GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Diversity Management: theorie- und politikfern? : Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management

Amstutz, Nathalie

2010

https://doi.org/10.25595/545

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Amstutz, Nathalie: *Diversity Management: theorie- und politikfern? : Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 2 (2010) Nr: 2, 9-24. DOI: https://doi.org/10.25595/545.

Diese Publikation wird zur Verfügung gestellt in Kooperation mit dem Verlag Barbara Budrich.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY SA 4.0 Lizenz (Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY SA 4.0 License (Attribution - ShareAlike). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Schwerpunkt

Nathalie Amstutz

Diversity Management: theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management

Zusammenfassung

Zur Entwicklung und Definition von Diversity-Konzepten tragen unterschiedliche AkteurInnen bei: Firmen, Best Practices, Beratungsliteratur, wirtschafts- und sozialpolitische Programme, wissenschaftliche, feministische Debatten und empirische Forschung. Es stellt sich gegenwärtig die Frage nach dem kritischen Potenzial von Diversity Management in Organisationen. Der Artikel leitet aus der Zusammenarbeit von Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung vergleichbare Problemfelder für Diversity Management her. Er vertritt die These, dass das Diversity-Konzept aufgrund einer interdisziplinären Auseinandersetzung mit machtkritischen wissenschaftlichen Ansätzen ein kritisches Potenzial entfalten kann. Eine Präzisierung von Referenzrahmen wie dem Gerechtigkeitsdiskurs oder politischen Formen der Artikulation, auf die sich die Konzepte bis jetzt nur ambivalent beziehen, soll zur Wirksamkeit des Konzepts beitragen.

Schlüsselwörter
Gender Mainstreaming, Gerechtigkeitsdiskurs, Intersektionalität, Anerkennung, Repräsentation, Empowerment

Summary

Diversity Management: Detached from Theory and Politics? In Favour of a Pluralism of Approaches within Diversity Management Conceptualisation

Development and definition of diversity management concepts are built by different actors such as companies, best practices, consulting literature, political economy or socio-political programs, academic, feminist debates, and empirical research. Currently, the question of whether Diversity Management concepts can deploy a critical potential is being debated. The article poses similar questions for Diversity Management as were once posed for Gender Mainstreaming and Gender Studies. It presumes that an interdisciplinary debate with critical scientific perspectives will enhance the critical potential of Diversity Management. A specification of the frameworks of the concept, such as justice discourse and political forms of articulation, should enhance the critical perspective, which current concepts have to date only considered ambivalently.

Keywords
Gender Mainstreaming, justice, intersectionality, recognition, representation, empowerment

Diversity Management ergänzt und ersetzt zunehmend Gleichstellungspolitiken von Unternehmen oder wird in Unternehmen eingeführt, die bis dahin über keine Gleichstellungspolitik verfügten (Schwarz-Wölzl/Maad 2003; Filler/Liebig/Fengler-Veith/Varan 2006). In der Schweiz und in Deutschland sind es vorwiegend international agierende Großfirmen, die Diversity Policies in ihre Strategien integrieren. Auch kommunale und kantonale Verwaltungen setzen sich in der Schweiz damit auseinander, ob mit Diversity ein zeitgemäßerer, umfassender Ansatz für die Erfüllung des politischen Gleichstel-

lungsauftrags besteht, soziale Ungleichheiten in ihrer Vielfalt und gegenseitigen Abhängigkeit zu erfassen und abzufedern. Gerade der Wunsch, mit den Umbenennungen und Neuausrichtungen zeitgemäßere Konzepte mit breiter Akzeptanz zu schaffen, legt nahe, nach dem Gehalt der neuen Ansätze und deren Bezug zu bereits bestehenden Begriffen und Umsetzungskonzepten zu fragen.

In diesem Beitrag möchte ich vor dem Hintergrund meiner beiden Funktionen an der FH als Dozentin und Beraterin sowie als Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule für Wirtschaft kritische Bedenken als Herausforderungen für die Ausgestaltung von Diversity-Konzepten weiterentwickeln.

Dazu werde ich erstens aufgrund bestehender Diskussionen zum Zusammenwirken von Geschlechterforschung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming die wichtigsten Herausforderungen zusammenfassen. Die Debatte zwischen imaginären und faktischen Grenzen zwischen Theorien der Forschung und der Praxis der Gleichstellungspolitik wiederholen sich mit anderem Akzent in der Debatte zu Diversity Management. Zweitens werden Problemfelder im Verhältnis von Diversity Management, Geschlechterforschung und Intersektionalität aufgeführt: der Status des Gerechtigkeitsdiskurses in Diversity Policies zum einen und Fragen der methodischen Verortung der Kategorien in Diversity-Konzepten zum anderen. Drittens werde ich mit ‚Anerkennung', ‚Repräsentation' und ‚Empowerment' drei Begriffe aus Diversity-Management-Konzepten auf ihr kritisches Potenzial hin überprüfen.

1 Theorie kritisch – Praxis affirmativ?

Dieser Aufsatz setzt den Bezug von Diversity Management zur Geschlechterforschung als zentrale Bedingung für die Ausarbeitung eines fundierten, aussagekräftigen Konzepts voraus. Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Theorien der Geschlechterforschung und der Praxis des Diversity Managements werden seit dem Aufkommen des neuen Ansatzes kritisch reflektiert. In Bezug auf das Verhältnis von Diversity Management und Geschlechterforschung wiederholen sich zum Teil ähnliche Bedenken und Kritiken, wie sie bereits für Gender Mainstreaming formuliert wurden (Bock 2002; Stiegler 2002; Frey 2007).

Nähe und Austausch zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik ist heute insbesondere im Hochschulkontext selbstverständlich.[1] Dieser Austausch hat an Hochschulen zu einer produktiven Zusammenarbeit geführt (Metz-Göckel 2005: 105). Geschlechterforschung wurde zum „kritischen Korrektiv" der Gleichstellungspolitik, wie es Gudrun-Axeli Knapp in ihrem „Plädoyer für eine theoretisch reflektierte Gleichstellungspolitik" vorschlug (Knapp 2008). Unterschiedliche theoretische Positionen wie „Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion" wurden als Möglichkeiten gesehen, die politische Praxis auf verschiedene Ebenen auszurichten und das eigene Tun zu reflektieren. Die „schwierige Vermittlung" (Wetterer 2005) zwischen Forschung und Politik, die Komplexität einerseits und die pragmatische Handlungsnotwendigkeit andererseits, haben zu einem intensiven Austausch geführt. Er hat nicht nur die Entwicklung von zahlreichen Begründungszusammenhängen und Instrumenten bewirkt, sondern auch

1 Ich beziehe mich hier auf die Debatten im deutschsprachigen Raum.

institutionelle Formen der Zusammenarbeit, innerhalb derer die Reflexion politischer Instrumente auf ihre Wirksamkeit, theoretische Fundierung und Praktikabilität diskutiert werden.

Aus hochschulpolitischer Sicht hingegen konnte und kann diese Nähe von Forschung und Gleichstellungspraxis zur Vermischung von Aufgaben führen, die nicht im Interesse der jeweiligen Arbeitsbereiche sind. Deshalb ging es im Lauf der Institutionalisierung und der langfristigen Verankerung der Geschlechterstudien in den Hochschulen auch immer wieder darum, zwischen gleichstellungspolitischem, institutionsbezogenem Auftrag einerseits und Forschungsauftrag andererseits zu unterscheiden. Diese „Arbeitsteilung von Gender Studies und Gender Mainstreaming" (Degele 2005: 93) war beispielsweise im Verhandeln um finanzielle Ressourcen notwendig (FemInfo 2006: 18). Es musste veranschaulicht werden, dass die finanziellen Ressourcen für den Aufbau und die Institutionalisierung von Gender Studies nicht dieselben sind wie für die Umsetzung der hochschulinternen Gleichstellungspolitik. Auch wenn Geschlechterforschung hofft, politische Wirksamkeit zu erlangen, so soll sie sich nicht über Gleichstellungspolitik legitimieren müssen, sondern wissenschaftliche Methoden entwickeln können, deren Relevanz nicht von unmittelbarer Umsetzungstauglichkeit in der Gleichstellungspolitik abhängig gemacht wird.

Die kritische Reflexion des Zusammenwirkens von Geschlechterforschung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming hat Gegenläufigkeiten zwischen theoretisch komplexem Anspruch und Wegen pragmatischer Umsetzung benannt. Diese wurden nicht aufgelöst, sondern als Herausforderungen der Gleichstellungspolitik und der Geschlechterforschung präzisiert (Stiegler 2004; Baer/Kletzing 2004; Metz-Göckel 2005; Wetterer 2003; Squires 2007; Unmüssig 2008):

1. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming verlangt ein komplexes Wissen in Bezug auf Organisationen, Konstruktionen von Geschlecht als soziale Kategorie, Konstruktionen von Machtbeziehungen. Der Einbezug komplexer Geschlechtertheorien ist in der Praxis herausfordernd.
2. Die auf die Analyse von Kennzahlen ausgerichtete Controllingfunktion des Gender Mainstreamings kann eine binäre Sicht auf Geschlecht favorisieren und zu einer Re-Essentialisierung geschlechterspezifischer Wahrnehmung führen. Die Distanz zu geschlechtertheoretischen, methodisch ausdifferenzierten Ansätzen leistet einer Vereinfachung Vorschub und verfestigt stereotype Wahrnehmungen, die überwunden werden sollten.
3. Die Integration geschlechterpolitischer Ziele und Analysemethoden in die Strukturen der Institutionen und deren Bürokratie bedeutet eine Partizipation an der organisationalen Logik und deren Diskursen. Dies kann den Effekt einer Modernisierungsrhetorik auf der Oberfläche erzeugen, die statt kritischer Wirksamkeit eher Abschottungsstrategien hinsichtlich konkreter Maßnahmen von Institutionen befördert.
4. Ersetzt Gender Mainstreaming frauenpolitisches Engagement, so wird diesem durch die Institutionalisierung und Integration in den Mainstream der Institutionen der Standpunkt einer kritischen Position entzogen. Frauenpolitische Ziele können durch Gender Mainstreaming verwischt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass

Ressourcen für frauenpolitische Anliegen auch mit dem Argument des Gender Mainstreamings weggespart werden.

5. Der Wille und die Fähigkeit von Institutionen und ihren Mitgliedern, sich zu verändern, werden hinterfragt. Die Institutionen sollen eben jene Machtstrukturen verändern, die sie konstituieren. Institutionen werden als sich selbst abschottende, gegen Veränderungen und gleichstellungspolitische Forderungen resistente Systeme erfahren (von Braunmühl 2000).

Diese Problemfelder sprechen nicht gegen die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming, sondern zeigen die Bedeutung der politischen Forderungen für eine Stärkung der Strategie auf den politischen Agenden. Dies gerade in einem politischen Umfeld, wo Gender Mainstreaming aus den Politikplänen in Deutschland und der Schweiz zu verschwinden droht (Lewalter/Geppert/Baer 2009).

Die oben benannten Problemfelder stellen sich ähnlich für Diversity Management. Den Diversity-Konzepten wird „mit Argwohn begegnet" (Klinger 2005: 28), ihnen wird Unterkomplexität vorgeworfen. Das Konzept überfordert sich selber mit dem Anspruch, „Vielfalt" zu berücksichtigen. Wie kann Vielfalt methodisch in Kenntnis der unterschiedlichen rechtlichen, gesellschaftspolitischen und historischen Bedingungen im institutionellen oder organisationalen Kontext ‚gemanaged' werden, ohne die einzelnen Kategorien zu essentialisieren?

Zweitens wird Diversity als affirmativer Diskurs begriffen, dessen kritisches Potenzial im Rahmen von Institutionen und Hierarchien beschränkt bleibt. Inwiefern ist das Diversity-Konzept in der Lage, im Organisationsgeschehen eine (macht-)kritische Perspektive zu entfalten, wenn es (anders als Gender Mainstreaming) ohne politischen Auftrag als Top-down-Strategie in Unternehmen fungieren soll? Gibt es Möglichkeiten, die kritischen Positionen und Methoden der Geschlechterforschung in die Praxis des Diversity Managements einfließen zu lassen? Und wenn nicht, scheitert die Übertragbarkeit an der Komplexität der Methoden oder am kritischen Gestus selbst?

Ob Diversity-Konzepte machtkritisches Potenzial entfalten können, hängt maßgeblich davon ab, ob und wie sie Gerechtigkeit thematisieren.

2 Argument Gerechtigkeit

Firmen der Privatwirtschaft begründen ihre Diversity Policies weitgehend mit dem wirtschaftlichen Nutzen. Die bekannten, von Thomas und Ely angeführten drei Paradigmen „Discrimination and Fairness", „Access and Legitimacy" sowie „Learning and Effectiveness" (Thomas/Ely 2001) als Argumentationsstränge für Diversity Policies zeigen jedoch, dass Nichtdiskriminierung, Recht und organisationales Lernen bereits in frühen Konzeptualisierungen von Diversity mitgedacht waren. Das Aufzeigen des Nutzens des Diversity Managements für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen auf dem Arbeitsmarkt ist plausibel und spricht die Interessen der Organisationen spezifisch an. Dabei handelt es sich beispielsweise um eine differenziertere Orientierung an verschiedenen KundInnensegmenten, die Entwicklung interkultureller Kompetenzen im internationalen Handel oder die Förderung innovativer sozialer Strukturen in der Organisation.

Ausschlaggebend für eine kritische Perspektive von Diversity-Konzepten ist ihr Bezug zum „Discrimination and Fairness"-Paradigma, ihr Bezug auf den rechtlichen Rahmen und den Gerechtigkeitsdiskurs.

Ein Problem in Diversity-Konzepten ist die implizite oder explizite Distanzierung von rechtlichen und gesellschaftspolitischen Argumentationen. Dies wird von mehreren Seiten gleichzeitig gefördert:

Beispielhaft zeigt dies eine Produktionsfirma, die in ihrer Begründung für „Diversity & Inclusion 2008" zuerst explizit die Begriffe „Regulations, laws, rules, programs" nennt, sie dann durchstreicht, um „Business Case, Mindset, Attitude, Vision" als die scheinbar zeitgemäßeren Stichworte ins Feld zu führen. Der Akt des Ersetzens macht mehrere Distanzierungen sichtbar: Distanzierung von einer politischen, kollektiven, historisch bedingten Normativität zugunsten einer wirtschaftlich und auf die Zukunft ausgerichteten „Haltung", die ausdrücklich eine politische Dimension aussparen will. Damit sind auch der Gerechtigkeitsdiskurs und der Aushandlungsprozess, der zu diesen Regeln führte, ersatzlos gestrichen. Im Beispiel scheint sich die Firma einen politikfreien, gesellschaftslosen Raum für ihr Diversity-Konzept schaffen zu wollen.

Es ist nun auch in theoretischen Reflexionen zu lesen, dass es bei Diversity Management „nicht um Altruismus", nicht um Gleichstellung, auch nicht um Ethik gehe, sondern vor allem um „Leistungsfähigkeit".[2] Dass diese Argumentation den Diversity-Konzepten eher die Türen der Unternehmen öffnet, mag vorerst so sein. Auf die Dauer ist die Wirksamkeit dieser Strategie der „Unterminierung" (Degele 2000) bzw. des „Trojanischen Pferdes" (Woodward 2001, nach Stiegler 2004) doch zu bezweifeln. „Ökonomischer Nutzen" und „Altruismus" sind ein ungleiches Paar. Nutzenargumente auf Kosten von „Altruismus" zu stärken, läuft nicht nur darauf hinaus, soziale Fragen zu verschleiern, es heißt in erster Linie, den Kern gleichstellungsorientierter Argumentation zu ignorieren: An die Stelle von „Altruismus" müsste die Gleichstellungsgesetzgebung treten.

Zahlreiche Diversity-Konzepte formulieren das Ziel der Nicht-Diskriminierung und Fairness.[3] Frage ist jedoch, inwiefern sie hier einen Gerechtigkeitsdiskurs zulassen, der sich nicht nur auf je einzelne individuelle Vorstellungen von Gerechtigkeit bezieht, sondern auch eine Perspektive struktureller Gerechtigkeit und damit eine (organisations-) politische Analyse einbringt.[4] Ein Vergleich der Politikpläne der schweizerischen Kan-

2 Dazu als Beispiel für viele: „Als Unternehmens-, Management- oder Rekrutierungsstrategie ist Managing Diversity der Einsicht geschuldet, dass derjenige, der diskriminiert, verliert – wirtschaftlich, an betrieblichem Know-how und an Mitarbeiterzufriedenheit. Managing Diversity ist eine ökonomisch (und nicht altruistisch) motivierte Strategie, den wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und die bestehende Belegschaft zu halten und in ihren jeweiligen Besonderheiten auch zum Unternehmenswohl zu unterstützen." (Hasse, Neue Information, Informationsdienstleister für sozialwissenschaftliche Themen; Zugriff am 15. Mai 2010 unter www.neue-information.de/.)

3 Differenziertere Begründungszusammenhänge zeigt die Studie von Anja Ostendorp auf, die „diskursive Spielräume" im „Reden über Diversity" in Schweizer Großunternehmen untersucht und eine Öffnung des diskursiven Spielraums über eine polarisierte Diskussion hinaus dokumentiert (Ostendorp 2009).

4 Hier muss bemerkt werden, dass Diversity Management ohne gleichstellungsorientierte, organisationspolitische und „leidenschaftliche" Zielsetzung ein uninteressantes Unterfangen bleibt. Wessen Interessen soll damit zugearbeitet werden? Weshalb sollen für Gleichstellung und Diversität mandatierte Fachleute den Kern ihrer Funktion ausblenden? Zur Leidenschaft für das „demokratische Versprechen der Gleichheit" siehe Holland-Cunz 2003: 112.

tonsverwaltungen zeigt ein ähnliches Ergebnis: Rechtlich verbürgte Begriffe wie Gleichstellung und Gleichheit werden zum Teil durch Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit ersetzt. Darin zeigt sich ein Seilziehen um Begrifflichkeiten, das ebenfalls in den Diversity Policies von Unternehmen zu beobachten ist. Dies ist aus mehreren Gründen für die Schlüssigkeit der Diversity- und Gleichstellungspolitiken problematisch:

Der Gleichheitsbegriff bildet die rechtliche Grundlage für das Verständnis von Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung (Holzleithner 2009). Er steht klar im Zentrum der historisch nachzuvollziehenden Prozesse dessen, was eine demokratische Gesellschaft als gerecht anstrebt und worauf sie sich im rechtlichen Aushandlungsprozess als Leitregel einigt. Ein Verzicht auf den Begriff der Gleichheit ignoriert also zum einen diesen Kern gesellschaftlich-demokratischer Prinzipien. Zum anderen – und hier liegt das zweite Problem der Begriffe Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit – ist der Gleichheitsbegriff als Instrument des Ausgleichs struktureller gesellschaftlicher Hierarchisierungen zu verstehen. Mit der strukturellen Ebene ist wiederum eine Vorstellung kollektiver Gerechtigkeit erst formulierbar. Der Ersatz des Gleichheitsbegriffs durch Chancengleichheitskonzepte oder Chancengerechtigkeit verbirgt diese strukturelle Ebene von Ungleichheit. Sie bleibt damit außerhalb des Blick- und Gestaltungsfeldes. Michael Meuser weist auf das Verständnis von Kollektivgerechtigkeit hin, das der Gleichstellungsgesetzgebung zugrunde liegt. Es handelt sich um eine Gerechtigkeitsvorstellung, die einer Gruppe, einem Kollektiv zugestanden wird. Er zeigt, wie in Organisationen gemeinsame Gerechtigkeitsvorstellungen zwar ausgeprägt sind, jedoch nicht auf Kollektive, sondern auf individuelle Fälle übertragen werden. Sie sind jeweils eng mit meritokratischen Einschätzungen, aber auch mit der dominanten Vorstellung der Bedürfnisgerechtigkeit verbunden. Diese liefert Argumente für mögliche Privilegierungen bei Personalprozessen wie Einstellung oder Beförderung. Insofern steht nach Meuser die Individualgerechtigkeit der kollektiven Gerechtigkeitsvorstellung der Gleichstellungsgesetzgebung entgegen und behindert ihre Implementierung (Meuser 2004: 98). Eine Integration der kollektiven Ebene des Gerechtigkeitsdiskurses in die Diversity Policies ist unabdingbar, um die strukturelle Ebene der Organisation in die Reflexion und Zielsetzungen einzubeziehen.

Das Aussparen der strukturellen, kollektiven Ebene kann durchaus im Interesse einer Politik liegen, die Fragen der Emanzipation oder Inklusion an die individuelle persönliche Anstrengung und Performanz delegieren will. Hier sind auch die deutlichen Anknüpfungspunkte an die neoliberale Logik von Diversity Management zu verorten (Bendl 2007: 13; Soiland 2008).

Neben der zu Recht kritisierten Ökonomisierung des Sozialen der gegenwärtigen Politiken kann umgekehrt auch die Ausrichtung der EU-Aktivitäten zur Nichtdiskriminierung, zur Förderung von Vielfalt und Diversity in Wirtschaft und Betrieben als Chance genutzt werden, eine Auseinandersetzung über die Rolle der Betriebe zugunsten der Inklusion zu fördern. Die für die Kategorien je spezifischen rechtlichen Bedingungen (Pärli 2009) sind für die Organisationen ebenso zentral wie der Bezug auf einen Gerechtigkeitsdiskurs der Diversity Policies.

3 Dimensionen, Analysekategorien

Die Möglichkeit von Gender Mainstreaming, sowohl individuelle als auch strukturelle Ebenen von Institutionen für gleichstellungspolitische Veränderungen zu adressieren, macht laut Judith Squires dessen transformationales Potenzial aus. Sie plädiert in ihrem Aufsatz „Diversity Mainstreaming: moving beyond technocratic and additive approches" weiter für ein Konzept des Diversity Mainstreamings, das unter bestimmten Bedingungen ebenfalls transformationales Potenzial entfalten kann (Squires 2007: 47). In ihrer Argumentation setzt sich Squires mit dem oben genannten Problem technokratischer Einbindung institutioneller Umsetzungspraktiken – wie mehrere Kritiken bereits für Gender Mainstreaming aufzeigten – sowie mit dem Problem der additiven Aufzählung der Kategorien auseinander. Wenn Institutionen den Anspruch stellen, umfassendes Diversity Management zu betreiben, verschiedene Kategorien wie Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, Alter und Ethnizität zu berücksichtigen, stellt sich das Problem der Ausdifferenzierung der Kategorien und der Gefahr, diese zu essentialisieren. In dieser Perspektive ist die in Diversity-Konzepten gängige Unterscheidung von „unveränderbaren" oder „sichtbaren Merkmalen" (Geschlecht, Ethnie) einerseits und „veränderbaren Merkmalen" (z. B. religiöse Zugehörigkeit) andererseits problematisch (Merx/Vassilopoulou 2007: 377). Diese Unterscheidung siedelt die „Merkmale" im Körper bzw. in der Identität der individuellen Person an und spart die strukturelle, diskursive Dimension der Kategorien aus.

Die Aufzählung der Kategorien in einer langen, unabgeschlossenen Reihe wurde mehrfach kritisch kommentiert (Butler 1991: 210; Purtschert/Meyer 2010: 137). Problematisch ist der Gestus der Aneinanderreihung selbst, da das Zusammenwirken der Kategorien in betrieblichen Diversity-Konzepten kaum geklärt ist. Eine weitere Herausforderung sind die unterschiedlichen politischen, historischen und rechtlichen Bedingungen der Kategorien.

Mit diesen „Interdependenzen" von unterschiedlichen Kategorien beschäftigt sich die Intersektionalitätsforschung (Walgenbach 2007). Purtschert und Meyer (2010) zeigen in einer „Genealogie der Intersektionalitätsforschung" unterschiedliche Forschungsinteressen auf: Analysen „empirisch messbarer Ungleichheitsrelationen" zwischen sozialen Gruppierungen, die Analyse sozialer, historischer, politischer, rechtlicher Konstruktionen von Kategorien, die Kritik von gleichstellungspolitischen, feministischen Diskursen als Produzenten von universalistischen und ausschließenden Positionen, Analysen von Normsetzungen und zugleich Differenzsetzungen in gesellschaftlichen und politischen Diskursen. Bührmann weist in ihrem „Porträt der Intertextualitätsforschung" auf drei Lücken hin: Es fehle erstens ein „Gründungsnarrativ" der Intersektionalitätsforschung, zweitens sei der Untersuchungsgegenstand unklar und drittens fehlten gemeinsame Methoden und Methodologien (Bührmann 2009: 31). Unterschiedliche Positionen zeigen sich auch in der Fokussierung auf bestimmte Kategorien bzw. im Versuch, sich auf eine Privilegierung der Kategorien Gender, Race und Class zu einigen (Becker-Schmitt 2007; Walgenbach 2007: 23ff.). Purtschert und Meyer plädieren dafür, diese Reihe offen zu halten, und betonen das „Vermögen" der Intertextualitätsforschung, „neue kategoriale Differenzierungen ins Spiel zu bringen". Eine Gemeinsamkeit dieser verschiedenen Positionen der Intersektionalitätsforschung ist die kritische Reflexion der „hegemonialen

wie der emanzipativen Macht der Kategorien." (Purtschert/Meyer 2010: 138). Hier stellt sich analog zur Gender-Mainstreaming-Debatte die Frage, ob Diversity-Management-Konzepte in der Lage sind, die neuen Forschungsergebnisse zu reflektieren. Oder – und dies schließt an die Frage nach dem kritischen Potenzial von Diversity Management an – löst „das betriebswirtschaftliche Konzept […] die Differenzkategorien von der gesellschaftlichen Machtfrage ab und versteht sich also gerade nicht als intersektional", wie Purtschert und Meyer schreiben (Purtschert/Meyer 2010: 137, Anm. 11).

Die produktive Vielfalt der intersektionellen und der queeren Ansätze selbst zeigt, dass der Wunsch nach dem einen Konzept, das für alle AdressatInnen umfassend, reflektiert und zutreffend ist, weder den Realitäten der Institutionen noch den Realitäten der Forschung entspricht (Dietze/Haschemi Yekani/Michaelis 2007).

Ein Aspekt soll hier aus der Forschungsdebatte für Diversity Management genutzt werden: die Gemeinsamkeit zwischen den unterschiedlichen Forschungspositionen, Essentialismen zu vermeiden. Analog zu Gender soll es darum gehen, in erster Linie die Kategorien als analytische Kategorien zu verstehen und dadurch ihre Konstruktions- und Funktionsweisen in Ordnungen, Diskursen und Machtverhältnissen offen zu legen. Eine vergleichbare Rigorosität im Verständnis der Kategorien als Analyseinstrument, wie sie für die Kategorie Gender im wissenschaftlichen Kontext und darüber hinaus mittlerweile verbreitet ist, steht für Kategorien wie „sexuelle Orientierung", „Behinderung" oder „kultureller Hintergrund/Ethnie" noch aus. Gerade der Versuch, der Kategorie „Ethnie" gerecht zu werden, kulturelle Differenz nicht zu verleugnen, hat unweigerlich eine Setzung von „kultureller Identität" zur Folge. Hier können intersektionelle und queere Ansätze den Blick der Praxis auf die Kategorien als Analyseinstrumente schärfen. Statt der Suche nach möglichst treffenden, adäquaten Bezeichnungen von „Kultur" würde das in Organisationen zu einer Analyse der rechtlichen, institutionellen Mechanismen und Interaktionsformen führen, die ein bestimmtes Verständnis von Kulturidentität konstruieren (Terkessidis 2010). Die staatlich-rechtlichen Klassifikationen prägen den Status und den Zugang zu Institutionen maßgeblich und werden, wie Antje Hornscheidt für die Intersektionalitätsforschung moniert, bisher noch vernachlässigt. Dies gilt mit einzelnen Ausnahmen insbesondere für Diversity-Management-Konzepte und empirische Studien im deutschsprachigen Raum (Hornscheidt 2007: 99).

Dasselbe gilt für die Kategorie „Behinderung": nach eben diesen Mechanismen und Interaktionsformen zu fragen, die „Behinderung" als Kategorie definieren und gleichzeitig Gesundheit als Norm etablieren. Hier liegt für die Bearbeitung von Diversity in Organisationen eine Möglichkeit, Fragestellung und Methoden zu präzisieren. So erst lassen sich in den Institutionen die Barrieren und Hürden reflektieren.

Diese Aufgabe der Selbstreflexion setzt voraus, dass Organisationen sich als ProduzentInnen von Aus- und Einschlussmechanismen verstehen. Dass dem so ist, hängt maßgeblich auch von den politischen Forderungen und Diskursen ab. Ein Beispiel dafür ist die 2004 aufgrund der Konflikte in den französischen Vororten initiierte „Charte de la Diversité en entreprise", der sich zahlreiche Firmen angeschlossen haben. Hier wurde deutlich, dass diese eine entscheidende Rolle bei der Definition von Kategorien und Normvorstellungen spielen, die in Ein- und Ausschlussmechanismen resultieren. Eine Maßnahme der Mitglieder der Charte war die Einführung anonymisierter Bewerbungsprozesse. Damit soll ein diskriminierender Mechanismus im Personalgewinnungspro-

zess, der Ausschluss von BewerberInnen aufgrund ihres Namens, ausgeschaltet werden. Diese mittlerweile bekannte Maßnahme ist für die Frage der Perspektive, mit der sich Organisationen dem Thema widmen, interessant, denn zu diesem Schritt gelangen sie erst, wenn sie sich als Systeme verstehen, die Kategorisierungen produzieren und strukturelle Eintrittshürden schaffen.

Squires plädiert für eine „transversale Intersektionalität" als Korrektiv zu universalistischen und identitätspolitischen Ansätzen (Squires 2007: 51). Ihr Vorschlag richtet sich an politische Institutionen und deren Auftrag, Nichtdiskriminierung im Mainstreaming-Prozess umzusetzen. Der Fragmentierung des additiven Modells wird ein „dynamisches Modell" von Intersektionalität entgegengehalten: Vorstellungen von „blackness", „womanhood" oder „working class" sollen als variable Positionen deutlich werden können. Zentraler Punkt von Squires' Argumentation ist eine „deliberative", auf Aushandlungsprozessen beruhende Form von Demokratie, die privilegiert werden soll. Das bedeutet in erster Line den Abschied von der Idee, dass Personen aufgrund geteilter Identitäten eine Gruppe repräsentieren. Squires legt hingegen den Akzent auf die Artikulation, die eine deliberative Demokratie erst ermöglicht.

Dieser politikwissenschaftliche Ansatz der Artikulation ist für eine Weiterentwicklung von Diversity-Konzepten auch für Organisationen aufschlussreich.[5]

Das kritische Potenzial von Diversity Management kann aus meiner Sicht nur entfaltet werden, wenn Organisationen eine partizipative Mehrstimmigkeit, das heißt unterschiedliche Artikulationen, zulassen. Dies ist auf der Ebene der Strategie und Struktur zu denken, wie später unter dem Stichwort „Repräsentativität" ausgeführt wird. Das impliziert den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsvorschläge und somit auch unterschiedlicher Formen und Orte von Wissensproduktionen.

4 Kritisches Potenzial von Diversity-Konzepten

Diversity-Konzepte beziehen sozialpolitisch aufgeladene Begriffe in ihr Repertoire ein, deren Relevanz für gleichstellungspolitische Ziele längst theoretisch reflektiert wurde. Diese Begriffsgeschichte weist ein kritisches Potenzial auf. Werden diese Begriffe in ihre Kontexte resituiert, ist hier ein weiteres emanzipatorisches, also theoriebewusstes und politikbezogenes Potenzial des Diversity Managements weiter zu entwickeln.

Drei dieser Begriffe sollen hier kurz vorgestellt werden:

1. Anerkennung: Diversity Management zielt auf die Anerkennung vielfältiger Bedürfnisse und Lebensweisen, auf Anerkennung der kulturellen Vielfalt.
2. Repräsentation: Diversity Management zielt auf eine Repräsentation der sozialen Vielfalt im Unternehmen (so z. B. auf die Repräsentation von Frauen im Top-Management).
3. Empowerment: Diversity Management zielt auf das Entdecken und Nutzen von Potenzialen, die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden und verbesserte Motivation,

5 Tove Soiland rückt den Artikulationsbegriff in einen marxistischen Kontext und plädiert dafür, den Begriff nicht identitätspolitisch zu verstehen, sondern als Artikulation „von Verhältnissen" (Soiland 2008).

die auf ein Empowerment der Mitarbeitenden oder spezifischer Gruppierungen abzielen.

Welche Kontexte sind nun jeweils mit diesen drei Begriffen in Anspruch genommen?

4.1 Anerkennung struktureller Differenzen

Der Begriff der Anerkennung ist in der Diskussion über die Verschiebung vom Gleichstellungsparadigma zum Differenzparadigma zu situieren. Diese Paradigmen wurden bereits in den 1980er Jahren als zwei Positionen der feministischen Theoriebildung unterschieden (Holland-Cunz 2003: 122ff.). Ein Hin- und Herpendeln von einem Paradigma zum anderen scheint die Geschichte der Gleichstellungspolitik im deutschen Sprachraum zu prägen. Der Begriff der Anerkennung, den Diversity-Management-Konzepte, aber auch politische Diskurse zur Förderung der Vielfalt oft anführen, scheint den Gleichstellungsbegriff zu ersetzen und damit ein essentialisierendes Verständnis von Identität zu befördern. In einem konstruktivistischen Verständnis von Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, sexueller Orientierung oder Alter bedeutet das vorerst einen Rückschritt zu einer Identitätspolitik, die sich durch „Merkmale" bzw. „Eigenschaften" von und für Gruppierungen definiert.

Die Unterscheidung der zwei Paradigmen Gleichstellung und Anerkennung bildet auch in der Konzipierung praxisorientierter Diversity Policies und Gleichstellungskonzepte eine Kontroverse. Kritisiert wird der Anerkennungsdiskurs des Diversity Managements, weil er die politische Perspektive der Verteilgerechtigkeit, Fragen von Macht und Diskriminierung, auszuklammern tendiert und damit Gleichstellungsprozesse auch verzögern kann. Auf der anderen Seite wird dem Gleichstellungsdiskurs mangelnde Berücksichtigung pluraler Lebensformen vorgeworfen. Für die Frage der Wirksamkeit von Diversity-Konzepten in Organisationen lohnt es sich, den Begriff der Anerkennung im Zusammenhang mit dem Begriff der Gleichstellung näher zu betrachten.

Nancy Fraser analysiert für die 1980er Jahre in den USA die Verschiebung des Gleichstellungsdiskurses hin zu einem Diskurs der Anerkennung kultureller Differenzen (Fraser 2001: 15; Fraser 2007). In der politischen Tradition in den USA bildet Anerkennung mit Gleichheit ein antagonistisches Paar. Anerkannt werden sollen kulturelle Differenzen, unterschiedliche Lebensweisen und unterschiedliche Bedürfnisse. Dabei spielen Fragen ökonomischer Verteilgerechtigkeit oder sozialer Gleichheit kaum eine Rolle. Der Ansatz der Gleichstellung hingegen stellt die Verteilgerechtigkeit ins Zentrum, während identitätspolitische Fragen weitgehend ausgeklammert werden. Ungerechtigkeiten sind Ergebnisse sozioökonomischer Verteilungsmängel und bedürfen Maßnahmen der Umverteilung, sie sind – im Fall Gender oder Ethnie – aber auch Folge kultureller Missachtung und bedürfen Maßnahmen der Anerkennung (Fraser 2001: 38).

Der gleichzeitige Bedarf an Anerkennung und Umverteilung stellt ein Dilemma her, welches auch das Problem der scheinbaren Theoriefreiheit und Politikferne von Diversity Management prägt: Anerkennung und Umverteilung wirken, wie Nancy Faser schreibt, „energisch in entgegengesetzte Richtungen" (Fraser 2001: 42). Einerseits wird auf die Aufhebung der Unterschiede hingewirkt. Gender soll keine Rolle mehr spielen. In den Diversity Policies heißt es: „Ungeachtet von Geschlecht, Alter, Herkunft

etc. erhalten alle unsere Mitarbeitenden dieselben Möglichkeiten." Dies entspricht dem gesetzlichen Gebot der Nicht-Diskriminierung, dass „Merkmale" oder „Eigenschaften", wie es im Recht heißt, keinen Grund für unterschiedliche Behandlung geben dürfen.

Andererseits sollen Weiblichkeit, Frauenarbeit, Frauenanliegen, Migrationserfahrung in Politik und Gesellschaft mitreflektiert werden. Differenzen verschiedenster Art sollen also nicht einer als universalistisch verstandenen Norm unterworfen, sondern in ihrer Vielfalt berücksichtigt werden.

Damit scheint dasselbe Dilemma auf, das zu Beginn festgestellt wurde: das Unbehagen der Forschung gegenüber einer auf Anerkennung ausgerichteten Praxis. Ein Unbehagen, das mit Re-Essentialisierung und Komplexitätsreduktion zu tun hat. Fraser schlägt vor, die „emanzipatorischen Dimensionen" beider Perspektiven genau zu definieren und in „einem Theorierahmen zu verbinden." (Fraser 2001: 15) Das würde die Entwicklung einer kritischen Theorie der Anerkennung der Differenz bedeuten, „welche die Ansprüche auf Anerkennung von Differenz danach unterscheidet, ob sie die Sache sozialer Gleichheit voranbringen oder ob sie diese eher verzögern oder gar untergraben." (Fraser 2001: 16).

Insofern birgt das Anerkennungspostulat des Diversity Managements durchaus emanzipatives Potenzial, wenn es gleichzeitig mit der Verteilungsgerechtigkeit gedacht wird. Das bedeutet aber, den Anerkennungsdiskurs nicht auf die individuelle Ebene zu beschränken, sondern in die Ausarbeitung der Diversity-Konzepte die Gerechtigkeitsperspektive in individueller und kollektiver Anerkennung zu integrieren.

Der Begriff der Anerkennung und sein Gegenstück, die Gleichstellung, stehen in Verbindung zum Postulat der Repräsentation, die sich in verschiedenen Diversity Policies findet.

4.2 Repräsentation als Artikulationsbedingung

Inwiefern kann eine Kontextualisierung des Repräsentationsbegriffs hilfreich für die Positionierung von Diversity Management sein? Verstehen wir „Repräsentation" durch die Spiegelmetapher als Abbild der sozialen gesellschaftlichen Realität, so ist das ein quantitatives Verständnis von Repräsentation. Allerdings ist in den Diversity Policies auch von Repräsentation, von Bedürfnissen und Erwartungen der Kundschaft und von Mitarbeitenden zu lesen. Hier gewinnt der Begriff eine qualitative Bedeutung. Der Bezug auf den politischen Gebrauch schwingt latent im Diversity-Konzept mit. Hier sind die Bedeutungen des Begriffs und deren mögliche Verschränkungen zu präzisieren. Dies leisten Theorien der feministischen Demokratie- und Politikforschung wie Squires (1999), Andersen/Siim (2004), Sauer (2004).

Die quantitative, deskriptive Repräsentation bezieht sich auf quantitative Anteile. Frauen machen über 50 % der Gesellschaft aus, sie sollen entsprechend in Organisationen repräsentiert sein. Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund macht in der Schweiz über 20 % der Bevölkerung aus, dies soll in Organisationsdemografien sichtbar sein. Die Organisationen sollen hier die quantitativen Anteilsverhältnisse wiedergeben. Dieses Verständnis von Repräsentation ist einer Vielzahl von Diversity Policies zu entnehmen. Es bedeutet auch: Die Frauen in der Organisation stehen für die Frauen in der Gesellschaft; indem sie sie repräsentieren, bilden sie sie ab.

Ein anderes Verständnis politischer Repräsentation ist die qualitative oder funktionale Repräsentation: Frauen handeln für Frauen. Sie repräsentieren die Gruppe nicht als Abbild, sondern sie vertreten deren Interessen. Insofern ist dieses Verständnis von Repräsentation ein qualitatives, handlungsorientiertes und an die demokratische Legitimation gebunden. Die qualitative Repräsentation ist eine mandatierte Repräsentation. Obwohl es in Organisationen nicht um diese Form der demokratischen Mandatierung geht, erlaubt die Unterscheidung von quantitativer und qualitativer Repräsentation, den Gebrauch des Begriffs in Diversity-Konzepten zu differenzieren und dessen emanzipatorisches Potenzial einzubeziehen.

Beiden Repräsentationsansätzen ist das bekannte Problem der Essentialisierung gemeinsam: Vertreten Frauen in der Politik Frauen, indem sie ‚für sie stehen', (soziale, quantitative Repräsentation), so stellt sich das Problem der Setzung der Gruppe ‚die Frauen' und damit die Frage, inwiefern sich die vielfältigen Identitäten von Frauen repräsentieren lassen. Vertreten Frauen in der Politik hingegen Frauen, indem sie deren Interessen wahrnehmen (funktionale, qualitative Repräsentation), so ist nach dem gemeinsamen Interesse von Frauen zu fragen. Lassen sich die vielfältigen Interessen von Frauen repräsentieren? In der quantitativen Repräsentation ist das Problem die Substantialisierung von Identitäten (Frauen stehen für Frauen), in der qualitativen Repräsentation ist es das der Essentialisierung von Interessen: Frauen vertreten die Interessen von Frauen.

Die dekonstruktivistische Perspektive bleibt jedoch nicht beim Entweder-Oder von Substantialisierung oder dessen Auflösung stehen, sondern verdeutlicht: Gemeinsame Interessen und Identitäten von Frauen werden im politischen Prozess erst konstruiert. Sowohl qualitative wie quantitative Repräsentationen konstruieren Bedürfnisse, Identitätsvorstellungen und Interessen ‚von Frauen' – oder auch von weiteren Gruppen: „Political representation is not solely instrumental or expressive but productive of power relations, constituting the subject" (Squires 1999: 215; vgl. dazu Sauer 2004: 11). Das heißt: Politische Repräsentation ist selbst Produzentin von Machtbeziehungen, von Machtidentitäten und damit auch von Subjekten. Repräsentation schafft erst ein politisches Subjekt (Sauer 2004: 12ff.).

Dies scheint mir für eine produktive Diskussion der Diversity-Konzepte wichtig und lässt sich von den Politikwissenschaften für die Organisationspolitiken lernen: Bemächtigung, Partizipation setzen Strukturen der Repräsentation voraus, Macht stellt sich überhaupt erst mittels Strukturen der Repräsentationen her. Unter dieser Prämisse ist nicht in erster Linie von gemeinsamen, vorgängigen, vorpolitischen Interessen und Bedürfnissen auszugehen. Repräsentation funktioniert deshalb nicht als Spiegel dessen, was „draußen", in der Gesellschaft, im Geschäftsumfeld passiert, sondern schafft erst die sozialen Bezüge: Der Akt, in Organisationen Gruppen, Netzwerke von Gruppen zu schaffen, erzeugt gleichzeitig eine Vorstellung von Bedürfnissen und eine Voraussetzung kollektiver Artikulation. Dazu gehört, dass dieses politische Subjekt oder diese politische Identität nicht fix, außerdiskursiv ist. Es bietet aber die Möglichkeit, am sich laufend konstituierenden Prozess der Machtbildung zu partizipieren und darin Gestaltungsmacht zu entfalten. Insofern ist eine „kritische Haltung" nicht ohne Repräsentation zu denken. Diese Positionierung ist aus dekonstruktivistischer Sicht eine Positionierung auf Zeit, eine, die zugleich offen bleibt und Verschiebungen vorsieht.

Als Drittes soll hier der Begriff des Empowerments angesprochen werden, der in Diversity Policies figuriert.

4.3 Empowerment auf Zeit

Das aktuell geläufigste Konzept des Empowerments ist der Ansatz des psychologischen Empowerments im Kontext der Sozialen Arbeit, wie es programmatisch die „Hilfe zur Selbsthilfe" anvisiert. Kritik an dem Ansatz üben Analysen, die auf seine Ideologie des autonomen Subjekts verweisen (Miller/Pankofer 2000: 36). Kritik wird hier wiederum an einem essentialistischen Verständnis von Identität geübt, das ein Subjekt voraussetze, das allein Verantwortung für Leistung, Gesundheit und Erfolg tragen kann.

Neben der individuellen Perspektive ist wiederum – wie ein historischer, politischer oder diskursiver Schatten – eine politische Ebene zu unterscheiden. Emanzipatives Potenzial entwickelt der Empowerment-Ansatz – analog zu den Überlegungen zu Repräsentation und Anerkennung – wieder in einer kollektiven Ausprägung. Damit evoziert diese Perspektive erneut das Problem der Essentialisierung: Das Subjekt feministischer Gleichstellungspolitik, „Frauen", wird „gerade durch jene Machtstrukturen hervorgebracht und eingeschränkt [wird], mittels derer das Ziel der Emanzipation erreicht werden soll" (Butler 1991: 17). Oder wie Purtschert/Meyer formulieren, dass „ein emanzipativer Diskurs sich nicht nur gegen ein hegemoniales Feld richtet, sondern immer auch selbst ein Feld von Wissen und Macht generiert, welches Ausgeschlossenes, Unsagbares und Verschwiegenes in sich fasst." (Purtschert/Meyer 2010: 135) Dies gilt ebenso für das Subjekt „Migrantin" oder „Homosexueller" in einem Diversity-Ansatz. Hill Collins entwickelt die Idee des kollektiven Standpunkts als erste Voraussetzung für Empowerment, als ersten Schritt, um der „Objektivierung als das andere" zu entgehen (Hill Collins 2000: 101).

Hier würde es wieder darum gehen, den Standpunkt nicht nur als Herstellung von Sichtbarkeit, sondern als Konstruktionsort von kollektiven Bedürfnissen oder Zielen vorzustellen. Insofern definiert sich dieser Standpunkt als Provisorium, was eine Legitimation für die Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen in Organisationen bedeuten könnte.

Anerkennung, Repräsentation und Empowerment figurieren als Zielsetzung in manchen Diversity-Konzepten. Die Wirksamkeit und das emanzipatorische Potenzial von Diversity Management entfalten sich in der doppelten Perspektive, nämlich individuell und strukturell.

Die Gegenläufigkeiten von Komplexitäts- und Machbarkeitsanspruch in Forschung und organisationaler Praxis, von kritischer und affirmativer Perspektive, von individuellen Ansätzen und kollektiven, strukturellen Fragestellungen erwachsen aus Dilemmata, die nicht aufzulösen sind. Sie sind aber bei der Konzeptualisierung von Diversity Management zu berücksichtigen als inhärenter Bestandteil des Konzepts selbst. Die Ausdifferenzierung der begrifflichen Referenzrahmen und der rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexte bildet die Grundlage für eine begriffliche Stringenz der Diversity Policies mit ihren Zielen und Methoden. Diese Stringenz bestimmt die Reichweite der Zielsetzung und die Gestaltungsebenen im Organisationsgeschehen und ist eine Voraussetzung für fundierte Entscheide bei der Wahl unterschiedlicher Kommunikations- und Interventionsebenen.

Angesichts der Tatsache, dass in unseren Gesellschaften kaum ‚institutionslose Räume' existieren und Diskriminierung zu einem wesentlichen Teil im Rahmen von Institutionen geschieht, ist die interdisziplinäre Beschäftigung mit Institutionen und ihren Analysetraditionen zentral. Für Ansätze eines wirksamen betrieblichen Diversity Managements ist es von großem Nutzen, wenn aus politikwissenschaftlicher, (organisations-)soziologischer, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive an der Aussagekraft der Begriffe gearbeitet wird. Die Wirksamkeit des Konzepts erwächst dank der Loslösung aus einem vermeintlich ausschließlich betriebswirtschaftlichen Kontext in der Beschäftigung mit interdisziplinären Ansätzen.

Diversity Management bietet die Chance der Auseinandersetzung von betrieblichen sozialen Konstruktionen mit Forschungsergebnissen und gesellschaftspolitischen Zielen. Vergleichbar mit der Debatte um Gender Mainstreaming, Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik an den Hochschulen kann die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Diversity präzisere Standards für die Praxis fördern. Dabei ist für die Weiterentwicklung von Diversity Management noch offen, welche unterschiedlichen Wissenstraditionen, Disziplinen und Formen von Erfahrungswissen und Artikulationen an der Definition des Konzepts und damit auch an seiner politischen Relevanz teilhaben werden.

Literaturverzeichnis

Andersen, John & Siim, Birte. (2004). *The Politics of Inclusion and Empowerment, Gender, Class and Citizenship*. Houndmills: Palgrave Macmillan

Baer, Susanne & Kletzing, Uta. (2004). Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 22 (4), 3–20

Becker-Schmidt, Regina. (2007). Class, gender, ethnicity, race: Logiken der Differenzsetzung, Verschränkungen von Ungleichheitslagen und gesellschaftliche Strukturierung. In Cornelia Klinger, Gudrun-Axeli Knapp & Birgit Sauer (Hrsg.), *Achsen der Ungleichheit: Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität* (S. 56–83). Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag

Bendl, Regine. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 10–28). Hamburg: Lit Verlag

Bock, Ulla. (2002). Zwanzig Jahre Institutionalisierung von Frauen- und Geschlechterforschung an deutschen Universitäten. *Feministische Studien,* 1, 113–125

Braunmühl, Claudia von. (2000). Mainstreaming gender zwischen herrschaftskritischem und bürokratischem Diskurs. *Jahrbuch Lateinamerika, Geschlecht und Macht* (S. 139–153). Münster: Westfälisches Dampfboot

Bührmann, Andrea D. (2009). Intersectionality – Ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? *Gender,* 1 (2), 28–44

Butler, Judith. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter (Die Frauen als Subjekt des Feminismus)*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Degele, Nina. (2005). Anpassen oder Unterminieren. Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Dietze, Gabriele; Haschemi Yekani, Elahe & Michaelis, Beatrice. (2007). ‚Checks and Balances'. Zum Verhältnis von Intersektionalität und Queer Theory. In Katharina Walgenbach, Gabriele

Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 107–139). Opladen: Barbara Budrich

FemInfo Verein Feministische Wissenschaften Schweiz. (2006). Empfehlungen zur Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation, 2008–2011. *FemInfo*

Filler, Ellie; Liebig, Brigitte; Fengler-Veith, Marion & Varan, Kübra. (2006). *Diversity in Switzerland. A Study of TOP 500 Companies.* Heidrick & Struggles. Zugriff am 15. Mai 2010 unter www.heidrick.com

Fraser, Nancy. (2001). *Die halbierte Gerechtigkeit. Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats.* Aus dem Amerikanischen von Karin Wördemann. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Fraser, Nancy. (2007). Lageverzeichnis der feministischen Imagination: Von Umverteilung über Anerkennung zu Repräsentation. In Dominique Grisard, Jana Häberlein, Anelis Kaiser & Sibylle Saxer (Hrsg.), *Gender in Motion* (S. 259–279). Frankfurt a. M.: Campus Verlag

Frey, Regina. (2007). Zur Kategorie Gender im Diversity Management. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 128–139). Hamburg: Lit Verlag

Hill Collins, Patricia. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York: Routledge

Holland-Cunz, Barbara. (2003). *Die alte neue Frauenfrage.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Holzleithner, Elisabeth. (2009). *Gerechtigkeit.* Wien: UTB

Hornscheidt, Antje. (2007). Sprachliche Kategorisierung als Grundlage und Problem des Redens über Interdependenzen. Aspekte sprachlicher Normalisierung und Privilegierung. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 65–105). Opladen: Barbara Budrich

Klinger, Cornelia. (2005). Utopie und/oder Illusion? Eine Erinnerung an den Feminismus und andere ‚dirty words'. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 25–37). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Knapp, Gudrun-Axeli. (2008). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In Gertraude Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit dank Personalpolitik* (S. 163–173). Wiesbaden: Gabler

Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen & Baer, Susanne. (2009). Leitprinzip Gleichstellung – 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundsverwaltung. *Gender,* 1 (1), 125–139

Merx, Andreas & Vassilopoulou, Joana. (2007). Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks* (S. 354–385). Hamburg: Lit Verlag

Metz-Göckel, Sigrid. (2005). Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – ein erzwungener Dialog. In Dorothea Lütke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit* (S. 99–116). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Meuser, Michael. (2004). Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? In Ursula Pasero & Birger P. Priddat (Hrsg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender* (S. 93–112). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Miller, Tilly & Pankofer, Sabine. (2000). *Empowerment konkret: Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der Psychosozialen Praxis.* Stuttgart: Lucius und Lucius

Ostendorp, Anja. (2009). Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity": Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Grossunternehmen. *Forum Qualitative Sozialforschung,* 10 (2). Zugriff am 21. Juni 2010 unter www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/451

Pärli, Kurt. (2009). *Vertragsfreiheit, Gleichbehandlung und Diskriminierung im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis. Völker- und verfassungsrechtlicher Rahmen und Bedeutung des Europäischen Gemeinschaftsrechts.* Bern: Stämpfli Verlag

Purtschert, Patricia & Meyer, Katrin. (2010). Die Macht der Kategorien. Kritische Überlegungen zur Intersektionalität. *Feministische Studien*, 1 (10), 130–142

Sauer, Birgit (2004): *Introduction: Relevance of (research on) representation of women in politics (draft)*. Université de Genève. Zugriff am 15. Mai 2010 über http://birgitsauer.org/onlinetexte/Representation-Genf.pdf

Schwarz-Wölzl, Maria & Maad, Christa. (2003). *Diversity und Managing Diversity,* Teil 1 und 2. Zentrum für Soziale Innovation Wien. Zugriff am 15. Mai 2010 unter www. zsi.at/de/publikationen/349/898.html

Soiland, Tove. (2008). Die Verhältnisse gingen und die Kategorien kamen. *Intersectionality* oder Vom Unbehagen an der amerikanischen Theorie. *Querelles.net,* 26. Zugriff am 15. Mai 2010 unter www.querelles-net.de/index.php/qn/article/view/694/702

Squires, Judith. (1999). *Gender in Political Theory*. Cambridge/Oxford: Polity press

Squires, Judith. (2007). Diversity Mainstreaming: Moving beyond technocratic and additive approches. *Femina Politica,* 1, 45–56

Stiegler, Barbara. (2002). *Gender Macht Politik*. 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung

Stiegler, Barbara. (2004). Gender Mainstreaming: Fortschritt oder Rückschritt in der Gleichstellungspolitik? In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.)*, Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 926–993). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Terkessidis, Mark. (2010). *Interkultur*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Thomas, David A. & Ely, Robin J. (2001). Making Differences Matter: A new Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity,* 33–66

Unmüssig, Barbara. (2008). *Nachdenken über Gender Mainstreaming: Bilanz eines radikalen gesellschaftlichen Konzepts 10 Jahre nach der Weltfrauenkonferenz in Peking*. Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 15. Mai 2010 unter www.boell.de/stiftung/struktur/struktur-2464.html

Walgenbach, Katharina. (2007). Gender als interdependente Kategorie. In Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.), *Gender als interdependente Kategorie* (S. 23–64). Opladen: Barbara Budrich

Wetterer, Angelika. (2003). Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In Gudrun-Axeli Knapp & Angelika Wetterer (Hrsg.), *Achsen der Differenz* (S. 286–319). Münster: Westfälisches Dampfboot

Wetterer, Angelika. (2005). *Gleichstellungspolitik und Geschlechterwissen – Facetten schwieriger Vermittlungen*. Referatsmanuskript. Zugriff am 15. Mai 2005 über http://db.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gl_wetterer_gleichstellungspolitik_und_geschlechterwissen_140205.pdf

Zur Person

Nathalie Amstutz, Prof. Dr., ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeitsschwerpunkte: Gender und Diversity Management, Gleichstellungs-Controlling, Kommunikation
Kontakt: Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Riggenbachstraße 16, CH-4600 Olten, E-Mail: nathalie.amstutz@fhnw.ch