

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Anselm Böhmer

Management der Vielfalt

Emanzipation und Effizienz in
sozialwirtschaftlichen Organisationen



Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Niedersachsen, Deutschland

Beiratsmitglieder

Holger Backhaus-Maul, Philosophische Fakultät III, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Sachsen-Anhalt, Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Sachsen, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, Department Soziale Arbeit, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Peter Zängl, Beratung, Coaching und Sozialmanagement,

FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen (wie z. B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, ...). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15474>

Anselm Böhmer

Management der Vielfalt

Emanzipation und Effizienz in
sozialwirtschaftlichen Organisationen

Anselm Böhmer
Institut für Erziehungswissenschaft
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Ludwigsburg, Deutschland

ISSN 2569-2127 ISSN 2569-2135 (electronic)
Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
ISBN 978-3-658-25371-4 ISBN 978-3-658-25372-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25372-1>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mit diesem Buch gehe ich einen Weg, der ebenso bekannt wie herausfordernd ist: der zu einem verbesserten Verständnis gesellschaftlicher Unterschiede. Dass momentan viele unterschiedliche Menschen miteinander zu tun bekommen, ist eine alltägliche Erfahrung. Zugleich ist aber die ebenso alltägliche Erfahrung, dass nicht immer klar ist, wie mit dieser Unterschiedlichkeit umzugehen ist.

Die Erfahrung von Unterschiedlichkeit und unklaren Antworten darauf gilt für die Sozialwirtschaft in besonderem Maß. Im Feld der Erbringung sozialer Dienstleistungen nämlich finden sich Menschen, denen häufig gerade die Abweichung von gesellschaftlichen Normen ein Problem bereitet, sodass sie Unterstützung oder Ergänzung durch Organisationen der Sozialen Arbeit nutzen. Aus diesem Grund sind die Fragestellungen der Sozialen Arbeit – wie z. B. Inklusion, Erziehung und Bildung oder auch Gesundheitsförderung – ebenso für die Sozialwirtschaft von Bedeutung wie die nach der ökonomischen Bearbeitung der Produktion sozialer Dienstleistungen in einem besonders strukturierten Unternehmensumfeld.

Im vorliegenden Buch wird die Auffassung vertreten, dass diese Kombination aus Sozialer Arbeit und ökonomischer Bearbeitung der Dienstleistungsproduktion nicht einfach eine Addition ist. Es genügt also nicht, in die Soziale Arbeit Instrumente und Strategien der Betriebswirtschaft einzuführen. Dafür nämlich unterscheidet sich das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit, aber dazu wurde auch in den zurückliegenden Jahrzehnten das ökonomische Umfeld der Sozialwirtschaft in bemerkenswerter Weise sozial- und wirtschaftspolitisch gestaltet.

Doch ein Weiteres kommt noch hinzu: Nach meiner Auffassung kann auch die Profession Sozialer Arbeit nicht einfach die offensichtlichen Probleme

einer Nutzer_in bearbeiten und dann davon ausgehen, das Wesentliche bereits erledigt zu haben. Vielmehr ist zu berücksichtigen, wie von wem und mit welchem Machtanspruch eine individuelle Lage als Problem definiert und als soziales bearbeitet werden soll. Hier ist noch genauer danach zu fragen, wessen Differenz-Konstruktion von wem und auf welche Weise zum Thema gemacht wird sowie welche alternativen Sichtweisen mindestens hinzugefügt werden können. Gerade aus diesem Grund ist eine enge Verzahnung von Praxis und Theorie, von Profession und Disziplin Sozialer Arbeit so wichtig. Für den vorliegenden Band wird deshalb nicht einfach angenommen, dass Unterschiede zwischen Menschen unmittelbar als Problem angesehen werden müssen. Auch gehe ich nicht davon aus, dass jede Bezeichnung eines Unterschiedes bereits zu einem Unterschied für die betreffenden Menschen führen oder sogar ein Auftrag für die Soziale Arbeit sein muss. Und weil dies auch für die wirtschaftswissenschaftliche Einordnung der Unterschiede gilt, müssen auch ökonomische Selbstverständlichkeiten auf den Prüfstand gestellt werden.

Aus diesem Grund sind die Wege lang, die dieses Buch zurücklegt. Doch bin ich davon überzeugt, dass sie sich lohnen. Es ist ja wenig sinnvoll, einen Weg nur deshalb einzuschlagen, weil er kurz und zielorientiert erscheint. Vielmehr ist es notwendig, sich erst einmal über das tatsächliche Ziel klar zu werden und zu klären, auf welchem Weg und mit welchen Mitteln das dann als sinnvoll erachtete Ziel erreicht werden kann. Daher habe ich mich als Autor auf diesen längeren Weg einer Dekonstruktion und kritischen Rekonstruktion bestehender Bilder von Unterschied, Gesellschaft, aber auch Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft gemacht. Auf diese Weise möchte ich die Leser_innen nicht nur mit Behauptungen eines erkannten Zusammenhanges in Kontakt bringen, sondern auf die spannende und überraschungsvolle Reise der kritischen Selbstverortung mitnehmen.

Dieser Reise sind daher auch die einzelnen Schritte meines Buches gewidmet. Ich möchte sie kurz vorstellen, um im Anschluss wenigstens Abkürzungen zu kennzeichnen. Solche Abkürzungen können gerade für die „eiligen Lesenden“ die Chance bieten, schneller an ein operatives Ziel zu gelangen. Wer allerdings das Zustandekommen des Weges, also der hier vertretenen Argumentationen, mitverfolgen will, ist herzlich eingeladen, die folgenden Abschnitte Schritt für Schritt mitzuverfolgen: Um das Umfeld der Produktion sozialer Dienstleistungen und den damit möglichen Umgang mit Unterschieden der Menschen strukturell und teilweise auch historisch einordnen zu können, frage ich zunächst nach den gesellschaftlichen Gegebenheiten für die sozialwirtschaftliche Produktion (Kap. 1). Dabei rekonstruiere ich moderne Vergesellschaftungen und ihre Herstellung von

Differenzen¹, indem ich deutlich mache, wie sich Kapitalismus, die Verortung von Menschen in den damit gegebenen Produktionsverhältnissen und die Konsequenzen für sie und die Bearbeitung ihrer Unterschiede als Diversity-Management daraus ergeben. Anschließend wird das Management in der Sozialwirtschaft dahingehend untersucht, wie sich Geschäftsprozesse allgemein mit Blick auf die Träger und die unterschiedlichen sozialwirtschaftlichen Strukturen v.a. im deutschsprachigen Raum darstellen (Kap. 2). Spätestens in diesem Zusammenhang wird sich dann die oben vertretene Auffassung begründen lassen, dass Sozialwirtschaft nicht die Addition von Sozialer Arbeit und Betriebswirtschaft sei, sondern sehr spezifische Herausforderungen auf dann ebenso spezifische Weise zu bearbeiten hat. Von dorther lässt sich dann auch die Besonderheit des Diversity-Managements in der Sozialwirtschaft darstellen (Kap. 3). Hier werden die Begriffe der Differenz und Ungleichheit gesichtet, Instrumente des Diversity-Managements vorgestellt, aber besonders die Probleme der Affirmation und der Essentialisierung thematisiert, also die Gefahr, Bestehendes bloß zu bestätigen und dabei Gefahr zu laufen, auch die bestehenden Fehler und Engführungen fortzuschreiben. Zudem besteht mit der Essentialisierung die Gefahr, bestimmte Unterschiede zwischen Menschen als deren natürliche Ausstattung zu deuten und zu übersehen, wie sich soziale Konstruktion, Zuschreibung und Ansprüche auf Privilegierung in eine problematische Engführung von Theorie und Praxis begeben.

Damit ist dann auch das Feld bereitet, sich mit solchen Zuschreibungen auseinanderzusetzen und in der Praxis der Sozialwirtschaft damit mögliche Innovationen des Diversity-Managements zu entdecken (Kap. 4). Hierbei sollen besonders die Fragen der Machtausübung durch die Bezeichnung von Menschen und ihren Gruppen untersucht werden, um damit die Verhältnisse von Herrschaft und Unterordnung kritisieren zu können, die in solche Praktiken der sozialen Bezeichnungen eingeschrieben sind. Die Kritik erscheint mir in diesem Zusammenhang deshalb besonders wichtig, weil sich damit erkennen lässt, wie Soziale Arbeit und die Sozialwirtschaft in die Reproduktion sozialer Ungleichheit verstrickt sind. Damit ist auch Diversity-Management in der Gefahr, diese Verstrickungen mit der Rhetorik des Respekts vor Vielfalt und den Instrumenten der Bearbeitung von Ungleichheit weiterzuführen. Gerade jene Menschen, die sich für eine inklusive Gesellschaft einsetzen und dabei die Mittel der Sozialen

¹Sofern nicht anders vermerkt, werden mit dem hier verwendeten Begriff der Differenz nicht die soziologischen Theorien gesellschaftlicher Differenzierung im Zuge der Modernisierung adressiert, sondern die analytische Kategorie des Unterschieds allgemein.

Arbeit anwenden wollen, sind ja deshalb nicht davor gefeit, in ihren Organisationen bestehende Ausgrenzungen fortzusetzen. Außerdem ist die Reflexivität auch in der Analyse von gesellschaftlichen Unterschieden von Bedeutung. Daher soll auch danach gefragt werden: Gibt es eine Kluft innerhalb des Differenzdenkens, die Differenz reproduziert, damit in seiner Geltung bestätigt und zugleich doch nicht ganz gewährleisten kann? Damit nämlich werden dann weitere Ansatzpunkte für einen alternativen Umgang mit gesellschaftlichen Unterschieden möglich, weil sie andere Ansatzpunkte für die Praxis des Diversity-Managements eröffnen.

In diesen Kontext fügen sich dann auch die Untersuchungen zu jenen Unterschieden ein, die sich aufgrund der ökonomischen Ordnung und der Anordnung ihrer Elemente ergeben (Kap. 5). Dort werden Konstruktion und Dekonstruktion von Unterschieden in ihrer ökonomischen Struktur, v. a. auf gesellschaftlicher Ebene, dargestellt sowie die Organisationen der Sozialwirtschaft als hybride präsentiert und in ihrer Bedeutung für das Diversity-Management diskutiert. Abschließend werden sämtliche Zwischenergebnisse der vorhergehenden Kapitel zusammengeführt und auf diese Weise in eine kritische Anleitung zum Diversity-Management in der Sozialwirtschaft gegossen (Kap. 6). In diesem Kapitel möchte ich zeigen, wie nach all den vorhergehenden kritischen Analysen bestehender gesellschaftlicher, organisationaler und subjektiver Praktiken eine hinreichend informierte Praxis des Diversity-Managements in der Sozialwirtschaft aussehen kann.

Damit ist auch deutlich, wie ein eiliges Lesen des Buches aussehen kann: Der schnelle Einstieg kann mit Kap. 6 erfolgen. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in diesem Kapitel gänzlich darauf verzichtet, Querverweise zu bieten. Das gesamte Kapitel versteht sich als Zusammenführung der vorhergehenden Analysen; die Verweise wären daher flächendeckend und würden den Lesefluss massiv einschränken. Die anderen Teile des Buches allerdings weisen zahlreiche Querverweise auf, die genutzt werden können, um sich ggf. auch nicht-linear im Buch voranzuarbeiten.

Wer sich eher für allgemeine gesellschaftliche Analysen erwärmen kann, wird sich vermutlich in Kap. 1 weiter umsehen; wen die Überlegungen zu einer sozialen Semiotik ansprechen, findet sich in Kap. 4 wieder. Vermutlich empfiehlt sich aber gerade für jene, die im Rahmen ihres Master-Studiums hoffentlich weit mehr Zeit für die Lektüre aufwenden können, ein Lesen von Anfang bis Ende. Dann nämlich sollten auch die argumentativen Zwischentöne leichter vernehmbar und schneller einzuordnen sein.

Bei der Erarbeitung dieses Bandes habe ich eine Vielzahl wissenschaftlicher Ansätze genutzt; v. a. aus der Sozialwirtschaft selbst sowie der Sozial- und der

Erziehungswissenschaft sowie der poststrukturalistischen Philosophie. Dennoch finden sich immer wieder Anleihen in anderen Ansätzen. Wichtig war mir, das Bedenken der gegebenen Verhältnisse mit diesen verschiedenen Bezügen voranzubringen. Ich hoffe, das ist mir über weite Strecken gelungen. Dennoch bleibt eine solche Verbindung von Metatheorie, Theorie und Praxis immer ein Experiment mit all seinen Herausforderungen.

Allen Lesenden wünsche ich eine anregende Lektüre – und gutes Gelingen beim Weiterdenken meiner Vorschläge.

Ludwigsburg und Alice Springs
2019

Anselm Böhmer

Inhaltsverzeichnis

1	Moderne Vergesellschaftungen und ihre Herstellung von Differenz	1
1.1	Kritische Vorbemerkungen zur Epistemologie von Vielfalt	4
1.1.1	Zwei Diskursstränge?	7
1.1.2	Eine Grundlage: Epistemologische Synthese	14
1.2	Moderne Vergesellschaftung	17
1.2.1	Moderne als Differenz	18
1.2.2	Differenzen der Differenzierten	24
1.2.3	Formate der Vergesellschaftung	28
1.2.4	Krisen des Sozialstaates	31
1.3	Der Neoliberalismus in der späten Moderne	35
1.3.1	Entsicherung des Neoliberalismus	37
1.3.2	Sicherung des Lebens?	41
1.3.3	Ästhetik eines nicht-essentialistischen Agonismus	46
1.4	Transformation vergeschlechtlichter Subjektivierungen	49
1.4.1	Soziale Räume struktureller Sorglosigkeit	49
1.4.2	Soziale Räume struktureller Fremde	52
1.4.3	Die Profession Sozialer Arbeit	54
1.5	Familienbezogene Subjektivierung in der Konfiguration von Erwerbsarbeit und Geschlecht	55
1.6	Zum Kategorisieren der Kategorien	58
1.7	Perspektiven der Vielfalt	62
1.8	Die Neuerfindung der Sozialwirtschaft	65
	Literatur	66

2	Management in der Sozialwirtschaft	79
2.1	Zum Begriff des Managements	82
2.1.1	Management von Organisationen	83
2.1.2	Management als Gestalten von Lösungen	86
2.2	Die Sozialwirtschaft.	89
2.2.1	Zum Begriff der Sozialwirtschaft.	93
2.2.1.1	Sozialwirtschaft und Non-profit-Organisationen	93
2.2.1.2	Sozialwirtschaftliche Dienstleistungsproduktion.	98
2.2.1.3	Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	105
2.2.2	Träger und ihre Formationen in der Sozialwirtschaft	111
2.2.3	Strukturen der Sozialwirtschaft	112
2.2.3.1	Logiken sozialwirtschaftlicher Praxis	112
2.2.3.2	Sektoren und Prozesse: Governance	113
2.2.4	Prozesse sozialwirtschaftlichen Personalmanagements.	116
2.2.5	Unternehmensumwelt?	118
2.3	Ausblick: Diversity in der Sozialwirtschaft.	121
	Literatur.	125
3	Ansätze des Diversity-Managements	131
3.1	Diversity	134
3.1.1	Begriffe von Diversity	135
3.1.1.1	Die Herkunft des Begriffs	136
3.1.1.2	Rechtliche Aspekte	141
3.1.1.3	Diskriminierung	143
3.1.2	Essentialisierungen von Andersheit?	148
3.1.2.1	Zur Kritik der Kategorien als Verschleierung von sozialer Positionierung	148
3.1.2.2	Zur Kritik der Kategorien im Diversity-Management	153
3.2	Praxis des Diversity-Managements	155
3.2.1	Diskurse, Ziele und Praxis – Widersprüche im Diversity-Management.	155
3.2.2	Umsetzung des Diversity-Managements in der Sozialwirtschaft	160
3.3	Kritik am Diversity-Management in der Sozialwirtschaft	165
3.4	Fremde als Normalfall	171
	Literatur.	172

4	Bezeichnung als soziale Praxis	177
4.1	Die Bezeichnung der Zeichen	178
4.1.1	Poststrukturalistische Aspekte der Semiotik	178
4.1.2	Das Regime der Bezeichnungen	182
4.2	Das Subjekt als gesellschaftliches Objekt	184
4.2.1	Das Subjekt: Bezeichnung als Begriff	185
4.2.2	Soziale Bezeichnungen	192
4.2.3	Diversity als Zuordnung.	197
4.3	Differenzen der Macht	202
4.3.1	Die allgemeine Norm hinterfragen	202
4.3.2	Vielfältige Bezeichnungen	208
4.3.3	Bezeichnungen als Mechanismen der Ungleichheit	212
4.4	Die Ordnung der Zeichen.	219
4.5	Verhältnissen von Differenz und Hegemonie.	222
	Literatur.	226
5	Differenzordnungen im ökonomischen Dispositiv	233
5.1	Differenzen konstruieren und ordnen.	233
5.1.1	Das Wissen der Differenzen im ökonomischen Dispositiv	234
5.1.2	Zur Produktion der Produktionsverhältnisse	241
5.2	Differenzen dekonstruieren und neu ordnen	246
5.2.1	Macht und Differenz	247
5.2.2	Zwiefalt ökonomischer Ordnung	252
5.2.3	Aufklärung dichotomen Denkens	258
5.3	Differenzen in sozialwirtschaftlichen Organisationen.	260
5.3.1	Hybridität und ihre Bedeutung für ein Diversity- Management der Sozialwirtschaft	261
5.3.2	Differenz „kulturelle Vielfalt“	265
5.4	Regieren der Anderen – Regieren des Selbst.	267
	Literatur.	271
6	Inklusives Diversity-Management – Emanzipation und Effizienz	277
6.1	Differenz der Differenzen	279
6.2	Praxis sozialwirtschaftlichen Diversity-Managements	282
6.2.1	Diversity-Management für die Nutzer_innen sozialer Dienstleistungen.	283
6.2.2	Diversity-Management für die Mitarbeitenden sozialwirtschaftlicher Organisationen	289

6.3	Sozialwirtschaftliches Management und Diversity	294
6.4	Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihr Diversity-Management.	299
6.5	Perspektiven des sozialwirtschaftlichen Diversity-Managements	302
	Literatur.	305
	Literatur.	307

Moderne Vergesellschaftungen und ihre Herstellung von Differenz

1

Dass Vielfalt zur Moderne zählt, überrascht kaum. Die Freisetzung der Individuen in den politischen Revolutionen und gesellschaftlichen Transformationen des 18. Jahrhunderts in Europa und Nordamerika¹ hatten ja gerade zum ausdrücklichen Ziel, Gleichheit, Freiheit und Solidarität unter den Menschen zu ermöglichen.² Damit aber wurden nicht allein Individuen freigesetzt aus bisherigen gesellschaftlichen Ordnungen von Zugehörigkeit und Statusdifferenz, sondern gruppierten sich neu und verließen somit aktiv ihre angestammten sozialen Positionen. Doch nicht allein die Individuen verließen ihre bisherigen Zuordnungen, auch diese Zuordnungen selbst gerieten in Bewegung. Gesellschaftliche Ordnungen wie die des Feudalismus wurden abgelöst. Die bisherige gesellschaftliche Struktur wurde allerdings nicht einfach aufgelöst. An der Stelle der bisherigen

¹Die folgenden Hinweise sind auf die zentrale Thematik des vorliegenden Buches zugeschnitten. Ich erhebe nicht den Anspruch, die Modernisierung auch nur in Ansätzen vollständig zu rekonstruieren. Insbesondere rassismuskritische und postkoloniale Perspektiven wären hier noch in weit größerem Umfang bereitzustellen, als es mir aus Platzgründen möglich war. Vgl. daher für viele weitere einschlägige Positionen Mbembe (2017); Sarr (2019).

²Zur Semantik des Begriffs Gesellschaft vgl. die Rezeption von Laclau und Mouffe in Demirović (2007); Reckwitz (2006). Insofern soll im weiteren Verlauf Abstand genommen werden von territorialen, nationalen, staatlichen oder anderweitigen Container-Konzepten von Gesellschaft. Vielmehr wird Gesellschaft verstanden als vorläufiges Ergebnis einer diskursiven Praxis, die einen Sinnhorizont entwirft, ohne ihn je vollumfänglich erreichen oder gar befestigen zu können. Die diskursive Praxis des Spiels mit Signifikanten und ihren Bedeutungen wird hierin als andauernden Kampf um hegemonialen Sinn verstanden (vgl. näher Abschn. 1.3.3 sowie Kap. 4). Ein spezifischer Sinn in kapitalistisch verfassten Gesellschaften kann dabei u. a. in Zweckrationalität, Tauschprinzip und Profitorientierung gesehen werden (so z. B. Adorno 1997; Horkheimer und Adorno 1997).

erwuchs eine neue. Wie sehr die „moderne“ sich von der vorherigen unterschied und wie sie sich weiter entwickelte, darüber ließe sich höchst Unterschiedliches sagen. Doch für die Menschen in diesen Gesellschaften bedeutete dies zumindest, dass sie nunmehr nach Klassen, Schichten oder auch Milieus anders als vor der Moderne verteilt gedacht werden konnten. Dadurch wiederum werden Konflikte um Positionierung und Vorherrschaft sehr viel wahrscheinlicher, weil deren Inhalte nun nicht mehr in vermeintliche überzeitliche, gar metaphysische Ordnungen eingebettet sind, sondern jeweils neu umkämpft, verhandelt und bestritten werden können.

Es zeigte sich im Verlauf der Jahrhunderte, dass damit nicht einfach eine „Gleichfreiheit“ (Balibar 2012) aller verwirklicht wurde, sondern neue gesellschaftliche Positionierungen und so auch neue Möglichkeiten der Teilhabe an Ressourcen, Macht und Anerkennung (zu deren Verwobenheit in ‚situierter Macht-Wissens-Anerkennungs-Komplexen‘ vgl. Naumann 2016, S. 39) ebenso geschaffen wurden wie diskriminierende Verhältnisse der Verringerung oder gar des Ausschlusses solcher Teilhabe. Und doch hat die Moderne eine Chance eröffnet, die zuvor nicht in dieser Weise gegeben war – die der sozialen Mobilität. Wenn auch die Möglichkeiten sozialer Mobilität zahlreiche Einschränkungen erfahren und recht voraussetzungsvoll sind (vgl. Bourdieu 1987, 2012; Bourdieu und Passeron 1971), so sind damit jedoch mindestens Hoffnungen, Erwartungen oder auch Ansprüche verbunden, dass moderne Gesellschaften sozialem Wandel der Einzelnen wie auch der Gesellschaft als einer ganzen nicht im Wege stehen mögen (zur kulturellen Konfliktlogik der Moderne aus einer postmarxistischen Perspektive vgl. Reckwitz 2006; zur Perspektive der Kritischen Theorie auf das Individuum in der Moderne Demirović 2019a, b; Ludwig 2016).

In diesen historischen Komplex und seine Folgen für die Unterschiedlichkeit der sozialen Positionierungen und Adressierungen von Menschen ist auch die Thematik des vorliegenden Buches eingebettet. Damit also ist Diversität zunächst einmal als analytisches Konzept zu denken, das dann im Zusammenhang mit Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmen eine zunehmende Popularität gewinnen konnte (vgl. Budde 2017, S. 22).³ Damit verbunden sind jene Debatten um Gleichstellung von Männern und Frauen im Berufsleben, von Menschen unterschiedlichen Alters oder mit bzw. ohne familiären Bezügen zu Migration etc. Die Ziele solcher Debatten und der aus ihnen mitunter

³Zur Problematik der Repräsentierbarkeit von Realität in Wissen im Zeitalter der Moderne vgl. Laclau (2010, S. 37).

resultierenden Strategien sind nicht immer eindeutig zu bestimmen: Es mag sich um Anliegen von Gerechtigkeit bislang unterrepräsentierter Gruppen beim Zugang zu begehrten Positionen und Ressourcen handeln, es kann einem Mangel an bisher üblichen Mitarbeitenden oder Kund_innen des Unternehmens zu mangeln beginnen, es könnte auch die Hoffnung auf einen Zugewinn an Kreativität und somit möglichen wirtschaftlichen Erfolg auf den Märkten des Unternehmens sein. Bislang eher selten wird im Diversity-Diskurs die Frage nach gesellschaftlicher Ungleichheit gestellt (vgl. Heite 2010, S. 188). So wird bereits die „Bedeutungsschwere“ sichtbar, die daher rührt, dass der Begriff Diversity „aufgeladen [ist] mit Vorstellungen über Differenz, Normalität, Andersheit, Zugehörigkeit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Freiheit“ (Heite und Vorrink 2018, S. 1148). Insofern ist es mehr als sinnvoll, den Begriff und sein hier zu untersuchendes betriebliches Einsatzfeld, das Diversity-Management, näher zu bestimmen.

Immer wieder sind Befürchtungen zu vernehmen, Diversity-Management, also das Planen, Steuern, Überprüfen und Anpassen unternehmerischer Prozesse unter der Berücksichtigung vielfältiger Kategorien sozialer Zugehörigkeit, befinde sich doch im Fahrwasser einer neoliberalen Bewirtschaftung von Individuen, ihren Körpern und ihrem Denken sowie ihrem subjektiven Verhältnis zu sich und ihrer Welt (vgl. Böhmer 2017a, S. 43 ff.).⁴ Allerdings werden auch kritische Aspekte formuliert dahingehend, die gemeinhin als Gruppenidentitäten aufgefassten Kategorien der Ausgrenzung und Benachteiligung (klassisch intersektionell: *race*, *class*, *gender*; vgl. ebd., 50 ff. sowie Abschn. 1.6 dieses Buches) ihrerseits in mindestens zwei Richtungen kritisch zu reflektieren: auf die fragliche Homogenität der mit diesen Kategorien bezeichneten⁵ Gruppenmitglieder sowie auf die fragliche Essentialität der Kategorien hin. Die Frage zur Homogenität könnte lauten: Sind alle Männer, alle Frauen, alle Jugendlichen, alle im Ruhestand Befindlichen ... gleich? Die zur Essentialität wirft Fragen auf wie: Sind z. B.

⁴Dabei wird die Bewirtschaftung von Individualität bereits deutlich vor dem Aufkommen des Neoliberalismus verortet und kritisiert: „Den Einzelnen wird in der bürgerlich-liberalen Familie ein Gewissen, gesellschaftliche Verhältnisse zu Inwendigem gemacht. Für die bürgerlichen Freiheiten kämpfend, sollen sie lernen, sich selbst zu bekämpfen, Verantwortung für sich und ihre Familien zu übernehmen, also die psychische Instanz des realitätsgerechten Ich mit der Fähigkeit des Vor- und Überblicks auszubilden“ (Demirović 2019a, S. 58; rekuriert auf Horkheimer sowie Horkheimer & Adorno).

⁵In diesem Buch werden die Begriffe „Kategorie“ und „Bezeichnung“ synonym verwendet, da sie in Rekurs auf Aristoteles als systematische „Aussageklassen“ (Aristoteles *Metaph* 1026a) aufgefasst werden. Insofern ist auch mit dem Terminus „Bezeichnung“ in der Regel nicht eine einmalige Aussage, sondern die systematische Nutzung eines Zeichens gemeint.

ethnische oder geschlechtliche Zuordnungen durch natürliche Ursprünge zu erklären oder sollten sie vielmehr als soziale Konstruktionen gedeutet werden?

Was also mit dem hier vorliegenden Band zur Diskussion steht, ist das Feld⁶ des Diversity-Managements in der Sozialwirtschaft vor dem Hintergrund einer vielfältig fraglichen sozialen Ordnung. Insofern sind zunächst einige begriffliche Klärungen nötig, um auf diese Weise eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sich die Differenzen z. B. einer Belegschaft oder des Kreises unterschiedlicher Nutzer_innen verstehen lässt. Erst von dorthier ist es möglich, in diesem Sinne angemessene Antworten auf die Frage nach dem Management der Differenz zu finden.

Mehr noch, auch das Feld dieser Differenzen ist eingebettet in gesellschaftliche Verhältnisse, u. a. auch solche der Machttheorien (vgl. Budde 2017, S. 22). Denn nur auf diese Weise kann davon ausgegangen werden, dass Differenzen nicht als „schön bunt hier“ verkürzt und entschärft werden, sondern dass sich die Fachkräfte der Sozialwirtschaft „gegen nationalistische, rassistische und ethnische Vorstellungen engagieren“ (Scherr 2008, S. 11), dabei von einer allgemeinen Streubreite menschlicher Eigenschaften, Kompetenzen und Anziehungen (vgl. Eggers 2010, S. 34) ausgehen und dies auch in ihren Diensten und Einrichtungen sowie der Angebotsentwicklung und -vermarktung verwirklichen können. Diesem Zweck sind die nun folgenden Analysen verpflichtet.

1.1 Kritische Vorbemerkungen zur Epistemologie von Vielfalt

Wer sich mit Vielfalt in der Sozialwirtschaft beschäftigt, stößt alsbald auf eine Vielzahl von Begriffen, die Vielfalt thematisieren, – Heterogenität, Differenz, Diversität oder auch schlicht Vielfalt oder Unterschied sind einige der Formulierungen, denen man in diesem Feld begegnen kann. Mag man auf den ersten Blick davon ausgehen, dass es sich hierbei um Synonyme handelt, dass man diese Worte also unproblematisch gegeneinander austauschen kann, wird man spätestens dann eines Besseren belehrt, wenn man sich mit den einschlägigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen befasst. Gerade die Sozialwissenschaften haben

⁶Der Begriff des Feldes wird in diesem Buch in Anlehnung an Bourdieu und Wacquant (2006) verwendet, um „unterschiedliche Bereiche des sozialen Lebens [...], die durch bestimmte symbolische Codes, Positionierungen und Rangordnungen strukturiert sind“ (Moebius 2019a, S. 402), zu beschreiben.

hier eine intensive Analyse und ein daraus entwickeltes Vokabular entwickelt, das die erarbeiteten systematischen Unterscheidungen und Abstufungen von Phänomenen im empirischen Feld mit möglichst eindeutiger Begrifflichkeit zu belegen bestrebt ist. Insofern werden auch im hier vorliegenden Band die Begriffe in den unterschiedlichen Kapiteln so differenziert, wie es die jeweilige Sachanalyse erfordert (vgl. u. a. Kap. 3).

Doch geht es hier nicht um eine theoretische „Fingerübung“, die als vermeintlicher Selbstzweck in wissenschaftlichen Debatten zum Zuge käme, mit „der Praxis“, derjenigen der Sozialwirtschaft besonders, aber nichts zu tun hätte.⁷ Im Gegenteil: Die hier mit dem Bemühen um wissenschaftliche Exaktheit entwickelten Begriffe dienen keineswegs einer bloß auf sich selbst bezogenen Wissenschaft, sondern folgen einem Selbstverständnis wissenschaftlichen Arbeitens, dementsprechend Wissenschaft die Fragen der Praxis aufgreift, sie mit dem Privileg der kritischen Distanz und der Entlastung von Entscheidungs- und Handlungsdruck systematisch in den Blick nimmt, dabei auch der Komplexität der Praxis Rechnung trägt und schlussendlich zu Einschätzungen gelangt, die sie den praktisch Handelnden, hier konkret: den Professionellen in der Sozialwirtschaft, als Handlungsempfehlung anbietet. Dies ist deshalb möglich, weil Theorie und Praxis nicht als zwei voneinander abgetrennte Sphären gedacht werden, sondern weil beide miteinander verschränkt sind. Theorie steht immer schon in praktischen Bezügen und kann daher nicht von der Praxis abgetrennt werden, selbst wenn die fraglichen Praxisfelder different sind.⁸ Dabei werden die Fachkräfte keinesfalls als bloß Aufnehmende gesehen, die den Erkenntnissen der

⁷Zum Praxisbegriff in seiner kulturtheoretischen Lesart sei einstweilen folgender Hinweis aufgegriffen: „in fact, culture concerns concrete action and active thinking in the present. In other words, it concerns praxis.“ (Brighenti 2019, S. 485). Vgl. den Überblick aus der Perspektive der Geschlechterforschung von Völker (2019); zu handlungstheoretischen Grundmodellen Moebius (2008, S. 59 f.); sowie dann ausführlicher zur Konstitution von Subjektivität und Gesellschaft in praktischen Kontexten nach Laclau (2010, Kap. 4). Durch diese knappen Hinweise sei auch für den folgenden Argumentationsgang markiert, dass es sich beim hier verwendeten Praxisbegriff folglich nicht um einen der Interaktionen von Individuen handelt, sondern um eine feldspezifische Praxis, die aufgrund der dort gegebenen Strukturen und Normative überindividuell zu lesen ist (vgl. Foucault 1981).

⁸In einer literaturwissenschaftlichen Annäherung an diese Fragestellung wird bemerkt: „[...] theory is not just another name for practice. It is the name for all the ways people have tried to stand outside practice in order to govern practice from without. Our thesis has been that no one can reach a position outside practice, that theorists should stop trying, and that the theoretical enterprise should therefore come to an end.“ (Knapp und Michaels 1982, S. 742).

Wissenschaft Folge zu leisten hätten, sondern die Wechselbeziehung von Theorie und Praxis, von systematischer Reflexion und kritischer Überprüfung von vermeintlichen Selbstverständlichkeiten oder noch nicht erklärlichen Problemen im Handeln einerseits und kompetentem, erfahrenem und sich reflexiv weiter entwickelndem Verstehen praktischer Zusammenhänge andererseits inspirieren sich im günstigen Fall wechselseitig. Was also mit dem hier vorliegenden Buch versucht wird, ist die Berücksichtigung praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse in einem wechselseitigen Austausch- und durchaus kritischen Verhältnis, um auf diese Weise dem professionellen Handeln gemeinsam Impulse zu bieten.

Insofern kommt es nicht allein auf begriffliche Exaktheit an, sondern mehr noch darauf, mit dieser Exaktheit ein Wissen zu entwickeln, das sich in der Praxis bewährt. Doch welcher Art sollte diese Bewährung sein? Zunächst zu nennen sind die Herausforderungen einer Wissenschaftlichkeit, die einerseits praktische Herausforderungen als solche anerkennt, sich zugleich aber des Dilemmas bewusst ist, dass eine instrumentelle Steuerung menschlicher Interaktionen grundsätzlich fragwürdig ist. Diese Fragwürdigkeit wird gleich aus mehreren Gründen betont. So lassen sich Menschen in ihren sozialen Verhältnissen nicht mit derselben Präzision steuern, wie man das für materielle Verhältnisse i. a. annimmt. Zudem ist fraglich, wer mit welchem Recht wen in welcher Form berechtigt steuern dürfte. Und schließlich ist in einer historischen Situation die direkte Einflussnahme auf Menschen begründungsbedürftig, wenn zwar zahlreiche Bedrohungen (Klimawandel, Krisen des bestehenden Finanzsystems etc.) ersichtlich sind, nicht aber die tatsächlichen Auswege für die Zukunft (vgl. zu diesen und weiteren paradoxalen Problemen der Lebensführung unter erziehungswissenschaftlicher Hinsicht Wimmer 2016).

Bereits seit vielen Jahren wird der Sozialen Arbeit allgemein und der Sozialwirtschaft (wie übrigens auch der Sozialplanung) immer wieder der Vorwurf entgegengehalten, dass man sich der „Ökonomisierung“ unterworfen habe. Damit ist der Gedanke angesprochen, in einer Gesellschaft, die sich als kapitalistische versteht und folglich ökonomische Ansätze zur Bewirtschaftung von Kapital besonders befürwortet, könne sich kaum ein Feld innerhalb der Gesellschaft dieser ökonomischen Logik widersetzen. Dies gelte z. B. für Ansätze wie die Aushandlung von Beziehungen und Tauschaktionen am Markt, durch die Investition von Kapital, das sich mit Mehrwert zurückgewinnen lasse sowie Verhältnisse von individueller Nutzenmaximierung und Konkurrenz. So sei denn auch die Soziale Arbeit und ihre Sozialwirtschaft in der andauernden Gefahr, sich mit einer ökonomischen Logik einzulassen und dabei eine Vielzahl von weiteren Möglichkeiten aus dem Blick zu verlieren, Menschen soziale Dienstleistungen anzubieten. Die bestehenden Produktionsverhältnisse sozialer Dienstleistungen hingegen hätten nur

den ökonomischen Vorteil zum Ziel, verfolge ihn mit instrumenteller Vernunft, vernachlässige aber emanzipatorische und gesellschaftskritische Gesichtspunkte nicht nur, sondern lehne sie im extremeren Fall gänzlich ab.⁹

Damit ist natürlich nicht gemeint, die Sozialwirtschaft als eine Ökonomie des Sozialen solle sich nicht mit ökonomischen Fragen befassen. Ein solches Ansinnen ist ganz offenkundig widersinnig. Vielmehr kann es darum gehen, die ökonomischen Aspekte des professionellen Handelns ökonomisch zu bearbeiten, diese ökonomische Einstellung aber dabei nicht auf alle Felder des sozialen Handelns auszuweiten – und v. a. nicht auf jene, welche die alltäglichen Beziehungen der Menschen prägen. Gerade für diese entwickelt die Soziale Arbeit mit ihren Diensten und Einrichtungen, in Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, sozialen Bewegungen und den Selbstvertretungen von Menschen in besonderen Lebenslagen soziale Angebote. Es gilt also, nicht einfach „dagegen“ zu sein, sondern zu strukturieren, zu ordnen, abzuwägen und differenziert zu agieren, im praktischen Handeln ebenso wie im kritischen Analysieren.

Nimmt man diese Kritik an der Ökonomisierung ernst, kann es also im zuvor skizzierten Sinne darum gehen, mit einer begrifflichen und analytischen Exaktheit jene Zusammenhänge zu untersuchen und darzustellen, die zu einer vereinseitigenden Ökonomisierung des Handelns in der Sozialwirtschaft beitragen. Folgt man diesem Anspruch gerade für das Diversity-Management in der Sozialwirtschaft, also demjenigen Themenbereich, dem sich der vorliegende Band widmet, so werden für gewöhnlich zwei unterschiedliche Formen unterschieden, wie im nun folgenden Abschnitt gezeigt werden soll.

1.1.1 Zwei Diskursstränge?

Untersucht man die aktuellen Veröffentlichungen zum Diversity-Management, so lassen sich grob zwei Diskursstränge unterscheiden. Ein *erster Debattenzusammenhang*

⁹Zum Begriff der Emanzipation aus einer gesellschaftskritischen Perspektive vgl. allgemein einfürend Demirović (2019b); Laclau (2010, S. 23 ff.). Emanzipation bedeutet somit die identitätskritische Öffnung menschlicher Praxis in sozialen Bezügen, die sich der Dialektik von Transparenz und Opazität des Selbstbezugs in ihrer weltlichen Verortung stellt, in diesem Ringen jedoch nicht an ein Ende gelangen kann. Als Begründung für eine solche Praxis vernetzter Partikularität wird angeführt, dass „das Universelle keinen eigenen Inhalt besitzt, sondern eine abwesende Fülle ist – oder eher der Signifikant der Fülle als solcher, der eigentlichen Idee von Fülle“ (Laclau 2010, S. 40). Vgl. weiterführend v. a. Abschn. 1.2 sowie 4.1.1.

kann als funktionalistisch und affirmativ beschrieben werden (vgl. hier neben vielen anderen Bührmann 2016 sowie jüngst Kergel 2019). Damit gemeint sind Ansätze und Positionen, die bestimmte Verschiedenheiten als gegeben annehmen, damit bestätigen („affirmieren“) und darum bemüht sind, hier funktionale Umgangsweisen mit solcher Vielfalt anzubieten – wahlweise im Interesse der Unternehmen oder der Mitarbeitenden, mitunter auch der Kund_innen. Diese Sichtweise ist also auf den ökonomischen Nutzen des Diversity-Managements gerichtet.

Was in einem solchen Zugang fehlt, sind einige der Fragestellungen, wie sie in den jüngeren wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit diesem Themenfeld zu finden sind. Dazu zählen Fragen wie jene

- zur binären Logik: Warum ist die Ordnung von Diversität in der Regel binär strukturiert – fragt also mit einer zweistelligen Logik nach ‚den einen und den anderen‘, mitunter auch nach ‚wir und sie‘, nach ‚Männer und Frauen‘, nach ‚Menschen mit und solchen ohne Migrationshintergrund‘ etc.? Lassen sich nicht auch andere Logiken nutzen, die nicht nur einen Normfall und eine Abweichung davon markieren?
- zur Kategorialität: Wie lassen sich Kategorien systematisch und situationsübergreifend nutzen, wenn sie doch stets eine bestimmte Ordnung einführen, die nicht zwingend von jeder_jedem geteilt oder für das Selbstverständnis in einer bestimmte Situation als bedeutsam angesehen wird? So ist z. B. die Frage zu stellen, ob, wo und wie die Kategorie Geschlecht für soziale Prozesse von Bedeutung sein kann. Ähnliches lässt sich fragen für die Kategorien Alter, Klasse, Migration, Hautfarbe, körperliche Besonderheiten u. v. m.
- zur Macht, Definitionshoheit beanspruchen zu können: Wer definiert mit welchem Recht, welche Kategorie in einer bestimmten Situation als relevant angesehen wird und welche nicht? Wann also ist es legitim oder sogar zwingend erforderlich, eine bestimmte Kategorie zur Ordnung sozialer Zusammenhänge zu nutzen? Was ist die Begründung dafür? Wer also hat aus welchen Gründen die Macht, solche Kategorien zu definieren, sie als gesellschaftliche Inklusionspfade auszugeben („wer dieser Kategorie entspricht, hat Anteil an einem bestimmten gesellschaftlichen Vollzug“) und damit zugleich Exklusion vorzunehmen, da so auch bestimmt wird, welche „Kategorienträger_in“ als von der hegemonial definierten Norm abweicht?
- zur Reifikation und zum Essentialismus: Wie kann man vermeiden, dass die als Interpretationshilfen zu verstehenden Kategorien dazu beitragen, soziale

Zuschreibungen als „Sachverhalte“ zu behaupten (Reifikation), die sich dann auch noch an einzelnen ihrer Träger_innen als „natürliche Eigenschaft“ (Essentialismus) ausweisen ließen?¹⁰

Aus diesen Anfragen ergibt sich die *zweite Perspektive*, mit der Diversity und ihre Praxis kritisch und emanzipatorisch angelegt reflektiert werden kann. Damit also lassen sich nicht mehr einfachhin soziale Zuordnungen zu Kategorien wie Geschlecht, Klasse oder ethnischer Zuordnung bestätigen. Vielmehr müssen sie zunächst einmal kritisch auf ihre gesellschaftlichen Grundlagen und Konsequenzen hin befragt werden. Daran anschließend lassen sich die für die Individuen in ihrer Entscheidungshoheit größtmöglichen Freiheitsspielräume erkennen und die ggf. nicht mehr möglichen Freiheitsaspekte reflektieren. Somit kann eine sozialwirtschaftliche Praxis vorgeschlagen werden, die sich dieser Gegebenheiten im Rahmen des Möglichen bewusst ist und nicht einfach soziale und gesellschaftlich-hegemoniale Gegebenheiten bestätigt.

Dass affirmative und kritische Diskursstränge¹¹ nur schwer miteinander verbunden werden können, liegt auf der Hand: Entweder man arbeitet affirmativ und bestätigt, was ist, – oder aber man arbeitet kritisch und stellt in Frage, was ist. So könnte man argumentieren und häufig findet man auch solche Auffassungen (vgl. z. B. Bührmann 2016, S. 77; Dahme und Wohlfahrt 2015). Der hier vorliegende Band allerdings versucht sich an einem anderen Zugang, trotz der durchaus guten Gründe, die im allgemeinen an einer solchen Frontstellung angeführt werden. Dieser andere Zugang versucht, die affirmativen und kritischen Zugänge auf

¹⁰Bereits hier wird deutlich, welcher erkenntniskritischen und epistemologischen Linie der vorliegende Band folgt: einem sozialkonstruktivistischen Verständnis im weiteren, diskursiv-performativen Sinne. Insofern wird davon ausgegangen, dass begriffliche Zuordnungen Ergebnis sozialer Verhältnisse und der mit ihnen einhergehenden Zuschreibungen sind, mit denen soziale Ordnungen fest- und fortgeschrieben werden (vgl. mittlerweile klassisch Butler 1997). Nicht aber wird damit beabsichtigt, eine machtvolle Position zu beanspruchen, die Epistemologie als „Maßstab und (Ein-)Ordnungsmuster“ (Völker 2019, S. 515) zu deklarieren. Vielmehr ergeben sich unterschiedliche Formen von Epistemologie je nach Situation und deren Rahmung (vgl. den nachfolgenden Abschn. 1.1.2).

¹¹Krell et al. unterscheiden nicht nur die hier verwendeten beiden, sondern insgesamt vier verschiedene Perspektiven von Studien zum Thema Diversity: funktionalistische, interpretative, poststrukturalistische und (ideologie-)kritische (vgl. Krell et al. 2018, S. 4 f.). Im hier vorliegenden Band werden die erste als *affirmative* und die letzten beiden gemeinsam als *emanzipatorische* aufgefasst, die interpretative liegt analytisch quer dazu und hat hier vornehmlich methodische Bedeutung.

ihre *gemeinsamen* epistemologischen Grundlagen hin kritisch zu befragen. Insofern soll zunächst geklärt werden, wie sich diese Grundlagen eines gemeinsamen Verständnisses des Wissens darstellen, wie sich also dabei die Konzeptionen von Wissen gleichen, welche Stärken und Schwächen ihre Verständnisformen mit sich bringen – und wie man ggf. die Vorteile der jeweiligen Position nutzen kann, um einer ebenso kritischen wie konstruktiven Alternative Wege zu eröffnen.

Das mag gerade jene verwundern, die sich einer kritischen Position in diesem Diskurszusammenhang verpflichtet sehen: Kann man denn jenseits einer kritischen Stellungnahme auch affirmativ argumentieren? Mir scheint, dass dies zumindest nicht unmöglich ist – und zwar aus zwei Gründen: einem sachlogischen und einem strategischen.

Der sachlogische Grund für die Infragestellung einer unveröhnlichen Frontstellung rührt daher, dass mit der Frage nach einer Kritiknotwendigkeit noch nicht die positive Antwort gegeben ist. Insofern soll auch im vorliegenden Band kritisch gefragt werden, aber eben erst nach den Ergebnissen dieser Befragung auch die Entscheidung erfolgen, welche Positionen als – dann aus guten Gründen – abzulehnende verstanden werden können. Der strategische Grund wiederum ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass es Differenzen zwischen Menschen und Personen gibt; diese Differenzen fallen zwar nicht „vom Himmel“, sind aber durchaus wirkmächtig, was ein Blick in die einschlägigen Statistiken (z. B. der Bildungsabschlüsse, der Einkommenslagen o. a. m.) zeigt. Folglich sollte eine kritische Haltung diesen Ausschlüssen gegenüber dazu führen, sie nicht analytisch oder politisch aus dem Blick zu verlieren. Vielmehr müssen solche Differenzen, deren Legitimität nicht emanzipatorisch zu begründen ist, als solche bezeichnet und revidiert werden, sofern eine angemessen kritische Umgangsweise aus ethischer und politischer Perspektive angestrebt wird.

Um aber klären zu können, was in diesem Zusammenhang – jeweils – legitim, begründet, revisionsbedürftig oder angemessen sei, müssen dazu die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Es bedarf also gewissermaßen einer Begründung zweiter Ordnung, um die Begründung für Differenzen oder deren Kritik vorlegen zu können. Des Weiteren bedarf es der Klärung logischer, epistemologischer und signifizierender Voraussetzungen für solche Begründungen, um sie in einem angemessenen Feld und in diesem angemessener Form darlegen zu können. Erst dann kann mit einiger Plausibilität begründet werden, welche Affirmation sachlogisch (und eben nicht bloß aus strategischen Erwägungen der Nützlichkeit für jene, die durch Differenzsetzungen benachteiligt werden) akzeptabel sind.

Eine solche Klärung der Bedingungen für die Möglichkeit einer Begründung zweiter Ordnung ist folglich alles andere als belanglos; sie dient, wenn auch mit einem längeren Anweg, der Klärung, was in welcher Form in der Praxis

(hier: der Sozialwirtschaft) als begründet angenommen werden kann und was aus diesen Gründen zurückzuweisen ist. Einem solchen Weg hin zu einem in dieser Weise transzendentalen Verständnis praktischen Handelns sind einige Zwischenschritte des vorliegenden Buches gewidmet. So soll es zunächst darum gehen, die Verbindung von affirmativen und kritischen Zugängen durch den Ausweis von deren gemeinsamer erkenntnis- und wissensbezogener Grundlage zu ermöglichen. Dennoch bedarf es einiger weiterführender Überlegungen, die nach den Bedingungen der Möglichkeit von Bezeichnung, Bedeutung und Verschiebungen innerhalb dieser Verständnisformen fragen. Dem sind mit unterschiedlichen Zugängen dann einige der folgenden Kapitel (v. a. die Kap. 4–6) gewidmet.

Im Tiefenblick auf die Konstruktion von gesellschaftlicher Differenz lässt sich zunächst einmal sehr allgemein festhalten, dass hier Zuordnungen als zweipolige Strukturen einer kritischen Perspektive entworfen werden. Im Konzert mit der Herstellung von Normalität bedeutet dies in aller Regel, dass ein Normalfall und ein davon abweichender konstruiert werden. Für die Dichotomie der Geschlechterordnung hat dies klassisch bereits Simone de Beauvoir gezeigt, indem sie von einem „zweiten Geschlecht“ sprach, das also dadurch charakterisiert sei, das es als vom ersten, normativen als anderes und damit abweichendes gesetzt werde und sich selbst setzen lasse (vgl. Beauvoir 1949; zur solcherart gelagerten feministischen Herrschaftskritik Holland-Cunz 2018, S. 5 f.).

Mit dieser binären Normierung zeigt sich bereits, dass beide Auffassungen zur Kategoriennutzung einen gemeinsamen logischen Fluchtpunkt haben. Denn sowohl die funktionalistische Auffassung, Unterschiede würden eben bestehen und müssten in einem Diversity-Management nun effektiv und für alle Gruppen „richtig“ gelenkt werden, als auch die kritische Auffassung, Differenzen seien Ergebnisse gesellschaftlicher Prozesse, müssten als solche durchschaut und könnten dann auch verändert werden, sind der gemeinsamen Logik verpflichtet, eine Differenz könne erkannt werden mit der Folge, dass Individuen eindeutig einer solchen Differenz(teil)gruppe zugeordnet werden können (im vorausgehenden Beispiel: Mann *oder* Frau – *und* kein Weiteres – zu sein). Damit wird einerseits das klassische Selbstverständnis der Aufklärung in Frage gestellt, ein Mensch könne sich zentral selbst deuten und verstehen (zur arbeitgesellschaftlichen Korrosion solcher Überlegungen vgl. Böhmer 2006). Vielmehr wird hier zunächst deutlich, dass Menschen stärker in die jeweiligen Gegebenheiten eingebunden sind und ihre Selbstbestimmung damit jeweils an ihre Grenzen kommen kann. Zudem ist denkbar, dass es in den Feldern der jeweiligen Gegebenheiten durchaus mehrere Kategorien – oder auch gar keine der fraglichen – geben kann, sodass das Selbstverstehen der Individuen hier nochmals anders als in der binären Leitlogik entworfen werden kann.

Um die Komplikation gesellschaftlicher Differenzkonstruktionen noch weiter in den Blick zu nehmen, kann man noch mindestens einen Schritt weiter gehen. So wird deutlich gemacht, dass in vielen Debatten zur Heterogenität *explanans* (lat.: das Erklärende) und *explanandum* (lat.: das zu Erklärende) dahingehend verwechselt werden, dass man bestimmte Kategorien zur Analyse von Gegebenheiten im Feld empirisch *rekonstruiert*, sie aber ihrerseits weder im untersuchten Feld unabhängig von der kategorialen Vorannahme dezidiert *entdeckt* noch – gemäß dieser Genese – mit ihrer Hilfe das *erklären* kann, was man an Differenzen verzeichnet (vgl. Wacquant 2001; für den Kontext des Bildungssystems Emmerich und Hormel 2017, S. 107 f.). Man liest die Kategorien und die aus ihnen folgenden Differenzen gewissermaßen *vorab* mit den eigenen Erhebungsinstrumenten lediglich in die erhobenen Datensätze hinein, die man *dann erst* mit den fraglichen Kategorien verzeichnet. Um es an einem Beispiel zu deutlich zu machen: Wer von einem „Migrationshintergrund“ als kategorialer Beschreibungsmöglichkeit von Schüler_innen ausgeht, wird deren möglicherweise mangelnden Bildungserfolge (vgl. BIM & SVR-Forschungsbereich 2017; SVR 2016, 2018) dann auch als solche der „Schüler_innen mit Migrationshintergrund“ messen, nicht aber zwingend erkennen, dass es sich hierbei um eine strukturelle oder institutionelle Diskriminierung von Menschen handeln kann, die man zuvor als solche mit besagtem „Migrationshintergrund“ belegt hat. Die Folge ist dann, dass man die Bildungsschwäche jener „Schüler_innen mit Migrationshintergrund“ annimmt und ihnen mit gruppenbezogenen oder individuellen Fördermaßnahmen begegnet. Man wundert sich aber vermutlich bei vielen, dass die gewünschten Erfolge dennoch kaum eintreten. Wäre man in der Lage gewesen, diese Differenzsetzungen strukturell oder institutionell zu deuten, sie also auch in den Strukturen und Institutionen zu bearbeiten (für einige praktische Vorschläge vgl. Böhmer 2016, S. 84 ff.), könnte dies weit deutlichere Erfolge verzeichnen. Deutlich geworden sein sollte mit diesem Beispiel: Die Rekonstruktion der Herstellung von Kategorien der Differenz erzielt nicht allein eine theoretische Klärung, sondern kann sehr unterschiedliche – und damit auch: sehr unterschiedlich wirksame – Konsequenzen in der Praxis bedeuten.

Ein weiterer Aspekt dieser rekonstruktiven Bestätigung der rekonstruierten Kategorien sei angemerkt: Mit der schlichten Übernahme bestehender Kategorien werden nicht allein Perspektiven verengt, die bei einer weiterreichenden Analyse der Differenzen in der Konsequenz alternative Handlungen ermöglichen könnten, sondern zugleich werden jene sozialen Ordnungen reproduziert, die solche sozialen Differenzen erst herstellen. Insofern wirkt sich eine solche Reproduktion selbst dann affirmativ aus, wenn sie „eigentlich“ kritisch gemeint war. Der Blick darauf, dass Menschen mit familiären Erfahrungen von Migration

höchst unterschiedlich sind, dass bei der Benachteiligung von Menschen, die man als „ethnisch Andere“ liest, mit höchst unterschiedlichen Formen von Benachteiligung zu rechnen ist – dies alles wird nicht nur ausgeblendet, sondern quasi „überschrieben“, indem man ein einheitliches Label für alle diese unterschiedlich Unterschiedenen einführt, im hier diskutierten Beispiel eben jenen „Migrationshintergrund“. Auf diese Weise werden Exklusionen produziert, insofern „die Anderen“ als Unterschiedene ausgegrenzt werden. Aber es werden auch Unterschiede nicht gemacht, die womöglich berücksichtigt werden müssten – es fehlt also eine Ungleichbehandlung der Ungleicheren, weil faktisch Ungleiche *gleich gemacht* werden, d. h. weil sie als „Menschen mit Migrationshintergrund“ homogenisiert werden.

Auch hierzu ein Beispiel: Die begrifflich vereinheitlichten „Flüchtlinge“ unterscheiden sich beispielsweise in ihren Vorerfahrungen aus der beruflichen Qualifikationsphase. Ihnen allen ohne Unterschied nun einen Besuch der „Vorbereitungsklassen an beruflichen Schulen“ vorzuschreiben, wird vermutlich in unterschiedlichem Maße die einen über-, andere unterfordern. Hier müssten weitergehende Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen werden, um der Heterogenität der Vorerfahrungen und -kompetenzen angemessener Rechnung tragen zu können. In einigen Bundesländern finden sich solche Screeninginstrumente bereits; sie müssten dann allerdings auch in eine angemessene Bildungspraxis überführt werden.

Damit wird ein weiteres Problem des Verständnisses von Wissen über gesellschaftliche Differenzen deutlich: Einige der Unterschiede werden als (erst) nachträglich erworben verstanden, andere hingegen als natürliche gedacht. Letzteres war z. B. lange Zeit die gängige Auffassung für die Geschlechterdichotomie. Je weiter man allerdings die Frage nach einer gesellschaftlichen Produktion von Differenzen vorantreibt, umso mehr zeigt sich, dass auch andere Konzepte anstelle einer binären Kategorienzuordnung gedacht werden können, sodass auch damit das Wissen um natürlich gegebene und kulturell konstruierte Differenzen in Auflösung gerät (vgl. für eine erste Annäherung an „substanzielle und relationale Konzepte von Vielfalt und Zusammenhalt“ Pries 2018; detaillierter dann Kap. 4 und 5 des vorliegenden Bandes).

Deutlich sollte also geworden sein, dass sich die Ordnungen des Wissens von gesellschaftlicher Vielfalt in höchst unterschiedlicher Weise darstellen lassen, dass dieses Wissen aber jeweils angewiesen bleibt auf die Klärung

- seiner logischen Konzeption (binär oder multimodal?),
- seiner Bezüge zu den empirischen Zusammenhängen (explorativ oder rekonstruktiv?),

- seine Auffassung zu Differenzmustern (natürlich oder konstruiert?),
- seine homogenisierende Verständnisform (gibt es den „Normalfall“, von dem „das Andere“ dann bloß abweicht?),
- das normative Grundverständnis (bedarf das Wissen um Differenz überhaupt einer Normativität und von woher gewinnt diese dann ihre Legitimität?)
- und allgemein auf seine theoretische Grundlegung mit ihrer Bedeutung für das praktische Handeln.

Diese Problemanzeigen vor Augen, soll im folgenden Abschnitt eine erste Annäherung an ein mögliches Wissen der Differenzen vorgelegt werden, mit dessen Hilfe zumindest die nächsten Schritte der Analyse und der Untersuchungen zur sozialen Vielfalt entworfen werden können. Ob es schlussendlich bei einer solchen Auffassung des Wissens von Vielfalt bleiben kann, wird sich erst gegen Ende des hier entwickelten Denkweges und somit des Buches näher klären lassen.

1.1.2 Eine Grundlage: Epistemologische Synthese

Zwei Positionen der Konzeptualisierung gesellschaftlicher Differenz lassen sich idealtypisch unterscheiden, so haben die zuvor entwickelten Auffassung deutlich gemacht – eine affirmative, die eher binär, essentialistisch und auf die gegebenen Normen hin ausgerichtet ist einerseits sowie eine kritische, die mittels mehrstelliger Logik konstruktivistische Perspektiven einnimmt und dabei nach der Nutzung von Differenzkonstruktionen und den damit verbundenen Erwartungen auf subjektive, soziale oder andere Vorteile sucht. Hier nun ist die Frage, ob sich solche offenkundig erst einmal hoch differenten Positionen in ihrer Gegenstellung nicht aufheben lassen. Auch dieses Anliegen verfolgt einen sehr Praxis-bezogenen Zweck: Sollte sich eine solche Aufhebung als möglich erweisen, könnten auch die in der Unternehmenspraxis implementierten Verfahrensformen zum Umgang mit den „als substantielle[n] Unterschiede[n] in den Belegschaften wahrgenommenen Kategorien der Sprache, des Herkunftslandes, des ‚Migrationshintergrundes‘, der Religion oder des Geschlechts“ (Pries 2018, S. 17) nicht schlicht als über ihre Genese uninformierte Positionen diskreditiert werden, sondern es ließe sich ggf. eine konstruktive Wendung für diese affirmativen, dennoch sozial wirksamen und zumindest zu Teilen emanzipatorisch werdenden Auffassungen finden, die mit den – als gegensätzlich aufgefassten – Formaten der Differenzdifferenzierung konform gehen könnten.

Um hier richtig verstanden zu werden: Es geht mir nicht um eine „Rettung der letzten Reste“ einer unkritischen und auf diese Weise Differenzen

fortschreibenden Praxis unreflektierter Differenzsetzungen, die dann in Differenzrekonstruktionen übersetzt werden. Dass dies nicht hinreichend kritisch ist, dürften die im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Referenzen deutlich gemacht haben. Worum es bei der hier angestrebten Synthese vielmehr gehen soll, ist stattdessen der feministische Rekurs auf eine Wissensform, die als jene der „boys“ (Haraway 1988, S. 578), also ein Wissen, das sich auch als kritisches noch immer hegemonial geriert, überwunden werden soll. Insofern erscheinen auch die post-strukturalistischen Positionen wie die vom „Tod des Subjektes“ (Foucault 2012) noch nicht hinreichend überzeugend,¹² die mit kritischem Impetus durchgeführte Dekonstruktion der zentralen Selbstdeutung westlicher Subjektivitätswürfe wird nicht einfach über Bord zu werfen sein, sondern sich als „the split and contradictory self“ (Haraway 1988, S. 586) seiner Differenzen bewusst und verantwortlich zeigen müssen.

Noch immer nicht ist allerdings die Frage beantwortet, wie eine Aufhebung des dialektischen Widerspruchs von Affirmation und Kritik im Feld gesellschaftlicher Differenzen verstanden werden kann. Zwar wurde mit dem Hinweis auf Donna Haraway im vorausgehenden Abschnitt bereits gezeigt, dass eine feministische Perspektive als erfolgversprechend vermutet wird, nun aber soll dies auch in der hier gebotenen Knappheit (ausführlicher vgl. dann v. a. Abschn. 5.2.1) entfaltet werden. Wie bereits gezeigt, gehen affirmative Positionen von der Normativität i. a. essentialistisch verstandener Grundlagen aus, denen ein substantiell verstandener Inhalt der Differenzordnungen entsprechen soll. Kritische verstehen die Entstehung konstruktivistisch und fassen ihre Inhalte relational auf. Was beide aber aus der zitierten feministischen Perspektive eint, „is the standpoint of the master, the Man, the One God, whose Eye produces, appropriates, and orders all difference.“ (Haraway 1988, S. 587) Haraway entwirft folglich eine Kritik der Objektivität und Homogenisierung, deren Genese sie in einer Perspektive von oben herab versteht, die absolutistisch in ihrer Erkenntnis und unsichtbar in ihrer sozialen Verortung sei. An deren Stelle tritt bei Haraway eine bruchstückhafte, Deutungen versuchende und dabei doch kritisch disponente Wissenschaft (vgl. ebd., S. 589). Dies hat für Haraway dann zur Folge: „Science becomes the myth, not of what escapes human agency and responsibility in a realm above the fray, but, rather, of accountability and responsibility for translations and

¹²Wenngleich mit Blick auf die Bände von „Sexualität und Wahrheit“ (Foucault 1987; 1989a, b; 2019) deutlich werden dürfte, dass gerade Foucault nicht auf die hier von Haraway kritisierte Theorieposition beschränkt blieb, sondern den Konnex Körper und Wissen sehr umfänglich und weiter differenzierend untersuchte.

solidarities linking the cacophonous visions and visionary voices that characterize the knowledges of the subjugated.“ (Ebd., S. 590).

Auf diese Weise aber kann ein Objekt nicht mehr allein als Ressource für menschliches Wissen im Sinne einer „productionist logic“ verstanden werden, sondern wird seinerseits „actor“ des Erkenntnisprozesses (vgl. ebd., S. 591 ff.). Damit wird die Logik der Aneignung ersetzt durch eine feministische, die weder binär noch absolut ist und folglich auch die zu untersuchenden Objekte weder als absolute Entitäten noch als Ressourcen schlicht zur subjektiven Aneignung auffassen kann. Vielmehr dürfte es Haraway um eine Arbeit epistemologischer Grenzbearbeitung gehen, die innerhalb konkreter Situationen und ebenso konkreter Einkörperungen in diese Zusammenhänge verortete und verzeitlichte (folglich vorübergehende) Objektproduktionen herstellt. In Auseinandersetzung mit Körpern als Objekten des Wissens schreibt sie daher: „objects of knowledge are material-semiotic generative nodes. Their *boundaries* materialize in social interaction. Boundaries are drawn by mapping practices; ‚objects‘ do not preexist as such. Objects are boundary projects. But boundaries shift from within; boundaries are very tricky. What boundaries provisionally contain remains generative, productive of meanings and bodies.“ (Haraway 1988, S. 595)

Aus dieser feministisch transformierten Lesart von wissenschaftlichem Wissen und der Genese von Objektivität ergibt sich die Kritik einer absolutistischen Perspektive und somit des affirmativen Standpunktes, es sei unveränderlich gegeben, was sich nun mal vorfinden lasse. Ferner wird auch eine konstruktivistische Perspektive fraglich, sofern man sie als arbiträr, mithin nicht-notwendig, verstehen möchte. Haraway hebt beide Positionen zugunsten einer kritisch-feministischen auf, die sich, ausgehend von den Diskriminierungserfahrungen von Frauen – und derzeit gerade auch jener der südlichen Hemisphäre (vgl. Prasad et al. 2019) –, einer Sicht zuwendet, die deutlich macht, dass bestimmte Situationen bestimmtes Wissen dann ergeben, wenn sich Erkenntnissubjekte innerhalb dieser Situationen verorten, verzeitlichen und als von dieser Situation erreichbare („vulnerable“) angesprochen und herausgefordert sehen. Auf diese Weise können gerade jene, die durch Forschung befragt werden sollen, ihrer eigenen Rolle als „actors“ entsprechend Ordnungen und Zuordnungen vornehmen, die als situative nicht einer übersituativen Epistemologie zuzuordnen sind. Differenz kann unter dieser Hinsicht als eine aus der Situation notwendige, aber eben verortet, verzeitlicht und inkorporiert, verstanden werden. Damit aber gibt es nicht mehr die Vorstellung einer übersituativen gesellschaftlichen Differenz, weder einer affirmativ-essentialistischen noch einer kritisch-konstruktivistischen, sondern die beiden zugrundeliegende einer situativen Konstellation, die dann entweder essentialistisch verkürzt oder relational verallgemeinert werden kann. Dass diese beiden