

Rezension: Degen, J. (2022). *Unmasking Diversity Management: Die kapitalistische Einverleibung von Moral, Subjekt und Widerstand*

besprochen von Franziska J. Kößler

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Management und Organisation, Lüneburg

Degen, J. (2022). *Unmasking Diversity Management: Die kapitalistische Einverleibung von Moral, Subjekt und Widerstand*.

<https://doi.org/10.30820/9783857979077>

Gießen: Psychosozial-Verlag

Print: ISBN 978-3-8379-3184-6

Online: ISBN 978-3-8379-7907-7

264 Seiten

Ursprünglich hatte Diversity Management das Ziel, Ungleichheiten zwischen Beschäftigten, die sich anhand soziodemografischer Merkmale unterscheiden, zu reduzieren oder idealerweise zu eliminieren (Vedder, 2006). Inzwischen hat sich Diversity Management aber zu einem strategischen Ansatz entwickelt, der individuelle Charakteristika im Sinne unternehmerischer Ziele nutzen möchte (ebd.). In der rezensierten Forschungsarbeit greift Johanna Degen diesen Konflikt zwischen dem ursprünglichen deontologischen Gerechtigkeitsanspruch und dem utilitaristischen Verwertungsgedanken auf. Dabei stellt sie die Frage, was Diversity Management ist und welche Versprechen es einlösen kann.

Sie beleuchtet zunächst die Einverleibung von Diversity Management in Management und Marketing. Aufgrund dieser Entwicklung verharre Diversity Management in einer Ambivalenz zwischen originärem Gerechtigkeitsanspruch und kapitalistischer Verwertungslogik. Um diese Ambivalenz aus Subjektperspektive zu beleuchten, ergänzt Degen Klassiker der Sozialpsychologie (z. B. *Social Identity Approach*; Tajfel & Turner, 1979) um verschiedene Werke der kritischen Psychologie und deren Umfeld. Aus Werken der Frankfurter Schule leitet sie die Dualismen von Subjekt und Objekt sowie von Individuum und Gesellschaft ab. Nach machtheoretischen Überlegungen mit Fokus auf Bourdieu (1979 / 1987) und Foucault (2008) setzt sich Degen das Ziel, integrative Zusammenhänge

und Widersprüche zu betrachten und Machtverhältnisse sowie eigene wissenschaftliche Prämissen zu hinterfragen (Markard, 2016).

Diese Haltung spiegelt sich in der Beschreibung der Forschungsmethoden wider, die für Studierende oder Anfänger:innen der qualitativen Forschung aufgrund der hohen Nachvollziehbarkeit sehr lehrreich sein dürfte. Um den zuvor beschriebenen Dualismus zwischen Subjekt und Objekt zu überwinden, bedient sich Degen der dokumentarischen Methode. Bei der Auswahl der Interviewten für die Expert:inneninterviews konzentriert sie sich aufgrund des Begriffs *Diversity Management* auf die obere Managementebene. Schließlich erweitert sie die Stichprobe um Diversity-Management-Beauftragte, Human-Resource-Manager:innen, Studierende, Arbeitslose und Angestellte, was ihr ein breites Spektrum an Einblicken und Perspektiven bietet.

Die Zitate im Ergebnisteil demonstrieren, dass Degen eine Atmosphäre schaffen konnte, in der die Interviewten offen über ihre Erfahrungen mit Diversity Management berichten. Degen identifiziert drei Typen, die sich dem Management (Typ 1), dem Nachwuchs (Typ 2) oder dem Diversity Management (Typ 3) zuordnen lassen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Werteorientierung und ihres Erlebens von Diversity Management. Während Typ 1 und 2 Wirtschaftskriterien betonen, orientiert sich Typ 3 primär an sozialen Aspekten und arbeitet meist im Diversity Management oder angrenzenden Bereichen wie dem Human Resource Management. Typ 1 und 2 ähneln sich in ihrer Skepsis gegenüber Diversity Management, begründen diese aber unterschiedlich. Typ 1 zufolge, fungiere Diversity Management als Token, weshalb dieser Typ Diversity Management tendenziell bekämpfe. Dagegen interpretiere Typ 2 Diversity Management als umgekehrte Diskriminierung (Benachteiligung von gesellschaftlich sonst privilegierten Gruppen) und versuche eigene Nachteile durch Leis-

tung zu kompensieren, anstatt sich auf Diversity-Management-Maßnahmen zu verlassen. Trotz verstärkter Offenheit gegenüber Diversity Management versucht Typ 3 das Konzept mit ökonomischen Kriterien in Einklang zu bringen.

An diesen Konflikt, der sowohl Diversity Management als auch Arbeitspsychologie betrifft, knüpft Degen in der Diskussion erneut an. Der Konflikt zwischen kapitalistischer Verwertungslogik und humanistischen Werten (Weber, 2018) sei für Subjekte anhand der Grenzen von Diversity Management erlebbar. So wäre Beteiligung am Kapital notwendig, um tatsächlich Gerechtigkeit zu erlangen (Marx, 1867 / 1962). Auf organisationaler Ebene identifizieren sich Typ 1 und 2 als Gegenpol zum Diversity Management und werten dessen Akteur:innen (Typ 3) ab. Diese wiederum versuchen ihre Themen nahezu erfolglos zu vermitteln. Anschließend hebt Degen die Diskussion auf die gesellschaftliche Ebene und verweist auf die symbolische Rolle von Diversity Management. Diese symbolische Rolle vertieft die Spaltung zwischen Gegner:innen und Befürworter:innen, stabilisiert die kapitalistische Verwertungslogik und verschleierte damit den eigentlichen Ursprung sozialer Ungleichheiten.

Daher erscheinen tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen notwendig, um Ungleichheiten zu eliminieren. Obwohl Degen die Rolle des Kollektivs diskutiert, betont sie vor allem die Stellung des Individuums in solchen Veränderungsprozessen. Diese Perspektiven schließen sich nicht zwangsläufig aus. Dennoch hätte eine ausführlichere Diskussion einen tieferen Einstieg in Aspekte wie die Frage nach Reform oder Revolution ermöglicht. Abschließend setzt Degen sich mit der Not von Subjekten im Umgang mit Diversity Management auseinander. Möglicherweise hat sie diesen Schluss auch bewusst mit Fokus auf eher individuelle Lösungen gewählt, um die Situation der Subjekte in einer zunehmend neoliberalen individualistischen Gesellschaft zu untermauern.

Insgesamt leistet *Unmasking Diversity Management* einen wichtigen Beitrag zur aktuellen Debatte um herrschende Antidiskriminierungsmaßnahmen. Ähnlich wie Mendivil und Sarbo (2022) zeigt Degen, dass symbolische Veränderungen nicht ausreichen, um Machtverhältnisse tiefgreifend zu transformieren. Die Arbeit verdeutlicht anhand einer vielfältigen Stichprobe, dass Diversity Management Gleichberechtigung nicht erreicht. Obwohl eine stärkere Differenzierung zwischen gesellschaftlicher und organisationaler Ebene die Einordnung der verschiedenen Implikationen erleichtert hätte, zeigen die Zitate, dass eine solche Unterscheidung aus Subjektperspektive nicht möglich wäre, was diesen Kritikpunkt relativiert. Schließlich eignet sich die Arbeit aufgrund von Degens Fähigkeit, komplexe Methoden anhand lebhafter Bei-

spiele zu erklären, stellenweise gut für Lehrzwecke. Darüber hinaus bietet sie einige Anhaltspunkte für zukünftige Forschung, wie beispielsweise die Rolle der Subjektwissenschaft im Kontext von Diversity Management.

Literatur

- Bourdieu, P. (1987). *Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft* (B. Schwibs & A. Russier, Übers.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Original veröffentlicht 1979).
- Foucault, M. (2008). *Die Hauptwerke* (4. Aufl., U. Köppen, U. Raulff & W. Seitter, Übers.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Markard, M. (2016). Kritische Psychologie und ihr Verhältnis zur kritischen Theorie. In U. Bittlingmayer, A. Demirovic & T. Freytag (Hrsg.), *Handbuch Kritische Theorie* (S. 479-506). Wiesbaden: Springer VS.
- Marx, K. (1962). Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. In K. Marx & F. Engels (Hrsg.), *Marx-Engels-Werke* (Vol. 23). Berlin: Dietz (Original veröffentlicht 1867).
- Mendivil, E. R. & Sarbo, B. (2022). *Die Diversität der Ausbeutung. Zur Kritik des herrschenden Antirassismus*. Berlin: Dietz.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, Calif.: Brooks / Cole Publishing.
- Vedder, G. (2006). Diversity Management in der Organisationsberatung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 37 (1), 7-17. <https://doi.org/10.1007/s11612-006-0005-2>.
- Weber, W. G. (2018). Radikalhumanistische Perspektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Erich Fromm Vorlesung an der International Psychoanalytic University. *Fromm Forum*, 26, 33-62. https://efsc.ipu-berlin.de/fileadmin/downloads/fromm-vorlesung-print/Weber_W_2019_%20Erich-Fromm-Vorlesung-2018.pdf

Korrespondenz-Adresse:

Franziska J. Köbler

Leuphana Universität Lüneburg

Institut für Management und Organisation

Universitätsallee 1, D-21335 Lüneburg

Franziska.koessler@leuphana.de

Franziska.koessler@unifr.ch