Die Verfasserin selbst weist als Kernfragen ihrer Feldstudie die Suche nach Zusammenhängen oder Wechselwirkungen verschieden angesiedelter und zugechnittener Diversitätsmanagement-Angebote aus. Ausgewählte profitorientierte oder gemeinnützige Organisationen in Deutschland und Österreich dienen dazu als exemplarisches Feld, und alle Studienobjekte gelten als aktiv im Bereich des „Diversity Management“.

Die mit der Studie intendierte kritische Bewertung von Interventionen, die Gleichstellungsgewinne erzeugen und Benachteiligungen reduzieren sollen, benötigt zunächst passende Baupläne und Werkzeuge. Mit dem besonderen Blick auf Interaktionen und Diskurse als Verhandlungsarten von Behinderung und mit dem Bewusstsein für Machtstrukturen in Organisationen, die Ungleichheitslagen im Bereich „normaler Abweichungen“ und Differenzen, die einen Unterschied machen, bestimmen, wird der Analyserahmen abgesteckt, in dem die komplexe Fragestellung Zug um Zug angegangen werden kann. Hierbei wird zugleich die Diversitätsdimension „Geschlecht“ zur Kontrastierung eingesetzt.

Die Ergebnisse – die vermutlich vom gewählten Forschungsfeld auf andere relevante gesellschaftliche Handlungsfelder übertragen werden können - geben zu denken!

Das auf neues Denken und Handeln setzende Diversitätsmanagement – eierlei ob mit eher teilhabe- oder mehr ressourcenorientiertem Zuschnitt – stößt offenbar an Grenzen der eigenen Ansprüche. Angesichts globaler Vernetzung sollen nämlich beispielsweise ethnische, kulturelle, nationale oder religiöse Vielfalt als Ressource wahrgenommen, ja sogar wertgeschätzt werden; die Einbeziehung von Frauen oder älterer Personen wird in Zeiten der Gleichberechtigung und des demografischen Wandels als Heben von Personal- und Erfahrungsschätzen propagiert. Zumindest aber wird erwartet, dass Diversitätsmanagement eine Agora für allfällige Anti-Diskriminierungsanstrengungen bietet. Deswegen liegt Diversitätsmanagement aktuell im Prinzip auch gut im Rennen. Nun deckt die hier vorgelegte Studie aber durchaus kritische Aspekte auf: Sie sind mit dem „Faktor Mensch“ (Haltungen und Verhalten beim Diversitätsmanagement) verbunden, aber auch Ausdruck einer meist unhinterfragten Kultur des „Ableism“ (bedingungsloser Leistungsorientierung), die mehr als „feine Unterschiede“ der Personengruppen mit Vielfaltsmerkmalen zulässt. Auch im

Diversitätsmanagement existiert also offenbar keine „diskriminierungsfreie Zone“. Es scheint vielmehr in dieser auf Vielfalt fokussierten Praxis ein Idealtypus von Personen (d.h. z.B. einer Arbeitskraft „an sich“) eingelagert zu sein, der wie ein „Sieb“ Personen mit Abweichungen durchkommen lässt oder aussortiert. Inwiefern „passende“ und „nicht-passende“ Vielfaltsträgerinnen und -träger herausgefiltert bzw. über „Quality Management“ unterstützt werden, ist deswegen ein wesentliches Ergebnis dieser Forschungsarbeit.

Gibt es „lessons learned“? Generell müssen offenbar Gleichwertigkeit und Gleichartigkeit entkoppelt werden, um Verschiedenheit (auch bezogen auf die Kategorie Behinderung) als eigene wertschätzbare und nutzenbringende Größe zuzulassen und zu etablieren. Aktuell finden sich noch eher Indizien dafür, dass – auch in Diversitätsmanagement-erfahrenen Organisationen – Ausgrenzungsprozesse über idealtypisch unterlegte Zuschreibungen zementiert sind. Konkret finden sich nämlich – als Paradoxon – Strategien im Diversitätsmanagement, die in der alltäglichen Praxis eher als Alibi, Image Motor oder gar als Trojanisches Pferd wirken, denn als neue und erneuernde Diversitätskultur, von Vorurteilen befreiend und mit Chancen für alle ohne Zwang zur Assimilation. Damit wäre Diversitätsmanagement bislang mehr eine Strategie, die (kontrollierbare) Unterschiede nutzt (orientiert am Potenzial, Human Resource) und die das Recht auf Verschiedenheit zwar achtet (orientiert an Bürgerrechten, Human Rights), dies aber keineswegs unbegrenzt. Böse Zungen könnten über das Diversitätsmanagement sogar als geschickt getarnte Diskriminierungs-Falle sprechen (nach der Methode des „Creaming“ oder der „Wertschöpfung statt Wertschätzung“). Hier scheint also dringend mehr Forschung erforderlich, denn dieser Verdacht wiegt schwer und ist – auch wegen der in der hier vorgelegten Studie theoretisch und methodisch beeindruckend sorgfältig nach allen Regeln der Wissenschaft erhobenen „Verdachtsmomente“ – nicht einfach von der Hand zu weisen. Den Schwerpunkt der Feldstudie bilden Interviews mit einschlägigen Fachpersonen für Ungleichheitsbearbeitung (Diversity- und Gleichstellungsbeauftragte, Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung). Dies knüpft an Diskurse zu Deutungsmustern an, die im anglo-amerikanischen Wissenschaftsraum seit längerem etabliert sind. Vertieft geht es der Verfasserin der Studie um Verhandlungen zu „Normalitätszonen“ bezogen auf Nicht-/Behinderung und Geschlecht, die im Rahmen des Diversitätsmanagements über Subjektpositionen, Exklusionsplausibilisierungen, organisationale Praktiken und die Urteile zur Legitimität von Teilhabeansprüchen herausgefiltert werden. Resultat der Analyse ist, dass Fiktion und Fakten des Diversitätsmanagements aktuell (noch?) nicht in Deckung stehen. Insbesondere bezogen auf (Nicht-)Behinderung finden sich extrem eindimensionale Sagbarkeitsräume (außerhalb der Normalitätszone der Nicht-Behinderten, also mit dem Status der Anderen) und Erwartungen, die

bestehenden Beeinträchtigungen möglichst zu verbergen („so normal wie möglich zu wirken“), um erfolgreich in Organisationen Zutritt zu erhalten, Fuß zu fassen und zugelassen zu bleiben. Hingegen zeigen sich eher etablierte mehrdimensionale Wahrnehmungen im Bereich der Kategorie Geschlecht (weiblich/männlich), verbunden mit weniger von Vorurteilen, Unerfahrenheit, Unsicherheit, mangelnder Sensibilisierung oder gezielter Diskriminierung geprägten Interpretationen und (Inter-)Aktionen. Gender Mainstreaming scheint somit in der Praxis erheblich besser handhabbar, obwohl auch hier beim Anliegen Vielfalt zu bewahren oder zu entfalten die Gemengelage aus Interessen der Organisationen und der Reflexionsreichweiten ihrer Sachwalterinnen und Sachwalter für Ungleichheitsbearbeitung maßgeblich sind.

Alle im unbekannten Gelände gemachten Entdeckungen dieser Studie laden und mahnen dringend zur Rezeption und (Selbst-)Reflexion ein, anstelle des üblichen „Schattenboxens“ rund um Reichweite und Tiefgang von Gleichstellungsverfahren. Abbau von Barrieren – insbesondere auch in den Köpfen der Verantwortlichen – um die aktuelle Fokussierung auf die individuelle (Selbst-)Bearbeitung von Behinderung durch die Betroffenen in eine erforderliche Aufmerksamkeit für deren Bedarfe und Bedürfnislagen zu wandeln, darunter auch auf die „Ungleichheits-Dauerbrenner“ der Zuweisung unterschiedlicher Plätze im Arbeitsmarkt (über Nicht-Beschäftigung, nicht qualifikationsadäquate Beschäftigung und Geringer-Bezahlung). Hier sollte der reflektierte Erfahrungsschatz von Fachleuten des Diversitätsmanagements eigentlich in Organisationen als förderlicher Faktor wirken. Und die Praktiken des Diversitätsmanagements gewissermaßen den Puls der Organisationskultur fühlen und beeinflussen können. Dass dem eher (noch nicht) so ist, muss als Handlungsaufforderung gewertet werden. Erforderliche Prüfraster für passende Ziele und Wissensbestände bezogen auf Teilhabeansprüche und deren Verwirklichung bietet diese Arbeit auch konkret praxistauglich an. Aber auch für die vertiefende Erkenntnis anstehender Aufgaben bildet sie eine beeindruckende wissenschaftliche Basis. Darauf wird die Teilhabebürde nicht nur den Vielfaltsgruppierungen selbst auferlegt, sondern diese wird auch als Gleich(be-)achtungsroutine in der Organisation selbst verankert sein.

Zur Lektüre und Beachtung der vorliegenden Studie – die nicht nur eine Pionierarbeit darstellt, sondern auch an der Technischen Universität München als Promotion mit Auszeichnung angenommen wurde – sei deswegen mit großem Nachdruck eingeladen!

Prof. Dr. Elisabeth Wacker



<http://www.springer.com/978-3-658-11363-6>

Diversity Limited

Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels
Praktiken des Diversity Management

Dobusch, L.

2015, XIV, 282 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11363-6