

# Diversität – ein Beitrag zur Förderung oder zur Schwächung des Zusammenhalts in Gesellschaft und Organisationen?

*Christiane Bender*

## **Zusammenfassung**

Der Kunstbegriff der Diversität (Verschiedenheit, Vielfalt) kommt aus der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und dem Personalwesen. Darüber hinaus verwenden global agierende Netzwerke den Begriff, um in ihren Ländern auf die Belange von Minderheiten aufmerksam zu machen. In Deutschland wird die Vorstellung von einer Gesellschaft der Vielfalt zur Gestaltung der Einwanderung vorgeschlagen. Werden allerdings Gruppenidentitäten zu stark betont, so wird der Zusammenhalt der Bevölkerung gefährdet.

## 1. Diversität – ein Konzept mit Sprengkraft?

Gegenwärtig haben in westlichen Gesellschaften Programme von Politikern und Parteien Konjunktur, die sich deutlich von Visionen einer multikulturellen, vielfältigen Gesellschaft abgrenzen. Unüberhörbar wird der Ausdruck des Unbehagens darüber, dass die Aufmerksamkeit für gruppenspezifische Belange in der Öffentlichkeit die Anliegen einer sich nicht repräsentiert fühlenden Mehrheit verdrängt. Der Protest richtet sich gegen einflussreiche Eliten, die die Diskurse in den Medien prägen, aber, so wird kritisiert, den Bezug zu den Problemen der Bevölkerung in der Mitte der Gesellschaft verloren haben. (vgl. Kaube 2016, S. 11).

Damit deutet sich ein Legitimationsverlust der Politik und der regierenden Parteien an. Die Gefahr besteht, dass davon auch die rechtstaatlich verankerten Institutionen der Demokratie erfasst werden. Um dieser Entwicklung vorzubeugen, beschäfti-



**Prof. Dr. Christiane Bender**

Professur für Soziologie

Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg

gen sich in vielen Ländern, wie auch in Deutschland, die Politik- und Sozialwissenschaften mit den Ursachen des skizzierten Vertrauensverlusts (vgl. Bender/Wiesendahl 2011, S. 19f.). Konzepte werden geprüft, die in den letzten Jahrzehnten dem deutungsmächtigen Common Sense angehörten, der in der Politik und in den Medien vorherrschte. Eine Schlüsselstellung nimmt der Begriff der Diversität ein, dem sich der folgende Beitrag widmet.

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Diversität wirft gleichwohl Schwierigkeiten auf: Er verfügt über keine präzise Definition, dennoch begegnet man ihm vielfach in öffentlichen Debatten. Eine schier unüberblickbare Literatur beschäftigt sich mit diesem Begriff, ohne ihn in eine theoriebasierte Gesellschaftsanalyse einzubetten. Daher wird im folgenden Beitrag neben der Analyse des Begriffs und seines Entstehungskontextes vor allem dessen strategische Bedeutung zur Gestaltung von Gesellschaft und Organisationen behandelt. Die Literatur weist auf die amerikanische Bürgerrechtsbewegung hin, in der von „diverse“ als von einer positiv anzustrebenden gesellschaftlichen Qualität gesprochen wird, die über Elitenförderung von Minderheitsangehörigen zu erreichen ist (vgl. Gilens/Page 2014, S. 575f.). Es bleibt jedoch offen, ob damit verbundene Erfahrungen auf Länder zu übertragen sind (vgl. Hanappi-Egger u.a., 2015, S. 149ff.), die sich von den USA durch einen ausgebauten Sozialstaat unterscheiden. In der internationalen Literatur dominiert der von Unternehmensberatern und Absolventen der amerikanischen Business-Schools ausgearbeitete Ansatz des Diversity-Managements. (vgl. Plummer 2003) In Hinblick auf global agierende Firmen entwickelt das Diversity-Management Strategien des Personalwesens, der Rekrutierung von Mitarbeitern in Zeiten des demographischen Wandels, der Schulung auf dem Gebiet der interkulturellen Kompetenzen (vgl. Blom/Meyer 2004) und des Marketings, Vielfalt und Weltoffenheit im Image der Unternehmen abzubilden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Überlegungen, die für den betrieblichen Personaleinsatz Sinn machen, in Einklang mit weitreichenden gesellschaftlichen Forderungen zu bringen sind, mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit für die Belange von Minderheiten herzustellen und gruppenspezifische Sonderrechte in den Bildungseinrichtungen und am Arbeitsmarkt einzuführen. In Deutschland steht der Wandel zu einem Einwanderungsland im Fokus der Diversitätsstrategien. (vgl. Koopmanns/Statham 2001, S. 121-153)

Zu den Trägergruppen der Initiativen gehören neben Unternehmensberatungen (wie McKinsey) mit ihren Schulungsangeboten für Führungskräfte, Repräsentanten der Verbände von betroffenen und engagierten Gruppen, Anwälte, um gegebenenfalls Rechte zu erstreiten, Dozenten von Stiftungen sowie von privaten und öffentlichen Hochschulen, auch Mitglieder von Parteien, in Deutschland allen voran von Bündnis 90/Die Grünen. Ihnen ist es gelungen, den Begriff der Diversität als Common Sense mehr oder weniger eng geknüpfter Netzwerke zu etablieren, oftmals verbunden mit hohen Ansprüchen, einen Mainstream zu repräsentieren und die moralisch korrekten Regeln für die Gesellschaft von morgen zu formulieren (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung 2010, S.70ff.): Diversität sei als Lackmустest einer modernen Gesellschaft zu betrachten (ebda. S. 133).<sup>1</sup>

## 2. Diversität – ein Kunstbegriff mit Vorzügen und Vagheiten

### Jeder Mensch ist ein Individuum und damit vom Anderen verschieden

Der vom lateinischen Begriff *diversitas* abgeleitete Kunstbegriff Diversität (Verschiedenheit, Vielfalt) amalgiert Alltagserfahrungen moderner Menschen in den westlichen Großstädten. Analysiert man jedoch den Begriff, so erkennt man, dass er immer nur relational (als verschieden von, anders als) Sinn macht und keinen eigenen Definitionskern hat<sup>2</sup>: Jeder Mensch ist als Einzelwesen von allen anderen Menschen verschieden. In modernen Kulturen symbolisiert der Eigenname die Identität der einzelnen Person und zugleich ihre Verschiedenheit von allen anderen Personen. Wenn jeder einzelne Mensch verschieden vom Anderen ist und darin zugleich ein mit anderen Menschen Gemeinsames ausgedrückt wird, so bezeichnet der Begriff der Verschiedenheit entweder etwas sehr Konkretes oder Allgemeines. Der Inhalt ergibt sich entweder aus dem Kontext- und Sprecherbezug („diese Studierenden türkischer Herkunft“) oder aus einem „Allerweltsverständnis“ (jeder ist verschieden vom Anderen). In der Literatur wird von Intersektionalität gesprochen, wenn mehrere Merkmale von Minderheiten (türkische homosexuelle Frauen) zugeordnet werden. (vgl. Winkler/Degele 2009)

Gerade seine semantische Unbestimmtheit verhilft dem Begriff der Diversität zu einer Karriere als modischem Signalbegriff, der für den „gemeinten Sinn“ (Max Weber) von Sprecher und Adressaten eigenwillige Assoziationsketten ermöglicht. Eine kritische Auseinandersetzung wird dadurch schwierig: Einerseits kann sich jeder mit diesem Begriff identifizieren, was ihn besonders inklusiv (als gemeinsamer Ansatz für viele Minderheiten) erscheinen lässt, andererseits macht sein Gebrauch nur Sinn, wenn eine (manchmal explizite, oftmals implizite) Abgrenzung mitgedacht wird zu einer „nicht-diversen“ Gesamtheit. Diese Beobachtung wird deutlich, wenn in Deutschland als Trägerschicht einer wünschenswerten Diversität Migrant\*innen (Personen mit Migrationshintergrund) genannt werden. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist diese (zu statistischen Zwecken gebildete) Sammelbezeichnung problematisch, da es sich hierbei um eine in sich sehr heterogene Gruppe handelt. (vgl. Bude 2016, S. 91-103) Das Problem der begrifflichen Zuordnung wird verschärft, wenn, wie es in vielen Integrationsdebatten der Fall ist, zunächst latent, dann explizit von der Gruppe der Migrant\*innen eine deutsche „Stammbevölkerung“ abgegrenzt wird, die sich ebenso wenig als homogene Gruppe definieren lässt. Die Gefahr, mit solchen Abgrenzungen Politik zu betreiben, besteht darin, dass solche Kategorien ein Differenzbewusstsein in der Bevölkerung hervorzurufen oder gar vertiefen.<sup>3</sup> Eine Hypersensibilität hinsichtlich der Befindlichkeit der jeweiligen Gruppen und ihrer „Schutzpatrone“ (beispielsweise in den Medien) wird geweckt, aber Unverständnis bei Menschen erzeugt, die sich nicht (in gleicher Weise) Verschiedenheit, sondern Konformität zugutehalten. Auch vorgeblich homogene Mehrheiten bestehen aus diversen, vor allem sozial differenzierten Minderheiten, werden sie ebenfalls unter der Perspektive der Differenz betrachtet. Eine sozialwissenschaftliche Betrachtung der Lebenslagen von ethnisch differenzierten Bevölkerungsgruppen (etwa in spezifischen Stadtteilen) dagegen kann dazu beitragen, jenseits von ethnischer Herkunft und Hautfarbe, gemeinsame Interessen (an öffentlichen intakten Infrastrukturen) zu identifizieren und daraus politische Forderungen abzuleiten. Das Verständnis füreinander wird dadurch vertieft. (vgl. Sackmann 2004, S. 119ff.)

## Welche Bedeutung haben kategoriale Zuschreibungen wie Geschlecht, ethnische Herkunft und sexuelle Orientierung für die Identität von Individuen?

Mit dem Gebrauch des Begriffs Diversität wird die Zuschreibung von Kategorien wie Geschlecht, Alter, Ethnie, Sexualität oder Religion zu Gruppen oder Individuen verbunden. Aber widersprechen solche Pauschalurteile nicht oftmals dem Selbstverständnis der Individuen, auf die sie angewandt werden? Die Orientierung auf Diversität verstärkt möglicherweise die Dominanz von Stereotypen in der alltäglichen Wahrnehmung statt sie abzubauen und führt in Einzelfällen zur politischen Instrumentalisierung.<sup>4</sup> In Deutschland gilt, dass jeder Mensch aufgrund seiner ihm eigenen und grundrechtlich geschützten Würde zu respektieren ist. Jüngst hat die Publizistin Carolin Emcke am eigenen Beispiel geschildert, dass ihr ihre Verschiedenheit als Homosexuelle, die eine Frau liebt, zunächst keiner besonderen Bedeutung innerhalb ihrer Identität wert gewesen wäre. Erst als sie mit gesellschaftlichen Schranken konfrontiert wurde (sie führt an, dass homosexuelle Ehepartner nicht gemeinsam ein Kind adoptieren dürfen) hätte sie begonnen, ihre Sexualität als Besonderheit ihrer Identität zu sehen (vgl. Emcke 2016, S. 56).

Es besteht daher die Gefahr, dass sich Gruppenidentitäten in der Bevölkerung als verschieden von und gegen andere Gruppen definieren und gut gemeinte Aufrufe, marginalisierten Teilen der Bevölkerung zu eigenem Selbstbewusstsein (Empowerment) zu verhelfen, diffuse Abgrenzungen von anderen Teilen der Bevölkerung oder Stammebelegschaften bewirken. Sieht sich eine „zunächst schlafende“ Mehrheit mit einer für ihre Interessen lautstark kämpfenden Minderheit konfrontiert, so kommt auch der Mehrheit sukzessive zu Bewusstsein, dass sie ebenfalls aus einer Aggregation von Minderheiten besteht, die für ihren Status mehr „Zuwendung“ einfordern könnte. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen verweist auch die Genese des Begriffs der Diversität aus der Bürgerrechtsbewegung in den USA darauf, dass der Kampf für Sonderrechte zur Provokation von Gegenbewegungen führt, die die Funktionsfähigkeit der Institutionen (Universitäten) gefährden.

### 3. Vom Verbot der Diskriminierung in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung zum Gebot der positiven Diskriminierung in der Affirmative Action-Politik

Viele Abhandlungen stellen den Begriff der Diversität in die Tradition der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung (vgl. Vedder 2006, S. 3), die sich seit den 1950er Jahren gegen die fortbestehende Segregation und Diskriminierung der afroamerikanischen Bevölkerung richtete. Über Jahrzehnte bezogen sich ihre Forderungen auf die volle Umsetzung der Bürgerrechte für alle Amerikaner, unabhängig von ihrer Rassenzugehörigkeit, wie sie in der amerikanischen Verfassung „color-blind“ formuliert sind: Gleiche Rechte ohne Einschränkung für alle amerikanischen Staatsbürger. In den Jahren der kulturellen Liberalisierung traf die Bürgerrechtsbewegung auf große Zustimmung in der amerikanischen Bevölkerung, weit über ihre unmittelbaren Trägerschichten hinaus. Die gewalttätigen rassistischen Übergriffe auf friedliche Demonstranten, auch seitens der Staatsorgane, lösten weltweit Abscheu und Empörung aus. Die Solidarität reichte bis weit in die weiße amerikanische Mittelschicht und in die politische Klasse

hinein. Die Erfolge unter Kennedy und Johnson (die Verabschiedung des Civil Rights und Civil Voting Act) führten zur Erhöhung des Anteils der afroamerikanischen Bevölkerung bei Wahlen und bei der Besetzung von politischen Ämtern.

Jedoch konnte deren verfestigte Ausgrenzung bis heute nicht beseitigt werden – zumal das amerikanische liberal-residuale Wohlfahrtsregime über keine Instrumente der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik verfügte, um den Lebensstandard von gefährdeten Teilen der Bevölkerung nachhaltig über die Armutsgrenze anzuheben. Im Unterschied zu Deutschland, wo der soziale Aufstieg in die Mittelschicht über lange Zeit nicht nur vermittelt der akademischen Ausbildung, sondern auch über eine Berufsausbildung zu erreichen war, war und ist in den USA der Weg über ein kostspieliges Studium an einer Universität zumeist entscheidend für den sozialen Aufstieg. Auf den Weg gebracht wurde eine Politik, die das Verbot der negativen Diskriminierung mit dem Gebot der positiven Diskriminierung verbindet, bekannt als Affirmative Action. Dabei handelt es sich um Maßnahmen mit dem Ziel, benachteiligte Gruppen (zunächst rassistisch und ethnisch definierte Minderheiten, dann auch Frauen und Behinderte) besonders zu fördern und zu privilegieren. Gesetzliche Richtlinien, Zielvorgaben und seltener Quoten wurden bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, bei Zugangschancen zum öffentlichen Dienst und beim Zugang zu Schulen und Hochschulen eingesetzt, zusätzlich zu Selbstverpflichtungen von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Es entsprach dem präventiven Verständnis der rudimentären Sozialpolitik in den USA, Förderungsinstrumente vorwiegend im Bildungsbereich anzusetzen, die bewirken, dass Individuen im späteren Berufsleben für sich Verantwortung tragen.

Die durch Martin Luther King Jr. symbolisierte Einheit der Bewegung zerfiel. Zunehmende Diversität, etwa in der Haltung zur Gewalt, zur Ideologie und zur Religion, führte zur Spaltung in der Bewegung und zum Rückgang der Solidarität in der Bevölkerung. Es kam zu Kampagnen der Mobilisierung potenziell begünstigter Gruppen und riesigen Klagewellen hinsichtlich der Verfassungskonformität, der Verfahrensgemessenheit, der Prüfungsstrenge und Berechtigung angewandter Kriterien zur Bewertung von Unterrepräsentation. Fragen nach den Erfolgen und nach der Fairness der Maßnahmen blieben ebenso virulent. Im Urteil des Supreme Court aus dem Jahr 2003 zu der Klage einer weißen Frau, die keinen Platz an der Universität Michigan bekam, dafür aber ein Zugehöriger zu einer ethnischen Minderheit, wird auf Diversität hingewiesen: Es sei ein zwingendes Interesse des Staates für die künftige Gestaltung der Gesellschaft über ein diverses Angebot an potentiellen Führungskräften zu verfügen (vgl. Peters/Birkhäuser 2005, S. 24).

Die Affirmative Action-Politik hat vor dem Hintergrund des äußerst löchrigen amerikanischen Systems der sozialen Sicherheit beigetragen, dass einzelne Zugehörige ethnischer Minderheiten und der afroamerikanischen Bevölkerung Studienplätze, besser bezahlte Jobs im öffentlichen Dienst und in der Politik erhielten und in die Mittelschicht aufstiegen. Darüber hinaus „ergatterten“ ambitionierte Zugehörige privilegiert Aufgaben im Rahmen der institutionalisierten Gleichstellungspolitik oder betrieben ihre Karriere auf diesem Feld als Rechtsanwälte und Verbandsfunktionäre. Zugleich hat dieser Kampf um Aufmerksamkeit, Meinungsführerschaft und Statusgewinne für die eigene Gruppe erhebliche Einbußen an Solidarität untereinander gebracht, vielfach Misstrauen gesät und Unterstützung in der übrigen Bevölkerung gekostet: Statt Vorurteile abzubauen wurden sie verfestigt. Den Institutionen, auf deren Boden solche Kämpfe ausgetragen werden, kommt dies nicht zugute. Ihr Kerngeschäft leidet. Der Übergang vom Verbot der (negativen) Diskriminierung zum Gebot der (positiven) Diskriminierung stellt sich als ein zweischneidiges Schwert heraus. Die Universität von

Chicago machte jüngst klar, dass ihr wissenschaftlicher Auftrag nicht den Interessenkämpfen organisierter und autoritär auftretender Minderheiten geopfert werde (vgl. Sollors 2016).

In seiner Autobiographie schildert Barack Obama seine Probleme (nicht schwarz genug oder zu schwarz zu sein) an der Universität und während seiner Tätigkeit als Sozialarbeiter in Chicago, da viele afroamerikanischen Gruppen Solidarität nunmehr nach dem Kriterium der „richtigen“ Hautfarbe erteilten. Leidenschaftlich plädiert er dagegen, Menschen auf eine „ursprüngliche“ Herkunft oder Hautfarbe zu reduzieren, um daraus politisches Kapital zu schlagen (vgl. Obama 2009, S. 13ff., 114).

#### 4. Diversitäts- und Antidiskriminierungspolitik in Deutschland

Im Vergleich mit den USA kommt das in Deutschland existierende sozialstaatliche Netz mit seinen Versicherungsleistungen auch schwach in den Arbeitsmarkt integrieren Gruppen zugute. Durch die Ausweitung des Bildungssystems und der Einführung von Förderungsinstrumenten wie Bafög gelingt es immer wieder, wenn auch nie vollständig, prekäre Bevölkerungsgruppen zu integrieren (vgl. Geißler 2014, S. 371). Nachweisbare negative wie positive Diskriminierung sind in öffentlichen Institutionen grundgesetzlich nicht erlaubt. Zudem gelten die Antidiskriminierungsrichtlinien der Vereinten Nationen (UN) und der Europäischen Union (EU).<sup>5</sup> UN und EU verfügen über Einrichtungen, die die Umsetzung ihrer Richtlinien in den Nationalstaaten beobachten und beurteilen. Mit dem Europäischen Gerichtshof existiert ein Organ zur Klage gegen Diskriminierungsverstöße in den Mitgliedsstaaten.

Protagonisten der Diversität spannen „einen großen Schirm“ auf, unter den sie möglichst alle sozialen Bewegungen gegen Marginalisierung, Diskriminierung und soziale Ungleichheit zusammenfassen.<sup>6</sup> Die meisten (beispielsweise die Verbände von Hörgeschädigten) verfügen über weit zurückreichende Traditionen, institutionalisierte Organisationsformen und Politikfelder mit Einfluss in die Parteien und Parlamente hinein. Die Wurzeln, die Geschichte und Erfolge der jeweiligen sozialen Bewegungen sind zu unterschiedlich, um sich einem global formulierten Ansatz unterzuordnen. Außerdem hängt eine erfolgreiche Politik der zivilgesellschaftlichen Interessengruppen von einer genauen Kenntnis der konkreten Bedingungen vor Ort ab. So weichen hierzulande die institutionellen Grundlagen der Glaubens-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit nach GG Art. 4 von den rechtlichen Bestimmungen innerhalb des angelsächsischen Kontextes ab und setzen enge Grenzen für die Implementation von globalen, zumeist von Unternehmensberatungen entworfenen Top-Down-Strategien, die an den konkreten Realitäten vorbeigehen und über kurz oder lang Widerstand provozieren.<sup>7</sup> Geraten beispielsweise die weltanschaulich und religiös neutralen staatlichen Institutionen durch Maximalforderungen nach religiöser Betätigung (hinsichtlich der Kleiderordnung, der Einrichtung von Gebetsräumen oder der Ermöglichung von Gebetszeiten) unter Druck, dann ist zu befürchten, dass etwa in Schulen der Schulfriede gefährdet und die rechtsstaatlich begründete liberale Haltung gegenüber der Ausübung der Religion in Frage gestellt wird. Eine „religiös unmusikalische“ Mehrheit könnte sich vielerorts veranlasst sehen, den Weg in den laizistischen Staat zu fordern.

## 5. Diversität – und das variierte Tocqueville-Paradoxon: Die Sensibilität für Verschiedenheit wächst in dem Maße, in dem Verschiedenheit als Alltagsfahrung Normalität ausmacht

### Diversität der Lebensformen durch die Deregulierung diskriminierender Normen

Der französische Politikwissenschaftler Alexis de Tocqueville stellte auf seiner Amerika-Reise fest: Die Empörung über soziale Ungleichheiten nimmt in Phasen zu, in denen bereits Maßnahmen zum Abbau ergriffen werden (vgl. Tocqueville 1835/1840). Der Begriff der Diversität gewinnt hierzulande als Mobilisierungsformel in Organisationen und Gesellschaft zu einer Zeit an Einfluss<sup>8</sup>, in der sich bereits eine außerordentliche Diversität von Lebensformen in Deutschland durchgesetzt hat, die sich in den 1960er Jahren als Folge des Wandels der industriellen Basis zu Dienstleistungs- und Wissensökonomien, des Ausbaus des Sozialstaats, der Erhöhung des Konsums der privaten Haushalte, der Bildungsexpansion und des Aufstiegs großer Teile der Bevölkerung in die Mittelschicht herauskristallisiert hat. Die sozioökonomischen Ungleichheiten, die auf den tradierten Klassenunterschieden und -konflikten beruhten, verschwanden weitgehend, ohne dass alle vom Strukturwandel betroffenen Schichten in den „Fahrstuhl nach oben“ einstiegen. (vgl. Geißler 2014, S. 129ff., 594ff.)

Zeitgleich setzte eine Politik der Gestaltung der Gesellschaft ein, die von einer beispiellosen Welle kultureller Liberalisierung getragen wurde. Diskriminierende Normen im Familien-, Ehe-, Scheidungs- und Sexualrecht wurden hinweggefegt, wie die Beseitigung der Vorrechte des Vaters und Ehemanns in der Kindererziehung (1979) und bei der Zustimmung zur außerhäuslichen Beschäftigung der Ehefrau (1976). Das vorherrschende Familienernährer-Hausfrauen-Modell, unterstützt durch ein konservatives Bild von Frauen, reduziert auf die Rollen als Mutter und Ehefrau, erodierte. Die Politik der Gleichstellung von Frauen (in allen Lebensbereichen) nahm Fahrt auf. Im Bereich von Religion und Glauben wurden Vorstellungen von einem strafenden Gott zunehmend abgelöst von der Verbreitung einer Ethik der Menschenrechte, von Toleranz gegenüber verschiedenen religiösen und nichtreligiösen Einstellungen und von der Akzeptanz einer fortschreitenden Säkularisierung des öffentlichen Lebens. Der Glaube gilt seitdem den meisten Menschen als persönliche Angelegenheit, für die sie weder Benachteiligung noch Bevorzugung erwarten. Auch ein enges Verständnis, worauf es im Leben ankommt und ein autoritäres, auf Unterordnung beruhendes Ideal von Persönlichkeit wurden aufgegeben. Sukzessiv kristallisierten sich freiheitlich-plurale Lebensformen, jenseits der Tradition, heraus. Parallel dazu expandierte ein bunt organisierter zivilgesellschaftlicher Sektor, subsidiär an den Neigungen der Bürger und Bürgerinnen ansetzend. Vor allem aber lieferte der Ausbau des Sozial- und Bildungsstaats den institutionellen Rahmen, der Bevölkerung Mobilität und Vielfalt zu ermöglichen und zu flankieren.

Es handelte sich dabei um einen „Prozess der Zivilisation“ (Norbert Elias), der auf einem umfassenden Abbau diskriminierender Normen beruhte. Der freiheitliche Gehalt der in der Verfassung verankerten Grundrechte als Grundlage von vielfältigen Lebensformen in Deutschland trat deutlich ins Bewusstsein der Bevölkerung. In den späten 1980er Jahren wurde dafür der zunächst nur in Deutschland existierende Begriff der Individualisierung (Ulrich Beck) gefunden.<sup>9</sup> Diese Entwicklung kam bereits zugewanderten Bevölkerungsgruppen verschiedener ethnischer, religiöser und kultu-

reller Orientierungen zugute, die vor allem in Städten zum urbanen Lebensgefühl beitragen und bis heute als integriert gelten.

Vor dem geschilderten Hintergrund des sozioökonomischen Wachstums, des vorangegangenen Abbaus diskriminierender Normen und der kulturellen Liberalisierung von Weltanschauungen und Lebensformen konnte die gewaltige, aber noch unabgeschlossene Integrationsaufgabe der Wiedervereinigung gelingen, in der über 16 Millionen Bürger und Bürgerinnen der ehemaligen DDR mit verschiedenen Sozialisationserfahrungen hinsichtlich Religion, Geschlechterordnung und politischer Bildung eine nachholende konsumistische und kulturelle Modernisierung ihrer Arbeits- und Lebenswelten bis heute erfolgreich durchlaufen (vgl. Geißler 2014, S. 63ff.).

## Diversitäts- und die Gleichstellungspolitik für Frauen konkurrieren in der Praxis

Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist eine Aufgabe der gesellschaftlichen Mehrheit und nicht diverser Gruppen. Das seit der Bildungsexpansion bis heute anhaltende Aufhol- und Überholmanöver der Frauen bei schulischen, zunehmend auch universitären Abschlüssen und die im OECD-Vergleich hohe Erwerbstätigkeit von Frauen signalisieren eine Erfolgsgeschichte, die ohne eine breite Zustimmung in der Öffentlichkeit nicht zu erreichen gewesen wäre.

Daher ist zu fragen: Verhalten sich Diversity und Gender zueinander als „Albtraum oder Traumpaar?“ (vgl. Andresen, Koreuber, Lüdke, (Hrsg.) 2009).<sup>10</sup> Auch wenn viele Autoren in diesem Sammelband Schnittstellen (zwischen Gender Mainstreaming und dem Diversity Management) erkennen (vgl. Meuser 2009, S.104ff), so überwiegt Skepsis gegen die Zusammenführung beider Ansätze. Gravierende Bedenken bestehen: Der grundlegende Gedanke einer alle persönlichen Bereiche umfassenden Emanzipation der Frauen in der Gesellschaft erscheint mit der Forderung nach Akzeptanz für religiöse oder ethnische Gemeinschaften unvereinbar, die auf patriarchaler Herrschaft beruhen. Die Zunahme des Anteils von anerkannten Gemeinschaften, die in ihren Familien nach patriarchalen Mustern leben, lässt – zumindest im öffentlichen Raum – einen Rollback für Frauen befürchten, selbstbestimmt zu leben. Außerdem erleben Aktivistinnen der Frauenpolitik, wenn sie sich auf Diversitätspolitik einlassen, dass die Priorisierung von Strategien, etwa zur Erhöhung der Beschäftigung von Frauen, undurchführbar wird; denn jede Gruppe glaubt, den Generalstab im Tornister zu haben und trickst die andere entsprechend aus. Während sich marktwirtschaftlich agierende Unternehmen letztlich in ihrer Personalpolitik nicht in die Irre leiten lassen, weil sie sonst vom Markt verschwinden, sind öffentliche Einrichtungen, die es allen Parteien recht machen wollen, nicht gefeit davor, sich, angeleitet durch Diversity-Management, völlig zu verzetteln.

Zwei Ursachen sind jedoch maßgeblich für die nach wie vor bestehende Ungleichheit der Einkommen von Männern und Frauen: 1. Die Probleme, Beruf und Familie zu vereinbaren, führen zu großen familiären Belastungen, die Frauen mit Teilzeitbeschäftigung schultern und dafür geringeres Einkommen in Kauf nehmen. Alle Maßnahmen, Beruf und Familie zu vereinbaren, dienen daher der Gleichstellung beider Geschlechter und ebenso den Familien von Minderheiten in diesem Land. 2. Die Arbeitsplätze „an der Basis“ innerhalb des Sozial-, Gesundheits- und Bildungsstaats werden überwiegend von Frauen ausgeübt. Während sich Diversitätspolitik zwar vielfach um die Schulung von Führungskräften (etwa Chefärzte) kümmert, fehlen die Ansätze für die unteren Berufsgruppen (etwa für Krankenschwestern), obwohl gerade diese Berufe



stark ethnisch differenziert ausgeübt werden und die vorhandene dünne Personaldecke zu vielen Belastungen führt. Eine Politik des Institutionenausbaus hilft weiter. Sie kommt der Mehrheit zu gute, nicht nur einzelnen Gruppen.

## 6. Diversität – Teil der Lösung oder des Problems?

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass die Bedeutung des Begriffs der Diversität kontextspezifisch variiert und von strategischer Natur ist. Er markiert eine Weichenstellung in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung vom Kampf gegen Diskriminierung zum Kampf für die Rechte von Minderheiten. Im Personalwesen zielt das in den USA entwickelte Diversity-Management auf Maßnahmen von Unternehmen, heterogene Belegschaften optimal einzusetzen. Gesellschaftspolitische Strategien rekurrieren auf den Begriff der Diversität, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Belange von Minderheiten zu lenken sowie das Selbstbewusstsein der zugehörigen Individuen zu stärken. Diese Politik wird von global agierenden Netzwerken und Verbänden getragen. In Deutschland steht die Frage der Gestaltung der Einwanderungsgesellschaft im Zentrum der Öffentlichkeit. Das Bewusstsein der Diversität kann Anlass sein, über kulturelle und ethnische Grenzen hinweg miteinander ins Gespräch zu kommen, aber auch zu Abgrenzungen gegenüber anderen Bevölkerungsgruppen und Hypersensibilität für die eigene Befindlichkeit. Die Politik ist im Rahmen von Rechtsstaat und Demokratie gefordert, Vorschläge für die institutionelle Grundlage auszuarbeiten, die eine Integration ermöglicht, ohne Bevölkerungsgruppen gegeneinander in Stellung zu bringen.

### Anmerkungen

- 1 Diese Zusammenstellung geht auf Gespräche, teilnehmende Beobachtungen auf Tagungen und Literaturrecherchen der Autorin zurück. Es fehlt bislang eine Forschungsarbeit, die wissens- und netzwerksoziologisch die transnationale Etablierung des Diversitäts-Paradigmas rekonstruiert.
- 2 In der Unbestimmtheit des Begriffs Diversität liegt ein gravierender Unterschied zu den großen sozialen Bewegungen, der Arbeiter- und Frauenbewegung, die mit theoriebegründenden Begriffen um Einsicht und Anhängerschaft warben. Michael Stuber setzt sich mit der Schwierigkeit einer verbindlichen Definition auseinander und fasst den Begriff als Instrument einer Potential-Analyse auf, um anhand vieler Beispiele seine Nützlichkeit für das betriebliche Personalwesen herauszustreichen (vgl. Stuber 2009, S.15ff.).
- 3 Bude sieht dabei die Gefahr von „Ethnorassismus“ (S. 101). Die Allensbach-Studie Nr. 222 gibt Auskunft darüber, wie die Deutschen sich selbst sehen (vgl. Petersen 2016, S. 8).
- 4 Die oftmals zu hörenden Äußerungen von Individuen, ihre beruflichen Ziele durch Qualifikation und Leistung zu erreichen und nicht aufgrund von Hautfarbe, Geschlecht oder Religion charakterisieren vielfach das Selbstverständnis der Individuen (vgl. Petersen 2016, S. 8).
- 5 Der Rat der EU beschloss Gleichbehandlungsrichtlinien, die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in geltendes deutsches Recht umgesetzt wurden: die Antirassismus-Richtlinie (2000/43/EG), die Rahmenrichtlinie Beschäftigung (2000/78/EG), die „Gender-Richtlinie“ (2002/73EG), die Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter auch außerhalb der Arbeitswelt (2004/113/EG).
- 6 Auch hierzu gibt die bereits zitierte Studie der Heinrich Böll Stiftung (2010) einen Überblick. In dem Sammelband von Fereidooni/Zeoli (2016) wird der Ansatz der Diversität auf vielfältige Handlungsfelder (Schule, Museum, Betrieb, Medien) mit den dort existierenden Formen der Ungleichheit bezogen.

- 7 Deutschland verfügt über ein flächendeckendes öffentliches Bildungssystem, das der Einflussnahme von Religionsgemeinschaften auf Inhalte und Organisation wenig Spielraum lässt, völlig anders als in den USA.
- 8 Beispielsweise wird immer wieder gefordert, den sozialen Aufstieg von Migrant\*innen im öffentlichen Dienst durch eine Quotierung zu fördern. Dem steht allerdings die Pflicht zur Bestenauslese nach Art. 33II GG entgegen. Sogar die Bundeswehr orientiert sich an der von Unternehmen verabschiedeten „Charta der Vielfalt“. Es ist zu hoffen, dass die für sie unverzichtbare Loyalität und Kameradschaftlichkeit ihres Personals nicht durch zu starke Wertbindungen anderer Art herausgefordert werden.
- 9 Die einflussreiche Soziologie der Schule von Ulrich Beck fokussierte die Begriffe Individualisierung und Zivilgesellschaft. Sie blendete zukunftsoptimistisch den Stellenwert nationalstaatlich verankerter Politik und Institutionen aus und beteiligte sich dadurch indirekt an deren Legitimitätsschwund. Auf dieser Linie lag das Politikverständnis im Interesse global agierender Netzwerke.
- 10 Durchgehend wird argumentiert, dass die Übernahme von global konzipierten Strategien, noch dazu auf betriebswirtschaftlicher Grundlage, vor Ort kaum Fortschritt bringt.

## Literaturverzeichnis

- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (2009): *Gender und Diversity – Albtraum oder Traumpaar?* Wiesbaden.
- Bender, Christiane/Wiesendahl, Elmar (2011): *Ehernes Gesetz der Oligarchie: Ist Demokratie möglich?* In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 61. Jg., 44-45/2011, S. 19-24.
- Blom, Herman/Meier, Harald (2004): *Interkulturelles Management*. Herne/Berlin.
- Bude, Heinz (2016): *Das Gefühl der Welt. Über die Macht von Stimmungen*. München.
- Emcke, Carolin (2016): *Dankesrede*. In: *Aussprachen aus Anlass der Verleihung des Friedenspreises des deutschen Buchhandels*. Frankfurt am Main.
- Fereidooni, Karim/Zeoli, Antoinetta P. (2016): *Managing Diversity*. Wiesbaden.
- Gilens, Martin/Page, Benjamin I. (2014): *Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens*. In: *Perspectives on Politics*, Vol 12/No.3, S. 564-581.
- Geißler, Rainer (2014): *Die Sozialstruktur Deutschlands*. Wiesbaden.
- Hanappi-Egger, Edeltraud u.a. (2015): *Diversitätsmanagement: Ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland*. In: dies. (Hrsg.): *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung*. Wiesbaden, S. 149-167.
- Kaube, Jürgen (2016): *Die Irrtümer der Wähler-Beschimpfer*. In: *FAZ* vom 10.11.2016.
- Koopmans, Ruud/Statham, Paul (2001): *Herausforderungen des liberalen Nationalstaats? Postnationalismus, Multikulturalismus und die politischen Forderungen von Migrant\*innen und ethnischen Minderheiten in Großbritannien und Deutschland*. In: Klein, A. et al. (eds): *Globalisierung – Partizipation – Protest*. Opladen, S. 121-153.
- Meuser, Michael (2009): *Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik*. In: Andresen u.a.: *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* Wiesbaden, S. 95-110.
- Peters, Anne/Birkhäuser, Noah (2005): *Affirmative Action à l'Américaine – Vorbild für Europa?* In: *Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht* 65, S. 1-34.
- Petersen, Thomas (2016): *Was ist deutsch? Ergebnisse der Allensbach-Studie*. In: *FAZ* vom 22.10.2016.
- Plummer, Deborah (2003): *Handbook of Diversity Management*. Lanham.
- Sackmann, Rosemarie (2004): *Kollektive Identität und Akkulturation*. In: Dies.: *Zuwanderung und Integration*. Wiesbaden, S. 119-140.
- Sollors, Werner (2016): *Die schwierige Solidarität des schwarzen Amerikas*. In: *FAZ* vom 09.03.2016.
- Stuber, Michael (2009): *Diversity. Das Potenzial-Prinzip*. Köln.

- Tocqueville, Alexis de (1835/1840): *De la démocratie en Amérique*. Paris.
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertrud/Wächter, Hartmut: *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*. München/Mering, S. 1-23.
- Werz, Michael/Morgan, Julie Margetta (2010): *Affirmative Action in the United States*. In Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): *Positive Maßnahmen. Von Antidiskriminierung zu Diversity*. Berlin.
- Winkler, Gabriele/Degele, Nina (2009): *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld.

## Salonfähiger Populismus



Björn Milbradt  
Floris Biskamp  
Yvonne Albrecht  
Lukas Kiepe (Hrsg.)

### Ruck nach rechts?

Rechtspopulismus,  
Rechtsextremismus und die  
Frage nach Gegenstrategien

2017. 220 Seiten. Kart.  
24,90 € (D), 25,60 € (A)  
ISBN 978-3-8474-2069-9  
eISBN 978-3-8474-1039-3

Rechtspopulistische Bewegungen und Parteien sind europaweit auf dem Vormarsch. Mit Pegida und AfD entstand auch in Deutschland ein organisiertes rechtspopulistisches Milieu, das in weiten Teilen der Bevölkerung auf positive Resonanz stößt.

Daher widmet sich der Band den Feindbildern der Rechten und ihrer Präsenz in der sogenannten „Mitte“. Die AutorInnen stellen verschiedene theoretische Perspektiven vor, analysieren die Rolle der Medien und diskutieren Interventionsmöglichkeiten.



[www.shop.budrich-academic.de](http://www.shop.budrich-academic.de)