

Die enorme Ausbreitung von Diversitätsstrategien als Hinweis für das Auftauchen des „inklusive Normalismus“¹

Andrea D. Bührmann

Beitrag zur Veranstaltung »Pluralisierung von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen – Konzeptionelle Perspektiven auf alte Dichotomien und neue Polarisierungen« der Sektion Frauen- und Geschlechterforschung

Einleitung

Mit Blick auf die Pluralisierung der Arbeits- und Geschlechterverhältnisse und deren intersektional inspirierter Analysen wird seit längerem die Frage diskutiert, wie Organisationen mit der Pluralisierung der Geschlechterordnungen umgehen und welche Folgen insbesondere die enorme Ausbreitung der expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen implizieren: Zuerst Unternehmen, dann vermehrt auch Hochschulen und öffentliche Verwaltungen, haben nämlich ihren empirisch-konkreten Umgang mit Vielfalt auf eine explizite Bearbeitung von Diversität in Form eines Diversity Managements (DiM), einer Diversity Policy (DiP) oder Diversity Mainstreaming (DiMa) umgestellt (vgl. Bührmann und Schönwälder 2017).

Die angesprochenen managerialen Innovationen sind seit den 1980er Jahren zunächst in den USA und Kanada konzipiert und erprobt worden. Bereits Ende der 1990er Jahre praktizierten über 80 % der Fortune 500-Unternehmen ein DiM (vgl. Vedder 2003). Dabei avancierte die Diversity-Branche Anfang der 2000er Jahre selbst zu einem Wirtschaftszweig mit Milliardenumsätzen (Becker und Seidel 2006). Spätestens seit diesem Zeitpunkt diffundierten die Diversitätsstrategien über transnationale Unternehmen als „travelling concepts“ (Bal 2002) in den Globalen Norden. In der Folge ist vor allem in Europa eine enorme Ausbreitung der expliziten Bearbeitung von Diversität in Form unterschiedlicher Diversitätsstrategien zu beobachten (vgl. etwa Ghorashi und Sabelis 2013; Bührmann 2020).

So definierte die EU-Kommission nicht nur den Erhalt kultureller und sprachlicher Diversität in verschiedenen Verträgen als zentrales politisches Ziel, vielmehr startete sie 2003 auch eine EU-weite Informationskampagne mit dem Titel „Für Diversität – gegen Diskriminierung“. Schließlich hat die EU-Kommission 2010 eine Plattform zur Vernetzung von Diversity-Charta-Initiativen initiiert, die zehn Jahre später schon 26 nationale Initiativen mit 14.377 Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen und NGOs sowie Gewerkschaften unterzeichnet haben.²

¹ Ich danke den Teilnehmer*innen des DGS Panel: „Pluralisierung von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen – alte Dichotomien und neue Polarisierungen“ für die ausgesprochen engagierte Diskussion und die konstruktiven Hinweise.

² Alle so vernetzten Initiativen sind zwar unabhängig voneinander, fokussieren regional verschiedene Aspekte und werden durch unterschiedliche Träger-Organisationen betrieben. Aber mit der Unterzeichnung verpflichten sich alle Mitglieder,

Am Beispiel Deutschland wird deutlich, dass es sich bisher weniger um einen inkrementalen Differenzierungsprozess handelte, denn um eine fast disruptive Entwicklung. So kam Günter Vedder 2006 noch zu der Einschätzung, dass das „Diversity Management in Deutschland immer noch in den Kinderschuhen“ (S. 9) steckte. Gleichwohl prognostizierte Vedder für Diversitätsstrategien „gute Zukunftsaussichten“ (Vedder 2006, S. 9). Diese konstatierte auch Paul Mecheril schon 2007 (o.S.): „Gleich, ob Betriebe oder nicht-marktwirtschaftlich orientierte Organisationen, wie soziale Projekte, Verwaltungen, (Hoch-)Schulen – „Diversity“ scheint seit einiger Zeit so sehr das positive Profil von Organisationen nach innen und außen zu kommunizieren, dass es nahezu unvermeidlich ist, die Vokabel als Ausdruck organisatorischen Selbstverständnisses zu verwenden“. Beide sollten mit ihrer Prognose Recht behalten. Denn die Charta der Vielfalt repräsentierte in 2020 etwa zweidrittel aller Beschäftigten in Deutschland.³

Nicht zuletzt mit Blick auf diese enorme Verbreitung wird seit einiger Zeit engagiert wie kontrovers diskutiert, ob diese Ausbreitung (bloß) durch ökonomische Kalküle der Inwertsetzung motiviert sei oder ob sie doch auch als An/Zeichen eines gesteigerten Interesses an einem Mehr an (wertschätzender) Anerkennung bisher diskriminierter Gruppen interpretiert werden könne.

Die angesprochene Kontroverse steht im Zentrum des Beitrages. In einem ersten Schritt werde ich die angesprochenen kontroversen Positionen in ihren wesentlichen Bestimmungsmomenten re-konstruieren. In einem zweiten Schritt entfalte ich eine normalismustheoretische Perspektive (vgl. etwa Link 2018) auf das Phänomen dieser Ausbreitung der unterschiedlichen strategischen Dispositive im Feld der Chancengleichheitspolitiken. Dabei verfolge ich die These, dass an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert eine neue Normalisierungsstrategie auftauchte, die ich als inklusiven Normalismus (vgl. Bührmann 2020) bezeichne: Mit Hilfe dieser Strategie sollen vormals als nicht-normal geltende Personen – unter bestimmten Bedingungen – gerade wegen ihrer Nicht-Normalität explizit als Andere inkludiert werden. Sie sollen dabei jedoch insb. im DiM und DiP im Sinne eines „Othering“ verändert werden und bleiben. In einem dritten Schritt werde ich schließlich ein Fazit ziehen und nach Widerstandspotenzialen fragen.

Ausgangskontroverse: Re-konstruktion zentraler Kritikstränge

Diversitätsstrategien sind insbesondere in sozialwissenschaftlich inspirierten Spezialdiskursen bisher zum einen als Möglichkeit zur Schaffung eines Mehr an Chancengleichheit begrüßt und zum anderen als Affirmation der bestehenden hierarchischen Macht- und Herrschaftsverhältnisse abgelehnt worden.

Diversitätsstrategien als Möglichkeit für ein Mehr an Chancengleichheit

Ein erster Argumentationsstrang hebt auf die Möglichkeit ab, allen Zugang zu sozialen und politischen Rechten zu verschaffen. Dabei wird davon ausgegangen, dass diskriminierende und privilegierende Prozesse und Strukturen in Organisationen bisher oftmals nicht einer „materialen Meritokratie“ (vgl. etwa Bendl et al. 2019) entsprechen. Denn das Leistungsprinzip sollte den sozialen Status und die Positionen in Organisationen an die individuelle Leistung und nicht an soziale Zugehörigkeiten oder Herkunftte

ein inklusives Arbeitsumfeld für ihre Beschäftigten, unabhängig von ihrer Geschlechtszugehörigkeit, dem ethnischen Hintergrund, der Religionszugehörigkeit, dem Alter, der körperlichen und geistigen Konstitution oder der sexuellen Orientierung zu schaffen. Von dieser Selbstverpflichtung profitierten in 2020 immerhin über 16 Millionen Beschäftigte und die Tendenz ist steigend (vgl. https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters-turns-10_en; Zugegriffen 27. Apr. 2022).

³ Zur Erfolgsgeschichte der deutschen Charta der Vielfalt aus der Sicht eines Unternehmensberaters vgl. auch Jablonski 2016.

knüpfen. Die Anerkennung von Differenzen bildete die Voraussetzung nicht nur für die Überwindung sozialer Marginalisierungen und gesellschaftlicher Ungleichheit, sondern auch z. B. die Möglichkeit, ein Mehr an Chancengleichheit herzustellen.⁴ Dies setze freilich voraus, die Einsichten aus der Praxis des Gender Mainstreamings und intersektionaler Überlegungen für die Formulierung von Diversitätsstrategien im Kontext deliberativer Demokratietheorien fruchtbar zu machen (vgl. Squires 2007, S. 49).

Eine zweite Argumentationslinie interpretiert Diversitätsstrategien als „zweischneidiges Schwert“ (vgl. etwa Milliken und Martins 1996; Vedder 2006; Krell et al. 2007) und schließt an die so genannte Entkopplungsthese⁵ an. Sie verweist darauf, dass die Initiierung substanzieller Transformationen an offene wie verdeckte (subversive, parasitäre, latente etc.) Logiken sowie iterative Anschluss- und Veränderungsfähigkeiten von Systemen zur kreativen Herausbildung neuer Chancengleichheitsdispositive geknüpft sein könnten (vgl. auch Gottwald 2016). Verena Bruchhagen und Iris Koall (2009, o.S.) sehen hier insb. entsprechende Chancen, „wenn dekonstruierende Praxen in organisationale und personalwirtschaftliche Diskurse eingeführt werden.“ Um dies zu erreichen, bedürfe es indes einer „fortlaufenden Re-Politisierung“ von Diversitätspraxen, „um nicht nur einen engen Nutzungsrahmen und -raum, sondern gesellschaftlich relevante Gestaltungs- und Orientierungsmöglichkeiten zu ermöglichen“ (Bruchhagen et al. 2019, S. 1).

Kritik am Chancengleichheitsversprechen von Diversitätsstrategien

Ein zweiter, weitaus elaborierterer Strang kritisiert Diversitätsstrategien und ihre Implementierung wie Umsetzung zum Teil (vehement). Dabei können verschiedene Argumentationslinien unterschieden werden, die sich wiederum grundsätzlich zwei Kritiktypen zuordnen lassen:

Immanente Kritiken

Diese oftmals auf einer Meso-Ebene angesiedelten Kritiken unterziehen Diversitätsstrategien auf Grundlage ihrer eigenen Begrifflichkeiten, Denkfiguren und Logiken einer Kritik. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Konzipierung und Implementierung von Diversitätsstrategien vielfach nur als Fassade fungierten. Stefan Süß und Markus Kleiner (2008) sprechen vom Aufbau von „Legitimationsfassaden“ und Sabine Lederle (2008) von einer bloßen „Lippenbekenntnispolitik“. M. Jacqui Alexander konstatiert am Beispiel von Hochschulen, dass sich zwar die bloße Anzahl der Angehörigen historisch diskriminierter Gruppen erhöht habe, dies aber noch nichts über deren aktive Teilhabemöglichkeiten aussage. Sie prägt den Begriff der „ideological work of representing representation“ (Alexander 2005, S. 135) und bezeichnet damit, dass Diversitätsstrategien vor allem dem affirmativen Re-Arrangieren organisationaler Ungleichheitsstrukturen dienten, statt gesellschaftliche Transformationsprozesse voranzutreiben (vgl. dazu auch Soiland 2009; Gruhlich und Riegraf 2020). In ähnlicher Weise argumentiert auch Sarah Ahmed (2012) ausgehend vom Joan Ackers Konzept des „inequality regime“ (Acker 1990), dass über Diversitätsstrategien ein „new equality regime“ etabliert würde, in dem ein Mehr an Chancengleichheit zwar rhetorisch begrüßt würde, jedoch de facto Ungleichheitsregime in Form neuer Gleichheitsregime fungierten und so die andauernde Exklusion bestimmter Gruppen verdeckt werden könnte. Insofern leiste der Aufbau von Fassaden einer De-Thematisierung sozialer Ungleichheit insbesondere mit Blick auf *race*, *class* und *gender* Vorschub (vgl. dazu auch Calás und Smircich 1993; Ghorashi und Sabelis 2013).

⁴ In diesem Sinne führt Judith Squires (2007, S. 367) aus: „Equality can no longer be considered in isolation from diversity.“

⁵ Diese besagt, dass die Möglichkeit bestehe, dass in Organisationen bloß eine bestimmte formale oder gar nur rhetorische Übernahme bestimmter Prinzipien bzw. Strukturen erfolge, nicht aber eine materielle.

Andere wiederum gehen davon aus, dass auch ernsthafte Bemühungen um Antidiskriminierung und soziale Gerechtigkeit konstatiert werden könnten, die freilich noch weiter zu optimieren seien (vgl. Dobusch 2017). Dabei werden – anders als in vielen anderen Kritiken an Diversitätsstrategien – in der Regel drei verschiedene Diversitätsstrategien unterschieden (vgl. dazu zusammenfassend Bührmann und Hansen 2023): Beim „Fairness & Discrimination Approach“ würden zwar diskriminierende Aspekte bearbeitet, jedoch würden die strukturellen Ursachen nicht angegangen. Beim „Access & Legitimacy Approach“ stehen Marktzugänge und Kund*innengruppen im Fokus. Im Fokus der Kritik steht hier, dass oftmals nicht die gesamte Organisation mit all ihren Mitgliedern, sondern „nur“ segregierte Einheiten und bestimmte Zielgruppen in den Blick genommen würden. Diese wiederum könnte Stereotypisierungsprozesse implizieren. Beim „Learning & Effectiveness Approach“ bestehe das Ziel darin, eine ganzheitliche Diversitätsstrategie zu implementieren, um die Strukturen und Prozesse diversitätssensibel zu gestalten. Als ein wichtiger Kritikpunkt wird hier diskutiert, dass sich dieser Ansatz meistens auf ein Mehr an Profit, denn ein Mehr von Chancengleichheit fokussierte.

In dieser Perspektive entwickelten Leah Czollek et al. 2019 ein Konzept „radikaler Vielfalt“ für die pädagogische Praxis, die diversitätspolitische Maßnahmen für eine Reduzierung struktureller Benachteiligungen fruchtbar machen sollen. Über diese Ausweitung der Ziele von Diversitätsstrategien jenseits der organisationalen Grenzen fordern andere eine „Vertiefung“ der Strategie in die gesamte Organisation und kritisieren, dass Diversitätsstrategien in Organisationen und insb. in Unternehmen vor allem die Funktionseliten adressierten und so die unteren Ebenen von Organisationen vielfach aus dem Blick gerieten (vgl. Erfurt Sandhu 2014). Zugleich wird betont, dass Diversitätsstrategien einer systematischen und organisationspezifischen Implementation bedürften, um erfolgreich zu sein (vgl. Eybl und Kaltenecker 2009; Hansen 2010).

Standpunktkritiken

Neben diesen eher immanenten Kritiken haben sich in den letzten Jahren auch Standpunktkritiken herausgebildet, die Diversitätsstrategien grundsätzlich und insofern radikal kritisieren (vgl. dazu Ahonen et al. 2014, S. 274). Sie bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen den Polen Ökonomisierung des Sozialen und Essenzialisierung von Differenzierungen. Aus analytischen Gründen werden sie im Folgenden getrennt dargestellt.

In einer Makro-Perspektive wird vor allem eine Ökonomisierung des Sozialen kritisiert. Dabei werden oftmals die verschiedenen Strategien zum Umgang mit Diversität als Konsequenz einer biopolitischen Logik betrachtet. In einer solchen Perspektive wird das Auftauchen und die enorme Verbreitung von Diversitätsstrategien als typischer Ausdruck neoliberaler Restrukturierungsanstrengungen verstanden (vgl. etwa Danowitz und Bendl 2010; Soiland 2019, S. 96). Statt einer Reduzierung sozialer Ungleichheit und einer Transformation der diese bedingenden gesellschaftlichen Strukturen verfolgten Diversitätsstrategien eine marktförmige Konzeptualisierung von Chancengleichheitspolitik verbunden mit einer De-Thematisierung struktureller Ursachen sozialer Ungleichheit und der damit implizierten Machtasymmetrien (vgl. dazu etwa Ahmed 2012; Alexander 2005; Lentin und Titley 2008; Gruhlich und Riegraf 2020; Sauer 2007). Für Oliver Nachtwey (2016) verbinden sich hier im Sinne einer „regressiven Modernisierung“ Prozesse einer ökonomischen Deregulierung mit gesellschaftlichen Liberalisierungsprozessen (vgl. dazu auch Anzaldúa und Keating 2009), Chandra Talpade Mohanty (2003) konstatiert eine Stillstellung gesellschaftlicher Konflikte.

Birgit Sauer (2007, S. 36) betrachtet deshalb Diversitätspolitiken als eine „Form neoliberaler Gouvernementalität“ und „als neues Steuerungselement“, das „staatliche Politiken mit marktlichen Steuerungselementen“ verknüpft. Dabei würden Kämpfe um berechtigte Bedürfnisse bzw. Interessen als bloße Identitätsprobleme re-interpretiert (vgl. dazu auch Fraser 2006; Gruhlich und Riegraf 2020). Für Sauer (2007, S. 39) lässt sich so am Beispiel der Diskurse über Diversität exemplarisch aufzeigen, „wie sich

(neoliberale) Staatlichkeit angesichts ökonomischer Zwänge und Zumutungen re-formiert, wie hegemoniale Herrschaftsansprüche unter Wettbewerbsbedingungen (wieder-)hergestellt und neue Subjektformen durchgesetzt werden“.

Sauer sieht dabei ein „herrschaftspolitische(s) Skandalon in einer neoliberalen staatlichen Steuerung von Geschlechterverhältnissen und dem herrschaftsverflechtenden Zugriff auf Subjekte sowie auf herrschaftsfreie Denk- und Handlungszusammenhänge in der Zivilgesellschaft unter dem Siegel von Gleichstellung und Antidiskriminierung“. Dieses Skandalon bezeichnet Nancy Fraser (2017, S. 78f.) als „progressiven Neoliberalismus“, der auf einem Bündnis zwischen hegemonialen Strömungen emanzipativer Bewegungen, wie z.B. antisexistischen, antirassistischen oder auch LGBTIQ+ Initiativen, mit neoliberalen Kräften, die versuchten, die kapitalistische Wirtschaft und insbesondere die dynamischen und zukunftsorientierten Sektoren des kognitiven Kapitalismus zu finanzialisieren. Dabei verbündeten sich ursprünglich progressiv orientierte Kräfte mit einer wissensbasierten (Finanz)Wirtschaft und verliehen – wenn auch nicht notwendigerweise intendiert – insb. letzteren „Charme und Charisma“. Michael Meuser (2013, S. 176) spricht hier auch von einer „Abschöpfung eines personengebundenen Mehrwerts“, bei dem es gerade nicht nur um formale Qualifikationen gehe. Denn die anderen Beschäftigten würden im Zuge einer „Individualisierung sozialer Zugehörigkeiten“ als andere „prinzipiell wertgeschätzt“ (Meuser 2013, S. 176).

In einer Mikro-Perspektive wird vor allem eine Essenzialisierung von Differenzierungen kritisiert. Insbesondere mit Blick auf zielgruppenspezifisch orientierten Diversitätsstrategien ist nicht nur die Gefahr einer Stereotypisierung in Bezug auf bestimmte Zielgruppen von Diversitätsstrategien konstatiert worden, sondern darüber hinaus gehend die reifizierende Essenzialisierung dieser Gruppen als Gruppen selbst (vgl. dazu etwa Ghorasi und Sabelis 2013; Faist 2010; Wrench 2005). Denn, so erläutern etwa Julia Grulich und Birgit Riegraf (2020, S. 8):

„Die Annahme, die Verschiedenheit von Menschen sei wertschätzend und nutzbringend einzusetzen, geht in der praktischen Umsetzung nicht mit der Infragestellung, sondern Verfestigung vermeintlicher Differenz einher. Es befördert Stereotypisierung von Mitarbeiter*innen, wenn Fähigkeiten und Potenziale (Frauen, Männer, Türken, etc.) als ‚typisch‘ für soziale Gruppierungen festgeschrieben werden“.

Solche Essenzialisierungen verhinderten erstens eine kontextualisierte Perspektive auf Differenzierungen und damit deren potentielle Veränderungen, zweitens ein Infragestellen von beobachteten Differenzierungen und drittens eine intersektionale Perspektive auf gegebene Differenzlinien. In einer nicht essentialisierenden Perspektive könnten dagegen Differenzlinien in Bezug auf Dimensionen wie etwa *gender*, *race* und *class* in ihrer historischen Gewordenheit verstanden und die damit verbundenen sozialen Ungleichheiten als „endlessly unfolding process of inclusion and exclusion“ betrachtet werden (Ghorasi und Sabelis 2013, S. 79; vgl. auch Ahmed und Swan 2006, S. 96). Davon ausgehend erscheinen dann Diversitätsstrategien als „neoliberale Strategie der Inklusion“ (Meuser 2013, S. 173), die indes bestimmte andere nicht inkludiert. Deshalb spricht Meuser auch von einer „versteckte(n) Exklusion“ (Meuser 2013, S. 175).

Darüber hinaus wird aber auch kritisiert, dass die Differenzierungslinien und damit auch die Festbeschreibung diverser Beschäftigtengruppen mit Blick auf die Interessenlagen der jeweiligen Organisationen bestimmt werden. Diese gehe nämlich auf Top-Down-Entscheidungen zurück.⁶ Und in dieser Logik sei es auch zu sehen, dass Anerkennungsverhältnisse immer auch hierarchische Verhältnisse zwischen

⁶ Die Notwendigkeit solcher Top-Down-Entscheidungen für den Erfolg von Diversitätsprogrammen wird in der Literatur vielfach herausgestrichen, vgl. dazu etwa Hansen 2010.

Anerkannten und Anerkennenden implizierten (vgl. dazu etwa Duggan 2003). Schließlich macht Mechtild Bereswill (2004, S. 53f.) auf die Gefahr einer zunehmenden Bürokratisierung und Ökonomisierung von Geschlechterpolitik aufmerksam, die zu einer bloßen Humanressource für wirtschaftliche Interessen zu werden drohe (vgl. dazu auch Aretz 2004, S. 4; Meuser 2010, S. 323), statt als Strukturkategorie betrachtet zu werden.

Bündelung der verschiedenen Kritikstränge in normalismustheoretischer Perspektive

Während also die einen Diversitätsstrategien zunächst grundsätzlich begrüßen oder zumindest auf ihre ambivalenten Möglichkeiten hinweisen, kritisieren diese andere zum Teil vehement. Diese Kritiken sind sowohl als immanente Kritikpunkte artikuliert, die zu einer Struktur- und Prozessoptimierung der Konzipierung, Implementierung, Umsetzung und Evaluierung von Diversitätsstrategien beitragen sollen, als auch in einem fundamentalen Gestus formuliert worden. Letztere Standpunktkritiken bewegen sich wiederum in einem Spannungsfeld zwischen den Polen einer Ökonomisierung des Sozialen einerseits und einer Essenzialisierung von Differenzierungen und deren Folgen andererseits.

Inhaltlich fokussieren die immanenten Kritiken auf die Meso-Ebene und hier insbesondere auf zu optimierende Prozesse und Strukturen. Demgegenüber fokussieren die Standpunktkritiken auf eine gesellschaftstheoretische Einordnung der verbreiteten Implementierung insbesondere von Diversitätsstrategien oder auf ihre Auswirkungen auf einer individuellen Ebene. Dabei wird ein Fokus auf die gesellschaftlichen Strukturen gelegt, die Individuen in ihren Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen spüren, wenn nicht bestimmen. In diesem Kontext werden vor allem negative Machtwirkungen thematisiert und insofern mögliche Widerstandspraktiken noch kaum systematisch reflektiert.

Damit bleiben jedoch die empirisch-praktischen Funktionsweisen einer expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen in Form von Diversitätsstrategien und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen noch weitgehend unbegriffen. Das differenzierte Begreifen dieser Funktionsweisen und die damit verbundene Mikro-Physik der Macht jedoch ist umso wichtiger, als dass sie doch als Ausgangspunkte für widerständige Praxen fungieren könnten.

Deshalb schlage ich vor, die angesprochenen immanenten Kritiken als auch die Standpunktkritiken in einer normalismustheoretischen Perspektive zu bündeln. Eine solche Perspektive ermöglicht es, die Funktionsweisen und die damit verbundene Mikro-Physik der Macht bei der expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen vertieft zu verstehen. Den (gesellschafts-)theoretischen Ausgangspunkt bildet dabei die Überlegung, dass Organisationen als zentrale Orte gouvernementaler Regime verstanden werden können. Innerhalb von Organisationen, wie etwa Unternehmen, Hoch/Schulen und Verwaltungseinrichtungen, tauchen nämlich zentrale Strukturierungen historisch-konkreter Regierungsformen auf und verbreiten sich von dort ausgehend, insofern sie als Orte sowohl der Produktion als auch Reproduktion sozialer Differenzierungen sowie deren Verbreitung, Vertiefung und Verstärkung fungieren (vgl. auch Jäger und Schimank 2005, S. 7). Ja, sie dienen als Relais zwischen Mikro- und Makro-Ebene.

Unter den aktuellen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen innovativer Wettbewerbsgesellschaften sollen mit Hilfe unterschiedlicher Formen der expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen auf der einen Seite sowohl die Kompetenzen, das Wissen, die Fertigkeiten und vor allem die Innovations- und Kooperationspotentiale der Beschäftigten einer gesteigerten Nutzenoptimierung zugeführt werden. Darüber hinaus sollen nun aber auch deren lebensweltliche Zusammenhänge und soziale Gruppenzugehörigkeiten, kulturelle Orientierungen und Praktiken sowie Zugehörigkeiten produktiv in den Organisationsablauf inkludiert werden. Es geht um den „ganzen“ Menschen. Auf der anderen Seite

sollen die Kontrollen der Arbeitsabläufe und insbesondere der Arbeitserfolge immer mehr in die Verantwortung der Beschäftigten selbst verlagert werden. Die Beschäftigten werden verantwortlich gemacht. So sollen sich Eigenständigkeit, Innovations- und Kooperationsfähigkeit nutzbringend entfalten. Kurz: Die Beschäftigten sollen zu unternehmerischen Selbstern (vgl. Bührmann 2005) werden.

Diese zunehmende Inklusion von bisher als nicht ökonomisch relevant betrachteten bzw. vernutzten Merkmalen hat Hans-Jürgen Aretz (2004, S. 17) als „Kolonisierung zweiter Ordnung“ von System, Lebenswelt und Person beschrieben: Dabei transformiere sich die bisherige kapitalistische Verwertungslogik in eine auch kulturell induzierte, die die „ganze Person“ betreffe, statt wie zuvor Sache und Person, Arbeit und Skills voneinander zu trennen. Diversitätsstrategien trieben diese Kolonialisierung zweiter Ordnung weiter voran und schafften zwar wachsende Freiheits- und Partizipationsgrade, unterwürfen jedoch aber die Beschäftigten auch immer vertiefteren Kontrollen.

Diese Kontrollen hat Aretz (2004) als Disziplinierung interpretiert. Ich denke indes, dass es sich um eine inklusive Normalisierung handelt. Denn anders als noch beim panoptischen Prinzip sollen die betroffenen Gefangenen, Kranken und Beschäftigten nicht im Sinne einer disziplinierenden Macht in enge Verfahrensabläufe eingespannt werden. Vielmehr sollen sie im Rahmen bestimmter Freiheitsgrade dazu ermuntert werden, ihre Potenziale als „ganze Person“ zum Nutzen der jeweiligen Organisationen einzusetzen (vgl. auch Aulenbacher 2005, S. 37). Dabei wird davon ausgegangen, dass in Organisationen Wissens- und Handlungsräume aufgespannt und eröffnet werden, die sich je in der strategischen Verknüpfung ihrer Elemente und Praktiken und den so verfolgten empirisch-praktischen Zielsetzungen unterscheiden. Dabei grenzen organisationale Strukturierungseffekte Kontingenzen ein, indem um- und begrenzte Möglichkeitsfelder von Praktiken und Möglichkeitsräume für Akteur*innen definiert werden. Sie organisieren das Führen von Führungen: Dispositive Praktiken, wie Trainings, in denen bestimmte Haltungen eingeübt werden, und das *Nudging*, in dem diese subtil verfestigt werden, spielen an dieser Stelle eine zentrale Rolle, um diese ehemals exkludierten Anderen zu passendem Verhalten und passenden Einstellungen zu führen und schließlich solchermaßen normalisiert zu inkludieren. Es geht also nicht mehr nur um das Abschöpfen von Erträgen. Vielmehr zielen diese Strategien wesentlich auf eine produktive wie differenzierende Regulierung der Einzelnen in Zeit und Raum. Das Ziel besteht weniger darin, die veränderten anderen zu normalisieren, denn darin, sie in und über Diversitätsstrategien als andere ver-änderte zu be- bzw. ver-nutzen. Und diese neoliberale Strategie der Mobilisierung der „ganzen Person“ bildet den Kern einer neuen, sublimen Steuerungstechnik, nämlich des inklusiven Normalismus.

Er unterscheidet sich vom „protonormalistischen Normalismus“, der sich zu Beginn des 18. Jahrhunderts formierte, da keine strikten, qualitativ begründeten Grenzen zwischen Normalen und Nicht-Normalen gezogen werden, und zugleich vom „flexiblen Normalismus“, der sich um 1900 ausbreitete, da nicht nur weite, quantitativ begründete Grenzbereiche zwischen Normalität und Nicht-Normalität entstehen, in denen dann Nicht-Normale durch entsprechende Interventionen normalisiert werden sollen (vgl. Link 2018). Vielmehr werden beim inklusiven Normalismus vormals Nicht-Normale – unter bestimmten Bedingungen – gerade wegen ihrer Nicht-Normalität explizit als Andere inkludiert. Sie sollen dabei jedoch nicht normalisiert werden, sondern über die performative Praxis des DiM bzw. DiP oder DiMa im Sinne eines Othering ver-ändert werden und bleiben. Zwischen die Bereiche Normalität und Nicht-Normalität rückt also ein Bereich der Diversität, der dann entsprechend gemanagt werden soll. Auf diese Weise sollen die Pluralisierungen der Arbeits- und Geschlechterverhältnisse konstruktiv behandelt und vor allen Dingen befriedet werden.

Fazit

Ausgehend von der Beobachtung einer enormen Ausbreitung von Diversitätsstrategien im Globalen Norden habe ich die kontroversen Positionen über diese Beobachtung in ihren wesentlichen Bestimmungsmomenten re-konstruiert. Im Anschluss habe ich die unterschiedlichen Kritikpunkte in normalismustheoretischer Perspektive gebündelt und die These entfaltet, dass an der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert eine neue Normalisierungsstrategie auftauchte, der inklusive Normalismus. Dessen Kern bilden Diversitätsstrategien: Mit Hilfe dieser Strategien sollen vormals als nicht-normal geltende Personen – unter bestimmten Bedingungen – gerade wegen ihrer Nicht-Normalität explizit als Andere inkludiert werden. Sie sollen dabei jedoch nicht normalisiert werden, sondern über performative Praxis insb. des DiM im Sinne eines „Othering“ ver-ändert werden. In dieser Perspektive kann die enorme Ausbreitung von Diversitätsstrategien als Hinweis für das Auftauchen des inklusiven Normalismus begriffen werden. Es handelt sich um eine erweiterte, da vertiefte Vernutzung der solchermaßen inkludierten, stehen doch nun ihre persönlichen Erfahrungen im Fokus. Sie werden sozusagen von vor- zu zuhandelnden Aspekten.

Doch sind die Menschen diesem inklusiven Normalismus ausgeliefert oder könnten sich auch Möglichkeiten des Widerstandes ergeben? Diese Frage verweist auf die Polyvalenzen auch managerialer Strategien, wie auch den Diversitätsstrategien. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass durch die Ausbreitung von Diversitätsstrategien vormals exkludierte Gruppen unter bestimmten Umständen inkludiert werden sollen. Diese bedingte Inklusion bildet nicht nur eine Anspruchsgrundlage für eine Inklusion der zuvor Exkludierten. Vielmehr bietet es auch die Möglichkeit, genau diese Bedingungen und die Grenzbeziehungen zwischen Ex- und Inklusion zu hinterfragen.

Und insofern könnten Diversitätsstrategien – sei es in Form von DiM, DiP oder auch DiMa – zu „trojanischen Pferden“ (vgl. Bruchhagen und Koall 2009) werden. Spannend ist es nämlich, in gouvernementalitätstheoretischer Perspektive danach zu fragen, welche Rahmungen welche „Anerkennbarkeiten“ eröffnen und welche sie verhindern (könnten). Denn wo sich Kontexte verschieben oder Rahmungen fragil werden, können zuvor nicht als normal anerkannte Subjektivationen in den Bereich der Wahrnehmung inkludiert werden und es besteht die Möglichkeit, bestimmte biopolitische Operationsweisen z.B. als rassistisch, sexistisch oder klassistisch zu demaskieren.

Literatur

- Acker, Joan 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4(2):139–158.
- Ahmed, Sara. 2012. *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham und London: Duke University Press.
- Ahmed, Sara, und Swan, Elaine. 2006. Doing Diversity. *Policy Futures in Education* 4(2):96–100.
- Alexander, M. Jacqui. 2005. *Pedagogies of Crossing – Meditations on Feminism, Sexual Politics, Memory, and the Sacred*. Durham und London: Duke University Press.
- Ahonen, Pasi, Janne Tienari, Susan Meriläinen und Alison Pullen. 2014. Hidden Contexts and Invisible Relations. A Foucauldian Reading of Diversity Research. *Human Relations* 67(3):263–286.
- Anzaldúa, Gloria und AnaLouise Keating. 2009. *The Gloria Anzaldúa Reader*. Durham: Duke University Press.
- Aretz, Hans-Jürgen. 2004. Ökonomischer Liberalismus, postmodernes Diversity Management in Unternehmen und der Geist des Kapitalismus. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 29(3):3–23.
- Aulenbacher, Brigitte, 2005, Von der „sozialen Rationalisierung“ zur Subjektivierung von Arbeit, Ein historischer und ein industriesoziologischer Topos gegengelesen. In *Alles nur eine Frage der Effizienz?*

- Denkmuster der Rationalisierung*, Hrsg. Brigitte Aulenbacher, Frank Beckmann, Susan Geideck, Alexandra Rau und Jens Weber, 19–32. Frankfurt a. M.: VS Verlag.
- Bal, Mieke. 2002. *Travelling Concepts in the Humanities: A Rough Guide*. Toronto: University of Toronto Press.
- Bereswill, Mechthild. 2004. „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In *Gender Mainstreaming: Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente*, Hrsg. Michael Meuser und Claudia Neusüß, 52–70. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Becker, Manfred, und Alina Seidel. 2006. *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Bendl, Regine, Helga Eberherr und Johanna Hofbauer. 2019. Magie der Meritokratie. Hindernisse transformativer Geschlechterpolitik in Organisationen. In *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Ökonomische und soziologische Perspektiven*, Hrsg. Fred Luks, 185–199. Wiesbaden: Springer.
- Bruchhagen, Verena, Sibel Kara und Andreas Merx. 2019. Diversity in Zeiten von Demokratie-Krise und wachsender sozialer Ungleichheit. In *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?!*, Hrsg. Wiebke Frieß, Anna Mucha und Daniela Rastetter, 69–91. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Bruchhagen, Verena, und Iris Koall. 2009. Managing Gender & Diversity und Intersektionalitätsdiskurs. <https://heimatkunde.boell.de/de/2009/11/18/managing-gender-diversity-und-intersektionalitaetsdiskurs> (Zugegriffen: 25. Jan. 2023)
- Bührmann, Andrea D. 2005. Das Auftauchen des unternehmerischen Selbst und seine gegenwärtige Hegemonialität. Einige grundlegende Anmerkungen zur Analyse des (Trans-) Formierungsgeschehens moderner Subjektivierungsweisen. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* 6(1): Art. 16.
- Bührmann, Andrea D. 2020. *Reflexive Diversitätsforschung: eine Einführung anhand eines Fallbeispiels*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Bührmann, Andrea D., und Katrin Hansen. 2023. Different Contexts matter on different levels: plea for a deeper understanding of (responding) (board) diversity. In *Research Handbook on Diversity and Corporate Governance*, Hrsg. Sabina Tasheva und Morten Huse, 189–203. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bührmann, Andrea D., und Karen Schönwälder. 2017. How Organizations Respond to Diversity: Investigations at the Local Level. Special Issue of the *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43(10):1635–1643.
- Calás, Marta B. und Linda Smircich. 1993. Dangerous liaisons: The “feminine-in-management” meets “globalization”. *Business Horizons* 36(2):71–81.
- Czollek, Leah, Gudrun Perko, Corinne Kaszner und Max Czollek. 2019. *Praxishandbuch Social Justice und Diversity: Theorien, Training, Methoden, Übungen*, 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag.
- Danowitz, Mary Ann und Regine Bendl. 2010. Gender Mainstreaming, Diversity Management and Inclusive Excellence: From Similarities and differences to New Possibilities. In *Gender Change in Academia. Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective*, Hrsg. Birgit Riegraf, Brigitte Aulenbacher, Edit Kirsch-Auwärter und Ursula Müller, 365–376. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dobusch, Laura. 2017. Diversity Discourses and the Articulation of Discrimination: The Case of Public Organizations. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43(10):1644–1661.
- Duggan, Lisa. 2003. *The Twilight of Equality? Neoliberalism, Cultural Politics, and the Attack on Democracy*. Boston, MA: Beacon Press.
- Erfurt Sandhu, Philine. 2014. *Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Eybl, Sabine, und Siegfried Kaltenecker. 2009. Diversity Trouble. Systemische Beobachtungen von Vielfalt, Management und Beratung. *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 4:1–13.
- Faist, Thomas. 2015. Diversity Unpacked. From Heterogeneities to Inequalities. In *Routledge International Handbook of Diversity Studies*, Hrsg. Steven Vertovec, 265–273. London und New York: Routledge.

- Fraser, Nancy. 2006. Mapping the Feminist Imagination. In *Die Neuverhandlung sozialer Gerechtigkeit. Feministische Analysen und Perspektiven*, Hrsg. Ursula Degener und Beate Rosenzweig, 37–51. Wiesbaden: VS.
- Fraser, Nancy. 2017. Progressive Neoliberalism versus Reactionary Populism: A Hobson's choice. In *The Great Regression*, Hrsg. Heinrich Geiselberger, 40–48. Cambridge: Polity.
- Ghorashi, Halleh, und Ida Sabelis. 2013. Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management* 29(1):78–86.
- Gottwald, Markus. 2016. Multiple Differenzierung und Diversity Management im Business Life: eine Betrachtung aus der Warte soziologischer Gesellschaftstheorie. In *Handbuch Diversity Kompetenz*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 105–118. Wiesbaden: Springer.
- Grulich, Julia, und Birgit Riegraf. 2020. Gender Mainstreaming und Diversity Management. Eine Diskussion aus intersektionaler Perspektive. In *Handbuch Intersektionalitätsforschung*, Hrsg. Astrid Biele Mefebue, Andrea D. Bührmann und Sabine Grenz, 1–14. Wiesbaden: Springer Living Reference.
- Hansen, Katrin. 2010. Diversity Politics and Diversity Management in Organizations. In *Gender Change in Academia. Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective*, Hrsg. Birgit Riegraf, Brigitte Aulenbacher, Edit Kirsch-Auwärter und Ursula Müller, 377–389. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jablonski, Hans W. 2016. Diversity Management: Chancen für deutsche Unternehmen. In *Handbuch Diversity Kompetenz*, Hrsg. Petia Genkova und Tobias Ringeisen, 307–319. Wiesbaden: Springer.
- Jäger, Wieland, und Uwe Schimank. 2005. Einleitung. In *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*, Hrsg. Wieland Jäger und Uwe Schimank, 7–18. Wiesbaden: VS Verlag.
- Krell, Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben und Dagmar Vinz. 2007. Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Hrsg. Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben und Dagmar Vinz, 7–16. Frankfurt a. M.: Campus.
- Lederle, Sabine. 2008. *Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lentin, Alana, und Gavin Tittle (Hrsg.). 2008. *The Politics of Diversity in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.
- Link, Jürgen. 2018. *Normalismus und Antagonismus in der Postmoderne. Krise, New Normal, Populismus*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mecheril, Paul. 2007. Diversity. Die Macht des Einbezugs. <https://heimatkunde.boell.de/de/2007/01/18/diversity-die-macht-des-einbezugs> (Zugegriffen: 25. Jan. 2023)
- Meuser, Michael. 2010. Gender discourses and Organisational Change. The Economisation of Gender Politics in Germany. In *Gender Change in Academia. Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective*, Hrsg. Birgit Riegraf, Brigitte Aulenbacher, Edit Kirsch-Auwärter und Ursula Müller, 319–330. Wiesbaden: VS Verlag.
- Meuser, Michael. 2013. Diversity Management – Anerkennung von Vielfalt? In *Zusammenhalt durch Vielfalt? Bindungskräfte der Vergesellschaftung im 21. Jahrhundert*, Hrsg. Ludger Pries, 167–181. Wiesbaden: Springer VS.
- Milliken, Frances J., und Luis L. Martins. 1996. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review* 21(2):402–433.
- Mohanty, Chandra Talpade. 2003. *Feminism Without Borders: Decolonizing Theory, Practicing Solidarity*. Durham, NC: Duke University Press.
- Nachtwey, Oliver. 2016. *Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Sauer, Birgit. 2007. Diversity. Eine staats- und hegemonietheoretische Reflexion. *Femina Politica* 16(1):33–44.
- Soiland, Tove. 2019. Ökonomisierung – Privatisierung: die verdeckte Unterseite neoliberaler Restrukturierungen und ihre Implikationen für die Geschlechterforschung. In *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung*, Hrsg. Beate Kortendiek, Birgit Riegraf und Katja Sabisch, 95–104. Wiesbaden: Springer VS.

DIE ENORME AUSBREITUNG VON DIVERSITÄTSSTRATEGIEN ALS HINWEIS
FÜR DAS AUFTAUCHEN DES „INKLUSIVEN NORMALISMUS“

- Squires, Judith. 2007. Diversity Mainstreaming: Moving Beyond Technocratic and Additive Approaches. *Femina Politica* 16(1):45–56.
- Süß, Stefan, und Markus Kleiner. 2008. Dissemination of Diversity Management in Germany. A New Institutional Approach. *European Management Journal* 26(1):35–47.
- Vedder, Günther. 2003. Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In *Personelle Vielfalt in Organisationen*, Hrsg. Hartmut Wächter, Günther Vedder und Meik Führung, 13–28. München: Mering Verlag.
- Vedder, Günther. 2006. Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, Hrsg. Gertraude Krell und Hartmut Wächter, 1–23. München: Hampp.
- Wrench, John. 2005. *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Aldershot: Ashgate.