GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik

Kutzner, Edelgard

2010

https://doi.org/10.25595/2566

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kutzner, Edelgard: *Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 2 (2010) Nr: 2, 25–40. DOI: https://doi.org/10.25595/2566.

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

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Edelgard Kutzner

Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik

Zusammenfassung

Kann ein Diversity Management so gestaltet werden, dass es auch Gestaltungsperspektiven für die Gleichstellung heterogener, bislang benachteiligter Beschäftigtengruppen bietet? Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Diversity eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit erfordert. Nach einigen konzeptionellen Überlegungen wird ein Tool vorgestellt, mit dem betriebliche AkteurInnen ihren Umgang mit Diversity überprüfen können. In einer mehrdimensionalen Betrachtung werden die für ein partizipativ angelegtes Diversity Management relevanten Handlungsfelder in den Blick genommen. Diskriminierungen in Struktur und Handlung sollen dabei ebenso aufgedeckt wie Gleichstellungspotenziale erkannt werden. Im Ergebnis kann von einer Politisierung der Vielfalt durch Partizipation gesprochen werden.

Schlüsselwörter
Diversity, Diversity Management, Gleichstellungspolitik, Gender, Partizipation, Fragebogen

Summary

Diversity Management between Economising and Equal Treatment Politics

Can Diversity Management be designed to offer an alternative perspectives arrangements for the assurance of equal treatment of previously disadvantaged heterogeneous groups of employees? The starting point is the assumption that diversity requires an extended analysis, integrating economy and equal treatment. After considering relevant concepts, a tool is introduced through which agents can self-test their own handling of diversity. In this regard, operational fields of agency, relevant to a participative Diversity Management design, are analysed through a multidimensional perspective. This analysis shall reveal discrimination in structure and action as well as potentials for equal treatment. The result can be described as a politicisation of diversity through participation.

Keywords
Diversity, Diversity Management, Equal Treatment Politics, Gender, Participation, Questionnaire

1 Einleitung: „Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?“[1]

Diversity und Diversity Management sind zunächst einmal keine Konzepte von Chancengleichheit. Es sind ökonomische Konzepte, mit denen durch die Nutzung vorhandener personeller und kultureller Vielfalt betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden soll. Nach dieser Logik hängt die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen wesentlich von den vielfältigen Kompetenzen der Belegschaft ab. Vielfalt braucht demnach ein Management, das den Dialog und die Zusammenarbeit ermöglicht. Aber wie ernst ist es Unternehmen damit? Handelt es sich beim Managing Diversity viel-

1 Nach Putschert 2007.

leicht doch nur um eine Strategie „rhetorischer Modernisierung“ (Wetterer 2002) aus dem Bereich der ‚Moden und Mythen‘? Oder wird sogar eine Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster, Geschlechterstereotype und tradierter geschlechterbezogener Zuschreibungen betrieben? Können Diversity und ein Diversity Management als betriebliche Antidiskriminierungsstrategie genutzt werden? Wie könnte das gelingen? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

Krell (2008) sieht in Diversity einen Türöffner-Effekt, auch und insbesondere für Gender. Chancen werden in dieser Perspektive darin gesehen, das Genderthema über die Diversity-Debatten in die Unternehmen zu bringen. Wie realistisch ist diese Perspektive? Vinz (2008) hat eine optimistische Vermutung, indem sie dem gesellschaftlichen Wandel durch Globalisierung und Migration so viel Wirkungskraft zuschreibt, dass darüber künftig eine Politik der Chancengleichheit eine größere Rolle spielen wird. Wie also kann der Zusammenhang von Diversity Management und einer Politik der Chancengleichheit begrifflich gefasst und praktisch angegangen werden?

Um auf diese Fragen antworten zu können, werden zunächst einige Annäherungen an die aktuelle wissenschaftliche Debatte um Diversity, Diversity Management und Gender[2] vorgenommen (Kap. 2). Hier soll auch dem eher normativen Konzept von Diversity aus einer Gestaltungsperspektive eine theoretische Orientierung gegeben werden. Im daran anschließenden dritten Kapitel werden daraus Anforderungen an ein Unternehmenskonzept abgeleitet, in dem der Gedanke der Partizipation der Beschäftigten und damit der Handlungsermöglichung in den Vordergrund gestellt wird. Die Ausführungen haben den Charakter eines Vorschlags zur Gestaltung eines umfassenden, partizipativ angelegten Diversity-Konzepts. Dabei wird durchaus angeknüpft an den „Learning-Effectiveness“-Ansatz von Thomas und Ely (1996).

Der Umgang mit Vielfalt setzt das Erkennen und Überwinden von diskriminierenden Strukturen und Handlungen voraus. Einen praktischen Schritt in diese Richtung will ein im vierten Kapitel vorgestelltes Tool[3] (im Sinn einer Handlungshilfe für betriebliche AkteurInnen) leisten, das auf der Basis der zuvor skizzierten theoretischen Ausführungen entwickelt wurde. Das Tool stellt den Versuch dar, handlungstheoretische Anforderungen an ein Diversity-Konzept derart umzusetzen, dass neben einer betrieblichen Struktur- und Prozessanalyse auch Handlungsoptionen und -bedingungen aufgezeigt werden. Es beinhaltet neben Hintergrundinformationen zum Thema Diversity und Diversity Management einen umfassenden Fragebogen zu den für ein Diversity-Konzept relevanten betrieblichen Handlungsfeldern. Beim Tool „Online-Diversity“ handelt es sich also um ein standardisiertes Selbstbefragungs- und Analyseinstrument, das Unternehmen und Einrichtungen kostenlos im Internet zur Verfügung steht.

2 Ich konzentriere mich in diesem Beitrag überwiegend auf das Verhältnis von Gender und Diversity, weil es hierzu eine breite und kontroverse Debatte gibt (u. a. Bruchhagen/Koall 2005; Koall 2001; Bendl u. a. 2004).

3 Das Tool wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund verantwortlich von der Autorin entwickelt. Weitere Informationen siehe unter www.online-diversity.de.

2 Diversity und Gender – Annäherungen an ein komplexes Thema

Diversity ist ein Thema in der gesellschaftlichen, betrieblichen, gewerkschaftlichen und seit einiger Zeit auch wissenschaftlichen Debatte. Die Zugänge zu Diversity sind allerdings unterschiedlich. In der betrieblichen Debatte wird Diversity im Sinne einer vielfältigen Belegschaft als Potenzial gesehen, das es aus Gründen der Effizienz zu nutzen gilt (Stuber 2009). Ein entsprechendes Diversity Management soll für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt stehen. Dabei geht es um die Vielfalt in der Belegschaft, aber auch um die Vielfalt der Kundschaft. In der gesellschaftlichen Debatte steht dagegen aktuell der Gedanke der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund (siehe die Kampagne der Bundesregierung: Vielfalt als Chance[4]). In der frauen- und geschlechterpolitischen Debatte wiederum wird äußerst kontrovers diskutiert, inwieweit mit Diversity-Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann (u. a. in den Beiträgen der Zeitschrift *Femina Politica,* 1/2007).

Ein Blick in die Wissenschaft zeigt: Diversity kann nicht als ‚naturgegeben' angesehen werden. Sie wird hergestellt und ist demnach ein Konstrukt. Menschen (z. B. Ältere, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund) werden bestimmten „Identitätsgruppen" zugeordnet. Abgesehen davon, dass bei einer solchen Betrachtung die Unterschiede innerhalb der Gruppen vernachlässigt werden (Frau ist eben nicht gleich Frau), können diese Zuordnungen eine diskriminierende Differenz erzeugen. Doch manchmal ist die Gruppenzuordnung durchaus sinnvoll, z. B. wenn Diskriminierungen qua Geschlecht dokumentiert und analysiert werden sollen, wie die Lohndiskriminierung von Frauen. Es muss genau überlegt werden, wann es sinnvoll und notwendig ist, nach Gruppen zu fragen bzw. Gruppenzuordnungen vorzunehmen, und wann dies dazu beiträgt, Gruppenzugehörigkeiten zu konstruieren, die in der Folge alle dieser Gruppe zugeordneten Individuen „über einen Kamm scheren" und dadurch für die einzelnen Gruppenmitglieder wie auch für die gesamte Gruppe diskriminierend wirken können.

Chancengleichheit und Gerechtigkeit sind normative Konzepte, die diskriminierende Unterschiede sichtbar machen sollen. Das Dilemma besteht darin, dass Menschen im Rahmen von Diversity-Konzepten bestimmten sozialen Gruppen zugeordnet werden, deren Zugehörigkeit sie diskriminiert und aus denen sie eigentlich herauswollen. Hansen (o. J.: 1) hat dies so formuliert: „Der Wert ‚diverser' Mitarbeitender für das Unternehmen liegt hier in erster Linie in ihrer Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, die damit nach wie vor dominantes Merkmal bleibt. Mitarbeitende aus Minoritäten sind nicht wirklich akzeptiert, sondern werden in diesem Ansatz lediglich funktionalisiert." Die Problematik von Diversity-Ansätzen liegt darin, dass sie zu permanenten Stereotypisierungen einladen und Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden.

Die hier gewählte Definition von Diversity meint Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Beschäftigtengruppen (u. a. Krell 2008). Unterschiede zu erkennen ist notwendig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene oder gewollte Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es

4 www.vielfalt-als-chance.de

darum geht, Abgrenzungen zwischen Beschäftigtengruppen (beispielsweise zwischen Männern und Frauen) zu erkennen.

Die Debatten um die Einschätzung von Diversity für die Gleichstellung der Geschlechter ordnet Krell (2009) grob 3 Strängen zu:

- *Diversity unter dem Dach Gender:* Hier werden Aktivitäten, die bisher beispielsweise als „Gender Mainstreaming" bezeichnet wurden, auf andere Gruppen erweitert. Den Vorteil sieht Krell darin, dass diese Vorgehensweise in den Unternehmen möglicherweise weniger Widerstände hervorruft, da es nicht nötig ist, sich mit einem neuen Thema zu befassen, gleichzeitig aber die „Vielfalt der Geschlechter" in den Blick gerät.
- *Gender und Diversity:* Hier stehen beide Kategorien additiv nebeneinander, was laut Krell dazu führen kann, dass sie in der Praxis nicht als Bestandteile eines Konzepts wahrgenommen werden. Das Problem sieht sie darin, dass die damit verbundene Komplexität in der Praxis nicht adäquat berücksichtigt wird und sich manche betrieblichen AkteurInnen möglicherweise wieder auf die Gender-Perspektive beschränken.
- *Gender unter dem Dach von Diversity*: Dies könnte aus Sicht von Krell zu einer breiteren Akzeptanz und zur Wahrnehmung auch anderer diskriminierter Gruppen und Individuen führen. Hier besteht allerdings die Befürchtung, spezifische Gender-Interessen könnten in der Komplexität von Diversity marginalisiert werden.

Andere AutorInnen gehen generell von einer Unvereinbarkeit von Gender und Diversity aus (u. a. Wetterer 2002). Einige vermuten durch Diversity eine Relativierung der Kategorie Geschlecht, andere sehen mögliche Anschlussfähigkeiten. Fuchs (2007) unterscheidet zwischen dem Kampf um Anerkennung der Differenz und dem Kampf um Überwindung der Unterschiede. In diese Auseinandersetzungen sind stets Machtfragen eingelagert. Zur Debatte steht also nichts weniger als das Verhältnis von kultureller Vielfalt und sozialer Ungleichheit. Ohne hier ein abschließendes Urteil treffen zu können, geht die folgende Argumentation von der Überlegung aus, dass Diversity eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit erfordert.

Aus einer handlungstheoretischen Perspektive auf Organisationen stellt die Umstellung auf ein Diversity Management einen betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess dar, der ebenfalls Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften hinterlässt. Bei einer solchen Perspektive rücken auch die arbeits- und geschlechterpolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum der Analyse (Kutzner 2003, 2009). Konkret geht es dabei um Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme von Frauen und Männern auf eben diese betrieblichen Gestaltungsprozesse von Arbeit. Dahinter steht die Annahme, dass es sich hierbei um offene Prozesse handelt. Die genaue Ausformung einer Organisation ist letztlich ein Kompromiss zwischen den beteiligten AkteurInnen. Wesentlich dafür, dass diese Prozesse politisch werden, ist deren ungewisser Ausgang, das heißt die Beteiligten sehen eine Chance zur Durchsetzung ihrer Interessen. Das betriebliche Geschehen wird maßgeblich durch verschiedene Interessenlagen sowie deren Geltendmachung und Realisierung bestimmt. Dieser Prozess kann mit dem Begriff Arbeitspolitik bezeichnet werden. In der betrieblichen Organisation

von Arbeit wird darüber hinaus immer auch Geschlechterpolitik „gemacht". Der Begriff Geschlechterpolitik umfasst auf einer allgemeinen Ebene alle Handlungen und Handlungsergebnisse, die bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt auf das Geschlechterverhältnis wirken. Solche Auseinandersetzungen sind für Außenstehende nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Sie spielen sich oft im alltäglichen Arbeitshandeln ab. Um sie sichtbar zu machen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, kontingent, aber auch strukturell rückgebunden das Herstellen von Geschlechterdifferenz sein kann.

Politische Vorgehensweisen von Handelnden äußern sich in Machtbeziehungen. Die Untersuchung der Politikhaltigkeit betrieblicher Handlungen erfordert daher den Rückbezug auf ein Machtkonzept. Macht kann als Austausch- bzw. Verhandlungsbeziehung verstanden werden. Sie ist keine Eigenschaft eines Handelnden, sondern ein Beziehungsgefüge und kann als ‚Rohstoff des Politischen' (nach Crozier/Friedberg 1993: 14) bezeichnet werden. Die Beschaffenheit von Machtverhältnissen wird durch Ressourcen bestimmt, über welche die Handelnden verfügen, zum Beispiel Sachverstand, Spezialwissen, Nutzung informeller Regeln. Damit können Beschäftigte dann bestimmte „Ungewissheitszonen" kontrollieren (Crozier/Friedberg 1993: 43). Ressourcen und Handlungschancen sind in Unternehmen ungleich verteilt. Betriebliche Prozesse der Interessenrealisierung finden deshalb in asymmetrischen, aber auch in symmetrischen Konstellationen statt, Politik wird „von oben", „von unten" und „von gleich zu gleich" gemacht. „Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten. Das macht für die Profiteure des Bestehenden eine politische Herangehensweise unbequem." (Neuberger 1995: XI) Frauen treten auf vielfältige Weise in den Auseinandersetzungsprozess darüber ein, wessen Stimme in einem Diskurs zählt und wessen Situationsdeutung sich durchsetzt. Dies kann auch als „Politisierung der Geschlechterdifferenz" (Heintz/Nadai/Fischer/Ummel 1997: 245) aufgefasst werden.

Hier schließt die Debatte um Diversity an. Die Einführung eines Diversity Managements ist ein betrieblicher Umstrukturierungsprozess, der prinzipiell Gestaltungsmöglichkeiten beinhaltet. Diversity aus einer handlungstheoretischen Sicht zu betrachten, eröffnet die Möglichkeit, Konzepte eines Diversity Managements auch unter Aspekten der Antidiskriminierung zu analysieren. Ein entsprechendes, keinesfalls automatisch erfolgendes Interessenhandeln der verschiedenen AkteurInnen hat soziale Konsequenzen. Hier ist auch das Handeln von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen angesprochen, ebenso wie das Handeln von Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragten.

Dieser kurz skizzierte theoretische Bezugsrahmen ermöglicht es, sozial konstruierte Differenzen kritisch zu beleuchten. Diversity kann auf diese Weise im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer solchen handlungs- und politikorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, denn Unterschiede bei den Interessen existieren auch – wie bereits ausgeführt – innerhalb einer Gruppe. Mit einer solchen Sichtweise kann Gender als sozial konstruiert und damit in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar ernst genommen werden.

3 Diversity als Teil eines umfassenden Unternehmenskonzepts

Im Prinzip ist Vielfalt in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden. Selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, die Belegschaft sei äußerst homogen, weil überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten, gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen der Beschäftigten, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit) oder in der Altersstruktur. Damit verbunden sind nicht selten auch Ungleichheitsverhältnisse. Zumeist wird diese Vielfalt bei der Personalarbeit, bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, im Führungsverhalten und in anderen Bereichen nicht berücksichtigt. Daher wird hier eine sehr breite Definition von Diversity Management gewählt, worunter verschiedene betriebliche Vorgehensweisen des Umgangs mit Vielfalt subsumiert werden. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen zu, in denen keine mit dem Label „Diversity" versehenen Konzepte praktiziert werden.

Für diese Sichtweise spricht auch die Erkenntnis, dass die Entscheidung für ein Diversity Management nicht einer betriebswirtschaftlichen Logik folgen kann, denn es fehlen schlichtweg verbindliche Messgrößen und positive Effekte sind in diesem Bereich nur schwer auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen (vgl. u. a. Schulz 2009). Interessant sind in diesem Zusammenhang deshalb die Begründungen, mit denen Unternehmen Diversity thematisieren. Ostendorp (2009: 17–26) hat in ihrer Untersuchung verschiedene „interpretative Repertoires" ausgemacht:

- Diversity als Luxus, als Imagefaktor („Alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir es auch.")
- Diversity als Abbild der Kundschaft, als Marktfokussierung („Soviel Diversity wie nötig, so wenig wie möglich.")
- Diversity als „gute Tat" für Minderheiten, als Minoritätsfokussierung („Mit Herz fürs Soziale.")
- Diversity als anschlussfähige Themenstellung, als Themenfokussierung (z. B. „Gender als Thema.")
- Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit, als Unterschiedsfokussierung („Gefahr, sich in der gelebten Vielfalt zu verlieren.")

Süß und Kleiner (2006) haben darüber hinaus in ihrer Auseinandersetzung mit den Gründen dafür, dass Managementkonzepte sich zunächst zwar etablieren, einige von ihnen dann aber wieder verschwinden, 3 Prozesse herausgearbeitet:

- Zwang durch Abhängigkeit von anderen Unternehmen, die Druck ausüben
- Unternehmen ahmen erfolgreichere Unternehmen nach
- normativer Druck durch zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen wie BeraterInnen

Die beiden Forscher stellen fest, dass diese Prozesse auch wirken, wenn der Nachweis von Effizienz fehlt. Zudem besteht ihrer Meinung nach die Gefahr, dass sich Unternehmen immer mehr angleichen. Unternehmen entscheiden sich also aus den unterschiedlichsten Gründen für ein Diversity Management. Lederle kommt zu dem Schluss:

„Diversity Management wird vielmehr in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt. Demographische, gesetzliche und marktliche Veränderungen, d. h. antizipierte Erwartungen als relevant bezeichneter Bezugsgruppen, werden von den organisationalen Akteuren als jene Probleme angeführt, deren Lösung durch die Einführung von Diversity Management versprochen wird." (Lederle 2007: 37)

Vor allem dadurch entsteht die Gefahr, dass bei veränderten äußeren Einflussfaktoren Diversity-Konzepte wieder aus dem Unternehmensalltag verschwinden.

Dem Vorwurf, bei Diversity Management handele es sich ausschließlich um ein Managementinstrument, mit dem Produktivität und Wettbewerbsgewinne gesteigert werden sollen, das nur top-down erfolgt, soll im Folgenden ein partizipativ angelegtes Konzept entgegengesetzt werden. Dabei ist der Begriff Partizipation mindestens so breit wie der Begriff Vielfalt. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind nur einige der damit verbundenen Vorgehensweisen (Kutzner 2006). Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen. Ein partizipatives Managementkonzept, bei dem nicht nur die „Wertschöpfungsstarken" (Young 2001: 38), sondern Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden, erhöht die Chance für tiefgreifende organisatorische Veränderungen. Partizipative, nicht diskriminierende Strukturen im Unternehmen können ein kreatives und konstruktives Umfeld fördern. Diese auch als Bottom-up-Initiativen bezeichneten Vorgehensweisen zielen darauf ab, tendenziell marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungsprozess zu ermöglichen. Das erfordert nicht nur eine entsprechende Arbeitsorganisation und -gestaltung, sondern in allen für ein partizipativ angelegtes Diversity Management relevanten Handlungsfeldern sind Veränderungen nötig.

Diese knappen Überlegungen weisen bereits darauf hin, dass Partizipation in einem betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess sowohl Zielstellung als auch Werkzeug bedeutet (Kutzner 2003). Die Umstellung auf Partizipation ist in vielen Unternehmen eine radikale, voraussetzungsvolle Veränderung. Als notwendige Rahmenbedingungen einer partizipativen Arbeitsorganisation hat unter anderem Pekruhl (2001) folgende Aspekte herausgearbeitet: Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der Arbeit, die eine Beteiligung ermöglichen muss. Gemeint sind beispielsweise zeitliche Freiräume. Des Weiteren bedarf es individueller Voraussetzungen, welche die einzelnen AkteurInnen in die Lage versetzen, sich beteiligen zu können. Gemeint ist hier das Vorhandensein sozialer und methodischer Kompetenzen. Organisationale Voraussetzungen wie dezentrale Organisationseinheiten oder hierarchieübergreifende Diskussionszusammenhänge sind ebenso erforderlich wie eine entsprechende Beteiligungskultur. Insbesondere der letzte Aspekt bildet im Prinzip das „Rückgrat von Partizipation" (Pekruhl 2001: 67). Ein partizipatives Management muss von einer partizipativen Unternehmenskultur getragen werden. Beschäftigten wird eine größere Eigenverantwortung übertragen. Sie und die betriebliche Interessenvertretung gestalten auch die Verfahren, Rahmenbedingungen und Strukturen des Partizipationsprozesses mit. Partizipationswege, -formen und -maßnahmen können nicht vorgegeben werden, sondern sind im jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten.[5] Oft vollziehen sich Formen von Partizipation fast ‚naturwüchsig'. Mehr

5 Es liegen noch keine gesicherten empirischen Erkenntnisse zu den Wirkungen eines partizipativen Diversity Managements vor. Einen Schritt in diese Richtung will das aktuell bearbeitete Projekt „Innovation und Diversity" gehen. Das BMBF-finanzierte und dem Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" zugeordnete Projekt wird an der Universität

Erfolg verspricht ein systematischer Partizipationsprozess nach den genannten Gestaltungskriterien. Spätestens hier wird deutlich, was diese Veränderung für ein Unternehmen bedeutet.

Mit diesem Ansatz kann an das von Thomas und Ely (1996) entwickelte Diversity-Konzept des „learning-and-effectiveness paradigm" angeknüpft werden. Diese Diversity-Management-Typologie beinhaltet 3 wesentliche Entwicklungsschritte des Diversity Managements in Unternehmen:

- Im „discrimination-and-fairness paradigm" stehen die Verwirklichung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und sozialer Gerechtigkeit als Ziele im Vordergrund. Basis sind die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung von benachteiligten Minderheiten bei Anwerbung, Entlohnung und Personalentwicklung. Ein Gradmesser der Zielerreichung besteht etwa in der Verwirklichung des Ziels ‚gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit'.
- Beim „access-and-legitimacy paradigm" steht der Gedanke der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor im Vordergrund. So hat die Vielfalt der Kundschaft in der Vielfalt der Belegschaft ihre Entsprechung. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältige Belegschaft auch in den erforderlichen Informations- und Kompetenzaustausch gleichberechtigt einzubinden.
- Das „learning-and-effectiveness paradigm" versucht, die in den zuvor beschriebenen Paradigmen eher punktuell ausgerichteten Entwicklungsschritte zu erweitern. Hier lernt eine Organisation aus den mit einer vielfältigen Belegschaft verbundenen vielfältigen Zugängen und Sichtweisen. Vorhandene Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen sollen kritisch hinterfragt werden. Im Ergebnis sollen dadurch die Beschäftigten mehr Wertschätzung und mehr Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch mehr innovative Ideen und effektivere Prozesse. Der Lern- und Effektivitäts-Ansatz vereint also die Ansätze zu Antidiskriminierung und Fairness sowie Marktzugang und Legitimität zu einem umfassenden Unternehmenskonzept, in dem Heterogenität nachhaltig in der Organisationskultur verankert wird. Es soll miteinander und voneinander gelernt und Unterschiedlichkeit effektiv genutzt werden.

Cox (2001) entwickelte dagegen ein prozesshaftes Modell für eine multikulturelle Organisation. Es geht über die Konstruktion idealtypischer Entwicklungsphasen des Diversity Managements hinaus. Das Ergebnis ist ein fünfstufiger Regelkreis, der sich aus den Elementen Führung, Diversity-Kompetenz, interner Lernprozess, Anpassung von Anwerbung, Vergütung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung auf Anforderungen eines Diversity Managements und schließlich einer Erfolgskontrolle zusammensetzt. Angestrebt wird die Integration eines Diversity Managements in die strategische Unternehmensführung. Dieses anspruchsvolle Vorgehen birgt durchaus Probleme in sich, beispielsweise bei der sprachlichen Verständigung wie der Kommunikation insgesamt oder dem vorherrschenden Mangel an Respekt und fehlender Wertschätzung der vielfältigen Belegschaftsgruppen. Darüber hinaus müssen die Fähigkeit, vor allem aber der Wille

Bielefeld am Interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung verantwortlich von der Autorin durchgeführt. Weitere Informationen siehe unter www.indibi.de.

bei den Beschäftigten vorhanden sein, gestaltend zu wirken. Nach Erfahrungen von Benachteiligung und Entfremdung haben manche von ihnen kein Interesse, sich derart zu engagieren. Daher wird hier ein partizipativ angelegtes Konzept vorgeschlagen, auch um der Gefahr zu begegnen, dass ein Diversity-Konzept zulasten der Beschäftigten top-down eingeführt wird.

4 Vielfalt entdecken – Diskriminierungen auch

Grundvoraussetzung für ein umfassendes Diversity Management im zuvor grob skizzierten Rahmen ist zunächst einmal, die bestehende Vielfalt zum Thema zu machen und dabei Diskriminierungen aufzuzeigen. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, in denen dies bislang überhaupt kein Thema war. Diese Auseinandersetzung hinterfragt grundlegend vorhandene Strukturen, Handlungen, Praktiken und Routinen. Neben den Organisationsstrukturen sind insbesondere die Haltung und das Handeln des Managements und der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Ein umfassendes Konzept, das über den rein betriebswirtschaftlichen Nutzen hinaus antidiskriminierend wirken soll, bedarf einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, die Intoleranz reduzieren und Offenheit fördern. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und eine dementsprechende Umsetzung in Gestaltungskonzepte.

Das hier vorgestellte Diversity-Tool[6] will Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen die Möglichkeit bieten, sich mit förderlichen und hemmenden Strukturen und Handlungen beim Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft auseinanderzusetzen. Die Ergebnisse sollen dabei neben den ökonomischen Perspektiven auf Vielfalt auch einen differenzierten Blick auf die verschiedenen Personengruppen und deren Ungleichheitsverhältnisse ermöglichen und damit einen Beitrag zur Durchsetzung von Chancengleichheit leisten. Es geht also nicht nur darum, wie die individuellen Potenziale der Beschäftigten genutzt werden können, sondern es sollen auch soziale Ungleichheiten auf der Struktur- und Handlungsebene in den Blick genommen und beseitigt werden.

Die Entwicklung des Online-Tools Diversity erforderte ein differenziertes Vorgehen. Um nicht zur Produktion oder Reproduktion von stereotypen Vorstellungen über *die* Frauen oder *die* Männer, *die* MigrantInnen etc. beizutragen, wurden die Fragen zur Bestandsaufnahme nach Personengruppen getrennt erfasst, um mögliche Diskriminierungen aufzudecken. So wurde beispielsweise danach gefragt, wie viele Frauen oder Männer, Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere oder Behinderte unter den Neueingestellten sind. Die Betrachtung von Gruppen ist nötig, um Benachteiligungen festzustellen, die die gesamte Gruppe betreffen. Fragen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation wurden jedoch ohne den Bezug auf Gruppenzugehörigkeiten formuliert, a) um (neuen) Stereotypisierungen von Gruppen und b) einer Reproduktion beispielsweise von geschlechterbezogenen, benachteiligenden Differenzen vorzubeugen. Es wird nicht danach gefragt, ob Frauen möglicherweise über besondere Fähigkeiten verfügen, die in bestimmten Bereichen zum Einsatz gebracht werden. Die Schwierigkeit bestand also

6 Bei einem Tool handelt es sich dem Wortsinn nach um ein Werkzeug, in diesem Fall ist damit eine Handlungshilfe für AkteurInnen in Unternehmen und Einrichtungen gemeint.

darin, im Forschungsprozess stets folgende Fragen im Blick zu behalten: Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen von bestimmten Personengruppen im Unternehmen gibt? Und wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage Differenz erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

Die inhaltliche Entwicklung des Diversity-Tools orientierte sich an der Grundannahme, dass für ein erfolgreiches[7] Diversity Management Partizipation die Voraussetzung ist. Der Leitgedanke geht von Diversity und Inklusion aus. Damit ist eine Verknüpfung und ganzheitliche Berücksichtigung von Diversity im gesamten Handlungsspektrum und in allen Bereichen einer Organisation gemeint. Inklusion zielt auf die permanente Berücksichtigung, Wahrnehmung, aktive Förderung und Nutzung von Vielfalt. Das beinhaltet das Aufdecken und Beseitigen von Benachteiligungen einzelner oder ganzer Gruppen von Beschäftigten. Partizipation kann entscheidend zur Inklusion beitragen, indem bislang von Partizipation ausgeschlossene Gruppen auch strukturell eingebunden oder aufgefordert werden, sich zu beteiligen. Ein partizipativ angelegtes Diversity Management ermöglicht somit einen aktiven Gestaltungsprozess. Aus einer solchen Perspektive heraus können für die Verankerung eines umfassenden Diversity Managements in den Unternehmensstrukturen und -kulturen die Partizipation der Beschäftigten und der gewählte Partizipationsansatz als eine Art Gradmesser angesehen werden.

Das Tool basiert auf einem ausdifferenzierten Konzept, in das der aktuelle Stand der Forschung zu den verschiedenen Themen eingeflossen ist. Diversity als Potenzial für Ökonomie und Chancengleichheit zu nutzen bedeutet, dass der Gedanke alle Ebenen und Prozesse durchziehen muss, um bei jeder Entscheidung und Handlung wirksam werden zu können. Die Auswahl der einbezogenen Handlungs- oder Gestaltungsfelder orientiert sich an den für ein Diversity Management relevanten Bereichen. Im Folgenden werden in knapper Form die zugrunde liegenden Thesen dargestellt. Ein Erfolg versprechendes Diversity Management beinhaltet demnach folgende Elemente:

- Unternehmensstrategie: Diversity Management erfasst, erkennt, anerkennt, fördert und nutzt die Verschiedenartigkeit im Unternehmen. Die Unternehmensstrategie beinhaltet Leitlinien und Ziele. Sie dient der langfristigen Orientierung und ist Grundlage für Organisations- und Personalentwicklung.
- Personalmanagement: Diversity Management beinhaltet Verfahren, nach denen die fähigsten Arbeitskräfte auf den entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt sind. Durch gezielte Förderung einzelner Personengruppen werden Benachteiligungen abgebaut und verborgene Potenziale genutzt.
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation: Diversity Management beinhaltet eine Arbeitsorganisation, die diskriminierende Arbeitsteilungen vermeidet und auf eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Benachteiligten abzielt.
- Gesundheit: Diversity Management beinhaltet bei den Konzepten zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz die vielfältigen Sichtweisen einer vielfältigen Belegschaft, es beinhaltet ein gesundheitsförderliches Verhalten und berücksichtigt beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geschlechterbezogene, alters- und alternsspezifische, ethnienspezifische Besonderheiten.

7 Die Verwendung des Begriffs Erfolg in diesem Beitrag bezieht sich sowohl auf den ökonomischen Nutzen als auch auf den Nutzen für die Chancengleichheit der Beschäftigten.

- Lohn und Leistung: Diversity Management beinhaltet Transparenz und Lohngerechtigkeit sowie eine reflektierte Leistungspolitik, die Benachteiligungen und Bevorzugungen von bestimmten Beschäftigtengruppen überprüft und gegebenenfalls korrigiert.
- Führung: Diversity Management wird begünstigt durch heterogen zusammengesetzte Entscheidungsgremien. Es beinhaltet ein klares Engagement der Führung für Chancengleichheit in der Organisation, einen kooperativen Führungsstil, mit dem Vielfalt erkannt wird und deren Potenziale gefördert werden. Dazu gehört die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustauschs zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen (u. a. Ältere und Jüngere) im Unternehmen. Führungskräften kommt die Rolle von PromotorInnen einer vielfältigen Unternehmenskultur zu.
- Unternehmenskultur: Diversity Management umfasst Maßnahmen zur Entwicklung einer solidarischen Unternehmenskultur. Es beinhaltet ein Leitbild, in dem Würde, Rücksicht und Respekt gegenüber allen MitarbeiterInnen verankert ist. Diversity Management als Bestandteil der Unternehmenskultur bedeutet das Anerkennen von Verschiedenheit und kulturelle Offenheit.
- Interessenvertretung: Diversity Management meint eine heterogen zusammengesetzte Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung des Betriebsrats/Personalrats bzw. der MitarbeiterInnenvertretung beim Abbau von Ungerechtigkeiten und an Maßnahmen zur Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen im Betrieb.
- Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung sowie Marketing und Public Relations: Diversity Management berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse vielfältiger Kundengruppen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Es nutzt die Potenziale der MitarbeiterInnen für die Entwicklung diverser Produkte und Dienstleistungen. Diversity ist nach außen sichtbar, beispielsweise durch den Erwerb von Prädikaten.

Bei dem Tool handelt es sich um ein Selbstanalyse-Instrument. Es kann eine Hilfe darstellen für Unternehmen und Einrichtungen, sich mit dem Thema Diversity vertraut zu machen, sich damit auseinanderzusetzen. Es kann Alltagswissen über heterogene Beschäftigtengruppen irritieren sowie dabei unterstützen, Vorurteile zu reflektieren und Diskriminierungen zu erkennen. Und es kann bei der Entwicklung von Umgangsweisen mit heterogenen Belegschaften als Initialzündung dienen. Zusätzlich kann mit dem Tool eine grobe Standortbestimmung bisheriger Strukturen und Handlungsweisen vorgenommen werden. Unternehmen erhalten Hilfe bei der Gestaltung eines partizipativen Diversity Managements. Konkret bedeutet das:

- Informationen zum Thema Diversity Management zur Verfügung stellen, um sich damit vertraut zu machen.
- Informationen zu den relevanten Gestaltungsfeldern zur Verfügung stellen, um sich damit auseinanderzusetzen.
- Erkenntnisse über den aktuellen Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft durch eine automatisierte und anonyme Aus- und Bewertung erhalten, um eine Standortbestimmung vorzunehmen.
- Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten durch das Aufdecken hemmender Faktoren geben.

Mit dem Tool ‚Online-Diversity' steht ein öffentlich verfügbares, internetbasiertes, standardisiertes, einfach handhabbares und praxisnahes Analyseinstrument für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zur Verfügung. Kern des als Handlungshilfe gedachten Tools ist der umfassende Fragebogen zur Vielfalt im Unternehmen. Er wird durch einen sogenannten Kurz-Check ergänzt. Einschränkend muss hier allerdings erwähnt werden, dass es sich bei dem vorliegenden Tool zum einen um ein standardisiertes Instrument handelt, das zum Beispiel Nachfragen nicht ermöglicht. Zum anderen werden nicht alle im Unternehmen Handelnden befragt. Zielgruppen sind die VertreterInnen der Geschäftsführung und die Interessenvertretung. In den Ergebnissen bildet sich deshalb vor allem ihre Perspektive ab.

Mit dem Tool ‚Online-Diversity' können Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity Management, im Internet kostenlos testen. Dies sind die Vorteile des Tools:

- Das ‚Online-Tool' zum Diversity Management, also zum Umgang mit personeller Vielfalt, ermöglicht eine praxisnahe Selbstanalyse und Bewertung auf wissenschaftlicher Basis.
- Es handelt sich um ein Lern- und Informationstool. Die automatisierte Aus- und Bewertung erfolgt anonym. Sie steht ausschließlich den TeilnehmerInnen zur Verfügung.
- Das Tool behandelt die Vielfalt der Belegschaften in Bezug auf Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund sowie die Integration von Menschen mit Behinderung.
- Es ist universell einsetzbar. Anforderungen von Klein- und Mittelbetrieben sowie von Großbetrieben werden berücksichtigt. Produktions- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Verwaltungen können das Instrument nutzen, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht.
- Auch für Wiederholungsbefragungen lässt sich das Tool nutzen und erfasst so Veränderungen der betrieblichen Situation.
- Durch die Möglichkeit der parallelen Bearbeitung des Tools ‚Online-Diversity' durch Management oder Diversity-Verantwortliche und (wenn vorhanden) eine Interessenvertretung kann ein betrieblicher Dialog zum Thema Diversity/Vielfalt in der Belegschaft eingeleitet bzw. fortgesetzt werden. Auch die gemeinsame Bearbeitung ist möglich.

Wer das Tool nutzt, erhält für die gesamte Befragung und für jedes Handlungsfeld:

- eine Auswertung der Antworten mit Punktwerten
- eine Visualisierung über die Ampelfarben Rot, Gelb, Grün als Hinweis für Handlungsbedarf
- eine grobe inhaltliche Auswertung, die erste Anhaltspunkte über mögliche Problemfelder geben soll

Darüber hinaus bekommen die NutzerInnen:

- wissenschaftlich fundierte Informationen zum Thema Diversity Management
- Erklärungen zu den relevanten Gestaltungsfeldern

- Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten
- Erkenntnisse über den aktuellen Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft bzw. dem Diversity Management

Es besteht die Möglichkeit, sich zunächst mit dem Thema Diversity Management vertraut zu machen, indem die Informationstexte gelesen werden. Um einen ersten Eindruck über die eigene Umgangsweise mit Diversity zu bekommen, können der Kurz-Check durchgeführt und dann der umfassende Fragebogen bearbeitet werden.

Die entwickelte Konzeption trägt (vor dem Hintergrund aller Vor- und Nachteile eines solchen standardisierten Verfahrens) zum zentralen Anspruch des Tools bei, das Alltagswissen über die verschiedenen Beschäftigtengruppen zu irritieren, Vorurteile zu reflektieren und zu verändern. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind Teil einer Diversity-Kompetenz. Diese beinhaltet die Fähigkeit, mit Vielfalt umzugehen, Diskriminierungen zu verhindern und Chancengleichheit herzustellen. Dazu ist die Kenntnis von Zahlen und Fakten, zum Beispiel über die Zusammensetzung der gesamten Belegschaft, genauso erforderlich wie die Sensibilität für Diskriminierungen. Vor allem aber ist es notwendig, ein Verständnis von Veränderbarkeit zu haben, sowohl bezogen auf die stereotypen Vorstellungen als auch auf diskriminierende Strukturen. Die Aufdeckung der Differenzen in Status und Machtfülle der Beschäftigten ist somit ein entscheidender Punkt im Wissen über Diversity und für dessen Verständnis. Und es ist die Basis für eine erfolgreiche und gelungene Umsetzung von umfassenden Diversity-Konzepten.

5 Resümee: Politisierung der Vielfalt

Abschließend sollen – vorläufig – der Beitrag einer Diversity-Perspektive und eines entsprechend gestalteten Diversity-Konzepts zur Herstellung von Chancengleichheit eingeschätzt und einige Voraussetzungen dafür benannt werden. Untersuchungen hierzu stehen allerdings weitgehend noch aus.

Wenn die betriebswirtschaftliche Logik dazu verwendet wird, Chancenungerechtigkeiten zwischen Frauen und Männern zu thematisieren, muss offenbar ein Wettbewerbsvorteil damit verbunden sein, so Bereswill (2004). Wenn ein Diversity Management eingeführt wird und der Glaube an ökonomische Effizienz nun aber nicht in tatsächliche Erfolge überführt werden kann (auch hier ist im Übrigen die Definitionsmacht der beteiligten AkteurInnen gefragt), dann besteht die Gefahr, dass Diversity-Konzepte nicht nachhaltig im Unternehmen etabliert werden können. Was ist also zu tun? Aus der hier entwickelten Perspektive sind nachhaltige Partizipationsstrukturen erforderlich, die nicht folgenlos abgeschafft werden können, wenn der Modernisierungshype von Diversity wieder vorüber ist. Egal wie weitreichend die Partizipationsansätze sind, sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang, sie können zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen. Eine partizipative Orientierung von Führung bedeutet eine andere Wertschätzung der Beschäftigten. Unternehmen, die sich auf diesen Weg begeben, tragen dabei auch eine Verantwortung. Solche einmal in Gang gesetzten Prozesse sind nicht ohne Weiteres wieder abzubrechen. Die Folgen wären Demotivation, Misstrauen

und ähnliches. Deshalb sind Vorbehalte von allen Seiten sehr ernst zu nehmen. Eine „Alibi-Partizipation" nützt letztlich niemandem.

Um nachhaltig zu wirken, benötigt ein bewusster Umgang mit personeller Vielfalt eine Verankerung in der betrieblichen Struktur, in der Unternehmenskultur und im betrieblichen Handeln, also in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept. Personal- und Organisationsentwicklung stehen dabei in einem engen Wechselverhältnis. Für den Erfolg eines Diversity Managements sind neben der Haltung und dem Handeln von Management und Beschäftigten bei der personellen und kulturellen Vielfalt im Unternehmen eine unterstützende Struktur und ein unterstützendes Klima erforderlich. Mit diesem Verständnis können mögliche Interessenunterschiede wahrgenommen und anerkannt, Intoleranz reduziert und Offenheit gefördert werden. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und eine partizipativ angelegte Umsetzung. Dazu will das hier vorgestellte Diversity-Tool einen Beitrag leisten. Es geht nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht über eine dekonstruktivistische eine politisierende Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formuliert werden können. Das Tool soll AkteurInnen vor Ort dabei unterstützen, neben einer kritischen Bestandsaufnahme auch zur Entwicklung einer Gleichberechtigungsstrategie beizutragen.

Um die Chancen und Perspektiven eines Diversity-Konzepts einschätzen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, die Bezugspunkte des verwendeten Diversity-Begriffs zu benennen: Worauf zielt der gewählte Ansatz? Trägt er Chancengleichheit in sich? Was ist das Leitbild, was die Praxis? Wer legt die Differenzlinien fest? Wer verfolgt welche Interessen? Wer will welchen Nutzen ziehen? Die komplexen Ungleichheitsverhältnisse sind in den Diskurs über Vielfalt aufzunehmen. Das bedeutet gleichzeitig eine Politisierung der bisher gezogenen Differenzen zwischen den sozialen Gruppen. Diversity könnte dann mehr als ein Modethema sein, wenn es in der Lage ist, die unterschiedlichen Lebenslagen von Menschen in ihren vielfältigen Gruppenzugehörigkeiten zu erfassen und Ungleichheitsverhältnisse in ihrer Komplexität zu thematisieren. Erst danach kann die von Putschert (2007) gestellte Frage „Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?" und damit die Anschlussfähigkeit eines betriebswirtschaftlich angelegten Konzepts an Konzepte von Chancengleichheit beantwortet werden. Durch eine entsprechend gestaltete Diversity-Politik können dann in Veränderungsprozessen durchaus bestehende Geschlechterdifferenzen ihren Charakter als ordnende Strukturen verlieren.

Realistisch betrachtet kann zum heutigen Zeitpunkt ein Diversity-Konzept kaum zur gänzlichen Auflösung geschlechtersegregierter und -hierarchischer Strukturen in Unternehmen beitragen. Parallel zu Auflösungen können auch immer neue geschlechterbezogene Spaltungen und diskriminierende Asymmetrien entstehen. Denn auch dort, wo Geschlechterdifferenzen nicht oder nicht mehr erkennbar sind, stehen sie in Form eines „Geschlechter-Wissens" (Dölling 2007: 19) als diskriminierendes Strukturierungsprinzip latent für die Konstruktion von Differenz und Hierarchie sowie ungleicher Chancen zur Verfügung. Stereotype Zuschreibungen können wirkmächtig werden, obwohl alle wissen, dass die Zuschreibungen nie auf alle Frauen bzw. Männer zutreffen. Notwendig sind und bleiben somit eine geschlechtersensible Perspektive und ein po-

litisierender Zugang auf Diversity, indem Machtfragen und Ungleichheitsreflexionen nicht ausgeklammert werden. Diversity Management könnte auf diese Weise zu einem umfassenden betrieblichen Konzept von Ökonomie und Chancengleichheit werden.

Literaturverzeichnis

Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraut & Hofmann, Roswitha. (Hrsg.). (2004). *Interdisziplinäres Gender- und Diversitymanagement*. Wien: Linde Verlag

Bereswill, Mechthild. (2004). „Gender" als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In Michael Meuser & Claudia Neusüß (Hrsg.), *Gender Mainstreaming* (S. 52–71). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung

Bruchhagen, Verena & Koall, Iris. (2005). *Die Verbindung zwischen Gender(-forschung) und Managing Diversity.* Online-Beitrag für die Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 21. Juni 2010 unter www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp

Cox, Taylor. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity.* San Francisco: Jossey-Bass

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation.* Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Hain

Dölling, Irene. (2007). ‚Geschlechter-Wissen' – ein nützlicher Begriff für die ‚verstehende' Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In Regine Gildemeister & Angelika Wetterer (Hrsg.), *Erosion und Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen* (S. 19–32). Münster: Westfälisches Dampfboot

Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven. 01/2007

Fuchs, Martin. (2007). Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. In Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies* (S. 17–35). Frankfurt a. M., New York: Campus

Hansen, Katrin. (o. J.). Vielfalt – Chance oder Gefahr? Online-Beitrag für die Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 21. Juni 2010 unter www.migration-boell.de/web/diversity/48_995.asp

Heintz, Bettina; Nadai, Eva; Fischer, Regula & Ummel, Hannes. (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes.* Frankfurt a. M., New York: Campus

Koall, Iris. (2001). *Managing Gender & Diversity – von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung.* Münster: LIT Verlag

Krell, Gertraude. (2008). Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In Gertraude Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 63–80). Wiesbaden: Gabler

Krell, Gertraude. (2009). Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftehe' – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 133–155). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft

Kutzner, Edelgard. (2003). *Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen.* München, Mering: Rainer Hampp

Kutzner, Edelgard. (2006). Soziales Benchmarking als Element partizipativer Arbeitsgestaltung. In Hans L. Endl, Petra Höfers, Hans-Joachim Schulz, Lothar Schröder u. a. (Hrsg.). *Soziales Benchmarking. Das soCa-Buch: Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern* (S. 61–83). Hamburg: VSA Verlag

Kutzner, Edelgard. (2009). Arbeits- und Geschlechterpolitik im Betrieb. Betrachtungen zu Methoden handlungsorientierter Forschung. In Brigitte Aulenbacher & Birgit Riegraf (Hrsg.), *Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs* (S. 201–217). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft

Lederle, Sabine. (2007). Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung,* 1, 22–42

Neuberger, Oswald. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart: Enke

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

Pekruhl, Ulrich. (2001). *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*. München, Mering: Rainer Hampp

Putschert, Patricia. (2007). Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven,* 1, 88–97

Schulz, André. (2009). *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler

Stuber, Michael. (2009). *Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten*. Köln: Luchterhand

Süß, Stefan & Kleiner, Markus. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Die Betriebswirtschaft,* 66 (5), 521–541

Thomas, David A. & Ely, Robin. (1996). Making Differences Matter. *Harvard Business Review,* 74 (5), 79–80

Vinz, Dagmar. (2008). Vielfalt, Differenz und Chancengleichheit – Von Managing Diversity zu Diversity Politics? Gesellschaft für Politikdidaktik und politische Jugend- und Erwachsenenbildung (Hrsg.), *Diversity Studies und politische Bildung* (S. 34–52). Schwalbach/Ts: Wochenschau-Verlag

Wetterer, Angelika. (2002). Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien,* 20 (3), 129–148

Young, Brigitte. (2001). Geschlechterdemokratie für Wertschöpfungsstarke? *Forum Wissenschaft,* 2, 38–42

Zur Person

Edelgard Kutzner, Dr. rer. soc., TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, und Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie, Frauen- und Geschlechtersoziologie; konkret: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Betriebsklima, Diversity, Gender, Gleichstellungspolitik, Innovationsprozesse
Kontakt: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund
E-Mail: kutzner@sfs-dortmund.de