

Johanna L. Degen  
Unmasking Diversity Management

Forschung Psychosozial

Johanna L. Degen

# **Unmasking Diversity Management**

**Die kapitalistische Einverleibung  
von Subjekt, Moral und Widerstand**

Psychosozial-Verlag

Die vorliegende Publikation wurde als Dissertation mit dem Titel  
*Das ist Diversity Management!?: Die Einverleibung von Subjekt, Widerstand und Moral*  
an der Europa-Universität Flensburg angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe  
© 2022 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen  
[info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form  
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)  
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert  
oder unter Verwendung elektronischer Systeme  
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Lektorat: Mechthild Böhme  
Umschlagabbildung: Active volcano © Galyna\_Andrushko/Envato  
Autorinnenfoto: © Kath Konopka  
Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar  
ISBN 978-3-8379-3184-6 (Print)  
ISBN 978-3-8379-7907-7 (E-Book-PDF)

# Inhalt

<b>Danksagung</b>	9
<b>1. Was ist Diversity Management?</b>	11
<b>2. Problematisierung von Diversity Management</b>	15
2.1 Begriff und Gegenstand im (öffentlichen) Diskurs, der Wissenschaft und in der (Management) Praxis	17
2.2 Geschichtliche Einordnung von Diversity Management von der Entstehung bis zum Status Quo	23
2.3 Diversity Management im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Mehrwert und sozialer Gerechtigkeit	29
2.3.1 Business Case: Vielfalt für den ökonomischen Mehrwert	30
2.3.2 Justice Case: Vielfalt für und wegen sozialer Gerechtigkeit	31
2.3.3 Die systemkritische Perspektive	34
2.3.4 Konklusion: Diversity Management als diffuser Gegenstand	38
2.4 Die Subjektperspektive auf Diversity Management	39
<b>3. Kritische Sozialpsychologie und der Gegenstand Diversity Management</b>	41
3.1 Das soziale Selbst: Subjekte, Identität und Gruppen im Kontext vom Selbst, Normen und ›den Anderen‹	41
3.1.1 Gruppen und Subjekte	42
3.1.2 Gruppenfluidität versus Rigidität	43
3.1.3 Gruppendynamiken	44

3.1.4 Normen und Subjektverhalten	45
3.1.5 Individuelle Identität und Einstellungen: das Subjekt in der Gruppe	46
3.1.6 Gruppen in Organisationen	50
3.2 Diversity Management aus Perspektive kritischer Psychologie: das Subjekt und seine Lebensbedingungen	54
3.2.1 Thematische Verknüpfung von Diversity Management, sozialer Gerechtigkeit und kritischer Psychologie	54
3.2.2 Historische Einbettung der kritischen Theorie und Psychologie	58
3.2.3 Subjekt, Gesellschaft und Herrschaft	65
3.2.4 Aktuelle Theoretisierung von Subjekt und Gesellschaft	83
3.2.5 Aktuelle Diskurse in der kritischen Psychologie	88
3.3 Holzkamps kritische Psychologie und resultierende methodische Implikationen	95
<b>4. Methodik</b> <b>Rekonstruktive Methodologie, die Dokumentarische Methode in der Psychologie und Gang der Untersuchung</b>	109
4.1 Rekonstruktives Paradigma und praxeologische Wissenssoziologie im Kontext von kritischer Theorie und kritischer Psychologie	109
4.2 Die Dokumentarische Methode	114
4.3 Stimmen aus der deutschen Wirtschaft: vom Geschäftsführenden bis zum Arbeitssuchenden	119
4.4 ExpertInnen befragen nach Gläser und Laudel	123
4.5 Ethische Überlegungen und Anonymität bei prominenten ProbandInnen	130
4.6 Sample-Beschreibung	130
<b>5. Analyse: Subjektperspektiven als Typik</b>	135
5.1 Themen in der reflektierenden und formulierenden Interpretation	135

5.1.1 Die thematische Bestimmung von Diversity Management	135
5.1.2 Frau Siegfried, Herr Hamscher, Herr Herrmann und Frau Schustermann: Beispiele für Formulierungen und reflektierende Interpretation	142
5.2 Wirtschaftskriterien, Etablierung und soziale Wirkkraft: die sinngenetische Typformation	154
5.3 Bekämpfung, Vermeidung und Komprimierung von Diversity Management: der Modus Operandi	181
5.4 Zwischen Wirkkraft und sozialer Diskriminierung: die soziogenetische Typformation	182
5.5 Sinn- und soziogenetische Typformation und Fallzuordnung	188
5.6 Sinngenetische Typformation II. Dimension: die Dimension der allgemeinen Gerechtigkeitslogik	189
5.7 Methodenreflexion	192
<b>6. Diskussion: <i>Wieso so?</i></b>	195
6.1 Zusammenfassung und Kontextuierung der Ergebnisse: die Typologie im Subjekt	195
6.2 Handlungsleitende Prinzipien, Moral und Ideologie im Spannungsfeld von humanitären Werten und kapitalistischem Kontext	198
6.2.1 Die hypermeritokratische (Gerechtigkeits-)Logik als Maxime	198
6.2.2 Die Moral der einen Chance	202
6.2.3 Entkoppelung von Ideologie und Praxis und die Auflösung des Subjekts	205
6.3 Überwachen und Strafen: die individualisierenden Erziehungspraktiken des Diversity Managements in der Organisation	208
6.4 Die diskursive Machtkonstitution von Diversity Management	211
6.5 Soziale Dynamiken und gruppenspezifische Konsequenzen	214
6.5.1 Der negative Zirkelschluss des Diversity Managements	214

6.5.2 Diskursive Verschleierung des Problemgegenstandes und abwehrende Gruppendynamiken	217
6.6 Die Wiederholung altbekannter Muster: <i>Why we hate HR Diversity Management</i>	222
6.7 Subjektiver Widerstand	224
6.8 Der Perspektivwechsel: »Was fehlt?«	227
<b>7. Das ist Diversity Management: die Einverleibung von Subjekt, Widerstand und Moral</b>	229
7.1 Die neoliberal kapitalistische Einverleibung von Subjekt, Widerstand und Moral als Programmatik	229
7.2 »Was nun?« – Die Frage nach Veränderung und Hoffnung	234
7.3 Die Not des Subjekts	235
<b>8. Literatur</b>	239
<b>9. Anhang</b>	263
9.1 Abbildungen	263
9.2 Tabellen	264

## 2. Problematisierung von Diversity Management

Diversity Management ist unter allen den im Folgenden beschriebenen Perspektiven – öffentlicher Diskurs, Praxis-Perspektive, Wissenschaftsperspektive – mit dem originären Gegenstand und Ziel verknüpft, sozialer Ungleichheit entgegenzuwirken. In dieser Rolle wirkt Diversity Management zunächst grundsätzlich legitimiert – *gut* und *richtig* (Köllen, 2019; 2020). Es dient so als moralischer Kompass und steht stellvertretend für soziale Gerechtigkeit (Köllen, 2020). Konzerne, Institutionen und die Politik etablieren seit ungefähr den 1990er Jahren das aus den USA stammende Diversity Management in verschiedenster Form in der Gesellschaft, zum Beispiel als Leitlinien, strategische Ausrichtung, institutionalisierte Funktionen und dazugehörige AkteurInnen, Studiengänge, politische Agenden und Vereine. Diversity Management entwickelt sich so zu einem gesellschaftlich institutionalisierten Konzept mit Konsequenzen für Subjekte in der Form gesellschaftlicher Strukturierung und subjektiver Lebensbedingungen. Über Diversity Management institutionalisieren sich dann gesellschaftliche Bedingungen, zum Beispiel durch (implizite wie explizite) Selektionsprozesse bei der Verteilung von Zugangschancen im Bereich von Bildung und Arbeitsplätzen, durch Quotenregelungen und Gesetze. Daneben konstituieren sich Normative durch die Diversity Management eine zusätzliche, subtile Wirkung hat, und sich intersubjektiv in der Gesellschaft konstituiert und so beispielsweise Sagbarkeitsspielräume sowie (kommunikatives) Handeln beeinflusst (Watzlawick, 2018, 1. Auflage aus 1976). In der kollektiven Reproduktion wirken diese einerseits strukturellen Bedingungen und andererseits diskursiven, sozialen Bedingungen auf die biografischen Laufbahnen und Entscheidungen sowie das Verhalten aller Subjekte. Dieser Einfluss und das resultierende Verhalten auf Subjektebene restrukturiert dann *unzufällig* die Gesellschaft. Es resultieren bedingte soziale Kontexte und (restriktive) Möglichkeiten, die sich über das Betreten

von sozialen Räumen bis hin zu Bildung, Karriereentscheidungen, Einkommen und Kapital, PartnerInnenwahl, Familien- und Beziehungskontellationen, Familienplanung sowie soziale Absicherung, kurzum facettenumfassend auf Biografien, auswirken.

Bei der theoretischen Betrachtung des Themas zeigt sich folgendes Bedeutungskonglomerat:

- a) Diversity Management ist im öffentlichen Diskurs bis hin zur Platte abgenutzt (Fine, Sojo & Lawford-Smith, 2019)<sup>1</sup> obwohl sich gleichzeitig eine noch unzureichende Auseinandersetzung mit dem Thema zeigt. Dies schlägt sich in unterschiedlichen, widersprüchlichen und mitunter sinnlos scheinenden Definitionen, Verständnissen und Praxen nieder (Vedder, 2006; 2009). In der Wissenschaft zeigen sich dahingehend zum einen multidimensional unterschiedliche Definitionen und zum anderen perspektivenabhängige widersprüchliche Forschungsergebnisse (Mannix & Neale, 2005) –, wodurch ein integratives Verständnis mithin unmöglich scheint.
- b) Diversity Management ist einst die Stimme der sozial Benachteiligten gewesen und wird heute genutzt, um *über* Diversity zu sprechen und zu verfügen (Köllen, 2019; Boyd, 2016). Es scheint dabei zwar einst wirkungsmächtig, aber in der aktuellen Praxis wenig effektiv in Bezug auf den originären Gegenstand zu sein, denn Ungleichheiten reproduzieren sich fortwährend (Noon, 2007).
- c) Beim Thema Diversity Management zeigt sich eine Diskrepanz zwischen originären Idealen und Zielen – soziale Benachteiligung abbauen – und Handlungspraxis im dominierenden Business Case, die das Utilisieren von humanen Ressourcen für einen ökonomischen Mehrwert (Hoobler et al., 2018). Diversity Management scheint dabei aus zwei Ebenen zu bestehen, einem Ideal und der davon (weit) entfernten Umsetzung.

Um diese Bedeutungen deutlicher herauszuarbeiten, werden im Folgenden zunächst Wortbedeutung und Definitionen dargelegt (Kapitel 2.1), dann eine geschichtliche Einordnung vorgenommen und das Thema in den Status quo von sozialer (Un-)Gleichheit in Deutschland eingebettet (Kapitel 2.2), um abschließend wissenschaftliche Perspektiven als Business und

---

<sup>1</sup> Aufgrund der gewünschten Sichtbarkeit der AutorInnen wird »et al.« Zu besseren Lesbarkeit erst ab einer Anzahl von vier AutorInnen verwendet.

Justice Case und der kritischen Perspektive darzustellen und voneinander abzugrenzen (Kapitel 2.3).

## **2.1 Begriff und Gegenstand im (öffentlichen) Diskurs, der Wissenschaft und in der (Management) Praxis**

Die Wortbedeutung von Diversity Management in der Übersetzung und darüber hinaus auch die selbigen Definitionen gehen inhaltlich weit auseinander, so weit bis hin zur Widersprüchlichkeit (Krell, 2007). So wird, beispielhaft, Diversity mit dem Wort Vielfalt<sup>2</sup>, aber auch mit Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit übersetzt (Vedder, 2006; 2009). Loden & Rosener (1991), die aus Management-Perspektive eines der ersten Modelle zu den Diversity-Management-Dimensionen von Vielfalt entwickelt haben, definieren »*Vielfalt als Unterschiede*« (Loden & Rosener, 1991, S. 18), wohingegen Thomas (1996) Diversity als *Vielfalt und Gemeinsamkeiten* beschreibt. Noch breiter stellt Vedder die Übersetzung aus dem Englischen dar: Diversity wird unter anderem als *Vielfalt, Unterschiedlichkeit, Heterogenität, Individualität* und *Andersartigkeit* übersetzt. Dies ist ein nicht zu vernachlässigender perspektivischer Unterschied, der inhaltlich folgenreich ist (Krell, 2007), denn er geht mit normativ unterschiedlichen Bedeutungen einher; Hierbei könnten Begriffe wie Vielfalt und Individualität eher positiv besetzt werden, während Heterogenität, Andersartigkeit und Unterschiede eine eher polarisierende Bedeutung einnehmen.

Der Begriff Management stammt aus dem Lateinischen *manus* und *agere* also Hand und führen, verwalten oder organisieren, aber auch (hierarchisch) führen und ist im Wortsinn ebenfalls mehrdeutig (Forschelen, 2017). Meist wird Management als eine zielgerichtete Handlung nach ökonomischen Prinzipien definiert, wobei es um menschliche Führungs- oder Weisungshandlungen von einer oder mehreren Personen, gerichtet zu einer oder mehreren anderen Personen geht. Dieser Gegenstand reicht in Organisationen hinein, ist aber auf diese nicht begrenzt (Staehle, 1999), so kann auch individuell und intrasubjektiv privat Zeit gemanagt werden, aber auch Einkäufe oder Kinderbetreuung.

Die Zusammensetzung beider wenig eindeutiger Begriffe ergibt dann

---

2 In dieser Schrift werden die englischen Begriffe Diversity und Diversity Management sowie in der Übersetzung Diversität verwendet.

Diversity Management. Es besteht folglich Klärungsbedarf: »Wenn vorliegende Begriffe unklar sind, dann sind Definitionen sinnvoll, um eine größere Präzision zu erreichen« (Opp, 2019, S. 35). Die angeführte und direkt ablesbare Problematik allein in der Wortbedeutung, setzt sich allerdings in den Definitionen fort, zum Beispiel entlang der praxisorientierten Literatur in der Form von Lexika, aber auch innerhalb der wissenschaftlichen Literatur (Vedder, 2006).

Im Folgenden werden beispielhafte Definitionen für Diversity Management aus Lehrbüchern, populärwissenschaftlicher und wissenschaftlicher Literatur abgebildet, die einen Mangel an Trennschärfe, Eindeutigkeit und die perspektivische Vielfältigkeit zu demonstrieren:

Hier zeigen sich beispielhafte Definitionen mit wirtschaftlichem Nutzen im Vordergrund, zum Beispiel:

»Management der Vielfalt: 1. Begriff: bezeichnet die Anerkennung und Nutzbarmachung von Vielfalt in Unternehmen. 2. Ziel: Das Ziel des Managements der Vielfalt ist, erfolgsrelevante Aspekte der Vielfalt in Unternehmen zu identifizieren und den Nutzen von unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, Eigenschaften, Haltungen und kulturellen Hintergründen zu erschließen« (Lies für Gabler Wirtschaftslexikon, 2020, o. S.).

»The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of visible and non-visible differences which will include factors such as sex, age, background, race, disability, personality, and work style. It is founded on the premise that harnessing these differences will create a productive environment in which everyone feels valued, where their talents are being fully utilized and in which organizational goals are met« (Kandola & Fullerton, 1994, S. 7).

Indessen wird aus institutioneller Perspektive die Werteorientierung der sozialen Gerechtigkeit in den Vordergrund gestellt:

»Diversity management refers to organizational actions that aim to promote greater inclusion of employees from different backgrounds into an organization's structure through specific policies and programs. Organizations are adopting diversity management strategies as a response to the growing diversity of the workforce around the world« (Corporate Finance Institute, 2019, o. S.).