

Edelgard Kutzner

## Gender und Diversity – einige kritisch konstruktive Überlegungen

„Albtraum oder Traumpaar“, so war der Titel einer Tagung in Berlin, bei dem es um einen interdisziplinären Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik ging (Andresen et al. 2009). Nun, die Frage ist bis heute nicht beantwortet. Für die einen ist es nach wie vor der Albtraum, weil ein Managementkonzept niemals für das politische Ziel der Gleichstellung der Geschlechter genutzt werden kann. Für die anderen ist es zwar auch nicht das Traumpaar, sie sehen in der Debatte um Diversity und Diversity Management aber Gelegenheiten, den Gleichstellungsgedanken zielführend in einen Managementdiskurs zu bringen. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Erfolge von Managementkonzepten, die sich auf Menschen richten – und durchaus nicht als „weiche“ Faktoren bezeichnet werden sollten – ökonomisch eher indirekt messbar sind. So kann ein entsprechendes Managementkonzept durchaus motivationssteigernd wirken oder den Krankenstand verringern helfen. Die Erfolge für die Gleichstellung (nicht nur zwischen Frau und Mann) sind messbar u.a. in den Strukturen von Organisationen (Verteilung z.B. der Geschlechter in der Hierarchie, im Entlohnungssystem, im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.).

In der frauen- und geschlechterpolitischen Debatte wird äußerst kontrovers diskutiert, inwieweit mit Diversity-Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann. Die Idee der Verbindung von Gleichstellung und Ökonomisierung, von einem sogenannten business case und einem equity case, hat hier zu kritischen Einschätzungen geführt. So sieht Wetterer (2002) im Managing Diversity lediglich eine Modernisierung des Vokabulars. Andere vermuten einen neuen Pragmatismus im Umgang mit Gender. Krell (2008) sieht in Diversity dagegen einen Türöffner-Effekt auch und insbesondere für Gender. Chancen werden darin gesehen, dass Gender über die Diversity-Debatten in die Unternehmen gebracht wird.

Die am Interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF) im Themenfeld Diversity und Diversity Management durchgeführten Projekte arbeiten auf der Folie der hier skizzierten Ambivalenzen und versuchen dabei, den aktuell entstandenen Möglichkeitsraum für den Gewinn an Deutungsmacht aufzuzeigen. Wie also kann der Zusammenhang von Diversity Management und einer Politik der Chancengleichheit begrifflich gefasst und praktisch angegangen werden? Grundlage bildet eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit. Das beinhaltet, vorhandene Strukturen, Handlungen, Praktiken und Routinen im Sinne einer Mehrebenenanalyse zu hinterfragen (vgl. Kutzner 2010). Neben den Organisationsstrukturen sind insbesondere die Haltung und das Handeln des Managements sowie der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Mit einem arbeits- und geschlechterpolitischen Zugang soll der weitgehend normativ geführten Debatte um Diversity und Diversity Management eine theoretische Orientierung gegeben werden. Denn Unternehmen sind auch Orte politischen Handelns und die Organisation von Arbeit verläuft prozesshaft. So kann eine geschlechterbezogene Organisation von Arbeit im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden (vgl. Kutzner 2003). 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, denn Unterschiede bei den Interessen existieren auch innerhalb einer Gruppe. Gender kann auf diese Weise als sozial konstruiert und damit auch in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar angesehen werden. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, wie kontingent, aber

auch wie strukturell rückgebunden das Herstellen von Differenz sein kann. Mit anderen Worten, in betrieblichen Gestaltungsprozessen wie bei der Einführung eines Diversity Managements besteht auch die Möglichkeit, Diskurse über Vielfalt zu führen und Deutungsmacht zu erlangen.

Diversity Management im Sinne eines bewussten Umgangs mit Vielfalt beinhaltet das Erkennen, Verstehen und Wertschätzen von Vielfalt. Damit Unternehmen einen Zugang zum Thema Diversity, Diversity Management und Chancengleichheit bekommen können, wurde an der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) unter Leitung der Autorin ein Tool entwickelt, welches im Internet frei zugänglich ist ([www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)). Damit steht ein Befragungs- und Analyseinstrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ganz konkret ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, aber auch Kundschaft analysieren können, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht. Mit dem Tool werden so hemmende, aber auch fördernde Strukturen und Handlungsweisen analysiert. Die Ergebnisse ermöglichen, erste Handlungsschritte ab- und einzuleiten. Das Tool geht nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht eine Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formuliert werden können. Mit diesem handlungstheoretischen Ansatz zielt das Tool auf die Möglichkeiten der Gestaltbarkeit eines Diversity Managements (vgl. Kutzner 2011a).

In dem Projekt „Innovation und Diversity. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements“ des IFF wurden u.a. rund 700 Aufsichtsratsmitglieder und Interessenvertretungen danach befragt, wie in ihren Unternehmen mit dem Vielfalt und Chancengleichheit umgegangen wird (vgl. Kutzner 2011b). Die Ergebnisse bestätigten den enormen Handlungsbedarf in diesem Feld. In dem IFF-Projekt „Chancen durch Vielfalt“ standen hingegen die besonderen Interessen und Anforderungen in kleinen und mittleren Betrieben im Mittelpunkt. Hier ging es darum, konkrete Handlungsvorschläge zu entwickeln und das Online-Tool Diversity auf Basis betrieblicher Erfahrungen zu überprüfen.

In den aktuellen IFF-Aktivitäten stehen somit folgende Fragestellungen im Mittelpunkt: Können Diversity und Diversity Management als betriebliche Gleichstellungsstrategie genutzt werden und wie ist das Verhältnis von Gender zu Diversity? Handelt es sich beim Managing Diversity um eine Strategie „rhetorischer Modernisierung“ (Wetterer 2002)? Wird dabei eine Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster, Geschlechterstereotype und tradierter geschlechterbezogener Zuschreibungen betrieben? Diesen und weiteren Fragen wird in den Projekten zu Diversity am IFF nachgegangen.

#### Literatur

- Andresen, S.; Koreuber, M. und D. Lüdke (Hg.). 2009. Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS.
- Krell, G. 2008. Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler. 63-80.

- 
- Kutzner, E. 2003. Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kutzner, E. 2010. Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. In: GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft. 2. 25-40.
- Kutzner, E. 2011a. Diversity Management aus gleichstellungspolitischer Perspektive – das „Online-Tool Diversity“ als ein erster Interventionsschritt in Unternehmen. In: Smykalla, S.; und D. Vinz (Hg.). Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Münster: Westfälisches Dampfboot. 261-280.
- Kutzner, E. 2011b. Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Bielefeld: IFF-Forschungsreihe Bd.18.
- Wetterer, A. 2002. Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien. 20 (3). 129-148.

**Dr. Edelgard Kutzner**

Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF)  
Universität Bielefeld  
edelgard.kutzner@uni-bielefeld.de