

## Diversity Management – Mittel zur Anti-Diskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen?

Martin Hafen · Simone Gretler Heusser

**Zusammenfassung:** Diversity Management wird immer populärer. Diese Entwicklung wird von Vertreterinnen des Gender-Ansatzes kritisiert. Sie werfen dem Diversity-Ansatz vor, er sei theoretisch nicht ausreichend begründet und zudem ein neoliberales Konzept. In diesem Text wird versucht, das Konzept des Diversity Management mit dem Mitteln der soziologischen Systemtheorie zu analysieren und ihn in Bezug zum Gender-Ansatz zu stellen. Dabei wird gezeigt, dass Diversity Management ein Ansatz der Organisationsentwicklung darstellt, der sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen von Nutzen sein kann.

**Schlüsselwörter:** Diversity Management · Gender · Systemtheorie · Inklusion

**Abstract:** Diversity Management is getting more and more popular. This development is being criticized by agents of the gender-approach. They object that the diversity approach lacks a sufficient theoretical foundation and that it is a neoliberal concept. In this article we try to analyze the concept of diversity management with the means of the sociological systems theory and to put it in relation to the gender approach. Thereby we show that diversity management is an approach of organizational development which can proof useful for both the employees and the company.

**Keywords:** diversity management · gender · systems theory · inclusion

Es gibt Instrumente zur professionellen Gestaltung von sozialen Kontexten, die werden geradezu mit einem Heilsnimbus ausgestattet – einem Charisma, das wenn nicht gleich

---

Martin Hafen (✉)  
Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, Werftstr. 1  
CH-6002 Luzern, Schweiz  
E-Mail: martin.hafen@hslu.ch

Simone Gretler Heusser  
Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, Werftstr. 1  
CH-6002 Luzern, Schweiz  
E-Mail: simone.gretler@hslu.ch

die Lösung aller Probleme, dann doch eine hohe Effizienz aller Massnahmen verspricht, die sich dieses Instruments bedienen. Ein weiteres Merkmal dieser Heil bringenden Konzepte ist eine schon fast revolutionär anmutende Neuheit, welche die begeisterten Anhänger fragen lässt, wie man ‚in der Zeit davor‘ überhaupt qualitativ hoch stehende Arbeit machen konnte. ‚Ressourcenförderung‘ und ‚Empowerment‘ sind Beispiele für solche modischen Konzepte – und ‚Diversity Management‘ ist auf dem besten Weg dazu, sich einen ähnlichen Ruf zu verschaffen. Nicht nur, dass dem Ansatz eine Verbesserung der Effizienz organisationsinterner Kommunikations- und Produktionsabläufe zugeschrieben wird; Diversity Management wird auch ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen zugeschrieben – dergestalt, dass sich mit dem Konzept die Diskriminierung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen umfassend verringern lasse (Döge, 2004). Gewachsen aus der *affirmative action*<sup>1</sup>, soll Diversity Management der zunehmenden Individualisierung der Berufsbiographien und der wachsenden – wahrgenommenen und eingeforderten – Unterschiedlichkeit der Hintergründe und Interessen von Mitarbeitenden gerecht werden. Dabei spielt für die Leitungsebene immer der Gedanke eine grosse Rolle, dass wer ‚sich selbst sein kann‘ wohl auch die besten Arbeitsleistungen erbringen wird.

Angesichts der Realität der pluralisierten Gesellschaft und der immer stärkeren Internationalisierung des Arbeitsmarktes wurde Diversity Management in der Privatwirtschaft als Strategie eingeführt, um die unterschiedlichen Potentiale zu ‚entfesseln‘. Wer nicht dem Bild des ‚Normalarbeitnehmers‘ entspricht, soll sich nicht mehr ‚anders‘ im defizitären Sinn, sondern als ‚einen Beitrag zur Vielfalt leistend‘ im ressourcenorientierten Sinn wahrgenommen werden.

### **Diversity Management und der Gender-Ansatz**

Zusammen mit der Begeisterung der Anhänger wird auch Kritik laut – im Fall des Diversity Management insbesondere durch die Vertreterinnen und Vertreter des Gender-Ansatzes, der seine Wurzeln im Feminismus hat und der viel beachtete Konzepte (insbesondere Gender Mainstreaming) hervorgebracht hat. Während in der Praxis Diversity Management und Gender Mainstreaming oft kaum auseinander zu halten sind und der Arbeitsbereich der Genderbeauftragten mancherorts auf Diversity erweitert wird, so unterscheiden sich die beiden Ansätze doch in einem Punkt ganz wesentlich<sup>2</sup>: Genderkonzepte oder Genderstellen sind immer vor dem Hintergrund der anerkannten Diskriminierung von Frauen konzipiert und haben den Willen, diese Diskriminierung zu überwinden. Erst in einem zweiten Schritt wurde in Europa und den USA weiter ausdifferenziert und anerkannt, dass beispielsweise der Gender-Ansatz eine Frauenquote im höheren Kader einer Bank die Lebensbedingungen einer allein erziehenden Teenagermutter in einem ‚belasteten‘ Quartier nicht markant verbessert. Mit anderen Worten, die feministische Bewegung hat ihrer Diversität erst auf Druck von unten – namentlich afroamerikanischer Exponentinnen – und in langwierigen Aushandlungsprozessen Rechnung getragen.

Während es sich hier um eine Ausdifferenzierung, eine Präzisierung handelt, werden Diversity-Konzepte oft als ‚Paradigmenwechsel‘ oder ‚Umkehr eines bestehenden

Ansatzes der gewohnten Betrachtungsweise‘ angepriesen. Was vorher ein Minus war – z.B. die schwarze Hautfarbe, ein sozialwissenschaftliches Studium oder homosexuelle Orientierung – ist nun in der vielfältigen Diversity-Welt auf einmal das kleine Extra, ‚that makes the difference‘, die individuelle ‚Unique Selling Position‘. In diesem Zusammenhang stellt sich nun die Frage, ob dieser Paradigma- oder Perspektivenwechsel ein ‚vom Kopf auf die Füße stellen‘<sup>3</sup>im Marxschen Sinn ist oder einmal mehr eine raffinierte Verkaufs- und Marketingstrategie. Die Gender-Seite wirft dem Diversity-Konzept denn auch nicht nur inhaltliche Oberflächlichkeit vor, sondern sie kritisiert auch die ‚Neoliberalität‘ des Ansatzes, dem es nicht primär – wie von den Unternehmen propagiert – um die Verminderung von Diskriminierung gehe, sondern vor allem um die Erhöhung der Unternehmensgewinne (Purtschert, 2007).

### **Unzureichende theoretische Fundierung**

In diesem Aufsatz geht es nur am Rande (d.h. gegen Ende des Textes) darum, zu dieser durch unterschiedliche Wertvorstellungen geprägten Diskussion um die Funktion des Diversity Management Stellung zu beziehen. Das Hauptziel ist, einen Beitrag zur theoretischen Fundierung des Diversity Management-Konzepts zu leisten. Diese Fundierung ist in der Tat nicht sehr weit fortgeschritten. Natürlich gibt es zu einzelnen Aspekten von Diversity (Gender, soziale Ungleichheit, Behinderung, Transkultur etc.) und zur Umsetzung von Diversity Management in der Praxis (Management- und Organisationstheorien) einen reichen theoretischen Fundus. Diversity Management selbst ist wenig reflektiert. Allenfalls gibt es Theorien, die Aussagen zur Funktion von Diversity Management machen (z. B. Abbau von Diskriminierung), nicht aber solche, welche die Form dieses Konzeptes beleuchten. Genau hier setzt dieser Text an: Sein Ziel ist, das Diversity Management-Konzept mit den Mitteln der soziologischen Systemtheorie zu beleuchten, die zentralen Begriffe zu klären und Distanz zur bisweilen ziemlich moralisch aufgeladenen Diskussion um das eigentliche Erkenntnisinteresse des Diversity Management zu gewinnen. Die hier genutzte Systemtheorie, die eng mit dem Namen von Niklas Luhmann verbunden ist, eignet für diese Formanalyse des Diversity Managements insbesondere darum, weil sie dem Zusammenspiel von Psyche, Körper und Sozialem eine dezidierte Beachtung schenkt und ein theoretisches Instrumentarium entwickelt hat, um das Zusammenspiel zwischen diesen unterschiedlichen Systemebenen zu beschreiben (vgl. etwa Luhmann, 1994, S. 346 ff. oder Fuchs, 2003). Um die Form und den Nutzen dieser Instrumente besser verständlich zu machen, werden zuerst einige zentrale Aspekte der soziologischen Systemtheorie vorgestellt.

### **Systemtheorie als Gesellschaftstheorie**

Bei seiner Antrittsvorlesung als Professor für Soziologie an der 1968 gegründeten Bielefelder Reformuniversität bekundete Niklas Luhmann seine Absicht, während der folgenden Jahrzehnte im Rahmen seiner Forschungstätigkeit eine umfassende Theorie der Gesellschaft zu entwickeln. Mit dieser Theorie sollten Antworten auf die leitende

Forschungsfrage möglich werden, wie gesellschaftliche Ordnung trotz aller Probleme möglich sei (Horster, 1997, S. 19). Luhmann verfolgte sein Forschungsvorhaben mit bemerkenswerter Hartnäckigkeit. In den folgenden 30 Jahren publizierte er Dutzende von Monografien und zahllose Fachartikel, wobei seine beiden Werke ‚Soziale Systeme‘ (1984) und ‚Die Gesellschaft der Gesellschaft‘ (1997) besonders hervorzuheben sind. Im ersten Werk skizziert er die Grundzüge seiner Gesellschaftstheorie, im zweiten fasst er mit den Mitteln der Theorie eine über tausend Seiten starke Beschreibung der modernen Gesellschaft.

Luhmann (1997, S. 595 ff.) entwickelt seine Gesellschaftstheorie ausgehend von Konzept der funktionalen Differenzierung. In diesem Konzept geht er davon aus, dass sich die Gesellschaft seit ca. Mitte des letzten Jahrtausends weniger über Stratifikation (Schichtung) organisiert, als über die Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, die ganz spezifische Probleme für die Gesellschaft lösen. So sorgt die Wirtschaft für die Regulierung von Knappheiten; die Wissenschaft ist bestrebt, wahrheitsfähiges Wissen zu generieren oder das Gesundheitssystem kümmert sich um die Wiederherstellung oder Erhaltung von Gesundheit.<sup>4</sup>

Neben diesen gesellschaftlichen Funktionssystemen gibt seit der Moderne eine ständig wachsende Zahl an Organisationen – formal strukturierte, hierarchisierte und entscheidungsbasierte Systeme, die mit den Funktionssystemen eng gekoppelt sind, aber nicht einfach als Subsysteme einzelner Funktionssysteme gesehen werden können (vgl. grundsätzlich Luhmann, 2000). So erbringt ein Spital neben seinen medizinischen Leistungen auch Zahlungen und partizipiert damit gleichzeitig am Wirtschaftssystem. Dabei können die Leistungen der Organisationen für die unterschiedlichen Funktionssysteme miteinander in Konflikt geraten – dann etwa, wenn Untersuchungen nicht aus medizinischer Notwendigkeit durchgeführt werden, sondern um die Amortisation von teuren Diagnosegeräten vorwärts zu treiben.

Neben der Gesellschaft mit ihren Funktionssystemen und den Organisationen beschreibt Luhmann mit der Interaktion einen dritten Systemtypus, wobei er Interaktion als Kommunikation unter der Bedingung wechselseitiger Wahrnehmbarkeit bezeichnet – eine Wahrnehmbarkeit, die körperliche Anwesenheit voraussetzt.<sup>5</sup> Schliesslich gibt es eine Reihe von Systemformen (z. B. Gruppen, Gemeinschaften, Familien, Freundschaften), die sehr interaktionsnah strukturiert, aber doch mehr als reine Interaktionen (aber auch keine Organisationen) sind.<sup>6</sup>

## Die Trennung von Körper, Psyche und Sozialem

Alle diese Systeme werden von Luhmann als Kommunikationssysteme verstanden, welche die Welt nach ihren je eigenen Strukturen konstruieren. Die Wirtschaft folgt andern Prämissen als die Politik oder die Wissenschaft, und jede Organisation folgt ihren eigenen Zwecken. Dabei können sich die jeweiligen Systeme als relevante Umwelten zwar wechselseitig beeinflussen, direkt steuern können sie sich jedoch nicht, denn jedes System konstituiert und organisiert sich selbst, also *autopoietisch* im eigentlichen Sinn (Luhmann, 1984, S. 60 ff.). Als Beispiel mag man den Versuch der Politik anführen, gewisse psychoaktive Substanzen zu verbieten. Zwar beeinflussen die mit der Androhung

von Haft, Todesstrafe und militärischen Interventionen verstärkten Verbote die Art und Weise, wie die ‚illegalen Drogen‘ produziert, gehandelt und konsumiert werden; die zentralen Operationsprinzipien des Wirtschaftssystems – Angebot/Nachfrage und Profitorientierung – werden durch die Interventionsversuche der Politik bei noch so grossem Aufwand jedoch kaum tangiert.

Aus Luhmanns Konzeption der Gesellschaft als Gesamtheit unterschiedlicher Kommunikationssysteme ergeben sich zwei wichtige Konsequenzen. Zum ersten muss die Vorstellung aufgegeben werden, es gebe eine gesellschaftsexterne Beobachtungsposition – quasi eine Instanz der absoluten Wahrheit. Die Wissenschaft ist zwar das Funktionssystem, das zentral auf die Gewinnung von Wahrheit ausgerichtet ist. Trotzdem bleibt wissenschaftliche Wahrheit eine spezifische Konstruktion, die in Konkurrenz zu den Konstruktion anderer ‚Wahrheiten‘ steht wie der wirtschaftlichen, der politischen oder der religiösen. Die zweite Konsequenz: Wenn die Gesellschaft und ihre Systeme als Kommunikationssysteme konzipiert werden, verändert sich dadurch die Stellung des Menschen zu der Gesellschaft. Der Mensch – als hyperkomplexes Zusammenspiel von körperlichen und psychischen Prozessen – wird in der soziologischen Systemtheorie demzufolge nicht als *Teil*, sondern als *Umwelt* sozialer Systeme und damit auch der Gesellschaft verortet. Nicht der Mensch kommuniziert, sondern die Kommunikation, schreibt Luhmann (1998, S. 19). Natürlich beeinflussen sich die Ebenen der Kommunikation, der Psyche und des Körpers wechselseitig, aber sie stellen für sich operativ geschlossene Systeme dar, die auf der Basis eigener Strukturen operieren. Wir werden später darauf eingehen, *wie* der durch die Systemtheorie in die Umwelt der Kommunikation ‚verbannte‘ Mensch in der Kommunikation wieder auftaucht, denn die Klärung dieser Frage steht in engem Zusammenhang mit dem Thema dieses Aufsatzes. Vorerst jedoch wollen wir uns dem Diversity-Begriff selbst zuwenden.

### **Zum Begriff ‚Diversity‘**

In der Diskussion um ‚Diversity‘ und ‚Gender‘ wird in der Regel ausser Acht gelassen, dass die Begriffe – inhaltlich gesehen – unterschiedlich gebaut sind: ‚Gender‘ als sozial konstruiertes Geschlecht ist seit der Unterscheidung von ‚sex‘ (als biologisches Geschlecht) und ‚gender‘ mit semantischen Konzepten wie ‚Mann‘, ‚Frau‘, ‚Transgender‘ etc. inhaltlich klar besetzt<sup>7</sup>. Trotz der späteren Dekonstruktion der sex/gender-Unterscheidung (nicht nur das soziale Geschlecht ist sozial konstruiert, sondern auch das biologische) weisen die primären und sekundären Merkmale des biologischen Geschlechts im nicht-wissenschaftlichen Alltag eine hohe Evidenz auf. Diese Orientierung am Offensichtlichen prägt (verständlicherweise) auch die Gender-Arbeit: Gender-spezifische Massnahmen zielen in aller Regel auf die immer noch handfeste Ungleichbehandlung von Frauen und Männer, insbesondere in Bezug auf Lohngleichheit im Berufsleben. Schon wenn es um weniger einfach fassbare Probleme wie die Aufweichung von statistisch typischen Frauen- oder Männerberufen geht, geschweige denn um neue Rollenbilder (männliche Basisstufenlehrkräfte, Kaderleute mit Kinderbetreuungspflichten), ist es auch im Gender-Bereich vorbei mit der Eindeutigkeit und der Akzeptanz der Massnahmen.

‚Diversity‘ wiederum ist ein weit gehend inhaltsleerer, abstrakter Begriff ohne Evidenzbezug. Er bedeutet Verschiedenheit, Vielfalt und verweist damit auf Differenz, also auf etwas genuin Universelles. Wenn wir die Form von ‚Diversity‘ näher bestimmen wollen, lohnt es sich darauf zu achten, wovon sich Diversity unterscheidet. Aus systemtheoretischer Sicht sind Begriffe (wie alle Wörter) Formen, die das, was sie bezeichnen, unvermeidlich von anderem unterscheiden (Luhmann, 1993). Oder anders formuliert: Begriffe stehen nicht für Einheiten, sondern für Differenzen. ‚Oben‘ macht ohne ‚unten‘ wenig Sinn, und ein Haus ist bloss ein Haus in Unterschied zu Nicht-Häusern – zu Höhlen, Brücken oder Strassen. Schauen wir auf die andere Seite der Unterscheidung von ‚Diversity‘ und ähnlicher Begriffe wie ‚Vielfalt‘ oder ‚Differenz‘, dann stossen wir auf Begriffe wie ‚Uniformity‘, ‚Einfalt‘ oder ‚Einheit‘. Zugespitzt und sehr abstrakt könnte man formulieren, dass ‚Diversity‘ die ‚Einheit der Differenz von Differenz und Einheit‘ bezeichnet. Bei dieser kryptisch anmutenden Formulierung beschreibt ‚Einheit der Differenz‘, dass der Begriff wie alle Begriffe und Wörter beide Seiten einer Unterscheidung umfasst – die beiden Seiten ‚Differenz‘ und ‚Einheit‘.

Die Inhaltsleere des Begriffs ‚Diversity‘ deutet darauf hin, dass in der Praxis nicht die Diversity gemanagt wird, sondern all die Aspekte, auf die sich der Begriff bezieht und die mit mehr empirischer Evidenz versehen sind als Diversity: Gender, sozio-ökonomische Unterschiede, Migrationshintergrund, Alter, Aussehen, ‚Behinderung‘, Bildung etc. Frauen werden gesellschaftlich anders konstruiert als Männer; Jugendliche mit einem fremdländisch klingenden Namen haben es schwerer, ein Lehrstelle zu finden als Tobias Hinz und Renate Kunz, und ältere Menschen erwecken andere Erwartungen als junge. Diese Beispiele deuten darauf hin, dass es wenig Sinn macht, die Begriffe ‚Diversity‘ und ‚Gender‘ auf der gleichen Ebene zu verorten. Vielmehr ist ‚Gender‘ in diesem Sinn ein Aspekt von Diversity neben zahlreichen andern Aspekten. Dies legt nahe, ‚Diversity‘ als Oberbegriff zu verwenden, was angesichts der Abstraktheit des Begriffs ohnehin zu empfehlen ist.

## **Der ‚Mensch‘ in der Kommunikation**

Wie aber ist der Begriff ‚Diversity‘ (und daran anknüpfend ‚Diversity Management‘) systemtheoretisch zu fassen? – Um diese Frage zu klären, schliessen wir an die weiter oben vorgestellte theoretische Entscheidung Luhmanns an, soziale von psychischen und körperlichen Prozessen zu trennen. Mit dieser Trennung stellt sich natürlich die Frage, wie die Systemtheorie die Teilnahme des ‚Menschen‘ in der Kommunikation konzipiert. Die zentralen Begriffe dieser theoretischen Konzeption sind ‚Inklusion‘, ‚Person‘ und ‚soziale Adresse‘. Menschen werden als Personen in soziale Systeme inkludiert, das heisst, sie sind in ganz spezifischer Hinsicht für die Kommunikation relevant (Luhmann, 1995). Für einen Betrieb zum Beispiel ist ein Mensch nur in Hinblick auf ganz bestimmte Aspekte von Bedeutung. Diese Aspekte werden z. B. im Arbeitsvertrag näher umschrieben (formale Rollen) und ergänzt durch weitere Faktoren (z. B. informale Rollen oder eben auch Diversity-Aspekte), die für die ersten von Bedeutung sind. Menschen werden demnach nur sehr selektiv in soziale Systeme eingeschlossen, und es ist die Kommunikation, die letztlich bestimmt, wie diese Inklusion ausfällt. Wenn z. B. ein

Modehaus beschliesst, sein weibliches Personal ab einem gewissen Alter nur noch in Bereichen ohne Kundenkontakt einzusetzen, dann verändern sich die Inklusionsbedingungen für die betroffenen Frauen in dieser Organisation massgeblich.

In etwas anderer Wendung lässt sich formulieren, dass soziale Systeme Menschen in ganz spezifischer Weise adressieren, indem sie ihnen eine soziale Adresse zuschreiben, welche die unterschiedlichen Aspekte umfasst, die für das soziale System relevant sind. Das dies je nach System unterschiedlich ist, dürfte offensichtlich sein. Ein Freizeitverein adressiert ein Individuum in Hinblick auf andere Aspekte als ein Wirtschaftsunternehmen, und in der Kirche sind andere Faktoren-Kombinationen relevant als in der Familie. Auch klar ist, dass Adressabilität – das Adressierbar-Sein für soziale Systeme – für die Individuen überlebenswichtig ist (Fuchs, 1997). Einen schlechten Bildungsausweis zu haben, schmälert die Inklusionschancen in der Arbeitswelt genau so, wie ein ausländisch klingender Name die Aussicht auf eine Lehrstelle verringern kann.

### **Diversity-Faktoren als Aspekte der Adressabilität**

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die wichtigsten Faktoren, die mit dem Begriff ‚Diversity‘ umschrieben werden (Gender, sozio-ökonomischer Status, Alter, Migrationshintergrund, Hautfarbe etc.), alles Faktoren der Adressabilität sind. Entscheidend ist dabei, dass die Adressabilität aus zwei unterschiedlichen Perspektiven konstruiert wird, der psychischen und der sozialen. Die *individuelle* (psychische) Perspektive beobachtet die eigene Adressierbarkeit in sozialen Systemen und unternimmt vieles, um die Inklusionsfähigkeit in Hinblick auf diejenigen Systeme zu verbessern, in denen Inklusion angestrebt wird. So absolviert man Weiterbildungen, um eine besser bezahlte Arbeitsstelle zu bekommen; man schminkt sich, um die Erfolgswahrscheinlichkeit beim Date mit dem Angebeteten zu erhöhen oder man kleidet sich für einen sozialen Anlass in einer ganz bestimmten Form – für ein Begräbnis anders als für ein Rockkonzert. Eigentlich geht es bei den Massnahmen immer darum, den (vermuteten) Erwartungen des jeweiligen sozialen Systems möglichst weit gehend zu entsprechen. Dabei ist erneut zu betonen, dass es das *soziale* System ist, welches die Adressabilitätsfaktoren prägt, welches also auf seine ganz spezifische Art und Weise mit der ‚Diversity‘ von Aspekten der Adressabilität umgeht. Etwas zugespitzt könnte man sagen, dass jedes soziale System und damit auch jedes Unternehmen zu jedem Zeitpunkt ‚Diversity‘ managt, weil es ja zu jedem Zeitpunkt Personen inkludiert und diese Inklusion mit Erwartungen und damit mit Adressenmerkmalen verbindet. ‚Diversity Management‘ als professioneller Ansatz ist in diesem Sinn nichts anderes als ein Versuch, das Unternehmen dabei zu unterstützen, *anders* mit Diversität umzugehen, Faktoren der Adressabilität von Personen anders zu gewichten und demnach die Inklusionschancen anders zu verteilen. Beim oben erwähnten Beispiel des Modehauses könnte das heissen, dass der Einsatz von Mitarbeiterinnen im Verkauf ausschliesslich durch den Verkaufserfolg oder die Kundenzufriedenheit bestimmt wird und nicht durch die Vermutung des Managements, dass junge, attraktive Verkäuferinnen für die Firma aus ökonomischen oder Imagegründen besser seien als ältere.

## „Diversity Management“ als Reflexionshilfe

Wenn wir den Blick auf die Praxis richten, dann sehen wir, dass ein Instrument wie ‚Gender Mainstreaming‘ formal ganz ähnlich gebaut ist wie das Diversity Management. Auch hier geht es darum, eine Organisation dazu zu befähigen, ihren Umgang mit einem zentralen Aspekt der Adressabilität systematisch zu reflektieren und so zu gestalten, dass die Inklusionschancen für die mit den beiden Seiten der Unterscheidung bezeichneten Personen (Frauen/Männer) möglichst gleichwertig sind, dass also z. B. Frauen für die gleiche Tätigkeit den gleichen Lohn erhalten wie Männer oder dass die beiden Geschlechter zu gleichen Teilen in Führungspositionen berufen werden. Es spricht demnach nichts dagegen, an Stelle von ‚Diversity Management‘ von ‚Diversity Mainstreaming‘ zu sprechen, und es spricht auch nichts dagegen, die bewährten Instrumente des Gender Mainstreaming für das Management von Diversity zu nutzen.

Ob ‚Gender Mainstreaming‘ oder ‚Diversity Management‘ – es handelt sich bei Beidem um eine systematisierte Anleitung zur Reflexion der Verwendung von wahrgenommener Differenz (Krell, Riedmüller, Sieben & Vinz, 2007). Eine Organisation, die mit diesen Instrumenten arbeitet, ist angehalten zu schauen, wie sie mit Unterscheidungen umgeht, welche die Adressabilität von Personen betreffen: Mann/Frau, ausländisch/inländisch, alt/jung, arm/reich, gebildet/nicht gebildet, behindert/nicht behindert etc. Es geht also darum, dass die Organisation die Unterscheidungen anders, bewusster, managt, als das sonst geschieht. Um das zu erreichen, ist ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess notwendig, der sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezieht und darauf angewiesen ist, dass die Führung nicht nur die entsprechenden Entscheide trifft und die notwendigen Mittel zur Verfügung stellt, sondern dass sie den reflektierten Umgang mit inklusionsrelevanten Unterscheidungen auch selbst vorlebt (Döge, 2004, S. 15).

Bei allem kann es nicht darum gehen, dass die betreffenden Unterscheidungen im blinden Fleck der Beobachtung verschwinden, dass also Frauen nicht mehr von Männern und ausländische Mitarbeiterinnen nicht mehr von inländischen unterschieden werden. Vielmehr ist von Bedeutung, dass die Organisation bei ihren Entscheidungen, die sich auf Adressabilitätsfaktoren der Mitarbeitenden beziehen, die jeweiligen Unterscheidungen (mitsamt ihren beiden Seiten) sorgsam reflektieren. Personen *unabhängig* von Unterscheidungen zu inkludieren, ist letztlich gar nicht möglich, denn jede Organisation muss Kriterien für die Inklusion von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festlegen – sei es in der Personalpolitik, sei in der Kommunikationspolitik, sei es in der Lohnpolitik etc. Wenn ein Unternehmen nur noch Personen eine Führungsverantwortung überträgt, wenn diese ein Kind betreut oder eine andere sozialpflegerische Tätigkeit absolviert haben (Döge, 2004, S. 14), dann ersetzt das Unternehmen die Unterscheidung Mann/Frau einfach durch eine andere Unterscheidung (etwa: Kinderbetreuungserfahrung/keine Kinderbetreuungserfahrung) und bezeichnet damit mit der einen Seite der Unterscheidung wiederum eine Einheit, die Differenz einschliesst und gleichzeitig ausblendet. So dürfte klar sein, dass auch das Kriterium ‚Erfahrung in Kinderbetreuung‘ nicht garantieren kann, dass sich alle Personen mit entsprechenden Erfahrungen für die zur Diskussion stehende Tätigkeit eignen und von den andern niemand.



Nur: Ohne die Generalisierungsleistungen von Unterscheidungen geht es nicht, denn um Entscheidungen zu treffen, muss Komplexität reduziert werden. Und gerade dies ist die Funktion von Entscheidungen: Eine Wahl zu treffen vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten (Komplexitätsreduktion), wobei die nicht gewählten Alternativen zusammen mit der Entscheidung kommuniziert werden müssen, ansonsten die Entscheidung nicht als Entscheidung erkennbar wäre (Luhmann, 2000, S. 61 f.). Es kann demnach nicht darum gehen, Unterscheidungen auszublenden. Vielmehr soll der Unterscheidungsreichtum ausgebaut und dadurch mit Komplexität angereichert werden, dass die Unterscheidungen, die den Entscheidungen zu Grunde liegen, kombiniert werden (z. B. Alter und Geschlecht). Das vergrößert die Varianz von Entscheidungsmöglichkeiten, was zur Erreichung der Organisationsziele von Vorteil ist, wenngleich die zeitlichen Ressourcen nicht unterschätzt werden dürfen, die ein sorgsamer Umgang mit Unterscheidungen bedingt.

### **Die Funktion des Diversity Management**

Entscheidend ist also, dass die Organisation nicht nur beide Seiten der Unterscheidungen einbezieht, sondern dass sie auch die Gewichtungen der beiden Seiten im Verhältnis zueinander in Frage stellt. Es soll nicht so sein, dass die bis anhin präferierte Seite der Unterscheidung (etwa ‚Nicht-Behinderung‘ oder ‚Männer in Führungspositionen‘) ‚Normalität‘ verkörpert und die andere Seite das Abweichende darstellt, das an die Normalität angepasst werden soll. Vielmehr geht es darum, unterschiedliche Modelle von Systemkultur (z. B. einer Kultur der Gleichberechtigung von Mann und Frau vs. einer durch Männer oder Frauen dominierten Kultur) einander gegenüber zu stellen und aus dieser Vergleichsperspektive die Entscheidung zu treffen, die für die Erreichung der Organisationsziele die Beste ist.

Die Frage nach der Funktion zu stellen, heisst, nach den Problemen zu fragen, die eine Organisation mit einem systematischen Diversity Management zu lösen hofft. Stellt man diese Frage, dann rücken zwangsläufig diese Organisationsziele in den Mittelpunkt des Interesses. Gerade bei marktwirtschaftlich orientierten, börsenkotierten Organisationen ist klar, dass das zentrale Organisationsziel darin liegt, mit den Massnahmen den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Das kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen – etwa dadurch, dass das Unternehmen durch die Diversifizierung seiner Inklusionskriterien die Angestellten findet, die es für eine Steigerung seiner Effizienz braucht. Thomas/Ely (1996) nennen dies das ‚learning-and-effectiveness‘ Paradigma, bei dem herausgestrichen wird, dass die Organisation durch die Vielfalt der individuellen Hintergründe lernen kann, die durch ein umsichtiges Diversity Management verfügbar werden. Dieser Vorteil wird nach Thomas/Ely ergänzt durch das ‚access-and-legitimacy‘ Paradigma, welches sich auf Marktvorteile (z. B. besseren Zugang zu Kundengruppen) bezieht, die das Unternehmen aus der Vielfalt seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreicht.

Neben diesen beiden betriebswirtschaftlich geprägten Faktoren, verweisen die Autoren auf das ‚discrimination-and fairness‘ Paradigma. Darunter sind alle Aspekte subsumiert, die sich auf ‚ethische‘ Werte wie ‚Chancengleichheit‘, ‚Anti-Diskriminierung‘

und Ähnliches beziehen. Solche Werte können einerseits von der Umwelt diktiert werden, etwa durch rechtliche Vorschriften in Hinblick auf die Inklusion von Menschen mit einer körperlichen oder psychischen Beeinträchtigung. Andererseits mag es auch betriebswirtschaftliche Gründe geben, solche Werte in die Organisationskultur zu integrieren – etwa wenn sich ein Unternehmen durch ein gutes Image gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvorteile erhofft.

Insgesamt darf bei diesen wertbedingten Gesichtspunkten nicht vergessen werden, dass praktisch alle Organisationen (immer mehr auch diejenigen im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen) primär nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten operieren – operieren müssen. Das bedeutet, dass organisationale Entscheidungen diese Perspektive immer zumindest in Betracht ziehen müssen und sich in den meisten Fällen nach ihr richten. Das gilt auch bei Entscheidungen, die sich auf den Umgang mit ‚Diversity‘ beziehen. Es ist wie beim betrieblichen Gesundheitsmanagement (vgl. Hafen, 2006) oder beim Umweltschutz: Organisationen richten ihre Entscheidungen nur dann an ‚übergeordneten‘ Werten wie ‚Gesundheit‘, ‚intakte Umwelt‘ oder ‚Chancengleichheit‘ aus, wenn diese die Erreichung ihrer betriebswirtschaftlichen Ziele zumindest nicht beeinträchtigen resp. wenn sie aktiv zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Das kann z. B. der Fall sein, wenn durch die verringerten Krankheitstage oder die eingeschränkte Personalfuktuation Geldmittel eingespart werden oder wenn – wie in den ersten beiden Paradigmen von Thomas/Ely – Aspekte der Verschiedenheit der Angestellten ökonomisch nutzbar gemacht werden können. Man mag diesen Umstand aus ‚ethischen‘ Gründen anprangern, wie dies bei der Kritik am Diversity Management bisweilen geschieht; damit ist aber kaum die erwünschte Wirkung zu erreichen, denn Organisationen operieren wie alle Systeme strikt system-rational. Das bedeutet, dass sie sich an ihren eigenen Strukturen orientieren und die Umwelt (aus Perspektive der Organisation) zwingende Argumente auffahren muss, wenn sie eine entsprechende Strukturanpassung (einen entsprechenden Lernprozess) in der Organisation erreichen will.

### **Abschliessende Bemerkungen**

Wir haben zu zeigen versucht, dass sich Diversity Management formal nicht von gender-orientierten Konzepten wie dem Gender Mainstreaming unterscheidet: In beiden Fällen geht es darum zu bewirken, dass in sozialen Systemen (und dabei insbesondere in Organisationen) ein reflektierter, sorgfältiger Umgang mit Unterscheidungen gepflegt wird, welche die Inklusionsfähigkeit von Personen beeinflussen. Da sich die Organisationen voneinander unterscheiden, kann aus theoretischer Sicht unmöglich gesagt werden, *wie* die Reflexion von inklusions-relevanten Unterscheidungen aussehen muss. Ob ein Unternehmen Diversität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert oder die Unterschiede zu nivellieren versucht, hängt von seinem Unternehmenszweck und seiner momentanen Situation ab. Aus theoretischer Perspektive kann man davon ausgehen, dass ‚Diversität‘ durchaus als Ressource zum besseren Erreichen des Unternehmenszwecks genutzt werden könnte. Ob das aber wirklich der Fall ist und wo allenfalls der Nutzen des Diversity-Managements seine (zeitlichen und finanziellen) Kosten nicht

mehr aufwiegen kann, ist eine rein empirische Frage, deren Klärung mit entsprechenden Untersuchungen angestrebt werden soll.

Trotz der formalen Ähnlichkeit von Diversity Management und Genderkonzepten ist die Kritik am Diversity-Boom aus der Richtung der Vertreterinnen und Vertreter des Gender-Ansatzes verständlich. Immerhin repräsentiert dieser Ansatz eine der wichtigsten sozialen Bewegungen der letzten beiden Jahrhunderte, denn bei allen fortbestehenden Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern und bei allen beträchtlichen Unterschieden zwischen den Lebenslagen verschiedener Frauen sind Frauen heute – 200 Jahre nach der Französischen Revolution – doch fast überall souveräne Rechtssubjekte. Es ist vor allem diese Ebene, welche die Gender- und die Diversity-Diskussion unterscheidet: *Ein* klares Ziel (nämlich die Gleichberechtigung der Frauen) zu erreichen, gab der Frauenbewegung die Einheit, mit der sie spätere Divergenzen und Differenzierungen integrieren konnte. Dies ist bei Diversity von vornherein unmöglich, denn die verschiedenen Diversity-Perspektiven können in der Regel nicht auf ein einzelnes, allgemeines Ziel ausgerichtet werden. Diese Komplexität, die sich aus der Perspektivenvielfalt von Diversity ergibt, birgt das Risiko, sich zu verlieren. Neben dem Umstand, dass Diversity Management historisch gesehen vor allem ein ökonomisches Konzept ist, ist dies wohl der Hauptgrund, dass sich die Vertreter und Vertreterinnen des Gender-Ansatzes oft schwer damit tun, Gender lediglich als einen Aspekt von Diversity neben andern zu sehen. Wir haben gezeigt, dass diese Komplexität aber auch eine Chance darstellt – die Chance, andere wichtige personale Faktoren zu integrieren und relevante Kombinationen von Faktoren speziell zu beachten, so wie das ja auch in der Gender-Arbeit gemacht wird, wenn das Geschlecht mit sozio-ökonomischen Faktoren in Bezug gestellt wird.

Auf der Ebene der konkreten Massnahmen wurde deutlich, dass gesetzliche Bestimmungen eine Möglichkeit darstellen, organisationale Veränderungsprozesse im Bereich des Diversity Management zu erreichen resp. zu erzwingen. Es ist aber sicher eine Möglichkeit, die mit Bedacht genutzt werden sollte, denn gesetzliche Auflagen sind nur dann wirksam, wenn ihre Umsetzung auch kontrolliert und die Nicht-Einhaltung sanktioniert werden kann. Das wiederum ist mit einem enormen Aufwand verbunden. Auch moralisierende Appelle an das ‚ethische Gewissen‘ der Organisation bringen die gewünschte Wirkung in der Regel nicht. Aus der hier vertretenen theoretischen Perspektive gibt es gute Gründe, in Hinblick auf die Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen weniger mit Zwang und moralischen Appellen zu arbeiten, als die Systemlogik von betriebswirtschaftlich geprägten Organisationen zu nutzen. Was es braucht, sind betriebswirtschaftlich geprägte Argumente und Studien, die belegen, dass die Argumente im Unternehmensalltag stichhaltig sind. Die übermässige Bindung des Diversity Management an übergeordnete Werte wie ‚Chancengleichheit‘ oder ‚Gesundheit‘ erhöht nur das Risiko, dass Unternehmen einen sorgsam Umgang mit ‚Diversity‘ zwar in ihre Semantik aufnehmen und sich gegen innen und aussen als gleichheits- und gesundheitsbewusste Organisationen darstellen, ohne auf der operativen Ebene die entsprechenden Massnahmen zu verfügen und umzusetzen.

In andern Worten: Wenn wirklich eine umfassende Verbesserung der Inklusionsbedingungen von benachteiligten Bevölkerungsgruppen erreicht werden soll, bringt es nichts, Unternehmen mit einem gut funktionierenden Diversity Management ‚unlauterer‘ (d. h.

ökonomischer) Absichten zu verdächtigen. Diese Absichten sind nur für (einige) ausen stehende Beobachter ‚unlauter‘; für die Unternehmen sind sie schlicht normal. Aus diesem Grund gilt es eher, diese Unternehmen und andere Organisationen dabei zu unterstützen (resp. dazu zu motivieren), ein Diversity Management einzuführen, das mehr ist als ein Lippenbekenntnis ist, also ein Diversity Management, das sowohl den betroffenen Angestellten als auch dem ökonomischen Erfolg der Organisation zu Gute kommt. Dabei ist zu beachten, dass viele Unternehmen ihre Inklusionsbedingungen schon lange vor der Karriere von Diversity Managements sorgfältig reflektiert haben dies mit ihren betriebswirtschaftlichen Zielen vereinbaren konnten. Trotzdem spricht nichts dagegen, die semantische Kraft des modischen Konzepts ‚Diversity Management‘ zu nutzen, um die Inklusionsbedingungen bestimmter Bevölkerungsgruppen in Organisationen zu verbessern. Alter Wein wird durch die neuen Schläuche zwar nicht besser, aber die neue Verpackung kann dazu beitragen, dass seine Qualität besser geschätzt wird und ein an sich gutes Produkt weitere Verbreitung findet.

## Anmerkungen

- 1 Passend zum neoliberalen Geist des Diversity Management-Konzepts können von solchen Fördermassnahmen in erster Linie begabte Individuen diskriminierter Gruppen profitieren. Eine gesellschaftliche Besserstellung der Gruppe wird dadurch nach Strenty (2007) jedoch nicht erreicht.
- 2 Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit Vor- und Nachteilen der „Labels“ Gender Mainstreaming und Diversity Management, siehe Krell (2004).
- 3 Marx kehrte Hegels idealistisches Weltbild in ein materialistisches um und postulierte, das gesellschaftliche Sein (also die Position im ökonomischen Gefüge der Gesellschaft) bestimme das Bewusstsein, und nicht umgekehrt.
- 4 Für einen Überblick vgl. die bereits erwähnten Kapitel in ‚Die Gesellschaft der Gesellschaft‘ (Luhmann 1997, S. 595 ff.). Luhmann hat zu vielen dieser Funktionssysteme eigene Monographien oder zumindest Aufsätze verfasst.
- 5 Vgl. für eine Weiterentwicklung des systemtheoretischen Interaktionskonzeptes mit engem Bezug auf Irving Goffman: Kieserling (1999).
- 6 Diese Systemformen sind in der soziologischen Systemtheorie unseres Erachtens noch nicht präzise genug definiert.
- 7 Siehe dazu auch Ortner, 1974.

## Literatur

- Bauer, J. (2006). *Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene Steuern*. (8. Auflage). Frankfurt a. M..
- Döge, P. (2004). Managing Diversity – Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung der Vielfalt. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 3, 11–16.
- Fuchs, P. (1997). Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie. *Soziale Systeme*, 3, Heft 1, 57–79.
- Fuchs, P. (2003). *Der Eigen-Sinn des Bewusstseins. Die Person, die Psyche, die Signatur*. Bielefeld.

- Hafen, M. (2006). Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine komplexe Aufgabe. *SuchtMagazin*, 4, 3–15.
- Horster, D. (1997). *Niklas Luhmann*. München.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a. M.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*. 27, 367–376.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (Hrsg.) (2007): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Campus Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1993). Die Paradoxie der Form. In D. Baecker (Hrsg.): *Kalkül der Form* (S. 197: 215). Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1995). Inklusion und Exklusion. In ders.: *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch* (S. 237: 264). Opladen.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1998). Was ist Kommunikation? In Fritz B. Simon (Hrsg.): *Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie* (2. Auflage) (S. 19-31). Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden.
- Ortner, S. B. (1974). Is female to male as nature is to culture? In M. Z. Rosaldo and L. Lamphere (eds), *Woman, culture, and society*. (S. 68-87) Stanford, CA.
- Purtschert, P. (2007). Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica 1. Von Gender zu Diversity Politics?* Berlin.
- Strenty, J. D. (2007). Ethnoquote für die Chefetage. *Le Monde Diplomatique*. Mai 2007, S. 16.
- Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, No. 05, S. 79-91.

#### *Zu den Autoren:*

**Martin Hafen**, Sozialarbeiter und Soziologe (Dr. phil.). Dozent an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Co-Leiter des MAS ‚Prävention und Gesundheitsförderung‘. Buchautor.

**Simone Gretler Heusser**, Ethnologin, Master of Public Health. Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Studienleitung des MAS ‚Managing Diversity‘ in Kooperation mit Caritas Schweiz.

#### *Anschriften:*

Martin Hafen, Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, Werftstr. 1, Postfach 3252, 6002 Luzern, Tel. 0041 +41 367 48 81, Email: martin.hafen@hslu.ch

Simone Gretler Heusser, Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, Werftstr. 1, Postfach 3252, 6002 Luzern, Tel. 0041 +41 367 48 73, Email: simone.gretler@hslu.ch