

## „Vielfalt gestalten“ – für wen?

### Diversitätspolitiken zwischen Kategorisierung und multiplen Differenzierungslinien

Diversität<sup>1</sup> ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema in Organisationen geworden. Unternehmen investieren in eigene Teams oder Abteilungen, die sich mit Diversity Management beschäftigen und Strategien zur Förderung von Inklusion und Chancengleichheit entwickeln. Auch im institutionellen Kontext, etwa an Universitäten, wurden Stabsstellen für Geschlechtergleichstellung und Vielfalt eingerichtet. „Diversität“ dient als ein Leitbegriff für eine offene und plurale Gesellschaft (vgl. Riede 2023). Es zeigt sich aber auch, dass der Begriff unterschiedlich ausgelegt wird und dass es nicht widerspruchsfrei ist, was darunter zu verstehen ist und wer letztlich davon profitiert. Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag den Widerspruchspotenzialen diversitätsorientierter Politiken. Dazu wird zunächst die kategoriale Ordnung der „Vielfaltsdimensionen“ (Charta der Vielfalt 2025: Vielfaltsdimensionen) mit einem intersektional orientierten Ansatz als Perspektive auf Mehrfachzugehörigkeiten (vgl. Lutz 2001) kontrastiert, um anschließend beide Konzepte im Zusammenhang zu diskutieren.

Das Modell „4 Layers of Diversity“ nach Gardenswartz und Rowe (2003: 31 ff.) gilt als ein weit verbreiteter Bezugsrahmen zur Veranschaulichung von Diversität im organisationalen Kontext. Im Mittelpunkt steht dabei weniger die Gemeinsamkeiten zwischen Organisationsmitgliedern, sondern vielmehr deren Differenzen. Diese fungieren laut den Autorinnen als eine Art „filter“, durch den Individuen wahrgenommen und sozial positioniert werden (ebd.). Auf dieses Diversitätskonzept bezieht sich unter anderem die Charta der Vielfalt (2025: Startseite), die sich als „Deutschlands größte Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt“ versteht. Nach eigenen Angaben haben bereits über 6000 Unternehmen und Institutionen die Selbstverpflichtungserklärung unterzeichnet. Zentral für das Diversitätsverständnis der Charta sind die „sieben Kern-Dimensionen der Diversity“ (ebd.:

---

<sup>1</sup> Die Begriffe Diversität, Diversity und Vielfalt werden synonym verwendet.

Vielfaltsdimensionen), die dazu dienen, Vielfalt innerhalb von Organisationen zu strukturieren und Ein- und Ausgrenzung zu adressieren. Die Charta benennt folgende Dimensionen: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft (ebd.). Es liegt nahe, dass sich diese Differenzkategorien in den unterzeichnenden Organisationen widerspiegeln, etwa in Unternehmen, die interne Netzwerke für Themen wie Geschlechtergerechtigkeit, LGBT+ oder Multikulturalität etablieren. Diese Netzwerke richten sich vorrangig – wenn auch nicht ausschließlich – an Personen, die der jeweiligen Differenzkategorie zugeordnet werden. Die Diversitätsdimensionen lassen sich hier auch als eine Surface-level Diversity verstehen, also als eine Ordnung, die primär auf sichtbaren Diversitätsmerkmalen beruht (vgl. Mohammed/Angell 2004).

Diesem Verständnis von Diversität kann ein intersektionaler Ansatz gegenübergestellt werden, der zwar auch Differenzkategorien in den Blick nimmt, diese aber weniger isoliert und oberflächlich betrachtet. Vielmehr stehen die Verschränkungen dieser Kategorien im Mittelpunkt. Das Konzept der Intersektionalität geht auf Crenshaw (1989) zurück, die Ende der 1980er Jahre aufzeigte, dass mit der Verknüpfung von Geschlecht und ethnischer Herkunft spezifische Erfahrungen einhergehen, die sich nicht durch isolierte Kategorisierungen abbilden lassen. Konkret ging es Crenshaw um die Anerkennung der Lebensrealitäten und Diskriminierungserfahrungen Schwarzer Frauen im rechtlichen Kontext.

Ein intersektionaler Ansatz im Rahmen von Diversitätspolitikern kann auf weitere Verortungen und Ausprägungen von Diversität verweisen, die sich sowohl durch die Verknüpfung verschiedener Kategorien als auch innerhalb einzelner Differenzkategorien zeigen. Auch wenn Kategorisierungspraktiken wie die der Charta der Vielfalt oder die von Unternehmensnetzwerken nicht ausschließlich auf Formalitäten beruhen, sondern sich gleichermaßen auf Erfahrungswissen beziehen (vgl. Berger/Luckmann 1989; orig. 1966), zeigen intersektional orientierte Ansätze dennoch ein Dilemma in Diversitätspolitikern auf: Während diese häufig mit einseitigen Kategorisierungen operieren, werden Wechselwirkungen zwischen Kategorien und soziale Mehrfachzugehörigkeiten nur bedingt erfasst. Als normatives Konzept zielt Diversität darauf ab, Benachteiligung zu vermindern und Chancengleichheit herzustellen; um diesen Anspruch einlösen zu können, bedarf es *jedoch* einer Beschreibung sozialer Verschiedenheit. Diese

werden – wie bei anderen Formen kollektiver Zuschreibung – häufig vereinfacht dargestellt, um Prozesse der Vergemeinschaftung zu ermöglichen (vgl. Toepfer 2023: 241). Dabei erfolgt nicht selten eine „positivistische Konstruktion von Diversität“ (Baro 2024: 72), bei der Differenzkategorien als selbstverständlich gegeben erscheinen und weniger als die sozialen Konstruktionen, die sie sind. Angehörige einer Differenzkategorie werden dann primär über ihre Gruppenzugehörigkeit wahrgenommen und adressiert, während ihre Erfahrungen jenseits dieser Ordnungen weniger Beachtung finden. Toepfer (vgl. 2023: 241) identifiziert hierin die zentrale Dialektik des Diversitätsdenkens, das zwischen Differenz und Gleichheit oszilliert.

Baro (vgl. 2024: 73 ff.) weist darauf hin, dass die Effekte von Diversitätspolitiken insbesondere auf affektiver Ebene erfahrbar werden. Affekte seien ein geeignetes Instrument in der Diversitätspolitik, um eine emotionale Verbindung zwischen Individuen und Diversitätsanliegen herzustellen. Dabei geht es nicht nur darum, Menschen für Themen wie Gleichberechtigung oder Diskriminierung zu sensibilisieren, sondern auch darum, eine emotionale Resonanz zu erzeugen, die Menschen dazu bewegt, sich zu engagieren und vor allem aktiv zu werden. Affekte können also einen sozialen Einfluss auf uns ausüben, der sich in unseren Entscheidungen und unserem Verhalten niederschlagen kann. „Das ist die affektive Stärke des Vielfaltsdiskurses, denn es macht ihn mehrheitsfähig“ (ebd.: 74). Allerdings kann hinterfragt werden, was genau mit den Diversitätsnarrativen vermittelt werden soll. Baro zufolge tendiert die Rede von Vielfalt aus institutioneller und unternehmerischer Sicht eher der Stabilisierung des eigenen Selbstverständnisses als der Initiierung struktureller Veränderungen (vgl. ebd.). Auch Ahmed (2012) äußert in *On being Included: Racism and Diversity in Institutional Life* vergleichbare Kritik. Beide Perspektiven lassen sich als solche lesen, die einerseits Differenzen anerkennen und andererseits kritisch auf institutionelle Differenzierungsprozesse blicken. So wird angemerkt, dass „Diversität“ zwar mit positiven Gefühlen verknüpft und geradezu zelebriert wird, jedoch ohne die tieferliegenden strukturellen Ungleichheiten zu berücksichtigen. Dies führt zu der Frage, ob bestehende Ungleichheiten nicht eher kaschiert oder als bereits gelöst dargestellt werden (vgl. Baro 2024:74 f.). „Aufgrund der Normalisierung von Unterschieden wird es zunehmend schwieriger, über Unterschiede und Diskriminierung zu sprechen“ (ebd.: 80).

Abschließend lässt sich festhalten, dass Kategorisierungen im Rahmen von Diversitätspolitiken Ausdruck einer Notwendigkeit, einer Erwartung an Handlungsfähigkeit sind, um die Diffusität von ‚Vielfalt‘ erklär- und begreifbar machen zu können. Gleichzeitig zeigen sich konzeptionelle Unterschiede, die zu unterschiedlichen Verständnissen von Diversität beitragen. In der normativen Auslegung von Diversität stellt sich die Frage, inwiefern egalitäre Teilhabe tatsächlich geschaffen werden kann. Die angeführten Perspektiven weisen neben der symbolischen auch auf die strukturelle Bedeutung von Diversitätspolitiken hin. Ein Konzept, das unterschiedliche Ebenen und Perspektiven zusammenzuführen versucht, stellt die „interventionistische Diversität“ nach Riede (vgl. 2023) dar. Es greift bestehende Kritikperspektiven auf und fordert zugleich eine Reflexion der Differenzkonstellationen, ohne sich in der Konsolidierung von Repräsentation und Inklusion zu erschöpfen. Das Potenzial von Diversitätspolitiken liegt somit auch in der Benennung jener Leerstellen, die sie immer wieder selbst hervorbringen.

## Literaturverzeichnis

Gardenswartz, L.; Rowe, A. (2003): Similar Differences: The Power of Infinite Variety. In: dies. (Hg): Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management, S. 31–65

Ahmed, S. (2012): On being Included: Racism and Diversity in Institutional Life. Duke University Press.

Baro, L. (2024): Diversität als affektives Instrument: Zwischen dem Schmerz der Diskriminierung und der Feier der Vielfalt. In: Mittelweg 36. Jhg. 33, Heft 2, S. 69–85

Berger, P. L.; Luckmann, T. (1989; orig. 1966): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M.: Fischer

Charta der Vielfalt (2025): Startseite. URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/> (Letzter Zugriff: 14.04.2025)

Charta der Vielfalt (2025): Vielfaltsdimensionen. URL: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/> (Letzter Zugriff: 14.04.2025)

Crenshaw, K. (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. In: University of Chicago Legal Forum, S.139–167.

Lutz, H. (2001): Differenz als Rechenaufgabe? In: dies.; Wenning, N. (Hg.): Unterschiedlich Verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske & Budrich, S. 11–24.

Mohammed, S.; Angell, L. C. (2004): Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, No. 8, S. 1015–1039. <https://doi.org/10.1002/job.293>

Riede, H. (2023): Diversität als demokratische Intervention: Die Vermittlung von Vielfalt und egalitärer Teilhabe und ihre Kritik. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft. Bd. 33, Ausgabe 3, S. 417–445. <https://doi.org/10.1007/s41358-023-00354-6>

Toepfer, G. (2023): Egalitäre Logik: Zur Entwicklung der Wertschätzung des Besonderen. In: Forschung & Lehre. Ausgabe 4/2023, S. 241–242