
CSR als Beitrag zur Inklusions- und Diversitätsdebatte? Positionierungsversuche in der Dynamik von Ignoranz, Integration, Inklusion

Iris Koall und Verena Bruchhagen

1 Ökonomische Rationalität und soziale VerAntwortung

In diesem Beitrag¹ möchten wir zur kritischen Nutzung von Differenz und sozialer Vielfalt im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) Ansätzen anregen. In Reflexionen zur Wirkung und Reichweite von Diversity-Ansätzen lassen sich derzeit Perspektivwechsel „von der Problemperspektive zur Potentialperspektive“ (Meuser 2013, S. 167) beobachten. Damit wird ein neuralgischer Punkt der CSR Diskussion getroffen, nämlich die Frage, wie eine mögliche Verbindung von ökonomischer Rationalität und politischem Anspruch zur Regelung sozialer Ungleichheit nicht nur zu überbrücken, sondern und im besten Fall produktiv zu nutzen ist (Cox 2001). In diesem Beitrag soll eruiert werden, worauf eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit Inklusion und Diversity im Kontext von CSR-Programmen achten müsste.

Die Debatte um Inklusion und Diversity impliziert die Teilhabe minorisierter Personen und Gruppen am gesellschaftlichen Erfolg (Kirton und Greene 2000). Vorausgesetzt wird jedoch implizit, dass sie in der Lage sind, sich an die dominante Kultur der Konkurrenz in der Leistungserstellung anzupassen. Diese Anpassungsleistung eröffnet/verspricht die

¹ Der normative Bezug der Diversity Debatte wurde von uns bereits entwickelt (vgl. Koall und Bruchhagen 2004).

I. Koall (✉)
Zentrum für Weiterbildung, Bergische Universität Wuppertal
Lise-Meitner-Str. 13, 42119 Wuppertal, Deutschland
E-Mail: koall@uni-wuppertal.de

V. Bruchhagen
Fakultät für Soziologie und Erziehungswissenschaft, Arbeitsbereich Gender & Diversity, TU
Dortmund
Emil-Figge-Str. 50, 44227 Dortmund, Deutschland
E-Mail: Verena.bruchhagen@tu-dortmund.de

Möglichkeit, sich aus einem minorisierten Status heraus entwickeln zu können, vorausgesetzt, es gelingt, die Methoden der sozialen Durchsetzungsfähigkeit und die Formen der Darstellung von Leistungsfähigkeit zu internalisieren, zu aktivieren bzw. zu kopieren (Ferries et al. 1996). Diese Prozesse verfestigen – wie wir im Folgenden erläutern werden – die ethische Fundierung dominanter Normierungsprozesse. Als Hydra erweist sich, dass sowohl die politische Relevanz als auch die ökonomische Funktion von Heterogenität und Diversität mit neoliberalen Ideen und Prozessen der Konkurrenz um Lebenschancen, Entwicklung von Absatzmärkten und Ausschöpfung von Ressourcen verbunden werden kann. Die Mechanismen von Dominanz und Diskriminierung im ökonomischen Prozess zur Nutzung personaler Ressourcen und Erstellung von Gütern und Dienstleistungen werden mit der antidiskriminierenden Intention des Managing Diversity nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Eher lässt sich kritisch beobachten, dass der subjektive ökonomische Erfolg zum Maßstab für die gesellschaftliche Integration wird, was wiederum als Aktualisierung und Optimierung „gewohnter/gelernter“ Exklusionsmechanismen und -dynamiken und ihrer Plausibilisierung und Normalisierung gesehen werden kann.

Soll CSR nicht nur als äußerlich bleibendes Instrument zur Image-Verbesserung verstanden werden, muss es als Antwort auf Probleme sozialer Verantwortung im Rahmen einer Marktlogik bzw. im Kontext organisationaler Prozesse positioniert werden (Greening und Turban 2000). Während CSR einerseits auf ökonomisierte, d. h. Profit maximierende Intentionen und Interventionen fokussiert, wird das Konzept andererseits auf abgegrenzte Bereiche des nachhaltigen und sozial verträglichen/verantwortlichen unternehmerischen Handelns orientiert. In dieser Gegenüberstellung bleibt zunächst offen, ob und inwieweit eine über die „Oberflächenkosmetik“ hinausgehende, die Tiefenstruktur unternehmerischer als auch gesellschaftlicher Inklusionsprozesse berührende Praxis greifen kann. Polemischer gefragt: Bleibt die Gestaltung sozialer Verantwortung eine rhetorische Figur ohne verpflichtende Zurechnungsfähigkeit, ohne Verweis auf mögliche Schuldfähigkeit oder ohne Haftung für Entscheidungen und Handlungen?

2 Tradition wirtschaftsethischer Überlegungen

Ansätze, die ethisches und betriebswirtschaftliches Denken nicht als Gegensätze konstituieren, können sich auf eine lange Tradition wirtschaftsethischer Überlegungen beziehen (Homann und Blome-Drees 1992). Ulrich formuliert bereits 1986 einen Anspruch an die Betriebswirtschaftslehre, sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst zu werden, um sich an ethischen Prinzipien der Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit zu orientieren. In Anlehnung an die Habermas'sche Sozialphilosophie ist seines Erachtens dazu erforderlich, die Trennung von System- und Lebenswelt aufzuheben und durch „gedankliche Wiederankopplung des ökonomischen Systems an die Lebenswelt aus dem Blickwinkel der lebensweltlich betroffenen Menschen“ die Trennung in einer integrativ-wirtschafts-

ethischen Perspektive aufzuheben (Ulrich 1986, S. 351). Noch pointierter gibt es nach Thielemann (2003) kein ethikfreies oder wertfreies Wirtschaften.²

Kritisch orientiert an diesen Überlegungen unterscheidet Thielemann (2009, S. 208 ff.)³ drei Theorie-Zugänge zu einer wirtschaftsethischen Diskussion:

(2a) Er nennt das ökonomistische Konzept mit funktionalistischem Ansatz, das sich implizit auf (neo)liberale Ideale der „invisible hand“ bezieht, wie sie von Adam Smith in seinem Grundlagenwerk „Wealth of Nations“ (1776) beschrieben werden. Solange alle den ökonomischen Eigeninteressen folgen, könne – so Smith – das ethisch Richtige (gefasst als Wachstum der Gütermenge) realisiert werden. Daraus ergebe sich heute – so Thielemann – die (zu kritisierende) Annahme, dass wirtschaftliches Handeln als Kapitalwertmaximierung des Unternehmens per se legitim sei. Unseres Erachtens wird dabei auch von Thielemann vergessen, dass Adam Smith bereits 1759, also schon 17 Jahre früher, die ethischen Grundlagen für sein Werk „Wealth of Nations“ (und damit für die Wirksamkeit der ordnenden „invisible hand“) genauer beschreibt. In seiner „Theory of Moral Sentiments“ (1759) konstruiert er als Voraussetzung für mögliches wirtschaftlich ethisches Handeln eine öffentliche Kontrolle, die sich durch den internalisierten Blick der Anderen („the impartial spectator“) auf das Handeln vollzieht.⁴

Thielemann entwickelt zur Beschreibung marktregulierender Kräfte der Smith'schen „invisible hand“ die Konstruktion „eines weisen Schöpfergottes . . . , dessen höhere Vernunft wir uns demütig zu fügen haben, indem wir seiner Weisung folgen“ (Thielemann 2009, S. 209). Wird statt dieser eher paternal gedachten Regulierungsfunktion des „weisen Schöpfergottes“ eine kulturkritische Perspektive entfaltet, so lässt sich bereits bei Adam Smith aufzeigen, wie die Koordinierung individueller ökonomischer Interessen und Aktivitäten erst durch die Internalisierung eines „kollektiven Über-Ichs“ möglich ist.

Auf unsere Diversity-Debatte bezogen, lässt sich festhalten, dass wirtschaftliches, an Eigennutz orientiertes Handeln auch im Rahmen dieses funktionalistischen Ansatzes nur

² Wir danken Ulrich Thielemann für wichtige Anregungen zur Klärung der Begrifflichkeiten. Die Verantwortung für die Argumentation liegt bei den Autorinnen.

³ Vgl. auch Thielemann (2009): Der integrative Ansatz der Unternehmensethik – eine knappe Darstellung durch Abgrenzung vom ökonomischen und vom separativen Konzept, in: Maring, M. (Hrsg.) Verantwortung in Technik und Ökonomie, Karlsruhe 2009, S. 207–217. Ökonomik nach der Krise: Das Ende der Marktgläubigkeit, Wirtschaftsdienst 2009, Nr. 7, http://www.mem-wirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkfabrik/Dokumente/%C3%96konomikNachDerKrise.pdf. Gegenüber einer impliziten Ethik plädiert Thielemann für eine Entwicklung zur „explizite(n) Wirtschaftsethik . . . ohne gegenüber der Marktlogik voreingenommen zu sein – was übrigens nicht heißt, ‚Präskriptionen‘ aufzustellen, sondern lediglich, dass der Gegenstand in ethisch angemessenen, nicht von vornherein beschönigenden Begriffen gefasst wird.“ Kritisch formuliert er: „Eine . . . Ökonomik, die mit der Reflexion ihrer eigenen (normativen) Grundlagen abgeschlossen hat, ist als Wissenschaft am Ende.“ (S. 457).

⁴ Hier scheint es u. E. um eine frühe Konzeptionierung der Relevanz von Selbst- und Fremdreferenz zu gehen. Smith stellt eine Innen-/Außenperspektive her, die ggf. geeignet scheint, die Auflösung binärer Spaltungen und der damit einhergehenden, alternativlosen Differenzierungs- und Wahrnehmungsmuster (z. B. Profit-Nonprofit, Wirtschaft-Ethik) zu ermöglichen.

im Kontext einer sozialisierten und sozialisierenden Kontrolle funktionieren kann. Allgemeingültige, sozialisierte Diversity-Normen (etwa die Wertschätzung des/r „Anderen“, die Reflexivität der eigenen Begrenztheit u. a.) gelten quasi als kategorische Imperative, die zu verinnerlichen sind. Sie werden allgemein als erforderliche Voraussetzung gesehen, um als Individuum im Kontext einer Gemeinschaft wirtschaftlich sinnvoll handeln zu können.

(2b) Des Weiteren beschreibt Thielemann den Instrumentalismus als Bezugspunkt unternehmensethischer Diskurse, in dem die Ethik, operationalisiert durch die Erfüllung bestimmter „gesellschaftlicher Erwartungen“, als notwendiges Instrument der Gewinnmaximierung angesehen wird. „Die Anpassung an den Zeitgeist ist nicht Ausdruck von Integrität, sondern im Gegenteil von Opportunismus. Die instrumentalistische Konzeption konfundiert Akzeptanz (faktische Zustimmung) mit Legitimität (Berechtigung bzw. ethische Richtigkeit)“ (Thielemann 2009, S. 210).

(2c) Der dritte Zugang bezieht sich auf die separatistischen Konzepte, sie umfassen (i) die sogenannte Spendenethik und (ii) das Unmöglichkeitstheorem.

(i) Die Spendenethik ist gekennzeichnet durch eine Trennung von wirtschaftlicher Tätigkeit und ethischem Verhalten. Je größer der wirtschaftliche Erfolg ist, der auch mit illegitimen Mitteln erworben werden kann, desto größer ist auch der Anteil, der davon für Spenden der Öffentlichkeit (für ethische Zwecke ...) zur Verfügung gestellt werden kann. Kritisch bemerkt Thielemann (2009, S. 212) dazu: „Die Quintessenz hieraus lässt sich ... so zusammenfassen: Es kommt in erster Linie nicht auf die Größe des Kuchens an, sondern vor allem auf die Rezeptur, mit der er gebacken wird, d. h. auf die ethischen Qualitäten der Geschäftspolitik und -strategie selbst.“

(ii) Das Unmöglichkeitstheorem scheint durch eine in Globalisierungsprozessen entstandene Notlage bestimmt. Diese erzwingt bei drohendem wirtschaftlichem Untergang, die legitimen Rechte anderer zu misshandeln.

Thielemanns Kritik der ökonomistischen, instrumentalistischen und separatistischen Konzepte ist fundamental, denn diese unternehmensethischen Konzepte fundieren nicht einen Prozess wahrhaft verantwortungsvoller Unternehmensführung, sondern die legitimierende Fassade einer CSR. Für Thielemann stellt sich die

Unternehmensethik ... nicht nur (als) Geschäftsethik (dar), sondern besteht im Grundsatz auch in der Mitverantwortung für eine Rahmenordnung des Wettbewerbs, die es dem einzelnen Unternehmen erlaubt, berechtigten Ansprüchen zu genügen, ohne gegenüber weniger verantwortungsvollen Mitbewerbern ‚der Dumme‘ zu sein. Ordnungspolitische Mitverantwortung (die nicht mit Lobbying zu verwechseln ist) liegt darum im ethisch wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, die erfolgreich und verantwortungsvoll wirtschaften möchten (Thielemann 2009, S. 214).

Besser kann unseres Ermessens auch die Bedeutung eines Managing Diversity für die CSR der Unternehmen nicht formuliert werden. So lässt sich etwa in diesem Zusammenhang das seit August 2008 auch in Deutschland geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) anführen, welches die rechtliche Grundlage zur Vermeidung von Diskriminierung

bildet. Es beinhaltet die in den USA seit langem bekannte Möglichkeit zur Umkehr der Beweislast von Diskriminierungsvorwürfen, was ein nicht unerhebliches Drohpotenzial für die (in Deutschland allerdings geringer ausfallenden) Zahlungen an diskriminierte Mitarbeitende bedeutet. Es liegt demnach in einem wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen, nicht zu diskriminieren und Mitarbeitendenpotenziale – so verschieden sie auch sein mögen – für die Unternehmensinteressen nutzbar zu machen.

Ulrichs (2008) integratives Konzept – wie Thielemann es rezipiert – entwickelt sich aus der Distanz zu ökonomistischen und separatistischen Konzepten. In Bezugnahme auf Habermas formuliert Ulrich den Ansatz des Stakeholder-Dialogs, um eine integrativ ethische Perspektive als Alternative für „monologische oder paternalistische Bestimmung der Legitimität der Ansprüche über die Köpfe der Stakeholder hinweg“ (Thielemann 2009, S. 214) zu ermöglichen. Diese dialogische Orientierung gilt als hoch voraussetzungsreich, existiert doch eine vorausgesetzte Herrschaftsfreiheit eher in sozialphilosophischen Diskursen und Köpfen. Eine Orientierung an einem „code of conduct“ scheint jedoch unerlässlich und enthält neben einer Orientierung an dem WIE unternehmerischen Handelns die Grundorientierung auf das WAS, einer engagierten und sozial bewussten Teilhabe. Diese ermöglicht

verantwortungsvolle(n) Beiträge zu gesellschaftlichen Problemlagen ... Integrative Unternehmensethik bedeutet Gewinnverzicht lediglich in Relation zum hypothetischen Grenzwert einer radikalen Gewinnmaximierungsstrategie (Thielemann 2009, S. 215).

(Dieser letztgenannte *hypothetische Grenzwert* wird erst unter vollständigem Verzicht auf unternehmensethische Orientierungen möglich.)

Die Trennung von Lebenswelt und ökonomischem System mit seinen eigenen Rationalitäten widerspricht in ihrer Dynamik und ihren Effizienzanforderungen dem lebensweltlichen Rhythmus und den Bedürfnissen von Menschen. Die Überbrückung dieses Gegensatzes ist nach Ulrich durch vernünftiges, an gemeinsam gefundenen Interessen orientiertem Handeln möglich. Thielemann (1994) pointiert in einer Auseinandersetzung mit Ulrich den nicht uninteressanten Widerspruch⁵ dieses wirtschaftsethischen Ansatzes:

Das Problem, vor dem wir und insbesondere eine Marktwirtschaftsethik heute stehen, liegt aber gerade darin, dass bessere Argumente nicht weiterhelfen bzw. ohne systemtheoretische Aufklärung nicht weiterhelfen, und zwar nicht deshalb, weil die Menschen uneinsichtig wären, sondern weil der Marktprozess, in dem wir alle ökonomisch verstrickt sind, letztlich nicht

⁵ In der Sprache und der Begrifflichkeit Luhmann's könnten wir hier durchaus auf eine Paradoxie verweisen, die sich aus der Begrenztheit einer angenommenen ökonomischen Systemrationalität und dem „wertfreien“ Geltungsanspruch ergibt, wie er sich in der Praxis als Machtanspruch zur Definition von Wichtigkeit und Wahrheit aufrüstet. Die Paradoxie verweist auf das Ebenenproblem, dass entsteht, wenn nicht zwischen Handlungszwang und nachträglichem Legitimationsdruck auch für unintendierte Nebenfolgen unterschieden wird. Eine unintendierte Nebenfolge ökonomischer Rationalität trotz sozialer Verantwortung ist, dass Diskriminierungen systemisch kaum vermeidbar sind, bzw. dass in der Situation der Knappheit von Ressourcen moralische Entscheidungen getroffen werden, die auf normativen Annahmen und Prärogativen beruhen.

von Intentionen, die grundsätzlich besseren Argumenten offen stünden, bestimmt wird. Gerade darum aber sollte Wirtschaftsethik genau dies zum Thema machen und den Unterschied von System und Lebenswelt nicht terminologisch einebnen (Thielemann 1994, S. 35).

3 Systemische Perspektiven des Managing Gender & Diversity

Im Folgenden sollen einige systemische Perspektiven des Managing Gender & Diversity mit Überlegungen zur Inklusion von Heterogenität in organisationalen Systemen verbunden werden. In Systemen zu denken bedeutet, nicht mehr von unmittelbaren und planbaren Reaktionen einer Ursache-Wirkung- oder Input-Output-Relation ausgehen zu können. Dabei ist eine soziale Ordnung umso anspruchsvoller, je mehr unterschiedliche Perspektiven an dieser Wirklichkeitskonstruktion beteiligt sind. Weil erst eine gemeinsam geteilte empirische Realität die Handlungen der Mitglieder einer Organisation orientiert, kann zu ihrer Erzeugung eine distanzierte „Beobachtung der Beobachtung“ (Beobachtung zweiter Ebene) von Vielfalt initiiert werden. Es kann danach gefragt werden, wann werden warum welche Differenzen (funktional oder dysfunktional) erzeugt und eingesetzt, inkludiert oder exkludiert.

Damit Organisationen trotz unterschiedlichster Interessen und Motive ihrer Mitglieder noch „handlungsfähig“ sind, werden Aktivitäten als Kommunikation transportiert und an ihren Aufgaben oder Funktionen orientiert. Diese funktionale Orientierung bewirkt, dass alle Umwelteinflüsse und internen Kommunikationen daraufhin unterschieden oder „differenziert“ werden, ob sie zum funktionalen Erfolg beitragen. Diese Funktionen gestalten die Strukturen der Organisation. Das, was als effizient, d. h. als funktional erfolgreich bezeichnet wird, beruht also auf bisherigen Beschreibungen und Erwartungen des jeweiligen Systems. Veränderungsvorstellungen müssen an diese bestehenden Beschreibungen und Erwartungen (= Strukturen) anschließen, um zu neuen Be- und Verwertungen zu führen. Dabei braucht der Prozess des Managing Gender & Diversity, so wie wir ihn verstehen, die Kenntnis der normativen Grundlagen der Rationalisierung von Strukturen und Funktionen.

Hier ergeben sich zwei Klärungsbedarfe.

Zum einen gehen, wie beschrieben, in die Definition der Funktionalitäten Vorerfahrungen bzw. Interpretationen ein. Diese Be-Wertungen basieren auf den in der Organisation vorhandenen und von den Mitgliedern transportierten Normen. Dabei ist problematisch, dass in Organisationen häufig bewusste Normen mit intendiertem Handeln verwechselt werden. Diese unhinterfragte Gleichsetzung von bewusst gewählten Normen und unbewussten, latenten Handlungsintentionen erfordert Reflexivität und Verantwortlichkeit für das eigene Handeln. Das Bewusstmachen von intendierten Handlungsintentionen erfordert allerdings Raum und Zeit in Prozessen. Gerade dies scheint uns jedoch im Rahmen von Diversity-Initiativen unverzichtbar, wenn wir kritisch davon ausgehen, dass die Alltagspraxis in dominanzkulturellen Kontexten gerade dafür keine oder kaum angemessene Ressourcen lässt. Rationalisierungsprozesse rechnen stattdessen Wirkungen auf Handlun-

gen zu, unterlegen sie mit normativen Begründungen, rechnen organisational zu⁶ oder aber begründen sie mit strategisch zufällig möglichen Wahrnehmung von Interessen.

Wir schlagen stattdessen vor, zu beobachten und zu bewundern, wie Normen höchst kontingent und variabel verwendet werden, damit sie funktional für die Stabilität des jeweiligen (personalen oder organisationalen) Systems bleiben.

Ein weiteres Problem ist, dass Rationalisierungen normierend wirken können, d. h. von der bewertenden Person nur bewusst wahrgenommen wird, was sich pragmatisch als relevant erwiesen hat. In Organisationen wird die Grenze zwischen Bewusstheit und Unbewusstheit von der Normativität des Faktischen bestimmt, so dass nur das gewusst werden *darf*, was im System nicht destabilisierend wirkt. Kritik wird aufgrund der Mehrdeutigkeit von Situationen in systemstabilisierende Anregungen zu Veränderungen re-definiert. Die Unterscheidung bewusst/unbewusst entzieht sich zugleich einer normativen (Be-)Wertung, weil immer gefragt werden sollte, in Bezug auf welchen Kontext, mit welchen Intentionen *darf* etwas gewusst werden und wie wird Anderes in den Bereich des Unbewussten, Latenten verschoben. Eine Bearbeitung dieser Grenze von bewusst/unbewusst im Prozess des Managing Gender & Diversity ist eine wichtige Voraussetzung, um an den bestehenden Funktionalitäten und Strukturen Veränderungen vornehmen zu können.

Die Offenheit sozialer Systeme im Rahmen einer diversityrelevanten CSR würde u. E. voraussetzen, sich von als „sicher“ erachteten Normen soweit distanzieren zu können, dass nach den Funktionen gefragt werden kann. Zu fragen ist dabei, ob genügend soziales Repertoire zur Verfügung steht, um mit Ambivalenzen in Wertsetzungen und funktionalen Anforderungen umgehen zu können (Luhmann 1984, S. 418, 437 f.). Die Reaktionsfähigkeit trotz möglicher Ambivalenzen und Unsicherheiten zu erhalten, ist beispielsweise eine Voraussetzung, um die lebenserhaltende Entwicklungsfähigkeit (Autopoiesis) bei zunehmender Inklusion von Heterogenität zu erhalten.

Eine diversityoffene CSR könnte einerseits auf der (reflexiven wie emotionalen) Selbstsicherheit der Organisationsmitglieder basieren, die eigenen kulturellen Annahmen zu kennen und damit innerhalb der bestehenden funktionalen Strukturen der Unternehmung effizient zu handeln. Andererseits müssten die Mitglieder der Unternehmensorganisation in der Lage sein, durch die Thematisierung „fremder“ Ansichten die normativen Grundlagen ihrer Rationalität zu relativieren. Dies gelingt auf der Basis der Anerkennung der relativen zeitlichen, sachlichen und sozialen Gültigkeit von Wahrnehmung, die immer nur in einem als „fest“ erachteten Verweisungszusammenhang von Bedeutungen, Normen, Erfahrungen und Gültigkeiten zur „Normalität“ werden. Inklusion basiert auf diesen Fä-

⁶ In sozialen Systemen entstehen Verantwortlichkeiten für Handlungen, vgl. Luhmann (1984, S. 228 f.), bzw. beobachtbares Verhalten von Personen aufgrund der Möglichkeit, sie der situativen Gestaltung ihrer Rollen zuzurechnen, vgl. Luhmann (1998, S. 333 f.). Menschen nehmen in Organisationen im Rahmen ihrer Personenrolle teil. Was Menschen als psychische und physische Systeme sonst noch, neben ihrer Rolle in Organisationen ausmacht, kann kaum ‚erklärt‘ werden. Deshalb bleiben Zurechnungen in Organisationen auf der Ebene des – sozial konstruierten und situativen – Mitgliedschaftsbeitrags. Menschliche Biographien werden durch institutionelle Regelungen (bspw. Sozialpläne) exkludiert.

higkeiten einer Diversitykompetenz. Sie ist u. E. eine erlernbare Kulturtechnologie, die für die Zukunft der Systeme – d. h. ihre Autopoiesis – unverzichtbar ist.

4 Systemische Inklusion – Formale, qualitative und andere Perspektiven

Die Wahrnehmung und Nutzung von Unterschiedlichkeiten ist, wie beschrieben von der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung (im Rahmen der selbst konstruierten Selbstreferenz) abhängig, die auf der Basis der eigenen Annahmen über den Status, die Wirkung, die kulturelle Geschichte des Systems entstanden ist. Komplexität und Kontingenz bilden die Form, in der sich Verschiedenheit darstellen kann. Sie wird von der Umwelt an das System herangetragen, das heißt Diversity entsteht zunächst als Irritation, als „Zumutung“ für die bisherige Operationsweise eines Systems, z. B. einer Organisation. Die Umwelt eines Systems wird durch die psychisch/physischen Systeme konstituiert – also die Menschen, die in ihrer „Unergründlichkeit“ (Schimank 2002) die unterschiedliche Deutungen, Kompetenzen, Neigungen, Ideen, Motive, Ressourcen in das System heran- und hineintragen.

Zur Aufgabenerfüllung fokussieren Organisationen die potentielle Umweltkomplexität auf eine Auswahl (Personen, Ideen, Artefakte) aus der Umwelt, die sie operational in Beziehung zu ihrer Aufgabe bringen. Die *menschliche Unergründlichkeit* oder Komplexität wird im Rahmen der Mitgliedschaftsrolle der Person reduziert, d. h. es werden nur diejenigen Teile der Person zugerechnet, die in der Erledigung der Aufgabenstellung und Arbeitsteilung relevant werden können.

4.1 Formale Inklusion

Personen beteiligen sich in Interaktion oder Mikrodiversity (Luhmann 2002, S. 255 f.) an den Kommunikationsprozessen der Organisation. Aus Interaktionen wird erst dann eine nachhaltig wirksame Kommunikation, wenn es gelingt die Generalisierbarkeit der Deutung und Anwendung in der Organisation zu erreichen. Dies gelingt, indem programmatische Prozesse (Standardisierungen, Handlungsprogramme, Regeln etc.) entwickelt werden. Diversity gelangt als Umwelt des Systems auf mindestens zwei Wegen in die Organisation: zum einen über menschliche Vielfalt, die als Zumutung in Interaktionen aktiviert und in langwierigen Aushandlungsprozessen in anschlussfähige Programme umgewandelt wird, bis sie innerhalb der Organisation wirksam werden kann, zum andern durch eine programmatisch wirksame, extern herangetragene strukturelle Rahmenbedingung (Gesetze, Erlasse, Besteuerungsregeln).

4.2 Qualitative Inklusion

Unterschiedlichkeit und Vielfalt können in dem Maße inkludiert werden, wie es erstens gelingt, *sinnvolle* Verständigung über „das Andere“ zu bilden. Inwieweit „das Andere“ als Abweichung von der „Normalität“ oder als regulär vorkommende Variation, also als Bestandteil eines reichen Lebens definiert wird, ist sowohl von dem Gedächtnis der Organisation (= ihrer Kultur) als auch von dem Zugang zu sinnbildenden Interaktionen und Kommunikationsprozessen abhängig. Sinn agiert als Kommunikationsmedium, indem er Komplexität reduziert oder besser „kondensiert“. Vielfältiges wird in Bezug auf die Aufgabenstellung und Problemlagen diskursiv, interaktiv, semantisch geordnet und in eine neue Beziehung gebracht.

Der Zugang zu definitionsmächtigen Kommunikationen basiert auf Bewertungen, die Unterscheidungen über Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit regeln. Aus Unterscheidungen werden über Bewertungen (zumeist polarisierte Werte) Unterschiede. Die Zugänge werden in interessengeleiteten Bewertungsprozessen geregelt, via Gatekeeper, die Kommunikation, Personen, Zertifikate, Habitus bewerten dürfen. Die Verwendung von Werten führt nicht dazu, dass die binäre Struktur reflektiert oder kritisiert wird, sondern sie bestätigt und reifiziert diese Werte. In diesem Sinne haben normative Vorgaben für Systeme auch die Funktion, Lernen und Veränderung abzuwehren (Luhmann 1984, S. 437). Es besteht die Möglichkeit, dass normativ-politische Argumentation oder Kritik Normen in Systemen verfestigen. Diese Perspektive legt nahe, sich auf einer funktional-kritischen Ebene einer Systemveränderung zu nähern und die Sinnkonstruktionen zu kritisieren, dekonstruieren, entlarven.

Des Weiteren ist es erforderlich, diese Sinnkonstruktionen innerhalb des Systems an die bestehenden Funktionalitäten anzuschließen. Sollen neue Sinnkonstruktionen zum Systembestandteil werden, sind sie als Form oder Struktur Teil von Programmen und Abläufen. Erst auf dieser formalisierten Ebene können nachhaltig – weil generalisierbar, also aus einer einzelnen Situation auf andere übertragbar – Erwartungen vor- bzw. neustrukturiert werden. Soll ein Interesse an Inklusion verfolgt werden, muss überlegt werden, wie soziale Systeme diese Programme zur Sortierung von vorher als fremd Gekennzeichnetem aufbauen.

In dieser Kombination von Sinn und Anschlussfähigkeit wird das Konzept Diversity in Organisationen auf die Kritik von Normalitätsvorstellungen und Normierungsprozessen bezogen. Dabei werden einerseits die alltäglichen funktionalen Beziehungen, die Erwartungsstrukturen in Organisationen, die Programme zur Budgetierung, die Arbeitsteilung in sozialer, sachlicher, zeitlicher und räumlicher Differenzierung bezeichnet. Diese sollen als Oberflächenstruktur beschrieben und von der Tiefenstruktur unterschieden werden. Die Tiefenstruktur bezeichnet die zugrundeliegenden „legitimen“ Annahmen über die Richtigkeit und Bedeutsamkeit der Wirklichkeitsoberfläche, bzw. bezieht sich auf den „Selbstverständnis bildenden“ Prozess durch die Einhaltung von Kausalität, Effizienz und Kongruenz.

Zur Tiefenstruktur gehören ebenso Bewertungen und damit verbundene Hierarchisierungstendenzen, die Formen zur Bildung von Unterscheidungen und damit zur Beurteilung von Vorgängen herzustellen. Aber es braucht auch die Erfordernis, homogenisierende Kontexte – die Sicherheit und Kongruenz verdeutlichen sollen – gestalten zu können. In der sozialen „Notwendigkeit“, eine normative „Programmierung“ der Handlungs- und Kommunikationsformen zu bilden, werden diese Tendenzen ebenso deutlich, wie in der Tendenz, die Homogenität in Organisationen im kulturellen Gedächtnis der Organisation einzuschreiben. Dies geschieht in Systemen vielfach auf dem Weg, die jeweilig gültigen Normen an die Integrations-, Koordinierungs- und Motivationsfunktion der Kultur anzukoppeln (Koall 2001, S. 253 ff.). Ein Managing Diversity, welches bisher Minorisiertes inkludieren will, muss – so unsere Annahme – Bezug auf die Veränderung der Tiefenstruktur der Organisation nehmen (Koall 2002). Dabei sind die Überlegungen zur Dekonstruktion einer besonders ausgezeichneten „Normalität“ bzw. zur Rekonstruktion ihrer geschichtlichen Entstehung ein erster Schritt (Koall 2002).

4.3 Ignoranz – Integration – Inklusion in sozialen Systemen

Die Einnahme einer systemtheoretischen Perspektive zur Wahrnehmung und Gestaltung von Diversity ermöglicht die Beobachtung unterschiedlichster Systemtypen. Die Prozesse der Inklusion von Heterogenität ähneln und unterscheiden sich in den verschiedenen Systemtypen. Zu unterscheiden wären hier die folgenden systemischen Bezüge:

- Die Ebene der Interaktion von Personen in sozialen Systemen wird zumeist auch als psychisches Systeme bezeichnet, die an der Gestaltung von Kommunikation beteiligt sind. Hier wird Unterschiedlichkeit in Bezug auf die Sicherung der eigenen Identität genutzt oder vermieden.
- Die intermediale Ebene von Gruppen oder Teams, die sowohl teilnehmende, affektive Anteile der Interaktion als auch instrumentelle Anteile der Organisation beinhalten. Hier werden soziale Differenzen aufgebaut und genutzt, um „plausible“ Abgrenzungen zu der umgebenden (organisationalen) Umwelt zu ermöglichen und die interne Teamidentität zu sichern. Diese WIR-Konstruktionen sind solange funktional, wie sie nicht zu einem kontraproduktiven „group-think“ mit Ausblendung wichtiger Realitätsinformationen führen.
- Die Ebene der Organisation, die eine umgebende Komplexität (der Gesellschaft, der Individuen, der Subsysteme) im Rahmen ihrer Aufgaben reduziert und für die internen Prozesse funktional einsetzt, d. h. operationalisiert. Verschiedenheit kann nur abgebildet werden, wenn sie als Kommunikation in der Organisation vorhanden ist und lebendig gemacht wird.
- Die gesellschaftliche Präsenz, die sich in den unterschiedlichen Subsystemen von Erziehung, Wirtschaft, Gesundheit, Recht ausdifferenziert hat und zu deren Kernaufgaben die Vermittlung zwischen den Systemen und an den Grenzen gehört.

CSR und Diversity Management
Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen
Hansen, K. (Hrsg.)
2017, XIV, 337 S. 23 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-54086-2