
Schwerpunktthema: Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“?

Von „Diversity Management“ zu „Diversity und Inclusion“?

Julia Nentwich und Christa Binswanger

War noch vor zehn Jahren vor allem von „Diversity Management“ die Rede und damit der Nutzen von Diversität betont, ist heute „Diversity und Inclusion“ die neue Formel für den Umgang mit Differenz und Vielfalt. Das aus sozial- und organisationspsychologischer Forschung stammende Konzept der „Inclusion“ fokussiert auf Teilhabe und Anerkennung aller Mitarbeitenden einer Organisation. Es beleuchtet die grundlegenden Annahmen, die in einer bestimmten Kultur „Normalität“ und damit verbundene Machtpositionen bestimmen. „Inclusion“ verlangt nach weitaus radikaleren Veränderungen, die das Potential haben, auch Fragen der Machtverhältnisse und Privilegien neu zu stellen.

Für dieses Sonderheft wie auch für die im August 2019 an der Universität St. Gallen durchgeführte Tagung (Gramlich, 2020) haben wir diese Veränderung zum Thema gemacht. Handelt es sich dabei tatsächlich um ein radikal neues Konzept? Oder doch eher um „alten Wein in neuen Schläuchen“ (Nkomo 2014)? Das vorliegende Schwerpunktheft gibt unterschiedliche Antworten auf diese Fragen. *Helga Eberherrs* Analyse von Gruppendiskussionen zeigt, dass die Verständnisse von Diversität als nutzenorientiert und Gleichstellung als wertorientiert in einem Spannungsfeld stehen, das nicht vom Organisationszweck alleine bestimmt wird. Der sogenannte „Business Case“ des Diversity Managements koexistiert mit dem sozialen Gerechtigkeitsdiskurs und die jeweiligen Relevanzsetzungen werden situativ verhandelt – somit auch die Frage nach „Inclusion“. Dass Kontexte entscheidend sind, erörtert auch der Beitrag von *Timo Schreiner* und *Stefan Köngeter*. Am Beispiel eines deutschen Jugendamtes zeigen sie, dass Organisationen Normalisierungsarbeit leisten und diese auch dann bestehen bleibt, wenn es um „Inclusion“ – also um Anerkennung von Differenz – gehen soll. Der von den Autoren entwickelte Begriff der „NormalitätPlus“ beschreibt die fortlaufende Herausforderung, die diese Normalisierungsarbeit erfährt, wenn „Andersheit“ in der Organisationskultur einen festen Platz erhält. Die Beiträge von *Hannah Mormann* sowie *Andrea Zimmermann* und *Fleur Weibel* zeigen das Veränderungspotenzial auf, das in „Inclusion“ steckt – oder stecken könnte. *Hannah Mormann* betrachtet das Beispiel der in Unternehmen eingesetzten „Diversity Trainings“ und legt dar, dass hier die zentralen Organisationsprinzipien der „Rationalisierung“ und der „Individualisierung“ komplementär wirken. Während „Diversity Management“ mit der Ausrichtung an einem ökonomischen Nutzen grundlegende Prinzipien der Rationalisierung verwirkliche, betone „Inclusion“ das Prinzip der Individualisierung. „Inclusion“ verweist auf die Entwicklungsfähigkeit und die Ermächtigung des Individuums und birgt somit auch das Potential, Ausschluss und Ungleichheit zu kritisieren. *Andrea Zimmermann* und *Fleur Weibel* arbeiten anhand der Chancengleichheitsbemühungen in einem Nationalen prestigeträchtigen Forschungsverbund heraus, wie die Inklusionsperspektive Ausschlüsse im Zusammenspiel von Exzellenzanforderungen und Chancengleichheit erkennen und bestehenden Machtverhältnissen zuordnen kann. In der

Spitzenforschung fordert „Inclusion“ Vorannahmen im Feld besonders heraus, da Exzellenzannahmen und die durch sie bewirkten Ausschlüsse stark von Geschlechterzuschreibungen geprägt sind.

Die grosse Anzahl an Praxisbeiträgen in diesem Heft zeigt, dass das Thema „Inclusion“ derzeit bewegt. Praktiker*innen reflektieren Trainings (Völkle und Mahler Walther) oder massgeschneiderte Interventionen (Sander, Keller, Hartmann und van Dellen) und Organisationsentwicklungsprozesse (Schambach), mit denen „Inclusion“ umgesetzt wird. Drei Praxisbeiträge aus dem Hochschulkontext (Moos und Löwe; Groth, Niehaus, Dahmen und Staufenbiel; Lietze und Langer) beschreiben, wie „Inclusion“ zur Thematisierung von Machtverhältnissen genutzt werden kann, jedoch gute Vorbereitung und langfristig angelegte Veränderungsstrategien voraussetzt. „Diversity“ und „Inclusion“ erzeugen Spannungsverhältnisse, wie René Breiwe und Anke Liegmann in ihrem Positionspapier darlegen; Lisa Rosen zeigt in ihrer Projektskizze, welche Richtung eine kritische Forschung hier einschlagen kann.

Gemeinsam ist allen Beiträgen, dass sie die Notwendigkeit eines kontextspezifischen Vorgehens betonen, durch das die jeweils herrschende Normalität hinterfragt, die spezifische Veränderungsnotwendigkeit benannt, und deren Machbarkeit innerhalb geltender Machtverhältnisse situiert werden kann. Eine radikale Veränderung? Ja, irgendwie schon. Wie auch im „Diversity Management“ steht Differenz im Fokus, doch wenn „Inclusion“ Anerkennung zum Ziel hat, dann gilt es auch, Privilegien zu hinterfragen. Die Beiträge in diesem Heft illustrieren facettenreich, dass „Inclusion“ immer wieder verlangt, den althergebrachten Rahmen zu sprengen (Nkomo 2014). Wir wünschen viel Spass beim Lesen!

Literatur

- Gramlich, Julia (2020): Tagungsbericht: Von „Diversity Management“ zu „Diversity & Inclusion“? Fachtagung und wissenschaftliches Vernetzungstreffen der Diversity-Forschenden aus Deutschland, Österreich & der Schweiz, 26.-27. August 2019, Universität St. Gallen, 1-2020, S. 96-98. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v5i1.13>
- Nkomo, Stella M. (2014): Inclusion: Old Wine in New Bottles? In: Ferdman, Bernardo M./Deane, Barbara M.(Hg.): Diversity at work: the practice of inclusion. San Francisco: Wiley, 580-589. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch22>
- Shore, Lynn M./Randel, Amy E./Chung, Beth G./Dean, Michelle A./Ehrhart Holcombe, Karen/Singh, Gangaram (2011): Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. In: Journal of Management 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Julia Nentwich, Prof. Dr., Titularprofessorin für Psychologie an der Universität St. Gallen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender, Diversity und Inclusion in Organisationen, Diskursive Sozialpsychologie, Qualitative Forschungsmethoden. julia.nentwich@unisg.ch

Christa Binswanger, PD Dr., Fachbereichsleiterin „Gender und Diversity“ und Mitglied der Leitung Kontextstudium an der Universität St.Gallen. Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Gender, Queer und Affect Studies; Critical Sexualities Studies; Intersektionalität; Diversity und Inclusion. christa.binswanger@unisg.ch