GENDER OPEN REPOSITORIUM

Diversity Management. Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen :

Purtschert, Patricia

2007

https://doi.org/10.25595/1739

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Purtschert, Patricia: *Diversity Management. Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen :* , in: Femina Politica : Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft, Jg. 16 (2007) Nr: 1, 88-96. DOI: https://doi.org/10.25595/1739.

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

Nutzungsbedingungen:

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

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

Terms of use:

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

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

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

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Ortmann, Günther, 1990: Computer und Macht in Organisationen: mikropolitische Analysen. Opladen.

Riegraf, Birgit, 1996: Geschlecht und Mikropolitik: das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen.

Sicherheitsrat der Vereinten Nationen, 2000: Resolution 1325 on Women, Peace, and Security. New York.

Theorin, Maj Britt, 2000: Entwurf eines Berichts über die Beteiligung von Frauen an der friedlichen Beilegung von Konflikten. Ausschuss für die Rechte der Frau und Chancengleichheit. Vorläufig 2000/2025. Brüssel.

Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?

Von der Differenz im Umgang mit Differenzen

PATRICIA PURTSCHERT

Menschliche Vielfalt, heißt es in einem Text, den die Lufthansa auf ihrer Homepage veröffentlichte, sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein global operierendes Unternehmen (vgl. Deusche Lufthansa AG 2005) Bei der Lufthansa würden Menschen aus 120 Nationen arbeiten, die mit einer ebenso internationalen Kundschaft zu tun hätten. Die unterschiedlichen Sprachen und Lebensgewohnheiten der Mitarbeitenden, so wird gefolgert, erwiesen sich in diesem multikulturellen Markt als wichtige Kompetenz. Diese positive Deutung von sprachlichen und kulturellen Differenzen geht, das macht der Text deutlich, gleichzeitig mit einem Credo der Chancengleichheit einher. „Bei uns zählt nicht der Pass oder die Muttersprache, sondern wie man die Arbeit erledigt" (ebd.), erzählt denn auch ein türkischstämmiger Frachtarbeiter. Neben diesen Zeilen befindet sich ein Foto, auf der drei Lufthansa-Mitarbeitende – ein Mann und zwei Frauen – unterschiedlicher ethnischer Herkunft in die Kamera lächeln.

Die Nutzung der Unterschiede, welche die Belegschaft einer Firma mitbringen, ist keine Erfindung der Lufthansa. Unter dem Etikett „Diversity Management" hat dieser Ansatz, der seit Ende der 1980er Jahre von Unternehmen in den USA verwendet wird, in den letzten Jahren auch in Europa Fuß gefasst. Vor allem multinationale Firmen benutzen und propagieren Diversity Management als Führungsinstrument, mit dem Diskriminierungen zugunsten eines Klimas des Respekts aufgehoben und die Differenzen der Mitarbeitenden wirtschaftlich nutzbar gemacht werden sollen. Ein Ansatz also, gegen den sich erst einmal gar nichts einwenden lässt.

Ein neoliberales Phänomen

Aus einer linken, kritischen Perspektive fällt es nicht einfach, das Diversity Management zu beurteilen. Der Ansatz kann als geradezu exemplarisches Phänomen eines Neoliberalismus bezeichnet werden, der sich durch die Aneignung und Integration dissidenter Terminologien auszeichnet. Ehemalige Leitbegriffe linker Politik finden demnach in jenen Kontexten Verwendung, gegen die sie einst in kritischer Absicht entwickelt worden sind. Feministische, antirassistische und queere Analysen erscheinen nicht mehr als Störungen in einem hegemonialen Diskussionsfeld, sondern – so die hier vertretene These – werden in Regierungspapiere und Firmenkonzepte integriert. Diese Aneignungsbewegung lässt sich, so die Vermutung, auch umgekehrt ausmachen: Während sich Großkonzerne Formulierungen von Menschenrechtsgruppen zu Eigen machen, präsentieren linke NGOs ihre Analysen vermehrt in einer Managementterminologie. Für die einen beschreiben diese Veränderungen das Aufbrechen veralteter Fronten, das zu neuen und wirksamen Koalitionen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik führt. Andere sehen sich einem Verwirrspiel gegenüber, das es schwer macht, zwischen PR und Politik, zwischen leeren Floskeln und wirksamen Praktiken zu unterscheiden. Für sie geht die Verschränkung von Sprachspielen, die sich einst viel deutlicher als Diskurs und Gegendiskurs voneinander abgehoben haben, mit dem Gefühl einher, die eigene Sprache an diejenigen abgetreten zu haben, deren Arbeit man kritisch beurteilen wollte.

Von einer solchen Ambivalenz mag auch ein feministischer Zugang zum Diversity Management geprägt sein. Was in der gewinnorientierten Ausrichtung von Wirtschaftsunternehmen lange kaum Gehör fand – die Forderungen marginalisierter Gruppen nach Anerkennung und dem Zugang zu Ressourcen, Ausbildung und Arbeitsplätzen – wird nun offensiv und mit viel Aufwand zum Bestandteil einer erfolgreichen Geschäftspolitik erklärt. Mehr noch: Diversity Management erscheint als unumgänglicher Aspekt einer zeitgemäßen, weltoffenen und erfolgreichen Personalführung. Wie ist es also zu deuten, wenn Großkonzerne vermehrt Frauen und MigrantInnen in die Belegschaft aufnehmen und Schwulen und Lesben einen Arbeitsplatz bieten wollen, an dem ihre Lebensweise Anerkennung erfährt? Ist Diversity Management der Schlüssel zu einer gerechteren Welt? Ist es eine Antwort der Wirtschaft auf die Forderungen von linken Bewegungen? Oder ist es der Versuch, unter dem Deckmantel der Gerechtigkeit Imagepflege zu betreiben?

Ich denke, dass kategorische Antworten auf diese Fragen deshalb ins Leere führen, weil unter dem Begriff des Diversity Managements zurzeit eine Vielzahl von Maßnahmen, Programmen und Praktiken gebündelt werden, über deren Wirksamkeit nur spezifische Analysen entscheiden können, die hier nicht ausgeführt werden können. Im Folgenden wird deshalb weder für noch gegen das Diversity Management Stellung bezogen. Mein Vorschlag besteht vielmehr darin, durch den Rückgriff auf die feministische Theorie mögliche Ausgangspunkte für eine Kritik dieses Ansatzes zu gewinnen. Als zentral für eine solche Auseinandersetzung erweist sich dabei die Verwendung des Differenzbegriffs.

Gleichheit und Differenz

Diversity Management versteht sich als ein affirmatives und offensives Verwalten menschlicher Differenzen. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden soll sowohl für die Individuen als auch für den Konzern vorteilhaft eingesetzt werden. Angestrebt wird ein Zusammenspiel von politischen und ökonomischen Faktoren, in dem sich Gewinn und Gerechtigkeit wirksam verschränken. So heißt es bei International Business Machines Corporation (IBM) Deutschland: „Wir wollen keine austauschbaren Personen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist einzigartig und wird dabei unterstützt, die persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzusetzen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung oder sexueller Identität“ (IBM 2006). Erklärtes Ziel von IBM ist es demnach, die Mitarbeitenden in ihrer Differenz zu anerkennen. Um die Entwicklun der jeweiligen Einzigartigkeit zu gewährleisten, geht IBM wiederum von der potenziellen Gleichheit aller Mitarbeitenden aus. Als Voraussetzung für eine Kultur der Differenz gilt somit die Chancengleichheit. Diese kann aber nur hergestellt werden, wenn die theoretische Gleichbehandlung aller Angestellten nicht durch jene Differenzen beeinträchtigt wird, die an gesellschaftliche Ungleichheiten gekoppelt sind, etwa Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung oder sexuelle Identität. Wir befinden uns an dieser Stelle inmitten des komplizierten Zusammenspiels von Gleichheit und Differenz. Differenzen sollen möglich sein, wo sie Ausdruck von Individualität sind. Und sie sollen da, wo sie auf tradierte Ungleichheiten zurückgehen und diese reproduzieren, der Gleichheit weichen. Doch lassen sich individuelle Differenzen und gesellschaftlich begründete Unterschiede so einfach voneinander trennen? Der Vorsatz, alle Angestellten gleich zu behandeln und allen die gleiche Chance zur individuellen Verwirklichung zu geben, stößt in einer sexistisch, rassistisch und homophob strukturierten Gesellschaft schnell an seine Grenzen. Was in der Darstellung von IBM unbestimmt bleibt, ist darum die Frage, wie gesellschaftlich wirkmächtige Differenzen wie Geschlecht, Ethnizität und Religion zugunsten einer grundsätzlichen menschlichen Differenz – der individuellen Einzigartigkeit, von der die Rede ist – ausgehebelt werden können. Die Problematik einer solchen Perspektive liegt in ihrer vorschnellen Fokussierung auf eine grundsätzliche menschliche Differenz, welche paradoxerweise wieder zu einem Gleichheitseffekt führt. Wenn nämlich alle radikal verschieden sind, dann müssen soziale, politische oder ökonomische Ungleichheiten nicht mehr in den Blick genommen werden. Der Konzernchef ist dann genauso divers wie die Migrantin, die spätabends sein Büro putzt.

Ein solches entpolitisiertes Verständnis von Differenz findet sich auch bei der New Diversity Initiative, einer Aktionsplattform, die vom Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen und der Schweizer Marketingagentur Lowe gegründet worden ist, und ein Forum für das Diversity Marketing darstellt. Auf deren Website heißt es: „Diversity ist the one true thing we all have in common – celebrate it every

day!“ (New Diversity Initiative 2006). Differenz wird an dieser Stelle zum Ausdruck eines Lifestyles, der gefeiert werden soll. Zentral für das Diversity Marketing ist die Abwendung von der Massenproduktion, die sich auf eine einzige Norm bezieht. Stattdessen richtet sich das Angebot auf die zunehmende Vielfalt von Communities, Lifestyles und Bedürfnissen. Der Markt wird dabei zum Ort der Selbstverwirklichung: „Das Individuum steht im Zentrum sämtlicher Bedürfnisse: relevant ist, was persönlich betrifft“ (New Diversity Initiative 2006). Konsum wird nicht mehr aufgeteilt in ein Luxusangebot, das sich an einzelne richtet, und einen Massenkonsum, der sich durch Uniformität auszeichnet. Nicht mehr nur den Reichsten, sondern auch der großen Masse wird Konsum als Mittel der Individualisierung angeboten.

Gewinn und Gerechtigkeit

Diversity Management unterscheidet sich vom Diversity Marketing, indem es sich auf die Mitarbeitenden und nicht auf die Kundschaft bezieht. Dennoch arbeiten beide Ansätze aus unterschiedlichen Perspektiven an demselben Projekt: Während das Diversity Marketing die Kundenprofile erstellt, analysiert und verfeinert, rekrutiert das Diversity Management jenes Personal, welches die unterschiedlichen Kundensegmente kennt, erreichen und ansprechen kann. Eine Firma, die beispielsweise MigrantInnen mit Hilfe des Diversity Managements als Mitarbeitende einbezieht und sie mit Hilfe des Diversity Marketings als potenzielle Kundschaft anspricht, erreicht demnach beides: die bessere Integration einer tendenziell diskriminierten Gruppe und die bessere Erschließung neuer Märkte. Der Vorteil der Win-Win-Strategie – größere Gerechtigkeit *und* mehr Umsatz – erweist sich aber gerade auch als möglicher Schwachpunkt. Mehr Gerechtigkeit herzustellen lohnt sich demnach vor allem da, wo auch mehr Gewinn zu holen ist. Darum ist es nicht zufällig, wenn im neuen „Gay Marketing“ vor allem die finanziell besser gestellten Schwulen und viel seltener die Lesben angesprochen werden. Zufall ist es auch nicht, wenn mit Bezug auf die kulturellen Kompetenzen der Belegschaft auffallend oft von Asien und kaum je von Afrika die Rede ist, dessen Märkte einen ungleich geringeren Gewinn versprechen.

Der geniale Trick des Diversity Managments – dass sich mehr Gerechtigkeit und mehr Gewinn nicht ausschließen – verweist gleichzeitig auf seine Grenzen. Interessant ist gemäß dieser Logik vor allem die bessere Einbindung jener Subjekte, die ökonomischen Erfolg versprechen. Die Verschränkung von Ökonomie und Politik führt somit dazu, dass die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht wird.

Diversity Management befindet sich somit an der Schnittstelle zweier Logiken. Einerseits fungiert es als Instrument, das für mehr Gerechtigkeit innerhalb der Firma sorgt: Benachteiligten Gruppen soll der Zugang zu Stellen und vor allem zu Führungspositionen eröffnet werden, und Menschen, die aufgrund ihrer Herkunft oder Lebensweise gesellschaftlicher Diskriminierung ausgesetzt sind, sollen innerhalb der Firma Respekt und Toleranz erfahren. Andererseits soll der gezielte Einsatz unter-

schiedlicher Kompetenzen durch das Diversity Management dazu dienen, den Gewinn zu steigern und das Firmenansehen zu verbessern. Gerechtigkeit, Umverteilung und Anerkennung auf der einen, Gewinnsteigerung und Imagepflege auf der anderen Seite. In den meisten Darstellungen von Diversity Management wird fraglos davon ausgegangen, dass sich beide Logiken, die Gerechtigkeitslogik und die ökonomische Logik, wirksam ergänzen und unterstützen. Diese Vorannahme aber muss, so denke ich, kontinuierlich auf ihre Grenzen hin befragt werden. Zu diesem Zweck schlage ich vor, die feministische Theorie heranzuziehen. Differenzen werden in diesen Theorien nicht auf eine entpolitisierte grundsätzliche Verschiedenheit der Menschen zurückgeführt. Aufgezeigt wird vielmehr, inwiefern Differenzen von grundlegender Bedeutung für die Verteilung und Umverteilung von Macht sind.

Eine kleine feministische Geschichte der Differenz

Die Auseinandersetzung mit Differenzen ist, das liegt im Wesen der Sache, eine der nie zu Ende gedachten Herausforderungen der feministischen Theorie. Für Simone de Beauvoir ist es das Faktum des Andersseins, um das ihre Reflexionen kreisen. Die Frau, so stellt Beauvoir fest, „wird mit Bezug auf den Mann determiniert und differenziert, er aber nicht mit Bezug auf sie. Sie ist das Unwesentliche gegenüber dem Wesentlichen. Er ist das Subjekt, er ist das Absolute, sie ist das Andere“ (Beauvoir 1994, 12). Die Geschlechterdifferenz ist damit nicht symmetrisch, sondern hierarchisch. Sie mag zwar, wie Beauvoir einwirft, eine natürliche Basis haben, relevant ist aber, dass sie zur Herstellung einer dominanten männlichen Subjektposition und einer abhängigen weiblichen Objektposition verwendet wird. Der Mann konstituiert sich dabei als Mensch, als Subjekt, als Absolutes. Die Frau hingegen wird in Bezug auf den Mann definiert, als dasjenige, was von ihm abgeleitet ist, als sein Anderes. Diese Struktur der Alterität, so zeigt Beauvoir, findet sich auch in anderen Herrschaftsverhältnissen: Auch Rassen- oder Klassenunterschiede dienen dazu, Herrschaftsstrukturen zu legitimieren und aufrecht zu erhalten. Die intellektuelle Haltung, die Beauvoir im Hinblick auf Differenzen entwickelt, ist somit eine produktive Skepsis: Anstatt scheinbar natürliche menschliche Unterschiede hinzunehmen, fragt sie, wie Differenzen eingesetzt werden, um Macht- und Ohnmachtverhältnisse zu begründen und aufrecht zu erhalten.

Beauvoirs Versuch, Sexismus mit Rassismus oder Antisemitismus zu vergleichen, ist aufschlussreich, weil er zeigt, dass eine ähnliche Logik der Differenz in unterschiedlichen Herrschaftsformen am Werk ist. Auf Kritik stießen ihre Ausführungen allerdings, weil sie verschiedene Formen der Unterdrückung derart miteinander vergleicht, als würde es zwischen ihnen keine Überschneidungen geben. So ist auf der einen Seite von Frauen die Rede, die Sexismus erfahren, und auf der anderen Seite von Schwarzen, die Rassismus ausgesetzt sind. Dadurch werden aber wiederum vielfältige Erfahrungen und Perspektiven ausgeschlossen: wenn mit „Schwarzen“ nur schwarze Männer, mit „Juden“ nur jüdische Männer, mit „Arbeitern“ nur Männer der

Arbeiterklasse und mit „Frauen“ nur weiße, christliche, bürgerliche Frauen gemeint sind, bleiben die schwarze Frau, die jüdische Frau und die Arbeiter-Frau unsichtbar. Im Unterschied dazu betont Elizabeth Spelman die Unmöglichkeit, Geschlecht, Rasse und Klasse als voneinander getrennte Aspekte zu denken (Spelman 1988, 114ff.). Identitätskategorien können weder gänzlich voneinander unterschieden noch miteinander addiert werden: Die Diskriminierungen, die schwarze Frauen erleben, setzen sich nicht aus den Erfahrungen weißer Frauen plus denjenigen schwarzer Männer zusammen. Vielmehr entstehen an den Orten, an denen sich Herrschaftspraktiken überkreuzen, jeweils spezifische Formen der Unterdrückung.

Diese Verschränkung vielfältiger Unterschiede ist auch Audre Lordes Ausgangspunkt. Sie richtet ihren Blick dabei auf die Norm, die den Referenzpunkt für das Differente darstellt, ohne selbst als different zu erscheinen. „Wir sprechen nicht von menschlichen Unterschieden, sondern von menschlichen Abweichungen von der Norm. In Amerika versteht man unter dieser Norm meistens: weiß, dünn, männlich, jung, heterosexuell, christlich und finanziell gesichert. Mit Hilfe dieser mythischen Norm bleiben die Fallstricke der Macht in dieser Gesellschaft erhalten“ (Lorde 1993, 202f.). Demnach unterscheiden sich nicht nur alle Frauen von der männlichen Norm, sondern eine Vielzahl von Menschen treten als „Abweichung“ zu einer Norm auf. Obwohl die Norm „mythisch“ ist, und somit von niemandem erfüllt werden kann, stellt sie ein zentrales Regulativ gesellschaftlicher Macht dar. Für Lorde bedeutet die Unmöglichkeit, die Norm zu erfüllen, somit keineswegs, dass alle gleichermaßen different sind. Auch wenn niemand die Norm vollumfänglich repräsentiert, wird sie von unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichem Maße verkörpert. Und es sind diese verschiedenen Positionierungen in Bezug auf die Norm und die diversen Anordnungen, welche durch die Norm gestiftet werden, die entscheidend sind für den Zugang zu Ressourcen und zu gesellschaftlicher Anerkennung.

Damit werden auch Unterschiede zwischen Frauen denkbar: Lorde spricht von Women of Colour, die die Wohnungen von weißen Feministinnen putzen, während diese an Kongressen weilen. Sie weist darauf hin, wie zentral es für schwarze Frauen in einer rassistischen Gesellschaft ist, Bündnisse mit schwarzen Männern einzugehen, während es für sie ebenso wichtig ist, sich gegen den Sexismus und die Homophobie in der schwarzen Community zu wenden. Weißen Frauen hingegen ermöglichen die Beziehungen zu weißen Männern unter Umständen einen, wenn auch fragilen, Zugang zur Macht. Lorde fordert somit dazu auf, der Komplexität von Machtverhältnissen Rechnung zu tragen, gerade auch innerhalb jener Gruppen, die als homogen dargestellt werden.

Auf einen weiteren Aspekt der Differenz weist schließlich Judith Butler hin. Wenn die Konstitution eines hegemonialen Subjekts sich durch den ständigen Ausschluss von Anderen ereignet, dann entsteht dieses „durch die Schaffung eines Gebiets von nichtautorisierten Subjekten, gleichsam von Vor-Subjekten, von Gestalten des Verworfenen und Bevölkerungsgruppen, die der Sicht entzogen sind“ (Butler 1993, 46). Damit ist es nicht nur so, dass gewisse Menschen als Andere erscheinen, Butler weist

vielmehr darauf hin, dass es auch Menschen gibt, die in der vorherrschenden diskursiven Ordnung gar nicht zur Erscheinung gelangen. Unterschieden werden muss somit nicht nur zwischen der Norm und dem, was als ihr Anderes erscheint. Von Bedeutung ist auch die Differenz zwischen Menschen, die als etwas anerkannt werden und solchen, denen dies versagt wird. Weil ihnen die Anerkennung verwehrt wird, die sie benötigen, um als Subjekte in Erscheinung zu treten, können sie nicht einmal als Subjekte erscheinen, die diese Anerkennung fordern. Anders als diejenigen, die als Andere adressiert werden – eine Adressierung, die falsch, problematisch und diskriminierend sein kann – lenkt Butler die Aufmerksamkeit auf diejenigen, die nicht einmal als Andere in den Blick kommen, die gar nicht in den Blick kommen.
Mit einer solch kurzen und notwendigerweise allzu kurzen Geschichte der Differenz geht es mir darum, das kritische Potenzial zu vergegenwärtigen, das die feministische Theorie in Bezug auf den Umgang mit Differenzen bereitstellt. Beauvoir ermöglicht es, den Zusammenhang von Differenz und Macht zu denken. Von Spelman lernen wir, dass Differenzen nicht voneinander losgelöst, sondern vielmehr in ihrer Verschränktheit gedacht werden müssen. Lorde bringt uns bei, den Blick auf die mythische Norm zu richten, die die Verteilung und Umverteilung von Macht reguliert. Und Butler fordert dazu auf, auch nach denjenigen Menschen zu fragen, die unsichtbar bleiben, weil sie nicht einmal als Andere erscheinen. Im Mittelpunkt all dieser Überlegungen steht die Frage der Macht. Auch wenn einzelne feministische Denkerinnen die Vision einer machtfreien Differenz stark zu machen versuchen – und die Auseinandersetzung mit der Frage, ob Differenzen über ihre machtpolitische Bedeutung hinaus relevant sein können, beschäftigt viele – bleibt die Frage der Asymmetrie, der Ungleichheit, der Ungerechtigkeit, kurz: die Frage der Macht in diesen Analysen immer zentral.

Kritische Fragen an das Diversity Management

Vor diesem Hintergrund kann eine Reihe von Fragen aufgeworfen werden, wie z.B. die Frage nach der Definitionsmacht: wer legt welche Differenzen fest und wem sind sie wie von Nutzen? Differenzen, die aus einer hegemonialen Perspektive definiert werden, können gänzlich unkritisch verwendet werden und problematische Vorstellungen reproduzieren. Dies kommt etwa zum Ausdruck, wenn ein Projektmanager von Novartis rät, sich gegenüber KollegInnen in Asien und im pazifischen Raum präzise auszudrücken, weil damit ein langwieriger verbaler Austausch verhindert werden könne. Mitarbeitende in Ländern mit lateinischen Sprachen hingegen würden sich mit allgemeineren Überblicken begnügen (vgl. Nayman 2003, 31). Solche einseitigen Konzeptionen können, wie Katrin Hansen und Hans-Jürgen Aretz festhalten, dazu führen, dass „Unterschiede (...) als Stereotype festgeschrieben werden“ (Aretz/Hansen 2002, 89). Ein anderes Beispiel findet sich im eingangs zitierten Artikel der Lufthansa, in dem es zum Schluss heißt, manchen Menschen seien die interkulturellen Fähigkeiten in die Wiege gelegt. So sei eine Flugbegleiterin aus Berlin

„eigentlich (...) eine Prinzessin, die als älteste Tochter einer afrikanischen Fürstenfamilie in Sierra Leone zur Welt kam. Doch keiner der Fluggäste auf den Strecken innerhalb Europas oder nach Asien oder USA ahnt, dass er sein Frühstück von einer echten Prinzessin serviert bekommt“ (Deutsche Lufthansa AG 2005). An dieser Stelle, an der das Diversity Management fließend in Werbung übergeht, dient die Rede von der Diversität nur noch dazu, ein Bild der exotisierten und damit tendenziell erotisierten Angestellten hervorzubringen, die dem Kunden vorgeführt werden kann. Feministische Theorien zeigen auch, dass die Frage der Macht nicht auf ein individuelles, lokales und partikuläres Problem reduziert werden kann. Dies macht es erforderlich, nach dem firmeneigenen Verständnis von Macht zu fragen: Werden Diskriminierung und Ungleichheit als strukturelles Problem betrachtet? Oder gelten sie nur als unglückliche Nebeneffekte, die möglichst effizient abgebaut werden sollen? Damit kämen grundsätzliche Ungleichheiten und größere Interessenkonflikte gar nicht erst in den Blick – Diskriminierungen blieben „Störungen“ in einem System, das niemals grundsätzlich in Frage gestellt wird. Die Aufhebung von Diskriminierung wird dann unter Umständen an einzelne Individuen delegiert, die an einer Mediation teilnehmen oder ein „Toleranztraining“ absolvieren sollen. Auch wenn solche Maßnahmen wirksam sein können, erweisen sie sich dann als problematisch, wenn sie die Auseinandersetzung mit strukturellen Ursachen von Ungleichheit ersetzen. Diversity Management lässt sich, so hält Nathalie Amstutz fest „nicht unabhängig von politischen Fragestellungen in Konzepte umsetzen, soll der Ansatz nicht unrealistische Harmonievorstellungen erzeugen. Die Frage der gleichen Chancen bzw. der Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen, um gleiche Chancen zu ermöglichen, bedeutet auch, die strukturellen Bedingungen genauer zu betrachten“ (Amstutz 2005, B3), Diversity Management muss deshalb, um wirksam zu sein, „Machtverhältnisse in der Gesellschaft und in den Organisationen berücksichtigen“ (Hansen/Müller 2003, 21). Daran schließt sich die Frage nach der Umverteilung von Macht und Ressourcen an: Werden Veränderungen in die Hand genommen, werden sie transparent gemacht, werden sie eingehalten?[1]

Gefragt werden muss schließlich auch, an wen sich die Maßnahmen des Diversity Managements jeweils richten. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob eine Firma Kinderkrippenplätze anbietet, die auch einkommensschwache Eltern bezahlen können, oder ob sie Krippenplätze vermittelt, die sich nur jene Frauen (und Männer) mit einem hohen Einkommen leisten können. Werden nämlich weder eigene kostengünstige Krippenplätze zur Verfügung gestellt noch externe Plätze subventioniert, dann besteht die Unterstützung der Firma vorwiegend in der Vermittlungstätigkeit. Nur das organisatorische Problem der Kinderversorgung – wie finde ich einen Krippenplatz? – wird in einem solchen Fall adressiert, nicht aber das ökonomische – wie bezahle ich einen Krippenplatz? Was als Frauenförderung ausgegeben wird, erweist sich dann de facto als Förderung jener Gruppe von Frauen, die über ein gutes Einkommen verfügen.

Für eine feministische Auseinandersetzung mit dem Diversity Management sind, das

zeigen diese wenigen Beispiele, zahlreiche Ansatzpunkte vorhanden. Der Rückgriff auf die feministische Theorie kann dabei in doppelter Hinsicht produktiv sein. Er erinnert daran, dass die Thematisierung von Differenzen nicht neu ist. Damit kann auch einer gewissen Amnesie entgegengewirkt werden: Denn das Diversity Management übernimmt, ohne sich explizit auf sie zu beziehen, zahlreiche feministische Einsichten. Werden diese wiederum auf das Diversity Management angewendet, dann lassen sich Differenzen im Umgang mit der Differenz ausmachen, die für die Unterscheidung zwischen neoliberaler Aneignungsrhetorik und einer Umverteilung von Macht entscheidend sind.

Anmerkungen

1 Eine Internetrecherche zeigt, dass viele Firmen auf ihrer Website eine Liste der Preise anführen, die sie für ihre Gleichstellungspolitik gewonnen haben. Detaillierte Zahlen zur aktuellen Lage und den angestrebten Veränderungen des Geschlechterverhältnisses auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen sucht man hingegen oft vergeblich.

Literatur

Amstutz, Nathalie, 2005: „Was Diversity von der Geschlechtergleichstellung lernen kann. Firmen können wenig ausrichten, wenn sie die gesellschaftliche Diskussion scheuen". Neue Züricher Zeitung, 29.11.2005, B3.

Aretz, Hans-Jürgen / **Hansen**, Katrin, 2002: Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster.

Beauvoir, Simone de, 1994: Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Reinbek b. Hamburg.

Butler, Judith, 1993: „Kontingente Grundlagen. Der Feminismus und die Frage der ‚Postmoderne'". In: Benhabib, Seyla u.a. (Hg.): Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart. Frankfurt / M., 31-58.

Deutsche Lufthansa AG, 2005: Über uns. Internet: http://konzern.lufthansa.com/de/html/ueber_uns/mobilitaet (3.9.2005).

Hansen, Katrin / **Müller**, Ursula, 2003: „Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform". In: Belinszki, Eszter u.a. (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster, 9-60.

IBM, 2006: Life@IBM. Internet: www-05.ibm.com/employment/de/life/diversity.html (17.11.206).

Lorde, Audre, 1993: „Du kannst nicht das Haus des Herren mit dem Handwerkszeug des Herren abreissen". In: Dies. / Adrienne Rich: Macht und Sinnlichkeit. Berlin, 199-212.

Nayman, Michèle, 2003: „Synergy from Diversity". Pathways. The Novartis Journal. H. 1, 27-31.

New Diversity Initiative, 2006: The New Diversity Initiative. Internet: www.newdiversity.ch (17.11.2006).

Spelman, Elizabeth V., 1988: Inessential Woman. Problems of Exclusion in Feminist Thought. Boston.