

## Konsistenz und Variabilität beim Reden über "Diversity": Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen

Anja Ostendorp

### Keywords:

Konsistenz;  
Variabilität; inter-  
pretative Reper-  
toires; Diskurs-  
psychologie;  
Diversity; Groß-  
unternehmen;  
Schweiz

**Zusammenfassung:** Vielfalt, Verschiedenheit, Unterschiedlichkeit, Andersartigkeit, Heterogenität – der Diversity-Begriff hat zahlreiche Übersetzungen ins Deutsche gefunden, die in Organisationen traditionell entweder auf das ökonomisch optimale "Management" einer vielfältigen Belegschaft abstellen oder aber pro-sozial spezielle Belange von Minderheiten thematisieren. Über Diversity kann jedoch nicht nur *entweder* sozial-normativ *oder* aber ökonomisch-funktional geredet werden. Damit stellt sich die Frage nach den aktuellen Spielräumen beim Reden über Diversity in Organisationen. Mittels einer empirischen Untersuchung in Schweizer Großunternehmen lassen sich diskurspsychologisch fünf sogenannte interpretative Repertoires herausarbeiten. Diese werden vorgestellt als: 1. imagefokussiertes, 2. marktfokussiertes, 3. minoritätenfokussiertes, 4. themenfokussiertes sowie 5. unterschiedsfokussiertes Repertoire. Indem untersucht wird, wie und mit welchen Konsequenzen diese Repertoires zwischen Konsistenz und Variabilität verwendet und miteinander kombiniert werden, lassen sich auch neue Querverbindungen diskutieren, anhand welcher diskursive Spielräume beim Reden über Diversity erweitert werden können. Mit dieser Stoßrichtung werden neue, empirisch gewonnene Aspekte in die aktuelle Debatte um den Diversity-Begriff eingebracht sowie zentrale Konzepte der im deutschsprachigen Raum eher unbekanntem diskurspsychologischen Vorgehensweise vorgestellt.

### Inhaltsverzeichnis

- [1. Die Vielfalt von Diversity in Organisationen](#)
- [2. Vom "Entweder-Oder" zum "Und": Diversity als Forschungsgegenstand](#)
  - [2.1 Klassische Dilemmata der Diversity-Diskussion](#)
  - [2.2 "Critical turns": Der analytische Blick auf die Vielfalt der Vielfalt](#)
- [3. Diskursive Spielräume: Zentrale diskurspsychologische Konzepte](#)
  - [3.1 Vorbemerkungen](#)
  - [3.2 Das Konzept des interpretativen Repertoires](#)
  - [3.3 Funktionen und Effekte interpretativer Repertoires](#)
  - [3.4 Das Prinzip der Konsistenz und Variabilität](#)
- [4. Empirisches Vorgehen](#)
- [5. Fünf interpretative Repertoires zwischen Konsistenz und Variabilität](#)
  - [5.1 Diversity als Luxus](#)
  - [5.2 Diversity als Abbild der Kundschaft](#)
  - [5.3 Diversity als "gute Tat" für Minderheiten](#)
  - [5.4 Diversity als anschlussfähige Themenstellung](#)
  - [5.5 Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit](#)
- [6. Diskussion und Fazit](#)
  - [6.1 Zusammenfassende Diskussion der interpretativen Repertoires](#)
  - [6.2 Fazit und Ausblick](#)

[Literatur](#)

[Zur Autorin](#)

[Zitation](#)

## 1. Die Vielfalt von Diversity in Organisationen

Der Umgang mit der Vielfalt an Unterschieden und Gemeinsamkeiten wird in Literatur wie Praxis in zahlreichen Varianten thematisiert. Als anglophoner Sammelbegriff verschiedener Initiativen und Interventionen in Organisationen boomt auch in der deutschsprachigen Literatur seit Mitte der 1990er Jahre das Schlagwort vom "Diversity Management", von "Managing Diversity" oder schlicht "Diversity" (ARETZ & HANSEN 2002; BECKER & SEIDEL 2006; KOALL, BRUCHHAGEN & HÖHER 2007; KRELL & WÄCHTER 2006; SEPHERI 2002; STUBER 2004). [1]

Aktuell zeigen sich in Schweizer Großunternehmen klassische Säulen des Diversity-Managements (FILLER, LIEBIG, FENGLER-VEITH & VARAN 2006), welche in der Literatur unter den Begriffen Kultur (BLOM & MEIER 2002; ERDÖNMEZ 2004), Gender (NENTWICH 2004; MÜLLER & SANDER 2005) sowie Alter (EBERHERR, FLEISCHMANN & HOFMANN 2007; ESSLINGER & BRAUN 2007) diskutiert werden. Ebenso befassen sich Unternehmen beispielsweise mit Fragen des Gesundheitsmanagements (ULICH & WÜLSER 2004), der Behinderung (PIAZZA & JENT 2007) sowie der "(Work-) Life Balance" (PETERS & MATSCHKE 2006), unterstützen so genannte "Queer-at-Work-Initiativen" (RÄSS 2004) oder initiieren Erfahrungen in anderen Lebenswelten, wie dies beispielsweise bei dem Programm "SeitenWechsel" (ETTILIN 2003) der Fall ist. Wenngleich in allen Fällen die Frage nach der Vielfalt an Unterschieden und Gemeinsamkeiten gestellt werden kann, handelt es sich jedoch häufig um voneinander isolierte oder gar konkurrierende Initiativen und Interventionen, deren Bezüge sowohl zueinander als auch zum Alltagsgeschäft oftmals unklar sind. [2]

Ein erster Blick in die Historie von Diversity und Diversity-Management lässt eine lange Zeit dominierende Dichotomie erkennen, mittels welcher sich Wissenschafts- wie Alltagskonzepte zwei mehr oder weniger unversöhnten Lagern zuordnen lassen: einem ökonomisch-funktionalen Lager auf der einen Seite und einem sozial-normativen Lager auf der anderen Seite (JANSSENS & STEYAERT 2002; LORBIECKI & JACK 2000, VEDDER 2006): entweder entsprechende Initiativen und Interventionen verfolgen einen wirtschaftlich ausweisbaren Mehrwert, so die traditionelle, insbesondere in der betriebswissenschaftlich orientierten Beratungsliteratur dominierende Argumentationsweise, oder aber, strikt pro-sozial argumentiert, sie nehmen sich bedingungslos der Bedürfnisse von Minderheiten an. Erstere Ansätze, die Diversity als optimal verwertbaren "business case" diskutieren, werden in der Regel mit dem wegweisenden US-amerikanischen *Workforce 2000 Report* (JOHNSTON & PACKER 1987) verbunden. In diesem Bericht wurden drastische Veränderungen des Arbeitsmarktes prognostiziert und entsprechende

Herausforderungen bei der Rekrutierung neuer Personen (-gruppen) erörtert. Letztere Ansätze, welche auf gesellschaftlicher wie auch organisationaler Ebene moralisch-ethisch begründete soziale Aspekte in den Vordergrund stellen, lassen sich dagegen in der Tradition US-amerikanischer Bürgerrechtsbewegungen und der "gleichstellerischen" Bemühungen unterschiedlicher Interessengruppen verorten (CROSS 2000). [3]

Entsprechend eng fallen in dieser traditionsreichen Dichotomie die jeweiligen Kommunikationsspielräume aus. Betont eine Person an einer Stelle, Diversity sei aus "rein menschlichen" Gründen zentral und argumentiert an anderer Stelle, die Intervention sei deshalb vertretbar, da sie für die Positionierung der Firma "strategisch sinnvoll" sei, so gerät sie schnell in den Verdacht, *entweder* moralisch-ethisch *oder* aber ökonomisch (un-) glaubwürdig zu sein. Zwischen den beiden Polen zu wechseln, lässt einen Verrat an der einen oder aber der anderen Tradition vermuten. Vor dem Hintergrund der klassischen Dichotomien schließen sich die beiden Ansätze gegenseitig aus: *entweder* es geht um "den business case" *oder aber* um "das Soziale". Wo auch immer nun konkret die inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt werden mögen, nahe liegt aufgrund dieser historischen Dimension zunächst einmal, dass sich Personen im organisationalen Alltag um eine widerspruchsfreie Argumentation bemühen, indem sie sich entsprechend positionieren – "Sozialromanik" hier, "Profitgier" dort. [4]

Das Streben nach (vermeintlicher) Widerspruchsfreiheit, so der Ausgangspunkt dieser Studie, kann jedoch der Komplexität des Diversity-Begriffs und seiner variantenreichen Interventionen nicht gerecht werden. Fragen zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen werden je nach Kontext immer wieder aufs Neue übersetzt – wiederholt, modifiziert oder negiert. Hier sollen sie in Anlehnung an CZARNIAWKSA und SEVÓN (2005) als kontextabhängige, das heißt lokal differierende, und gleichzeitig globale, sich "auf Reisen" befindende Ideen, als "global ideas" verstanden werden. Über den Umgang mit Vielfalt zu sprechen, fordert gerade deshalb mehrfach heraus: Es verlangt – in einem vermittelten, nicht lediglich additiven Sinne – die Vielfalt an Möglichkeiten beim Sprechen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten präsent zu halten und zueinander in Beziehung zu setzen. ENGEL (2007, S.110) erinnert in diesem Sinne an die "Ursprungsidee aller Diversity-Diskurse, nämlich Vielfalt als Ressource zu nutzen". So kann sich ein- und dieselbe Person auf durchaus konkurrierende Aspekte von Diversity stützen, wobei es bereits einen erheblichen Unterschied macht, wo und mit wem sie über Diversity spricht, ob der nächste Jahresbericht oder zwischenmenschliche Fragen im Vordergrund stehen etc. Die Herausforderung hierbei ist nicht das Ausblenden, sondern eine Vermittlung von Variabilität im Reden über Diversity. Um es mit den Diskurspsycholog/innen Linda A. WOOD und Rolf O. KROGER (2000, S.10) auszudrücken: "The goal is to understand variability [...], not to eliminate it." [5]

Vor dem Hintergrund eines performativen Sprachverständnisses (KRÄMER 2001, S.270) soll somit das auffallend Vielfältige und vermeintlich Widersprüchliche in den Blick rücken, von dem das Reden über Diversity im organisationalen Alltag geprägt ist – auch und gerade das Reden ein- und derselben Person: Zu

welchem Zweck, in welchen Konstellationen und mit welchen Konsequenzen werden welche Sprachmuster verwendet, wenn Akteur/innen über "ihre" aktuellen Initiativen und Interventionen sprechen, und welche Hinweise zeigen sich darauf, wie die "Vielfalt beim Reden über Vielfalt" in Wissenschaft und Praxis genutzt werden kann? Dabei spreche ich in der weitesten Form von "Diversity". Darunter subsumiere ich verschiedene Interventionen, die aktuell in Unternehmen praktiziert werden und sich jeweils vor dem Hintergrund des Umgangs mit Vielfalt in Organisationen lesen lassen. Analog zu diesem offenen Diversity-Begriff bevorzuge ich bei einer Übersetzung ins Deutsche den Begriff der "Vielfalt", der eine komplexe Vielzahl an Unterschieden und Gemeinsamkeiten einschließt (KRELL 2004; THOMAS 1995). [6]

Basierend auf empirischem Material aus sechs Schweizer Großunternehmen werde ich in diesem Beitrag bestehende diskursive Möglichkeiten in Form verschiedener interpretativer Repertoires (POTTER & WETHERELL 1987) systematisieren und dabei untersuchen, zu welchen Zwecken und mit welchen Konsequenzen sie (scheinbar) konsistent bzw. variabel verwendet werden. Im Vordergrund einer solchen Stoßrichtung steht damit nicht die Analyse einzelner Inhalte von Diversity und deren Zuordnung zu bestimmten Akteur/innen, sondern die Palette an diskursiven Möglichkeiten, deren wechselhafter Gebrauch und die sich daraus ergebenden Konsequenzen: *Wie*, d.h. mittels welcher Cluster an Sprachbausteinen, werden Diversity-Interventionen begründet (*interpretative Repertoires*), *warum* (*Funktionen*) und mit *welchen* Konsequenzen (*Effekte*) sind diese diskursiven Möglichkeiten über sie so organisiert, wie man sie vorfindet? Entlang solcher Fragen lassen sich schließlich Hinweise darauf ableiten, wie diskursive Spielräume beim Reden über Diversity – im reflektierten, nicht sprunghaft-unvermittelten Sinne – erschlossen und nutzbar gemacht werden können. [7]

Zunächst werden hierfür die unterschiedlichen Zugriffe auf Diversity als Forschungsgegenstand skizziert (Abschnitt 2) sowie der Begriff des "interpretativen Repertoire", dessen "Funktionen und Effekte" sowie das "Prinzip der Konsistenz und Variabilität" als zentrale diskurspsychologische Konzepte eingeführt (Abschnitt 3). Im Anschluss an die Schilderung des empirischen Vorgehens (Abschnitt 4), stelle ich die Ergebnisse als das *imagefokussierte Repertoire* (5.1), das *marktfokussierte Repertoire* (5.2), das *minoritätenfokussierte Repertoire* (5.3), das *themenfokussierte Repertoire* (5.4) sowie das *unterschiedsfokussierte Repertoire* (5.5) vor und diskutiere deren jeweilige Konsequenzen. Diese fünf Repertoires lassen sich vor dem Hintergrund der Frage nach Konsistenz und Variabilität in einer Diskussion zusammenführen (Abschnitt 6), wobei ich abschließend aufzeige, auf welche Art und Weise sich die Ergebnisse für ein variantenreiches, durch Querverbindungen zueinander in Beziehung gesetztes Reden über Diversity nutzen lassen. [8]

## 2. Vom "Entweder-Oder" zum "Und": Diversity als Forschungsgegenstand

### 2.1 Klassische Dilemmata der Diversity-Diskussion

Verknüpft mit der einleitend vorgestellten Diskussion um ökonomisch-funktionale und sozial-normative Begründungsweisen führt das Stichwort von Diversity und Diversity-Management traditionell vor allem zu der Frage danach, welche spezifischen Merkmale in den jeweiligen Konzepten Berücksichtigung finden sollen. Während in der Tradition sozial-normativer Ansätze einige Forschende speziell auf einzelne, in der Regel demografische Aspekte kollektiver Identitäten wie Kultur, Alter und Geschlecht fokussieren (LINNEHAN & KONRAD 1999; TUNG 1993), fordern andere eine Ausweitung beispielsweise um organisationale Diversity-Merkmale wie Funktion und Hierarchiestufe (BANTEL & JACKSON 1989). McGRATH, BERDAHL und ARROW (1999, S.23) nennen neben den häufig genannten demografischen Aspekten aufgabenbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten, Werte und Glaubenssätze, Persönlichkeit sowie Status als vier weitere Kategorien, durch welche der Diversity-Begriff gefasst werden sollte. Wenngleich dies auch in der ökonomisch-funktionalen Lesart vielversprechend erscheint, bringen derartige Forderungen unter pro-sozialem Fokus neue Diskussionen mit sich: So wird die Ausgangsfrage "enge oder weite Definition?" (JANSSENS & STEYAERT 2002; LINNEHAN & KONRAD 1999; LORBIECKI & JACK 2000; NKOMO 1999) zu einem zentralen Dilemma in der Diversity-Literatur, auf welches PRASAD und MILLS (1997) in ihrem wegweisenden Artikel *Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity* hingewiesen haben: Diversity wird traditionell entweder breit diskutiert und provoziert damit den Vorwurf, es verwässere "echte" und politisch brisante Diversity-Themen, oder aber Diversity wird in einem engeren Sinne zielgruppenspezifisch diskutiert, was entsprechenden Interventionen den Vorwurf mangelnder Anschlussfähigkeit in Organisationen und der Stigmatisierung von Minderheiten eingebracht hat (ELY 1999; NEALON 1999; NKOMO 1999; LORBIECKI & JACK 2000; STEYAERT & JANSSENS 2003). [9]

Unter dem Hinweis darauf, dass *Diversity* keineswegs einer einzelnen Dimension von Gruppenidentität entspringe, führen kritische Vertreter/innen breiterer Varianten ins Feld, dass eine Ausweitung des Begriffs nötig sei, um nicht lediglich auf kollektive Identitäten zu fokussieren, sondern den verschiedenen Quellen von Identität explizit Rechenschaft zu tragen (COX 1999; ELY 1999; ELY & THOMAS 2001; McGRATH et al. 1999; NKOMO 1999; NORTHCRAFT, POLZER, NEALE & KRAMER 1999; JANSSENS & STEYAERT 2002). Unter anderem erhofft man sich dadurch, so genannten "Backlash-Phänomenen" (BOND & PYLE 1998; CALVASINA, CALVASINA & CALVASINA 1994; GARDENSWARTZ & ROWE 1998; LORBIECKI & JACK 2000), d.h. zunehmend beobachteten Antireaktionen derer entgegenwirken zu können, die sich von enger definierten Diversity-Interventionen vernachlässigt oder gar übervorteilt sehen. Dieser Ansatz ist besonders dann hilfreich, wenn der Fokus entsprechender Initiativen und Interventionen – weg vom sozial-normativen Engagement für "die Farbigen", "die Schwulen", oder "die Frauen" und hin zu ökonomisch anschlussfähigen

Themenstellungen und sozialen Prozessen im organisationalen Alltag – verschoben werden soll (OSTENDORP & STEYAERT 2006). In der offensten Variante werden vordefinierte Kategorien von Diversity gesamthaft infrage gestellt (LITVIN 1997), da dies – sei es in einem engeren oder aber in einem breiteren Ansatz – mehr neue Probleme bezüglich Zuordnung, ambivalenter Aufteilung und stagnativer Fixierung nach sich ziehe als es bestehende zu lösen helfe (BAUMAN 1993). An der Betonung allgemeiner sozialer Prozesse in Organisationen wie Kommunikation, Konflikt und Führung wird jedoch wiederum kritisiert, dies vernachlässige Gerechtigkeitsaspekte für benachteiligte Gruppen (LINNEHAN & KONRAD 1999) und leiste damit im Sinne neoliberaler Wirtschaftspolitik einer Entpolitisierung des Sozialen Vorschub. In diesem Sinne wird gefragt, inwieweit Verwendungen der aktuellen ökonomisch-funktionalen Diversity-Terminologie lediglich als "Strategien rhetorischer Modernisierung" (WETTERER 2002) fungierten. So stellt BENDL (2007, S.25) kritisch fest, dass "auch die proaktive sozial-integrative Kapazität von Diversitätsmanagement [...] an die ökonomischen Grenzen des Shareholder Value stößt". Diese Diskussionen verweisen nach wie vor auf die Relevanz der Frage nach dem Verhältnis ökonomisch-funktionaler sowie sozial-normativer Ansätze beim Reden über Diversity. [10]

## **2.2 "Critical turns": Der analytische Blick auf die Vielfalt der Vielfalt**

Zu der wissenschaftlichen Diskussion um Diversity unter den Vorzeichen einer entweder ökonomisch-funktionalen oder aber sozial-normativen Lesart gesellen sich im Zuge sogenannter "critical turns" (LORBIECKI & JACK 2000) zunehmend Ansätze, die gerade das Dilemma dieser Dichotomie in den Mittelpunkt rücken (BOND & PYLE 1998; LORBIECKI & JACK 2000; PRASAD & MILLS 1997). Nicht zuletzt aufgrund international seit geraumer Zeit vorgetragener Forderungen, der Multidimensionalität und Komplexität des Diversity-Begriffs gerecht zu werden (BOND & PYLE 1998; COX 1999; ELY & THOMAS 2001; JANSSENS & STEYAERT 2002; KIRTON & GREENE 2005; LORBIECKI & JACK 2000; NKOMO 1999; ZANONI & JANSSENS 2003), lautet der Appell hier, nicht länger eine der beiden Seiten einzunehmen, sondern verschiedene Perspektiven auf Diversity in Forschung wie Praxis kritisch zu betrachten. Entsprechende Beiträge fokussieren auf historische Veränderungen (BENDL 2007; ENGEL 2007; KRELL 2004; LORBIECKI & JACK 2000; JANKS 2005; PRASAD 2001; RUNTE & MILLS 2006; VEDDER 2006) beziehungsweise auf den organisationalen Kontext verschiedener Diversity-Dimensionen (BISSETT 2004; ELY & THOMAS 2001; KIRBY & HARTEY 2001; STEYAERT & JANSSENS 2003; TOMLINSON & EGAN 2002; ZANONI & JANSSENS 2003). [11]

So werden jüngst auch im deutschsprachigen Raum verschiedene Ansätze von Diversity konzeptuell aufgearbeitet und diskutiert (ENGEL 2007; KRELL 1996; 2004; SEPHERI 2002; STUBER 2002; VEDDER 2006), wobei nicht immer unterscheidbar ist, inwiefern es sich um einen Überblick zur wissenschaftlichen Literatur und/oder um eine Einschätzung der organisationalen Praxis handelt. Zumeist orientiert sich die Literatur dabei an den verschiedenen Perspektiven auf Diversity, die von ELY und THOMAS (2001) oder von PRASAD und MILLS

(1997) vorgestellt wurden. Während letztere das Dilemma zwischen normativen ("fairness and antidiscrimination") und funktionalen Diversity-Ansätzen ("access and legitimacy / learning and effectiveness") in den Mittelpunkt rücken, betonen ELY und THOMAS insbesondere eine zwischen den Dichotomien idealtypisch vermittelnde Perspektive. Insgesamt nennen ELY und THOMAS drei Perspektiven auf "cultural diversity", die verschiedenen Arbeitsgruppen in drei Dienstleistungsunternehmen zugeordnet werden: 1. eine zwischen den Polen vermittelnde Perspektive der Integration und des Lernens, bei welcher aus differenztheoretischer Perspektive der gegenseitige Lernprozess im Vordergrund stehe ("integration and learning"), 2. eine Perspektive des Zugangs und der Legitimation, die ganz in der ökonomisch-funktionalen Tradition von einer strategischen Ausrichtung am Markt dominiert werde ("access and legitimacy") und 3. eine an sozial-normative Ansätze anschließende Perspektive auf Diskriminierung und Fairness, bei welcher Gleichheit betont werde und moralische Begründungen im Vordergrund stünden ("discrimination and fairness"). Während die "access and legitimacy"-Perspektive sowie die "discrimination and fairness"-Perspektive zwei der untersuchten Arbeitsgruppen kennzeichnen, welche sich konsistent *entweder* an der ökonomisch-funktionalen, *oder aber* an der sozial-normativen Tradition orientieren, wird die "integration and learning"-Perspektive als Überwindung der Dichotomien eingeführt. ELY und THOMAS bezeichnen diese Perspektive als kennzeichnend für die dritte untersuchte Arbeitsgruppe. Diesen empirisch abgeleiteten Perspektiven fügt ENGEL (2007) in seinem Überblicksartikel zur *Vielfalt der Diversity Management Ansätze* konzeptuell als vierte Perspektive einen konstruktivistischen und systemtheoretischen Ansatz hinzu, den er als charakteristisch für die deutschsprachige Diversity-Literatur ab Mitte der 1990er Jahre hervorhebt und dem sich Vertreter/innen wie ARETZ und HANSEN (2002) oder KOALL und BRUCHHAGEN (2005) zuordnen lassen. Als kennzeichnend für diesen vierten Ansatz betont ENGEL 2007, S.105) eine "hohe Helikopterperspektive", welche eine gesamthafte Reflexion der Organisationskultur als grundlegende Bedingung für eine organisationsspezifische Gestaltung von Diversity ermögliche. [12]

Wenngleich also zunehmend argumentiert wird, dass es zwar grundsätzlich verschiedene – ansatzweise auch über traditionelle Binaritäten hinausgreifende – Perspektiven auf Diversity gäbe, bleibt die Annahme bestehen, dass sich im organisationalen Alltag ein- und dieselbe Person oder Personengruppe beim Reden über Diversity lediglich *einer* dieser verschiedenen Möglichkeiten bediene. Während ELY und THOMAS ihre drei idealtypischen Perspektiven auf Diversity jeweils einer bestimmten Arbeitsgruppe zuordnen, weisen sie in ihrem Ausblick in eben diesem Sinne auch eindringlich darauf hin, dass es an Forschung zur Entwicklung und Veränderung dieser idealtypischen Perspektiven fehle: "Finally, we need to learn more about how and under what conditions work groups develop and change their perspectives on diversity, in particular, how they change to the more promising one of integration and learning" (2001, S.270). Ein ähnliches Fazit zieht VEDDER (2006, S.20), wenn er die Notwendigkeit einer "Analyse des Zusammenspiels von gesetzlichen, moralisch-ethischen und ökonomischen Begründungen von Diversity Management" hervorhebt. Mit Fokus auf das unterbeleuchtete Zusammenspiel verschiedener Perspektiven und in

explizit politischer Stoßrichtung betont so auch BENDL (2007, S.25) die Notwendigkeit der Frage, an welchen Stellen das funktionale "Verhältnis von wirtschaftlichem Neoliberalismus und betrieblichem Diversitätsmanagement" nütze bzw. wo es schade, und "[w]ie, wo und in welcher Form [...] der Diversitätsansatz von 'fairness & antidiscrimination' weiterhin positiv genützt werden" könne. [13]

Wenngleich also nicht nur international, sondern zunehmend auch in der deutschsprachigen Diversity-Literatur erste konzeptuelle Einstufungen verschiedener Strömungen idealtypisch diskutiert werden, mangelt es an Studien, welche die diskursiven Möglichkeiten beim "Reden über Diversity" empirisch analysieren und dabei insbesondere deren Gebrauch und die damit verbundenen Konsequenzen in den Blick nehmen. Die hier vorzustellende empirische Studie möchte eben dies leisten, indem sie danach fragt, welche diskursiven Möglichkeiten in Schweizer Unternehmen aktuell zum Thema Diversity bestehen, in welchen Konstellationen diese verwendet werden bzw. verwendet werden könnten und welche Konsequenzen dies für die Art und Weise hat, in der Diversity-Interventionen denk- und gestaltbar werden. Die zugrunde liegenden diskurspsychologischen Konzepte – das interpretative Repertoire (3.2) mit seinen Funktionen und Effekten (3.3) sowie das Prinzip der Konsistenz und Variabilität (3.4) – sollen im folgenden Abschnitt vorgestellt werden. [14]

### **3. Diskursive Spielräume: Zentrale diskurspsychologische Konzepte**

#### **3.1 Vorbemerkungen**

Der hier gewählte Zugang lässt sich in der diskursiven Psychologie verorten, wie sie in jüngeren Jahren vor allem von britischen Sozialpsychologinnen und -psychologen vertreten wurde (ANTAKI 1994; BILLIG 1991, 1996; EDWARDS 1997; EDWARDS & POTTER 1992; HEPBURN & WIGGINS 2005; POTTER 1996 2003; POTTER & WETHERELL 1987; WETHERELL 2001). Dieser Ansatz reformuliert zentrale psychologische Kategorien, indem er den Blick auf die diskursive Herstellung sozialer Wirklichkeiten lenkt (HARRÉ & GILLET 1994). Grundannahmen eines performativen Sprachverständnisses folgend, wird Sprache nicht als abstrakte Entität zur Erfassung und Kommunikation von Wirklichkeit begriffen, sondern als aktiv schaffender Faktor, dessen Spielräume kulturhistorisch definiert sind und grundsätzlich immer wieder neu zur Disposition stehen. Sprache gilt damit nicht wie oftmals in der Psychologie als eine gleichsam "neutrale" Ressource, die innerpsychische Vorgänge lediglich deskriptiv abbildet. In den Vordergrund rückt vielmehr der performative Akt, durch welchen sich Personen in sozialen Interaktionen gewollt oder ungewollt immer wieder aufs Neue positionieren (DAVIES & HARRÉ 1990; EDLEY 2001; POTTER & WETHERELL 1987; WETHERELL 1998; WOOD & KROGER 2000). So werden psychologische Konzepte wie jene zu Persönlichkeit und Einstellungen hier nicht als mentale Konstrukte, sondern als Ergebnisse diskursiver Aushandlungsprozesse betrachtet (BILLIG 1991; EDWARDS 1997; POTTER & WETHERELL 1987; VERKUYTEN 1998). Indem empirisch analysiert wird, wie und mit welchen Konsequenzen Individuen über einstellungsbezogene Aspekte in



bestimmten Situationen sprechen, lässt sich diskutieren, wie diese immer wieder neu bestätigt, aber auch zurückgewiesen und verändert werden können. Das Mitteilen der Einstellung, das Reproduzieren, Ablehnen oder Modifizieren einstellungsbezogener Sprache wird hier zur Realität, die es zu untersuchen gilt (vgl. BILLIG 1991, S.15). [15]

Wenngleich der diskurspsychologische Ansatz insbesondere in der englischsprachigen Forschung bereits seit geraumer Zeit sehr fruchtbar zur Anwendung kommt, bildet er in der deutschsprachigen Psychologie nach wie vor eine Ausnahme.<sup>1</sup> Ich verstehe ihn hier als methodologische Bereicherung, da er Konzepte zur Verfügung stellt, die es ermöglichen, sich der Frage nach Mustern, Funktionen und Effekten beim Reden über Diversity zu nähern. [16]

### 3.2 Das Konzept des interpretativen Repertoires

In diskursanalytischer Tradition gilt als zentrale Annahme, dass einer Person sehr unterschiedliche "building blocks of conversation" (EDLEY 2001, S.198) zur Verfügung stehen, welche ihren (im Sprechen grundsätzlich veränderbaren) diskursiven Spielraum definieren. In diesem Sinne besteht eine Äußerung niemals nur im Moment ihrer aktuellen Verwendung, sondern verweist gleichzeitig immer auf ihre Geschichte, die sie in sich trägt: "[W]hen I say something, I am borrowing or re-using a previous utterance. In any statement, a whole history speaks itself and is furthered" (STEYAERT & JANSSENS 2003, S.126). Dieses Geronnene jeder Äußerung, von dem Personen Gebrauch machen, wenn sie – wie in der hier vorgestellten Untersuchung – über Wirtschaftlichkeit oder Soziales ihrer Diversity-Interventionen sprechen, lässt sich im Konzept des "interpretativen Repertoires" (GILBERT & MULKAY 1984; POTTER & WETHERELL 1987; WETHERELL 1998; WETHERELL & POTTER 1988) fassen. Das Konzept des interpretativen Repertoires dient einer mikroanalytischeren Handhabung des beispielsweise in der Soziologie oder den Geisteswissenschaften weitaus bekannteren Foucaultschen Diskursbegriffs, welcher traditionell auf institutionalisierte Machtverhältnisse und eher monolithisch anmutende Diskurse ausgerichtet ist. Während wissenssoziologische Zugänge der Diskursanalyse – insbesondere in Foucaultscher Tradition – in den letzten Jahren zunehmend rezipiert und mittels fruchtbarer Differenzierungen debattiert werden (DIAZ-BONE 2007; LINK 2003; KELLER 2004, 2005, 2007; WALDSCHMIDT, KLEIN, TAMAYO KORTE & DALMAN-EKEN 2007), ist dieses Konzept der "Mikropraktiken" oder "small discourses" (WETHERELL 2003) im deutschsprachigen Raum bis auf wenige Ausnahmen bislang weitgehend unbeachtet geblieben und hat insbesondere in seinen empirischen Möglichkeiten noch wenig Darstellung gefunden. Mit POTTER (1996, S.105) lässt sich dieses Konzept als "broader than the conversation analytic concern with talk-in-interaction, but rather more focused on the specifics of people's practices than the Foucauldian notion of a discourse as a set of statements that formulate

1 Daher sehen sich seine Anwender/innen oftmals insbesondere gegenüber dominierenden positivistischen Ansätzen Rechtfertigungszwängen ausgesetzt – eine Problematik, die in Bezug auf die Stellung qualitativer gegenüber quantitativer Sozialwissenschaften freilich nicht neu ist (DEY & NENTWICH 2006; EBERLE 2005; MRUCK, CISNEROS PUEBLA & FAUX 2005) und an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden soll.

objects and subjects" beschreiben. Damit stellen interpretative Repertoires vergleichsweise flexibel handhabbare sprachliche Ressourcen dar, die Personen situations- und kontextabhängig zur Verfügung stehen und die im Gebrauch weiter verändert werden können. In diesem Sinne verweisen die einzelnen Repertoires einschließlich ihrer Kombinationsmöglichkeiten auf den aktuell vorstellbaren Spielraum dessen, was hinsichtlich einer Diversity-Intervention möglich – das heisst denk-, kommunizier- und damit machbar – ist. [17]

### 3.3 Funktionen und Effekte interpretativer Repertoires

Die obigen Ausführungen zeigen, dass interpretative Repertoires je nach Person und Kontext immer wieder neu zur Disposition gestellt werden. Indem Individuen über einen Sachverhalt wie Diversity in Organisationen sprechen, reproduzieren, modifizieren oder negieren sie die kulturhistorisch zum Repertoire geronnenen "building blocks of conversation". Die Aktualisierung bestimmter Repertoires geschieht daher im Rahmen (nicht immer bewusster) Verwendungszwecke und mit oftmals weitreichenden Konsequenzen. Bietet sich also mit der Identifikation verschiedener, voneinander abzugrenzender interpretativer Repertoires ein Einblick in die aktuellen Möglichkeiten, mit denen in den untersuchten Unternehmen über Diversity gesprochen werden kann, so ist mit diesem Schritt noch nichts darüber ausgesagt, in welchen Kontexten diese zu welchem Zweck und mit welchen Konsequenzen verwendet werden. Es fehlt der zweite Schritt im diskurspsychologischen Vorgehen, die Analyse der *Funktionen und Effekte* (POTTER & WETHERELL 1987; WOOD & KROGER 2000) interpretativer Repertoires. Diese kann als zentrales Anliegen einer diskurspsychologischen Analyse verstanden werden: Für jedes Repertoire lassen sich bestimmte Funktionen und Effekte aufzeigen – auch wenn diese nicht immer mit ausgesprochen werden und nicht selten sogar dem oder der Sprechenden selbst verborgen bleiben mögen. Bezug nehmend auf das Standardwerk von POTTER und WETHERELL schildern WOOD und KROGER (2000, S.95) dieses Anliegen einer diskurspsychologischen Analyse wie folgt:

"The overall goal of the analysis is to explain what is being done in the discourse and how this is accomplished, that is, how the discourse is structured or organized to perform various functions and achieve various effects or consequences. It requires the identification and interpretation of patterns in the discourse, that is, of systematic variability or similarity in content and structure, and the formation and checking of claims (conventionally, hypotheses) about functions and effects through a search for evidence in the discourse." [18]

Wird Sprache in einem solchen Sinne als aktiv schaffender Faktor gesehen, mit welchem sich Personen immer auch bewusst oder unbewusst positionieren, so wird deren Analyse zur Analyse dessen, was Menschen diskursiv tun – oder genauer: getan haben, aktuell tun und weiterhin tun können. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Frage nach dem (aktuell möglichen bzw. unmöglichen) Umgang mit Konsistenz und Variabilität. [19]

### 3.4 Das Prinzip der Konsistenz und Variabilität

Die Annahme, dass das Reden von Personen nur in der Interaktion zu beforschen ist und ein hohes Maß an Variabilität enthält, kennzeichnet den Ausgangspunkt diskursiver Ansätze. Variabilität entsteht nicht lediglich additiv durch die Existenz verschiedener, in sich konsistenter Meinungen einer Person A, einer Person B sowie einer Person C, sondern wird – in unterschiedlichen Konstellationen und zu unterschiedlichen Zwecken – ebenso durch jede einzelne Person hervorgebracht. Variabilität ist demnach "to be expected not only between persons, but within persons [...]"; variability is something to be understood, including the way in which participants use variability to construct their talk for different purposes, for different audiences, and for different occasions" (WOOD & KROGER 2000, S.10). [20]

Orientiert sich eine Person (oder Personengruppe) lediglich an einem einzigen interpretativen Repertoire, so wird sie sehr eingeschränkt, jedoch in sich konsistent kommunizieren. Ich spreche hier von "*einfacher Konsistenz*", welche grundsätzlich nur über kürzere Passagen hinweg zu erwarten ist. Sich auf ein einziges Repertoire zu beziehen und damit die zahlreichen Facetten eines Sachverhalts zu begrenzen, hat durchaus seinen Sinn und Reiz. Im Kreise ähnlich denkender, "gleichgesinnter" Personen erübrigt der gemeinsame Bezug auf ein vertrautes Repertoire sogar jede weitere Notwendigkeit, die eigene Aussage individuell zu rechtfertigen. Solange man sich derselben sozial geteilten – und dadurch legitimierten – Ressourcen bedient, bedarf es keiner weiteren Begründungen. Allein durch den gewohnheitsmäßigen Gebrauch ein- und desselben Repertoires kann Wirklichkeit auf diesem Wege entsprechend stabil und valide konstruiert werden. Anzeichen für das Streben nach Konsistenz liefern rhetorische Strategien (BILLIG 1991) der Objektivierung, die dem jeweiligen Repertoire assoziiert sein können (*so ist es nun mal; das weiß man ja etc.*) oder der Partikularisierung (*für den Kollegen X gilt das natürlich nicht; das eine hat einfach nichts mit dem Anderen zu tun; das ist die Ausnahme von der Regel etc.*). [21]

Nun wird jedoch kaum eine Person über längere Zeit hinweg lediglich im Rahmen eines einzigen Musters sprechen, sondern sich vielmehr je nach Kontext gemäß des *Prinzips der Konsistenz und Variabilität* (GILBERT & MULKAY 1984; POTTER & WETHERELL 1987; WOOD & KROGER 2000) verschiedener Repertoires bedienen. Dieser Wechsel geschieht oft an den Stellen, an welchen ein interpretatives Repertoire alleine nicht mehr ausreicht: An Aussagen wie diejenige, dass soziale Interventionen in Unternehmen sehr relevant für eine Gesellschaft seien, mögen beispielsweise Bilder der Gerechtigkeit gekoppelt sein, welche oftmals den betriebswirtschaftlichen Kontext dissoziieren (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 1971; ZANONI & JANSSENS 2003). Die Grenze des Repertoires ist in diesem Beispiel dementsprechend dann erreicht, wenn der unternehmerische Alltag ins Spiel kommt. An dieser Stelle kann dann ein neues Repertoire den Sprechenden besser dazu dienen, sich jenseits aller "Sozialromantik" als umsichtige Praktiker/innen zu positionieren; im Alltag "muss man dann einfach" sehen, dass jenseits jeglichen "wishful thinkings" eben "harte Fakten" Vorrang hätten. Der (nicht thematisierte, eher sprunghaft) vollzogene

Wechsel in ein weiteres elaboriertes Repertoire hält zwar die vorherige einfache Konsistenz nicht aufrecht, führt jedoch trotz dieser Variabilität zu einer neuen Phase an Einstimmigkeit. Bruchstellen werden so oftmals nicht wahrgenommen. Insofern sie den Akteur/innen jedoch (zumindest latent) bewusst werden oder gar direkt vom Gegenüber zum Thema gemacht werden, werden sie in der Regel mittels der oben genannten rhetorischen Strategien kaschiert, wodurch der Eindruck konsistenten Redens stabilisiert wird.<sup>2</sup> Um dieses Inkonsistente, jedoch in jeder Phase Stimmige zu betonen, verwende ich den Begriff "*sequenzielle Konsistenz*". Während die Betonung dabei auf der Konsistenz liegt (wenngleich sich über längere Sequenzen hinweg ebenfalls Variabilität erkennen lässt), spreche ich hinsichtlich eines bewussten, aufeinander bezogenen Wechsels zwischen den einzelnen Repertoires von einer "*vermittelten Variabilität*" in der Darstellung eines Sachverhalts. Vermittelte Variabilität ist demnach nur dann möglich, wenn die Existenz verschiedener Repertoires bewusst ist und diese zueinander in Beziehung gesetzt werden. Diese Konzeptualisierung ermöglicht in der folgenden Analyse, differenzierter nach den jeweiligen interpretativen Repertoires, deren wechselnder Verwendung sowie resultierenden Konsequenzen zu fragen. [22]

#### 4. Empirisches Vorgehen

Um eine erste Einschätzung der Bandbreite der verschiedenen diskursiven Möglichkeiten beim Reden über Diversity zu bekommen, habe ich zunächst in einer Vorstudie eine umfassende Dokumentenanalyse sowie erste explorative Interviews in mittelständischen Unternehmen sowie Großunternehmen der deutschsprachigen Schweiz durchgeführt.<sup>3</sup> Grundlage der Dokumentenanalyse bildeten Kongressteilnahmen, im Internet frei zugängliche Selbstdarstellungen sowie Broschüren und Informationsmaterialien von Organisationen. Zum einen ging es mir darum, dass die Organisationen sich möglichst sichtbar im Bereich Diversity engagierten, zum anderen sollten die unterschiedlichen Interventionen eine möglichst weite Bandbreite abdecken. Während das eine Unternehmen unter dem Schlagwort "Diversity" beispielsweise stärker die Bedeutung einer "Corporate Social Responsibility" in den Vordergrund rückte, betonten andere im Sinne engerer Diversity-Definitionen die Vorrangstellung von Gender- und Kulturaspekten, wieder andere schlossen explizit Fragen nach Gesundheit, Arbeitsmodellen und/oder "Employability" mit ein. Ausgewählt habe ich schließlich insgesamt sechs Großunternehmen aus den Branchen Nahrung, Pharmazie, Industrie und Finanzen/Finanzdienstleistung, in welchen ich mit insgesamt 25 verschiedenen Akteurinnen und Akteuren je ca. eineinhalbstündige problemzentrierte Interviews (WITZEL 2000) führte. Die Interviewpartner/innen waren entweder als Fachleute tätig und/oder hatten selbst von mindestens einem der Interventionen im Unternehmen Gebrauch gemacht. [23]

2 In einem solchen Sinne schließt der wechselhafte Verwendungszweck der einzelnen Repertoires an die Funktion sogenannter "Interdiskurse" an. Interdiskurse sind nach LINK (2003) durch normbildende "Metaphern und Kollektivsymbole" gekennzeichnet und integrieren dadurch scheinbare Widersprüche und Polyvalenzen.

3 Die gesamte empirische Untersuchung erstreckte sich auf zwei Jahre und wurde vom Schweizerischen Nationalfonds (MHV) gefördert. Die weitere Ausarbeitung der Ergebnisse unterstützte der Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen.

Das gesamte Textmaterial wurde anonymisiert und von mir sowie einer wissenschaftlichen Hilfskraft komplett transkribiert (POTTER & WETHERELL 1987), mittels ATLAS.ti (KELLE 2000; MUHR 1994) computergestützt verwaltet und strukturierend codiert. Die Analyse erfolgte anhand zentraler methodischer Kriterien (ANTAKI, BILLIG, EDWARDS & POTTER 2003; HEPBURN & POTTER 2003; POTTER & WETHERELL 1987; WETHERELL & POTTER 1988; WOOD & KROGER 2000; YATES, TAYLOR & WETHERELL 2001) der oben skizzierten diskursiven Psychologie. Um diesen Kriterien gerecht zu werden, habe ich insbesondere die *Critique of Six Analytic Shortcomings* nach ANTAKI et al. (2003) als Prüfkriterium herangezogen. Diese verweist auf zentrale Fallstricke einer diskurspsychologischen Analyse, wie eine "under-analysis through summary" (ebd., S.8), "through over-quotation or through isolated quotation" (ebd., S.11), "circular discovery" (ebd., S.12) bzw. "spotting" (ebd., 15). Aufgrund der vorgestellten analytischen Trennung von interpretativem Repertoire (Abschnitt 3.2) und dessen Funktionen und Effekten (Abschnitt 3.3) lässt sich das zweistufige Vorgehen im Einzelnen wie folgt beschreiben: [24]

In einem ersten Schritt – der Analyse der interpretativen Repertoires – habe ich bedeutungsverwandte Wissens Elemente aus dem codierten Datenmaterial herausgearbeitet, geclustert und voneinander abgegrenzt diskutiert. Dabei gilt es zu beachten, dass sich der Aussagegehalt jedes entstehenden Clusters um eine zentrale Annahme herum gruppiert, die ein interpretatives Repertoire nach innen hin verbindet und gleichzeitig von weiteren Repertoires abgrenzt (ANTAKI et al. 2003). Wurden also zwei gefundene Cluster an Sprachbausteinen mit ein- und derselben Annahme verknüpft, so deutete dies darauf hin, dass es sich lediglich um Spielarten ein- und derselben diskursiven Möglichkeit handelte. Bezogen sich dagegen einzelne Bausteine eines Clusters auf unterschiedliche zentrale Annahmen, so lieferte dies Hinweise darauf, dass hier ein Wechsel zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Sprachmustern stattgefunden haben musste und dass die entsprechenden Bausteine somit analytisch weiter zu differenzieren waren. Dies war beispielsweise bei dem ersten (imagefokussierten) und zweiten (marktfokussierten) Repertoire der Fall, die zunächst ein Großcluster bildeten und erst bei genauer Diskussion ihrer zentralen Annahmen in zwei Cluster getrennt wurden (s.u.). Besonders in dieser Analysephase, innerhalb welcher die verschiedenen interpretativen Repertoires erarbeitet werden, ist ein unermüdliches Prüfen der entstehenden Muster nötig – wobei auch zahlreiche Rückschläge einzukalkulieren sind. POTTER und WETHERELL (1987, S.168) weisen realistischereweise darauf hin, dass "[o]ften it is only after long hours struggling with the data and many false starts that a systematic pattern emerges. False starts occur as patterns appear, excitement grows, only to find that the pattern postulated leaves too much unaccounted." So bildeten sich in iterativen Schleifen aus anfänglich drei gefundenen Clustern schließlich fünf interpretative Repertoires zu Diversity heraus, die ich gemäß ihrer jeweiligen zentralen Annahmen als 1. imagefokussiert, 2. marktfokussiert, 3. minoritätenfokussiert, 4. themenfokussiert sowie 5. unterschiedsfokussiert bezeichne. [25]

Um die Clusterbildung an einem Beispiel zu illustrieren, ziehe ich folgende Passage aus einem Interview in einem der untersuchten Großunternehmen

heran, innerhalb welcher die interviewte, programmverantwortliche Person zentrale "building blocks of conversation" sehr dicht verwendet:

- 1 Man muss schon sehen, Diversity ist jetzt einmal, die Nachfrage ist da [...], und wer den
- 2 Anschluss nicht verlieren will, der muss schon etwas tun in die Richtung, zeigen, dass
- 3 man da wirklich - ja, up-to-date ist. Ganz klar, man muss sich vor Augen führen, was der
- 4 Arbeitnehmer heute von uns erwartet. Also der Arbeitnehmer, das ist einmal das eine,
- 5 und dann natürlich auch der Kunde - - es geht dabei ja auch um das Image, das man für
- 6 den Kunden haben möchte: Welche Haltung hat das Unternehmen meines Vertrauens,
- 7 was bieten die [...], wie engagiert sind die denn eigentlich? [...] Da müssen wir zeigen,
- 8 dass wir einfach Top-Angebote da haben. Natürlich ist die Frage, wie man das immer
- 9 alles finanzieren will - was man da alles anbieten kann. Und ja auch für den
- 10 Mitarbeiter, der muss sich ja auch fragen: Was kann ich davon annehmen? [...] Da
- 11 muss man natürlich rechnen: Was liegt drin? Obwohl diese Angebote natürlich wichtig
- 12 sind. Sie müssen auch sehen, das sind manchmal Dinge, die den Leuten schon arg
- 13 unter den Nägeln brennen. Oder eine allein erziehende Mutter: Die *braucht* ein Child-
- 14 Care-Angebot [...]. Oder sie muss Teilzeit arbeiten können, ganz klar. Das wird wirklich
- 15 gebraucht. Und sowieso wird Diversity Management gebraucht, wenn Sie sich einmal
- 16 überlegen, wie vielfältig der Markt ja selbst ist. Das müssen wir ja hier auch abbilden
- 17 können, diese Vielfalt. Also, so lange wir Diversity anbieten können, rein rechnerisch,
- 18 tun wir's. Natürlich ist das auch ein bisschen ein Luxus, das muss man ganz klar sagen,
- 19 aber wir müssen uns einfach auch fragen: Wie stehen wir da ohne? (20, 112-135)<sup>4</sup>  
[26]

---

4 Die Interviews habe ich fortlaufend nummeriert. Bei den zitierten Textpassagen sind jeweils Nummer des Dokuments sowie Zeilenzahlen angegeben

Hier wird eingangs (Z.1-11) über serviceorientierte "Top-Angebote" (Z.8) als Trends gesprochen, bei denen "die Nachfrage [da] ist" (Z.1) und ein Unternehmen zu Zwecken des "Image[s]" (Z.5) unter Beweis stellen kann, dass es "up-to-date" (Z.3) ist. Dabei stellt sich "natürlich" die Frage, "wie man das immer alles finanzieren will" (Z.8f.), denn diese luxuriösen Angebote, so wird betont, müssen sich ökonomisch "rechnen" (Z.11) lassen. Da sich diese Ausführungen mit Blick auf imagerelevante Fragen sehr konsistent lesen lassen, habe ich sie allesamt einem ersten, imageorientierten Cluster zugeordnet. Dagegen zeigen sich ab Zeile 11, mit welcher bedürfnisorientierte Aspekte eingeführt werden, neue Bausteine im Reden über Diversity-Interventionen. Diese fokussieren auf bestimmte Zielgruppen wie die der "allein erziehende[n] Mutter" (Z.13), welche pro-soziale Interventionen "braucht" und Teilzeit arbeiten "muss" (Z.14). Entsprechend ordne ich diese pro-sozialen Bausteine im Reden über Diversity einem bedürfnisorientierten Cluster zu.<sup>5</sup> In Zeile 15 wird dieser Fokus wiederum abgelöst durch klassisch marktfokussierte Elemente (Z.15-17), welche rein strategisch darauf verweisen, "wie vielfältig der Markt ja selbst ist" (Z.16). Hier stellt sich die Frage, ob diese am "business case" orientierte Redeweise nicht erneut dem ersten Cluster subsumierbar ist. Da das imagefokussierte sowie das marktfokussierte Repertoire mit ihrem ökonomischen Fokus zahlreiche Parallelen aufweisen, hatte ich die entsprechenden "building blocks of conversation" zunächst einem einzigen Cluster zugeordnet. Dennoch zeigte sich im Laufe der Analyse, dass diese sich auf voneinander abgrenzbare Annahmen mit unterschiedlichen Funktionen und Effekten beziehen: Das eine Mal werden Diversity-Interventionen rein außenorientiert als imageträchtiger Luxus vorgestellt, das andere Mal erhalten sie durch den Fokus auf den Markt ihre eigene, potenziell auch nach innen relevante Legitimation. So mussten die marktfokussierten Elemente schließlich einem gesonderten Cluster zugeordnet werden. Zeile 15 wiederum führt zu Bausteinen mit stark serviceorientiertem ("anbieten können", Z.17) Imagefokus ("wie stehen wir da", Z.19) über. Hier ersetzt der "Luxuscharakter" die vorausgegangene Relevanz der Diversity-Interventionen, weshalb letzterer Abschnitt erneut dem imageorientierten Cluster zugeordnet werden kann. Damit differenzieren in der zitierten Textpassage die zentralen Annahmen – *Diversity dient lediglich einem zeitgemäßem Image; Diversity dient dem Zugang zum diversifizierten Markt* und *Diversity dient pro-sozialen "guten Taten" für Minderheiten*<sup>6</sup> – drei entsprechend unterschiedliche Repertoires: ein imagefokussiertes, ein marktfokussiertes und ein bedürfnisfokussiertes. [27]

In einem zweiten – lediglich konzeptuell derart trennscharfen – Schritt stand nun die Analyse der Funktionen und Effekte im Vordergrund. Hier habe ich die fünf interpretativen Repertoires in erneuten Durchgängen durch das empirische Material hinsichtlich konsistenter bzw. variabler Verwendungsmöglichkeiten

5 Dass diese Zuordnung beibehalten werden konnte, erbrachte freilich erst die fortlaufende, während des gesamten Analyseprozess stattfindende Frage danach, ob hier spezifische zentrale Annahmen assoziiert sind, die das entstehende Cluster jeweils nach innen hin zusammenhalten und nach außen hin abgrenzen.

6 Paraphrasierungen aus dem Interviewmaterial habe ich – anders als direkte Zitate, welche im Fließtext durch Anführungszeichen gekennzeichnet und mit Quellenangaben versehen sind – kursiv gestellt.

analysiert und auf die sich daraus ergebenden Konsequenzen für vorstellbare Spielräume beim Reden über Diversity befragt. Um diesen zweiten Schritt zu illustrieren, komme ich nochmals auf die zitierte Passage zurück: Im Beispiel steigt die interviewte Person sehr ausführlich mit dem imagefokussierten Repertoire ein – die Verbindung zum Thema ist zunächst noch relativ unambitioniert. Im weiteren Verlauf jedoch werden konkrete Diversity-Interventionen mit Sinngehalt aufgeladen. Musste das Unternehmen anfänglich schlicht nach außen unter Beweis stellen, "dass wir einfach Top-Angebote da haben" (Z.8), so geht es später um "Dinge, die den Leuten schon arg unter den Nägeln brennen" (Z.12f.) und die "wirklich gebraucht" (Z.14f.) werden, "wenn Sie sich einmal überlegen, wie vielfältig der Markt ja selbst ist" (Z.15f.) Entsprechend weicht das imagefokussierte Reden über Diversity vergleichsweise engagierten Begründungen. Diese werden gemäß des Prinzips der Konsistenz und Variabilität möglich, indem die Person das erste Repertoire verlässt und sich an einem anderen – hier zunächst am bedürfnisorientierten und schließlich am marktfokussierten – Repertoire orientiert. Indem schließlich mit dem Stichwort "rein rechnerisch" wieder stärker auf die organisationale Bilanz geschaut wird, wird abrupt wieder ins erste Repertoire gewechselt: "Also, so lange wir Diversity anbieten können, rein rechnerisch, tun wir's" (Z.17f.). Der Bezug auf das imagefokussierte Repertoire ermöglicht es, die vorherigen – ebenfalls als äußerst relevant vorgestellten Aspekte beim Reden über Diversity – an dieser Stelle zu dissoziieren. So endet die Passage mit der Botschaft, dass Diversity-Angebote als "Luxus" (Z.18) verstanden werden müssten. Während dieser Orientierung am zeitgemäßen Image kommt die Dringlichkeit sozialer Interventionen nicht mehr zur Sprache. Dies dient nicht zuletzt dazu, erneut Distanz zum Thema zu schaffen: "Natürlich ist das auch ein bisschen ein Luxus, das muss man ganz klar sagen"(Z.18). Das Programm wird als Plus vorgestellt, von dem niemand grundlegend abhängig ist und das keine weiteren Relevanzen hat. Weder private Notwendigkeiten (Repertoire 3) noch der Zugang zur Vielfalt des Marktes (Repertoire 2), mögliche Veränderungsprozesse oder unternehmenskulturelle Aspekte (Repertoire 4 und 5) werden hierbei in den Blick genommen. Wäre dies der Fall, so gälte es weiter zu untersuchen, wie und mit welcher Konsequenz das erste Repertoire mit anderen Repertoires verknüpft wurde. Die zitierte Passage liefert jedoch – abgesehen vom durchlässig gestalteten Übergang aus dem bedürfnisorientierten ins marktfokussierte Repertoire – keine Hinweise auf vermittelte Variabilität, sondern ist durch sequenzielle Konsistenz organisiert: Einmal werden konkrete Inhalte und Ziele bestimmter Interventionen sehr geschätzt, das andere Mal werden diese als Luxus eingestuft, welcher mit dem Kerngeschäft nichts zu tun hat. Der in der Mitte der Beispielpassage durchaus aufscheinende Handlungsimpuls (*Diversity ist langfristig für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden relevant*) wird nicht weiter bearbeitet, sondern durch den abrupten Wechsel ins erste Repertoire (*Diversity ist bloßer Luxus*) dissoziiert. [28]

Die Analyse der Funktionen und Effekte bezog sich somit zum einen auf die Verwendung eines jeden Repertoires, zum anderen auf die jeweiligen Konstellationen, auf Übergänge und Brüche, die beim Wechseln zwischen den einzelnen Repertoires entstehen. Während auch dieser zweite Analyseschritt durchgängig am empirischen Material ausgerichtet wurde, ließen sich für jedes



Repertoire zentrale Verwendungszwecke und Konsequenzen herausarbeiten. Im folgenden Abschnitt stelle ich die einzelnen interpretativen Repertoires einschließlich ihrer Funktionen und Effekte vor, um daran anschließend deren Wechselwirkungen und Kombinationsmöglichkeiten diskutieren zu können. [29]

## **5. Fünf interpretative Repertoires zwischen Konsistenz und Variabilität**

### **5.1 Diversity als Luxus**

#### *Das imagefokussierte Repertoire*

Zusammengehalten wird das erste Repertoire von der Annahme, dass aktuell bedeutsame Diversity-Interventionen als luxuriöses "Nice-to-have" fungieren und derzeit für das gute Image einer zeitgemäßen Organisation schlichtweg "dazugehören". Als zentrale Bausteine finden sich hier die Begriffe "Image", "Luxus", "Trend" und "Wettbewerb". So wird in Interviews in erster Linie das Anliegen betont, das Unternehmen "besser [zu] verkaufen und mehr Marketing [zu] machen" (16, 225-226). Assoziiert wird dabei zum einen der aktuelle Legitimationsdruck, der von außen an die Organisation herangetragen werde (*alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir das auch*). Zum anderen wird hier aber auch oftmals das Bedürfnis angeführt, nicht nur den zeitgenössischen Ansprüchen zu genügen, sondern sich ganz bewusst mittels entsprechender "Modesachen" (16, 219) als fortschrittliches und innovatives Unternehmen zu positionieren (*gut ist nicht gut genug!*). So ist hier die Rede vom äußeren Druck, der nicht nur die Pflicht, sondern auch den "Küraspekt" einfordert:

"Man muss einfach gut sein und dann kommt dieser Küraspekt, wo man sagt: Wer ist outstanding, wer hat ein besonderes Image oder wer engagiert sich wo? Diese Softkriterien kommen und das gibt auch einen Druck auf die Firmen, dass sie sagen: Wie stehen wir denn da? Wie sind unsere Werthaltungen? Wie sind unsere Codes of conduct? Und auch die Medien, wenn hier ein Skandal passiert, dann weiß es die ganze Welt" (19, 942-945). [30]

Diversity ist im ersten Repertoire ausschließlich mit Blick nach außen diskutierbar. Hinsichtlich entsprechender Initiativen und Interventionen handelt es sich um luxuriöse Extras, welche immer dann angeboten werden sollen, wenn sich "gut" im Wettbewerb als "nicht gut genug" erweist. Präsentiert man sich entsprechend aufgeschlossen gegenüber aktuellen Zeitfragen rund um Diversity, so ist das hier assoziierte "Soll" jedoch erfüllt. [31]

#### *Funktionen und Effekte*

Über diese funktional nach außen gerichtete Wirkung hinaus wird entsprechenden Interventionen keine weitere Bedeutung zugeschrieben. Am ersten Repertoire orientierte Diversity-Interventionen fokussieren auf einen besonderen Service, von welchem das organisationale Geschehen dissoziiert

bleibt. Vom Training für interkulturelle Kompetenz bis zum Sabbatical, Diversity wird hier im Sinne wohlklingender Trends diskutiert, denen neben öffentlichkeitsfokussierten Imagefragen kaum weitere Bedeutung im organisationalen Kontext zugeschrieben wird. Die dreimonatige Südamerikatour der Abteilungsleiterin, das hauseigene Fitnesscenter oder die "Sozialkompetenzwoche", die der Topmanager als Hilfskraft in einem Heim für behinderte Menschen verbracht hat, werden zwar auf der Homepage oder in einschlägigen Broschüren angeführt (*das alles ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden!*), in der Organisation selbst aber ist für derartige Themen kein Platz vorgesehen. Die Zahlen der "ökonomischen" Welt, die "hard facts", fallen hier in komplett andere Zuständigkeitsbereiche und kommen vor der davon strikt getrennt entworfenen Welt des Privaten und Sozialen. [32]

Folgerichtig betont ein Manager, der an einem Programm für neue Erfahrungen mit Unterschiedlichkeit teilgenommen hatte: "Für das Geschäft ist es sowieso eine andere Welt [...], es sind einfach total andere Prioritäten" (7, 288-290), denn das Angebot sei ausschließlich "für den Kandidat oder die Kandidatin eine Bereicherung, aber nicht für die Firma" (7, 601-602). In diesem Sinne wird in Unternehmen von einer "interne[n] Zensur" (21, 530) gesprochen, die bestimmte private und soziale Themen zum Tabuthema erkläre. Formal wird zwar viel angeboten, aber praktisch, so bringen es Diversity-Akteur/innen auf den Punkt, "sagen alle, hört doch auf, man kann es ja gar nicht leben" (16, 324). Der Luxus einer Weiterbildung für Erfahrungen im Umgang mit Diversität kann demnach auch nicht so einfach eingefordert werden:

"[D]as hängt wieder damit zusammen, dass man sämtliche Weiterbildungsbegehren natürlich – auch wenn das die Ausbildungsabteilung anbietet – seinem eigenen Chef verkaufen muss. Also [...], Sie gehen jetzt zu ihrem [Vorgesetzten] und sagen, ich will da eine Woche in eine soziale Institution [...]. Schon alleine die Phantasie, die Antizipation, wie sage ich das dann, da gehe ich viel lieber einen Kurs, der 'effizient arbeiten' heißt oder 'wie fördere ich meine Mitarbeiter?'" (21, 422-431) [33]

Entsprechend unvermittelt werden die jeweiligen Interventionen als über den Imagefaktor einkalkulierte Ausgabe im Sinne eines "Nice-to-have" kommuniziert. Diversity-Interventionen gelten als "Luxusmodule, die man dann wirklich wahrscheinlich eher nutzt oder nutzen sollte in einer guten Zeit" (20, 102-103). In der Kombination mit weiteren interpretativen Repertoires fällt beim ersten Repertoire vor allem *sequenzielle Konsistenz* auf: Häufig wird zwischen den isolierten Polen "Luxusthema" und "organisationale Relevanz" hin und her gesprungen, ohne dass dabei an Querverbindungen gearbeitet wird. Das folgende Zitat zeigt, wie durch den Gebrauch des ersten Repertoires das Ende der Diskussion herbeigeführt werden kann:

"[Das] sind natürlich schon schwierige Jahre [...] gewesen, mit der ganzen Restrukturierung. Viele Mitarbeiter haben entlassen [werden] müssen oder sind auch von selber gegangen [...] und da hat sich natürlich jeder mit solchen Programmen auch zurückgehalten. Also die, die wirklich nicht zum alltäglichen Geschäft – obwohl,

Sozialkompetenz gehört zum alltäglichen Geschäft –, aber das sind so diese, ich sag jetzt mal so Luxusmodule" (20, 96-103). [34]

Ähnlich macht der Wechsel in das erste Repertoire auch im folgenden Zitat ein zunächst wichtiges Thema unvermittelt zum "Randthema":

"Es ist ein wichtiges Thema, das ist klar. - Es ist wichtig. Und ich jedenfalls, wie gesagt, ich unterstütze das voll und ganz. - - Aber, wie gesagt, im Geschäftsalltag, da kommen natürlich andere Fragen zuerst, die haben dann einfach Vorrang. Das ist so, das muss man ganz klar sehen" (10, 312-316). [35]

Wenngleich zuvor die Bedeutung sozialer Fragen unmissverständlich herausgestrichen wurde – sobald es um das Alltagsgeschäft geht oder gar wirtschaftlich knappere Zeiten anbrechen – fehlen Verbindungen zwischen luxuriösem Image und unternehmerischer Relevanz. In eben diesem Sinne äußert eine programmverantwortliche Person mit großer Selbstverständlichkeit: "Also, sicher, den Aufwand, den ich [...] vor einem Jahr betrieben habe, werde ich sicher nicht mehr machen [...]. Wir haben Budgettrunde gehabt und dann schaut man natürlich, mit welchem Programm kommt man raus?" (20, 552-563) Das vergleichsweise unvermittelt verwendete erste Repertoire macht Diversity zu einem Trend ohne große Spielräume; weitere Begründungen sind daher weder nötig noch möglich. Das Reden über Diversity findet mit dem Verweis auf seinen luxuriösen Charakter sein "quasi-natürliches" Ende. [36]

## 5.2 Diversity als Abbild der Kundschaft

### *Das marktfokussierte Repertoire*

Das zweite Repertoire organisiert sich um die Annahme, dass Diversity-Interventionen dazu dienen, den Marktzugang zu verbessern. Im Vordergrund steht hier, die Vielfalt potenzieller Kundschaft in der Organisation selbst abzubilden und dadurch den Markt gezielter erschließen zu können. Als zentrale Bausteine finden sich für das zweite Repertoire die Begriffe "Kundenorientierung", "Teamdiversität" und "Marktzugang". Damit geht es in erster Linie um die heterogene Zusammensetzung von Teams. Globalität und der Forderung nach interkulturellen Kompetenzen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu:

"Und es gibt Bereiche, wo es einfach unabdingbar ist fürs Geschäft [...], da müssen Sie multikulturelle Teams haben, Sie müssen die Sprache verstehen, Sie müssen aber auch die Kultur verstehen [...]. Und da ist es schon auch betriebswirtschaftlich relevant, um wirklich dann auch an die Deals zu kommen, das man eben auch multikulturelle Teams hat, die dann auch auf diese spezifischen Bedürfnisse eingehen können. Es ist nicht nur das Interne, sondern auch unsere Kundschaft ist natürlich multikulturell, und das ist eine Reaktion darauf, wie handeln wir die Kundschaft" (16, 33-43). [37]

Gleichsam als "Gebrauchsanweisung", wie das zweite Repertoire einzusetzen ist, schildert eine Fachkraft die "salonfähige" Art und Weise, über Diversity zu sprechen:

"Sie müssen das Feld Businesscase aufbauen. Businesscase, zusammen profitieren, wenn wir divers sind, dann sind wir besser im Markt [...]. Mit dieser Terminologie müssen Sie sagen: Wir müssen unsere Kunden abbilden und die sind global. Wir müssen diese Globalität bei uns abbilden. Das sind Frauen, Männer, Nationen [...], als Firma ist das ganz wichtig. Und dann sagen: 'Let's profit together!' " (19, 539-551). [38]

### *Funktionen und Effekte*

Im Unterschied zum ersten Repertoire ist es im Rahmen des marktfokussierten Repertoires gerade von Bedeutung, die jeweiligen Maßnahmen nicht nur auf dem Papier anzubieten, sondern auch mit konkreten Inhalten zu füllen. Im Vordergrund steht ein gemeinsames, ökonomisches Profitieren von der erfolgreichen Geschäftsstrategie. Damit werden entsprechende Maßnahmen nicht länger nur von außen motiviert, sondern treten ins organisationale Geschehen hinein. So besteht auch hier ein ausgewiesener betriebswirtschaftlicher Legitimationsfaktor für die jeweiligen Interventionen, der sich jedoch nicht lediglich – wie im ersten Verständnis – auf Zeitgeist und Imagefragen begrenzt. Die zentrale Frage lautet hier: *Welche Personengruppe(n) mit ihren "typischen" Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen wir, um den Markt abzubilden, und wie kommen wir an diese heran?* Entsprechende Interventionen fokussieren in erster Linie auf demografische Kategorien und Gruppenzugehörigkeiten – eine Sichtweise, die auf Gruppenunterschiede schaut und dabei andere Aspekte von Unterschieden und Gemeinsamkeiten dissoziiert. So wird für die Erschließung neuer Marktsegmente das kulturelle Know-how eines Asiaten (als Repräsentant "der Asiaten"), einer Frau oder eines älteren Mitarbeiters benötigt:

"Diversity in der Schweiz, und da kommen wir schon ein bisschen vom schönen, hehren Thema ab, das ist [...] immer noch eher Frauenförderung [...]. [E]s ist eben wirklich ein Wertschöpfungsfaktor Frauen oder multikulturelle Teams in einem globalen Umfeld, wie wir das sind, zu haben. Ganz klar, das ist die Legitimation!" (16, 6-167) [39]

Dient es der Erschließung eines neuen Marktsegments nicht, dass in einem Team eine Person aus Asien mitarbeitet, weiblich ist, eine Behinderung hat etc., so bietet das zweite Repertoire keinen Grund, diese einzubeziehen. Ohne externe Anforderungen eines diversifizierten Marktes werden Fragen nach dem Einschluss verschiedener Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinfällig. So liefert die Verwendung des zweiten Repertoires eine bestechend klare Orientierung – man denke nur an die Richtschnur zur Personalauswahl – und ermöglicht über vergleichsweise weite Passagen hinweg eine konsistente Textorganisation. Die Maxime lautet jedoch auch hier, ausschließlich funktional begründet: *So viel Diversität wie nötig, so wenig Diversität wie möglich!* Damit geraten potenzielle

Anknüpfungspunkte, die den diskursiven Spielraum beim Reden über Diversity durch Fragen nach (pro-) sozialer Relevanz, nach der Rolle vermeintlich Nicht-Betroffener oder allgemeiner: nach nachhaltigen organisationalen Veränderungspotenzialen erweitern könnten, leicht in Vergessenheit. [40]

### 5.3 Diversity als "gute Tat" für Minderheiten

#### *Das minoritätenfokussierte Repertoire*

Das dritte Repertoire kreist um die Begriffe "Notlagen", "Minderheiten", "Bedürfnisse" und "gute Taten". Ihm unterliegt die zentrale Annahme, dass Diversity-Interventionen dazu dienen, elementaren Nöten benachteiligter Mitarbeiter/innen entgegenzukommen und ihnen pro-soziale Hilfestellungen anbieten zu können. Assoziiert werden hier Personen, "die [es] wirklich müssen [...] und über längere Zeit wissen [...], das wird unser Leben sein" (14, 136-141). Diese Zielgruppen definieren sich im Sinne einer Minoritätenpolitik entlang klassischer differenztheoretischer Kategorien wie Geschlecht oder Behinderung, d.h. sie betreffen meist als bedürftig eingestufte Frauen (oftmals Mütter), ausländische Mitarbeitende oder ältere Personen: "[D]as ist so ein klassisches Diversity – ältere Mitarbeiterin versus junge Mutter im Streit" (14, 272-273). Im Vordergrund stehen damit Minoritäten, die nicht wie im imagefokussierten Repertoire die Wahl haben, ob sie ein Diversity-Angebot im Sinne eines Luxusmoduls in Anspruch nehmen wollen, sondern die auf Hilfestellungen seitens der Organisation schlichtweg angewiesen sind, um ihre Tätigkeit ausüben und Geld verdienen zu können. So formuliert eine Mitarbeiterin: "[I]ch bin ja ganz elementar darauf angewiesen [...]. [W]enn man eben darauf angewiesen ist, wie jetzt bei mir, da hat man ja keine andere Wahl, da geht es einfach nicht, ohne dass das Unternehmen einem entgegenkommt" (2, 325-330). [41]

#### *Funktionen und Effekte*

Diversity wird hier nicht wie in den ersten beiden Repertoires mittels eines image- oder marktfokussierten Nutzens für die Organisation diskutiert, sondern in sozial-normativer Tradition unter dem Appell an das soziale Bewusstsein. Der Dank in diesem Repertoire gilt damit all jenen einzelnen Persönlichkeiten "mit Herz fürs Soziale". So drücken passiv Hilfsempfangende ihre Erleichterung darüber aus, "dass man Rücksicht nimmt auf die Schwächeren oder auf die Alten, von uns gibt es ja immer mehr und wir sind darauf angewiesen, dass man uns nicht abschiebt" (9, 139-146):

"[W]enn man krank wird, dass man da Ansprechpartner hat oder Angebote hat, wo man sich hinwenden kann [...], das ist sehr wichtig für die Betroffenen [...] - man wird alt oder man hat eine Krankheit [...] - und dass es dann Leute gibt, die das Problem sehen und einem irgendwie dabei helfen [...], das ist etwas, wofür man *sehr* dankbar sein muss [...]. [D]eshalb bin ich so dankbar, dass es Menschen gibt, die [...] so ein großes Herz haben, dass sie sagen, wir dürfen es nicht vergessen, dass diese alten Leute oder diese Kranken auf unsere Hilfe angewiesen sind" (9, 198-207). [42]

Waren die vorausgegangen Repertoires einer klar definierbaren, ökonomischen Kosten-Nutzen-Logik verschrieben und stellten weitere soziale Fragen hinten an, so kippt das dritte Repertoire entlang der klassisch dichotomen Trennungslinie in die andere Richtung. Sei es vor humanistischem, spirituellem oder religiösem Hintergrund – appelliert wird an das "soziale Bewusstsein", welches oftmals in Opposition zum "kalten Business" gesetzt wird. Gegenüber den jeweils betroffenen Minoritätengruppen stehen damit alle "Nicht-Betroffenen", d.h. all jene, die das zielgruppenspezifische Charakteristikum nicht aufweisen. Austausch mit diesen "Nicht-Betroffenen" gibt es hier – wie im folgenden Zitat mit Blick auf Alter und Krankheit argumentiert wird – keinen, denn hier werden keine Verbindungspunkte hergestellt. Die Norm(alität) dieser dissoziierten Hauptgruppen stellt andere Fragen, deren mögliche Verbindungen zu Anliegen der hier adressierten Minderheit unberührt bleiben:

"Ein gesunder Mensch will davon nichts hören, das ist die Erfahrung, die ich gemacht habe. Ich sage immer, solange man gesund ist, gibt es keine Krankheit [...]. Und wozu sollten sich das die Jungen auch anhören, es betrifft sie ja nicht [...]. Gesunde brauchen das alles nicht, [...] eigentlich wollen sie da nicht darüber reden, sie sind ja gesund und für sie ist das [...] einfach nicht ihre Welt" (9, 40-211). [43]

Als karitative Sonderlösung haben die entsprechenden Interventionen keinen Platz im davon getrennten ökonomischen Kerngeschäft. Still und leise werden sie am Rande des eigentlichen Geschehens im Kreise all jener besprochen, die "die gleichen Werte und die gleiche Grundeinstellung" haben (8, 181-183). Ein Randthema bleibt dann – allen Einschlussbemühungen zum Trotz – ein Randthema:

"[D]as hängt auch damit zusammen, dass gewisse Themen jetzt brach gelegen sind, weil die Führungsstrukturen auch gewechselt haben [...], dass wir so Randthemen, die einfach nicht jetzt gerade für das Geschäft unbedingt nötig sind, immer wieder an den Rand drängen" (21, 148-152). [44]

#### **5.4 Diversity als anschlussfähige Themenstellung**

##### *Das themenfokussierte Repertoire*

Das vierte Repertoire wird durch die Annahme zusammengehalten, dass sich Diversity-Interventionen bewusst nicht lediglich an einzelne Personen (-gruppen) wenden dürfen, sondern mit einem spezifischen Themenkomplex mehr Aufmerksamkeit in der gesamten Organisation erlangen sollen. Um diese Annahme gruppieren sich Begriffe wie "Rechte", "Gleichstellung", "Programme" und "Mitstreiter". Hier soll gerade nicht eine spezifische Zielgruppe unterstützt, sondern vielmehr ein spezifisches Thema wie z.B. Interkulturalität, soziales Engagement, psychophysische Gesundheit, Altern, Geschlechterverhältnisse oder "Life Balance" unter dem Schlagwort Diversity bearbeitet werden. Es geht nicht um bestimmte, unfreiwillig immer wieder neu stigmatisierte Personengruppen, sondern um flexibler handhabbare Themen, die für verschiedene Personen zu verschiedenen Zeitpunkten verschieden relevant sein

können. "[A]us Sicht der Firma ist sicher wichtig, Kulturprojekte, weil wir hier [eine große Vielfalt an] Nationen haben [...]. Was auch wichtig ist, ist natürlich Gender" (19, 108-110). Interkulturalität betrifft, am vierten Repertoire orientiert, nicht nur immigrierte Personen, sondern alle Personen, die in multikulturellen Teams arbeiten bzw. die international tätig sind. Damit wird sie explizit auch zum Thema für jene, "die nicht international sich bewegen, die Stammebelegschaft" (19, 49). Ähnlich wird betont, dass die Frage nach "Work Life Balance" nicht nur als Anliegen berufstätiger Mütter gesehen werden könne, sondern als ein Thema begriffen werden müsse, welches ebenso den jungen, kinderlosen Abteilungsleiter, die vor der Pensionierung stehende Produktentwicklerin oder den unter Schlafstörungen leidenden Topmanager betreffe. [45]

### *Funktionen und Effekte*

Das vierte Repertoire zielt explizit für Veränderungen des Status quo ab. Wichtig ist dabei gerade das kämpferische Moment, aufgrund dessen – im Unterschied zum "stillen", minoritätenfokussierten Repertoire – Argumentationsstrategien für Irritationen des Bestehenden transportiert werden. Deutlich wird dies zum Beispiel bei Diversity-Fachkräften, die in ihrer Organisation über neue Arbeitsformen sprechen:

"[E]s kommt dann häufig [das Argument], eine Person in der Führung kann nicht Teilzeit arbeiten, die muss für ihre Mitarbeitenden da sein. Und diese Leute hat man relativ schnell wieder im Griff, indem man sagen kann: *Ausgerechnet* ein Manager ist ja nicht immer da [...] dann ist man in Sitzungen, man ist auf Tagungen, man ist auf Geschäftsreise. Also diese Erreichbarkeit für den Mitarbeitenden ist ja ausgerechnet bei einem Manager nicht gewährleistet. Und da fragt man sich natürlich letztendlich, das ist eine böse Frage, aber: Ist denn, wenn man das Kerngeschäft anschaut, wird das nicht in einer Teilzeitfunktion ausgeübt? Und da kann man natürlich schon einen ganzen Teil dieser Diskussion entschärfen, indem man sagt: Ja, Ihr Kerngeschäft, das machen Sie nur zu 40 Prozent! [...] Oder ich sage auch immer ketzerisch: Jemand, der 100 Prozent angestellt ist, der arbeitet nicht 100 Prozent. Weil: Wenn Sie zum Arzt müssen, wenn Sie zum Friseur müssen, wenn Sie auf ein Amt müssen, dann müssen Sie das alles aufgrund der Öffnungszeiten mehr oder weniger in der Arbeitszeit erledigen. Sie müssen auch Sozialkontakte pflegen [...]. Also, das sind so Argumente, wo man sagen kann: Man muss gar nicht unbedingt von Teilzeit sprechen, jeder von uns arbeitet in irgendeiner Form Teilzeit" (16, 196-211). [46]

Dieses deutliche Interesse am organisationalen Einbezug und die damit einhergehenden expliziten Bemühungen, vormals "nicht Betroffene" mittels neuer Argumente für die jeweiligen Themenstellungen zu interessieren, unterscheidet das vierte Repertoire von den vorhergehenden. Bedeutsam wird hier die Frage nach der geeigneten Strategie, um für das eigene Thema zu begeistern. Mit seinem Bedürfnis, auch gerade für vormals nicht erreichte Zielgruppen im Unternehmen soziale Relevanz *und* ökonomischen Nutzen aufzuzeigen, arbeitet es gegen die klassische Dichotomie zwischen Funktionalem und Sozialem. Integrative Beiträge leistet es dadurch, dass es differenztheoretische Linien nicht entlang der typischen Linien reproduziert, sondern Perspektiven auf Gleichheit in

der Vielfalt einbringt. Offen bleibt die Frage, wie mit der oftmals mangelnden Akzeptanz von sowie der Konkurrenz zwischen den verschiedenen Themenfeldern umgegangen werden kann. So wird beispielsweise über das Problem des Neides nachgedacht, u.a. dort, wo Teilzeit arbeitende Männer sich nicht gerne in der Öffentlichkeit "outen" (16, 171), da sie "in Konkurrenz" zu all jenen Personen gesehen werden, die von der Maßnahme keinen Gebrauch machen:

"[U]nd am Schluss blieben dann nur noch zwei, weil die haben gesagt, ich musste doch kämpfen und ich hatte immer so Diskussionen mit meinen Kollegen, ich will das einfach nicht mehr [...]. [S]ie haben gesagt, ich habe es mir erarbeitet, aber es gibt zu viel Neid, es gibt zu viele Diskussionen, ich möchte da jetzt nicht noch mal etwas drauflegen" (16, 170-181). [47]

An diesen Stellen mangelt es dem vierten Repertoire ebenso wie den vorherigen an diskursiven Möglichkeiten, das konkrete Thema zu verlassen und zusätzlich über Vielfalt und den Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer allgemeineren Form zu sprechen. Oftmals gefangen im konkreten Thema läuft es Gefahr, sequenziell konsistent immer wieder durch das Minoritätenrepertoire abgelöst zu werden und dadurch isoliert diskutierte Interventionen nicht wie gewünscht mit einem gemeinsamen Nenner unterlegen zu können. Eine hierfür nützliche, für sich genommen jedoch sehr abstrakte Metaebene jenseits einzelner Diversity-Themen wiederum bietet das fünfte Repertoire. [48]

## 5.5 Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit

### *Das unterschiedsfokussierte Repertoire*

Das fünfte Repertoire kreist um Begriffe wie "Unterschiede", "Unternehmenskultur", "Prozesse" und "Wandel". Es kann als das offenste und vagste der gefundenen Repertoires bezeichnet werden und bezieht die praktizierten Interventionen nicht mehr auf spezifische Zielgruppen oder klar umgrenzte Themenstellungen, sondern auf sämtliche sozialen Prozesse in einer Organisation. Diversity-Akteur/innen erwähnen hier kein spezifisches Projekt, sondern betonen vielmehr die "ongoing processes", welche grundsätzlich "für alle [als] neue Lernschritte" (14, 274-275) begriffen werden. Hier geht es jedoch im Unterschied zum themenfokussierten Repertoire nicht darum, einen erweiterten Personenkreis für ein ganz bestimmtes Thema zu interessieren. Ebenso wenig wird Diversity über demografisch heterogene Zusammensetzungen der Kundschaft und einzelner Teams thematisiert. Personen, die sich des unterschiedsfokussierten Repertoires bedienen, betonen vielmehr, man müsse in erster Linie "kreativ werden" (16, 195) und "eine andere Optik" einnehmen" (ebd., 198) – ganz gleich, ob es sich nun um ein neues Produkt, ein neues Team oder um ein neues Arbeitsmodell handle. So werden einzelne Interventionen nicht automatisch an klassischen Diversity-Kategorien wie Kultur, Alter oder Geschlecht festgemacht, sondern als prozess- und kontextabhängige Komplexität begriffen und quer zu den üblichen Kategorien gelesen. *Jede* Person soll ihre "Unterschiedlichkeit" entdecken und in den organisationalen Alltag einbringen können. Es geht also darum, möglichst viele Personen nicht als



Einzelpersonen, sondern mit Blick auf soziale Prozesse einzubinden: "[J]eder ist damit gemeint und darum sagen wir Diversity: Inclusion" (19, 591). In diesem Sinne werden die entsprechenden Interventionen bewusst als wechselnde Beispiele für Vielstimmigkeit gesehen, deren Dialog im Vordergrund steht:

"Es ist sehr – Stichwort Diversity – sehr vielfältig [...] und das heißt auch, dass die Leute die Realität, die sie draußen leben, viel mehr im Unternehmen drinnen auch mit abbilden [...], es ist ganz stark abgestützt auf die Gesprächskultur vor Ort" (21, 38-60). [49]

Folglich ist das fünfte Repertoire sehr offen, aber auch per se vage, abstrakt und unfertig. [50]

### *Funktionen und Effekte*

Werden Interventionen unter Bezugnahme auf das fünfte Repertoire praktiziert, so liegen ihnen sehr offene Fragestellungen zugrunde, die wie im themenfokussierten Repertoire grundsätzlich die gesamte Organisation, nicht nur einzelne Gruppierungen betreffen sollen. Damit rückt das fünfte Repertoire entsprechende Interventionen an ungewohnt prominente Stellen der Organisation, wogegen das einzelne (Trend-) Konzept an Bedeutung verliert. Einzelne Maßnahmen werden hier "eingebettet [...] in eine Nachhaltigkeitspolitik" (21, 143), bei der es insgesamt darum geht, "den Umgang mit Diversity" zu fördern (21, 597). Im Vordergrund steht die Annahme, dass der Umgang mit Unterschiedlichkeit eine organisationsimmanente Fragestellung darstellen müsse. Diese fokussiert weniger auf Stabilität, sondern auf Wandel – zwei Pole, die hier eher unvermittelt für sich stehen. Akteur/innen fungieren somit nicht als alleinverantwortliche "Diversity Manager", sondern als "Initiator/innen", übergreifend Netzwerkende und "Change Agents". Sie bezeichnen sich selbst "als Impulsgeber, die eine Kultur beeinflussen wollen" (19, 973-974), indem sie unterschiedliche Stimmen zur Partizipation ermutigen und diese kontinuierlichen Veränderungsprozesse begleiten, ohne deren Inhalte vorzugeben. Ziele sollen nicht von außen vorgegeben, sondern im Rahmen selbstreferenzieller Prozesse erarbeitet werden. Die jeweilige Intervention wird dabei nicht als Selbstzweck vorgestellt, sondern ist immer nur Mittel zum Zweck. Dichotomien zwischen sozialen und ökonomischen Welten sollen daher bewusst nicht reproduziert werden:

"Bewusst bauen wir nicht eine Diversity Management Group auf, weil sonst [...] sagt jeder Manager und Topmanager: 'Das ist ja prima, wir machen ja Diversity in der Firma. Die machen Diversity und ich mach' Business'. Und das wollen wir explizit nicht [...]. Was mir besonders wichtig ist, ist, dass nicht der Eindruck entsteht, da gibt es eine Frau Schmidt und die schmeißt das alles. Das ist nämlich völlig realitätsfremd. [W]ichtig ist zu schauen, dass vielleicht eine Initiative zustande kommt, dort zu unterstützen, und wenn sie aufhört zu schauen, was passiert jetzt" (19, 209-212; 962-972). [51]

So ist dem Unterfangen hier nicht genüge getan, wenn eine Organisation auf eine spezifische Stelle verweisen kann, welche für soziale Initiativen und

Interventionen zuständig ist. Vielmehr werden die jeweiligen Interventionen als bedeutsamer Bestandteil einer durch gelebte Vielfalt geprägten Unternehmenskultur verstanden. Bei all den Potenzialen, die dieses Repertoire auf einer Metaebene des Redens über Diversity beinhaltet, stößt dessen einseitiger Gebrauch auch hier an seine Grenzen. Mit seinem Fokus auf Unterschiedlichkeit und konstantem Wandel läuft das fünfte Repertoire für sich alleine genommen grundsätzlich Gefahr, sich im Abstrakten zu verlieren. [52]

## 6. Diskussion und Fazit

Sprechen Personen *entweder* über sozial-normative Aspekte von Diversity *oder aber* über ökonomisch-funktionale? Und welche "building blocks of conversation" stehen jenseits dieser Dichotomien zur Verfügung? Wie gezeigt wurde, verläuft die Trennlinie nicht lediglich zwischen Fürsprecher/innen und Gegner/innen einer ökonomischen oder pro-sozialen Sichtweise. Das Reden über Diversity kann auch bei ein- und derselben Person stark variieren, wobei sich Personen auf sehr unterschiedliche Repertoires berufen. So bezogen sich alle interviewten Personen (freilich zu sehr unterschiedlichen Anteilen) auf ein Sammelsurium an Bausteinen, die sich grundsätzlich mehreren Repertoires zuordnen ließen. In diesem Sinne ging es mir in der vorgestellten Untersuchung darum, jedes Repertoire hinsichtlich seiner positiven wie negativen Funktionen und Effekte als Bestandteil der Vielfalt beim Reden über Vielfalt zu analysieren. Diese Stoßrichtung fragt gerade nach den Konstellationen verschiedener Repertoires, die nicht nur aufseiten verschiedener Lager (re-) produziert werden, sondern die in unterschiedlich stark vorgespurten Verknüpfungen angelegt sind und jeweils sehr unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringen können. Relevant wird damit nicht nur die Frage nach aktuell verwendeten Repertoires, sondern gleichzeitig auch die Frage, welche Konstellationen sich zwischen Konsistenz und Variabilität beim Reden über Diversity in Organisationen zeigen und welche diskursiven Spielräume dies möglich (oder unmöglich) macht. [53]

Auf der Suche nach möglichen Querverbindungen zwischen den einzelnen interpretativen Repertoires werde ich die fünf diskurspsychologisch erarbeiteten Repertoires im Folgenden diskutieren und dabei zueinander in Beziehung setzen. [54]

### 6.1 Zusammenfassende Diskussion der interpretativen Repertoires

Um den diskurspsychologischen Beitrag meiner Ergebnisse deutlich machen zu können, diskutiere ich die fünf erarbeiteten interpretativen Repertoires unter Bezugnahme auf die weithin bekannten Perspektiven von ELY und THOMAS (2001), die ich in Abschnitt 2.2 vorgestellt habe. Erinnerung sei zu diesem Zweck nochmals daran, dass das Forschungsteam für jede der drei dort untersuchten Arbeitsgruppen eine Perspektive bestimmt hatte: eine "integration and learning"-Perspektive, eine "access and legitimacy"-Perspektive sowie eine "fairness and antidiscrimination"-Perspektive. Während letztere idealtypisch die bekannte Dichotomie repräsentieren, wurde erstere als neue, integrative Perspektive vorgestellt. [55]

Die Relevanz der "access and legitimacy"-Perspektive lässt sich zunächst durch das hier erarbeitete, imagefokussierte sowie das marktfokussierte Repertoire bestätigen und gleichzeitig differenzieren. Zwar liegen diese ersten beiden interpretativen Repertoires in ihrer ökonomisch-funktionalen Begründung sicherlich nahe beieinander, die Analyse der einzelnen Bausteine zeigte jedoch, dass sie sich hinsichtlich ihrer unterliegenden Annahmen, Funktionen und Effekte elementar unterscheiden. So lag es beim imagefokussierten Repertoire nahe, Diversity-Interventionen pragmatisch zu kalkulieren und zu koordinieren, ohne dies als Beitrag zum "Kerngeschäft" zu verstehen. Es handelt sich um grundsätzlich "sekundär" einzustufende "Luxusmodule", die dichotom zur ökonomischen Welt konzipiert werden. Bearbeitet wird damit nicht die eigene Fragestellung, sondern der von außen vorgegebene Auftrag, der oftmals den "Public Relations" zugeordnet wird. Liegen bestimmte Diversity-Interventionen nicht mehr im Trend, so besteht hier keinerlei Anlass, entsprechende Angebote vorweisen zu können. So zeigt die Analyse der Funktionen und Effekte, dass gerade das imagefokussierte Repertoire in der Regel dazu verwendet wird, die "quasi-natürlichen" Grenzen des Aktionsradius zu kommunizieren: Diversity ist privat und sozial betrachtet wichtig – heißt es dann aus intraorganisationalen bzw. sozialen Begründungsmodulen – aber im Unternehmen können derartige Themen nur als Luxus fungieren. Entsprechend werden Dichotomien zwischen privater/sozialer und ökonomischer Welt reproduziert. Es bedarf keiner weiterreichenden Fragen und daraus resultierender neuer Zusammenarbeitsformen, sondern vielmehr einer überschaubaren Koordination, die die fremdmotivierten Vorgaben abwickelt. Dies bekräftigt empirisch, was zunehmend von Geschwerkschaftsfunktionär/innen, Arbeitnehmendenvertreter/innen und weiteren Personen, die sich mit Diversity beschäftigen, an Kritik zum wirtschaftlichem Neoliberalismus (BENDL 2007) vorgebracht wird: Es werde eine soziale Verantwortungsübernahme proklamiert, die – so die Kritik – "der Gefahr ausgesetzt ist, dass diese im Falle von sinkenden Aktienkursen sofort endet" (ebd., S.24). Ist der von außen gesetzte Trend vorbei, so gibt es – anders als bei dem Fokus auf den diversifizierten Markt – keinen Anlass mehr, über entsprechende Initiativen und Interventionen nachzudenken. Insofern Diversity jedoch nachhaltig in die Organisation hineintreten soll, gilt es, durchlässige Querverbindungen zu weiteren Repertoires zu erschließen. [56]

Auch das marktfokussierte Repertoire nähert sich dem Diversity-Begriff aus ökonomisch-funktionaler Perspektive, indem es auf Zugang zum Markt abstellt und vor diesem Hintergrund die demografische Vielfalt der Kundschaft als ausschlaggebenden Faktor für organisationsinterne Vielfalt anführt. Hier erhält das Reden über Diversity jedoch eine nicht nur nach außen gerichtete, sondern auch eine intraorganisationale Begründung. Mit dem kund/innenorientierten Appell, so das zentrale Argument hier, würden einseitige Interessensvertretungen durchbrochen und auch Personengruppen erreicht, die sich sonst dem Diversity-Thema eher verschließen. Diversity wird nicht als soziales Extra diskutiert, sondern tritt ins Unternehmen selbst hinein. Dies kann neue Impulse geben, die über die ursprüngliche Aufgabenstellung hinausreichen. Fragen nach Vielfalt erhalten einen in der Alltagspraxis begründeten Stellenwert. Über die Kund/innenzusammensetzung hinaus finden sich jedoch auch hier keine

organisationsimmanenten Begründungen für entsprechende Interventionen. Dient es der Erschließung eines neuen Marktsegments nicht, dass in einem Team beispielsweise behinderte Personen arbeiten, so liefert das marktfokussierte Repertoire keinen Anlass, diese einzubeziehen. Die jeweiligen Interventionen werden dann nur verkürzt und unter kurzfristigem, fremdbestimmten Verwendungszweck lanciert. Das Ziel ist erreicht, wenn durch den Markt definierte Diversity-Kriterien intern abgedeckt sind: "So viel Diversität wie nötig, so wenig wie möglich", lautet die Devise. Hier zeigten sich die "blinden Flecken" des marktfokussierten Repertoires. Sollen neben dieser sehr punktuellen Argumentationslogik auch andere, pro-aktivere Facetten im Umgang mit Vielfalt diskutiert werden, dann muss auch das zweite Repertoire angereichert werden, wobei gerade die Öffnung weg von der bestimmten anvisierten Zielgruppe bedeutsam ist. Damit liefern das vierte und fünfte Repertoire hier besonders wichtige Impulse. [57]

Das dritte, minoritätenfokussierte Repertoire dagegen basiert auf dem pro-sozialen Argument, zu mehr Gerechtigkeit beitragen zu wollen und schließt damit deutlich an die traditionsreiche "discrimination-and-fairness"-Perspektive an. So steht gerade beim dritten Repertoire eine pro-sozial motivierte Werturteilsfrage im Vordergrund, mit welcher sich Diversity-Akteur/innen oftmals ganz bewusst von ökonomischen Ansätzen abgrenzen wollen. Festzuhalten bleibt an dieser Stelle der Verdienst, der dem dritten Repertoire zukommt, indem es spezifische Zielgruppen jenseits der normvorgebenden Hauptgruppen überhaupt wahr- und ernst nimmt. Dabei verweist es auf die Tatsache, dass die Relevanz von Unterschieden unterschiedlich zu gewichten sei. So sind Zugangschancen zu Bildung, beruflicher Position, Einkommen und Vermögen in einer Gesellschaft bei Weitem nicht immer frei wählbar und werden über die Zugehörigkeit zu sozialen Kategorien, wie z.B. Alter und physische wie psychische Kondition, Geschlecht oder kultureller Hintergrund mitbestimmt. Solange Gerechtigkeit jedoch ausschließlich an eine bestimmte marginalisierte oder auch potenziell diskriminierte Personengruppe gerichtet wird, bleibt die zur Norm erklärte Mehrheit davon unbetroffen oder wird gar – entsprechend unproduktiv – als "Täter" positioniert. Hinsichtlich dieser engen Fokussierung auf das Randdasein einer Minoritätengruppe wurde in der Diversity-Literatur vor einer Stigmatisierung der als "divers" eingestuften Minoritäten gewarnt: Alter habe lediglich, wer alt sei, eine Hautfarbe habe, wer farbig sei, ein Geschlecht habe, wer eine Frau sei, eine sexuelle Orientierung habe, wer homosexuell sei etc. (ELY 1999; NEALON 1999; NKOMO 1999; LORBIECKI & JACK 2000; OSTENDORP & STEYAERT 2006; STEYAERT & JANSSENS 2003). [58]

Seinen Nutzen kann das dritte Repertoire demnach nur dann entfalten, wenn es flexibel verwendet wird, denn auch hier sind Lagerbildungen bei dessen ausschließlicher Verwendung elementar angelegt: Während die gute Tat und der Appell ans soziale Bewusstsein in den Vordergrund rücken, bleiben weitere betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Personengruppen unbetroffen. Stellt die Verwendung des ersten sowie des zweiten Repertoires jegliche pro-sozialen Bemühungen unter den Verdacht einer "Sozialromantik", so wird hier – gleichsam komplementär dazu – nicht selten das Bild der humanistisch bzw. religiös

gefestigten "Gutmenschen" auf der einen sowie der herzlosen "Profitgeier" auf der anderen Seite gezeichnet. Soziale Annahmen zu karitativen Vergünstigungen, "guten Taten" und "soft factors" stehen ökonomischen Ausgangsdefinitionen zum "Kerngeschäft" mit seinen "knallharten Prioritäten", "return on investment", "klaren, nennbaren Zahlen" und "hard facts" unversöhnt gegenüber. Die eigenen Anliegen werden somit als einzelne gute Taten in Opposition zum organisationalen Alltag gedacht: Soziales gegen Business, Gutes gegen Böses, David gegen Goliath. Akteur/innen, die sich stark am dritten Repertoire orientieren, bewegen sich in der Regel in vertrauten, homogenen Aktionskreisen und streben nach den dort vorherrschenden gemeinsamen Annahmen, Werten und Zielen. Als Folge werden Unzufriedenheiten und Konflikte nur in der eigenen Gruppe bearbeitet, die hierfür zwar wertvolle Unterstützungsleistungen bietet, jedoch den Graben zur "gegnerischen" Partei innerhalb wie außerhalb der eigenen Organisation eher manifestiert als abbaut. Um eine solche "Wir-gegen-die-Terminologie" zu durchbrechen, ist es zwingend nötig, das dritte Repertoire nicht in Opposition zu anderen Repertoires zu nutzen, sondern auch hier Anschluss- und Erweiterungsmöglichkeiten zu explorieren. Diese könnten sich in der Ausweitung des angesprochenen Aktionsradius zeigen, wie dies mit unterschiedlichen Akzentuierungen insbesondere im vierten sowie fünften Repertoire geschieht. [59]

Weniger einfach lassen sich das vierte (themenfokussierte) sowie das fünfte (unterschiedsfokussierte) Repertoire in der historisch gewachsenen, binären Dichotomie zwischen ökonomisch und sozial-normativ verorten. Bleibt man bei den drei Perspektiven nach ELY und THOMAS, so ließen sich beide Repertoires wohl am ehesten der "integration-and-learning"-Perspektive vergleichen. Ein wichtiger Unterschied ist jedoch, dass die hier genannten Repertoires in der Praxis sehr unterschiedliche Aspekte zu differenzieren in der Lage sind. Während sich das themenfokussierte Repertoire mit seiner Begrenzung auf spezielle anschlussfähige Themenstellungen zentral von dem sehr breit und vage gefassten Diversity-Begriff des fünften Repertoires abgrenzt, schließt es mit seinem Streben nach Partizipation und organisationaler Veränderung an die "integration-and-learning"-Perspektive an und unterscheidet sich hierdurch ganz bewusst vom minoritätenfokussierten Repertoire und dessen auf gruppenspezifische Bedürfnisse beschränkte und damit Minoritäten immer wieder neu beschränkende Perspektive. So diskutiert das vierte Repertoire Diversity im Sinne einer engen Definition (im Vordergrund steht ein spezifisches Thema, oftmals "Kultur", "Gender" oder "Altern"), bewusst jedoch ohne dies an einzelne Zielgruppen zu koppeln. Im Gegenteil: Im Rahmen des vierten Repertoires akzentuieren die verschiedenen Praktiken erstmals einen Anspruch auf organisationale Teilhabe und entsprechende organisationskulturelle Veränderungsprozesse. Gemäß des Bedürfnisses, mehr Aufmerksamkeit zu gewinnen und die organisationale Positionierung des eigenen Themas zu verbessern, wird gerade die Ausweitung der Fragestellung sowie die Perspektive der vormals "Nicht-Betroffenen" zum Ausgangspunkt gemacht. Erklärtes Anliegen ist hier, dass ein entsprechendes Programm nicht nur wie im dritten Repertoire für hilfsbedürftige Not- und Einzelfälle angeboten, sondern dass das Thema auch in die Organisation hineingetragen wird und dort neue Impulse

liefert. Das vierte Repertoire mit seinem themenspezifischen Fokus rückt verschiedene, für die Diversität im Unternehmen zentrale Fragestellungen in den Mittelpunkt und bricht damit die bisher typische Zuschreibung bestimmter Bedürfnisse zu bestimmten Personengruppen auf. Daher erscheint die Verwendung des vierten Repertoires insbesondere an jenen Stellen nützlich, wo das dritte Repertoire sich in einer Stigmatisierung festzufahren scheint. Freilich stößt das themenfokussierte Repertoire für sich alleine genommen ebenfalls an seine Grenzen. Nicht selten wird hier die Klage laut, dass das jeweilige Thema auf nicht genügend Interesse stoße, dass die eigenen Interventionen entsprechend langsam vorwärts kämen bzw. von anderen Themenstellungen den Rang abgelaufen bekämen. So zeigte sich für alle untersuchten Interventionen, dass diese zwar nach innen hin sehr gut definiert wurden, wogegen themen- und fachübergreifende Fragestellungen zwischen verschiedenen Interventionen vergleichsweise selten diskutiert wurden. Selbst ausgesprochene Partizipationsbegehren werden paradoxerweise oftmals in exklusiven – nicht inklusiven – Kreisen bearbeitet. So bleibt hier weiter zu spezifizieren, was die eine Intervention mit der anderen zu tun hat (oder: haben könnte), warum und zu welchem Zweck die eine, nicht aber die andere Maßnahme implementiert wird und was dies für die gesamte Organisation bedeutet. Dies erklärt das Phänomen, dass zum exakt gleichen Zeitpunkt oftmals Gruppe A ihr "Intercultural Management" plant, während Gruppe B Erfolge und Misserfolge ihres "Gender Managements" diskutiert und Gruppe C über ein "Age Management" brainstormt. Eine gezielte Durchlässigkeit zum fünften Repertoire wiederum könnte dem entgegenwirken. [60]

So bietet das fünfte Repertoire eine wertvolle Erweiterung, indem es über die punktuellen Öffnungen des zweiten und vierten Repertoires noch deutlich hinausgreift und den Umgang mit Unterschiedlichkeit selbst zum Thema macht. Weder eine bestimmte Zielgruppe noch ein bestimmtes Thema stehen hier im Vordergrund. Damit bewegt sich das fünfte Repertoire nicht lediglich im Rahmen der Diskussionen um Vor- und Nachteile engerer oder breiterer Diversity-Definitionen, sondern stellt vordefinierte Kategorien von Diversity gesamt infrage. Im Vordergrund stehen aus dieser Perspektive also keine distinkten (Gruppen-) Kategorien, sondern es geht vielmehr eine Ausweitung auf soziale Prozesse in Organisationen, von denen potenziell alle Mitglieder betroffen sind. Damit positioniert das unterschiedsfokussierte Repertoire entsprechende Diversity-Interventionen in Zwischenbereichen, die sich oftmals mit Fragen des "Change Managements" überschneiden. Im Vordergrund stehen nicht Anfangs- und Endpunkte eines (Veränderungs-) Prozesses, sondern die durch das Andere erzeugte Bewegung selbst oder – um es philosophischer auszudrücken – das Heraklitsche Werden anstelle des Platonschen Seins. Entsprechende Fragestellungen werden demnach nicht nur im geschützten Rahmen spezifischer Themenfelder oder gleichgesinnter Personen an den Rändern des "eigentlichen" organisationalen Geschehens bearbeitet, sondern an unterschiedlichsten Stellen immer wieder neu gestellt, verworfen und weiter bearbeitet. Damit leistet das fünfte Repertoire einen wertvollen Beitrag zur Diskussion um Diversity, der sich im Anschluss an die konzeptuellen Grundlegungen ENGELS (2007) mit der

konstruktivistischen und systemtheoretischen "Helikopterperspektive" (vgl. Abschnitt 2.2) vergleichen ließe. [61]

Kritisch betrachtet werden muss das unterschiedsfokussierte Repertoire an jenen Stellen, an denen sich die innovative Suche nach dem Neuen, Gewohnheits- und Normaufbrechenden in einen paradoxerweise selbst normativ wirksamen Zwang zum "Anderssein" verkehrt: Wo nur noch das Andere und Neue zählt, wird Bewährtes als starr, naiv oder banal belächelt. Ebenso kann die Vagheit, die diesem Repertoire zwangsläufig aneignet, mit Oberflächlichkeit verwechselt werden. Entsprechend forschen Parolen fehlt dann der Gehalt: Appelle wie "alle sind anders" verstellen den Blick auf die Unterschiedlichkeit von Unterschieden. Sie transportieren alles oder eben auch nichts und laufen genau deshalb Gefahr, beliebig zu werden. Sollen sich am fünften Repertoire orientierte Diversity-Konzepte mit ihrem Fokus auf Unterschiedlichkeit und konstantem Wandel also nicht gänzlich im Abstrakten verlieren, so wird es nötig, geeignete Übergänge in Repertoires zu finden, die mehr Kontextbezug und Konkretisierung schaffen. Hier stellen themenspezifischere Ansätze wie das vierte Repertoire eine wertvolle Ressource dar – einmal mehr jedoch, ohne dies als Konkurrenz zu lesen, sondern als fruchtbare Ergänzung. [62]

In diesem Sinne können die Ergebnisse zeigen, dass jedes Repertoire für sich genommen aufgrund seiner eindimensionalen Annäherung an den hochkomplexen Diversity-Begriff zwangsläufig an seine Grenzen stößt. So wird deutlich, warum sich der Begriff jenen vorschnellen Definitionen und Zugängen, welche die eingangs vorgestellten Dichotomien zwischen breiten und engen, funktionalen und sozialen Sichtweisen suggerieren, immer wieder neu entzieht. Dennoch wird beim wissenschaftlichen wie alltäglichen Reden über Diversity wenig zwischen den verschiedenen Repertoires vermittelt. Wenngleich die empirische Studie von ELY und THOMAS wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Perspektiven auf Diversity liefert, so werden diese idealtypisch einzelnen Arbeitsgruppen zugeschrieben: Jede der drei dort untersuchten Arbeitsgruppen nimmt genau *eine* Perspektive ein, womit eine konstant monokulturelle Gruppenidentität impliziert wird. Dagegen ermöglicht es der hier gewählte Zugang nachzuverfolgen, welche Vielfalt an Repertoires beim Reden über Diversity grundsätzlich am Werk und am Wirken ist. [63]

## 6.2 Fazit und Ausblick

Nachdem die Analyse der einzelnen Repertoires deren jeweilige Verdienste wie auch Schwachstellen differenzieren konnte, erweist sich eine Anreicherung jedes einzelnen Repertoires als viel versprechende Möglichkeit, um bestehende Dichotomien beim Reden über Diversity zu überwinden und die bestehenden Spielräume entsprechend auszuweiten. So ermöglicht das Durchlässig-Werden der historisch gewachsenen, interpretativen Repertoires neue Querverbindungen, welche den quasi-natürlichen Dichotomien und Frontenbildungen – *wir Opfer versus die Täter; wir Realisten versus die Sozialromantiker; wir Humanisten versus die Profitgeier; wir Frauen versus die Männer; wir Visionäre versus die Konservativen* – entgegenwirken und profilierende Abgrenzungen flexibler

handhaben lassen. Bei solchen Erweiterungen geht es grundsätzlich darum, ein Tertium Comparationis für Diversity-Interventionen zu schaffen, vor dessen Hintergrund die einzelnen Maßnahmen bearbeitet werden können. Für potenzielle Akteur/innen heißt dies, eine funktionsübergreifende "language of negotiation" (NORTHCRAFT et al. 1999, S.69) zu erarbeiten, mittels derer die verschiedenen Repertoires zur Diskussion gestellt werden und ein gemeinsamer Referenzpunkt hergestellt werden kann. Vielfalt wie im fünften Repertoire als erstrebens- und lebenswert zu sehen, wird demnach zu einer wichtigen Zielsetzung jeglichen Diversity-Managements. Grundvoraussetzung ist, die bestehende Vielfalt zum Thema aller zu machen. Jedoch gilt es nicht lediglich, mögliche Kippunkte hin zu einem offenen Repertoire wie dem unterschiedsfokussierten Repertoire fruchtbar zu machen, sondern ebenso an dessen Anreicherung und Konkretisierung zu arbeiten. [64]

So kann die Frage nach dem Tertium Comparationis nicht zuletzt auch zur aktuellen Diskussion um die Konkurrenz verschiedener Ansätze beitragen, beispielsweise wenn diskutiert wird, ob Gender-Fragen als parallel (ELY & FOLDY 2003), komplementär (HANAPPI-EGGER 2006) oder antagonistisch (RUNTÉ & MILLS 2006) zu Diversity angesehen werden müssen oder in welchem Verhältnis wiederum Konzepte wie "(Work-) Life Balance" (OSTENDORP 2007; PETERS & MATSCHKE 2006) zu sehen sind. Das Gleiche gilt, wenn gefragt wird, inwieweit bei einer "Cultural Diversity" (COX 1993) lediglich interkulturelle Fragen im Vordergrund zu stehen haben (ERDÖNMEZ 2004) oder ob weitere Dimensionen von Vielfalt mitzudenken seien (BLANK & SLIPP 1994; ELY & THOMAS 2001). Sollen hier Forschung und Praxis produktiv zusammenwirken, so muss zunächst die Wirkweise der einzelnen Repertoires bewusst werden, die für das jeweilige Konzept herangezogen werden, um diese schließlich durchlässiger zu verwenden und aufeinander zu beziehen. Dabei weist die kulturhistorische Bedingtheit der verschiedenen, interpretativen Repertoires darauf hin, wie wichtig es ist, die oftmals vergessene, eingangs aufgezeigte historische Dimension zu berücksichtigen. Sie liefert Einblicke, wie sich das Reden über Diversity aus gesellschaftlichen wie aber auch organisationalen und individuellen Gründen über die Zeit hinweg entwickelt hat, welche Inhalte und Zielgruppen also "vorgespurt" sind und welche nicht mitgedacht werden. Ob bei einem Unternehmen Diversity nun als "Zeitgeist", als "Frauenfrage" oder als "Marktstrategie" entstanden ist, kann zunächst maßgebend für die Vorrangstellung entsprechender Repertoires sein. Quer dazu freilich verlaufen ganz persönliche Anliegen der Individuen in Unternehmen, der Möglichkeiten und Unmöglichkeiten an Interaktionen zwischen diesen sowie die bereits genannten Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen Interessensgruppen, welche allesamt in die Reproduktion bzw. Modifikation bestehender interpretativer Repertoires einfließen. Ein interpretatives Repertoire ist damit immer als Produkt eines komplexen Wechselspiels gesellschaftlicher, organisationaler und personaler Komponenten zu begreifen und als solches hinsichtlich des Redens über Diversity weiter zu beforschen. Während bestimmte interpretative Repertoires in bestimmten Organisationen salonfähiger sind als andere, bringt jede Person ihre individuellen Erfahrungen und Vertrautheiten mit den verschiedenen Repertoires in die Organisation ein, die zudem je nach



organisationalen und gesellschaftlichen Gruppenzugehörigkeiten – sei es als Frauen- oder als Behindertenbeauftragte/r, als Vertriebsleiter/in, als "Change Agent" oder Produktmanager/in – sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Eine derart differenzierte Analyse, die nach spezifischen, unternehmenskulturellen Konstellationen und Wirkweisen in den einzelnen Organisationen fragt, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht geleistet werden. Während hier die verschiedenen Repertoires und ihre Konsequenzen vielmehr gesamt betrachtet wurden, gilt es in nachfolgenden Studien mit Blick auf unterschiedliche Organisationen zu analysieren, in welchen Konstellationen welche Repertoires besonders wirksam sind. [65]

Aufgabe weiterer Diversity-Forschung und -Interventionen im Zeichen des "critical turns" wird es demnach sein, neue Zugänge zum Spannungsfeld "sozial-normativ" versus "ökonomisch-funktional" zu begleiten, ohne diese entlang allzu vertrauter Repertoire (-kombinationen) erneut zu begrenzen. In dieser kreativen Erweiterung der diskursiven Spielräume kann eine besondere Herausforderung, aber auch eine echte Chance für Organisationen gesehen werden, um (ihrer) Vielfalt jenseits von Schönwettertrends situationsgerecht und nachhaltig zu begegnen. [66]

## Literatur

- Antaki, Charles (1994). *Explaining and arguing. The social organization of accounts*. London: Sage.
- Antaki, Charles; Billig, Michael; Edwards, Derek & Potter, Jonathan (2003). Discourse analysis means doing analysis: A critique of six analytic shortcomings. *Discourse Analysis Online*, 1(1), <http://extra.shu.ac.uk/daol/articles/v1/n1/a1/antaki2002002.html> [Zugriff: 24.05.2003].
- Aretz, Hans-Jürgen & Hansen, Katrin (2002). *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster: LIT.
- Bantel, Karen A. & Jackson, Susan E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bauman, Zygmunt (1993). *Postmodern ethics*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Becker, Manfred & Seidel, Alina (Hrsg.) (2006). *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Poeschel.
- Bendl, Regine (2007). *Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs*. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S.11-28). Münster: LIT.
- Billig, Michael (1991). *Ideology and opinions. Studies in rhetorical psychology*. London: Sage.
- Billig, Michael (1996). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology* (2. Auflage). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bisset, Ngaire (2004). Diversity writ large. Forging the link between diverse people and diverse organizational possibilities. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 315-325.
- Blank, Renee & Slipp, Sandra (1994). *Voices of diversity*. New York: Amacon.
- Blom, Herman & Meier, Harald (2002). *Interkulturelles Management*. Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- Bond, Meg A. & Pyle, Tean L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, 7, 252-269.
- Calvasina, Gerald E.; Calvasina, Richard V. & Calvasina, Eugene J. (1994). Thirty years in the hole: Management and antidiscrimination legislation. *Business Horizons*, 37(6), 66-72.

- Cox, Taylor Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Cox, Taylor Jr. (1999). The complexity of diversity: Challenges and directions for future research. In Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace* (2. Auflage, S.235-246). Washington: American Psychological Association.
- Cross, Elsie Y. (2000). *Managing diversity – the courage to lead*. Westport: Greenwood Publishing.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2005) (Hrsg.). *Global ideas. How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1990). The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20, 43-64.
- Dey, Pascal & Nentwich, Julia C. (2006). The identity politics of qualitative research. A discourse analytic inter-text. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(4), Art. 28, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0604286> [Zugriff: 03.03.2007].
- Diaz-Bone, Rainer (2007). Die französische Epistemologie und ihre Revisionen. Zur Rekonstruktion des methodologischen Standortes der Foucaultschen Diskursanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(2), Art. 24, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702241> [Zugriff: 16.04.2008].
- Eberherr, Helga; Fleischmann, Alexander & Hofmann, Roswitha (2007). Altern im gesellschaftlichen Wandel. Alternsmanagement als integrative organisationale Strategie. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S.82-96). Münster: LIT.
- Eberle, Thomas S. (2005). Promoting qualitative research in Switzerland. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 31, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502311> [Zugriff: 03.03.2007].
- Edley, Nigel (2001). Analysing masculinity: Interpretative repertoires, ideological dilemmas and subject positions. In Margaret Wetherell, Stephanie Taylor & Simeon Yates (Hrsg.), *Discourse as data: A guide for analysis* (S.189-228). London: Sage.
- Edwards, Derek (1997). *Discourse and cognition*. London: Sage.
- Edwards, Derek & Potter, Jonathan (1992). *Discursive psychology*. London: Sage.
- Ely, Robin J. (1999). *The role of dominant identity and experience in organizational work on diversity*. In Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace* (2. Auflage, S.161-186). Washington: American Psychological Association.
- Ely, Robin J. & Foldy, Erica G. (2003). *Diversity: Overview*. In Robin J. Ely, Erica G. Foldy & Maureen A. Scully (Hrsg.), *Reader in gender, work and organization* (S.321-326). Oxford: Blackwell Publishing.
- Ely, Robin J. & Thomas, David A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Engel, Roland (2007). Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S.97-110). Münster: LIT.
- Erdönmez, Mukader (2004). *Cultural diversity management as core competence: An integrated model for managing workforce diversity*. Bamberg: Difo-Druck.
- Esslinger, A. Susanne & Braun, Nadine (2007). Möglichkeiten der Integration älterer Arbeitnehmer in der Arbeitswelt. In A. Susanne Esslinger & Deniz B. Schobert (Hrsg.), *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen* (S.123-144). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ettlin, Tony (Hrsg.) (2003). *SeitenWechsel. Lernen in anderen Lebenswelten*. Zürich: Orell Füssli.
- Filler, Ellie; Liebig, Brigitte; Fengler-Veith, Marion & Varan, Kübra (2006). Diversity and Diversity Management in Switzerland. A study of the Top 500 Companies. *Heidrick & Struggles [anzufagen unter <http://www.heidrick.com/>]*.
- Gardenswartz, Lee & Rowe, Anita (1998). *Managing Diversity: A complete desk reference and planning guide* (2. Auflage). New York: McGraw Hill.

Gilbert, G. Nigel & Mulkay, Michael (1984). *Opening Pandora's box: A sociological analysis of scientist's discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hanappi-Egger, Edeltraut (2006). Gender and diversity from a management perspective: Synonyms or complements? *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 3(2), 121-134.

Harré, Rom & Gillet, Grant (1994). *The discursive mind*. Thousand Oaks: Sage.

Hepburn, Alexa & Potter, Jonathan (2003). Discourse analytic practice. In Clive Seale, [Giampietro Gobo](#), Jaber F. Gubrium & David Silverman (Hrsg.), *Qualitative research practice* (S.180-196). London: Sage.

Hepburn, Alexa & Wiggins, Sally (2005). Developments in discursive psychology. *Discourse & Society*, 16, 595-601.

Janks, Hilary (2005). Deconstruction and reconstruction: Diversity as a productive resource. *Discourse*, 26(1), 31-43.

Janssens, Maddy & Steyaert, Chris (2002). *Theories of diversity within organisation studies: Debates and future trajectories*. Paper presented at the *ENGIME-workshop on cities and diversity*, 16.-17. Mai, Leuven, Belgien.

Johnston, William B. & Packer, Arnold H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis: Hudson Institute.

[Kelle, Udo](#) (2000). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In [Uwe Flick](#), Ernst von Kardoff & Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S.485-501). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Keller, Reiner (2004). *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Keller, Reiner (2005). Analysing discourse. An approach from the sociology of knowledge. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), Art. 32, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503327> [Zugriff: 16.04.2008].

Keller, Reiner (2007). Diskurse und Dispositive analysieren. Die Wissenssoziologische Diskursanalyse als Beitrag zu einer wissensanalytischen Profilierung der Diskursforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(2), Art. 19, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702198> [Zugriff: 16.04.2008].

Kirby, Erika L. & Harter, Lynn M. (2001). Discourses of diversity and the quality of work life. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 121-127.

Kirton, Gill & Greene, Anne-Marie (2005). *The dynamics of managing diversity. A critical approach* (2. Auflage). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Koall, Iris & Bruchhagen, Verena (2005). Zum Umgang mit Unterschieden im Managing Gender & Diversity – eine angewandte Systemperspektive. In Gabriella Hartmann & Michaela Judy (Hrsg.), *Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisation und Gesellschaft* (S.17-56). Wien: Edition Volkshochschule.

Koall, Iris; Bruchhagen, Verena & Höher, Friederike (Hrsg.) (2007). *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Münster: LIT.

Krämer, Sybille (2001). *Sprache, Sprechakt, Kommunikation. Sprachtheoretische Positionen des 20. Jahrhunderts*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Krell, Gertraude (1996). Mono- oder multikulturelle Organisation? "Managing Diversity" auf dem Prüfstand. *Industrielle Beziehungen*, 3(4), 334-350.

Krell, Gertraude (2004). *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor*. In Gertraude Krell (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (4. Auflage, S.41-56). Wiesbaden: Gabler.

Krell, Gertraude & Wächter, Hartmut (Hrsg.) (2006). *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*. München: Mering.

Link, Jürgen (2003). Kulturwissenschaft, Interdiskurs, Kulturrevolution. *kultuRRRevolution*, 45/46, 10-23.

Linnehan, Frank & Konrad, Alison M. (1999). Diluting diversity. Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399-414.

Litvin, Deborah R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4(2), 187-209.

- Lorbiecki, Anna & Jack, Gavin (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- McGrath, Joseph; Berdahl, Jennifer L. & Arrow, Holly (1999). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in workgroups. In Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace* (2. Auflage, S.17-45). Washington: American Psychological Association.
- [Mruck, Katja](#); [Cisneros Puebla, César A.](#) & [Faux, Robert](#) (2005). Editorial: About qualitative research centers and peripheries. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), Art. 49, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503491> [Zugriff: 03.03.2007].
- Müller, Catherine & Sander, Gudrun (2005). *Gleichstellungs-Controlling: Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf-Verlag.
- Muhr, Thomas (1994). *ATLAS/ti: Ein Werkzeug für die Textinterpretation*. In Andreas Böhm; Andreas Mengel & Thomas Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen – Konzepte, Werkzeuge, Methoden. Schriften zur Informationswissenschaft* (S.317-324).Konstanz: Universitätsverlag.
- Nealon, Jefferey T. (1999). *Alterity politics. Ethics and performative subjectivity*. Durham: Duke University Press.
- Nentwich, Julia C. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königstein i.T: Ulrike Helmer Verlag.
- Nkomo, Stella M. (1999). *Identities and the complexity of diversity*. In Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace* (2. Auflage, S.247-253). Washington: American Psychological Association.
- Northcraft, Gregory B.; Polzer, Jeffrey T.; Neale, Margaret A. & Kramer, Roderick M. (1999). *Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams*. In Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace* (2. Auflage, S.69-96). Washington: American Psychological Association.
- Ostendorp, Anja (2007). Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede? In A. Susanne Esslinger & Deniz B. Schobert (Hrsg.), *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen* (S.187-212). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ostendorp, Anja & Steyaert, Chris (2006). Diversity and differences in organizations between normalization, marginalization, and alterization – a discourse psychological approach. Paper presented at the *Congress on Qualitative Diversity Research: Looking Ahead*, 19.-20. September, Leuven, Belgien.
- Perelman, Chaim & Olbrechts-Tyteca, Lucy (1971). *The new rhetoric. A treatise on argumentation*. Notre Dame: University of Notre Dame Press. [Orig. 1958: La nouvelle rhétorique: Traité de l'argumentation. Paris: PUF]
- Peters, Sibylle & Matschke, Ursula (2006). Work-life-balance – Ein Thema für Führungsnachwuchskräfte im Kontext von Diversity und Diversity Management. In Manfred Becker & Alina Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S.166-191). Stuttgart: Poeschel.
- Piazza, Karin & Jent, Nils (2007). Behinderung als Chance zur Bewältigung von Komplexität. *HR Today – das Schweizer Human Resource Journal: Gesundheitsmanagement - Strategien ohne Label*, Juli/August, 41-42.
- Potter, Jonathan (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. London: Sage.
- Potter, Jonathan (2003). Discursive psychology: Between method and paradigm. *Discourse and Society*, 14, 783-794.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Prasad, Anshuman (2001). Understanding workplace empowerment as inclusion. A historical investigation of the discourse of difference in the United States. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 51-69.
- Prasad, Pushkala & Mills, Albert (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In Pushkala Prasad, Albert Mills, Michael Eimes & Anshuman Prasad (Hrsg.), *Managing the organizational melting pot. Dilemmas of workplace diversity* (S.3-27).Thousand Oaks: Sage.

- Räss, Daniel (2004). *Offenheit über die sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz*. Bern: Edition Soziothek.
- Runté, Mary & Mills, Albert J. (2006). Cold war, chilly climate: Exploring the roots of gendered discourse in organization and management theory. *Human Relations*, 59(5), 695-720.
- Sepehri, Paivand (2002). *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomischer Relevanz*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Steyaert, Chris & Janssens, Maddy (2003). *Multivoicedness: Organizing (with) difference*. Universität St. Gallen: Skriptekommission. [Org. 2001: Meerstemmigheid: Organiseren met verschil. Leuven: Academic Press/Van Gorcum]
- Stuber, Michael (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Luchterhand.
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1995). *A diversity framework*. In Martin M. Chemers, Stuart Oskamp & Mark A. Costanzo (Hrsg.), *Diversity in organizations. New perspectives for a changing workplace* (S.245-263). Thousand Oaks: Sage.
- Tomlinson, Frances & Egan, Sue (2002). Organizational sensemaking in a culturally diverse setting. Limits to the "valuing diversity" discourse. *Management Learning*, 22(1), 79-97.
- Tung, Rosalie L. (1993). Managing cross-national and intranational diversity. *Human Resource Management*, 32, 461-477.
- Ulich, Eberhard & Wülser, Marc (2004). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Vedder, Günther (2006). *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*. In Gertraude Krell & Hartmut Wächter (Hrsg.), *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung* (S.1-23). München: Mering.
- Verkuyten, Maykel (1998). Attitudes in public discourse: Speakers' own orientations. *Journal of Language and Social Psychology*, 17, 302-322.
- Waldschmidt, Anne; Klein, Anne; Tamayo Korte, Miguel & Dalman-Eken, Sibel (2007). Diskurs im Alltag – Alltag im Diskurs: Ein Beitrag zu einer empirisch begründeten Methodologie sozialwissenschaftlicher Diskursforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(2), Art.15, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702156> [Zugriff: 25.02.2008].
- Wetherell, Margaret (1998). Positioning and interpretative repertoires: Conversation analysis and post-structuralism in dialogue. *Discourse and Society*, 9, 387-412.
- Wetherell, Margaret (2001). *Debates in discourse research*. In Margaret Wetherell, Stephanie Taylor & Simeon J. Yates (Hrsg.), *Discourse theory and practice* (S.380-399). London: Sage.
- Wetherell, Margaret (2003). Racism and the analysis of cultural resources in interviews. In Harry van den Berg, Margaret Wetherell & Hanneke Houtkoop-Steenstra (Hrsg.), *Analyzing race talk. Multidisciplinary perspectives on the research interview* (S.11-31). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wetherell, Margaret & Potter, Jonathan (1988). Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires. In Charles Antaki (Hrsg.), *Analyzing everyday explanation* (S.168-183). London: Sage.
- Wetterer, Angelika (2002). Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung*, 20(2), 129-148.
- Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> [Zugriff: 06.10.2003].
- Wood, Linda A. & Kroger, Rolf O. (2000). *Doing discourse analysis. Methods for studying action in talk and text*. London: Sage.
- Yates, Simeon; Taylor, Stephanie & Wetherell, Margaret (Hrsg.) (2001). *Discourse as data: A guide for analysis*. London: Sage.
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddy (2003). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55-74.

## Zur Autorin

Anja OSTENDORP, Dr. phil., ist Habilitandin und Lehrbeauftragte am Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Universität St. Gallen. Sie befasst sich mit Kommunikation aus diskurspsychologischer Perspektive hinsichtlich unterschiedlicher Anwendungsfelder wie Diversity, Sprachenverwendung, Unternehmenskultur und Change Management.

Kontakt:

Anja Ostendorp  
Lehrstuhl für Organisationspsychologie  
Universität St. Gallen  
Varnbühlstrasse 19  
CH-9000 St. Gallen

E-Mail: [anja.ostendorp@unisg.ch](mailto:anja.ostendorp@unisg.ch)

URL: <http://www.opsy.unisg.ch/>

## Zitation

Ostendorp, Anja (2009). Konsistenz und Variabilität beim Reden über "Diversity": Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen [66 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 1, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs090218>.