

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

"Dismantling the Master's House with the Master's Tools?"
Diversitätsmanagement zwischen neoliberaler Anerkennung
und struktureller Transformation

verfasst von | submitted by
Isabel Aichinger BSc MSc

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 808

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Gender Studies

Betreut von | Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Gabriele Michalitsch

Abstract

Von Nancy Frasers gerechtigkeits-theoretischen Überlegungen zu Anerkennung, Umverteilung und Repräsentation ausgehend, untersucht die Masterarbeit die Umsetzung von Diversitätsmanagement. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, inwiefern Diversitätsstrategien nicht nur – im neoliberalen Kontext stets dominanten – ökonomischen Interessen dienen, sondern gleichstellungspolitische Ziele erfüllen und letztlich transformativ wirken. Auf Basis einer Literaturanalyse werden die zentralen Argumente der Kritik an Diversitätsmanagement herausgearbeitet: der Fokus auf Förderung von Einzelpersonen – meist *weißen* Akademikerinnen aus der Mittelschicht – sowie die Dominanz von Kosten-Nutzen-Überlegungen und nicht zuletzt Marketingzwecken. In den Interviews mit neun Expert*innen aus der Gleichstellungs-, Gender- bzw. Diversitätsarbeit wird allerdings deutlich, dass Diversitätsmanagement nicht ausschließlich symbolisch bzw. nicht-performativ ist, sondern auch Veränderungen von Strukturen, Kulturen und Prozessen innerhalb von Organisationen vorantreibt. Die Arbeit weist auf wesentliche Erfolgsfaktoren von Diversitätsmanagement hin, aber auch auf die Notwendigkeit struktureller und intersektionaler Ansätze, um nicht lediglich einzelne Personen in Organisationen zu integrieren, sondern Strukturen sozialer Ungleichheiten effektiv zu adressieren. Die Ergebnisse der Arbeit legen nahe, dass Diversitätsstrategien im Sinne „affirmativer Sabotage“ als Werkzeuge subversiv genutzt werden können, um antidiskriminatorische Agenden innerhalb des neoliberalen Kontexts zu verfolgen und letztlich institutionelle Diskriminierung abzubauen sowie strukturelle Veränderungen zu bewirken.

Abstract

The master's thesis draws on Nancy Fraser's considerations on recognition, redistribution, and representation to examine how diversity management is implemented. It explores whether diversity strategies can extend beyond the economic interests that typically dominate in a neoliberal context to also fulfil equality objectives. Through a literature analysis, the thesis outlines key critiques of diversity management: the tendency to prioritise the promotion of individuals – mostly *white*, middle-class female academics – and the dominant focus on cost-benefit considerations, often driven by marketing purposes. However, interviews with nine experts in equality, gender, and diversity work reveal that diversity management is not merely symbolic or non-performative; it can also drive changes in organisational structures, cultures, and processes. The thesis highlights success factors for diversity management and underscores the need for structural and intersectional approaches to address structures of social inequalities, rather than merely integrating individuals into existing systems. The findings of this thesis suggest that diversity strategies can be used as tools of “affirmative sabotage” to advance anti-discriminatory agendas within a neoliberal framework to reduce institutional discrimination and drive structural change.

„If the success of diversity is partly that it becomes detached from histories of struggle over inequality, then the success of diversity work might require reattaching the word to those same histories.” – Sara Ahmed (2012: 80)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Thema und Fragestellung	1
1.2	Ziele und Relevanz der Arbeit	2
1.3	Theoretischer Hintergrund	3
1.4	Methodik	4
1.5	Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretische Grundlagen	6
2.1	Diversität und Differenz	6
2.2	Diskriminierung	8
2.3	Gleichbehandlung, Gleichstellung und Antidiskriminierung	9
3	Begriff und Genese von Diversitätsmanagement	11
3.1	Definition	11
3.2	Historische Entwicklung	12
3.2.1	Soziale Bewegungen und Antidiskriminierungspolitik in den USA (1950er- bis 1970er-Jahre)	12
3.2.2	Diversitätsbewegung und strategische Integration in den USA (1980er- bis 2000er-Jahre)	13
3.2.3	Chancengleichheitsprogramme und Gender Mainstreaming in der EU (1980er- bis 2000er-Jahre)	14
3.2.4	Von Diversitätsmanagement zu Diversity, Equity & Inclusion (ab 2000er-Jahre)	16
3.3	Organisationale Diversitätsansätze	18
3.3.1	Fairness- und Antidiskriminierungsansatz	18
3.3.2	Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	18
3.3.3	Lern- und Effektivitätsansatz	19
3.4	Forschungsstand	20
4	Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext	22
4.1	Dominanz von Marktprinzipien	23
4.2	Deregulierung des Arbeitsmarktes	24
4.3	Privatisierung	28
4.4	Entpolitisierung	30

5	„No recognition without redistribution and representation“ – Nancy Fraser	34
5.1	Umverteilung	35
5.2	Anerkennung	37
5.3	Repräsentation	39
6	„The master’s tools will never dismantle the master’s house“ – Audre Lorde	42
6.1	Nicht-Performativität der Master’s Tools	44
6.2	Affirmative Sabotage zur Destabilisierung des Master’s House	45
7	Expert*innen-Interviews	48
7.1	Methodik	48
7.1.1	Erhebung	48
7.1.2	Auswertung	51
7.2	Ergebnisse	53
7.2.1	Begriffsverständnis	54
7.2.2	Handlungsfelder und Maßnahmen	56
7.2.3	Erfolgsfaktoren und Empfehlungen	60
7.2.4	Auswirkungen	66
7.2.5	Kritikpunkte	69
7.2.6	Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen	76
7.3	Interpretation der Ergebnisse	78
7.3.1	Zugang zu Diversitätsmanagement	78
7.3.2	Empfehlungen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement	79
7.3.3	Spannungsfeld zwischen Business Case und Equity Case	81
7.3.4	Feministische Kritik an Diversitätsmanagement	82
8	Conclusio	84
9	Literaturverzeichnis	90
10	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	99
11	Anhang	100
11.1	Interview-Leitfaden	100
11.2	Nutzung von KI-Tools	102

1 Einleitung

1.1 Thema und Fragestellung

Diversität, Chancengleichheit und Inklusion sind in den letzten Jahren zu wichtigen Themen in der betrieblichen Praxis geworden. Insbesondere das verstärkte öffentliche Bewusstsein sowie gesellschaftliche Diskussionen über Rassismus, Geschlechtergleichstellung und LGBTIQ+-Rechte haben dazu beigetragen, dass diesen Inhalten auch in der Arbeitswelt vermehrt Beachtung beigemessen wird. Immer häufiger setzen sich Unternehmen und Organisationen mit der Frage auseinander, wie sie eine inklusive und vielfältige Arbeitsumgebung schaffen können. In diesem Zusammenhang ist Diversitätsmanagement, oft auch als *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) bezeichnet, zu einem bedeutsamen strategischen Instrument für Unternehmen und Organisationen geworden, um Diversität zu fördern. Im Hinblick auf Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, Religion oder sexuelle Orientierung implementieren Organisationen Maßnahmen zur Förderung einer vielfältigen Belegschaft. Dazu zählen beispielsweise Recruitingmaßnahmen, Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, Workshops, Schulungen, Netzwerke oder Mentoring-Programme.

Die Motive und Ziele von DEI in der Arbeitswelt sind dabei vielseitig. Zunächst wird argumentiert, dass Diversitätsmanagement dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen zu steigern. Vor diesem Hintergrund erscheint der Trend zur Umsetzung von DEI-Maßnahmen vor allem aus wirtschaftlichen Gründen rentabel. Da eine vielfältige Belegschaft unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen aufweist, so das Argument, können kreative und innovative Lösungen entwickelt sowie die Bedürfnisse von Kund*innen adäquater abgebildet und verstanden werden. Es wird angenommen, dass Unternehmen, die sich für Diversität und Inklusion einsetzen, in der Regel eine höhere Produktivität und Effektivität erzielen. Diese Erkenntnisse führen dazu, dass Diversitätsmanagement – gerade im neoliberalen Kontext – primär als ökonomisches Anliegen diskutiert wird.

Wird Diversitätsmanagement rein betriebswirtschaftlich ausgerichtet, rücken moralisch-ethische und politische Aspekte wie Antidiskriminierung, Gleichstellung und Chancengleichheit mitunter in den Hintergrund. Insbesondere im Rahmen der Geschlechterforschung hat die „Idee der Antidiskriminierung qua Ökonomisierung“ (Bruchhagen/Koall 2009) zu differenzierten Einschätzungen von Diversitätsmanagement geführt. Ein häufig geäußertes Bedenken ist, dass das Thema Diversität zu einem reinen

Lippenbekenntnis verkommt und Unternehmen und Organisationen sich nur aus Imagegründen damit befassen. Folglich wird Diversitätsmanagement oftmals bloß oberflächlich und symbolisch umgesetzt. In diesem Kontext ist zu erkennen, dass Unternehmen häufig individuell ausgerichtete DEI-Maßnahmen umsetzen, um einzelne Personen zu inkludieren. Isolierte Interventionen führen jedoch dazu, dass marginalisierte Gruppen in bestehende Macht- und Entscheidungsstrukturen integriert werden, ohne diese Strukturen selbst in Frage zu stellen. Ein solches individualisierendes und entpolitisiertes Diversitätsmanagement fördert schließlich weder Partizipation, noch baut es institutionelle Diskriminierung ab, so die Kritik. An Diversitätsmanagement wird somit der Verlust einer kritischen Perspektive befürchtet, die jedoch grundlegende Voraussetzung sei, um Fragen der Ungleichheit zu adressieren und strukturelle Veränderungen zu erreichen.

Obwohl es zahlreiche DEI-kritische Stimmen aus geschlechtertheoretischen Perspektiven gibt, fehlen konkrete Vorschläge, wie Diversitätsmanagement in Organisationen emanzipatorisch ausgerichtet werden kann. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Masterarbeit an. Ich hinterfrage, wie Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext gestaltet werden kann, um dem Ziel von Antidiskriminierung gerecht zu werden. Ich gehe davon aus, dass sich wirtschaftliche und gleichstellungspolitische Ziele dabei nicht zwingend widersprechen müssen. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, antidiskriminatorische Agenden in Einklang mit neoliberalen Rahmenbedingungen zu bringen, um eine praxisorientierte Umsetzung von DEI zu ermöglichen. Im Zuge der Arbeit untersuche ich daher, welche Ansätze und Faktoren dazu beitragen, dass Diversitätsmanagement als Instrument zur Umsetzung von Antidiskriminierung und Förderung von Gleichstellung wirksam eingesetzt werden kann. Die Forschungsfragen formuliere ich wie folgt: Wie kann Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext gestaltet werden, sodass es dem Ziel von Gleichstellung gerecht wird? Welche zentralen Kritikpunkte an Diversitätsmanagement werden aus feministischer Sicht diskutiert und welche Schlüsse lassen sich daraus für die Ausgestaltung der Praxis von Diversitätsmanagement ziehen?

1.2 Ziele und Relevanz der Arbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, aus feministischer Sicht eine kritische Untersuchung von Diversitätsmanagement vorzunehmen und einzuschätzen, inwiefern DEI jenseits von ökonomischen Zielen auch gleichstellungspolitische Anliegen erfüllen kann.

In der Literatur zu Diversitätsmanagement konzentrieren sich Wirtschaftswissenschaftler*innen oft auf funktionale Aspekte einer vielfältigen Belegschaft. Allerdings werden in diesem Kontext die mit Diversität verbundenen gesellschaftlichen Prozesse der Differenzsetzung, die Diskriminierung hervorbringen, vernachlässigt. Dies führt dazu, dass organisationale und gesellschaftliche Strukturen bei der Umsetzung von DEI-Maßnahmen ignoriert werden. Die Gender Studies können diese Mechanismen offenlegen und Ansatzpunkte zur Förderung von strukturellen Veränderungen in Organisationen liefern. Die Anwendung feministischer Erkenntnisse auf Diversitätsmanagement ermöglicht eine nuancierte Herangehensweise, die sich von der reinen Anerkennung von Vielfalt im neoliberalen Kontext abgrenzt. Aufgrund dessen dient die vorliegende Masterarbeit dazu, den vorherrschenden businessorientierten Diskurs zu DEI um gleichstellungspolitische Ansätze zu ergänzen. Dabei werden feministische Perspektiven ins Zentrum gerückt, um Kritikpunkte an DEI zu untersuchen. Ziel ist, das emanzipative Potenzial von Diversitätsmanagement durch kritische Reflexion zu stärken und Schlussfolgerungen für die Implementierung von Diversitätsmanagement abzuleiten.

1.3 Theoretischer Hintergrund

Für eine feministische Auseinandersetzung mit Diversitätsmanagement gibt es zahlreiche Ansatzpunkte. Mein Verständnis von Diversität als gesellschaftliches Phänomen der Differenzhandlung ist primär an poststrukturalistischen Ansätzen orientiert. Demnach werden Diversitätsdimensionen wie *Gender*, *Race* und *Class* als Differenzkategorien begriffen, die in Interaktionen und performativen Zuschreibungen gesellschaftlich hergestellt werden. Diskriminierung verstehe ich dabei als „soziale Konstruktion und Verwendung von Unterscheidungen zwischen Personenkategorien und imaginären Gruppen, die mit Vorstellungen über Ähnlichkeit und Fremdheit, Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit sowie über angemessene Positionen im Gefüge der sozialen Ungleichheiten verbunden sind“ (Scherr 2017: 39). Anknüpfend daran nehme ich an, dass Diskriminierung nicht nur auf das Verhalten von Einzelpersonen zurückzuführen ist, sondern vielmehr als vielschichtiges soziales Phänomen in den Strukturen, Kulturen und Praktiken von Organisationen verankert ist.

In diesem Zusammenhang betrachte ich Diversitätsmanagement als gleichstellungspolitisches Konzept. Im Zuge der Organisationsentwicklung können mithilfe DEI diskriminierende Strukturen und Prozesse kritisch hinterfragt und bearbeitet werden. Letztlich kann die Organisation von den Folgen einer inklusiven Organisationsstruktur und -kultur profitieren. Mit diesem Verständnis knüpfe ich im Sinne des Lern- und Effektivitätsansatzes (Thomas/Ely

1996) an eine ganzheitlich-systemische Herangehensweise an, die politische und ökonomische Ziele verbindet. In diesem Kontext beziehe ich mich auf feministisch fokussierte Kritik an Diversitätsmanagement, die sich mit dem Spannungsfeld zwischen neoliberaler Instrumentalisierung von Diversität einerseits und Anspruch auf Antidiskriminierung andererseits befasst.

Die Untersuchungen von Nancy Fraser (2013b) stellen in diesem Kontext einen wichtigen Referenzpunkt für meine Analyse von Diversitätsmanagement dar. Anhand Frasers Überlegungen zu Anerkennung, Umverteilung und Repräsentation weise ich auf die Notwendigkeit hin, nicht nur Unterschiede anzuerkennen, sondern auch Ressourcen umzuverteilen und Partizipation zu ermöglichen. Eine ausschließliche Fokussierung auf Anerkennung würde hingegen dazu führen, dass strukturelle Benachteiligungen und Ungleichheiten ignoriert werden und die Ursachen von Diskriminierung unangetastet bleiben. Anknüpfend daran ziehe ich die These „The master’s tools will never dismantle the master’s house“ von Audre Lorde (1984), die Untersuchungen zur Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit von Sara Ahmed (2012) und die Strategie zur affirmativen Sabotage Gayatri Chakravorty Spivaks (2012) heran, um zu erörtern, inwiefern Diversitätsmanagement als Antidiskriminierungsstrategie im neoliberalen Kontext genutzt werden kann. Eine kritische Perspektive auf Diversitätsmanagement erfordert dabei eine Auseinandersetzung mit den zugrunde liegenden Strukturen, weshalb nicht nur die individuelle Ebene, sondern auch strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen untersucht werden.

1.4 Methodik

Um einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema zu erhalten, führe ich zunächst eine Literaturanalyse durch. Zu diesem Zweck mache ich mich auf die Suche nach feministisch orientierten Publikationen zu Diversitätsmanagement. Dabei beziehe ich Forschungsarbeiten aus den Bereichen Diversitätsmanagement, Gender Studies und Organisationsforschung ein. Die grundlegenden Thesen aus der ausgewählten Literatur interpretiere ich dann im Hinblick auf die Forschungsfrage, indem ich die zentralen Kritikpunkte an DEI aus feministischer Sicht erörtere.

Darauf aufbauend führe ich Expert*innen-Interviews mit Diversitätsbeauftragten durch. Die Interviews zielen darauf ab, das theoretische Wissen um praktische Perspektiven zu ergänzen und Einblicke in die Praxis von Diversitätsmanagement in Unternehmen zu erlangen. Durch die Einbeziehung von Expert*innenwissen können praxisnahe Ansatzpunkte für die

Implementierung von DEI gefunden werden. Zur Auswertung der gewonnenen Daten wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) durchgeführt, wobei die Inhalte der Interviews systematisch erfasst und kategorisiert werden. Die Ergebnisse dieser Analyse tragen schließlich dazu bei, die Forschungsfrage zu beantworten und konkrete Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von DEI abzuleiten.

1.5 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen von Diversitätsmanagement vorgestellt. Hierbei erläutere ich die Begriffe und Konzepte von Diversität und Differenz (*Kapitel 2.1*), von Diskriminierung (*Kapitel 2.2*) sowie von Chancengleichheit, Antidiskriminierung und Inklusion (*Kapitel 2.3*). Anknüpfend daran widmet sich Kapitel 3 dem Begriff und der Genese von Diversitätsmanagement. Es findet eine Auseinandersetzung mit der Definition und historischen Entwicklung von Diversitätsmanagement statt (*Kapitel 3.1 und 3.2*), um die verschiedenen Ansätze, denen die praktische Umsetzung von Diversitätsmanagement folgen kann, nachvollziehbar zu machen (*Kapitel 3.3*). Ebenso analysiere ich den aktuellen Forschungsstand zu Diversitätsmanagement (*Kapitel 3.4*). Anschließend untersuche ich in Kapitel 4 Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext. Dabei setze ich mich mit zentralen Kritikpunkten an Diversitätsmanagement auseinander, die aus feministischen Perspektiven formuliert werden. Die Überlegungen strukturiere ich entlang der Prinzipien der Dominanz von Marktprinzipien (*Kapitel 4.1*), der Deregulierung des Arbeitsmarktes (*Kapitel 4.2*), der Privatisierung (*Kapitel 4.3*) und der Entpolitisierung (*Kapitel 4.4*). Zudem behandle ich zwei ausgewählte theoretische Zugänge: das Gerechtigkeitskonzept der Umverteilung, Anerkennung und Repräsentation von Nancy Fraser (*Kapitel 5*) sowie das Diktum „The master’s tools will never dismantle the master’s house“ von Audre Lorde (*Kapitel 6*). In Kapitel 7 beschreibe ich die empirische Untersuchung, die auf Expert*innen-Interviews mit Diversitätsbeauftragten in Unternehmen basiert. Abschließend fasse ich in Kapitel 8 die Erkenntnisse der Forschungsarbeit zusammen. Ziel ist es, Schlussfolgerungen abzuleiten, wie Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext gestaltet werden kann, um eine inklusive Organisationskultur zu schaffen, die dem Ziel von Antidiskriminierung gerecht wird.

2 Theoretische Grundlagen

Gesellschaftspolitische und ökonomische Veränderungen haben den öffentlichen Diskurs zu Diversität angeregt, sodass sich seit den 2000er-Jahren vermehrt auch Unternehmen und Organisationen mit Diversitätsfragen auseinandersetzen und Diversitätsmanagement umsetzen (Bendl et al. 2012: 11, Krell et al. 2007). Doch was ist unter den Begriffen *Diversität* und *Diversitätsmanagement* zu verstehen? Um diese Fragen zu beantworten, beinhaltet das nachstehende Kapitel konzeptionelle Überlegungen zum Diversitätsbegriff und expliziert den theoretischen Referenzrahmen dieser Arbeit.

2.1 Diversität und Differenz

Ursprünglich stammt der Begriff *diversitas* aus dem Lateinischen und bedeutet Vielfalt bzw. Vielfältigkeit (Duden 2024). In einer weiten Definition umfasst Diversität „individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen“ (Abdul-Hussain/Hofmann 2013). Diversität beschreibt also die Eigenschaften, Kontexte und Lebenssituationen, in denen sich Menschen unterscheiden oder ähneln können. Die Grundlage für den Diversitätsbegriff bilden dabei soziale Kategorien wie Geschlecht, Alter, Behinderung, Ethnizität, Religion und sexuelle Orientierung (Abdul-Hussain/Hofmann 2013).

Als vielschichtiges und interdisziplinäres Thema wird Diversität aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Die spezifischen theoretischen Zugänge zu Diversität variieren deshalb je nach wissenschaftlicher Disziplin stark. So wird Diversität in der betriebswirtschaftlichen Debatte (z. B. Bendl/Hanappi-Egger 2009, Mensi-Klarbach 2012) oft in Zusammenhang mit einer vielfältigen Belegschaft betrachtet, die es aus wirtschaftlichen Gründen zu nutzen gilt. Eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive fokussiert daher die ökonomischen Auswirkungen von Diversität und untersucht, wie verschiedene Merkmale wie Geschlecht oder Alter die Arbeitsleistung und -produktivität beeinflussen können, während Fragen der Ungleichheit und Diskriminierung ausgeklammert werden. Im sozialwissenschaftlichen Diskurs (z. B. Ahmed 2012, Castro Varela/Dhawan 2011, Dhawan/Castro Varela 2016, Purtschert 2007, Thompson/Vorbrugg 2018, Wetterer 2002) stehen hingegen historisch entstandene Differenzhandlungen, die mit sozialen Ungleichheiten verschränkt sind, im Vordergrund. Mein Verständnis von Diversität knüpft hier an, weswegen ich mich in meinen Ausführungen auf ein soziologisches Begriffsverständnis beziehe.

Soziologisch und ethnologisch betrachtet ist Diversität das Resultat von Differenzierungen und Differenzhandlungen. Poststrukturalistische Ansätze gehen in diesem Kontext davon aus, dass soziale Kategorien gesellschaftlich konstruiert sind. Candance West und Sarah Fenstermaker (1995) weisen mit *Doing Difference* auf das Herstellen, Machen und Erzeugen von sozialen Differenzen hin. Diversität verstehen sie folglich als Differenzkategorie, die interaktiv hergestellt wird. Auch Martin Fuchs (2007) erläutert anhand des Begriffes der Differenz, wie Diversität sozial konstruiert wird. In diesem Kontext betont er den sozial-konstruktivistischen Charakter von Differenzierungsprozessen:

„Es scheint offensichtlich, dass Menschen in unterschiedliche Identitätsgruppen, kulturelle und soziale Kategorien unterteilt werden können [...]. Die kategoriale Vielfalt scheint in den Augen vieler besonders hoch in spät- oder postmodernen wie postkolonialen Gesellschaften, die von [...] Globalisierung und Mobilität geprägt sind. Wir müssen uns jedoch [...] bewusst sein, dass Diversität nicht einfach als gegeben genommen werden kann. Worte wie Diversity, Multikulturalität, Gender-Differenz oder Generationenkonflikt behandeln als Faktum, was eigentlich das Ergebnis von [...] interpretativen Handlungen [...] ist und deshalb immer neu bestimmt wird. Das heißt, soziologisch oder ethnologisch beziehungsweise anthropologisch verstanden, ist soziale Diversität das Resultat von Differenzierungen, von Differenzhandlungen. [...] Wenn wir über Grundprobleme von Diversität sprechen, sollten wir also zuerst über Differenz reden.“ (Fuchs 2007: 17–18)

Differenzkonstruktionen werden also durch eine bestimmte Praxis erst hervorgebracht. MacKinnon (1989) weist in diesem Sinne darauf hin, dass Differenz durch Ungleichheit erzeugt wird: „Inequality comes first; difference comes after“ (219). Gleichzeitig besteht im soziologischen Diskurs die Auffassung, dass Differenzen genutzt werden, um Machtverhältnisse, Hierarchien und Ausschlüsse zu reproduzieren (Bendl et al. 2012: 11; Bruchhagen/Koall 2010: 939–940).

Diversität bezieht sich also in einem engen Verständnis auf sozial konstruierte Differenzen, anhand derer bestimmt wird, was als normal oder abnormal gilt und wer inkludiert oder exkludiert wird. Die Dimensionen Geschlecht, Alter, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung oder soziale Herkunft sind also mit gesellschaftlichen Zuschreibungen, sozialen Positionierungen und Diskriminierungen verbunden.

2.2 Diskriminierung

Nach Albert Scherr kann Diskriminierung verstanden werden als „Verwendung von kategorialen, das heißt vermeintlich eindeutigen und trennscharfen Unterscheidungen zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlung mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligungen“ (Scherr 2016: 3). Es handelt sich also um unmittelbare Diskriminierung, wenn eine Person wegen eines Merkmals benachteiligt wird – Gleiches wird also ungleich behandelt (Scherr 2016: 12). Aber auch Vorschriften, die auf den ersten Blick neutral erscheinen, können dazu führen, dass eine bestimmte Personengruppe aufgrund ungleicher Voraussetzungen benachteiligt wird, was unter dem Begriff der mittelbaren Diskriminierung behandelt wird – Ungleiches wird also gleichbehandelt (Scherr 2016: 13).

Diskriminierung geschieht somit auf der Grundlage von kategorialen Einteilungen und damit verbundenen Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten. Demnach kann Diskriminierung als Unterscheidungspraxis charakterisiert werden, die eng mit gesellschaftlichen Normalitätskonstruktionen verbunden ist: „Die Normalen“ werden von denjenigen unterschieden, die „in unerwünschter Weise anders“ sind (Goffmann 2010: 13). Da die zugeschriebenen Eigenschaften diskriminierter Personen von der Norm der Dominanzgesellschaft abweichen, wird ihnen der Status als gleichberechtigte und gleichwertige Gesellschaftsmitglieder abgesprochen (Goffmann 2010: 13, Offe 1996: 274, Scherr 2010: 43). In diesem Kontext erfüllen soziale Klassifikationen und Eigenschaftszuschreibungen die Funktion, Positionen innerhalb einer sozialen Ordnung zuzuordnen, mit denen bestimmte Aufgaben, Erwartungen, Rollen und Ressourcen einhergehen (Scherr 2012: 1). Dies führt dazu, dass die Zuweisung benachteiligter Positionen sowie der Ausschluss von sozialer Teilhabe nicht als ungerecht bewertet, sondern auf die vermeintliche Abweichung von der Norm zurückgeführt bzw. als „unvermeidbares Ergebnis“ von „Andersartigkeit“ (Scherr 2016: 3) betrachtet wird.

Im alltäglichen Sprachgebrauch bedeutet Diskriminierung „ein abwertendes Sprechen und benachteiligendes Handeln von Einzelpersonen“ (Scherr 2017: 40). Die sozialwissenschaftliche Forschung hat jedoch aufgezeigt, dass Diskriminierung nicht hinreichend durch das Fehlverhalten Einzelner erklärt werden kann: „Individuelle Einstellungen und Handlungen sind [...] nicht der Ausgangspunkt und die Ursache, sondern ein Bestandteil und ein Ergebnis sozialer Strukturen und Prozesse“ (Scherr 2017: 40). Aufgrund dessen verstehe ich Diskriminierung nicht ausschließlich als Ergebnis von stereotypen,

benachteiligenden Handlungen. Vielmehr handelt es sich um ein vielschichtiges soziales Phänomen, das auf institutionalisierte Normen, Routinen sowie Praktiken zurückzuführen ist. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass „Organisationen [...] von besonderer Bedeutung für die Herstellung und Aufrechterhaltung diskriminierender Verhältnisse“ (Scherr 2017: 39) sind. In diesem Zusammenhang beschreibt der Begriff der institutionellen Diskriminierung, dass diskriminierende Unterscheidungen in den Strukturen, Kulturen und Praktiken von Organisationen und Institutionen verankert sind (Gomolla 2017: 134, Scherr 2017: 39). So bilden sich in Organisationen etwa normative Erwartungs- und Verhaltensmuster sowie kollektive Wissensrepertoires aus, die als Maßstab für alle Mitglieder dienen, was zu Benachteiligungen von Angehörigen untergeordneter Gruppen führt. Mit dem Begriff der institutionellen Diskriminierung werden somit „latente Formen der Benachteiligung und des Ausschlusses (...) und für selbstverständlich genommene Überzeugungen, Wertorientierungen und Praktiken“ zur Sprache gebracht (Gomolla 2017: 141–142).

2.3 Gleichbehandlung, Gleichstellung und Antidiskriminierung

Das Gleichbehandlungsgesetz in Österreich verbietet Diskriminierung in der Arbeitswelt aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Alter und sexueller Orientierung. Da juristische Gleichberechtigung jedoch nicht automatisch zu faktischer Gleichbehandlung führt, stehen Organisationen vor der Aufgabe, Maßnahmen zu setzen, um Diskriminierung zu verhindern bzw. zu beseitigen. Im Zuge dessen werden Antidiskriminierungsstrategien in Organisationen verankert, um Gleichstellung zu fördern: „Als Antidiskriminierung sind sämtliche Maßnahmen zu verstehen, welche gegen [...] Diskriminierung gesetzt werden. Antidiskriminierung bedeutet also, gegen jede Form und Art von Diskriminierung anzukämpfen und diese letztlich zu verhindern“ (BMAW 2023: 8–9).

Gudrun-Axeli Knapp (2011) betont die Relevanz der Geschlechterforschung für die Umsetzung von Gleichstellung. Sie entwickelt drei Perspektiven, die „ein wichtiges Korrektiv für die Praxis der Gleichstellung sein können“ (Knapp 2011: 72). (1) *Gleichheitsansätze* greifen die Forderung nach gleicher Teilhabe und gleichen Rechten für alle Menschen auf; so z. B. gleiche Bezahlung und gleiche Aufstiegschancen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft oder sexueller Orientierung. Eine Gleichstellungspolitik, die sich ausschließlich an Gleichheit orientiert, tendiert jedoch dazu, sich an androzentrische Normen innerhalb eines neoliberalen Umfeldes anzupassen (Knapp 2011: 74). (2) *Differenzansätze* zielen darauf ab, die androzentrische Wertordnung zu kritisieren und weiblich gelesene Eigenschaften, Fähigkeiten

und Tätigkeiten aufzuwerten. Einseitige Differenzstrategien laufen jedoch Gefahr, Stereotype zu reproduzieren und Geschlecht zu naturalisieren: „Durch die ständige diskursive Dramatisierung der Geschlechterdifferenz wird das bipolare Koordinatensystem ‚männlich‘/‚weiblich‘ fortgeschrieben, anstatt es außer Kraft zu setzen oder zu ‚dekonstruieren‘“ (Knapp 2011: 73). (3) *Dekonstruktionsansätze* haben schließlich zum Ziel, die binäre Geschlechterordnung sowie stereotype Zuschreibungen zu hinterfragen, um eine grundlegende Veränderung gesellschaftlicher Normen und Strukturen zu bewirken (Knapp 2011: 75). Doch auch dieser Ansatz weist Grenzen auf:

„Gerade weil Dekonstruktion das Grundmuster zweigeschlechtlichen Denkens radikal in Frage stellt, greift sie den Rahmen an, in dem überhaupt noch verallgemeinernde Aussagen über geschlechtstypische Problemlagen und Konfliktkonstellationen gemacht werden können.“ (Wetterer 2002: 34)

Mit diesen Ausführungen sei darauf hingewiesen, dass theoretisch fundierte Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstrategien eine Verbindung der Perspektiven von Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion darstellen: Erstens zielt Gleichstellungspolitik auf rechtlicher Ebene darauf ab, Chancengleichheit und Gleichbehandlung zu fördern, indem Benachteiligungen abgebaut werden (Konzept der Gleichheit). Zweitens werden Defizite auf struktureller Ebene korrigiert, die auf historisch entstandene Ungleichheit beruhen (Konzept der Differenz). Drittens werden auf diskursiver Ebene die Verwendung von stereotypisierenden Eigenschaftszuschreibungen delegitimiert (Konzept der Dekonstruktion). Auf diese Weise kann Gleichstellungspolitik dazu beitragen, Diskriminierungen abzubauen. Diese Überlegungen gilt es somit auch für die Implementierung von Diversitätsmanagement in Unternehmen und Organisationen im Hinterkopf zu behalten.

3 Begriff und Genese von Diversitätsmanagement

3.1 Definition

„In Mode gekommen [...] ist Diversity aber erst durch Diversity Management“ (Krell et al. 2007: 9). Dieses Zitat verdeutlicht, dass die zunehmende Aufmerksamkeit für das Konzept der Diversität erst mit der Einführung von Diversitätsmanagement aufgekommen ist. Der Begriff *Diversitätsmanagement* verweist im Allgemeinen auf „Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt [in Organisationen]“ (Krell et al. 2007: 9).

Innerhalb des Diskurses zu Diversitätsmanagement existieren jedoch unterschiedliche Sichtweisen und Definitionen, wobei insbesondere die ökonomische und gleichstellungspolitische Perspektive zu unterschiedlichen Auslegungen führen (Bendl et al. 2012: 15–17). In ökonomischen Definitionen liegt der Schwerpunkt auf dem betriebswirtschaftlichen Nutzen von Diversität. Diversitätsmanagement wird hier als strategischer Managementansatz betrachtet, der die Vielfalt von Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Kooperationspartner*innen und weiteren relevanten Gruppen gezielt wahrnimmt, fördert und nutzt. Dies dient schlussendlich dazu, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und dessen Organisationserfolg zu steigern. In gleichstellungspolitischen Definitionen steht hingegen die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen im Vordergrund. Demzufolge zielt Diversitätsmanagement darauf ab, Diskriminierungen abzubauen und Gleichstellung zu fördern. Dies beinhaltet, diskriminierende Strukturen und Prozesse kritisch zu reflektieren und zu verändern, marginalisierte Gruppen zu unterstützen und gleiche Teilhabe zu ermöglichen.

In den verschiedenen Begriffsbestimmungen ist zu erkennen, dass Diversitätsmanagement ein vielseitiges Konzept für den Umgang mit Diversität in Unternehmen und Organisationen ist, das unterschiedliche Zugänge aufweist und dementsprechend teilweise auch widersprüchliche Ziele verfolgen kann. Diese Vielseitigkeit des Begriffs und des Konzepts führe ich auf die historische Entwicklung von Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen zurück, auf die ich im folgenden Kapitel eingehe.

3.2 Historische Entwicklung

3.2.1 Soziale Bewegungen und Antidiskriminierungspolitik in den USA (1950er- bis 1970er-Jahre)

Die historischen Wurzeln von Diversitätsmanagement werden in sozialen Bewegungen der 1950er- und 1960er-Jahre in den USA verortet, in denen politische Kämpfe um Gleichheit geführt wurden. Als *Grassrootsbewegungen* (Abdul-Hussain/Baig 2009: 33, Dobusch 2015: 19, Engel 2007: 98, Hermann 2022: 81, Vedder 2006: 3, Wallner 2020: 16) setzen sich die Bürgerrechts- und die Frauenbewegungen gegen Diskriminierung – unter anderem am Arbeitsplatz – ein. Als Reaktion wird der *Civil Rights Act* (Abdul-Hussain/Baig 2009: 34, Dobusch 2015: 20, Engel 2007: 98, Hermann 2022: 81, Vedder 2006: 3, Wallner 2020: 17) im Jahr 1964 verabschiedet. Dieses Gesetz gilt als Ausgangspunkt für den juristischen Kampf gegen Diskriminierung und verbietet Diskriminierung aufgrund von Race, Hautfarbe, Religion, Geschlecht und nationaler Herkunft. Die 1965 gegründete Equal Employment Opportunity Commission geht Beschwerden im Zusammenhang mit Diskriminierung nach und leitet rechtliche Schritte ein, wenn Verstöße gegen den Civil Rights Act vorliegen.

Gleichzeitig wurden *Affirmative-Action-Maßnahmen* (Abdul-Hussain/Baig 2009: 35-36, Dobusch 2015: 21, Salzbrunn 2014: 114, Vedder 2006: 4, Wallner 2020: 17) eingeführt, um Diskriminierungen von benachteiligten Gruppen zu kompensieren. Gruppen, die in der Vergangenheit diskriminiert wurden – wie Frauen oder Schwarze Personen –, sollten gezielt bevorzugt werden. Die Anwendungsgebiete der Affirmative Action umfassten die Vergabe öffentlicher Aufträge, Einstellungen im öffentlichen Dienst und Zulassungen zu Universitäten. In diesem Zusammenhang erwiesen sich beispielsweise Quotenregelungen als wirksame Methode, um die Repräsentanz von marginalisierten Gruppen am Arbeitsplatz, in Schulen oder Universitäten zu fördern.¹

Unternehmen waren somit dazu angehalten, Antidiskriminierungsmaßnahmen umzusetzen, andernfalls drohten Strafen. Diese gesetzlichen Grundlagen galten als bedeutende Meilensteine, die Gleichbehandlung im beruflichen Umfeld festlegten und maßgeblich zur Entwicklung des Diversitätsmanagements beitrugen. Wallner (2020) fasst zusammen:

¹ Im Juni 2023 entschied der republikanisch dominierte Supreme Court im Fall *Students for Fair Admissions v. Harvard*, dass die Berücksichtigung von Race bei der Studienzulassung gegen den Civil Rights Act verstößt. Diese Entscheidung bedeutet, dass Universitäten nun nicht länger die Praxis der Affirmative Action anwenden dürfen.

„Die Aktivitäten und Forderungen sozialer Bewegungen waren [...] durchaus eine bedeutende Grundvoraussetzung für die Entstehung der entsprechenden Rechtsgrundlagen. Im weiteren Verlauf wurden dann allerdings auch ökonomische Argumente für die Implementierung und Nutzung dieser Strategien angeführt.“ (Wallner 2020: 21)

3.2.2 Diversitätsbewegung und strategische Integration in den USA (1980er- bis 2000er-Jahre)

Der von Anfang an erhebliche Widerstand gegen die eingeführten Gleichstellungsmaßnahmen (Dobusch 2015: 21, Salzbrunn 2014: 115, Vedder 2006: 4, Wallner 2020: 17) spitzt sich in den 1980er-Jahren zu. Insbesondere die Idee der positiven Diskriminierung durch Affirmative-Action-Programme wird kontrovers diskutiert. So sahen sich etwa *weiße* Männer einer „Reverse Discrimination“ ausgesetzt, woraufhin die Gleichstellungsanforderungen während der Präsidentschaft des Republikaners Ronald Reagan 1981 entschärft wurden. In diesem Kontext wird von einem „Backlash“ (Gardenswartz/Rowe 1993) gesprochen, der Gleichstellungsfortschritte behindert. Mit der Abkehr von Affirmative Action vollzieht sich schließlich ein Paradigmenwechsel: „Die Widerstände gegen Diversitätsstrategien, die im Abbau rechtlicher Anforderungen gipfelten, können [...] als *turning point* in der Geschichte des Diversity Managements gelesen werden“ (Wallner 2020: 18).

In weiterer Folge gewinnen ökonomische Argumente für die Nutzung von Diversity-Strategien an Bedeutung (Bendl et al. 2012: 12–13, Dobusch 2015: 21, Engel 2007: 100, Hermann 2022: 82, Vedder 2006: 4, Wallner 2020: 18), die durch die Publikation des *Workforce-2000-Reports* (Johnston/Packer 1987) unterstützt werden. Dieser Bericht prognostiziert, dass sich die demografische Zusammensetzung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis 2000 grundlegend verändern werde: Der Anteil *weißer* Männer an der Erwerbsbevölkerung werde abnehmen und die Bedeutung von Frauen, älteren Beschäftigten und ethnischen Minderheiten für Organisationen werde zunehmen. Daher würden Organisationen mit Rekrutierungsproblemen sowie mit Fragen der Diversität konfrontiert werden. Daraufhin erkennen Organisationen den Bedarf an umfassenderen Strategien, um konstruktiv und produktiv mit der Vielfalt der Belegschaft umzugehen. Damit verändert sich die Perspektive von Antidiskriminierung und Chancengleichheit hin zur Perspektive der gezielten Nutzung von Vielfalt. Im Gegensatz zu den gesetzlichen Vorgaben des Civil Rights Acts und zu den Affirmative-Action-Maßnahmen, die den Unternehmen von staatlicher Seite auferlegt worden sind, werden nun genuin ökonomische Interessen der Organisation in den Vordergrund gestellt:

„Nun ging es nicht mehr darum, die bestehenden Arbeitskräfte möglichst gut zu integrieren. Die Managementrhetorik verschob sich zugunsten eines neuen Ziels: das der bestmöglichen Effizienz von vielfältig zusammengesetzten Teams, deren Arbeit dem ganzen Unternehmen zugute kommt (und damit dessen Profit maximiert).“ (Salzbrunn 2014: 115)

Organisationen, die sich Sorgen über den Arbeitskräftemangel machen und konstruktiv mit der personellen Vielfalt in ihrer Belegschaft umgehen wollen, wenden sich Anfang der 1990er-Jahre dem aufkommenden Konzept von *Diversitätsmanagement* (Dobusch 2015: 21–22, Hermann 2022: 82, Vedder 2006: 6) zu. Der neue Managementansatz zum Umgang mit Vielfalt soll eine Lösung für Herausforderungen in der Personalbeschaffung bieten und Unternehmen dabei unterstützen, Programme zur Förderung von Diversität zu entwickeln und in die Unternehmenskultur zu integrieren. Die Begriffsentwicklung von Diversitätsmanagement und erste theoretische Fundierungen erfolgen unter anderem von Taylor Cox, Stacy Blake-Beard, Lee Gardenswartz, Anita Rowe und R. Roosevelt Thomas (Cox/Blake 1991, Cox 1993, Gardenswartz/Rowe 1993, Thomas 1992), die den Diskurs zu Diversitätsmanagement entscheidend geprägt haben. Zugleich werden erste Diversitätstrainings vom National Training Laboratories Institute of Applied Behavioural Science, einem Non-Profit-Institut für Verhaltenspsychologie, angeboten. In weiterer Folge setzt sich Diversitätsmanagement sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor durch.

3.2.3 Chancengleichheitsprogramme und Gender Mainstreaming in der EU (1980er- bis 2000er-Jahre)

Während die Diversitätsbewegung in den USA als Bottom-up-Entwicklung verstanden wird, wird in Europa eher von einer Top-down-Strategie gesprochen, die nicht unmittelbar mit sozialen Bewegungen verbunden ist. Dennoch sollte nicht übersehen werden, dass die Fortschritte bei der Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt auf einer langen Geschichte von Kämpfen um Gleichstellung beruhen, die maßgeblich von der Frauenbewegung geprägt wurde. Die Einführung von Diversitätsmanagement in Europa wird letztlich hauptsächlich auf demografische Veränderungen und den Einfluss der Globalisierung zurückgeführt. Dies führt zur Einführung rechtlicher Regelungen auf EU-Ebene sowie nationaler Ebene, die schließlich Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung und zur Förderung von Gleichstellung und Diversität hervorbringen (Hermann 2022: 4).

Die Themen Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter gelangen ab den 1980er-Jahren in die betriebliche Diskussion in europäischen Ländern. Unternehmen und

Organisationen beginnen, *Chancengleichheitsprogramme* (Bendl 2004: 46–52, Bendl 2012: 240–245) zu implementieren. Diese Bemühungen waren eine Reaktion auf den ab den 1960er-Jahren steigenden Frauenanteil in der Erwerbsarbeit und die Frauenbewegung der 1970er-Jahre. Im Mittelpunkt stehen zum einen Frauenförderungsmaßnahmen, die auf betrieblicher Ebene auf eine geschlechtersensible Personalsuche und Personalentwicklung abzielen. Zum anderen werden Programme zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben umgesetzt. Chancengleichheitsprogramme können somit wie folgt definiert werden:

„Chancengleichheit am Arbeitsplatz‘ ist eine bewußte und gezielte von der Unternehmensleitung eingesetzte langfristige Strategie des Unternehmens mit dem Ziel, frauenspezifische Benachteiligungen abzubauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter effektiver bzw. effizienter zu nützen.“ (Bendl 1997: 23)

Obwohl im Zuge von Chancengleichheitsprogrammen bereits Verknüpfungen mit betrieblicher Effektivität und Effizienz hergestellt werden, liegt der Schwerpunkt auf dem Ziel der Geschlechtergleichstellung. Dabei ist im Kontext des feministischen Diskurses eine gleichheitstheoretische Positionierung zu erkennen: Frauen sollten die gleichen Chancen wie Männer haben, die ihnen aufgrund struktureller Benachteiligung verwehrt sind.

Ende der 1990er-Jahren führt die EU mit *Gender Mainstreaming* (Bendl 2004: 52–56, Bendl 2012: 245–251) einen Ansatz ein, der Gleichstellung, Gleichbehandlung und Chancengleichheit für den gesamten öffentlichen Bereich und auf politischer Ebene regelt. Die Idee von Gender Mainstreaming ist erstmals 1985 auf der UN-Weltfrauenkonferenz in Nairobi diskutiert und 1995 auf der UN-Weltfrauenkonferenz in Peking weiterentwickelt worden. Gender Mainstreaming verfolgt das Ziel, die Perspektive der Gleichstellung der Geschlechter in allen politischen Bereichen miteinzubeziehen. Damit soll die Geschlechterpolitik aus ihrer bisher untergeordneten und isolierten Position herausgeholt und als Querschnittsaufgabe in allen Politikbereichen in den Mainstream integriert werden („Mainstreaming“). Gender Mainstreaming wird 1999 im Amsterdamer Vertrag der EU verankert und ist somit eine Top-down-Strategie, „ersetzt aber nicht die Notwendigkeit gezielter Frauenförderung, gleichstellungspolitischer Maßnahmen und entsprechender Einrichtungen“ (Hofmann et al. 2003: 14–15). Im Zuge der angestrebten Integration in den Mainstream erfährt – nun verstärkt vom öffentlichen Sektor zugekaufte – Gender-Kompetenz eine Aufwertung, was sich besonders in den Professionalisierungsbestrebungen von Gender-Expert*innen zeigt, und sich in neuen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten widerspiegelt. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgt durch verschiedene organisatorische Maßnahmen, darunter Monitoring,

Kosten-Nutzen-Analysen, Gender Budgeting, Checklisten, Leitfäden, Handbücher und Schulungen. Bei der Konzeption von Gender Mainstreaming wird auf ein differenztheoretisches Verständnis von Geschlecht rekurriert. Im Gender Mainstreaming nimmt außerdem die wirtschaftlich funktionale Bedeutung einen größeren Stellenwert ein als bei Chancengleichheitsprogrammen. Dies ist daran ablesbar, dass Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag hauptsächlich im Kontext der Schaffung eines gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion verankert ist.

Der Amsterdamer Vertrag ist Ausgangspunkt für zahlreiche Bestrebungen zu Gleichstellung und Diversität in der EU. Auf dessen Basis werden *Antidiskriminierungsrichtlinien* (Abdul-Hussain-Baig 2009: 23, Dreas 2019: 16) erlassen, die den Diskriminierungsschutz erweitern: So bezieht sich die „Antirassismus-Richtlinie“ (RL 2000/43/EG) auf die Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes auf ethnische Herkunft, die „Rahmen-Richtlinie Beschäftigung“ (RL 2000/78/EG) auf Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung und die „Gender-Richtlinie“ (RL 2002/73/EG) auf Geschlecht. Damit werden Mechanismen zur verbesserten Durchsetzung von Antidiskriminierungspolitiken etabliert. Sind bisherige Gleichstellungsmaßnahmen in Europa stark mit der Kategorie Geschlecht verknüpft gewesen, werden nun weitere Diversitätsdimensionen einbezogen.

Die EU-Richtlinien verpflichten Österreich dazu, rechtliche Regelungen zum Schutz vor Diskriminierung zu erlassen. Schließlich erfolgt die Umsetzung der europarechtlichen Vorgaben in das österreichische Recht mit der Änderung des *Gleichbehandlungsgesetzes* (GIBG) im Jahr 2004. Das Gesetz verbietet seither Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexueller Orientierung oder Behinderung. Seit Einführung des Gleichbehandlungsgesetzes 1979, das ursprünglich lediglich die Beseitigung von Lohnungleichheiten zwischen Frauen und Männern zum Ziel hatte, wird das Gesetz also umfassend erweitert.

3.2.4 Von Diversitätsmanagement zu Diversity, Equity & Inclusion (ab 2000er-Jahre)

Die gesetzlichen Richtlinien und Vorgaben zur Förderung von Gleichstellung und Antidiskriminierung haben zur Folge, dass sich immer mehr Unternehmen und Organisationen mit der Frage konfrontiert sehen, wie sie konstruktiv mit diesen Themen umgehen können. Nicht zuletzt im Kontext der fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung gewinnt schließlich das Thema der Diversität ab den 1990er-Jahren in Europa an Bedeutung. Zu dieser Zeit beginnen erste Unternehmen und Organisationen, insbesondere internationale Konzerne

sowie Bildungseinrichtungen, das Konzept von *Diversitätsmanagement* (Abdul-Hussain/Baig 2009: 16, Bendl 2004: 56-63, Dreas 2019: 15–16) aus den USA zu übernehmen. Dies geschieht einerseits, um rechtliche Bestimmungen zu erfüllen, und andererseits, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Infolgedessen gewinnt Diversitätsmanagement Ende der 1990er-Jahre auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung; seit der Jahrtausendwende kann in Österreich von einer Verbreitung und öffentlichen Diskussion von Diversität und Diversitätsmanagement gesprochen werden.

Im zeitlichen Verlauf zeigt sich, dass der Umgang mit Diversität einem Wandel ausgesetzt ist, der dem typischen „Fashion Cycle“ (Oswick/Noon 2014: 31) in Organisationen folgt:

„Das Thema muss progressiv sein, sich in vielfältigen Diskursen finden und Lösungsansätze für Organisationen bieten. Die Implementierung erfolgt hinsichtlich Kosten-Nutzen-Aspekten, die letztendlich ausschlaggebend für eine organisationale Verankerung sind.“ (Hermann 2022: 4)

Es zeigt sich, dass Chancengleichheitsprogramme primär antidiskriminatorisch ausgerichtet waren, während Gender Mainstreaming von Beginn an mit ökonomischen Überlegungen verknüpft wurde (Bendl 2012: 239). In diesem Sinne zielt auch Diversitätsmanagement in erster Linie auf den wirtschaftlichen Nutzen von Diversität ab (Bendl 2012: 253). Im Unterschied zu Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming hat Diversitätsmanagement jedoch einen breiteren Zugang, da es auch andere Diversitätsdimensionen einbezieht und eine intersektionale Betrachtung ermöglicht. Seit etwa zehn Jahren ist nun verstärkt von „*Diversity, Equity & Inclusion*“ die Rede, der „die neue Formel für den Umgang mit Differenz und Vielfalt“ zu sein scheint (Nentwich/Binswanger 2020: 111). Das psychologische Konzept der Inklusion zielt auf Teilhabe aller Mitarbeitenden einer Organisation ab und fordert somit „radikalere Veränderungen, die das Potential haben, auch Fragen der Machtverhältnisse und Privilegien neu zu stellen“ (Nentwich/Binswanger 2020: 111).

In diesem kurz umrissenen historischen Verlauf zeigt sich, dass Diversitätsmanagement unterschiedliche Ausrichtungen und Ziele verfolgen kann. Diese verschiedenen Ansätze werden nun im nächsten Unterkapitel konkreter herausgearbeitet.

3.3 Organisationale Diversitätsansätze

Die historische Entwicklung von Diversitätsmanagement spiegelt sich in verschiedenen zugrundeliegenden Paradigmen wider, die den Umgang mit Diversität in Organisationen prägten. Thomas und Ely (1996) unterscheiden drei Ansätze, die im Kontext von Diversitätsmanagement in Organisationen verfolgt werden: den moralisch-ethischen Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, den ökonomischen Marktzutritts- und Legitimationsansatz und den ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatz.

3.3.1 Fairness- und Antidiskriminierungsansatz

Der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz (Thomas/Ely 1996) rückt die moralisch-ethische Dimension des Umgangs mit Diversität in Organisationen in den Vordergrund. Er findet insbesondere in den 1960er- und 1970er-Jahren, einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels und des politischen Engagements für Bürger*innenrechte und soziale Gerechtigkeit, weite Verbreitung (Abdul-Hussain/Baig 2009: 37–38).

Dieser Ansatz betont die Gleichberechtigung und Gleichbehandlung aller Mitarbeiter*innen, indem er darauf abzielt, dass niemand aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Orientierung oder anderen persönlichen Merkmalen diskriminiert wird. Er legt einen starken Schwerpunkt auf die Einhaltung rechtlicher Verpflichtungen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter*innen gleichen Zugang zu Ressourcen, Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen haben (Hermann 2022: 5–7; Warmuth 2012: 207). In der Praxis können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um die Ziele des Fairness- und Antidiskriminierungsansatzes zu erreichen. Dazu zählen die Einführung von Quotenregelungen, die Festlegung von Codes of Conduct oder die Formulierung von Leitbildern, die Antidiskriminierung und Gleichstellung fördern (Engel 2007: 99). Jedoch bemängeln Kritiker*innen aus organisatorischer Sicht, dass in vielen Fällen verabsäumt wird, die positiven Auswirkungen von Diversität auf die Organisation zu erkennen (Warmuth 2012: 207).

3.3.2 Marktzutritts- und Legitimitätsansatz

Im Gegensatz dazu betrachtet der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz (Thomas/Ely 1996) Diversität als marktorientiertes und wettbewerbsförderndes Instrument, das nicht an sich wertgeschätzt wird, sondern als Mittel zum Erreichen von Geschäftszielen dient. Diese Strategie, die ab den 1980er-Jahren aufkam, orientiert sich ausschließlich am Business Case von Diversitätsmanagement (Warmuth 2012: 208). Die Zielsetzung besteht darin, eine

optimierte Marktbearbeitung zu gewährleisten, um ein breites Spektrum an Zielgruppen anzusprechen und den Bedürfnissen sowie Erwartungen von Kund*innen bestmöglich gerecht zu werden (Abdul-Hussain/Baig, 2009: 39). Krell und Sieben (2011) nennen folgende ökonomische Argumente für Diversitätsmanagement: Beschäftigungsstruktur, Kosten, Kreativität, Problemlösung, Personalmarketing, Marketing, Finanzierung, Flexibilität, Innovation sowie Internationalisierung.

Warmuth (2012: 208) weist in diesem Zusammenhang auf die Gefahr hin, dass implizite Stereotype fortgeschrieben werden, da angenommen wird, dass Personen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund oder gleichem Geschlecht dieselben Einstellungen und Verhaltensweisen aufweisen. Langfristig trägt diese Strategie tendenziell wenig zur Inklusion marginalisierter Personen bei (Dass/Parker 1999, Schulz 2009).

3.3.3 Lern- und Effektivitätsansatz

Der ab den 1990er-Jahren aufkommende Lern- und Effektivitätsansatz (Thomas/Ely 1996) verbindet schließlich die Fairness- und Antidiskriminierungsperspektive von Diversität mit der Marktzutritts- und Legitimitätsperspektive: Zum einen geht es darum, Diskriminierung abzubauen und Gleichstellung zu fördern, zum anderen werden diverse Kenntnisse, Erfahrungen und Einstellungen geschätzt und nach dem Prinzip des organisationalen Lernens gefördert (Warmuth 2012: 209). Ziel ist es, einen bewussten und konstruktiven Umgang mit Diversität zu schaffen, der der gesamten Organisation Lernprozesse ermöglicht (Abdul-Hussain/Baig, 2009: 40). Schulungs- und Beratungsmethoden, die auf dem Lern- und Effektivitätsansatz aufbauen, konzentrieren sich insbesondere auf die Organisationskultur sowie Gruppendynamiken mit Methoden wie Fokusgruppen, Ist-Soll-Analysen, Diversity-Audits, Vernetzungsveranstaltungen oder Sensibilisierungstrainings (Engel 2007: 103). Als Ergebnis profitiert die Organisation von einem inklusiven Arbeitsumfeld, erweitertem Know-How, optimaler Kund*innenbetreuung, einem positiven Image sowie finanziellen Vorteilen (Abdul-Hussain/Baig: 40–41). Diversität wird daher als Ressource und Lernchance betrachtet, um organisationale Ziele besser zu erreichen (Abdul-Hussain/Baig 2009: 41, Warmuth 2012: 209). Unter dieser Perspektive erweist sich Diversitätsmanagement als ganzheitlicher Organisationsentwicklungsprozess (Abdul-Hussain/Baig 2009: 41).

3.4 Forschungsstand

Diversität und Diversitätsmanagement werden als interdisziplinäre Themen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, was zu variierenden theoretischen Zugängen je nach wissenschaftlicher Disziplin führt. Hermann (2022) diagnostiziert eine Unschärfe in der Ausgestaltung von Diversitätsmanagement, die sie auf die parallele Entwicklung von praktischen Managementansätzen und akademischer Forschung zurückführt:

„Unterschiedliche, teils widersprüchliche Diskurse, differente variationsreiche theoretische und methodische Verortungen sowie Praktiken gestalten das Forschungsfeld unübersichtlich und schwer fassbar. Dazu trägt nicht nur die Interdisziplinarität, sondern auch der Fokus auf die Praxisebene bei, mit oft verschwimmenden Grenzen zwischen Fachliteratur für die Praxis und/oder akademischen Studien. Hearn und Louvrier (2017, S. 65) unterscheiden entsprechend zwischen einem Mainstream-Diskurs und einem akademischen Diskurs, die sich gegenseitig an- und abstoßen, aber auch vorantreiben.“ (Hermann 2022: 5)

Im zeitlichen Verlauf zeigt sich, dass die Forschung im Bereich von Antidiskriminierung, Gleichstellung und Diversität einem grundlegenden Wandel ausgesetzt war (Oswick/Noon 2014): In den 1970er-Jahren, als Antidiskriminierungsgesetze eingeführt wurden, steht der Gleichheitsansatz auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung im Mittelpunkt. Ab den 1990er-Jahren zeichnet sich eine bewusste Verschiebung hin zur Betonung von Diversität ab, wobei der ursprüngliche Schwerpunkt auf Antidiskriminierung zunehmend hinter wirtschaftliche Überlegungen tritt: „Das Thema Vielfalt verdrängte das Thema Gleichstellung in den 2000er-Jahren“ (Hermann 2022: 85).

In der Forschung sind also unterschiedliche Zugänge zu Diversität zu erkennen, wobei diese Ansätze auf Erkenntnisse aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zurückgreifen. In der betriebswirtschaftlichen Debatte (z. B. Bendl et al. 2012, Bendl/Hanappi-Egger 2009, Mensi-Klarbach 2012) wird Diversität im Kontext einer vielfältigen Belegschaft betrachtet, die es aus wirtschaftlichen Gründen zu nutzen gilt. Wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten untersuchen daher primär, wie Merkmale wie Geschlecht oder Alter die Arbeitsleistung in Teams beeinflussen können. Zu kritisieren ist an dieser Stelle, „dass die Behandlung von Ungleichheitsverhältnissen und Differenzsetzungspraktiken zunehmend losgelöst von Verteilungs- und Gerechtigkeitsdiskussionen und den damit verbundenen gesellschaftspolitischen Zielsetzungen“ (Hofmann 2012: 30) stattfindet. Hier knüpfen

sozialwissenschaftliche Herangehensweisen an (z. B. Ahmed 2012, Castro Varela/Dhawan 2011, Dhawan/Castro Varela 2016), die die mit Diversität verbundenen gesellschaftlichen Prozesse der Differenzsetzung, die Diskriminierung hervorbringen, untersuchen. Insbesondere die Gender Studies können diese Mechanismen analysieren und Ansatzpunkte formulieren, wie Diversitätsmanagement als Antidiskriminierungsstrategie in Unternehmen und Organisationen eingesetzt werden kann. Hier zeigt sich allerdings, dass Geschlechterforscher*innen (z. B. Knapp 2005, Purtschert 2007, Thompson/Vorbrugg 2018, Wetterer 2002) Diversitätsmanagement ablehnend gegenüberstehen. Ihre Kritikpunkte beziehen sich primär auf die rein ökonomische Motivation von Diversitätsmanagement, deren Ausblendung von Machtverhältnissen sowie der damit einhergehenden Reproduktion von Stereotypen (Krell et al. 2007: 12). Dabei zeigt sich ein sehr einseitiges Bild: Es wird Kritik geübt, jedoch werden keine Umsetzungsempfehlungen ausgesprochen, wie Diversitätsmanagement emanzipatorisch ausgerichtet werden kann. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Masterarbeit an und zielt darauf ab, Empfehlungen für die Ausgestaltung der Praxis aus einer Perspektive im Kontext der Gender Studies abzuleiten.

4 Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext

In der aktuellen Diskussion um Diversitätsmanagement wird vermehrt darauf hingewiesen, dass dieses Konzept neoliberale Prinzipien in seine Strategien integriert (z. B. Hermann 2022, Koall 2002, Kutzner 2010, Purtschert 2007, Schunter-Kleemann 2006: 58). Nach Michalitsch (2004a) bedeutet Neoliberalismus, dass sämtliche gesellschaftlichen Bereiche der Dominanz des Marktes untergeordnet werden:

„Neoliberalismus bedeutet Unterordnung weiter gesellschaftlicher Bereiche unter die Dominanz des Marktes und enge Begrenzung staatlicher Aufgaben. Der Staat hat sich den Marktkräften zu unterwerfen und lediglich deren Rahmenbedingungen zu sichern. Vor allem der Schutz des Privateigentums und vertraglicher Rechte stehen hierbei im Vordergrund. Doch darüber hinaus impliziert Neoliberalismus einen umfassenden, auf ökonomischer Selbstregulierung durch den Markt basierenden gesellschaftlichen Ordnungs- und Entwicklungsentwurf, demgemäß Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen restrukturiert sowie das Verhältnis von Staat und Öffentlichem neu definiert – und diese Kategorien selbst reinterpretiert – werden.“ (Michalitsch 2004a: 144)

Im Zentrum meiner Argumentation steht die Verknüpfung von Diversitätsmanagement mit neoliberalen Prinzipien. Dies wirft die Frage auf, inwieweit ökonomische Interessen die gleichstellungspolitische Zielsetzung von Diversitätsmanagement – nämlich die Beseitigung von Diskriminierung – überlagern. Meine Überlegungen strukturiere ich entlang von vier zentralen neoliberalen Prinzipien, die die Umsetzung von Diversitätsmanagement in Unternehmen und Organisationen maßgeblich beeinflussen: (1) Dominanz von Marktprinzipien, (2) Deregulierung des Arbeitsmarktes, (3) Privatisierung und (4) Entpolitisierung (z. B. Amstutz 2010, Bendl 2007, Bruder-Bezzel 2020, Fraser 2013a, Fraser 2017, Hofbauer/Ludwig 2005, Michalitsch 2006, Sauer 2007, Schunter-Kleemann 2006, Pühl 2003, Purtschert 2007). Diese Grundprinzipien bilden den Rahmen für die Analyse der Dynamiken von Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext. Die Untersuchung zielt darauf ab, ein Verständnis für die Auswirkungen der neoliberalen Ideologie auf Diversitätsmanagement zu entwickeln und potenzielle Herausforderungen im Rahmen von betrieblichen Gleichstellungsbemühungen aufzuzeigen.

4.1 Dominanz von Marktprinzipien

Die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit stellt ein grundlegendes Prinzip neoliberaler Restrukturierung dar, das darauf ausgerichtet ist, Gewinne und betriebswirtschaftliche Effizienz von Unternehmen und Organisationen zu erhöhen. In diesem Kontext wird Diversitätsmanagement oftmals als Instrument zur Profitsteigerung eingesetzt, wobei es die Logik des Marktes und die Rhetorik des Wettbewerbs übernimmt (Bendl 2007: 23, Hofbauer/Ludwig 2005: 39, Kutzner 2010: 35, Sauer 2007: 34).

Eine zentrale Idee von Diversitätsmanagement besteht darin, bislang benachteiligte Gruppen verstärkt in die Erwerbsarbeit zu integrieren, um ungenutzte Potenziale zu mobilisieren (Schunter-Kleemann 2006: 40). Dieses Verständnis basiert auf der Überzeugung, dass Diversität wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt (Woltersdorff 2010: 232). Allerdings werden im neoliberalen Rahmen lediglich diejenigen Arbeitskräfte integriert, deren „individuelles Potential“ als marktfähig und wirtschaftlich vielversprechend betrachtet wird, „denn ‚am Markt‘ können nicht alle Diversitäten im selben Ausmaß nachgefragt und genutzt werden“ (Bendl 2007: 20). Die Schweizer Geschlechterforscherin Patricia Purtschert (2007) verdeutlicht, dass Diversitätsmanagement von ökonomischen Kosten-Nutzen-Überlegungen geleitet wird. In Anbetracht dessen problematisiert sie, dass Bemühungen zur Förderung von Diversität vor allem dann unternommen werden, wenn sie höhere Gewinne versprechen:

„Der geniale Trick des Diversity Managements – dass sich mehr Gerechtigkeit und mehr Gewinn nicht ausschließen – verweist gleichzeitig auf seine Grenzen. Interessant ist gemäß dieser Logik vor allem die bessere Einbindung jener Subjekte, die ökonomischen Erfolg versprechen. Die Verschränkung von Ökonomie und Politik führt somit dazu, dass die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht wird.“ (Purtschert 2007: 91)

Daraus folgt, dass die Bedeutung einzelner Diversitätsdimensionen am Arbeitsmarkt durch wirtschaftliche und wettbewerbsorientierte Maßstäbe definiert wird (Schunter-Kleemann 2006: 54). Kritisiert wird in dieser Hinsicht insbesondere die Vernachlässigung der Klassendimension in Antidiskriminierungsrichtlinien:

„Nur gewisse Unterschiede erhalten in der EU-Antidiskriminierungspolitik Relevanz und werden mobilisiert. Die diskursive Verleugnung von Klasse als eine die Gesellschaft strukturierende Kategorie [...] ist wohl das bemerkenswerteste Defizit.“ (Sauer 2007: 40)

Der Diskurs über Vielfalt scheint daher den Mechanismen des Marktes zu unterliegen (Bendl 2007: 22–23). Obwohl die Verknüpfung von Gleichstellungspolitik mit dem neoliberalen Wettbewerbsdiskurs gewisse Möglichkeiten eröffnet haben mag – beispielsweise die erleichterte Implementierung von Diversitätsmanagement durch Betonung ökonomischer Vorteile für Unternehmen und Organisationen –, erweisen sich die Verhandlungsspielräume für und Möglichkeiten von Diversitätsmanagement unter der Dominanz von Marktprinzipien als eingeschränkt (Amstutz 2010: 12, Hofbauer/Ludwig 2005: 39). In diesem Kontext wird Diskriminierung in erster Linie als ein Problem mangelnder Wettbewerbsfähigkeit interpretiert. Folglich dient die Förderung von Gleichstellung ökonomischen Gewinninteressen (Hofbauer/Ludwig 2005: 39, Wimbauer et al. 2015: 44). Diese These legt nahe, dass sozialnormative Aufgaben im Bereich der Antidiskriminierung und Gleichstellung nur innerhalb der Grenzen neoliberaler Marktprinzipien übernommen werden können (Bendl 2007: 25).

4.2 Deregulierung des Arbeitsmarktes

Im Neoliberalismus kommt es zur Deregulierung des Arbeitsmarktes durch Veränderung staatlicher Regulierung von Beschäftigung, die vor allem Ausdehnung unternehmerischer Handlungsspielräume und Abbau arbeits- und sozialrechtlicher Standards bedeutet (Michalitsch 2009). Diese Politik der Deregulierung führte zu einem Anstieg prekärer Beschäftigungsverhältnisse und zugleich zur Spaltung des Arbeitsmarktes (Michalitsch 2006).

Die Deregulierung des Arbeitsmarktes markiert einen Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, der sich durch die Erosion von Normalarbeitsverhältnissen – also von Vollzeitbeschäftigungen mit unbefristetem Arbeitsvertrag – auszeichnet (Michalitsch 2005: 42). Infolgedessen nimmt die Zahl atypischer Beschäftigungsverhältnisse deutlich zu, darunter fallen Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Befristungen, Leih- und Zeitarbeit, freie Dienstverträge und „neue Selbstständige“ (Michalitsch 2005: 42)². Diese Entwicklungen

² Neben den genannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen verstärkt auch die exponentiell zunehmende Plattformarbeit die Prekarisierung. Die über Online-Plattformen vermittelte Dienstleistungsarbeit umfasst Bereiche wie Essenslieferdienste, Taxidienste, Care-Tätigkeiten, Clickwork oder Softwareprogrammierung. Im Jahr 2022 waren in der EU über 28 Millionen Menschen in der Plattformarbeit beschäftigt, bis 2025 sollen es 43 Millionen sein (Europäischer Rat 2024).

Trotz des Abhängigkeitsverhältnisses, in dem Plattformarbeiter*innen stehen, sind sie formell als Selbstständige tätig. Diese Scheinselbstständigkeit ermöglicht den Plattformen, arbeitsrechtliche Mindeststandards wie kollektivvertraglich geregelte Löhne zu umgehen. Aus dieser fehlenden Regulierung resultieren die prekären Arbeitsbedingungen der Plattformarbeiter*innen, weswegen seit Jahren ein entsprechender Rechts- und Sozialschutz eingefordert wird (Griesser et al. 2023, Gruber-Risak et al. 2020, Hennig 2021, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien 2023). Nach jahrelangen Verhandlungen haben sich Vertreter*innen der Mitgliedstaaten

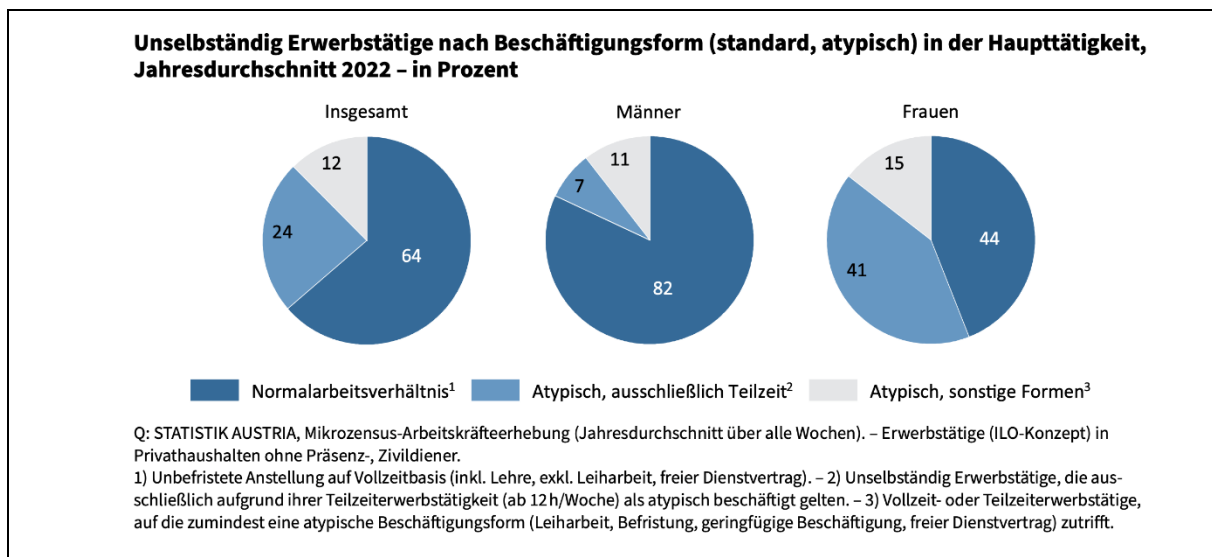
forcieren die Spaltung des Arbeitsmarktes in zwei Sektoren: einerseits unbefristete und relativ gut abgesicherte Arbeitsverhältnisse und andererseits unsichere, prekäre Beschäftigungsformen. Diese Zweiteilung verstärkt nicht nur soziale Ungleichheit, sondern auch die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes: „Der Arbeitsmarkt zerfällt zunehmend in einen männlich dominierten Kernarbeitsmarkt und einen weiblichen marginalisierten Arbeitsmarkt“ (Michalitsch 2005: 42). Denn Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und befristete Arbeitsverhältnisse werden überproportional von Frauen besetzt, was bestehende Einkommensungleichheiten zwischen den Geschlechtern festschreibt. Zudem sehen sich Frauen als atypisch Beschäftigte mit mangelnden Aufstiegschancen, schlechteren Arbeitsbedingungen und einem erhöhten Risiko der Arbeitslosigkeit konfrontiert (Michalitsch 2005: 42). Darüber hinaus gehen atypische Beschäftigungsverhältnisse oft mit einer begrenzten Integration in soziale Sicherungssysteme einher und bedeuten demnach Prekarisierung der Beschäftigten (Michalitsch 2005: 43).

Die vorliegenden statistischen Daten bestätigen, dass die Zahl atypisch Beschäftigter in Österreich seit Jahren kontinuierlich ansteigt. Laut einem Bericht des österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS 2023) waren im Jahr 2022 36% aller unselbstständigen Beschäftigungsverhältnisse atypisch, im Vergleich zu 29% im Jahr 2004. Der Bericht verweist auf den Strukturwandel in der Arbeitswelt als Ursache für diesen Anstieg, ohne die Deregulierungspolitik der 1990er-Jahre zu nennen:

„Atypische Beschäftigung ist ein Ergebnis des Strukturwandels in der Arbeitswelt. Ein wichtiger Faktor ist die zunehmende Globalisierung und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck auf Unternehmen. Unternehmen sind bestrebt, ihre Kosten zu senken und ihre Flexibilität zu erhöhen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, auf atypische Beschäftigungsverhältnisse zurückzugreifen, da diese oft kostengünstiger und flexibler sind als Vollzeitbeschäftigung.“ (AMS 2023: 5)

im Februar 2024 vorläufig auf eine Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit geeinigt, die die Durchsetzung des Arbeitnehmer*innen-Status erleichtern soll. Nach formaler Annahme der Richtlinie durch den Rat haben die Mitgliedstaaten zwei Jahre Zeit, um die Vorgaben der Richtlinie in ihre nationalen Gesetze zu übernehmen. Dies stellt nun einen bedeutenden Schritt zur Bekämpfung von Scheinselbstständigkeit und zur Sicherung von Arbeitsrechten dar (Europäischer Rat 2024).

Abbildung 1: Beschäftigungsformen (Normalarbeitsverhältnisse und atypische Arbeitsverhältnisse) nach Geschlecht



Quelle: Statistik Austria (2023a: 23)

Bei der Analyse von atypischer Beschäftigung treten die geschlechtsspezifischen Unterschiede besonders deutlich hervor: Frauen arbeiten häufiger als Männer in Teilzeit, geringfügig oder befristet. In absoluten Zahlen arbeiteten im Jahr 2022 etwa 783.000 Frauen und 151.000 Männer in Teilzeit, 206.000 Frauen und 131.000 Männer geringfügig und 126.000 Frauen und 108.000 Männer befristet. Bei Betrachtung der Beschäftigungsformen nach Geschlecht in relativen Zahlen zeigt sich – wie in Abbildung 1 ersichtlich –, dass im Jahr 2022 82% aller unselbstständig beschäftigten Männer in einem Normalarbeitsverhältnis tätig waren, 7% in einer Teilzeitbeschäftigung und 11% in sonstigen atypischen Beschäftigungsformen (darunter geringfügige Beschäftigungen, Befristungen, Leih- bzw. Zeitarbeit und freie Dienstverträge). Bei den Frauen betrug der Anteil der Normalarbeitsverhältnisse 44%, jener der Teilzeitbeschäftigungen 41% und jener der sonstigen atypischen Beschäftigungsformen 15% (Statistik Austria 2023a: 23)³. Diese Zahlen verdeutlichen die geschlechtsspezifischen Unterschiede in atypischen Beschäftigungsverhältnissen: Atypische Beschäftigung ist eindeutig weiblich.

³ Die verschiedenen Formen atypischer Beschäftigung schließen einander nicht aus; so kann eine Person beispielsweise sowohl befristet als auch geringfügig beschäftigt sein. In der vorliegenden Statistik wurden diese Überschneidungen jedoch herausgerechnet, um Doppelzählungen zu vermeiden (Statistik Austria 2023a: 22).

Die neoliberale Umstrukturierung des Arbeitsmarktes hat somit weitreichende Konsequenzen für Frauen, die in unsichere und prekäre Beschäftigungen an den Rand des Arbeitsmarktes gedrängt werden. Diese Benachteiligung trägt nicht zuletzt zum Gender-Pay-Gap bei. So liegt das mittlere Bruttojahreseinkommen von unselbstständig erwerbstätigen Frauen im Jahr 2022 bei etwa 25.700€ und damit – nicht arbeitszeitbereinigt – 35% unter jenem von Männern (39.400€)⁴ (Statistik Austria 2023b). Diese Einkommensdisparitäten wirken sich negativ auf die Arbeits- sowie Lebensbedingungen von Frauen aus: „Eigenständige Sicherung über Erwerbsarbeit wird vor allem für Frauen demnach erschwert [...]. Es kommt zu Feminisierung von Armut und sozialer Polarisierung“ (Michalitsch 2004b: 78). Neoliberale Transformationsprozesse schreiben somit die ökonomische Ungleichheit zwischen den Geschlechtern fest. Es entstehen aber auch zunehmende Spaltungen zwischen Frauen:

„Professionalisierter Berufstätigkeit steht ‚Refeudalisierung‘ von Hausarbeit gegenüber, das Verhältnis von ‚Herrin und Magd‘ (Young 2000) wird neu belebt. Vor allem Migrantinnen schaffen für gut ausgebildete Frauen in beruflichen Karrieren entsprechende Unterstützungsstrukturen in Haushalt, Reinigung, Kinderbetreuung, Alten- und Krankenpflege.“ (Michalitsch 2004b: 78)

Während die Deregulierung des Arbeitsmarktes prekäre Beschäftigungsverhältnisse und soziale Ungleichheit begünstigt, tritt paradoxerweise Diversitätsmanagement als scheinbar progressiver Ansatz zur Förderung von Gleichstellung auf. In Anbetracht dessen zeigt sich ein fundamentaler Widerspruch zwischen der vermeintlichen Förderung von Vielfalt durch Diversitätsmanagement auf der einen Seite und Prekarisierung, Marginalisierung und sozialer Exklusion durch die Arbeitsmarkt-Deregulierung auf der anderen Seite. Zumal es die mit Deregulierung verbundene Heterogenität der Arbeitsverhältnisse erschwert, Forderungen nach Gleichstellung zu formulieren und zu überwachen. Dies liegt daran, dass angesichts der Unterschiede der Beschäftigungsverhältnisse mehr Informationen und neue Techniken benötigt werden, um Diskriminierungen zu erkennen, wie von Michalitsch (2004b: 77) festgestellt wird. Zudem kann die paradoxe Situation entstehen, dass Diversitätsmanagement als oberflächliche Maßnahme eingesetzt wird, um die negativen sozialen Auswirkungen der Deregulierung zu

⁴ Der angegebene Wert zum Gender-Pay-Gap von 35% wurde mit der gängigen Methode berechnet, bei der das Männereinkommen als Referenzwert dient. Demnach liegt das Durchschnittseinkommen der Frauen um 35% unter jenem der Männer. Eine alternative Berechnung, bei der das Fraueneinkommen als Bezugsgröße fungiert, würde jedoch zu einem anderen Ergebnis führen: In diesem Fall wäre das durchschnittliche Einkommen von Männern um 53% höher als das Fraueneinkommen.

verschleiern. Diese Entwicklung erscheint besonders bedenklich, da der Eindruck erweckt wird, dass Diversität gefördert wird, während benachteiligte Gruppen prekariert und marginalisiert werden. In Frage gestellt wird die Wirksamkeit von Diversitätsmanagement vor allem dann, wenn die Maßnahmen nicht auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder die Beseitigung von Diskriminierung abzielen, sondern stattdessen auf individueller Ebene ansetzen. Anknüpfend an diese Überlegungen lenke ich den Blick im folgenden Abschnitt auf einen weiteren bedeutenden Aspekt gesellschaftlicher Umgestaltung: Privatisierung.

4.3 Privatisierung

Im Zuge neoliberaler Transformation stellt Privatisierung eine übergreifende Strategie dar, bei der die Grenze zwischen Öffentlichkeit und Privatheit redefiniert wird (Michalitsch 2004b). Demnach wird die öffentliche Sphäre eingeschränkt, während sich gleichzeitig der private Sektor ausdehnt. Diese Grenzverschiebung hat weitreichende Auswirkungen auf gesellschaftliche Anliegen wie die Förderung von Gleichstellung.

Mit der Privatisierung öffentlicher Leistungen und dem damit verbundenen Rückbau des Staates wird die Verantwortung von staatlichen Institutionen an private Akteur*innen delegiert (Michalitsch 2009: 169). Die Verschiebung von staatlicher Gleichstellungspolitik hin zu betrieblichem Diversitätsmanagement bedeutet also, dass nun vermehrt Unternehmen und Organisationen die Verantwortung für die Förderung von Antidiskriminierung und Gleichstellung übernehmen sollen (Bendl 2007: 20). Unternehmen und Organisationen sollen folglich eine aktive Rolle in sozialen Belangen übernehmen. Damit wird die Selbststeuerung von Unternehmen und Organisationen angesprochen: Sie sollen freiwillig und eigenständig auf demografische Trends reagieren und ihre eigene Diversitätspolitik gestalten (Pühl 2003: 64). Letztlich werden sie sich für die Umsetzung von Diversitätsmanagement entscheiden, solange sie sich davon wirtschaftliche Vorteile versprechen. Diese Entwicklung führt dazu, dass der gleichstellungspolitische Diskurs verstärkt von Marktinteressen beeinflusst wird.

Der Rückzug des Staates bewirkt weiters, dass der Fokus weg vom gesamtgesellschaftlichen Kontext hin auf die individuelle Ebene verschoben wird. Damit werden gesellschaftliche Konflikte zu privaten Problemlagen erklärt und mit persönlicher Schuldzuschreibung verknüpft (Michalitsch 2004a: 161). Strukturelle Hindernisse werden infolgedessen entweder negiert oder als durch individuelle Anstrengung überwindbar dargestellt (Bruder-Bezzel 2020: 58, Göweil 2017: 31, Hofmann/Ludwig 2005: 39, Pühl 2003: 62).

„An Postulate von Chancengleichheit, Eigenverantwortung und Wahlfreiheit gekoppelt, werden im neoliberalen Kontext geschlechterpolitische weitgehend als private Problemlagen reinterpreted und jenseits politischer Zuständigkeit verortet. Emanzipation wird damit zur Aufgabe der Einzelnen umgedeutet und entpolitisiert.“ (Michalitsch 2012: 38)

In Anbetracht dessen zielt die neoliberale Transformation „nicht nur auf grundlegende Restrukturierung von Ökonomie, Staat und Gesellschaft, sondern auch auf profunden Wandel von Denkweisen und Redefinition des Subjekts“ (Michalitsch 2013: 46). Demnach handelt das neoliberale Subjekt eigenverantwortlich, betrachtet Erwerbsarbeit als Weg zur Selbstverwirklichung und optimiert sich selbst, um in bestehende gesellschaftliche Strukturen zu passen, ohne Interventionen vom Staat zu fordern. Die Verantwortung für die gesellschaftliche Positionierung liegt somit ausschließlich beim Individuum. Das neoliberale Selbstverantwortungspostulat suggeriert, persönlicher Erfolg hänge lediglich von individueller Leistung ab (Bruder-Bezzel 2020: 59, Göweil 2017: 28, Pühl 2003: 66–67).

In Anlehnung daran werden politische Maßnahmen vermehrt auf individuelle Lösungen ausgerichtet (Michalitsch 2006: 124). So ist zu beobachten, dass auch bei der Umsetzung von Diversitätsmanagement eine stark individualisierende Perspektive dominiert, die Ungleichheiten auf mangelndes Bewusstsein oder fehlendes Wissen von Individuen zurückführt (Hofbauer/Ludwig 2005: 37, Purtschert 2007: 95). Entsprechende Gleichstellungsmaßnahmen zielen auf die Veränderung von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen von Einzelpersonen ab, wie sich etwa in Schulungen zum Aufbau von Gender- und Diversitätskompetenz oder Aktivitäten zur Förderung von weiblichen Führungskräften zeigt (Hofbauer/Ludwig 2005: 37, Schunter-Kleemann 2006: 55–56). In diesem Zusammenhang wird jedoch oftmals übersehen, „dass die individuellen Haltungen und geschlechtsspezifischen Zuschreibungen [...] in gesellschaftliche Strukturen eingebettet sind“ (Hofbauer/Ludwig 2005: 37), weswegen der Abbau von Diskriminierung nicht an einzelne Individuen delegiert werden kann (Purtschert 2007: 95). Obwohl sich individuelle Maßnahmen in bestimmten Situationen als erfolgreich erweisen können, beispielsweise wenn sie den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen begünstigen, werden sie problematisch, wenn strukturelle Bedingungen in Bezug auf Ungleichheit und Diskriminierung unberücksichtigt bleiben (Bruder-Bezzel 2020: 58, Hofbauer/Ludwig 2005: 38, Schunter-Kleemann 2006: 55–58). Die neoliberale Tendenz zu Individualisierung birgt somit die Gefahr der Abwendung von Fragen nach strukturellen Ursachen. Privatisierung geht daher mit Entpolitisierung einher:

„Vor allem in Sozial- und Arbeitsmarktpolitik dominiert verstärkte Ausrichtung auf individuelle Lösungen. Mit Selbstverantwortungspostulaten gepaarte Entsicherungs- und Aktivierungsstrategien machen ökonomischen Erfolg zu einer Frage persönlichen Geschicks und entrücken Erwerbsarbeit, Arbeitslosigkeit und Existenzsicherung ihrem politischen Kontext (Rose 2000, 92ff). Damit verknüpfte gesellschaftliche Konflikte werden währenddessen vielfach als private Problemlagen und Folgen individueller ‚freier Wahl‘ jenseits politischer Zuständigkeit interpretiert. Insbesondere Geschlechterimplikationen von Privatisierung, etwa verstärkte geschlechtliche Segregation von Arbeitsmärkten, zunehmende geschlechtsspezifische Ungleichheiten im Zugang zu sozialer Sicherung und vermehrte – vorrangig Frauen zugewiesene – unbezahlte Versorgungsarbeit im Privatbereich infolge mangelnden öffentlichen Leistungsangebots, mutieren zu individuellen Problematiken, deren Lösung in adäquaten privaten Arrangements zu suchen ist.“ (Michalitsch 2009: 171)

4.4 Entpolitisierung

Entpolitisierung zeigt sich im Kontext von Diversitätsmanagement, wenn feministische Anliegen in betriebliche Praktiken integriert werden und es dadurch zu einer Entfremdung von ursprünglichen emanzipatorischen Zielen kommt. Hierbei ist zu beobachten, dass bei Diversitätsmanagement kaum Bezüge zu Forderungen aus Frauenbewegungen hergestellt und politische Debatten über Diskriminierung tendenziell gemieden werden. Dies könnte die Dimension der Antidiskriminierung im Kontext von Diversitätsmanagement abschwächen und letztendlich Gleichstellungsbemühungen untergraben; insgesamt entsteht in der Konzeption von Diversitätsmanagement also eine komplexe Dynamik zwischen Feminismus und Neoliberalismus. Angesichts dieser Entwicklungen reflektiere ich im Folgenden die neoliberale Vereinnahmung feministischer Artikulationen.

Zunächst kann festgestellt werden, dass Diversitätsmanagement zahlreiche Begriffe aus Frauenbewegungen aufgreift, die grundsätzlich Raum für kritische Diskussionen bieten würden. Allerdings besteht die Gefahr, dass „Differenzen, die aus einer hegemonialen Perspektive definiert werden, [...] gänzlich unkritisch verwendet werden und problematische Vorstellungen reproduzieren“ (Purtschert 2007: 94). Patricia Purtschert (2007) beschreibt die Transformation politischer Begrifflichkeiten im Zuge von Diversitätsmanagement wie folgt:

„Der Ansatz kann als geradezu exemplarisches Phänomen eines Neoliberalismus bezeichnet werden, der sich durch die Aneignung und Integration dissidenter

Terminologien auszeichnet. Ehemalige Leitbegriffe linker Politik finden demnach in jenen Kontexten Verwendung, gegen die sie einst in kritischer Absicht entwickelt worden sind. Feministische, antirassistische und queere Analysen erscheinen nicht mehr als Strömungen in einem hegemonialen Diskussionsfeld, sondern [...] werden in Regierungspapiere und Firmenkonzepte integriert. [...] Was in der gewinnorientierten Ausrichtung von Wirtschaftsunternehmen lange kaum Gehör fand – die Forderungen marginalisierter Gruppen nach Anerkennung und dem Zugang zu Ressourcen, Ausbildung und Arbeitsplätzen – wird nun offensiv und mit viel Aufwand zum Bestandteil einer erfolgreichen Geschäftspolitik erklärt. Mehr noch: Diversity Management erscheint als unumgänglicher Aspekt einer zeitgemäßen, weltoffenen und erfolgreichen Personalführung.“ (Purtschert 2007: 89)

In der Folge werden feministische Ideen in unternehmerischen Praktiken meist so uminterpretiert, dass ihre ursprünglich emanzipatorische Ausrichtung verloren geht, so die häufig formulierte Kritik (Amstutz 2010: 17, Fraser 2009a: 50, Hofbauer/Ludwig 2005: 39, Pühl 2003: 65, Purtschert 2007: 89, Sauer 2007: 38, Wimbauer et al. 2015: 51). Mit Bezug auf Schunter-Kleemann (2006) lässt sich argumentieren, dass Diversitätsmanagement feministische Konzepte „in einem herrschaftskonformen und neoliberalen Sinne verflacht und umbiegt“ (Schunter-Kleemann 2006: 40). Stattdessen dienen diese vorrangig wirtschaftlichen Interessen, wobei nur diejenigen Aspekte feministischer Forderungen beibehalten werden, die mit Effizienzkriterien vereinbar, unter ökonomischen Gesichtspunkten umsetzbar und mit dem Markt kompatibel sind (Pühl 2003: 61, Stiegler 2010: 936). Chancengleichheit wird also „in der Rhetorik des Wettbewerbs“ (Stiegler 2010: 936) verhandelt, sodass kollektive Bestrebungen und Ziele sozialer Gerechtigkeit, die in feministischen Bewegungen verwurzelt waren, im Diversitätsmanagement zu erodieren drohen (Wichterich 2001: 131). Die Anpassung an unternehmerische Ziele drängt kritische Standpunkte und gesellschaftskritische Visionen in den Hintergrund, was zu einer Ausblendung gesellschaftlicher Strukturen und sozialer Ungleichheit führt (Sauer 2007: 40, Schunter-Kleemann 2006: 55). In diesem Verständnis spiegelt sich eine „Distanzierung von einer politischen, kollektiven, historisch bedingten Normativität“ wider, hin zu einer „wirtschaftlichen und auf die Zukunft ausgerichteten ‚Haltung‘, die ausdrücklich eine politische Dimension aussparen will“ (Amstutz 2010: 13). Dies kann als „Enteignung politischer Perspektiven“ (Pühl 2003: 65) gelesen werden und führt zu einem „Verlust des gesellschaftskritischen Ansatzes, weil das feministische Narrativ sich zu einem erwerbszentrierten wandelt“ (Göweil 2017: 22).

In diesem Kontext ist die Verflechtung feministischer und neoliberaler Narrative zu erkennen. Dabei wird eine erfolgreiche berufliche Karriere als Indikator für Emanzipation betrachtet (Bruder-Bezzel 2020: 58). Unter diesem Blickwinkel möchte beispielsweise Sheryl Sandberg, ehemalige Co-Geschäftsführerin von Meta, in ihrem Buch „Lean In: Frauen und der Wille zum Erfolg“ (2013) Frauen ermutigen, selbstbewusster und engagierter in ihrer beruflichen Entwicklung zu sein und Führungspositionen anzustreben. Kritiker*innen wie bell hooks (2013), Catherine Rottenberg (2014) oder Angela McRobbie (2015) bemängeln, dass Sandberg strukturelle Hindernisse vernachlässigt. Insbesondere ihr Fokus auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung in Führungspositionen wird als elitär und marktförmig kritisiert. Da neoliberaler Feminismus sich in erster Linie an privilegierte *weiße* Akademikerinnen richtet – sogenannte „Karrierefrauen, Alpha-Mädchen, Top-Girls“ (Bruder-Bezzel 2020: 59) –, handelt es sich um „ein Elitenkonzept, ein Projekt der selektiven Chancengleichheit“ (Schunter-Kleemann 2006: 43). Diskriminierungsformen in unteren Hierarchieebenen und weniger privilegierte Hintergründe werden dabei übersehen (Schunter-Kleemann 2006: 55–56).

Die US-amerikanische Philosophin Nancy Fraser (2013a, 2017) nimmt in ihrer Arbeit eine kritische Perspektive auf die Verbindung zwischen Feminismus und Neoliberalismus ein. Sie arbeitet heraus, wie im neoliberal-feministischen Diskurs progressive Ideale wie Vielfalt und Empowerment mit den Interessen des Kapitals verknüpft werden (Fraser 2017: 72). Dabei zeigt sie auf, dass Emanzipation zusehends mit dem Aufstieg von als „talentiert“ betrachteten Personen in kommerziellen Hierarchien gleichgesetzt und Fortschritt mit meritokratischen Ansprüchen verbunden wird (Fraser 2017: 72). Die Annäherung zwischen Neoliberalismus und Feminismus höhlt feministische Ideale letztlich aus und ersetzt sie durch eine individualisierende, marktorientierte Perspektive, so Frasers Argumentation:

„Fortschritt wurde zunehmend mit meritokratischen Ansprüchen statt mit fortschreitender Gleichheit identifiziert. Zum Maßstab der Emanzipation avancierte dadurch der Aufstieg von ‚talentierten‘ Frauen, Minderheiten, Schwulen und Lesben in der kommerziellen Winner-take-all-Hierarchie – und nicht mehr deren Abschaffung. Diese linksliberal-individualistischen Fortschrittsvorstellungen traten nach und nach an die Stelle der weitreichenden, antihierarchischen, egalitären, klassenbewussten und antikapitalistischen Auffassungen von Emanzipation [...]. Mit der Schwächung der Neuen Linken verschwand deren Grundsatzkritik an der Struktur der kapitalistischen Gesellschaft, und die landestypische liberal-individualistische Geisteshaltung setzte sich erneut durch. [...] Was den Handel jedoch erst perfekt machte, war das

Zusammentreffen dieser Entwicklung mit dem aufkommenden Neoliberalismus. Eine Partei, die die kapitalistische Ökonomie liberalisieren wollte, fand ihren Traumpartner in einem meritokratischen und unternehmerfreundlichen Feminismus, der sich auf das Durchbrechen ‚gläserner Decken‘ konzentrierte.“ (Fraser 2017: 72–73)

Der neoliberale Feminismus scheint somit dazu beizutragen, bestehende patriarchale und kapitalistische Strukturen zu zementieren. Um als erfolgreich und emanzipiert zu gelten, sollen Frauen patriarchale Normen und Werte sowie männlich konnotierte Eigenschaften und Verhaltensmuster übernehmen (Bruder-Bezzel 2020: 59, Göweil 2017: 26, McRobbie 2009: 83, Schunter-Kleemann 2006: 43). Damit werden androzentrische Strukturen nicht in Frage gestellt, sondern werden – ganz im Gegenteil – durch die Beteiligung von Frauen gestärkt (Schunter-Kleemann 2006: 43). Dies führt dazu, dass traditionelle Geschlechtervorstellungen festgeschrieben und Geschlechterhierarchien in der Gleichstellungspolitik verankert werden. Damit liefert der neoliberale Feminismus aber keine Kritik am Neoliberalismus, sondern passt sich dessen Anforderungen an (Bruder-Bezzel 2020: 61, Pühl 2003: 67, Rottenberg 2014: 419).

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass Neoliberalismus zu einer grundlegenden Restrukturierung des Arbeitsmarktes führte. *Erstens* dominieren im neoliberalen Kontext Marktprinzipien, die darauf abzielen, Wettbewerbsfähigkeit und Profite zu maximieren. Folglich soll auch die Förderung von Gleichstellung ökonomischen Gewinninteressen dienen. *Zweitens* führte die Deregulierung des Arbeitsmarktes zu einer Zunahme von prekären Beschäftigungsverhältnissen und zur Verstärkung geschlechtsspezifischer Spaltungen des Arbeitsmarktes. *Drittens* erfolgte eine umfassende Privatisierung öffentlicher Aufgaben. Damit wird der Fokus politischer Maßnahmen weg von gesellschaftlichen Problemlösungen hin zu individualisierenden Lösungsansätzen gelenkt, wodurch nicht zuletzt strukturelle Ursachen sozialer Ungleichheit vernachlässigt werden. *Viertens* zeigt sich durch die Verknüpfung von Feminismus und Neoliberalismus eine Entpolitisierung im Sinne einer Entfremdung von emanzipatorischen Zielen. Insgesamt prägen diese neoliberalen Rahmenbedingungen die Art und Weise, wie Diversitätsmanagement gestaltet werden kann. Dies wirft die Frage auf, inwiefern Organisationen einen Diskurs über Gleichstellung ermöglichen können, der nicht nur auf die Veränderung individueller Einstellungen abzielt, sondern auch strukturelle Veränderungen einschließt (Amstutz 2010: 13, Kutzner 2010: 26, Schunter-Kleemann 2006: 55–56). Damit scheint auch fraglich, ob Diversitätsmanagement den gleichstellungspolitischen Antidiskriminierungsanspruch erfüllen kann.

5 „No recognition without redistribution and representation“ – Nancy Fraser

Wie kann nun Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext gestaltet werden, sodass es dem gleichstellungspolitischen Antidiskriminierungsanspruch gerecht wird? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, ziehe ich das Gerechtigkeitskonzept von Nancy Fraser (2013b) heran. Fraser teilt die Diskurse um Gerechtigkeit der Zweiten Frauenbewegung in drei Phasen ein: Forderungen nach Umverteilung (1960er- bis 1980er-Jahre), Forderungen nach Anerkennung (1980er- bis 2010er-Jahre) und Forderungen nach Repräsentation (ab 2010er-Jahre). Bevor ich auf diese Gerechtigkeitsverständnisse im Detail eingehe und mit Diversitätsmanagement in Verbindung bringe, skizziere ich grob die historische Entwicklung der Gerechtigkeitsdiskurse.

In der ersten Phase übten feministische Bewegungen der 1960er-Jahre grundlegende Kritik am kapitalistischen Wirtschaftssystem einschließlich der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung (Fraser 2006: 13). Mit dem Aufkommen des Neoliberalismus sahen sich Feminist*innen ab den 1980er-Jahren jedoch gezwungen, „eine neue Sprache [zu] finden“ (Fraser 2006: 14). Deshalb wurde das Konzept der Verteilungsgerechtigkeit *in der zweiten Phase* zunehmend durch Forderungen nach Anerkennung ersetzt; das Vokabular der Gleichheit wich dem der Diversität:

„Das Timing hätte nicht schlechter sein können. Während der Neoliberalismus sein spektakuläres Comeback feierte, beschäftigte sich der Feminismus mit Debatten über ‚Differenz‘ [...]. Hypnotisiert von der Anerkennungspolitik, schwenkte die feministische Theorie genau in dem Augenblick in die kulturalistische Einbahnstraße ein, als die Umstände eine doppelte Aufmerksamkeit für die Verteilungspolitik erfordern hätten.“ (Fraser 2006: 14)

In Folge versäumte es der Feminismus der Zweiten Welle, seine Kritik am Kapitalismus aufrechtzuerhalten und verlor den Blick für die politische Ökonomie. Damit verdrängte die neoliberale Rhetorik selbst in feministischen Kontexten die der Umverteilung. Diese Entwicklungen mündeten letztlich in der Annäherung von Feminismus und Neoliberalismus und der Verschärfung von ökonomischen Ungleichheiten (Fraser 2006: 15). Unter den Bedingungen neoliberaler Globalisierung werden ab den 2010er-Jahren, *in einer dritten Phase*, Verteilungs- und Anerkennungsforderungen in die Politik integriert und auf eine transnationale Ebene ausgedehnt (Fraser 2006: 17). Gerechtigkeitsdebatten weiten sich nun auch auf Fragen der Metaebene aus: Wer wird überhaupt als Mitglied der Gesellschaft betrachtet und hat Anspruch auf Gerechtigkeit (Fraser 2007: 347)?

Um den Engführungen rein wirtschaftlicher oder kultureller Ansätze zu begegnen, entwickelt Nancy Fraser (2013b) ein dreidimensionales Gerechtigkeitskonzept, das die Forderungen nach Umverteilung, Anerkennung und Repräsentation einschließt. Demzufolge sind Ungerechtigkeiten in der ökonomischen Struktur, in der Statushierarchie sowie in der politischen Verfasstheit der Gesellschaft verankert:

„Erstens können Menschen durch wirtschaftliche Strukturen von der vollen Partizipation abgehalten werden, nämlich dann, wenn ihnen die Mittel vorenthalten werden, die sie brauchen, um gleichgestellt mit anderen zu interagieren. [...] Zweitens können institutionalisierte Hierarchien kultureller Werte Grund dafür sein, dass Menschen davon abgehalten werden, unter gleichen Bedingungen mit anderen zu interagieren; nämlich dann, wenn ihnen das erforderliche gesellschaftliche Ansehen verweigert wird. [...] Drittens können Menschen durch Entscheidungskriterien, die ihnen gleiche politische Mitbestimmungschancen in öffentlichen Beratungen und demokratischen Entscheidungsprozessen verweigern, an vollständiger Partizipation gehindert werden.“ (Fraser 2008: 56)

Frasers Konzept liegt die Definition von Gerechtigkeit als partizipatorische Parität bzw. gleichberechtigte Teilhabe zugrunde (2007: 349). Nach diesem Verständnis erfordert die Überwindung von Ungerechtigkeit die Beseitigung institutioneller Barrieren, die Individuen oder Gruppen daran hindern, als vollwertige Partner*innen am sozialen Leben zu partizipieren. Ungerechtigkeiten können folglich nur beseitigt werden, wenn eine Politik der Umverteilung, eine Politik der Anerkennung sowie eine Politik der Repräsentation miteinander verbunden werden. Auf diese einzelnen Politiken gehe ich nun im Folgenden ein.

5.1 Umverteilung

Die Theorie der Umverteilung betrachtet Ungerechtigkeit als ökonomische Benachteiligung durch Ausbeutung, ökonomische Marginalisierung und Verarmung (Fraser 2003: 22–25). Im Zentrum der marxistischen Ansätze stehen dabei Klassen bzw. klassenähnliche Gruppen: Die Arbeiter*innenklasse, keine Produktionsmittel besitzend, ist gezwungen, ihre Arbeitskraft an besitzende Kapitalist*innen zu verkaufen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Dabei schafft sie aber mehr Wert, als ihnen in Form von Löhnen zurückgegeben wird. Kapitalisten akkumulieren diesen Mehrwert und häufen so Kapital – und damit letztlich auch Macht – an; dieser Prozess wird als Ausbeutung bezeichnet.

Marx' Analyse eröffnet einen Weg, um auch weitere soziale Verhältnisse zu untersuchen. So zeigt Fraser (2003: 32–33), dass Geschlecht ein grundlegendes Organisationsprinzip im kapitalistischen Wirtschaftssystem ist und klassenähnliche Merkmale aufweist. Geschlecht strukturiert sowohl die Aufteilung zwischen bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Reproduktionsarbeit als auch die Trennlinien innerhalb bezahlter Erwerbsarbeit – zwischen besser bezahlten männlich dominierten Branchen und Führungspositionen einerseits und geringer entlohnerten weiblich dominierten Berufen und untergeordneten Positionen andererseits. Die Unterscheidung zwischen besser bezahlten, anspruchsvolleren Tätigkeiten und gering entlohnerten Hilfsarbeiten wird außerdem maßgeblich durch die Kategorie *Race* geprägt, was in einer überdurchschnittlich hohen Arbeitslosigkeits- und Armutsquote bei rassifizierten Personen resultiert (Fraser 2003: 36).

Fraser (2003) argumentiert, dass die Bekämpfung wirtschaftlicher Ungerechtigkeiten eine Umstrukturierung der politischen Ökonomie erfordert. Das schließt sowohl die Umverteilung von Einkommen und Vermögen als auch die Neuorganisation der Arbeitsteilung ein (Fraser 2003: 23). Gerechtigkeit würde demnach nicht nur bedeuten, dass die Arbeiter*innenklasse einen größeren Anteil am Gewinn erhält, sondern vielmehr, dass die Klassenstrukturen abgeschafft werden (Fraser 2003: 29). Differenzen, die auf der ungerechten politischen Ökonomie beruhen, sollen also nicht anerkannt, sondern aufgehoben werden (Fraser 2003: 26).

Im Zuge von Diversitätsmanagement wird die Gerechtigkeitsdimension der Verteilung weitgehend vernachlässigt. Wird die Frage von Einkommensunterschieden doch behandelt, so beschränkt sich dies zumeist auf die Forderung nach „gleichem Lohn für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit“. Im Zuge dessen werden zwar regelmäßige Datenerhebungen zum Gender-Pay-Gap durchgeführt, konkrete Maßnahmen zur Verringerung der Einkommensunterschiede zwischen den Geschlechtern werden daraus aber nicht abgeleitet. Ebenso unerwähnt bleibt die Hierarchisierung der Berufe und die gesellschaftliche Wertedefinition, die zu unterschiedlichen Löhnen und Gehältern führt (Hofbauer/Ludwig 2005: 36). Die Diskussion über eine Neuorganisation der Arbeitsteilung konzentriert sich in der Regel auf die vertikale Geschlechtersegregation innerhalb der Erwerbsarbeit (Hofbauer/Ludwig 2005: 35), wobei von Frauen verlangt wird, sich den bestehenden Strukturen anzupassen. Dies führt jedoch dazu, dass herrschende maskuline Gruppennormen universalisiert werden und der Arbeitsmarkt selbst als geschlechtsneutral verhandelt wird (Hofbauer/Ludwig 2005: 36). Somit trägt Diversitätsmanagement nur sehr eingeschränkt dazu bei, Einkommen neu zu verteilen oder die Arbeitsteilung zu reorganisieren (Hofbauer/Ludwig 2005: 37).

Fraser (2013b: 171) macht in diesem Kontext darauf aufmerksam, dass Umverteilungsbemühungen negative Auswirkungen auf Anerkennung haben können. Zum Beispiel könnten Maßnahmen zur Verringerung des Gender-Pay-Gaps nur begrenzt wirksam sein, wenn sie ausschließlich ökonomisch bleiben und es versäumen, geschlechtsspezifische Zuschreibungen in Frage zu stellen, die niedrig entlohnte Dienstleistungsberufe als „Frauenarbeit“ codieren. Ebenso könnten Programme zur Bekämpfung von Armut, die sich an alleinerziehende Mütter richten, Kindererziehung im Vergleich zu Lohnarbeit abwerten und alleinerziehende Mütter stigmatisieren. Eine Politik der Umverteilung, die Differenzen ignoriert, könnte auf diese Weise also Ungerechtigkeiten fortschreiben. Deshalb betont Fraser die Notwendigkeit, Forderungen nach Umverteilung mit kulturellen Veränderungen zu verbinden. Ihr Leitsatz lautet: „No redistribution without recognition“ (Fraser 2013b: 171).

5.2 Anerkennung

Die poststrukturalistisch-feministische Theorie der Anerkennung konzentriert sich auf den Bereich der Kultur. Während Kämpfe um Anerkennung häufig die Gestalt von Identitätspolitik annehmen, reduziert Nancy Fraser (2009b) die Politik der Anerkennung nicht auf Identitätsfragen. Sie kritisiert, dass das Identitätsmodell ökonomische Ungleichheiten vernachlässigt und Diskriminierung als isoliertes kulturelles Problem betrachtet. Im Gegensatz zu Proponent*innen von Identitätspolitik hebt Fraser hervor, dass Anerkennung eine Frage des sozialen Status ist. Nach diesem Verständnis bedeutet Anerkennung, soziale Unterordnung zu bekämpfen: „In diesem Ansatz ist es nicht eine gruppenspezifische Identität, die Anerkennung erfordert, sondern der Status individueller Gruppenmitglieder als vollwertige Partner in sozialer Interaktion“ (Fraser 2009b: 206).

Diskriminierungen sind also nicht bloße Abwertungen von Gruppenidentitäten in Form von beleidigenden Bemerkungen, demütigenden Äußerungen oder respektlosen Handlungen. Vielmehr handelt es sich um Konstruktionen, die bestimmte Personen oder Gruppen als „des Respekts und der Wertschätzung unwürdig konstituieren“ (Fraser 2009b: 207). Dies äußert sich in verschiedenen Formen wie geringerem Prestige, Stigmatisierung, Markierung als „anders“ und minderwertig oder sozialer Ausgrenzung (Fraser 2003: 23–36). Institutionalisierte Muster kultureller Werte diskriminieren also, indem sie den Status als ebenbürtige Partner*innen in einer sozialen Interaktion aberkennen und eine gleichwertige Teilnahme am gesellschaftlichen Leben verhindern (Fraser 2009b: 207).

Fraser's Statusmodell sieht Diskriminierung somit als ein „institutionalisiertes Verhältnis sozialer Unterordnung“ (Fraser 2009b: 206). Die Differenzierung von kollektiven Subjekten erfolgt demnach im Bereich der Kultur entlang von Statusgruppen (Fraser 2009b: 209). Geschlecht fungiert beispielsweise als eine solche Statusgruppe, da androzentrische Wertvorstellungen die hierarchische Statusordnung prägen:

„Damit ist Androzentrismus ein wesentliches Merkmal gender-spezifischer Ungerechtigkeit: ein institutionalisiertes Schema kulturellen Werts, das maskulin besetzte Charakteristika privilegiert, während es alles entwertet, was ‚weiblich‘ codiert ist.“ (Fraser 2003: 34–35)

Ähnlich privilegieren eurozentrische Wertvorstellungen *weiße* Eigenschaften, während die Zuschreibung als Schwarz stigmatisiert wird. Damit wird rassifizierten Personen die vollwertige Mitgliedschaft in der Gesellschaft verwehrt: „Allerorten institutionalisiert, erzeugen eurozentrische Normen rassenspezifische Formen der statusmäßigen Benachteiligung“ (Fraser 2003: 36). Ebenso enthält Klasse eine Statuskomponente, da ärmere Menschen mit erniedrigenden Zuschreibungen sowie geringerer Wertschätzung konfrontiert sind. Ein Beispiel dafür ist die weit verbreitete Annahme, Armut sei von den Betroffenen selbst verschuldet. „Will man heute für einen ökonomischen Wandel breitere Unterstützung finden, so hat man zuallererst die kulturellen Interpretationen in Frage zu stellen, die die ärmeren und arbeitenden Menschen erniedrigen“ (Fraser 2003: 37–38).

Nach dem Verständnis des Statusmodells ist es notwendig, gesellschaftliche Normen und Wertmuster grundlegend neu zu bewerten, um Diskriminierung zu überwinden (Fraser 2009b: 207). Für das Merkmal Geschlecht bedeutet dies, sexistische sowie androzentrische Wertvorstellungen zu de-institutionalisieren (Fraser 2003: 34–35). Um Essentialisierungen zu vermeiden, schlägt Fraser (2009b: 208) vor, Identitätsbezüge nur vorübergehend zu verwenden und stattdessen eine intersektionale Herangehensweise zu wählen. Ein situativer Ansatz, der politische Strategien und Forderungen an die spezifischen Gegebenheiten anpasst, sei daher empfehlenswert. Dies könnte bedeuten, Differenzen der untergeordneten Gruppe anzuerkennen oder etwa die Sprache zu dekonstruieren, in der diese Differenzen sozial hergestellt werden. Es könnte auch erfordern, den Fokus auf die dominante Gruppe zu lenken, um deren Privilegien aufzudecken. Das Ziel dieser Strategien sei es sicherzustellen, dass bisher marginalisierte Individuen und Gruppen gleiche Chancen und Teilhabemöglichkeiten erhalten.

Im Gegensatz zu Umverteilung kommt Anerkennung in der Konzeption von Diversitätsmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Allerdings steht die individualisierende Herangehensweise von Diversitätsmanagement im Widerspruch zu Frasers Verständnis von Anerkennung als gesellschaftliches Problem: Während Frasers Gerechtigkeitskonzept betont, dass mangelnde Anerkennung eng mit politökonomischen Strukturen verbunden ist, zielt Diversitätsmanagement zumeist lediglich darauf ab, die Vielfalt unterschiedlicher Differenzmerkmale sichtbar zu machen. So birgt Diversitätsmanagement die Gefahr, ein essentialistisches Verständnis von Identität zu fördern: Indem Annahmen über bestimmte Identitäten als gegeben betrachtet werden, bleibt die soziale Konstruktion von Geschlecht – inklusive geschlechtsspezifischer Zuschreibungen und Arbeitsteilungen – unsichtbar (Gomolla 2012: 25, Hofbauer/Ludwig 2005: 38). Der Anerkennungsdiskurs neigt zudem dazu, die politische Perspektive der Verteilungsgerechtigkeit auszuklammern (Amstutz 2010: 18). In Einklang mit Frasers Ansatz ist es daher wichtig, Forderungen nach Anerkennung nicht auf eine identitätspolitische Strategie zu beschränken, sondern die Perspektive des Statusmodells in die Ausarbeitung von Diversitätskonzepten zu integrieren (Amstutz 2010: 19).

Fraser (2013b: 172) warnt davor, dass feministische Forderungen nach Anerkennung negative wirtschaftliche Folgen für Frauen haben können. So könnten Bestrebungen, weiblich konnotierte Eigenschaften neu zu bewerten, erfolglos sein, wenn sie nicht berücksichtigen, dass geschlechtsspezifische Zuschreibungen ökonomische Benachteiligungen zur Folge haben. Zum Beispiel könnten Kampagnen gegen Prostitution oder Pornografie, die auf die Korrektur androzentrischer Bewertungsmustern abzielen, die ökonomische Situation von Sexarbeiterinnen beeinträchtigen. Zudem wird bemängelt, dass Bemühungen um Anerkennung besonders in Situationen mit starken wirtschaftlichen Ungleichheiten oft nur symbolisch sind. Daher argumentiert Fraser, dass Anerkennungsreformen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie gemeinsam mit Verteilungsgerechtigkeit betrachtet werden – „No recognition without redistribution“ (Fraser 2013b: 172).

5.3 Repräsentation

Im Kontext der Politik wird Ungerechtigkeit meist mit mangelnder Repräsentation und fehlenden Chancen auf politische Mitbestimmung verknüpft (Fraser 2013b: 196). Diese entstehen, wenn innerhalb einer Gemeinschaft Grenzen so gezogen werden, dass bestimmte Personen oder Gruppen nicht als Mitglieder einer Gesellschaft betrachtet und folglich ausgeschlossen werden (Fraser 2007: 352). Diskriminierung meint also das „Nicht-Dazu-

Gehören zu derjenigen Gruppe, die das Recht hat[,] Ansprüche zu äußern“ (Fraser 2007: 351–352); dessen Konsequenz ist, dass diskriminierte Personen nicht die Möglichkeit haben, Gerechtigkeitsansprüche geltend zu machen. Gerechtigkeitsforderungen nach Umverteilung und Anerkennung, die die Dimension der Repräsentation vernachlässigen, würden daher nur diejenigen begünstigen, die bereits innerhalb der politischen Gemeinschaft stehen (Fraser 2007: 355). Für Personen, die nicht als Mitglied der Gesellschaft gesehen werden, würden diese Bemühungen jedoch keine Fortschritte erzielen – es sei denn, sie sind mit Forderungen nach Repräsentation verbunden (Fraser 2013b: 199).

Um Ungerechtigkeit zu beseitigen, die auf der politischen Verfasstheit der Gesellschaft beruht, ist es daher notwendig, politische Strukturen und Entscheidungsregeln zu überprüfen und anzupassen (Fraser 2007: 352). Das Ziel dabei ist, dass alle Mitglieder einer Gesellschaft als gleichberechtigte Teilnehmer*innen anerkannt werden. Fraser (2007: 361) schlägt das Prinzip „Es betrifft und wirkt sich auf alle aus“ vor, d. h. allen, die von einer institutionellen Entscheidung betroffen sind, muss Anerkennung als Subjekt zugestanden werden. Sie plädiert dafür, neue demokratische Institutionen zu schaffen, in denen Debatten in einem dialogischen Prozess geführt werden können (Fraser 2008: 68). Dies erfordert neben einer diversen Zusammensetzung von Entscheidungsgremien und fairen Entscheidungsverfahren auch die Möglichkeit, politische Entscheidungen treffen zu können (Fraser 2008: 67–68).

In der Diskussion über Diversitätsmanagement betont Amstutz (2010), dass eine kritische Haltung in Bezug auf Gerechtigkeit untrennbar mit Repräsentation verbunden sein sollte. Im Kontext von Diversitätsmanagement kann der Begriff der Repräsentation Amstutz zufolge sowohl quantitativ als auch qualitativ verstanden werden. Die quantitative, deskriptive Repräsentation (Amstutz 2010: 19) bezieht sich darauf, dass der Anteil einer Gruppe in einem Unternehmen oder in einer Organisation den Anteil dieser Gruppe in der Gesellschaft widerspiegeln soll. Zum Beispiel sollte die personelle Zusammensetzung innerhalb einer Organisation dem Frauenanteil in der Gesellschaft entsprechen. Die qualitative, funktionale Repräsentation (Amstutz 2010: 20) meint hingegen die Vertretung von Bedürfnissen und Erwartungen verschiedener Individuen und Gruppen innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Dies impliziert die Annahme, dass beispielsweise einzelne Frauen die Interessen *der* Frauen als Gruppe vertreten. Kutzner (2010) plädiert in diesem Zusammenhang für ein partizipativ angelegtes Diversitätsmanagement, das sich von einem Top-down-Instrument zur Steigerung der Produktivität eindeutig abgrenzt. Partizipation trage Kutzner zufolge zur Inklusion bei, indem zuvor marginalisierte Personen aktiv in Gestaltungsprozesse

eingebunden werden. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind dabei zentrale Elemente (Kutzner 2010: 31). Um dies zu realisieren, sind entsprechende Voraussetzungen erforderlich, darunter eine adäquate Arbeitsorganisation und -gestaltung (z. B. zeitliche Freiräume), individuelle Voraussetzungen (z. B. soziale und methodische Kompetenzen) und organisationale Voraussetzungen (z. B. dezentrale Organisationseinheiten, hierarchieübergreifende Diskussionen, Unternehmenskultur) (Kutzner 2010: 31). Partizipative Ansätze, die innerhalb eines Unternehmens entwickelt werden, haben demnach das Potenzial, tiefgreifende organisatorische Veränderungen zu bewirken:

„Aus der hier entwickelten Perspektive sind nachhaltige Partizipationsstrukturen erforderlich, die nicht folgenlos abgeschafft werden können, wenn der Modernisierungshype von Diversity wieder vorüber ist. Egal wie weitreichend die Partizipationsansätze sind, sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang, sie können zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen.“ (Kutzner 2010: 37)

Diese Ausführungen weisen darauf hin, dass Forderungen nach Umverteilung und Anerkennung ineffektiv sind, wenn keine angemessene politische Repräsentation vorhanden ist. Um gerechte Umverteilungs- und Anerkennungsprozesse sicherzustellen, ist es deshalb entscheidend, dass verschiedene gesellschaftliche Interessen in Entscheidungsgremien vertreten und aktiv beteiligt sind. Die Schlussfolgerung lautet: „No redistribution or recognition without representation“ (Fraser 2013b: 199).

Für die Umsetzung von Diversitätsmanagement in Unternehmen und Organisationen bedeutet dies also, Umverteilung, Anerkennung und Repräsentation als einander ergänzende Gerechtigkeitsforderungen zu betrachten: Erstens sollte Diversitätsmanagement eine gerechte Verteilung von Ressourcen sicherstellen. Zweitens müsste es einen Fokus auf institutionelle Muster kultureller Werte legen und so die Anerkennung von unterschiedlichen Identitäten ermöglichen. Drittens gilt es, den Zugang zu Entscheidungsstrukturen sicherzustellen. Auf diese Weise könnten sozioökonomische Ungleichheiten, kulturelle Zuschreibungen und fehlende Repräsentation, die Ungerechtigkeit verursachen, problematisiert und Veränderungen eingefordert werden. Eine solche Praxis kann verhindern, dass die feministische Agenda im Diversitätsmanagement verkürzt und neoliberal vereinnahmt wird.

6 „The master’s tools will never dismantle the master’s house” – Audre Lorde

In Diskursen der Schwarzen und postkolonialen feministischen Bewegungen wird neben den Bereichen der Umverteilung und Anerkennung verstärkt die Bedeutung der Repräsentation in den Mittelpunkt gerückt. Ziel ist, die vielfältigen Erfahrungen, Perspektiven und Lebensrealitäten verschiedener Gruppen angemessen in politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen abzubilden. Dabei geht es insbesondere darum, sicherzustellen, dass diejenigen, die historisch unterrepräsentiert waren, angemessen gesehen und gehört werden:

„Welche Stimmen werden von wem gehört? Postkolonial-feministische Kritik strebt an, sich auf das zum Schweigen [B]ringen und die Exklusion vulnerabler Gruppen von Gerechtigkeitsansprüchen zu konzentrieren. Da die ‚Anerkennungsnormen‘ nicht zu ihren Gunsten sind, erscheinen die Forderungen entrechteter Gruppen nicht intelligibel und nicht lesbar. Als Akteurin in kritischen Prozessen versucht die postkoloniale Feministin ihre Perspektiven wiederzuerlangen [...] und zu repräsentieren, und dabei die Interessen derer zu artikulieren, die sich nicht selbst repräsentieren können.“
(Dhawan 2011: 30–31)

In diesem Zusammenhang wird problematisiert, dass die Gerechtigkeitsforderungen der Zweiten Welle der Frauenbewegung hauptsächlich die Belange von *weißen*, akademischen Frauen aus der Mittelschicht repräsentierten, während die Anliegen Schwarzer Frauen oft ignoriert wurden. Die Kritik ist also, dass Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierung den Fokus oftmals ausschließlich auf Geschlecht legen und somit die Erfahrungen von Personen übersehen, die mehreren Formen der Unterdrückung ausgesetzt sind – etwa Race oder Klasse. Der Begriff der Intersektionalität, der von Kimberlé Crenshaw (1989) geprägt wurde⁵, macht diese Überschneidung und Gleichzeitigkeit verschiedener Diskriminierungsformen sichtbar.

So macht auch Audre Lorde darauf aufmerksam, dass in feministischen Diskursen Mehrfachdiskriminierungen unsichtbar gemacht werden. In ihrem Essay „The master’s tools will never dismantle the master’s house” kritisiert Lorde (1984) die Gerechtigkeitsbemühungen

⁵ Crenshaw (1989) schildert juristische Fälle, in denen Schwarze Frauen weder als Frauen noch als Schwarze rechtlich anerkannt wurden, um gegen Diskriminierung vorzugehen. Dies verdeutlicht die Grenzen eines Konzepts, das Diskriminierung nur auf einer Achse betrachtet. Um die vielfältigen Erfahrungen von Diskriminierung angemessen zu erfassen, sei ein intersektionaler Ansatz erforderlich, der die Kreuzungen („intersections“) von Diskriminierungsformen berücksichtigt. „Women of color experience racism in ways not always the same as those experienced by men of color and sexism in ways not always parallel to experiences of white women“ (Crenshaw 1991: 1252).

der Zweiten Frauenbewegung, da sie lediglich Fortschritte für *weiße* Akademikerinnen brachten, während die Lebensrealitäten Schwarzer Frauen weitgehend unverändert blieben. Damit fordert sie *weiße* Frauen auf, sich aktiv zu informieren, sich der eigenen Privilegien bewusst zu werden und konkrete Schritte zur Veränderung zu unternehmen (Lorde 1984: 27–28). Es sei nicht die Aufgabe Schwarzer Frauen, Aufklärungsarbeit für *weiße* Frauen zu leisten: „Die Unterdrückten mit den Belangen der Herrschenden beschäftigt zu halten[,] ist ein uraltes und unverzichtbares Werkzeug der Unterdrückung“ (Lorde 2021: 11–12). Feministische Ansätze, die die Wechselwirkungen zwischen Sexismus, Rassismus und Klassismus nicht berücksichtigen, laufen somit Gefahr, wichtige Dimensionen der Diskriminierung zu vernachlässigen. Folglich würden Bemühungen zur Förderung von Diversität lediglich oberflächlich bleiben und in keinen tiefgreifenden strukturellen Veränderungen resultieren, die allerdings erforderlich wären, um Antidiskriminierung und Gleichstellung zu erzielen.

„It is learning [...] how to make common cause with those other identified as outside the structures, in order to define and seek a world in which we can all flourish. It is learning how to take our differences and make them strengths. For the master’s tools will never dismantle the master’s house. They may allow us temporarily to beat him at his own game, but they will never enable us to bring about genuine change.“ (Lorde 1984: 26–27)

Das Zitat „The master’s tools will never dismantle the master’s house“ verdeutlicht somit, dass diejenigen, die von dem bestehenden System der Unterdrückung profitieren, Werkzeuge und Strukturen geschaffen haben, die dieses System aufrechterhalten. Nach Lorde können diese Werkzeuge nicht dazu verwendet werden, um das System zu demontieren. Die Werkzeuge privilegierter Gruppen (Master’s Tools) tragen also zur Stabilisierung des bestehenden Systems der Unterdrückung (Master’s House) bei, so ihre These. Diese Überlegungen möchte ich auf die Reflexion von Diversitätsmanagement anwenden: „Es gilt zu fragen, was wir tun, wenn wir Diversity fordern, Diversity-Konzepte entwickeln oder umsetzen, aber auch wen und welche Ungleichheiten wir mit der Kritik an Diversity unsichtbar machen“ (Thompson/Vorbrugg 2018: 95). Zu diesem Zweck reflektiere ich, inwieweit Diversitätsstrategien – als Master’s Tools – die bestehenden Ungleichheitsstrukturen – als Master’s House – verändern können. Dazu ziehe ich zunächst das Konzept der Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit von Sara Ahmed (2012) heran, um die Funktionsweise der Master’s Tools zu untersuchen. Anschließend stütze ich mich auf die Strategie der affirmativen Sabotage von Gayatri Chakravorty Spivak (2012), die darauf abzielt, die Master’s Tools zur Destabilisierung des Master’s House zu nutzen.

6.1 Nicht-Performativität der Master's Tools

Feministische, postkoloniale und antirassistische Kritik legt dar, dass Diversitätsmanagement die Dimension der institutionellen Diskriminierung oftmals verfehlt und stattdessen deren Reproduktion verschleiern. Im Zentrum dieses Diskurses steht die Arbeit von Sara Ahmed (2012), die verdeutlicht, dass Diversitätsarbeit größtenteils „nicht-performativ“ ist. Das bedeutet, dass Diversitätsarbeit nicht das tut, was sie vorgibt zu tun. Ahmeds Konzept der Nicht-Performativität ermöglicht einen kritischen Blick auf die Mechanismen der Master's Tools und illustriert, wie sie dazu beitragen, das Master's House aufrechtzuerhalten.

Ahmed (2012) untersucht die Umsetzung von Diversitätsstrategien an britischen und australischen Hochschulen. Dabei zeigt sie auf, dass Bemühungen von Diversitätsbeauftragten vorwiegend die Erstellung strategischer Dokumente innerhalb von Unternehmen und Organisationen betreffen: zum Beispiel Frauenförderungs- und Gleichstellungspläne, Leitbilder, Antidiskriminierungs- und Diversitätsrichtlinien oder Genderberichte. Diese Dokumente dienen Unternehmen und Organisationen primär dazu, das Bekenntnis zur Förderung von Diversität formell auszusprechen (Ahmed 2012: 52). Ahmed beobachtet in diesem Kontext, dass der Diversitätsbegriff aufgrund seiner positiven Konnotation auf Akzeptanz von Institutionen stößt: „[T]he very talk about diversity allows individuals to feel good, creating the impression that we have ‘solved it’. Diversity thus participates in the creation of an illusion of equality [...]. Diversity can allow organizations to retain their good idea of themselves“ (Ahmed 2012: 71). Dies führt zu einer hegemonialen Selbstzufriedenheit, die Ahmed (2012: 72) als „happy diversity“ bezeichnet. Aufgrund dessen wird Diversitätsmanagement auch als Marketingstrategie genutzt, um eine Institution als divers darzustellen und damit deren Image zu verbessern: „[D]iversity becomes a kind of a showcase“ (Ahmed 2012: 107). Diesem Zweck dienen etwa auch Diversity-Audits, die Institutionen als „diversitätsfreundlich“ zertifizieren (Ahmed 2012: 108). Diese Vorgehensweise reduziert Gleichstellungsarbeit jedoch auf das bloße Abhaken von Checklisten und das Erfüllen von Anforderungen: „[S]howing can be a way of *not* committing“ (Ahmed 2012: 114). Vielfach sind Aussagen wie „Wir sind divers!“ oder „Wir setzen uns für Diversität ein!“ somit lediglich Lippenbekenntnisse, die den Eindruck von Engagement vermitteln, ohne daraus Handlungskonsequenzen abzuleiten (Ahmed 2012: 57–58). In diesem Zusammenhang weist Ahmed darauf hin: „[H]aving a policy becomes a substitute for action“ (Ahmed 2012: 11). Der Fokus auf die Erstellung von Strategiepapieren birgt also die Gefahr, die eigentlichen Ziele der Gleichstellungsarbeit in den Hintergrund zu rücken:

„‘You end up doing the document rather than doing the doing.’ [...] While doing the document is doing something, it is also a way of not doing something: you do the document *rather than* ‘doing the doing’, where this other sense of doing would require doing something more than the document.” (Ahmed 2012: 86)

In diesem Kontext identifiziert Ahmed (2012: 116) einen Effekt, den sie die „Nicht-Performativität“ bezeichnet. In Anlehnung an Butler (1993: 2) meint sie damit sprachliche Handlungen, die nicht die Effekte erzeugen, die sie benennen (Ahmed 2012: 117). Somit kann das bloße Verkünden eines Bekenntnisses zur Förderung von Diversität als Mittel dienen, um dessen Umsetzung zu umgehen: „[I]f we take saying diversity *as if* it is doing diversity, then saying diversity can be a way of not doing diversity“ (Ahmed 2012: 121). Damit besteht eine Diskrepanz zwischen der offiziellen Rhetorik und der Umsetzung von Diversitätsstrategien. Weiter noch: Die Aussage einer Institution, sie setze sich für Diversität ein, hat den paradoxen Effekt, dass Diskriminierung nicht mehr kritisiert werden kann: „Statements of commitment (to equality and diversity) can be used *in* or even *as* an institutional response to racism, often taking the form of an assertion disguised as a question: ‘how can we be racist if we are committed to equality and diversity?’“ (Ahmed 2012: 116).

Das Konzept der Nicht-Performativität (Ahmed 2012) verdeutlicht, dass Diversitätsstrategien – die ich in den Worten Lorde (1984) als Master’s Tools betrachte – größtenteils dazu neigen, die Strukturen des Master’s House zu reproduzieren. Mithilfe der Strategie der affirmativen Sabotage (Spivak 2012) führe ich nun weitere Überlegungen an, wie die Master’s Tools genutzt werden können, um das Master’s House zu destabilisieren.

6.2 Affirmative Sabotage zur Destabilisierung des Master’s House

Postkoloniale Theoretikerinnen weisen auf die Unausweichlichkeit hin, dass Handlungsmöglichkeiten stets innerhalb bestehender Machtstrukturen entstehen, da es kein „Außerhalb“ des Master’s House gibt (Spivak 1990: 228, Castro Varela/Dhawan 2020: 212). Spivak widerspricht Audre Lorde (1984) deshalb in ihrer Aussage „The master’s tools will never dismantle the master’s house“. Mit dem Konzept der affirmativen Sabotage schlägt Spivak (2012) eine Herangehensweise vor, die Master’s Tools subversiv zu nutzen, um das Master’s House zu transformieren. Diese Art der Sabotage betrachtet Spivak als positiv, da die Werkzeuge des Systems für andere Zwecke eingesetzt werden als für diejenigen, die vom dominanten Diskurs vorgesehen sind (Thompson/Vorbrugg 2018: 93-94).

In Anknüpfung daran stellt sich die Frage: „Wie lässt es sich innerhalb des master’s house manövrieren und welchen Spielraum lässt Diversity hierfür?“ (Thompson 2021: 142). Affirmative Sabotage im Kontext von Diversitätsmanagement bezieht sich auf Maßnahmen, die innerhalb von Unternehmen und Organisationen genutzt werden, um bestehende Praktiken und Strukturen zu verändern. Ein Beispiel dafür ist die Veranstaltung von Antirassismus-Workshops durch Gleichstellungsbüros, wobei institutionelle Ressourcen verwendet werden, um kritische Diskussion zu fördern und dominante Diskurse zu hinterfragen (Thompson/Vorbrugg 2018: 94). Diese Strategie umfasst die Reflexion über Annahmen und Machtstrukturen, die Diversitätsmanagement prägen, sowie deren aktive Umgestaltung:

„Affirmative Sabotage an dominanten Diversitätspolitikern zu betreiben, meint die Herausforderung der Kommodifizierung und Inwertsetzung (bestimmter) Differenzen als Teil der Produktion von post-kolonialen sozialen Ungleichheiten. Gleichzeitig verlangt sie die konsequente Einforderung von Antidiskriminierung sowie die Transformation und Abschaffung bestehender Machtverhältnisse.“ (Thompson 2021: 143)

Für Dhawan und Castro Varela (2017) kann mithilfe von affirmativer Sabotage die Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit überwunden werden, wobei sie sich auf die Ausführungen von Sara Ahmed (2012) stützen. Ahmed (2012) weist in ihrer Arbeit zur Nicht-Performativität von Diversitätsstrategien auf Möglichkeiten hin, wie diese Werkzeuge genutzt werden können, um bestehende Strukturen zu transformieren. Grundsätzlich kann ein Bekenntnis zur Förderung von Diversität eine Zielsetzung innerhalb der Institution vorgeben, was den Fokus schärft und Prioritäten festlegt (Ahmed 2012: 127). Die Unterstützung der Führungsebene kann Gender- und Diversitätsthemen innerhalb einer Organisation zudem Bedeutungsgehalt verleihen (Ahmed 2012: 59). Dies bildet die Basis für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Initiativen. Darüber hinaus sieht Ahmed Potenzial darin, die Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit anzuerkennen und als Werkzeug nutzbar zu machen:

“We need to refuse to read such commitments as performatives, as if they bring into effect that which they name. [...] Indeed, this non-performativity is what makes statements of commitment useable as tools. Practitioners can use commitments because they fail to describe what is ongoing or going on within organizations. If organizations are saying what they are doing, *then you can show they are not doing what they are saying.*” (Ahmed 2012: 121)

Demnach betrachtet Ahmed offizielle Verpflichtungen zur Förderung von Diversität als „verifiable statements; they could be measured in terms of their truth value“ (Ahmed 2012: 55). Ein wichtiges Werkzeug stellen deshalb Datenerhebungen im Zuge von Gleichstellungsmonitoring dar, mit denen aufgedeckt werden kann, inwieweit die Grundsätze, die in den Strategiepapieren geäußert werden, von den tatsächlichen Praktiken innerhalb einer Organisation abweichen: „Data becomes a technology for exposing the gap between official descriptions of diversity and what the organization is doing“ (Ahmed 2012: 55).

Ahmed (2012: 73) argumentiert zudem, dass die positive Konnotation des Begriffs der Diversität dabei helfen kann, die Mitglieder einer Organisation zunächst für Diskussionen zu gewinnen. Denn im Gegensatz zu Begriffen wie Chancengleichheit oder Gleichstellung, die eine Kritik oder Beschwerde implizieren, wird Diversität grundsätzlich als positives Merkmal wahrgenommen (Ahmed 2012: 65). Indem Diversitätsbeauftragte ihre Sprache also strategisch wählen, können sie ihre jeweilige Zielgruppe zunächst erreichen: „The language of diversity might be what enables practitioners to get people to the table. Once they are comfortable, perhaps you can aim to unseat them by addressing more uncomfortable issues“ (Ahmed 2012: 67). Sobald der Zugang zur Zielgruppe hergestellt ist, könnten Diversitätsbeauftragte dazu übergehen, sich unangenehmeren Aspekten zu widmen und schwierigere Themen anzusprechen. In diesem Kontext betont Ahmed (2012: 80) die Notwendigkeit, ein Bewusstsein für soziale Ungleichheit aufzubauen, um Fortschritte in Richtung Gleichstellung zu erzielen: „If the success of diversity is partly that it becomes detached from histories of struggle over inequality, then the success of diversity work might require reattaching the word to those same histories“ (Ahmed 2012: 80).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Diversitätsstrategien zwar in vielen Fällen nicht-performativ sind, aber dennoch unverzichtbar bleiben, wie Spivak treffend formuliert: „[W]e cannot not want them“ (Spivak 2012: 4). Durch die Anwendung von affirmativer Sabotage im Zuge von Diversitätsmanagement könnte es gelingen, institutionelle Diskriminierungsmuster abzubauen und strukturelle Veränderungen hin zu einer inklusiven Arbeitsumgebung zu bewirken. Auf diese Weise könnte dem gleichstellungspolitischen Antidiskriminierungsanspruch gerecht werden. In weiterer Folge diskutiere ich nun mit Diversitätsbeauftragten, inwieweit diese theoretischen Überlegungen mit den Erfahrungen aus der Praxis vereinbar sind – um es mit Audre Lordes Worten zu sagen: „The challenge is to employ the master’s tools to dismantle the master’s house“ (Lorde 1984: 110).

7 Expert*innen-Interviews

7.1 Methodik

7.1.1 Erhebung

Expert*innen-Interviews ermöglichen eine fundierte Grundlage für das Verständnis komplexer Fragestellungen und bieten Einblicke in spezifische Fachthemen. Durch ihre Erfahrung in spezifischen Kontexten können Expert*innen unter anderem realitätsnahe Perspektiven aus der Praxis einbringen. Expert*innen werden im vorliegenden Rahmen definiert als „Personen, die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 157). Dieses Rollenwissen umfasst Betriebswissen über Abläufe und betriebliche Praktiken, Deutungswissen über Einschätzungen, Entwicklungen und Trends sowie Kontextwissen über weitere im Zusammenhang mit der Untersuchung stehende Bereiche (Meuser/Nagel 2005).

Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden Expert*innen interviewt, die entweder als Gleichstellungs-, Gender- bzw. Diversitätsbeauftragte in öffentlichen oder privaten Unternehmen tätig sind oder als externe Berater*innen auf diesem Gebiet agieren. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und Fachkenntnisse im Bereich Gleichstellung, Gender und Diversität. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Vielfalt der Organisationen und Branchen gelegt, aus denen die Gesprächspartner*innen stammen, um ein breites Spektrum an Perspektiven abzubilden. Die potentiellen Interviewpartner*innen wurden per E-Mail eingeladen, ihre Erfahrungen und Perspektiven in Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit im Rahmen eines Expert*innen-Interviews zu teilen. Hierbei ist zu beobachten, dass Personen aus dem öffentlichen Sektor eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der vorliegenden Studie hatten, während die Resonanz in Privatunternehmen und Beratungen geringer ausfiel. Letztlich konnten insgesamt neun Personen als Gesprächspartner*innen gewonnen werden. Die Interviews wurden im März und April 2024 virtuell oder in Präsenz durchgeführt und dauerten zwischen 29 und 59 Minuten, wie Tabelle 1 zu entnehmen ist.

Die Gruppe der interviewten Personen besteht aus neun Expert*innen, darunter acht Frauen und ein Mann, deren Altersstruktur mit ungefähr 30 bis 60 Jahren eine breite Spanne abdeckt. Damit variiert auch die Berufserfahrung der Teilnehmenden stark: angefangen bei

Tabelle 1: Übersicht über Interviews

Interview	Sektor	Interviewdauer	Interviewort
Interview 1	Öffentliches Unternehmen	40 min	Virtuell
Interview 2	Beratung	46 min	Virtuell
Interview 3	Öffentliches Unternehmen	55 min	Virtuell
Interview 4	Öffentliches Unternehmen	31 min	Virtuell
Interview 5	Öffentliches Unternehmen	59 min	Vor Ort
Interview 6	Privatunternehmen	30 min	Virtuell
Interview 7	Öffentliches Unternehmen	29 min	Virtuell
Interview 8	Beratung	46 min	Virtuell

Berufseinsteiger*innen bis hin zu Personen mit jahrzehntelanger Erfahrung im Bereich Diversitätsmanagement. Die Befragten sind in unterschiedlichen Positionen tätig, darunter Angestellte in Führungs- und Mitarbeiter*innenfunktionen sowie Selbstständige. Ihre akademische Bildung umfasst die Disziplinen Politikwissenschaften, Rechtswissenschaften, Betriebswirtschaft, Psychologie und Gender Studies. Diese fachliche Diversität spiegelt sich in den unterschiedlichen Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen in ihrer Arbeit wider. Insgesamt repräsentieren die Befragten eine Vielfalt an Einblicken und Erfahrungen, was zu einer umfassenden Analyse der untersuchten Thematik beiträgt.

Für die Durchführung von Expert*innen-Interviews werden in der Literatur Leitfadeninterviews empfohlen (Helfferich 2022: 888, Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 158). Daher wurde auch in dieser empirischen Untersuchung ein Leitfaden erstellt, der gewährleistet, dass die für die Studie relevanten Aspekte im Interview angesprochen werden. Hierfür werden gemäß der SPSS-Methode (Helfferich 2022: 884) zunächst möglichst viele relevante Teilaspekte des Forschungsinteresses gesammelt („Sammeln“). Die hieraus entstandenen Bereiche werden anschließend auf ihre Geeignetheit geprüft („Prüfen“) und nach ihrem Inhalt sortiert („Sortieren“). Zuletzt wird für jedes Bündel ein erzählgenerierender Impuls erstellt, dem einzelne Fragen zugeordnet werden („Subsumieren“). Der Leitfaden enthält somit zum einen offene Erzählaufforderungen, die eine selbstläufige Sachverhaltsdarstellung ermöglichen, und zum anderen detaillierte Nachfragen, die auf das spezifische Forschungsinteresse abzielen. Die Erstellung des Leitfadens folgte dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich 2022: 876). Dieser Leitfaden wurde allen Interviews zugrunde gelegt, sodass die einzelnen Interviews vergleichbar sind. Der verwendete Leitfaden ist im Anhang angefügt.

Tabelle 2: Interviewablauf

Phase	Thema	Wissen
1	Vorgespräch	-
2	Selbstpräsentation der Interviewpartner*innen	-
3	Überblick über Diversitätsmaßnahmen	Betriebswissen
4	Ablauf der Implementierung von Diversitätsmaßnahmen	Betriebswissen
5	Begriffsverständnis von Diversität und Gleichstellung	Deutungswissen
6	Wirkungen von Diversitätsmanagement in Bezug auf wirtschaftliche Interessen	Deutungswissen
7	Wirkungen von Diversitätsmanagement in Bezug auf gleichstellungspolitische Ziele	Deutungswissen
8	Empfehlungen zur Ausgestaltung von Diversitätsmanagement	Deutungswissen
9	Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen	Kontextwissen

Anmerkung: Adaptiertes Schema von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021: 158–162)

Bei der Planung und Durchführung des konkreten Interviewablaufs orientierte ich mich am von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021: 158–162) empfohlenen Schema. Zunächst stellte ich mich im Vorgespräch (Phase 1) meinen Interviewpartner*innen vor, gab einen Einblick in das Thema meiner Masterarbeit und machte den Bedarf an ihren Erfahrungen und Einschätzungen deutlich. Nachdem die Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen, geklärt war, wurde das Einverständnis zur Aufzeichnung der Daten in Form eines Informed Consent eingeholt. Die Gesprächspartner*innen wurden darüber informiert, dass sämtliche Angaben während des Interviews vertraulich behandelt werden. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass es jederzeit möglich ist, das Einverständnis für die Aufzeichnung und Transkription ohne Angabe von Gründen zurückzuziehen. Anschließend wurden der Ablauf des Interviews sowie etwaige Fragen geklärt und die Tonaufzeichnung gestartet.

Die Gesprächspartner*innen wurden zuerst gebeten, sich selbst in ihrer Funktion vorzustellen (Phase 2). Anschließend wurden Fragen gestellt, die sich auf ihre Erfahrungen im Berufsalltag beziehen, also auf das Betriebswissen der Expert*innen (Phase 3–4). Im letzten Teil des Interviews ging es um Deutungs- und Kontextwissen, d. h. darum, Einschätzungen vorzunehmen und Empfehlungen auszusprechen (Phase 5–9). Die einleitenden Fragestellungen wurden offen formuliert, sodass sie eine selbstläufige Sachverhaltsdarstellung stimulieren. Im Laufe des Interviews wurden gegebenenfalls immanente Nachfragen gestellt, um entstandene Unklarheiten zu klären, sowie exmanente Fragen, um auf das spezifische Forschungsinteresse

abzuzielen. Zudem wurde gegen Ende der Interviews den Interviewpartner*innen die Möglichkeit gegeben, eigene Schwerpunkte zu setzen. Abschließend bedankte ich mich bei den Gesprächspartner*innen für ihre Zeit und Offenheit und fragte, ob sie über die Forschungsergebnisse informiert werden wollen.

Im weiteren Verlauf wurden die Aufzeichnungen mithilfe der Software f5 nach dem inhaltlich-semanticen Transkriptionssystem (Dresing/Pehl 2018) verschriftlicht. Bei dieser Methode werden „bewusst einfache und schnell erlernbare Transkriptionsregeln, die die Sprache deutlich ‚glätten‘ und den Fokus auf den (semantischen) Inhalt des Redebeitrages setzen“ (Kuckartz et al. 2008: 27) verwendet. Das bedeutet etwa, dass wörtlich transkribiert wird, Stottern geglättet und abgebrochene Wörter ignoriert werden. Pausen, die länger als drei Sekunden dauern, werden durch „(...)“ markiert. Eckige Klammern kennzeichnen Auslassungen oder Ergänzungen innerhalb der Zitate. Diese Transkriptionen dienen als Grundlage für die Auswertung der Daten.

7.1.2 Auswertung

Für die Auswertung der Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) verwendet. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein systematisches, theorie- und regelgeleitetes codierendes Verfahren. Zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Erstellung eines Kategoriensystems. Die Analyse folgt einer theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung. Aus dem vorliegenden Datenmaterial werden diejenigen Informationen entnommen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Auf diese Weise wird das Material in Segmente zerlegt, denen jeweils Bedeutung zugewiesen wird. Diese Segmente dienen als Daten, die anschließend innerhalb eines Kategoriensystems klassifiziert werden. Die Kategorien wurden in der vorliegenden Studie induktiv gebildet, d. h. dass die Kategorien ohne direkten Bezug zu vorab formulierten theoretischen Konzepten aus dem Material abgeleitet wurden (Mayring 2022: 84). Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sie offen an das Material herangeht, gegenstandsnah ist und die Beeinflussung von Vorannahmen der Forscher*innen minimiert. Gleichzeitig ist anzumerken, dass die der Masterarbeit zugrundeliegenden theoretischen Ansätze eine wesentliche Rolle zunächst implizit bei der Formulierung der Interviewfragen und dann vor allem beim Verstehen und Einordnen der Ergebnisse spielen. In der anschließenden Interpretation werden die Ergebnisse gezielt in diesen theoretischen Rahmen eingebettet, um eine fundierte und kontextualisierende Analyse zu ermöglichen.

Am Beginn des Prozessmodells der induktiven Kategorienbildung (Mayring 2022: 85) steht die Definition des Gegenstands, des Materials und des Ziels der Analyse sowie die Bestimmung der theoretischen Grundlage. Die Forschungsfragen sowie das Forschungsinteresse bestimmen maßgeblich, welche Teile des Materials als wesentlich angesehen und in Kategorien überführt werden. So wird das Material durchgearbeitet und neue Kategorien erstellt oder bestehenden Kategorien zugewiesen. Hierbei ist es wichtig, Selektionskriterien und Abstraktionsniveau festzulegen, mit denen die Kategorien gebildet und zugeordnet werden.

Zum Beispiel habe ich entschieden, den Themenpunkt „Wirkungen von Diversitätsmanagement in Bezug auf wirtschaftliche Interessen“ nicht als abstrakte Kategorie zu belassen, sondern ihn in konkretere Subkategorien aufzuschlüsseln. Im Interview 1 wurde das Thema erstmals angesprochen: „Wenn ich zum Beispiel nach Fachkräften suche und weiß, dass ich im Wiener Raum in den nächsten Jahren mehrere hundert Jobs ausgeschrieben habe, dann bin ich gut beraten, wenn ich mich interkulturell fit aufstelle“ (Interview 1, Absatz 22). Dafür habe ich die Unterkategorie „Erschließung von Rekrutierungspotenzialen“ erstellt und diesen Satz entsprechend zugewiesen. Bei weiteren Erwähnungen dieses Aspekts habe ich derselben Unterkategorie zugeordnet. Sind andere wirtschaftliche Vorteile aufgekommen, habe ich diese in neuen Unterkategorien erfasst. Beispielsweise habe ich bei der Aussage „[...] diese kognitive Diversität, die so innovativ ist und wo es so viel Evidenz dazu gibt, dass sie zu besseren Lösungen führt, zu innovativeren Lösungen führt im Team. Diverse Teams kommen auch zu finanziell besseren Ergebnissen.“ (Interview 2, Absatz 10) die Unterkategorie „Steigerung des Unternehmenserfolgs“ formuliert. Diese systematische Vorgehensweise wird für alle Textstellen, die für die Forschungsfragen relevant sind, angewendet, wodurch letztlich eine Vielzahl an Kategorien entsteht.

Nachdem etwa 10–50% des Materials bearbeitet wurden, werden die Kategorien überarbeitet, um sicherzustellen, dass sie alle relevanten Aspekte des Materials abdecken und präzise genug sind. Nach dieser Revision wird das gesamte Material endgültig durchgegangen. „Das Ergebnis ist ein System an Kategorien zu einem bestimmten Thema, verbunden mit konkreten Textpassagen. [...] Das ganze Kategoriensystem kann interpretiert werden im Sinne der Fragestellung.“ (Mayring 2022: 86)

7.2 Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird das Kategoriensystem präsentiert, das aus der Datenauswertung hervorging. Die Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die erstellten Haupt- und Unterkategorien, die die Struktur dieses Kapitels bilden. Zur Beschreibung der Kategorien werden die codierten Textstellen zusammengefasst und mithilfe von exemplarischen Kodierbeispielen veranschaulicht. Diese Darstellung bietet einen systematischen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse und schafft die Grundlage für die anschließende Interpretation.

Tabelle 3: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Unterkategorie
K1 Begriffsverständnis	K1.1 Gleichstellung
	K1.2 Diversität
	K1.3 Berufsdefinition
K2 Handlungsfelder und Maßnahmen	K2.1 Organisationsentwicklung
	K2.2 Personalsuche und -entwicklung
	K2.3 Workshops und Trainings
	K2.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
	K2.5 Anlaufstellen und Vertrauenspersonen
K3 Erfolgsfaktoren	K3.1 Strategische Verankerung
	K3.2 Monitoring
	K3.3 Anschlussfähigkeit
	K3.4 Bereitschaft und Commitment
	K3.5 Ressourcen
	K3.6 Partizipation
	K3.7 Transparenz und Authentizität
	K3.8 Gesetzliche Rahmenbedingungen
K4 Auswirkungen	K4.1 Förderung von Repräsentation
	K4.2 Bildung von Bewusstsein und Sensibilisierung
	K4.3 Steigerung des Unternehmenserfolgs
	K4.4 Erschließung von Rekrutierungspotenzialen
	K4.5 Vermeidung von Sanktionen
K5 Kritikpunkte	K5.1 Orientierung an Marktprinzipien
	K5.2 Imagepolitik
	K5.3 Mangel an Gender- und Diversitätskompetenz
	K5.4 Individuelle statt struktureller Maßnahmen
	K5.5 Verstärkung der Spaltung des Arbeitsmarktes
	K5.6 Mangelnde Berücksichtigung von Intersektionalität
K6 Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen	K6.1 Negative Entwicklungen
	K6.2 Positive Entwicklungen

Anmerkung: Die Abkürzung „K“ steht für Kategorie.

7.2.1 Begriffsverständnis

Im Folgenden wird erläutert, wie die Expert*innen die Begriffe „Gleichstellung“ (K1.1) und „Diversität“ (K1.2) verstehen und wie sie ihren Beruf definieren (K1.3). Es ist entscheidend, diese Verständnisse offenzulegen, da sie ihrer Arbeit zugrunde liegen und maßgeblich ihre Ausrichtung und Herangehensweise an die Themen prägen.

K1.1 Gleichstellung

Für die Interviewpartner*innen bedeutet Gleichstellung, unterschiedliche Ausgangssituationen anzuerkennen und Rahmenbedingungen zu schaffen, um Benachteiligungen auszugleichen. Es muss gewährleistet sein, dass gleiche Teilhabechancen für alle Menschen bestehen:

„Gleichstellung heißt [...] für mich, die realen Formen von Ungleichheit anzuerkennen und Schritte dagegen zu setzen.“ (Interview 2, Absatz 12)

„Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen alle Menschen unabhängig von ihrer Ausgangssituationen im gleichen Ausmaß teilhaben können [...]. Da fällt mir dieses bekannte Bild ein mit drei unterschiedlich großen Personen vor einem Zaun: Alle bekommen eine Kiste und stellen sich drauf, aber die kleinste Person kann noch immer nicht über den Zaun schauen. Dass wir hier die Ausgangsbedingungen berücksichtigen und Rahmenbedingungen schaffen, wo alle über diesen Zaun blicken können. Und das bedeutet am Ende, dass es vielleicht nicht zwei Kisten sind, sondern auch eine Rampe, damit eine Person im Rollstuhl über diesen Zaun sehen kann oder im Idealfall dieser Zaun eingerissen wird.“ (Interview 5, Absatz 18)

K1.2 Diversität

In Anlehnung an die Begriffsbestimmungen von Diversität, die in der Literatur vorzufinden sind, wird Diversität in den Interviews allgemein als „Vielfalt und Heterogenität“ (Interview 2, Absatz 10) definiert. Gemeint sind damit die „Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen“ (Interview 5, Absatz 16). In ihrer Arbeit stützen sich die Befragten auf die Definition von Diversität gemäß den EU-Richtlinien. Die Kerndimensionen Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung sind gesetzlich vor Diskriminierung geschützt:

„Wenn wir von Diversität reden, dann meinen wir vor allem diese Dimensionen der Diversität, die die EU-Richtlinien auch als Diskriminierungsfaktoren beschreiben.“ (Interview 3, Absatz 2)

Die Mehrheit der Interviewpartner*innen betont allerdings, dass ihr Diversitätsverständnis über die Kerndimensionen hinausgeht. Es umfasst die Vielfalt an Erfahrungen, Lebensrealitäten, Persönlichkeiten und Bedürfnissen von Menschen. Einerseits werden die Diskriminierungserfahrungen angesprochen, andererseits wird auf die betriebswirtschaftlichen Vorteile verwiesen, die Menschen mit diversen Voraussetzungen in die Arbeitswelt mitbringen:

„Es gibt einerseits die EU-Richtlinien, die diese sechs Kategorien [...] ausführen, aber am Arbeitsmarkt kann alles einen Unterschied machen. [...] Und ich halte den Arbeitsmarkt für einen zentralen Ort, Unterschiede herzustellen, Diskriminierung zu erzeugen [...]. Mein privater Diversitätsbegriff ist sicher ein wesentlich weiterer als der, den ich im Job vorfinde.“ (Interview 3, Absatz 8)

„Ich persönlich verstehe unter Diversität, [...], dass Menschen, die mit unterschiedlichen Voraussetzungen in der Arbeitswelt tätig sind, auch unterschiedliche Ideen und Perspektiven mitbringen.“ (Interview 8, Absatz 14)

„Wir sind einfach alle unterschiedlich und ich glaube, dass es Sinn macht, diese Unterschiede zu feiern und zu fördern, weil wir nur dann ein Umfeld schaffen, wo Menschen sich wirklich einbringen wollen. [...] Dann hat man genau diese kognitive Diversität, wo es so viel Evidenz dazu gibt, dass sie zu innovativeren Lösungen führt im Team.“ (Interview 2, Absatz 10)

K1.3 Berufsdefinition

Die Berufsdefinition bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragten ihren Beruf verstehen und beschreiben, und bildet damit die Grundlage für die Praxis und strategische Ausrichtung im Berufsalltag. Der Fokus der Berufsdefinition der Interviewpartner*innen liegt auf der Förderung von Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Es geht darum, eine inklusive Organisationskultur zu gestalten und die Organisation für die verschiedenen Bedürfnisse von Menschen zu sensibilisieren.

„Für Gleichstellung am Arbeitsmarkt sorgen.“ (Interview 3, Absatz 4)

„Wir begleiten [...] Organisationen auf ihrem Weg hin zur Schaffung einer inklusiven Unternehmenskultur.“ (Interview 2, Absatz 4)

„Unternehmen, Konzerne und Firmen besser zu machen, indem man darauf schaut, dass sie inklusiv sind, das heißt, dass sie keine Barrieren aufbauen [...]. Und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen [...] gleiche Chancen bekommen.“ (Interview 1, Absatz 4)

Betriebswirtschaftliche Agenden stehen bei der Berufsdefinition der Interviewpartner*innen im Hintergrund. Lediglich eine Person erwähnt, dass Diversitätsmanager*innen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Personen berücksichtigen und daraus einen Nutzen für das Unternehmen oder die Organisation lukrieren:

„Grundsätzlich bedeutet Diversitätsmanagement, Unterschiede und Gemeinsamkeiten aller Mitarbeiter*innen, Kund*innen und Stakeholder*innen in den Blick zu nehmen und damit verbundene Chancen für [das Unternehmen] gezielt zu nutzen.“ (Interview 4, Absatz 16)

7.2.2 Handlungsfelder und Maßnahmen

In den Interviews wird deutlich, dass die ergriffenen Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen ansetzen, um Veränderungen zu bewirken. Dazu zählen die Organisationsentwicklung (K2.1), die Personalsuche und -entwicklung (K2.2), Workshops und Trainings (K2.3), Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (K2.4) sowie die Einrichtung von Anlaufstellen und Vertrauenspersonen (K2.5). In den folgenden Ausführungen werden diese Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen näher beschrieben.

K2.1 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung stellt ein zentrales Maßnahmenfeld dar, das auf die Gestaltung einer diversitätssensiblen Organisationskultur abzielt. Diese Kultur manifestiert sich etwa in Visionen und Leitbildern, aber auch in der täglichen Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen. Die Organisationsentwicklung kann durch Veränderungen in Kommunikations- und Verhaltensmustern sowie Werten und Normen Wertschätzung fördern, wie in den Interviews deutlich wird:

„Kultur und Werte, also wie das tagtägliche Zusammenleben wahrgenommen wird“ (Interview 2, Absatz 4)

„Wie schaut die Kultur in einer Organisation aus? Wo wird Gender Equality sichtbar in der Organisation? Also einerseits wird das sichtbar in so expliziten Dingen wie Vision oder Leitbild, aber implizit wird es auch sichtbar in der Art und Weise, wie Feedback gegeben wird, wie Entscheidungen getroffen werden.“ (Interview 8, Absatz 10)

„Jemand, der zu wenig soziale Kompetenz hat und seinem Narzissmus und seinem Ego frönt, wird sich bei uns in Führung sehr schwer tun, weil wir mittlerweile sehr kooperationsorientiert und teamorientiert sind.“ (Interview 3, Absatz 18)

K2.2 Personalsuche und -entwicklung

Um Diversität in Unternehmen zu fördern, werden inklusive Recruiting-Strategien umgesetzt. Neben dem direkten Ansprechen vielfältiger Zielgruppen umfasst dies auch die Überprüfung von Rekrutierungsprozessen auf Biases. Es muss gewährleistet werden, dass Auswahlkriterien diskriminierungsfrei sind und die Verantwortlichen diskriminierungssensibel agieren. Zudem erfordert dies eine gründliche Analyse der bestehenden Kompetenzen innerhalb des Teams und darauf aufbauend die gezielte Förderung unterrepräsentierter Gruppen. Das nachstehende Zitat verdeutlicht, wie gender- und diversitätskompetente Personalsuche aussehen kann:

„[...] ,dass wir uns den gesamten Rekrutierungsprozess anschauen. Also nicht nur ,Wie schaut eine Stellenausschreibung aus?‘, sondern auch ,Wo beginnt die Vorstellung des idealen Mitarbeiters, der idealen Mitarbeiterin? [...] Wer schreibt das Anforderungsprofil? [...] Gibt es implizite oder explizite Bilder, die die einen bevorzugen und die anderen benachteiligen?‘. Dann auch: Wie schaut die Ausschreibung aus? Wo wird gesucht? Wie wird gesucht? [...] Und zu schauen, wie funktioniert eigentlich unser Rekrutierungsprozess? Wenn sich immer nur die Gleichen bewerben, im Prozess zu schauen ,Wie kann man das diverser machen?‘. Und dann der gesamte Prozess, der die Auswahl betrifft, zu schauen: Wenden wir da Kriterien an, die diskriminierend sind? Gibt es genug Reflexion des Auswahlteams im Hinblick darauf, wer als Kandidat oder Kandidatin vorgeschlagen wird? Wie gut sensibilisiert sind die Führungskräfte, die eine Auswahl treffen?“ (Interview 8, Absatz 8)

Ebenso wird von den Interviewpartner*innen hervorgehoben, wie wichtig Personalentwicklung ist, um allen Mitarbeitenden gleiche Chancen zu bieten. Verschiedene Maßnahmen werden in diesem Kontext speziell zur Frauenförderung entwickelt. Workshops, Seminare oder Netzwerke zielen darauf ab, Frauen für Führungspositionen zu qualifizieren und ihre Berufswahl auf nicht-traditionelle Bereiche auszudehnen:

„Wir arbeiten sehr stark im Bereich Recruiting, aber dort geht es eh schon leicht. Aber dann zu schauen, dass im bestehenden Team keine Ungleichbehandlungen entstehen und dass alle die gleichen Möglichkeiten haben, im Unternehmen weiterzukommen – das wird noch weniger berücksichtigt.“ (Interview 8, Absatz 10)

„Was Karriereförderung betrifft, haben wir einen [...] Karriereförderlehrgang nur für Frauen, [...] damit sich Frauen überhaupt bewerben für Führungspositionen.“ (Interview 3, Absatz 6)

K2.3 Workshops und Trainings

Eine Vielzahl an Maßnahmen wird zur Förderung der Gender- und Diversitätskompetenz der Mitarbeiter*innen ergriffen. Dazu zählen Workshops, Trainings und Seminare zu Themen wie sexuelle Belästigung, barrierefreie Kommunikation, inklusive Führung oder unbewusster Bias. In einigen Unternehmen und Organisationen sind bestimmte Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen verpflichtend zu absolvieren. Zudem werden zum Wissenstransfer auch diverse Veranstaltungen organisiert, die die Themen Gleichstellung, Gender und Diversität behandeln. Leitfäden für geschlechterinklusive Sprache sind weitere Instrumente, um das Bewusstsein innerhalb von Institutionen zu schärfen. Diese Weiterbildungen dienen dazu, um gender- und diversitätskompetentes Handeln zu fördern:

„Darüber hinaus laufen viele weitere Angebote von Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen zu bestimmten Themen.“ (Interview 5, Absatz 8)

„Es geht immer um Sensibilisierung. Das ist immer das Hauptziel. Und es gilt, diese Sensibilisierung zu unterstützen mit verschiedenen Maßnahmen. [...] [Das Unternehmen hat] eine geschlechterinklusive Sprach- und Sprechweise implementiert mit dem Genderstern. Das sensibilisiert natürlich auch in der Organisation (...) und fördert auch, dass sich mehr Menschen in unserer Organisation mit dem Thema beschäftigen und auch auseinandersetzen müssen.“ (Interview 4, Absatz 46)

K2.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Den Interviewpartner*innen zufolge erstellen Unternehmen im Zuge von Diversitätsmanagement zahlreiche Angebote zur Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen, die die individuellen Lebenskonzepte und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen berücksichtigen. Beispiele sind neben der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, wie Gleitzeitmodelle oder Home-Office, auch Kinderbetreuungseinrichtungen, Karenzmanagementsysteme und sonstige Aktivitäten zum erleichterten Wiedereinstieg nach einer Elternzeit. Außerdem werden Maßnahmen implementiert, um Väterkarenz zu stärken und traditionelle Rollenbilder zu durchbrechen:

„Ein weiterer Schwerpunkt war die Entwicklung von Arbeitszeitkonzepten, die unterschiedliche Lebenskonzepte unterstützen und weggehen von einem klassischen Vollzeit-Teilzeit-Modell [...], sich zu überlegen: ‚Was für Zeitkonzepte wünschen sich eigentlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?‘.“ (Interview 8, Absatz 8)

„Wir haben zwei Stunden Kernzeit am Tag, ansonsten Gleitzeit. [...] Ansonsten kann 40% der Arbeitszeit im Home-Office verbracht werden, der Rest ist Anwesenheit. Dann haben wir Kinderbetreuung [...]. Wenn eine Frau in Karenz geht oder auch ein Mann, [...] ist garantiert, dass die Person auf derselben Stufe wiederkommen kann. Es gibt die Möglichkeit, während der Karenz geringfügig zu arbeiten. Es wird Kontakt gehalten. [...] Also wir tun sehr viel, um diese Fallen, die es gibt beim Wiedereinstieg, kleinzuhalten.“ (Interview 3, Absatz 6)

„Im Bereich Vereinbarkeit sind wir dran, gleichstellungsfördernde Strukturen zu schaffen und Maßnahmen zu setzen. Wir sind dabei, die Väterbeteiligung zu stärken, Väterkarenz zu attraktivieren und zu fördern. Wir achten da [...] darauf, nicht nur reine Female-Empowerment-Angebote zu setzen, sondern gleichzeitig auch Allyship zu stärken, zu fördern, Männer in die Verantwortung zu nehmen und [...] [die] Vereinbarkeitsthematik gleichstellungsfördernd auszugestalten und hier keine gesellschaftlichen Rollen oder Zuschreibungen und Stereotype zu reproduzieren, sondern sie ganz bewusst auch da noch mal aufzubrechen.“ (Interview 5, Absatz 8)

K2.5 Anlaufstellen und Vertrauenspersonen

Klare Strukturen und Prozesse im Umgang mit Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung in Unternehmen erachten die befragten Gleichstellungsexpert*innen als unerlässlich. Es werden spezielle Ansprechpersonen und Beschwerdestellen eingerichtet, die Betroffenen sowie Beobachter*innen von Vorfällen als Anlaufstellen dienen und Unterstützung bieten können. Dies fördert ein Umfeld, in dem Gespräche über Diskriminierungsvorfälle möglich sind, ohne dass Betroffene befürchten müssen, alleine gelassen zu werden. Zusätzlich zu Vertrauenspersonen sollten formale Beschwerdestellen existieren, die Vorfälle gemäß den gesetzlichen Vorgaben behandeln und erforderliche Maßnahmen ergreifen:

„Es ist nun einmal so, dass Minderheiten signifikant öfter von Diskriminierung betroffen sind als andere. Da gilt es einfach [...], diese Einrichtungen zu schaffen. Alleine, dass ich Frauen signalisiere: ‚Wenn etwas ist, kannst du mit einer Person reden‘.“ (Interview 2, Absatz 18)

„Es gibt neben den Vertrauenspersonen den offiziellen Weg über eine Beschwerdestelle, wo Abhilfemaßnahmen gesetzt werden und der Prozess laut Gleichbehandlungsgesetz in die Wege geleitet wird und es auch zu entsprechenden arbeitsrechtlichen Konsequenzen kommt, wenn sich der Vorfall bestätigt.“ (Interview 5, Absatz 8)

7.2.3 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Die Gleichstellungsexpert*innen geben Empfehlungen für ein effektives und nachhaltiges Diversitätsmanagement zur Förderung von Gleichstellung. Zentrale Punkte sind die strategische Verankerung von Diversitätsmanagement mit klaren Zielen (K3.1) sowie regelmäßiges Monitoring der Fortschritte (K3.2). Die Maßnahmen sollten an die Unternehmenslogik angepasst werden (K3.3), um Unterstützung der Führungsebene zu erhalten (K3.4). Für die Umsetzung sind finanzielle und personelle Ressourcen erforderlich (K3.5) sowie die Einbindung aller Organisationsebenen (K3.6). In diesen Prozessen sind Transparenz und Authentizität entscheidend (K3.7). Zudem können gesetzliche Vorgaben die Umsetzung unterstützen (K3.8). Im folgenden Abschnitt werden diese Erfolgsfaktoren detailliert betrachtet.

K3.1 Strategische Verankerung

Die Interviews verdeutlichen die Bedeutung einer Einbettung von Diversitätsmanagement in die Unternehmensstrategie. Unternehmen und Organisationen sollten nach Ansicht der Expert*innen spezifische Handlungsfelder im Bereich von Gleichstellung, Gender und Diversität definieren. Dies kann etwa in Form von Gleichstellungsplänen, Policies, Betriebsvereinbarungen, Mission Statements, Visionen oder Leitbilder geschehen. Dadurch wird sichergestellt, dass Diversitätsmanagement nachhaltig und effektiv verankert wird:

„Diversitätsmanagement nur als Fähigkeit oder Tool wird dich noch nirgends hinbringen, wenn du nicht gleichzeitig eine Strategie hast“ (Interview 1, Absatz 38)

„Das Erste, was mir in den Sinn kommt, ist tatsächlich, diese Themen mit strategischer Bedeutung zu versehen und hier auch entsprechend in Unternehmensstrategien, in Strategieprozessen und in weiteren Prozessen, die für das Unternehmen höchst relevant sind, mit zu berücksichtigen und aktiv einzubinden.“ (Interview 5, Absatz 32)

Die Interviewpartner*innen empfehlen für die Umsetzung der Strategie die Festlegung von konkreten und messbaren Zielen. Im Sinne von Management by Objectives (MBO) werden Ziele bestimmt, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichen sind. Diese Ziele können etwa konkrete Quotenvorgaben betreffen, wie beispielsweise die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen oder von Mitarbeiter*innen mit Behinderung, oder auch die Verringerung des Gender-Pay-Gap. Fortschritte im Hinblick auf die Zielsetzungen können Key Performance Indicators (KPIs) anzeigen. Diese Vorgehensweise hat den Interviewpartner*innen zufolge den Vorteil, dass sie Verantwortlichkeit der Führungskräfte stärkt, Fortschritte überwacht und eine kontinuierliche Weiterentwicklung fördert:

„Konkrete Ziele definieren im Sinne von quantifizierbaren Zielen und diese in den MBOs von Führungskräften implementieren, sodass die individuelle Verantwortung bestärkt wird.“ (Interview 4, Absatz 60)

„[Das Unternehmen] hat sich [...] mit den Zielgrößen zu Frauen in Führung auseinandergesetzt und hat sich [...] Ziele gesetzt, die es zu erreichen gilt in Bezug auf Frauen in Führung. Diese Zielsetzungen sind in den MBOs der Führungskräfte oder des Top-Managements verankert. Das hat zu einer wesentlichen Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führung in [dem Unternehmen] geführt. Das ist quantifiziert, dass (...) das erfolgreich war.“ (Interview 4, Absatz 48)

K3.2 Monitoring

Mithilfe eines regelmäßigen Monitorings können der Status quo und die Entwicklungen im Bereich der Gleichstellung einer Organisation ermittelt werden. Zentral ist die Erhebung und Analyse von Zahlen und Indikatoren, wie die Erfassung von Geschlechterverteilungen unter den Mitarbeiter_innen, die Analyse des Gender-Pay-Gap, die Durchführung von Mitarbeiter_innen-Befragungen oder die Evaluation von Gleichstellungsmaßnahmen. Es geht darum, „Daten zu generieren und von Daten zu lernen“ (Interview 2, Absatz 4). Auf Basis dieser Daten können Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden, die zur Förderung von Gleichstellung und Diversität beitragen, erläutern die Interviewpartner*innen:

„Und dann braucht es eine Bestandsaufnahme und eine Analyse, um zu schauen: Wo stehen wir hier? Wo haben wir Handlungsfelder? [...] Welche spezifischen Maßnahmen braucht es in unserem speziellen Umfeld und unseren individuellen Rahmenbedingungen, damit wir inklusiver werden können?“ (Interview 5, Absatz 32)

Gleichstellungsmonitoring kann damit überprüfen, inwiefern proklamierte Gleichstellungsziele tatsächlich erreicht werden. Damit werden Ungleichheiten identifiziert und die Notwendigkeit von Gleichstellungsaktivitäten empirisch belegt. Ein datengetriebener Ansatz ist deshalb ein effektives Mittel, um Benachteiligungen und Diskriminierungen sichtbar und benennbar zu machen. Dies ist besonders relevant in stark zahlengetriebenen Organisationen, da die Quantifizierung eine gemeinsame Sprache schafft und dadurch Akzeptanz fördern kann:

„Ich kann mich erinnern, wie wir damals als Gleichbehandlungsbeauftragte in Führungszirkeln aufgetreten sind, hat die Hälfte Zeitung gelesen und deutlich signalisiert: ‚Das brauchen wir nicht, weil wir sind ja eh schon alle gleich. Also was soll denn der Quatsch?‘ Wie sehr wir das nicht sind, war dann die Folge der Entwicklung,

Indikatoren zu entdecken, [...] die diese Gleichstellung darstellen können. Und auch eine Sprache zu finden, die diese Nicht-Gleichstellung benennbar macht.“ (Interview 3, Absatz 14)

„Nur zu sagen: ‚Ich bin ein gleichstellungsorientierter Betrieb, weil [...] das ist ja so modern und schick und wir sind so für Diversität‘. Da muss man auf die Zahlen schauen und Indikatoren einführen, um das messbar zu machen und dann schauen wir weiter.“ (Interview 3, Absatz 14)

„Man muss sich immer mit den Maßnahmen, die man setzt, an der Organisationslogik orientieren. Und [der Konzern] ist ein sehr zahlengetriebener Konzern und insofern ist die Quantifizierbarkeit ein sinnvolles Mittel.“ (Interview 4, Absatz 48)

„Ich habe immer in meiner Arbeit diesen Anspruch zu sagen, Gleichberechtigung ist dann umgesetzt, wenn ich das an den Zahlen sehe.“ (Interview 8, Absatz 18)

K3.3 Anschlussfähigkeit

Für die erfolgreiche Implementierung von Diversitätsmaßnahmen ist es entscheidend, diese an die Organisation anzupassen. Das bedeutet, dass die Maßnahmen den spezifischen Logiken und Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen müssen und in dessen Kultur und Sprache kommuniziert werden sollten. Das Framing der Maßnahmen ist somit entscheidend, damit sie verstanden und als wertvoll erkannt werden, betonen die befragten Expert*innen:

„Wenn Maßnahmen an der Organisation vorbei gestaltet werden und nicht angepasst werden an die Organisationsbedürfnisse oder die Kultur in dem Unternehmen. (...) Entweder gibt es dann ein gutes Konzept, das in der Schublade verstaubt und niemals in die Umsetzung gelangt, weil Probleme auftreten, oder es ist etwas, das zu einer Umsetzung gelangt, aber von niemandem gelebt wird (...) oder die Organisation sieht den Mehrwert der Maßnahmen nicht. Ein hinderlicher Aspekt könnte auch sein, [...] dass sie nicht in der Sprache der Organisation erzählt und verkauft werden, geframed und aufgesetzt werden. Dann wird vielleicht nicht der Auftrag dafür erteilt, obwohl, hätte man die Maßnahme [...] aus einem anderen Blickwinkel erzählt [...], wäre das vielleicht ein Selbstläufer geworden. [...] Dann scheitert es an den Entscheidungsträger*innen, weil sie es nicht verstanden haben oder ihnen nicht verständlich gemacht werden konnte, warum es diese Maßnahmen braucht.“ (Interview 5, Absatz 14)

K3.4 Bereitschaft und Commitment

Die Interviewpartner*innen sind der Auffassung, dass Diversitätsmanagement das Potenzial hat, Diskriminierung abzubauen und Gleichstellung zu fördern, sofern es konsequent und nachhaltig umgesetzt wird. Dies erfordert die Bereitschaft zu strukturellen Veränderungen und Engagement auf allen Ebenen der Organisationen. Ein klares und sichtbares Bekenntnis der obersten Führungsebene ist dabei entscheidend. Führungskräfte können die Ernsthaftigkeit der Themen unterstreichen und Verbindlichkeit gewährleisten. Kontinuierliche Bemühungen sind unabdingbar, da Veränderungen der Unternehmenskultur oft Jahre dauern können:

„Natürlich erfordert das auch eine gewisse Bereitschaft auch von Unternehmen, da wirklich auch Änderungen zu machen.“ (Interview 2, Absatz 20)

„Ganz klar förderlich ist, wenn es ein ganz klares Commitment des Top Managements gibt, also wenn klar ist: ‚Wir wollen in dem Bereich Gleichstellung [...] nicht nur ein Verschönerungsprogramm machen, sondern tatsächlich langfristig und nachhaltig was verändern‘.“ (Interview 8, Absatz 12)

K3.5 Ressourcen

Für die Implementierung von Diversitätsmanagement ist die Bereitstellung von personellen sowie finanziellen Ressourcen unerlässlich. Es benötigt klar definierte Personen innerhalb der Institution, die mit der Umsetzung der Diversitätsmaßnahmen beauftragt sind und über entsprechende Qualifikationen verfügen. Zudem sind finanzielle Mittel notwendig, um Programme und Initiativen zu finanzieren, wie in den Interviews deutlich wird:

„[...] Strukturen zu schaffen, die sich mit Vielfalt und Gleichstellung beschäftigen. [...] Das kann passieren über einzelne Personen, die diese Themen verantworten und mittragen, [...] über Sponsorings aus dem Topmanagement [...], über Communities, [...], über eigene Stabsstellen, über eigene Bereiche, eigene Teams bis hin zu einer Anbindung im HR-Bereich oder im People-and-Culture-Bereich.“ (Interview 5, Absatz 32)^{6,7}

⁶ Der Begriff „Communities“ beschreibt Gruppen bzw. Netzwerke, die sich aus eigener Initiative bilden, um gemeinsame Interessen zu vertreten und Lösungen zu entwickeln. In großen Organisationen gibt es etwa LGBTIQ-Communities, in denen sich queere Mitarbeiter_innen zusammenschließen, um ihre Anliegen zu fördern.

⁷ „People-and-Culture-Bereich“ ist eine häufig verwendete Bezeichnung für die Personalabteilung einer Organisation.

„[...] man braucht ein bisschen Geld. Ohne Kohle ist es halt echt schwierig, weil alles in der Regel irgendwie mit Kosten verbunden ist.“ (Interview 2, Absatz 8)

„Ich würde mir (...) mehr Ressourcen wünschen (...) bzw. grundsätzlich die unternehmerische Erkenntnis, dass dieses Thema mehr Ressourcen braucht und es nicht – was sehr oft passiert – entweder on top geschehen kann von engagierten Kolleg*innen, die in anderen Funktionen diese Themen noch mit bearbeiten, oder es nicht durch einzelne beauftragte Personen passieren kann, sondern es die gesamte Organisation braucht – angefangen vom Top-Management bis zu den Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen.“ (Interview 5, Absatz 36)

K3.6 Partizipation

In den Interviews wird die Notwendigkeit betont, verschiedene Akteur*innen in die Implementierung von Diversitätsinitiativen einzubinden. Ein solch partizipativer Prozess beinhaltet das „Abholen“ der Führungskräfte und das Einbeziehen von Communities, um gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen:

„Ich finde es noch wichtig, dass alle Mitarbeiter*innen-Ebenen mitgenommen werden [...]. Und netzwerken, miteinander sprechen, sich austauschen zu den Themen [...], offenes Ohr, Verständnis haben und verschiedene Blickwinkel betrachten.“ (Interview 4, Absatz 63)

„Förderlich ist auch, dass das ein partizipativer Prozess ist, dass wirklich unterschiedlichste Akteur*innen von unterschiedlichen Ebenen beteiligt sind. [...] Wir haben versucht, das nicht nur top-down, sondern auch bottom-up gut zu gestalten.“ (Interview 7, Absatz 10)

K3.7 Transparenz und Authentizität

Für den Erfolg von Diversitätsmaßnahmen sind Transparenz und Authentizität von entscheidender Bedeutung, heben die Gesprächspartner*innen hervor. Unternehmen sollten ihre Ziele klar und offen kommunizieren, sodass sie für alle nachvollziehbar sind. Um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewährleisten, müssen Kommunikation und Handlungen übereinstimmen. Ehrlichkeit darüber, wo das Unternehmen aktuell steht und welche Herausforderungen noch bestehen, ist in diesem Zusammenhang essentiell:

„Was sich als hinderlich herausgestellt hat, ist, wenn Unternehmen sagen, dass sie inklusive Strukturen haben, aber they don't walk the talk, [...] weil man dann einfach nicht mehr glaubwürdig ist.“ (Interview 2, Absatz 8)

„Auch nach außen hin authentisch zu sein und nichts zu versprechen, was wir dann nicht halten können / dann sozusagen im Ende einen Drehtüreffekt, wo wir Mitarbeiter*innen mit viel Müh und Not für uns gewinnen und sie sich dann eine super inklusive Organisation erhoffen, reinkommen und dann sehen, es ist jetzt doch nicht alles so wunderprächtigt, wie das verkauft wird und dann sofort wieder bei derselben Tür hinausgehen.“ (Interview 5, Absatz 12)

K3.8 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Gesetzliche Vorgaben erhöhen den Druck auf Unternehmen, Gleichstellungsmaßnahmen umzusetzen. Dadurch werden Unternehmen möglicherweise erstmals mit Gleichstellungsfragen konfrontiert, was Bewusstsein für diese Themen schafft. Die Gesetzgebung insbesondere im Bereich von Gender Mainstreaming setzt durch Berichtspflichten und Quotenvorgaben wichtige Impulse, sind sich die Expert*innen einig. Weitere Beispiele sind die EU-Entgelttransparenzrichtlinie oder das Barrierefreiheitsgesetz, die diese Themen maßgeblich in Organisationen vorantreiben:

„[...] weil mehr Unternehmen bewusst wird, wie relevant diese Themen sind. Und sei es jetzt einfach aufgrund dessen, weil es verstärkte Vorschriften und Vorgaben seitens der EU gibt [...], die zu erfüllen sind, und deswegen auch die Auseinandersetzung mit Gleichstellungs- und Vielfaltsthemen ernsthafter betrieben werden muss.“ (Interview 5, Absatz 20)

„[...] Gender Mainstreaming [war] ein ganz wichtiger Motor für die Gleichstellung für Betriebe und vor allem für öffentliche Institutionen, da echt was zu tun.“ (Interview 3, Absatz 12)

„Wenn es um Einkommen geht, dann bieten ja jetzt auch neue Vorgaben, wie die EU-Entgelttransparenzrichtlinie, den nötigen Drive und erhöhen den Druck von außen, hier entsprechende Maßnahmen zu setzen. [...]. Hier dieses Bewusstsein zu schärfen, auch über diesen Druck von außen, kann schon mal dazu führen, dass ein Unternehmen überhaupt erkennt, dass ein Problem mit Equal-Pay beispielsweise vorliegt.“ (Interview 5, Absatz 28)

7.2.4 Auswirkungen

Wenn die genannten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Gleichstellungs- und Diversitätsaktivitäten beachtet werden, können vielfältige positive Auswirkungen erzielt werden. Die Interviewpartner*innen benennen die Förderung von Repräsentation (K4.1), die Bildung von Bewusstsein und Sensibilisierung (K4.2), die Steigerung des Unternehmenserfolgs (K4.3), die Erschließung von Rekrutierungspotenzialen (K4.4) sowie die Vermeidung von Sanktionen (K4.5). Diese Ergebnisse verdeutlichen, wie umfassend und nachhaltig die Integration von Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen in der Praxis wirken kann.

K4.1 Förderung von Repräsentation

Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen können dazu beitragen, die Repräsentation von Individuen aus marginalisierten Gruppen in Organisationen zu fördern. Mithilfe von Diversitätsmanagement werden Barrieren abgebaut und ein inklusiver Raum geschaffen, in dem alle Mitarbeiter*innen unabhängig von ihrem biografischen Hintergrund gleiche Entwicklungsmöglichkeiten erhalten sollen. Dies fördert nicht nur die Vielfalt in der Belegschaft, sondern auch die Repräsentation unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen, die in Organisationen vertreten sind, wie in den Interviews aufgezeigt wird:

„Es ermöglicht, dass Menschen aus unterschiedlichen Minderheitsgruppen – sage ich mal – auch in Führungspositionen kommen, die es ohne Diversitätsmaßnahmen wahrscheinlich in der Organisation nicht geschafft hätten.“ (Interview 4, Absatz 50)

K4.2 Bildung von Bewusstsein und Sensibilisierung

Diversitätsmanagement fördert durch die Thematisierung und Sensibilisierung das Bewusstsein für Gleichstellung, Gender und Diversität innerhalb von Organisationen. Indem diese Themenfelder auf die Agenda gesetzt werden, werden Diskussionen und Reflexion angeregt. Dies trägt den Expert*innen zufolge dazu bei, dass sich Mitarbeiter*innen und Führungskräfte der Bedeutung von Diversität bewusstwerden und sich aktiv mit deren Förderung auseinandersetzen. Diversität wird dadurch nicht nur in internen Unternehmensprozessen stärker thematisiert, sondern erfährt auch in der öffentlichen Wahrnehmung verstärkte Berücksichtigung:

„Was es ganz bestimmt macht, ist, dass man Themenfelder möglicherweise das erste Mal auf die Agenda setzt, darüber spricht, darüber diskutiert, darüber debattiert und man

sich auch die Frage stellt: Ist es relevant in unserem Unternehmen? [...] Also es hat eine starke Thematisierungs- und Sensibilisierungsfunktion“ (Interview 1, Absatz 34)

„Das Gute ist, dass wir mit dem Thema Diversitätsmanagement usw., dass wir dann alle darüber sprechen, dass im Unternehmen Diversität jetzt kein Fremdwort mehr ist, dass auch in vielen verschiedenen Meetings irgendwer aus einer Organisation sagt: ‚Da müssen wir jetzt besser auf Diversität achten‘, dass das auch in den Medien anders verhandelt wird. [...] Also es ist einfach stärker im Vordergrund.“ (Interview 8, Absatz 22)

K4.3 Steigerung des Unternehmenserfolgs

Die Aussagen verdeutlichen die ökonomischen Vorteile von Diversität in Unternehmen. Sie betonen, dass die Perspektivenvielfalt in diversen Teams nachweislich zu innovativeren Lösungen führt, die wiederum finanziell bessere Ergebnisse erzielen können. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass eine ausschließlich homogen besetzte Belegschaft die Wahrscheinlichkeit verringert, die bestmöglichen Mitarbeiter*innen zu finden, was dem Unternehmenserfolg schadet:

„[...] diese kognitive Diversität, die so innovativ ist und wo es so viel Evidenz dazu gibt, dass sie zu besseren Lösungen führt, zu innovativeren Lösungen führt im Team. Diverse Teams kommen auch zu finanziell besseren Ergebnissen.“ (Interview 2, Absatz 10)

„Bei einer 100% männlichen Riege in Führung darf ich davon ausgehen, dass ein kläglicher Prozentsatz nicht bestens geeignet ist. Wenn ich von vornherein eine Gruppe ausschließe aufgrund einer Eigenschaft, die mit Qualifikation und Kompetenz nichts zu tun hat [...], das geht auch, aber da habe ich nicht die beste Führung.“ (Interview 3, Absatz 18)

K4.4 Erschließung von Rekrutierungspotenzialen

Die Interviewpartner*innen unterstreichen die Relevanz von Diversitätsmanagement für Unternehmen angesichts demografischer Veränderungen und des Arbeitskräftemangels. Sie betonen die Bedeutung interkultureller Anpassung, um erfolgreich Fachkräfte zu rekrutieren und neue Zielgruppen zu erschließen. Diese Strategien werden als notwendig beschrieben, um den Herausforderungen des sich wandelnden Arbeitsmarkts und der zunehmend diversen Bevölkerung gerecht zu werden:

„Es gibt hier große Nutzen-Potenziale: Arbeitskräftemangel an allen Ecken und Enden, neue Zielgruppen, die erschlossen werden können, Mitarbeiter*innen, die gewonnen werden können. Wir haben in einigen unserer Konzernunternehmen auch Recruiting aus dem Ausland, weil der heimische Arbeitsmarkt diese Arbeitskräfte nicht mehr in der erforderlichen Anzahl hat. Also schon allein deshalb ist dieser wirtschaftliche Antrieb da und diese unternehmerische Notwendigkeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.“ (Interview 5, Absatz 22)

„50% haben keinen österreichischen Pass mehr in Wien, im restlichen Österreich sind es 30%. Diese Menschen möchten auch einkaufen gehen. Und wo gehe ich gerne einkaufen? Da, wo ich jemanden sehe, der so ist wie ich oder der mich versteht, auch sprachlich oder meine Kultur kennt und meine Bedürfnisse und Besonderheiten kennt.“ (Interview 6, Absatz 12)

Unternehmen und Organisationen, die die Themen Gleichstellung, Gender und Diversität ernsthaft angehen, positionieren sich im Wettbewerb um Fachkräfte vorteilhaft. Dadurch können sie ihre Reputation stärken, was sie zu attraktiven Arbeitgeber*innen macht. Indem sie eine inklusive Arbeitsumgebung fördern, ziehen sie nicht nur diverse Talente an, sondern können auch ihre Mitarbeiter*innenbindung und -zufriedenheit verbessern:

„Wenn ich mit Unternehmen spreche, die suchen alle händierend und da macht es schon einen Unterschied, gerade für die junge Generation, wie sich ein Unternehmen im Bereich D&I positioniert und das glaubhaft. Da sehen wir die Motivation: ‚Ich möchte mich gut darstellen in meiner Employer Brand‘.“ (Interview 2, Absatz 14)

„Wir leben im Zeitalter des Fachkräftemangels. Und die junge Intelligenz, die jetzt auf den Markt kommt, [...] die wollen bei einem Unternehmen sein, das Sinn erzeugt und gewisse Werte vertritt. [...] Und wenn man sich das prominent auf die Fahnen heftet, dann zieht man dieses Klientel – das ja heiß begehrt und heiß umworben ist – natürlich an.“ (Interview 3, Absatz 10)

„Den Eindruck zu haben, gleiche Chancen zu haben [...]. Es ist vielleicht nicht der erste Grund, wenn man in ein Unternehmen geht, aber es ist ganz bestimmt ein Grund, um wieder rauszugehen, wenn das Unternehmen eben ungerecht ist.“ (Interview 1, Absatz 30)

K4.5 Vermeidung von Sanktionen

Unternehmen, die nicht diskriminierungssensibel agieren, riskieren negative Konsequenzen, die von Reputationsverlusten bis zu finanziellen Sanktionen reichen können, wie in den Expert*innen-Interviews verdeutlicht wird. Insbesondere das zunehmende gesellschaftliche Bewusstsein verstärkt die öffentliche Kritik bei Diskriminierungsfällen, die etwa über Social Media schnell verbreitet wird. Die Ausgleichstaxe für Menschen mit Behinderungen veranschaulicht zudem die finanziellen Risiken für Unternehmen, die keine inklusiven Praktiken implementieren.

„Es ist auch [...] das grundsätzliche Bewusstsein in der Gesellschaft größer geworden, sodass Unternehmen nicht so leicht davonkommen und gerade auch über Social Media diese Kampagnen sehr schnell entlarvt werden und die Unternehmen dann auch teilweise bitter dafür bezahlen, im Sinne von Reputationsverlust, Imageschaden bis hin zu tatsächlich wirtschaftlichen, finanziellen Folgen.“ (Interview 5, Absatz 20)

„[...] Sanktionen oder Schadenszahlungen, die vermieden werden können, wenn man eine entsprechend gleichgestellte und inklusive Unternehmensorganisation hat. Für mich immer das greifbarste Beispiel: die Ausgleichstaxe, wenn es um Menschen mit Behinderungen geht, wo tatsächlich auch enorme finanzielle Zahlungen fällig werden.“ (Interview 5, Absatz 22)

7.2.5 Kritikpunkte

In den Interviews wird das eigene Berufsfeld von den Gleichstellungsbeauftragten auch kritisch reflektiert. Zunächst wird bemängelt, dass sich Gleichstellungs- und Diversitätsmaßnahmen zu stark an Marktprinzipien orientieren (K5.1) und teilweise zur Verbesserung des Images dienen (K5.2). Verantwortlich dafür werden fehlende Gender- und Diversitätskompetenzen innerhalb der Organisationen gemacht (K5.3). Ein weiteres Problem liegt in der Ausrichtung der Maßnahmen, die sich eher auf individuelle statt auf strukturelle Veränderungen konzentrieren (K5.4). Da die umgesetzten Maßnahmen lediglich einzelnen Personen zugutekommen, führt dies letztlich zu einer Festigung der Spaltung des Arbeitsmarktes (K5.5). In dieser Hinsicht wird auch die mangelnde intersektionale Ausrichtung von Diversitätsmanagement kritisiert (K5.6). Im folgenden Abschnitt werden diese Kritikpunkte im Detail aufgeschlüsselt.

K5.1 Orientierung an Marktprinzipien

In den Expert*innen-Interviews wird das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Vorteilen und gleichstellungspolitischen Prinzipien thematisiert. In diesem Kontext wird betont, dass sich die die gesetzten Maßnahmen in Unternehmen stets an ihren Zielen orientieren und diese unterstützen. Dabei spielt der „Business Case“ eine bedeutende Rolle, der Diversität als wirtschaftlichen Nutzen betrachtet und Diversitätsmanagement als Mittel zur Erreichung solcher ökonomischer Vorteile. Während einige diese ökonomische Motivation kritisieren, wird auch anerkannt, dass es legitim ist, wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Dies beeinflusst auch die Herangehensweise von Diversitätsmanagement, das einer neoliberalen Logik folgt:

„Alle Unternehmen setzen Maßnahmen, weil es etwas für sie bringt. [...] Eine Profit-Organisation hat das Ziel, Profit zu machen. Das ist der Unternehmenszweck. Wie sie dorthin kommt, ist nach Branche unterschiedlich. Aber das bedeutet, alle Maßnahmen orientieren sich an diesem Unternehmensziel oder an diesem Unternehmenszweck. [...] Das bedeutet, jede Maßnahme und so auch die Diversitätsmaßnahmen sind diesem Unternehmensziel unterworfen. Dementsprechend – aus meiner Perspektive – ist es [...] einfach eine Unterstützung des Organisationszieles.“ (Interview 4, Absatz 41)

„Natürlich sind Unternehmen in der Regel profitorientiert und es gibt (...) zusätzlichen Drive, dieses Thema anzugehen. Wir sagen auch immer dazu, dass das ein Outcome von diversen Teams ist. Das ist schon ein Motivator. [...] Ich persönlich halte wenig von einem rein (...) utilitaristischen Prinzip zu sagen: ‚Das nutzt mir, weil dann werde ich besser‘. Also ich bin da immer ein bisschen hin- und hergerissen, weil einerseits Diversitätsmanagement eine ganz klare Handlungsfrage ist. Andererseits finde ich es auch legitim, dass Unternehmen sagen, wir wollen dadurch auch erfolgreicher werden. Wenn die Motivation rein die ist, beispielsweise attraktiver in der Employer Brand zu werden, challengen wir das schon, weil da gibt es noch einige Hausübungen oder einige Schritte, um wirklich glaubwürdig zu sein.“ (Interview 2, Absatz 16)

„Natürlich finden diese Prozesse von Diversität in einem neoliberalen Kontext statt und der beeinflusst natürlich diese Prozesse massiv. Und man muss dieses Verhältnis anschauen: Ist eher ein Business Case damit gemeint oder ist der Equity Case im Vordergrund? Und wie steht das Verhältnis dazu? [...] Generalisieren würde ich es nicht, aber ich denke, dass diese Kritik von beispielsweise Sara Ahmed eine starke Berechtigung hat.“ (Interview 7, Absatz 16)

K5.2 Imagepolitik

Die Interviewpartner*innen beobachten, dass ein kampagnengetriebenes Verständnis von Gleichstellung in Unternehmen und Organisationen immer noch verbreitet ist. Etliche Unternehmen ergreifen tendenziell kurzfristige und oberflächliche PR-Aktionen, wie das Aufhängen der Regenbogenfahne im Juni oder das Betonen von Frauenförderung am Weltfrauentag. Diese Initiativen dienen eher dem Image als nachhaltigen Veränderungen. Diese Herangehensweise erklären die Expert*innen mit dem psychologischen Phänomen des Action Bias, bei dem Unternehmen aus einem Drang heraus, etwas zu tun, impulsiv handeln:

„Was wir oft sehen ist, dass im Moment das Thema [...] eines ist, über das recht viel geredet wird [...]. Jeder hat schon einmal etwas davon gehört, oder fast jeder. Und viele Unternehmen reagieren dann mit so einer Art Action Bias. [...]. Wir denken uns: ‚Jeder macht etwas damit!‘, dann denken wir in der Regel nicht: ‚Okay, ich mache jetzt einmal einen Schritt zurück und analysiere für mich: Will ich zu dem Thema etwas machen? Was heißt das Thema für mich?‘, sondern: ‚Wir wollen etwas tun!‘. Hausnummer: Es ist Juni, wir hängen so wie alle die Regenbogenfahne raus. Am Weltfrauentag holen wir irgendeine Führungskraft vor die Kamera und sagen, wie wichtig es ist, Frauen zu fördern. Ein wirkliches Problem ist dieser Action Bias, wo wir einfach sagen: ‚Machen wir bitte einen Schritt zurück. Und nein, wir fangen nicht mit den PR-Themen an‘. [...] Wir sagen immer: Do first, talk later, but talk.“ (Interview 2, Absatz 14)

Dennoch sind einige Fortschritte in der ernsthafteren Auseinandersetzung mit diesen Themen erkennbar, da Unternehmen und Organisationen zunehmend die Bedeutung authentischer Diversitäts- und Gleichstellungsbemühungen erkennen. In Zuge dessen wird empfohlen, zunächst intern Maßnahmen zu implementieren, bevor diese nach außen kommuniziert werden. Eine glaubwürdige Umsetzung von Diversitätsmanagement ist den Interviewpartner*innen zufolge notwendig, um tatsächlich Fortschritte zu erzielen und nicht nur als oberflächliche Marketingstrategie zu erscheinen:

„Dass das so eine ‚Wir schreiben das jetzt auf die Website‘-Marketingmaßnahme ist, das finde ich, das hat abgenommen. Also ich glaube, das machen die Unternehmen nicht mehr.“ (Interview 8, Absatz 18)

„In meiner Wahrnehmung war vor einigen Jahren ein Pink-Washing oder Rainbow-Washing noch viel geläufiger als es jetzt ist, weil [...] mehr Unternehmen bewusst wird, wie relevant tatsächlich diese Themen sind.“ (Interview 5, Absatz 20)

K5.3 Mangel an Gender- und Diversitätskompetenz

Die Interviewpartner*innen weisen darauf hin, dass Unternehmen häufig aus echtem Veränderungswillen handeln, es dann jedoch an notwendigen Kompetenzen mangelt, weshalb keine strukturellen Veränderungen zur Förderung von Gleichstellung erzielt werden. Viele Unternehmen glauben, bereits viel zu tun, etwa durch Work-Life-Balance-Initiativen oder Kampagnen zu spezifischen Themen, ohne die Breite von Gleichstellungsanforderungen vollständig zu verstehen. Die Annahme, dass Unternehmen Diversität ausschließlich zur Imagepflege fördern, wird abgelehnt; vielmehr wird die fehlende Kompetenz als Hauptgrund für unzureichende Fortschritte identifiziert:

„Ich halte es für falsch, allen zu unterstellen: ‚Die machen es nur, weil es schick ist‘. Weil alle mittlerweile auch mitbekommen haben, wenn die Leute draufkommen, dass sich dahinter nichts verbirgt, dann tun sie sich nichts Gutes. Nur Marketing, denke ich, findet selten statt. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass es an der fehlenden Kenntnis, am fehlenden Wissen und am fehlenden Methodenwissen liegt, warum so wenig passiert. Ich unterstelle den Unternehmen jetzt nicht von vornherein, dass sie alle Leute an der Nase herumführen wollen. Das glaube ich nicht.“ (Interview 1, Absatz 32)

„Ich glaube, dass viele Unternehmen auch das Gefühl haben, sie machen da wirklich viel, aber sie haben sich noch nie damit auseinandergesetzt, was das eigentlich heißt. Also zum Beispiel ein Unternehmen, das sehr stark auf das Thema Familie und Work-Life-Balance schaut, denkt sich ‚Wir machen doch eh wahnsinnig viel‘ und hat aber noch nicht verstanden, dass sie nur eine Kategorie von Lebenssituation unterstützen. Oder Unternehmen, die Bottom-up-Initiativen unterstützen und sagen ‚Bei uns können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen entwickeln, wie wir mehr Diversität im Unternehmen haben‘, da haben die Unternehmen auch oft das Gefühl, es passiert sehr, sehr viel. Oder ‚Wir machen jedes Jahr eine Kampagne zum Thema Weltfrauentag und wir machen eine Kampagne zum Thema LGBTIQ+‘, dann haben sie auch schon das Gefühl, da ist sehr viel passiert.“ (Interview 8, Absatz 18)

„Und die Frage war ja, ob es wirklich dazu beiträgt, Gleichstellung zu erreichen. Ich habe ein großes Fragezeichen, aber nicht, weil es grundsätzlich nicht geeignet wäre, sondern weil ich in der Praxis gesehen habe, dass es sehr reduziert angegangen und auch umgesetzt wird. [...] Also ich glaube da in der Umsetzung oder auch am Anknüpfungspunkt ‚Was können wir tun?‘, da scheitert es.“ (Interview 8, Absatz 22)

K5.4 Individuelle statt struktureller Maßnahmen

Die Wirksamkeit von Diversitätsmaßnahmen zur Förderung von Gleichstellung wird von den befragten Expert*innen insofern kritisch hinterfragt, als Diversitätsmaßnahmen oftmals lediglich auf individueller Ebene ansetzen und nicht ausreichen, um strukturelle Veränderungen zu bewirken. Es wird insbesondere auch Kritik an Frauenförderungsprogrammen wie Mentoringprogrammen oder Frauennetzwerken laut: Sie werden oft als Versuch gesehen, Frauen an bestehende Systeme anzupassen, ohne strukturelle Probleme in den Organisationen zu adressieren. Solche „Verschönerungsmaßnahmen“ können dazu führen, dass Organisationen sich mit dem Status quo zufriedengeben und keine tiefgreifenden Veränderungen anstreben. Um tatsächlich zum Abbau von institutioneller Diskriminierung beizutragen, benötigt es hingegen strukturelle Interventionen. Die Interviewpartner*innen weisen darauf hin, dass dies die Anpassung der gesamten Prozesse und Strukturen in Organisationen beinhaltet:

„Sehr beliebt sind jetzt zum Beispiel Anti-Bias-Trainings, also dass man einfach mal die Personen oder die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen schult und dann haben sie halt ein Training gehabt und dann wissen sie alles. Aber das ändert noch nichts, wenn ich nicht den Prozess dahinter verändert habe.“ (Interview 8, Absatz 22)

„Wir haben gesehen, dass Diversitätsmanagement oft auf der Ebene des Individuums bleibt, dass man jemanden durch ein Unconscious-Bias-Training schickt und man glaubt, man hat einen wahnsinnigen Unterschied gemacht. Oder auf Ebene der PR verweilt. (...) In Wirklichkeit – das sagen auch alle, die sich damit akademisch auseinandersetzen, und es ist auch unsere praktische Erfahrung –, wenn wir einen Unterschied machen wollen, dann muss man in die Struktur reingehen. Dann muss man sich anschauen, wie Karrieren gemacht werden. Wie werden Stellen besetzt? Wie werden Strategieprozesse formuliert? Und zu schauen: Wo gibt es Einflugschneisen für Diskriminierungen? Wo kann man die abdrehen?“ (Interview 2, Absatz 20)

„Ich habe mich auch schon mehrfach kritisch geäußert gegen Frauenförderprogramme, weil – das wissen wir eigentlich aus der Wissenschaft sehr gut – sich dann an den Organisationen selbst nichts ändert und das eher so ein ‚Wie können wir die Frauen besser an ein System anpassen?‘-Programm ist, aber in Wirklichkeit geht es ja darum: ‚Wie können wir gleiche Teilhabechancen sicherstellen?‘.“ (Interview 8, Absatz 8)

„Man muss auch in die Prozesse und in die Strukturen hineingehen. Das ist in Wirklichkeit eine Knochenarbeit.“ (Interview 1, Absatz 40)

K5.5 Verstärkung der Spaltung des Arbeitsmarktes

Gender Mainstreaming wird von den Expert*innen kritisiert als eine von wirtschaftlichen Interessen getragene Strategie, die hauptsächlich Frauen in gut bezahlten Branchen fördert, um in höhere Ebenen der Unternehmenshierarchie zu gelangen. Im Gegensatz dazu finden in prekären Arbeitsverhältnissen beschäftigte oder arbeitslose Frauen kaum Berücksichtigung. Damit können privilegiertere Frauen durch Gleichstellungsmaßnahmen beruflich aufsteigen und schlecht bezahlte und oft informelle Arbeiten wie Pflege und Hausarbeit zunehmend an marginalisierte Frauen delegieren, die unter prekären Bedingungen arbeiten müssen. Dies führt dazu, dass der Arbeitsmarkt in zwei Sektoren gespalten wird: relativ gut abgesicherte Arbeitsverhältnisse auf der einen Seite und unsichere, prekäre Beschäftigungsformen auf der anderen Seite. Diese Beobachtung wird in folgendem Zitat beschrieben:

„Das ist das Wesen von Gender Mainstreaming [...], dass es vor allem Frauen, die schon einen Beruf haben, fördert und auf beschäftigte Frauen achtet. Out-of-Labour-Force-Frauen oder Frauen in Niedriglohnsektoren oder in klassischen Frauenberufen sind da eher außen vor. Und was man natürlich nicht vergessen darf, ist, dass die mühsamsten Jobs, die – sage ich jetzt mal ganz brutal – inländische Frauen nicht mehr machen wollen, dann elegant delegiert werden an eine Arbeitsarmee, die tendenziell aus Osteuropa oder aus Drittländern kommt. Da rede ich von Pflege, Hausarbeit, Sexarbeit. Während sich die inländischen Frauen munter vor sich hin emanzipieren und die Karriereleiter hinaufsteigen können – auch dank Gender Mainstreaming –, wird unauffällig ein Markt geschaffen für Frauen, die unter sehr prekären Lebensverhältnissen gezwungen sind, Jobs im Haushalt, in der Pflege, in der Sexarbeit etc. anzunehmen – niedrigst bezahlt und tendenziell ausgebeutet [...]. Also da ist etwas gelungen und da ist was nicht gelungen, würde ich sagen.“ (Interview 3, Absatz 16)

K5.6 Mangelnde Berücksichtigung von Intersektionalität

Intersektionale Aspekte werden im Zuge von Diversitätsmanagement häufig unzureichend berücksichtigt. Die interviewten Diversitätsbeauftragten bemängeln, dass Gleichstellungsmaßnahmen den Fokus oftmals ausschließlich auf die Kategorie Geschlecht legen. So werden vor allem *weiße* Akademikerinnen aus der Mittelschicht gefördert, um in Führungspositionen zu gelangen. Weitere Diskriminierungskategorien wie Klasse oder Behinderung werden hingegen vernachlässigt, was Fragen der Repräsentation und Inklusion aufwirft:

„Es wird oftmals von diversen Managementteams gesprochen und in Wahrheit sind sie dann vielleicht geschlechterdivers zusammengesetzt, aber sie sind trotzdem noch *weiß*, sie sind nicht mehr so männlich, aber sie sind nach wie vor *weiß*. Sie sind aus einer bestimmten sozialen Klasse heraus. [...] Also da fehlt noch dieser Blick: ‚Was bedeutet tatsächlich Vielfalt in der Ganzheitlichkeit?‘.“ (Interview 5, Absatz 28)

Bisherige Ansätze von Diversitätsmanagement werden aufgrund ihrer mangelnden intersektionalen Ausrichtung von den Gesprächspartner*innen zwar kritisiert, jedoch kann auf die bisherigen Erfahrungen auch aufgebaut werden. Hier besteht die Hoffnung, dass erste Schritte das Bewusstsein geschärft haben und weitere Maßnahmen implementiert werden, die intersektionale Aspekte stärker berücksichtigen, wie in folgendem Zitat zum Ausdruck kommt:

„Gleichzeitig hoffe ich, dass es der erste Schritt war, um die nötige Sensibilität dafür zu schaffen, um jetzt auch darüber sprechen zu können, dass das noch nicht genug ist, dass es da noch mehr braucht und wir den Blick auch auf andere Faktoren lenken müssen. [...] Gerade auch wenn ich mir manche Studien oder Berichte durchlese, dann bemerke ich, wie einzelne Kategorien jetzt ergänzt werden um weitere Betrachtungspunkte. Und das nährt diese Hoffnung, dass es jetzt der erste Schritt war und darauf hoffentlich noch weitere folgen, weil das ist sicher noch nicht das Ende der Fahnenstange und kann nicht das Ziel eines Diversitätsmanagements sein. (...) Und das gilt es sicherlich zu kritisieren, an dem wie Diversitätsmanagement bisher passiert ist. (...) Gleichzeitig, glaube ich, tun wir gut daran, wenn wir nicht nur diesen Faktor kritisieren, sondern auch diese positive Seite betonen, was jetzt mit dieser Kenntnis noch alles darauffolgend möglich ist und vielleicht ermöglicht wurde.“ (Interview 5, Absatz 30)

Die Notwendigkeit, Diversitätsstrategien auf intersektionale Aspekte zu erweitern, wird deutlich gemacht. Insbesondere der Fokus auf soziale Herkunft als Kerndimension könnte Fortschritte bei der Bekämpfung von Ungleichheiten ermöglichen. Die praktische Umsetzung stellt bisher jedoch eine Herausforderung dar, da viele Organisationen erst Mechanismen zum Umgang mit intersektionaler Diskriminierung entwickeln müssen:

„Es ist eine Herausforderung für Organisationen, diesen Fokus [...] zu erweitern auf intersektionale Aspekte. Aber de facto ist es so, dass Individuen immer an intersektionalen Schnittstellen zu finden sind. [...] Da werden Organisationen mit intersektionalen Aspekten konfrontiert und müssen dementsprechend auch darauf eingehen. Aber das ist ein Lernfeld.“ (Interview 4, Absatz 57)

„Wie stark eigentlich Diskriminierung auf einer Mehrfachebene wirkt, das schauen wir uns viel zu wenig an und ich glaube, da gibt es auch noch wenig Mechanismen, vor allem in Organisationen, damit tatsächlich umzugehen.“ (Interview 8, Absatz 36)

7.2.6 Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen

Die Gleichstellungsarbeit innerhalb von Organisationen findet nicht in einem isolierten Raum statt, sondern wird stark von aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst. In den Interviews wird aufgezeigt, dass es auf der einen Seite negative Entwicklungen gibt, wie antifeministische Bewegungen und generell einen antifeministischen Backlash, die Fortschritte im Bereich Gleichstellung zunehmend untergraben (K6.1). Auf der anderen Seite sind auch deutlich positive Entwicklungen zu erkennen, insbesondere in Form eines wachsenden gesellschaftlichen Bewusstseins für die Themen Gleichstellung, Gender und Diversität (K6.2). Diese Gegensätze werden in den folgenden zwei Kategorien thematisiert.

K6.1 Negative Entwicklungen

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen bringen zahlreiche Herausforderungen für die Gleichstellungsarbeit mit sich. Die Gleichstellungsexpert*innen beobachten einen Backlash in der Gesellschaft. Die Bemühungen zur Förderung von Gleichstellung werden durch antifeministische Reflexe, politische Querschüsse und Hetzkampagnen, insbesondere auf Social Media, erschwert. Diskussionen um genderinklusive Sprache und Verbote von Genderstern, -unterstrich oder -doppelpunkt verdeutlichen den Widerstand, der gegen Gleichstellungsmaßnahmen aufgebracht wird. Der fehlende politische Umsetzungswille verstärkt diese Problematik, während rechtspopulistische Strömungen weiter zur Erstarkung traditioneller Männlichkeitsbilder beitragen:

„Wir erleben [...] einen massiven Backlash in diesem Bereich. Also da sieht man ja jetzt zum Beispiel das Genderverbot in Bayern oder die Debatten in Niederösterreich, dass genderinklusive oder diversitätsinklusive Sprache wirklich verboten wird. Also nicht nur, dass es nicht befördert wird, sondern verboten wird. Das ist ein Zeichen dafür, in welche gesellschaftspolitischen Richtungen wir uns entwickeln. In England zum Beispiel oder, ich glaube, auch in den USA, wo zum Beispiel Transitionen verboten werden, ist das Erstarken von rechten Parteien, die natürlich fernab von jeder Diversitätslogik sind und eine Homogenisierung und Nationalisierung und ein Erstarken von Männlichkeitsbildern [...] vorantreiben. Ja, also ich denke einfach, das schaut schlecht aus.“ (Interview 7, Absatz 30)

„Auf politischer Ebene fehlt mir gerade in Österreich der [...] Wille, hier in die Zukunft zu gehen. [...] Als eines der brennendsten seit Jahrzehnten sicherlich auch das Vereinbarkeitsthema und die starken Geschlechterstereotype und Rollenzuschreibungen, die wir noch immer gerade unter Müttern und Vätern sehen und die Verteilung von Care-Arbeit mit der aktuellen Zeitverwendungsstudie und vielen weiteren Belegen, wo es politisch viel mehr Mut braucht und auch gesellschaftlich noch mehr Bewusstsein.“ (Interview 5, Absatz 34)

K6.2 Positive Entwicklungen

Trotz dieser Herausforderungen gibt es auch ermutigende Entwicklungen wie ein wachsendes Bewusstsein für Gleichstellung, Gender und Diversität und eine erhöhte Sichtbarkeit dieser Themen in der Öffentlichkeit. So sind etwa Aufschreie bei Diskriminierungen und eine verstärkte Diskussion auf Social Media zu erkennen. Immer mehr Menschen stehen für Gleichberechtigung ein und leben alternative Lebenskonzepte, was insbesondere innerhalb bestimmter „Bubbles“ zu beobachten ist. Die Gesprächspartner*innen haben die Hoffnung, dass diese progressive Entwicklung in Verbindung mit strengeren gesetzlichen Vorgaben langfristig zu mehr Gleichstellung und inklusiven Strukturen in Organisationen führen kann:

„In gewissen Bubbles merkt man schon, dass sich auch sehr viel ins Positive entwickelt, dass immer mehr Menschen erkennen: ‚Diversität ist wichtig. Inklusion ist wichtig. Wir wollen alle gemeinsam ein gutes Leben haben‘.“ (Interview 4, Absatz 66)

„Insgesamt gesellschaftlich sind wir [...] vom Bewusstsein für die Themen, denke ich, schon weiter, als wir es noch vor einigen Jahren waren.“ (Interview 5, Absatz 34)

„Grundsätzlich sehe ich, dass Dinge, die nicht gleichstellungskonform oder diskriminierend sind, dass die viel schneller artikuliert werden und auch auf Social Media es viel schneller dazu kommt, dass sie diskutiert werden, dass bestimmte Dinge einfach nicht mehr so durchgehen oder unter den Teppich gekehrt werden, sondern dass es wirklich recht rasch einen Aufschrei gibt. [...] Ich habe schon den Eindruck, dass sich etwas verändert hat, dass viel, viel mehr Leute – und auch unterschiedliche Leute – für das Thema Gleichberechtigung eintreten und das auch artikulieren. Und ich glaube auch, dass sich vor allem, was das Thema Gender Equality und Care-Arbeitsteilungen betrifft, dass sich da auch ein bisschen etwas verändert dadurch, dass [...] es auch ganz unterschiedliche Lebenskonzepte und Familienkonzepte gibt.“ (Interview 8, Absatz 30)

7.3 Interpretation der Ergebnisse

Die Expert*innen-Interviews liefern einen Einblick in die Praxis von Diversitätsmanagement. Im Folgenden interpretiere ich die Interviewergebnisse und beziehe sie auf den aktuellen Forschungsstand. Dies erfolgt auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen, die ich in den vorangegangenen Kapiteln 2–6 der Masterarbeit ausgeführt habe. Zunächst erläutere ich den Zugang der befragten Gleichstellungs-, Gender- und Diversitätsbeauftragten zu Diversitätsmanagement und präsentiere ihre Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Diversitäts- und Gleichstellungsaktivitäten. Diversitätsmanagement hat zahlreiche Wirkungen – sowohl auf gleichstellungspolitischer als auch auf ökonomischer Ebene –, die ich ebenso erörtere. Anschließend hinterfrage ich, wie dieses Spannungsfeld zwischen Business Case und Equity Case zu beurteilen ist. Die feministische Kritik, die ich abschließend darlege, liefert Anhaltspunkte, wie Diversitätsmanagement antidiskriminatorisch auszurichten ist. Aus diesen Erkenntnissen können schließlich Schlussfolgerungen gezogen werden, wie Diversitätsmanagement gestaltet werden kann, um Antidiskriminierung und Gleichstellung nachhaltig zu fördern, statt lediglich symbolische Gleichstellungsakzente zu bieten. Das Ziel dieser Forschung besteht darin, einen Ansatz zu entwickeln, der über bloße Lippenbekenntnisse zu Diversität hinausgeht und strukturelle Veränderungen bewirkt.

7.3.1 Zugang zu Diversitätsmanagement

Innerhalb des Diskurses gibt es zwei grundlegende Zugänge zu Diversitätsmanagement: Der ökonomische Zugang betont den betriebswirtschaftlichen Nutzen, während der gleichstellungspolitische Zugang den Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen legt, Diskriminierungen abzubauen und Gleichstellung zu fördern (Bendl et al. 2012). In den Interviews wurde deutlich, dass alle befragten Gleichstellungs-, Gender- oder Diversitätsexpert*innen die gleichstellungspolitischen Ziele von Diversitätsmanagement in ihrem beruflichen Selbstverständnis als vorrangig betrachten. Es geht für sie vorwiegend darum, institutionelle Barrieren abzubauen, die Personen an einer gleichberechtigten Teilhabe hindern. Diese Konzeption entspricht Frasers (2007) Definition von Gerechtigkeit als partizipatorische Parität.

Das Diversitätsverständnis der Interviewten orientiert sich am Doing-Difference-Ansatz (West/Fenstermaker 1995), wonach Differenzen sozial hergestellt werden. Diese konstruierten Unterschiede gehen mit Ungleichheiten und Diskriminierungen insbesondere am Arbeitsmarkt einher. Aufgrund solch unterschiedlicher Ausgangsbedingungen bringen diverse Gruppen aber

auch unterschiedliche Perspektiven und Ideen in die Organisation ein. Dem Lern- und Effektivitätsansatz (Thomas/Ely 1996) zufolge arbeiten die Diversitätsbeauftragten an der Gestaltung eines diskriminierungssensiblen Arbeitsumfeldes, das der gesamten Organisation Lernprozesse ermöglicht. Dazu werden Maßnahmen in verschiedenen Bereichen implementiert: Visionen, Leitbilder sowie Kommunikations- und Verhaltensmuster werden im Zuge der Organisationsentwicklung angepasst. In der Personalsuche und -entwicklung werden inklusive Rekrutierungsstrategien umgesetzt und Auswahlprozesse auf Diskriminierung überprüft. Workshops und Trainings für Mitarbeiter*innen erhöhen die Gender- und Diversitätskompetenz innerhalb der Organisation. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird durch verschiedene Angebote unterstützt, wie flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung. Außerdem schaffen klare Vorgaben im Umgang mit Diskriminierung, Anlaufstellen und Vertrauenspersonen, ein unterstützendes Arbeitsumfeld.

7.3.2 Empfehlungen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement

Bei der Konzeption von Diversitätsmaßnahmen gilt es, darauf zu achten, dass diese dem gleichstellungspolitischen Antidiskriminierungsanspruch gerecht werden. Obwohl zahlreiche Geschlechterforscher*innen (z. B. Knapp 2005, Purtschert 2007, Thompson/Vorbrugg 2018, Wetterer 2002) dahingehend Kritik an bestehenden Diversitätsmanagement-Ansätzen geäußert haben, mangelt es an konkreten und praktikablen Umsetzungsempfehlungen für eine antidiskriminatorische Ausrichtung. Aufgrund dessen werden mit den Interviewpartner*innen auch zentrale Faktoren diskutiert, die für eine effektive Gestaltung und Umsetzung von Diversitätsmanagement von Bedeutung sind.

Hierbei hat sich herauskristallisiert, dass eine strategische Verankerung von Diversitätsmanagement zentral ist, bei der Gleichstellung, Gender und Diversität in die Unternehmensstrategie integriert werden. Dies umfasst die Definition spezifischer Handlungsfelder in Form von Gleichstellungsplänen, Policies oder Leitbildern. Diese Empfehlung steht in Einklang mit Ausführungen von Ahmed (2012), die darlegt, dass ein Bekenntnis eine klare Zielrichtung innerhalb einer Institution vorgeben kann. Wichtig hierbei ist, dass eine Organisation transparent, authentisch und ehrlich agiert, was bedeutet, dass ihre Kommunikation mit ihren Handlungen übereinstimmen muss. Andernfalls würde Diversitätsarbeit ihren Zweck verfehlen und „nicht-performativ“ sein, wie Ahmed (2012) es nennt. Das bedeutet, dass lediglich Strategiepapiere erstellt werden, ohne dass die darin formulierten Maßnahmen tatsächlich implementiert werden: „You end up doing the document rather than doing the doing“ (Ahmed 2012: 86).

Zur Umsetzung der Diversitätsstrategie empfehlen die Interviewpartner*innen, konkrete und messbare Ziele festzulegen. Der Einsatz von Key Performance Indicators (KPIs) kann hierbei helfen, die Verantwortlichkeit von Führungskräften zu stärken. Mithilfe eines regelmäßigen Monitorings werden der Status quo und die Entwicklungen im Bereich Gleichstellung erfasst. So lassen sich Handlungsbedarf identifizieren und Maßnahmen ableiten. Die Ergebnisse der Interview-Auswertung zeigen deutlich, dass diese Herangehensweise in zahlengetriebenen Organisationen sinnvoll ist, da die Quantifizierung eine gemeinsame Sprache schafft und die Diskussion über Diversitätsfragen erleichtert. Konkrete Zahlen und Indikatoren können die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen empirisch belegen und dadurch die Akzeptanz für deren Umsetzung fördern.

Dies ist insofern relevant, da Diversitätsmaßnahmen anschlussfähig an die spezifischen Bedürfnisse und die Kultur der Organisation sein müssen. Dieser Befund stützt die Empfehlung von Ahmed (2012), eine strategische Sprachwahl zu nutzen, um die Zielgruppen zu erreichen und für Diskussionen zu gewinnen. Darüber hinaus kann Gleichstellungsmonitoring als Instrument zur „affirmativen Sabotage“ (Spivak 2012) eingesetzt werden. Die systematische Erhebung und Analyse von Daten können demzufolge mögliche Diskrepanzen zwischen offiziellen Aussagen und tatsächlichen Praktiken innerhalb von Organisationen aufdecken. Dieses Interviewergebnis deckt sich mit Ahmeds (2012) Plädoyer, die Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit nutzbar zu machen.

Um entsprechende Maßnahmen umsetzen zu können, ist die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen grundlegend. Gleichstellungsexpert*innen können jedoch nicht isoliert agieren, vielmehr ist das Engagement von Akteur*innen auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation erforderlich, wie die Expert*innen erläutern. Eine solche partizipative Herangehensweise – die auch von Kutzner (2010) vorgeschlagen wird –, gewährleistet, dass vielfältige Perspektiven innerhalb einer Organisation berücksichtigt werden. Besonders wichtig ist hier auch die Einbindung des Top-Managements, da ihr sichtbares Bekenntnis die Relevanz der Maßnahmen unterstreicht und deren Verankerung in der gesamten Organisation stärkt. Auch Ahmed (2012) weist darauf hin, dass die Unterstützung der Führungsebene Gender- und Diversitätsthemen mehr Bedeutung verleihen kann. Dadurch kann es gelingen, dass entsprechende Maßnahmen nicht als isolierte Initiativen, sondern als umfassende organisationale Veränderungsprozesse verstanden und akzeptiert werden.

7.3.3 Spannungsfeld zwischen Business Case und Equity Case

Die Ergebnisse der Expert*innen-Interviews zeigen, dass Diversitätsmanagement eine starke Thematisierungs- und Sensibilisierungsfunktion hat: Diversitätsmaßnahmen stärken das Bewusstsein für Gleichstellung, Gender und Diversität innerhalb von Organisationen, indem sie diese Themen auf die Agenda setzen und Diskussionen anregen. Sie tragen dazu bei, Barrieren abzubauen und die Repräsentation von marginalisierten Gruppen zu fördern. Dies erhöht die Vielfalt in der Belegschaft, was sich auch als betriebswirtschaftlicher Vorteil erweist: Diversität führt zu innovativeren Lösungen und somit zu besseren finanziellen Ergebnissen. Im Kontext des demografischen Wandels und des Arbeitskräftemangels ermöglicht eine inklusive Rekrutierungsstrategie die Erschließung eines breiten Bewerber*innenpools und stärkt die Attraktivität als Arbeitgeber*in. Unternehmen können ihre Reputation und Mitarbeiter*innenbindung verbessern, während sie das Risiko von finanziellen Sanktionen und Reputationsverlusten bei Diskriminierungsvorfällen verringern. Dieser Business Case wird von den Interviewpartner*innen allerdings auch kritisch betrachtet: Die Orientierung an Marktprinzipien führt dazu, dass gleichstellungspolitische Prinzipien den wirtschaftlichen Interessen untergeordnet werden, wie auch Amstutz (2010), Hofbauer und Ludwig (2005), Purtschert (2007) oder Schunter-Kleemann (2006) feststellen. Besonders bemängelt wird, wenn Unternehmen Diversitätsmanagement als Strategie zur Verbesserung des Images nutzen und sich auf oberflächliche PR-Kampagnen konzentrieren. Allerdings beobachten die Interviewpartner*innen in den letzten Jahren Fortschritte, da Unternehmen und Organisationen zunehmend die Bedeutung authentischer und ernsthafter Diversitätsbemühungen erkennen.

In der Literatur wird dieses Spannungsfeld zwischen Business Case und Equity Case ausführlich diskutiert, insbesondere inwieweit diese beiden Ansätze vereinbar sind. Für Purtschert (2007) und Kutzner (2010) ist Diversitätsmanagement eher ein Konzept der Ökonomie und keines der Chancengleichheit. In diesem Zusammenhang wird eine Entpolitisierung antizipiert: Demnach würden feministische Ideale in unternehmerischen Praktiken ausgehöhlt und durch eine marktorientierte Perspektive ersetzt, so die Argumentation (Amstutz 2010, Fraser 2009, Pühl 2003, Purtschert 2007, Sauer 2007, Schunter-Kleemann 2006, Stiegler 2010). Im Gegensatz dazu spricht Krell (2008) von einem Türöffner-Effekt, bei dem das Thema Gleichstellung durch die Diskussionen im Rahmen von Diversitätsmanagement in Unternehmen eingebracht werden kann. Auch Mecheril (2007) lehnt Diversitätsmanagement nicht per se ab, sondern betont die Notwendigkeit eines kritischen Blickwinkels sowie einer kontinuierlichen Reflexion:

„Diversity‘ ist sowohl eine Praxis der raffiniert(er)en Annexion von Differenzen/Identitäten [...] als auch eine Praxis, die den Ausschluss marginalisierter Positionen/Identitäten mindert. Wichtig ist nun, die hegemonialen Wirkungen des Einschlusses durch ‚Diversity‘ zu problematisieren und dadurch ‚das emanzipative‘ Potenzial – damit ist hier recht schlicht gemeint: Verhältnisse, in denen Menschen würdevoller leben und arbeiten können – durch kritische Reflexion zu stärken.“ (Mecheril 2007)

Auch in den vorliegenden Interviews gehen die Meinungen diesbezüglich auseinander: Einige Gesprächspartner*innen problematisieren die ökonomische Motivation von Diversitätsmanagement, während andere das Verfolgen wirtschaftlicher Ziele als legitim anerkennen, da Unternehmen ihre Maßnahmen stets im Einklang mit ihren Unternehmenszielen umsetzen. Die Anpassung von Diversitätsmaßnahmen an die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation wird vielmehr sogar als Grundvoraussetzung für deren Umsetzung gesehen, wie bereits bei den Empfehlungen der Expert*innen ausgeführt. Somit erscheint es wichtig, sowohl betriebswirtschaftliche Aspekte als auch gleichstellungspolitische Ziele zu berücksichtigen.

7.3.4 Feministische Kritik an Diversitätsmanagement

Dennoch werden mehrere Kritikpunkte geäußert. Die befragten Expert*innen betonen, dass viele Diversitätsinitiativen auf individueller Ebene ansetzen. Beispiele für individualisierende Maßnahmen sind etwa Anti-Bias-Trainings für Führungskräfte oder Förderprogramme für Frauen, die Ungleichheiten auf mangelndes Bewusstsein oder fehlendes Wissen von Individuen zurückführen. Diese Herangehensweise wird als unzureichend angesehen, da sie lediglich Anpassungen für Einzelpersonen bietet, anstatt strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisationen zu bewirken. Diese Beobachtungen knüpfen an bestehende Forschung an (z. B. Bruder-Bezzel 2020, Göweil 2017, Hofbauer/Ludwig 2005, Michalitsch 2012, Pühl 2003, Purtschert 2007, Schunter-Kleemann 2006), die aufzeigt, dass die Verantwortung für eine „Überwindung“ struktureller Hindernisse durch Diversitätsmanagement auf das Individuum übertragen wird. In diesem Zusammenhang impliziert das neoliberale Postulat der Selbstverantwortung, dass Erfolg ausschließlich von Leistung und Anstrengung abhängt, während strukturelle Ursachen von Ungleichheit und Diskriminierung ignoriert werden.

In den Gesprächen mit den Expert*innen wird deutlich, dass sie die Kritik an neoliberalem Feminismus teilen, wie sie auch in wissenschaftlichen Arbeiten (bell hooks 2013, Bruder-Bezzel 2020, Fraser 2017, Rottenberg 2014, McRobbie 2015) verhandelt wird. Die

Interviewpartner*innen kritisieren, dass bestehende Gleichstellungsmaßnahmen häufig einseitig an der Kategorie Geschlecht ansetzen. Demzufolge werden vor allem *weiße* Akademikerinnen aus der Mittelschicht gefördert, um in Führungspositionen zu gelangen. Die Interviewpartner*innen üben insbesondere Kritik an Frauenförderungsprogrammen, da Frauen letztlich dazu angehalten werden, patriarchale Normen und männlich konnotierte Eigenschaften zu übernehmen (Bruder-Bezzel 2020: 59, Göweil 2017: 26, McRobbie 2009: 83, Schunter-Kleemann 2006: 43). Im Gegensatz dazu finden Personen, die in niedrigeren Hierarchieebenen sowie prekären Arbeitsverhältnissen tätig sind, in DEI-Maßnahmen keine Berücksichtigung. Mit den Worten von Schunter-Kleemann (2006: 43) kann deshalb von „ein[em] Elitenkonzept, ein[em] Projekt der selektiven Chancengleichheit“ gesprochen werden. In diesem Sinne weist auch Michalitsch (2005) auf die zunehmende Spaltung des Arbeitsmarktes in gut abgesicherte Arbeitsverhältnisse auf der einen Seite und unsichere, prekäre Beschäftigungsformen auf der anderen Seite hin. Diese Zweiteilung, die durch die anhaltende Deregulierung des Arbeitsmarkts forciert wird, verstärkt letztlich soziale Ungleichheit.

Audre Lorde (1984) und Kimberlé Crenshaw (1989) haben wesentliche Beiträge geleistet, um darauf hinzuweisen, dass Mehrfachdiskriminierungen in feministischen Diskursen zumeist unsichtbar gemacht werden. Sie verorten die Notwendigkeit, strukturelle und intersektionale Dimensionen intensiver zu betrachten, um Ungleichheiten wirksam abzubauen. Hier äußern die befragten Gleichstellungsexpert*innen die Hoffnung, dass erste Schritte im Diversitätsmanagement das Bewusstsein geschärft hätten und auf dieser Basis weitere Maßnahmen implementiert werden könnten: „Eine bewusste Verbindung mit der intersektionalen Herangehensweise kann dem Diversity Management zukünftig neue Impulse geben“ (Hermann 2022: 2). Die praktische Umsetzung bleibt jedoch eine Herausforderung, da viele Organisationen erst geeignete Mechanismen entwickeln müssen.

Zusammenfassend halte ich fest, dass die vorliegenden Interviews wichtige Erkenntnisse zu Diversitätsmanagement liefern und auf wesentliche Herausforderungen in der bisherigen Umsetzung hinweisen. Während die befragten Expert*innen die Bedeutung eines Ansatzes betonen, der tiefgreifende strukturelle Veränderungen anstrebt, zeigen sich gleichzeitig bestehende Lücken bei der praktischen Umsetzung. Die Hoffnung liegt in der Entwicklung von Maßnahmen, die strukturelle intersektionale Diskriminierung adressieren und so zu einer nachhaltigen Förderung von Antidiskriminierung und Gleichstellung beitragen können. Auf diese Weise kann Geschlechterforschung zu einem „kritischen Korrektiv“ für die Praxis der Gleichstellung werden, wie Gudrun-Axeli Knapp (2011: 77) es formuliert.

8 Conclusio

In der vorliegenden Masterarbeit habe ich eine kritische Untersuchung von Diversitätsmanagement vorgenommen. Dabei habe ich hinterfragt, inwiefern Diversitätsstrategien jenseits von ökonomischen Interessen auch gleichstellungspolitische Ziele erfüllen können. Zur Beantwortung dieser Fragestellung habe ich in den Kapiteln 2 bis 6 theoretische Ansätze aus der Literatur herangezogen und im Kapitel 7 Erfahrungen und Einschätzungen von Expert*innen empirisch untersucht. Nun fasse ich die Erkenntnisse dieser Untersuchung zusammen, um die eingangs formulierten Forschungsfragen zu beantworten: Welche zentralen Kritikpunkte an Diversitätsmanagement werden aus feministischer Sicht diskutiert und welche Schlüsse lassen sich daraus für die Ausgestaltung der Praxis von Diversitätsmanagement ziehen? Wie kann Diversitätsmanagement im neoliberalen Kontext gestaltet werden, sodass es dem Ziel von Gleichstellung gerecht wird?

Zunächst habe ich im zweiten Kapitel die zentralen Begriffe Diversität, Differenz, Diskriminierung, Gleichbehandlung, Gleichstellung und Antidiskriminierung definiert und mein Verständnis dieser Konzepte dargelegt, was die theoretische Basis meiner Arbeit bildet. Dem soziologischen Begriffsverständnis zufolge habe ich aufgezeigt, dass Diversitätsdimensionen mit sozialen Ungleichheiten verschränkt und sozial konstruiert sind. Besonders relevant ist die Dimension der institutionellen Diskriminierung, da sie verdeutlicht, dass Diskriminierung nicht ausschließlich auf individuelles Verhalten zurückzuführen ist, sondern in die Strukturen, Kulturen und Praktiken von Organisationen eingeschrieben ist. Obwohl das Gleichbehandlungsgesetz in Österreich die rechtlichen Grundlagen gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt schafft, reicht dies nicht aus, um Gleichbehandlung zu gewährleisten. Hier kommt Diversitätsmanagement eine zentrale Rolle zu, da es Organisationen unterstützt, Antidiskriminierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Im folgenden dritten Kapitel habe ich die begrifflichen und historischen Grundlagen von Diversitätsmanagement erörtert sowie den aktuellen Forschungsstand zu Diversitätsmanagement aufgearbeitet. Ursprünglich antidiskriminatorisch ausgerichtet, hat sich das Diversity-Konzept zunehmend zu einer ökonomischen Perspektive entwickelt. Die Ursprünge von Diversitätsmanagement werden in den sozialen Bewegungen der 1950er- und 1960er-Jahre in den USA verortet, die in den 1980er-Jahren vor allem auf Basis ökonomischer Argumente zu ersten Ansätzen von Diversitätsmanagement in den USA führten. In Europa begann die betriebliche Diskussion über Gleichstellung in den 1980er-Jahren mit

Chancengleichheitsprogrammen, bevor Diversitätsmanagement Ende der 1990-Jahre Einzug hielt. Mit der Verankerung von Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag 1999 und der Einführung von Antidiskriminierungsrichtlinien gewann Diversitätsmanagement – und damit auch die Verknüpfung von Gleichstellung mit wirtschaftlichen Interessen – in der EU an Bedeutung und entwickelte sich in den letzten Jahren zu „Diversity, Equity & Inclusion (DEI)“ weiter, auch in Österreich. Die geschichtliche Entwicklung verdeutlicht den Unterschied zwischen gleichstellungspolitischen Ansätzen, die den Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung hinsichtlich Antidiskriminierung legen, und ökonomischen Ansätzen, die den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Diversität betonen. Diese unterschiedlichen Zugänge spiegeln sich nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Forschung wider: Während wirtschaftswissenschaftliche Studien die Auswirkungen von Diversität auf Leistung beleuchten, untersuchen sozialwissenschaftliche Ansätze gesellschaftliche Differenzierungsprozesse. In diesem Kontext habe ich die Bedeutung der Gender Studies für Diversitätsmanagement als Antidiskriminierungsstrategie betont, aber gleichzeitig eine Forschungslücke identifiziert: Zwar kritisieren Geschlechterforscher*innen die gegenwärtige Praxis von Diversitätsmanagement, bieten jedoch selten Handlungsempfehlungen für dessen antidiskriminatorische Ausrichtung im neoliberalen Kontext. An dieser Lücke setzt die vorliegende Masterarbeit an, um praxisorientierte Empfehlungen aus einer Perspektive der Gender Studies abzuleiten.

Aufgrund dessen habe ich mich schließlich im vierten Kapitel kritisch mit dem neoliberalen gesellschaftlichen Kontext auseinandergesetzt, in dem Diversitätsmanagement angesiedelt ist. Hier zeigte sich, dass neoliberale Prinzipien Diversitätsmanagement immanent sind, da es als Instrument zur Profitsteigerung eingesetzt wird und mit der Logik des Marktes und der Rhetorik des Wettbewerbs verbunden ist. Besonders problematisch ist, wenn sich Unternehmen auf symbolische PR-Kampagnen konzentrieren und Diversitätsmanagement als Marketingstrategie zur Verbesserung des Images nutzen. Im Sinne eines neoliberalen Feminismus werden dabei primär jene Personen gefördert, die als „wirtschaftlich vielversprechend“ gelten, was vor allem *weißen* Akademikerinnen aus der Mittelschicht zugutekommt. Infolgedessen profitieren oftmals vor allem Personen in ohnehin relativ privilegierten Positionen und Branchen von Gleichstellungsmaßnahmen, während stärker benachteiligte Gruppen weiterhin prekariert und marginalisiert werden. In Anbetracht dessen erweist sich Diversitätsmanagement daher eher als ineffektiv bei der Bekämpfung der bestehenden Spaltung des Arbeitsmarktes, da häufig nur

individuelle Anpassungen vorgenommen werden, wohingegen strukturelle Bedingungen in Bezug auf Ungleichheit und Diskriminierung unberücksichtigt bleiben.

Anknüpfend an diese Überlegungen habe ich im fünften Kapitel erörtert, welche Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung effektiv wären. Laut Fraser (2013b) sollten bei der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen die Prinzipien der Umverteilung, Anerkennung und Repräsentation berücksichtigt werden. Erstens können Umverteilungsmaßnahmen eine gerechte Verteilung von Ressourcen zum Ziel haben, etwa im Hinblick auf die Einkommensumverteilung oder die Reorganisation der Arbeitsteilung. Zweitens können mithilfe von Anerkennungsmaßnahmen bestehende Normen und Werte hinterfragt werden, sodass im Zuge einer gender- und diversitätssensiblen Organisationsentwicklung ein Kulturwandel forciert wird. Drittens gilt es mithilfe von Repräsentationsmaßnahmen, marginalisierten Gruppen gleiche Teilhabechancen zu ermöglichen und ihre Perspektiven einzubringen. Für die Umsetzung von Diversitätsmanagement bedeutet dies also, Anerkennung, Umverteilung und Repräsentation als einander ergänzende Orientierungslinien zu betrachten. Die Analyse zeigt jedoch, dass Diversitätsmanagement oftmals auf der Ebene der Anerkennung verbleibt, während Umverteilungs- und Repräsentationsmaßnahmen noch unzureichend umgesetzt werden. Deshalb wäre eine verstärkte Berücksichtigung der Kategorie der Klasse notwendig, um Ungleichheiten wirksam zu bekämpfen und zu verhindern, dass feministische Agenden im Zuge von Diversitätsmanagement neoliberal vereinnahmt werden.

Ausgehend von Lorde's (1984) These „The master's tools will never dismantle the master's house“ habe ich im sechsten Kapitel untersucht, wie Diversitätsstrategien als „Master's Tools“ die bestehenden Ungleichheitsstrukturen – das „Master's House“ – destabilisieren können. Die Analyse der Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit (Ahmed 2012) hat in diesem Zusammenhang verdeutlicht, dass viele dieser Strategien lediglich symbolischer Natur sind. Die Diskrepanz zwischen der Rhetorik und der Umsetzung von Diversitätsstrategien führt demzufolge dazu, dass das Master's House stabilisiert wird. Allerdings eröffnet Spivak's (2012) Strategie der affirmativen Sabotage einen subversiven Ansatz, der es ermöglicht, die bestehenden Werkzeuge gezielt zu nutzen, um bestehende Praktiken und Strukturen zu verändern. Meine Schlussfolgerung ist, dass durch die gezielte Anwendung affirmativer Sabotage die Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit herausgefordert werden kann, sodass Diversitätsmanagement letztlich die erklärten Ziele erreichen kann.

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse über Diversitätsmanagement, die ich in den vorhergehenden Kapiteln erarbeitet habe, führte ich Interviews mit neun Expert*innen aus der

Gleichstellungs-, Gender- bzw. Diversitätsarbeit, um praxisnahe Einblicke zu gewinnen. Die Methodik, Auswertung und Interpretation der Expert*innen-Interviews habe ich im siebten Kapitel dargestellt. Es konnte beobachtet werden, dass die befragten Diversitätsbeauftragten in ihrer Arbeit einen gleichstellungspolitischen Ansatz verfolgen, der auf die Beseitigung institutioneller Barrieren und die Förderung gleichberechtigter Teilhabe abzielt. Dabei setzen sie eine Vielzahl von Maßnahmen um, wie die Erstellung strategischer Dokumente, die Entwicklung inklusiver Personalauswahlverfahren, Workshops zur Förderung der Gender- und Diversitätskompetenz, die Einrichtung von Anlaufstellen bei Diskriminierungsvorfällen oder Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Kommunikations- und Verhaltensmuster in den Organisationen zu verändern und ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Dabei wurde deutlich, dass Diversitätsmanagement nur dann nachhaltig wirken kann, wenn Gleichstellungsziele in die Unternehmensstrategie integriert werden und entsprechende Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation abgestimmt werden. Transparenz, Authentizität und Ehrlichkeit sind grundlegende Prinzipien, die gewährleisten, dass die kommunizierten Ziele mit den tatsächlichen Handlungen übereinstimmen. Regelmäßiges Monitoring kann hier etwaige Diskrepanzen aufdecken und eine gemeinsame Sprache schaffen, die die Diskussion über Diskriminierung und Gleichstellung erleichtert. Neben der Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für Gleichstellungsabteilungen ist die Einbindung aller Bereiche und Ebenen der Organisation wichtig, wobei das Commitment des Top-Managements die Bedeutung der Maßnahmen unterstreicht. Diese partizipative Herangehensweise, die vielfältige Perspektiven einbezieht, trägt maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung von Diversitäts- und Gleichstellungsstrategien bei. Dennoch ist festzuhalten, dass die befragten Expert*innen auch Kritik an der aktuellen Praxis von DEI äußern, insbesondere hinsichtlich der unzureichenden Berücksichtigung struktureller und intersektionaler Dimensionen. Sie fordern eine stärkere Einbindung dieser Ansätze, um grundlegende soziale Ungleichheiten zu adressieren und Diversitätsmanagement inklusiver zu gestalten. Es bleibt zu hoffen, dass das geschärfte Bewusstsein in Zukunft zur Entwicklung weiterer Maßnahmen führt, die diese Aspekte verstärkt in den Mittelpunkt rücken.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse meiner empirischen Forschung jedoch, dass die These der Nicht-Performativität von Diversitätsarbeit (Ahmed 2012), wie sie in der Literatur häufig diskutiert wird, in diesem spezifischen Kontext nicht bestätigt werden kann. Im Gegensatz zu einigen theoretischen Ansätzen, die Diversitätsmaßnahmen als rein symbolisch betrachten,

deuten meine Ergebnisse darauf hin, dass zunehmend mehr Unternehmen und Organisationen die Bedeutung authentischer und ernsthafter Gleichstellungsbemühungen erkennen. Die befragten Diversitätsbeauftragten konzentrieren sich nicht lediglich auf individuelle Maßnahmen zur Frauenförderung, sondern arbeiten auch gezielt an der Veränderung von Prozessen und Strukturen innerhalb der Organisationen. Dies legt nahe, dass sich die Praxis von Diversitätsmanagement in den letzten Jahren weiterentwickelt haben könnte und dass die Wirksamkeit von Diversitätsarbeit in bestimmten Kontexten stärker ist, als es frühere Annahmen vermuten lassen. Trotzdem bleibt das Spannungsfeld zwischen neoliberaler Anerkennungsrhetorik und gleichstellungspolitischem Antidiskriminierungsanspruch nach wie vor eine Herausforderung für die Umsetzung von Diversitätsmanagement. Ich gehe allerdings davon aus, dass sich wirtschaftliche und gleichstellungspolitische Ziele nicht zwangsläufig widersprechen müssen. Die zentrale Aufgabe besteht vielmehr darin, Möglichkeiten zu finden, wie antidiskriminatorische Agenden innerhalb neoliberaler Rahmenbedingungen verfolgt werden können. Fakt ist, dass Unternehmen und Organisationen immer Maßnahmen ergreifen, die ihren Unternehmenszielen dienen, weshalb ich die Anpassung von Diversitätsmaßnahmen an die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation als Voraussetzung für deren Erfolg ansehe. In diesem Kontext betrachte ich Diversitätsstrategien als Werkzeuge des bestehenden Systems – die „Master’s Tools“ –, die genutzt werden können, um das System – das „Master’s House“ – durch affirmative Sabotage zu destabilisieren. Für eine praxisorientierte Umsetzung von DEI erweist sich der Lern- und Effektivitätsansatz (Thomas/Ely 1996) als besonders zielführend, da er gleichstellungspolitische und ökonomische Ziele vereint, indem er sowohl der Abbau von Diskriminierung als auch die Förderung von Diversität berücksichtigt. Diversitätsmanagement wird so zu einem Ansatz der Organisationsentwicklung, der es ermöglichen kann, institutionelle Diskriminierung abzubauen.

Zusammenfassend zielt die vorgeschlagene Herangehensweise im Zuge von Diversitätsmanagement darauf ab, Werkzeuge zur Bekämpfung von Diskriminierung bereitzustellen. Nicht zuletzt aufgrund gesetzlicher Vorgaben und gesellschaftlichen Drucks sind Unternehmen und Organisationen schließlich gefordert, Maßnahmen zu ergreifen, um aktiv gegen Diskriminierung vorzugehen und eine inklusive Kultur zu schaffen. Um diesem Antidiskriminierungsanspruch gerecht zu werden, ist es entscheidend, wie Diversitätsmanagement ausgerichtet und gestaltet wird. Da Geschlechterforschung als „kritisches Korrektiv“ (Knapp 2011) gegen eine neoliberale Anerkennungsrhetorik wirken kann, ist es essentiell, dass Unternehmen und Organisationen entsprechend über fundierte

Gender- und Diversitätskompetenzen verfügen. Ein zentrales Anliegen im Rahmen von Diversitätsmanagement sollte sein, die bestehenden Strukturen, Kulturen und Praktiken in Organisationen und Unternehmen zu verändern und intersektionale Ansätze zu integrieren. Zukünftige Forschungsfragen könnten daher darauf abzielen, die Dynamiken und Bedingungen zu untersuchen, unter denen Diversitätsmaßnahmen tatsächlich performativ wirken und nachhaltige Veränderungen in Organisationen hervorrufen. Es wäre interessant, genauer zu erforschen, welche spezifischen Strategien und Praktiken dazu führen, dass Diversitätsarbeit tiefgreifende strukturelle Veränderungen ermöglicht. Darüber hinaus könnte untersucht werden, wie verschiedene Organisationskulturen und -strukturen die Wirksamkeit von Diversitätsstrategien beeinflussen. Eine weitere wichtige Forschungsrichtung könnte sich mit der Frage beschäftigen, wie intersektionale Ansätze in das Diversitätsmanagement integriert werden können und welche Auswirkungen dies auf den Abbau von Mehrfachdiskriminierungen hat. Damit soll sichergestellt werden, dass DEI kein Konzept zur Elitenförderung bleibt, sondern auch marginalisierte Gruppen inkludiert. Wenn diese Aspekte bei der Gestaltung von Diversitätsmanagement berücksichtigt werden, könnte es gelingen, die Dimension der Antidiskriminierung zu stärken und nachhaltig in der Organisationspraxis zu verankern. Auf diese Weise hätte Diversitätsmanagement das Potential, als Methode affirmativer Sabotage das „Master’s House“ zu destabilisieren.

9 Literaturverzeichnis

- Abdul-Hussain, Surur / Baig, Samira (2009): *Diversity: Eine kleine Einführung in ein komplexes Thema*. In: Abdul-Hussain, Surur / Baig, Samira (Hg.): *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. Wien: Facultas. S. 15–60.
- Abdul-Hussain, Surur / Hofmann, Roswitha (2013): *Begriffserklärung Diversität*, abgerufen unter: https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/begriffs-erklaerung.php#soz_verst (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Ahmed, Sara (2012): *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press.
- AMS (2023): *Atypische Beschäftigung nimmt am österreichischen Arbeitsmarkt zu*, abgerufen unter: https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_spezialthema_0423.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Amstutz, Nathalie (2010): *Diversity Management: Theorie- und politikfern?* In: *Gender*, Jg. 2, S. 9–24.
- bell hooks (2013): *Dig deep: Beyond lean in*, abgerufen unter: <https://thefeministwire.com/2013/10/17973/> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Bendl, Regine (1997): *Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen: Integration in die strategische Unternehmensführung*. München: Hampp.
- Bendl, Regine (2004): *Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement: Ein Vergleich der verschiedenen Ansätze*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement*. Wien: Linde. S. 43–72.
- Bendl, Regine (2007): *Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik: Verortung eines diskursiven Zusammenhangs*. In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.): *Diversity outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Münster: Lit. S. 10–28.
- Bendl, Regine (2012): *Das Verhältnis von Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming zu Diversitätsmanagement: Eine vergleichende Darstellung*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas. S. 237–264.
- Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud (2009): *Über die Bedeutung von Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen*. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag. S. 553–574.
- Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (2012): *Diversität und Diversitätsmanagement: Ein vielschichtiges Thema*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas. S. 11–21.

- Bruchhagen, Verena / Koall, Iris (2009): *Managing Gender & Diversity und Intersektionalitätsdiskurs*, abgerufen unter: <https://heimatkunde.boell.de/de/2009/11/18/managing-gender-diversity-und-intersektionalitaetsdiskurs> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Bruchhagen, Verena / Koall, Iris (2010): *Managing Diversity: Ein (kritisches) Konzept zur produktiven Nutzung sozialer Differenzen*. In: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 939–946.
- Bruder-Bezzel, Almuth (2020): *Von der Frauenbewegung zum Postfeminismus*. In: *Zeitschrift für Individualpsychologie*, Jg. 45, S. 47–63.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2023): *Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter, Antidiskriminierung und ökologische Nachhaltigkeit im ESF+ (2021–2027)*, abgerufen unter: https://www.esf.at/wp-content/uploads/2023/04/20230411_Wegweiser_QSZ_Version2_final.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Butler, Judith (1993): *Bodies that matter: On the discursive limits of “sex”*. New York: Routledge.
- Castro Varela, María do Mar / Dhawan, Nikita (2011): *Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung*. München: LIT Verlag.
- Castro Varela, María do Mar / Dhawan, Nikita (2020): *Postkoloniale Theorie: Eine kritische Einführung*. Bielefeld: transcript.
- Cox, Taylor (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor / Blake, Stacy (1991): *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 5(3), S. 45–56.
- Crenshaw, Kimberlé (1989): *Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics*. In: *University of Chicago Legal Forum*, Jg. 1, S. 139–167.
- Crenshaw, Kimberlé (1991): *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color*. In: *Stanford Law Review*, Jg. 43, S. 1241–1299.
- Dass, Parshotam / Parker, Barbara (1999): *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 13(2), S. 68–80.
- Dhawan, Nikita (2011): *Transnationale Gerechtigkeit in einer postkolonialen Welt*. In: Castro Varela, María do Mar / Dhawan, Nikita (Hg.): *Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung*. Berlin: LIT Verlag. S. 12–35.
- Dhawan, Nikita / Castro Varela, María do Mar (2016): *What difference does difference make? Diversity, intersectionality and transnational feminist politics*. In: *Tijdschrift voor Genderstudies*, Jg. 21, S. 45–67.

- Dobusch, Laura (2015): *Diversity Limited: Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels Praktiken des Diversity Management*. Wiesbaden: Springer.
- Dreas, Susanne (2019): *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2018): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, abgerufen unter: https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Duden (2024): *Diversität*, abgerufen unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Diversitaet> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Engel, Roland (2007): *Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze: Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa*. In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.): *Diversity outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Münster: Lit. S. 97–110.
- Europäischer Rat (2024): *EU-Vorschriften zur Plattformarbeit*, abgerufen unter: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/platform-work-eu/> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Fraser, Nancy (2003): *Soziale Gerechtigkeit im Zeitalter der Identitätspolitik*. In: Fraser, Nancy / Honneth, Axel (Hg.): *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 13–128.
- Fraser, Nancy (2006): *Frauen, denkt ökonomisch!* In: *Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis*, Jg. 29. S. 13–18.
- Fraser, Nancy (2007): *Zur Neubestimmung von Gerechtigkeit in einer globalisierten Welt*. In: Heidbrink, Ludger / Hirsch, Alfred (Hg.): *Staat ohne Verantwortung? Zum Wandel der Aufgaben von Staat und Politik*. Frankfurt: Campus. S. 343–372.
- Fraser, Nancy (2008): *Abnormale Gerechtigkeit*. In: König, Helmut / Richter, Emanuel / Schielke, Sabine (Hg.): *Gerechtigkeit in Europa: Transnationale Dimensionen einer normativen Grundfrage*. Bielefeld: transcript. S. 42–80.
- Fraser, Nancy (2009a): *Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Jg. 8, S. 43–57.
- Fraser, Nancy (2009b): *Zur Neubestimmung von Anerkennung*. In: Schmidt am Busch, Hans-Christoph / Zurn, Christopher (Hg.): *Anerkennung*. Berlin: Akademie Verlag. S. 201–212.
- Fraser, Nancy (2013a): *Neoliberalismus und Feminismus: Eine gefährliche Liaison*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Jg. 12, S. 29–31.
- Fraser, Nancy (2013b): *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis*. London: Verso.

- Fraser, Nancy (2017): *Für eine neue Linke oder: Das Ende des progressiven Neoliberalismus*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Jg. 2, S. 71–76.
- Fuchs, Martin (2007): *Diversity und Differenz: Konzeptionelle Überlegungen*. In: Krell, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (Hg.): *Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus. S. 17–34.
- Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (1993): *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. San Diego: Irwin Pfeiffer & Co.
- Goffmann, Erving (2010): *Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gomolla, Mechthild (2012): *Interventionen gegen Diskriminierung und Ungleichheit als Aufgabe pädagogischer Organisationen: Konzeptionelle Überlegungen und Praxisbeispiele*. In: Göhlich, Michael / Weber, Susanne Maria / Öztürk, Halit / Engel, Nicolas (Hg.): *Organisation und kulturelle Differenz: Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung*. Wiesbaden: Springer. S. 25–36.
- Gomolla, Mechthild (2017): *Direkte und indirekte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung*. In: Scherr, Albert / El-Mafaalani, Aladin / Yüksel, Gökçen (Hg.): *Handbuch Diskriminierung*. Wiesbaden: Springer. S. 133–155.
- Göweil, Stefanie (2017): *Grenzen und Chancen der modernisierten Geschlechterordnung: Ein geschlechtskritischer Blick auf Gesellschaft und Schule*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Griesser, Markus / Gruber-Risak, Martin / Herr, Benjamin / Plank, Leonhard / Vogel, Laura (2023): *Faire Arbeit in der österreichischen Plattformökonomie? Studie zu den Arbeitsbedingungen im Bereich ortsgebundener Plattformarbeit*, abgerufen unter: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/api/v1/records/AC16833503/files/source/AC16833503.pdf> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Gruber-Risak, Martin / Warter, Johannes / Berger, Christian (2020): *Plattformarbeit – was tun?*, abgerufen unter: https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeit-digital/crowdwork/Strukturpapier_Plattformarbeit_3.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Helfferich, Cornelia (2022): *Leitfaden- und Experteninterviews*. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 875–892.
- Hennig, Maybrit (2021): *Wie prekär ist digitale Plattformarbeit? Einblicke in strukturelle Prekarisierung durch private Regulierung, finanzielle Ausbeutung und soziale Kontrolle auf Online-Plattformen*, abgerufen unter: <https://www.awblog.at/Arbeit/wie-prekaer-ist-digitale-plattformarbeit> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Hermann, Anett (2022): *Diversity Management Studies*. In: Biele Mefebue, Astrid / Bührmann, Andrea / Grenz, Sabine (Hg.): *Handbuch Intersektionalitätsforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 79–92.

- Hofbauer, Ines / Ludwig, Gundula (2005): *Gender Mainstreaming – Geschlechtergerechtigkeit limited? Eine politische Strategie auf dem Prüfstand*. In: *Femina Politica*, Jg. 2, S. 32–41.
- Hofmann, Isolde / Körner, Kristin / Färber, Christine / Geppert, Jochen / Rösger, Anne / Wanzek, Ute (2003): *Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt: Konzepte und Erfahrungen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofmann, Roswitha (2012): *Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas. S. 23–60.
- Johnston, William / Packer, Arnold (1987): *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2023): *Gesammelte Impulse zum Tag der Plattformarbeit: Perspektiven aus Forschung und Interessenspolitik*, abgerufen unter: https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsdigital/crowdwork/AK_23Q2_Tagungsbroschuere_A4_digital.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005). *Intersectionality: Ein neues Paradigma feministischer Theorie?* In: *Feministische Studien*, Jg. 23, S. 68–81.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2011): *Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis*. In: Krell, Gertraud / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Springer. S. 71–82.
- Koall, Iris (2002): *Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/DiVersion*. In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity*. Münster: Lit. S. 1–26.
- Krell, Gertraud / Sieben, Barbara (2011): *Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil*. In: Krell, Gertraud / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Springer. S. 155–174.
- Krell, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (2007): *Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung*. In: Krell, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (Hg.): *Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus. S. 7–16.
- Kuckartz, Udo / Dresing, Thorsten / Rädiker, Stefan / Stefer, Claus (2008): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Kutzner, Edelgard (2010): *Diversity Management: Theorie- und politikfern?* In: *Gender*, Jg. 2, S. 25–40.
- Lorde, Audre (1984): *Sister outsider: Essays and speeches*. Trumansburg: Crossing Press.

- Lorde, Audre (2021): *Sister outsider*. München: Carl Hanser Verlag.
- MacKinnon, C. A. (1989): *Toward a feminist theory of the state*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Wiesbaden: Beltz.
- McRobbie, Angela (2009): *The aftermath of feminism: Gender, culture and social change*. SAGE.
- McRobbie, Angela (2015): *Notes on the perfect: competitive femininity in neoliberal times*. In: Australian Feminist Studies, Jg. 30, S. 3–20.
- Mecheril, Paul (2007): *Diversity: Die Macht des Einbezugs*, abgerufen unter: <https://heimatkunde.boell.de/de/2007/01/18/diversity-die-macht-des-einbezugs> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Mensi-Klarbach, Heike (2012): *Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas. S. 299–326.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 441–471.
- Michalitsch, Gabriele (2004a): *Was ist Neoliberalismus? Genese und Anatomie einer Ideologie*. In: Graf, Daniela / Kaser, Karl (Hg.): *Vision Europa: Vom Nationalstaat zum europäischen Gemeinwesen*. Wien: Czernin. S. 144–163.
- Michalitsch, Gabriele (2004b): *Private Liebe statt öffentliche Leistung: Geschlechterimplikationen von Privatisierung*. In: *Kurswechsel*, Jg. 3, S. 75–84.
- Michalitsch, Gabriele (2005): *Laissez-travailler: Geschlechter-Regime durch Arbeit*. In: *Widerspruch: Beiträge zu sozialistischer Politik*, Jg. 25, S. 41–48.
- Michalitsch, Gabriele (2006): *Privatisiert: Geschlechterimplikationen neoliberaler Transformation*. In: Lemke, Meike / Ruhe, Cornelia / Woelki, Marion / Ziegler, Beatrice (Hg.): *Genus Oeconomicus: Ökonomie – Macht – Geschlechterverhältnisse*. Konstanz: UVK. S. 119–129.
- Michalitsch, Gabriele (2009): *Privatisierung*. In: Falter, Matthias / Löffler, Marion / Schmidinger, Thomas / Schwediauer, Veronika / Stachowitsch, Saskia (Hg.): *Politik begreifen: 89 Begriffe um Eva Kreiskys Leben und Forschen*. Wien: Braumüller. S. 169–172.
- Michalitsch, Gabriele (2012): *Geschlechter-Regierung in der Krise: Post-Neoliberalismus trotz Kontinuität?* In: *Kurswechsel*, Jg. 2, S. 37–44.
- Michalitsch, Gabriele (2013): *Regierung der Freiheit: Die Formierung neoliberaler Subjekte*. In: *Grundrisse*, Jg. 46, S. 46–51.

- Nentwich, Julia / Binswanger, Christa (2020): *Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“?* In: ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, Jg. 5(2), S. 111–112.
- Offe, Claus (1996): *Moderne ‚Barbarei‘: Der Naturzustand im Kleinformat?* In: Miller, Max / Soeffner, Hans-Georg (Hg.): *Modernität und Barbarei*. Frankfurt: Suhrkamp. S. 258–289.
- Oswick, Cliff / Noon, Mike (2014): *Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions?* In: *British Journal of Management*, Jg. 25(1), S. 23–39.
- Przyborski, Aglaja / Wohlrab-Sahr, Monika (2021): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Pühl, Katharina (2003): *Geschlechterpolitik im Neoliberalismus*. In: *Widerspruch: Beiträge zu sozialistischer Politik*, Jg. 23, S. 61–72.
- Purtschert, Patricia (2007): *Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung?* In: *Femina Politica*, Jg. 16, S. 88–96.
- Rottenberg, Catherine (2014): *The rise of neoliberal feminism*. In: *Cultural Studies*, Jg. 28, S. 418–437.
- Salzbrunn, Monika (2014): *Vielfalt / Diversität*. Bielefeld: transcript.
- Sandberg, Sheryl (2013): *Lean In: Frauen und der Wille zum Erfolg*. Berlin: Econ Verlag.
- Sauer, Birgit (2007): *Diversity: Eine staats- und hegemonietheoretische Reflexion*. In: *Femina Politica*, Jg. 1, S. 33–44.
- Scherr, Albert (2010): *Diskriminierung und soziale Ungleichheiten: Erfordernisse und Perspektiven einer ungleichheitsanalytischen Fundierung von Diskriminierungsforschung und Antidiskriminierungsstrategien*. In: Hormel, Ulrike / Scherr, Albert (Hg.): *Diskriminierung: Grundlagen und Forschungsergebnisse*. Wiesbaden: Springer. S. 35–60.
- Scherr, Albert (2012): *Diskriminierung: Die Verwendung von Differenzen zur Herstellung und Verfestigung von Ungleichheiten*, abgerufen unter: http://portal-intersektionalitaet.de/uploads/media/Albert_Scherr_Diskriminierung_Intersektionalität.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Scherr, Albert (2016): *Diskriminierung/Antidiskriminierung: Begriffe und Grundlagen*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Jg. 66, S. 3–10.
- Scherr, Albert (2017): *Soziologische Diskriminierungsforschung*. In: Scherr, Albert / El-Mafaalani, Aladin / Yüksel, Gökçen (Hg.): *Handbuch Diskriminierung*. Wiesbaden: Springer. S. 39–58.
- Schulz, André (2009): *Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Springer.

- Schunter-Kleemann, Susanne (2006): *Gender Mainstreaming und die Ziele der Neuen Frauenbewegung(en): Uneindeutigkeiten und der Verlust des Politischen*. In: Gubitzer, Luise / Schunter-Kleemann, Susanne (Hg.): *Gender Mainstreaming: Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende?* Frankfurt am Main: Peter Lang. S. 39–67.
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1990): *Poststructuralism, marginality, postcoloniality and value*. In: Collier, Peter / Geyer-Ryan, Helga (Hg.): *Literary theory today*. Cambridge: Polity Press. S. 219–244.
- Spivak, Gayatri Chakravorty (2012): *An aesthetic education in the era of globalization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Statistik Austria (2023a): *Arbeitsmarktstatistiken 2022: Ergebnisse der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung und der Offene-Stellen-Erhebung*, abgerufen unter: https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Arbeitsmarktstatistiken-2022_Webbarrierefrei.pdf (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Statistik Austria (2023b): *Jährliche Personeneinkommen*, abgerufen unter: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/einkommen-und-soziale-lage/jaehrliche-personeneinkommen> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Stiegler, Barbara (2010): *Gender Mainstreaming: Fortschritt oder Rückschritt in der Geschlechterpolitik?* In: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 933–938.
- Thomas, David / Ely, Robin (1996): *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*, abgerufen unter: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (letzter Zugriff: 26.08.2024).
- Thomas, Roosevelt (1992): *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACON.
- Thompson, Vanessa Eileen (2021): *Rassismus an der Hochschule: Intersektionale Verstrickungen und Möglichkeiten des Abolitionismus*. In: Dankwa, Serena O. / Filep, Sarah-Mee / Klingovsky, Ulla / Pfruender, Georges (Hg.): *Bildung.Macht.Diversität: Critical Diversity Literacy im Hochschulraum*. Bielefeld: transcript. S. 131–149.
- Thompson, Vanessa Eileen / Vorbrugg, Alexander (2018): *Rassismuskritik an der Hochschule: Mit oder trotz Diversity-Policies?* In: Laufenberg, Mike / Erlemann, Martina / Norkus, Maria / Petschik, Grit (Hg.): *Prekäre Gleichstellung: Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer. S. 79–99.
- Vedder, Günther (2006): *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*. In: Krell, Gertraud / Wächter, Hartmut (Hg.): *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. München: Hampp. S. 1–23.
- Wallner, Laura (2020): *Diversity im Mainstream? Diskurse über Vielfalt in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor*. Weinheim: Beltz.

- Warmuth, Gloria-Sophia (2012): *Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen*. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas. S. 203–236.
- West, Candace / Fenstermaker, Sarah (1995): *Doing difference*. In: *Gender & Society*, Jg. 9, S. 8–37.
- Wetterer, Angelika (2002): *Strategien rhetorischer Modernisierung: Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen*. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, Jg. 20, S. 129–148.
- Wichterich, Christa (2001): *From passion to profession? Mehr Fragen als Antworten zu Akteurinnen, Interessen und Veränderungen politischer Handlungsbedingungen der neuen internationalen Frauenbewegung*. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, Jg. 19, S. 128–138.
- Wimbauer, Christine / Motafek, Mona / Teschlade, Julia (2015): *Prekäre Selbstverständlichkeiten: Neun prekarisierungstheoretische Thesen zu Diskursen gegen Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung*. In: Hark, Sabine / Villa, Paula-Irene (Hg.): *Anti-Genderismus: Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen*. Bielefeld: Transcript. S. 41–57.
- Woltersdorff, Volker (2010): *Prekarisierung der Heteronormativität von Erwerbsarbeit? Queertheoretische Überlegungen zum Verhältnis von Sexualität, Arbeit und Neoliberalismus*. In: Manske, Alexandra / Pühl, Katharina (Hg.): *Prekarisierung zwischen Anomie, und Normalisierung: Geschlechtertheoretische Bestimmungen*. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 228–251.

10 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über Interviews	49
Tabelle 2:	Interviewablauf	50
Tabelle 3:	Kategoriensystem	53
Abbildung 1:	Beschäftigungsformen nach Geschlecht	26

11 Anhang

11.1 Interview-Leitfaden

Vorstellung

Zu Beginn ein paar allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrer Tätigkeit. Könnten Sie mir kurz erzählen, wie Sie zu Ihrer aktuellen Position als „X“ bei „Y“ gekommen sind?

- Welche Ausbildung haben Sie?
 - Seit wann sind Sie in der aktuellen Position bei „Y“?
 - Was ist Ihre Definition Ihres Berufs in 1-2 Sätzen?
-

Ich möchte zu Beginn noch kurz die konkreten Rahmenbedingungen der Abteilung des Diversitätsmanagements bei „Y“ klären.

- Welchem Bereich bzw. welcher Abteilung ist „Z“ zugeordnet?
 - Welche personellen Ressourcen gibt es in der Abteilung?
 - Welche offiziellen Ziele verfolgen Sie mit Diversitätsmanagement bei „Y“?
-

Betriebswissen

Danke für diese Vorstellung. Ich möchte Sie nun bitten, mir aus Ihrer praktischen Erfahrung zu schildern, wie Diversitätsmanagement bei „Y“ konkret aussieht.

- Welche Maßnahmen setzen Sie um?
-

Ich würde auch gerne mehr darüber erfahren, wie die Implementierung dieser Diversitätsmaßnahmen in der Praxis abläuft. Könnten Sie den typischen Implementierungsprozess einer Maßnahme beschreiben?

- Planung: Wie wird die Entscheidung für die Implementierung einer Maßnahme getroffen? Ist die Entscheidung empirisch begründet, also inwiefern wird der Status quo zu Beginn erhoben?
 - Konzeption: Wie werden die Maßnahmen entwickelt? Wer ist an der Maßnahmenentwicklung beteiligt?
 - Umsetzung: Wer setzt die entwickelten Maßnahmen letztendlich um, also welche Abteilungen sind in den Implementierungsprozess eingebunden?
 - Evaluation: Inwieweit erfolgt eine Evaluation zum Abschluss einer Diversitätsmaßnahme?
-

Im Hinblick auf den Implementierungsprozess würde ich gerne erfahren, welche Faktoren förderlich und welche hinderlich für die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen sind. Beginnen wir mit der positiven Seite: Welche Aspekte haben sich als besonders förderlich herausgestellt? Was sind Ihre Erfahrungen?

- Und nun zur negativen Seite: Welche Faktoren haben sich als hinderlich erwiesen? Welche Herausforderungen erleben Sie? Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um?
-

Deutungswissen

Wir haben nun schon viel über Ihre Erfahrungen gesprochen. Ich würde nun gerne auf eine abstraktere Ebene wechseln und Sie nach generellen Einschätzungen fragen. Zunächst interessiert mich Ihr Begriffsverständnis: Was verstehen Sie persönlich unter „Diversität“?

- Und was bedeutet für Sie Gleichstellung?

Viele Unternehmen erwecken den Eindruck, dass sie sich für diese Themen engagieren, indem sie sich z. B. in ihren Strategiepapieren oder in PR-Kampagnen dazu bekennen. Inwieweit – meinen Sie – wird das von Unternehmen lediglich als Marketingstrategie genutzt?

- Welche Rolle nehmen wirtschaftliche Interessen allgemein bei der Umsetzung von Diversitätsmanagement in Organisationen ein?
- Inwiefern stehen diese wirtschaftlichen Interessen mit Gleichstellungszielen in Einklang oder im Konflikt?

Ich würde nun gerne detaillierter darüber sprechen, inwiefern Diversitätsmanagement wirklich dazu beiträgt, Diskriminierungen abzubauen und Gleichstellung zu fördern? Was sind Ihre Einschätzungen hinsichtlich der Wirkungen von betrieblicher Gleichstellungsarbeit?

- Was meinen Sie: Inwiefern sind Diversitätsmaßnahmen in der Lage, neben Verbesserungen für Einzelpersonen tatsächlich auch Strukturen, Praktiken und Organisationskulturen zu verändern?

Häufig wird bemängelt, dass Diversitätsmanagement eine Elitenförderung ist: dass es dadurch vor allem *weiße* Akademikerinnen aus der Mittelschicht in Führungspositionen geschafft haben. Teilen Sie diese Einschätzung?

- Der Fokus von Gleichstellungsmaßnahmen lag lange auf der Kategorie Geschlecht. Inwieweit werden im Zuge von Diversitätsmanagement auch weitere Diskriminierungskategorien, wie Race oder Klasse, berücksichtigt?
- In der Forschung und im Aktivismus erlangt das Konzept der Intersektionalität aktuell viel Aufmerksamkeit. Welche Bestrebungen gibt es im Diversitätsmanagement, intersektionale Diskriminierung anzugehen?

Abschließend möchte ich nochmals von diesen theoretischen Überlegungen in die Praxis kommen. Mich interessieren Ihre Empfehlungen zur Gestaltung von Diversitätsmanagement: Welche Maßnahmen und Prinzipien halten Sie für essenziell, um effektiv Diskriminierung abzubauen und Gleichstellung zu fördern? Wo sehen Sie die wichtigsten Ansatzpunkte?

- Und wie schätzen Sie aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Themen Gleichstellung, Antidiskriminierung und Diversität ein?
 - Eine allerletzte kurze Frage, gerne mit 1 Stichwort oder 1 Satz beantworten: Wenn Sie sich eine Sache wünschen könnten – für Ihr bzw. unser Berufsfeld – was wäre das?
-

11.2 Nutzung von KI-Tools

Zur Unterstützung des Schreibprozesses wurde bei der Erstellung dieser Masterarbeit das KI-Sprachmodell ChatGPT verwendet, was von der Betreuerin dieser Masterarbeit im Rahmen des Masterseminars genehmigt wurde. ChatGPT kam hauptsächlich zur Korrektur oder Optimierung von selbst verfassten Texten zum Einsatz. Darüber hinaus wurde es als Hilfsmittel bei folgenden Arbeitsschritten explizit eingesetzt: zur Übersetzung des Abstracts in das Englische sowie zur Beschreibung der Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse, um rasch einen zusammenfassenden Überblick über die codierten Aussagen der Interviewpartner*innen zu erlangen. KI wurde im Rahmen dieser Arbeit somit zur Unterstützung genutzt, ersetzt aber keineswegs die wissenschaftlichen Kompetenzen, die für die Erstellung der Masterarbeit erforderlich sind.