

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit
B.A. Soziale Arbeit

Intersektionalität als Managementkonzeption für soziale Organisationen

Bachelor-Thesis

Tag der Abgabe: 26.02.2014
Vorgelegt von: Hoffrichter, Mary
Matrikel-Nr.: 1990778


mary.hoffrichter@yahoo.de

Betreuender Prüfer: Herr Prof. Langer
Zweite Prüferin: Frau Tewes

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 1 |
| 1. Diversity und Intersektionalität im theoretischen Rahmen..... | 3 |
| 1.1. Diversity im theoretischen Rahmen | 3 |
| 1.1.1 <i>Vielfaltsverständnis in der Sozialen Arbeit.....</i> | <i>3</i> |
| 1.1.2 <i>Versuch einer Begriffsbestimmung von Diversity.....</i> | <i>5</i> |
| 1.1.3 <i>Geschichtlicher Ursprung von Diversity.....</i> | <i>6</i> |
| 1.1.4 <i>Rechtliche Voraussetzungen für Diversity.....</i> | <i>7</i> |
| 1.1.5 <i>Kategorienauswahl bei Diversity.....</i> | <i>9</i> |
| 1.2. Intersektionalität im theoretischen Rahmen..... | 11 |
| 1.2.1 <i>Verständnis von Intersektionalität</i> | <i>11</i> |
| 1.2.2 <i>Geschichtlicher Ursprung von Intersektionalität.....</i> | <i>13</i> |
| 1.2.3 <i>Kategorienauswahl bei Intersektionalität.....</i> | <i>14</i> |
| 1.2.4 <i>Machtaspekt bei Intersektionalität.....</i> | <i>17</i> |
| 1.2.5 <i>Intersektionalität als Analyseinstrument.....</i> | <i>18</i> |
| 2. Diversity und Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements | 19 |
| 2.1 Diversity Management im Rahmen des Sozialmanagements | 20 |
| 2.2. Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements..... | 24 |
| 3. Intersektionalität als Managementkonzeption | 25 |
| 3.1 Vorüberlegungen zur Skizzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes | 26 |
| 3.2 Skizzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes | 29 |
| 3.2.1 <i>Festlegung der Hauptziele</i> | <i>31</i> |
| 3.2.2 <i>Intersektionale Analyse.....</i> | <i>32</i> |
| 3.2.3 <i>Festlegung der Sub-Ziele.....</i> | <i>34</i> |
| 3.2.4 <i>Planung der Strategien</i> | <i>36</i> |
| 3.2.5 <i>Maßnahmen, Projekte und dessen Implementierung</i> | <i>36</i> |
| 3.2.6 <i>Evaluation.....</i> | <i>38</i> |
| 5. Schlussbetrachtung | 39 |
| 6. Literaturverzeichnis | 42 |
| 7. Quellenverzeichnis..... | 44 |
| 9. Schriftliche Erklärung | 46 |

Einleitung

Die heutige Gesellschaft befindet sich in einem stetig fortschreitenden Wandel. Sie ist geprägt von gesellschaftlichen Entwicklungen, wie der Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Lebenslagen, der neoliberalen Individualisierungstendenzen und sozialen Spaltungen (vgl. Widersprüche Heft 126 2012, 4; Christian-Albrechts-Universität zu Kiel 2013, 1).

Auch der demographische Wandel, Migrationsprozesse und Veränderungen der Geschlechterverhältnisse und der Internationalität sind Facetten dieser gesellschaftlichen Umbrüche (vgl. ebd.).

Diese Entwicklungen stellen die Soziale Arbeit und ihre Organisationen vor ständig neue Herausforderungen (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2009, 212). Denn um auf diese Entwicklungen reagieren zu können, ist es unabdingbar, dass sich soziale Organisationen mit Diversität auseinandersetzen, ihr Verständnis von Vielfalt überdenken und weiterentwickeln können (vgl. Schröder 2012, 5).

Dies erfordert in den Bereichen des sozialen Managements neue Konzepte, Ansätze und Strategien für Strukturierungs- und Optimierungsprozesse, um auf gesellschaftliche Entwicklungen, wie z.B. auf Diversität, eingehen zu können (vgl. Kolhoff 2012, 11).

In diesem Zusammenhang wird das Diversity Management (nachfolgend mit DiM abgekürzt) zunehmend auch für soziale Organisationen interessanter. Das DiM ist ein strategisches, prominentes Konzept aus der betrieblichen Praxis. Vielfalt wird dabei als gewinnbringende Ressource in erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen erkannt und durch ein strategisches „Managing Diversity“ für den Erfolg nutzbar gemacht (vgl. Kreuzer/Kulig 2012, 113; 117).

Die Anwendung von DiM für Organisationen der Sozialen Arbeit wird jedoch seitens der Sozialen Arbeit stark kritisiert (vgl. Schröder 2012, 4). Das DiM würde für die Soziale Arbeit zu kurz greifen. Die Berücksichtigung von Vielfalt als nutzbringende Ressource im Rahmen des Diversity-Konzeptes würde außer Acht lassen, dass Vielfalt bzw. Differenz sozial produziert und reproduziert wird und somit Ungleichheiten, Stereotypisierungen und mehrdimensionale Diskriminierungen hergestellt bzw. gefestigt werden würden (vgl. Kubisch 2008, 13).

In diesem Diskussionszusammenhang, inwiefern das DiM als Managementkonzeption für soziale Organisationen geeignet wäre, taucht der Begriff der Intersektionalität auf. Der

Intersektionalitätsansatz berücksichtigt die Herstellung von sozialer Differenz, in dem Überschneidungen, Überlagerungen und Interdependenzen von sozialen Kategorien und deren komplexen Zusammenhängen berücksichtigt werden (vgl. Sieben/Bornheim 2012, 93). Bisher gab es jedoch noch keine Publikation im fachlichen Diskurs zu einem intersektional ausgerichteten Managementkonzept, obwohl Intersektionalität im Zusammenhang mit DiM oft erwähnt wird (vgl. u.a. Leiprecht 2011, 8; Mecheril/Plößer 2011, 285).

An dieser Problemstellung setzt diese Bachelor-Thesis an, die den Versuch wagt, den Intersektionalitätsansatz als Managementkonzeption skizzenhaft abzubilden und die einzelnen Schritte eines Managementkonzeptes herauszuarbeiten.

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwieweit der Intersektionalitätsansatz das Potenzial hat, als Managementkonzeption das Diversity Management für soziale Organisationen abzulösen und wie ein intersektionales Managementkonzept skizziert werden kann, um Benachteiligung in Personalstrukturen zu verringern.

Dabei wird im 1. Kapitel der Arbeit darauf eingegangen, wie Diversity und Intersektionalität theoretisch zu verstehen sind, was beide Ansätze unterscheidet und verbindet. Diversity und Intersektionalität werden im Bezug auf ihre Begriffsbestimmung, ihre rechtliche Voraussetzung und auf ihren geschichtlichen Ursprung und der Kategorienauswahl miteinander verglichen. Nachfolgend wird der Intersektionalitätsansatz als Analyseinstrument erläutert und es wird auf die Berücksichtigung des Machtaspektes eingegangen.

Im 2. Kapitel werden Diversity und Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements erörtert. Inhaltlich wird darauf eingegangen, inwieweit diese Grundansätze bisher im Sozialmanagement diskutiert werden. Das Sozialmanagement und die derzeitigen Anforderungen des Sozialmanagement werden zunächst umrissen, um anschließend das DiM näher zu beschreiben. Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements bildet gleichzeitig den aktuellen Forschungsstand von Intersektionalität bezüglich des Managements ab.

Im 3. Kapitel erfolgt die skizzenhafte Beschreibung und Erörterung der einzelnen Schritte für ein intersektionales Managementkonzept am Beispiel von ungleichen Personalstrukturen in sozialen Organisationen. Entlang des Beispiels werden die Schrittfolgen zu einer Überlegung der Nutzbarmachung eines intersektionalen Managementkonzeptes dargestellt und erörtert.

Die Schrittfolgen setzen sich zusammen aus der Festlegung der Hauptziele, die intersektionale Analyse, der Festlegung der Sub-Ziele, die Planung der Strategien und die Implementierung von Maßnahmen und Projekten. Anschließend erfolgt die Evaluation. Das letzte Kapitel hat zum Ziel, Herausforderungen und Konsequenzen eines intersektionalitätsbezogenen Managementansatzes für soziale Organisationen zu erarbeiten. Die Schlussbetrachtung, in der eine Zusammenfassung, Schlussfolgerung und ein Ausblick geschieht, schließt diese Bachelor-Arbeit ab.

1. Diversity und Intersektionalität im theoretischen Rahmen

Die Fragestellung, inwieweit der Intersektionalitätsansatz das Potenzial hat, als Managementkonzeption das Diversity Management für soziale Organisationen abzulösen, macht es notwendig, zunächst zu beleuchten, welches grundsätzliche Verständnis von Diversity und Intersektionalität vorliegt, inwieweit sich diese beiden Ansätze voneinander unterscheiden, und welche Zusammenhänge festzustellen sind.

1.1. Diversity im theoretischen Rahmen

Das Intersektionalitätskonzept ist mit dem Diversity-Ansatz verknüpft (vgl. Auernheimer 2011, 409) und kann deswegen in dieser Arbeit nicht ohne die Berücksichtigung von Diversity verstanden werden. Dennoch handelt es sich um zwei divergierende Konzepte. „Beide Ansätze sollten [...] nicht verwechselt werden. Sie unterscheiden sich nach ihrer Geschichte, ihrem Ursprungsmotiv und ihrer Perspektivität.“ (ebd. 2011, 416). Dieses Kapitel hat deshalb den Anspruch, die Unterscheidungsmerkmale der beiden Ansätze näher zu betrachten und sie in den Bezug zur Fachdisziplin der Sozialen Arbeit zu setzen.

1.1.1 Vielfaltsverständnis in der Sozialen Arbeit

Für die Soziale Arbeit ist Diversity - übersetzt auch Vielfalt genannt - kein neues Thema. Hubertus Schröer bemerkt sogar, dass Vielfalt der Sozialen Arbeit „eigen und innewohnend“ (2006, 61) sei. Er begründet dies damit, dass die Soziale Arbeit den Vielfaltsgedanken dahingehend aufgreife, dass es bereits Konzepte gäbe, die unabhängig von einer Zielgruppe Nutzer und Nutzerinnen z.B. verschiedener Zugehörigkeiten oder aufgrund des

unterschiedlichen Alters ansprechen (ebd., 62). Ein Beispiel dafür sind Mehrgenerationenhäuser (z.B. Nachbarschatz e.V. im Bezirk HH-Eimsbüttel), die junge und alte Menschen unterschiedlicher *Herkunft, Geschlechter* und *Schichtzugehörigkeiten* mit und ohne Beeinträchtigung zusammenbringen und Vielfalt dadurch gemeinsam gelebt werden kann (vgl. BFSFJ, Mehrgenerationenhäuser 2014).

Obwohl bereits zielgruppenübergreifende Konzepte existieren, greifen sich viele Organisationen der Sozialen Arbeit weiterhin ein spezifisches Handlungsfeld heraus (vgl. Schröder 2012, 8). Ersichtlich sei dies daran, dass Themen, wie Anerkennung von Verschiedenheit, Gleichberechtigung und Inklusion in der pädagogischen und Sozialen Arbeit im Trend seien, jedoch nicht als ein gemeinsamer Ansatz, sondern als getrennt voneinander existierende Ansätze (Auernheimer 2011, 409).

Sowohl das Diversity-Konzept, als auch das Intersektionalitätskonzept können diese Form der Einzelstrategien überwinden, indem sie auf ein Gesamtkonzept setzen, welches dazu aufruft, sich unabhängig von bestimmten zugeschriebenen Diskriminierungsmerkmalen und Benachteiligungen für Anerkennung und gleiche Rechte einzusetzen. Dadurch könne eine große Lobby von gemeinsam aktivierten Kräften entstehen, die bei getrennten Ansätzen nicht gegeben wäre (vgl. Winker/Degele 2010, 7). Gleichzeitig könne dadurch eine Verminderung oder Vermeidung von Kollektivbildungen, nach dem Motto „Wir Frauen“ oder „Wir Migranten“ stattfinden und Exklusionsprozesse verringert werden (vgl. Giebeler/Rademacher/Schulze 2013, 12). Denn eine zielgruppenorientierte Arbeit birgt die Gefahr von einer Entstehung neuer Randgruppen und löst damit die Grenzen von bestimmten Gruppen nicht auf (vgl. Schröder 2012, 8).

Hubertus Schröder weist dennoch daraufhin, dass die Unterschiede der jeweiligen Handlungsfelder und die spezialisierten Anforderungen weiterhin in der professionellen Arbeit berücksichtigt werden müssen (vgl. ebd., 10). Der Diversity-Ansatz und auch der Intersektionalitätsansatz sollten die spezifischen Handlungsfelder ergänzen und nicht ersetzen.

Im Vergleich zu Hubertus Schröders Ausführungen bemerken Paul Mecheril und Melanie Plößler, dass Vielfalt und die Berücksichtigung von Unterschiedlichkeit noch nicht lange intensive Themen in der Sozialen Arbeit sind. Sie bemerken kritisch, dass „Differenz und Vielfalt in der Sozialen Arbeit lange ausgeblendet wurde“ (2011, 279) und begründen dies mit dem in die Jahre gekommenen Verständnis der Normalisierungsarbeit, bei der Vielfalt

bzw. Andersartigkeit defizitär betrachtet wurde. Zurückzuführen sei dieses Verständnis auf den sozialstaatlichen Auftrag der Sozialen Arbeit. Dieser besagt, dass Menschen, die nicht der Normvorstellung entsprechen, angepasst werden müssten, um damit in die gesellschaftlichen Funktionssysteme (re-)integriert werden zu können (vgl. ebd. 2011, 280; Schröder 2012, 4).

Der Ansatz von Diversity wirkt diesem Normalisierungshandeln entgegen, indem er vielseitige Lebensformen befürwortet, akzeptiert und anerkennt (vgl. Auernheimer 2011, 412). Aber nicht nur diversity-orientierte Konzepte haben das Vielfaltsverständnis in der Sozialen Arbeit ausdifferenziert. Auch die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungsprozesse machen eine neue Sicht auf Vielfalt für die Soziale Arbeit notwendig (vgl. Schröder 2012, 4).

1.1.2 Versuch einer Begriffsbestimmung von Diversity

Der Begriff Diversity, stammend aus dem angloamerikanischen Sprachraum, ist im Allgemeinen ein Konzept, mit dem „eine normative Haltung der grundsätzlichen Bejahung und Würdigung von Unterschiedlichkeit und Diversität verbunden“ ist (Mecheril/Plößer 2011, 279). Michael Stuber formuliert die Definition zu Diversity ähnlich: „Diversity beschreibt die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit [...]“ (Stuber 2004, 15).

Jedoch ist dies nur der erste Teil seiner Definition. Im zweiten Teil der Begriffsbestimmung wird deutlich, dass er ein Diversitätsverständnis aus der Privatwirtschaft beschreibt, welches sich von einem Vielfaltsverständnis der Sozialen Arbeit unterscheidet. Dies zeigt sich an der Ergänzung seiner Definition: „[...] sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges“ (Stuber 2004, 15). Der Diversity-Ansatz ist in der Privatwirtschaft eng mit den Prinzipien des wirtschaftlichen Wachstums verknüpft und auch nur soweit tragfähig. Die Soziale Arbeit hingegen nimmt prioritär die Anerkennungs- und die Antidiskriminierungsperspektive in den Blick.

Diese verschiedenen Facetten von Diversity weisen darauf hin, dass man nicht nur von einem oder dem Diversity-Ansatz sprechen kann, vielmehr sind unter Diversity verschiedene Ansätze zu greifen. Wegen der sprachlichen Vereinfachung wird in dieser Ausarbeitung hauptsächlich nur von einem Diversity-Ansatz gesprochen.

Die Anzahl der Konzepte machen deutlich, dass eine Spezifizierung je nach Kontext, sei es in der Sozialen Arbeit, in der Privatwirtschaft oder auf der politischen Ebene, notwendig ist (vgl. Mecheril/Plöber 2011, 278).

Die Übergänge zu anderen Ansätzen der Sozialen Arbeit sind fließend, diversity-orientierte Konzepte sind auch zu anderen Ansätzen nicht eindeutig abgrenzbar. Verwandte Ansätze zu Diversity sind das Gender Mainstreaming, die Interkulturelle Pädagogik oder auch die Konzeptionen zu Rassismuskritik oder Social Justice (ebd., 279).

Aus der nicht eindeutigen Abgrenzbarkeit der Begrifflichkeit lässt sich erschließen, warum der Versuch, Diversity zu definieren, ungenau und oberflächlich bleibt.

Dennoch lohnt es sich für ein differenziertes Verständnis von Diversity den geschichtlichen Ursprung zu beleuchten.

1.1.3 Geschichtlicher Ursprung von Diversity

Da diversity-orientierte Ansätze in privatwirtschaftlichen Unternehmungen populär geworden sind, lässt sich zunächst vermuten, dass dort auch die Entstehungsgeschichte von Diversity begann.

In den Ursprüngen standen jedoch nicht die Ressourcen- und Profitorientierung im Vordergrund, sondern die Offenlegung und Thematisierung von benachteiligten Verhältnissen durch die Bürgerrechtsbewegungen der 1950-er bis 1970-er Jahre in den USA. Die Proteste der Frauen- und Schwarzenbewegung sowie anderen sozialen Bewegungen, die für ihre Anerkennung in der Gesellschaft kämpften, führten schließlich zu gesellschaftspolitischen Maßnahmen (*Affirmative Action*), bei denen benachteiligte Gruppen in der Gesellschaft bevorzugt werden dürfen (vgl. Schröder 2006, 61). Aus den Bürgerrechtsbewegungen ergaben sich die Bürgerrechtsgesetze, die eine Diskriminierung aufgrund von *Hautfarbe, Religion, Geschlecht* und *Herkunft* nicht mehr erlaubten (ebd.). Diese rechtlichen Konsequenzen hatten Auswirkungen auf die Unternehmen in Amerika, sodass sie sich daraufhin „Diversity auf die Fahnen schrieben“ (Auernheimer 2011, 412), um Vielfalt erfolgsorientiert zu nutzen.

1.1.4 Rechtliche Voraussetzungen für Diversity

Die rechtlichen Voraussetzungen für Diversity und gleichbedeutend auch für Intersektionalität ergaben sich in Europa erst Ende der 1990er Jahre durch die Antidiskriminierungspolitik der EU. Der Vertrag von Amsterdam beinhaltet unter Artikel 6a die Vereinbarung „Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der „Rasse“, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.“ (Europäische Union, 1997). Drei Jahre später folgten EU-Richtlinien für die Mitgliedsstaaten zur Gleichbehandlung von Angehörigen ethnischer Minderheiten (vgl. Mecheril/Plößer 2011, 282). Daraus ergaben sich verbindliche Vereinbarungen auch für Deutschland, die mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 6 Jahre später verabschiedet worden sind.

§ 1 AGG beschreibt die Zielsetzung des Gesetzes. Inhaltlich ist es mit dem eben erwähnten § 6a des Amsterdamer Vertrages identisch. Im § 5 AGG finden positive Maßnahmen zur Verhinderung von Benachteiligung eine Befürwortung, diese sind an das amerikanische *Affirmative Action* angelehnt.

Das AGG schaffe rechtliche Voraussetzungen für die Wertschätzung von Vielfalt und leiste einen Beitrag zur Bewusstmachung von vielseitigen Diskriminierungsverhältnissen (vgl. Scherr 2011, 80).

Auf der einen Seite dienen rechtliche Rahmenbedingungen als fundierte Legitimationsgrundlage zur finanziellen Förderung von diversity-orientierten oder intersektionalitätsorientierten Projekten. Auf der anderen Seite verschleiern die Gesetze und Vereinbarungen tatsächliche Benachteiligungsverhältnisse, weil Verstöße beispielsweise nicht ausreichend und zielgerichtet geahndet werden. Rechtliche Rahmenbedingungen können somit nur ein Anfang sein. Darauf müssen gesellschaftspolitische Maßnahmen folgen, die nicht nur benachteiligten Gruppen einen Vorteil ermöglichen, sondern Voraussetzungen schaffen, dass Diskriminierungsverhältnisse abgebaut werden können.

Mecheril und Plößer weisen in dem Zusammenhang darauf hin, dass ein Abbau von Diskriminierung nicht gleichzeitig ein Zuwachs an Gerechtigkeit bedeute, denn gesellschaftliche Strukturen könnten nicht nur durch gesetzliche Bestimmungen verändert werden (vgl. 2011, 283).

Über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BFSFJ) seit 2007 Initiativen zu Vielfalt und Toleranz

hervorgebracht, um diese besonders unter den Jugendlichen zu stärken. Titel der Initiativen sind *Orte der Vielfalt* (2007-2011), *Vielfalt als Chance* (2007-2008), *Vielfalt tut gut - Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie* (2007-2010) und das neue Bundesprogramm *Toleranz fördern – Kompetenz stärken* (ab 2011) (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2013a; 2013b; 2013c; 2013d).

Bund, Länder und Kommunen erheben an sich den Anspruch, im Rahmen dieser Initiativen gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln, um ein demokratisches Miteinander mit der Berücksichtigung von Vielfalt und Toleranz zu fördern (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2013b).

Das aktuellste Bundesprogramm setzt sich vordergründig für die Eindämmung von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus ein. Dies zeigt, dass sich das Vielfaltsverständnis bei dieser Initiative hauptsächlich auf die Kategorie der *ethnischen Herkunft* bezieht - im weiteren Sinne auch auf Religion, Weltanschauung oder ‚Rasse‘¹. Jedoch beinhaltet das AGG, wie zuvor erwähnt, noch weitere Kategorien, wie *Geschlecht*, *Behinderung* und *Alter*, die in diesem Bundesprogramm nicht berücksichtigt werden. Ein mehrdimensionaler Ansatz ist dementsprechend nicht zu erkennen.

Daraus ergeben sich Fragen nach der Notwendigkeit, Relevanz und Hierarchisierung der Kategorien. Im Rahmen der Diversity-Ansätze und des Intersektionalitätskonzeptes eröffnen diese Fragestellungen in den Sozialwissenschaften kontroverse Diskurse, die teilweise ergebnislos bleiben (vgl. u.a. Rommelspacher 2009; Winker/Degele 2010; Smykalla/Vinz 2012).

Bezüglich der Kategorie *Klasse* sind sich die meisten Autoren und Autorinnen einig, dass die Klassenzugehörigkeit unter den Vielfalts- bzw. Differenzkategorien nicht außer Acht gelassen werden dürfe. Diese Dimension wird allerdings nicht in dem AGG berücksichtigt, „sie gelte als weitgehend akzeptiert“ (vgl. Winker/Degele 2010, 40). Somit zählen unterschiedliche Bildungsstände, Beruf oder Einkommen nach dem AGG nicht als Benachteiligungsgründe. Das hat zur Folge, dass das Vielfaltsverständnis der Sozialen Arbeit über die gesetzlichen Bestimmungen des AGGs hinausgehen muss.

¹ ‚Rasse‘ als Kategorie ist eine analytische Begrifflichkeit, die nicht darauf beruht, dass es ‚Rasse‘ tatsächlich gibt (vgl. Winker/Degele 2010, 47). Näheres unter Kapitel 1.2.3.

Anschließend wird auf die Kategorienauswahl bezüglich des Diversity-Ansatzes näher eingegangen. Die Kategorienauswahl beim Intersektionalitätsansatzes folgt separat im Kapitel 1.2.3.

1.1.5 Kategorienauswahl bei Diversity

In der Debatte um die Auswahl der Kategorien bilden sich Kerndimensionen heraus, die häufig in den Diskursen erwähnt werden. Diese Vielfaltsdimensionen sind *Alter*, *Behinderung*, *Ethnizität/Herkunft*, *Geschlecht*, *Religion* und *sexuelle Orientierung* (vgl. Vedder 2009, 13). Diese sind auch von der Deutschen Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) als Primärdimensionen² deklariert worden (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2009, 213). Zusätzlich zu ihnen zählt die DGDM die Sekundärdimensionen, wie das Einkommen, der berufliche Werdegang, die geographische Lage, der Familienstand, die Elternschaft und die (Aus-)Bildung. Sie enthalten also auch die Dimensionen der *Klasse* und *Schichtzugehörigkeit*.

Helma Lutz und Norbert Wenning bieten eine andere Einteilung der Kategorien an, und zwar in „körperorientierte (z.B. Geschlecht, „Rasse“/Hautfarbe, Gesundheit, Alter, Sexualität), (Sozial-)räumliche (z.B. Klasse, Nation/Staat, Ethnizität, Sesshaftigkeit/Herkunft, Kultur, Nord-Süd/Ost-West)“ differenziert und eine Einteilung in „ökonomische (z.B. Klasse, Besitz, Nord-Süd/Ost-West, gesellschaftlicher Entwicklungsstand, Bildung)“ Kategorien (vgl. 2001, 21 zit.n. Mecheril/Plöber 2011,281).

Kategorienbildungen müssen erfolgen, da es für die Soziale Arbeit zu komplex und nicht im Ganzen zu bewältigen ist, alle Vielfaltsdimensionen in einer diversity-orientierten Sozialen Arbeit zu berücksichtigen. Deswegen werden individuelle Unterschiede zu generalisierten Dimensionen (umgangssprachlich: *Schubladen*) zugeordnet, um komplexe Gegebenheiten zu vereinheitlichen (vgl. Smykalla/Vinz 2012, 13). Kategorienbildungen bringen die Gefahr einer stereotypischen Klassifizierung und neue Ausschlüsse durch Einschlüsse mit sich. Somit müsse die Auswahl der verschiedenen Differenzkategorien ein ständig reflexiver Prozess sein, der die Nachteile nicht ganz aufhebt, aber vermindern kann (ebd.).

Werden Kategorisierungen jedoch nicht vorgenommen - z.B. im Sinne von Gesetzen - so würde allgemein gesprochen Vielfalt nicht sichtbar werden, Macht- und

² Wobei die DGDM zusätzlich die Kategorie ‚Rassen‘ zu den Primärdimensionen zählt.

Herrschaftsverhältnisse würden nicht offensichtlich und Benachteiligungen, Diskriminierungen sowie fehlende Ressourcen würden verschleiert werden (vgl. Mecheril/Plöber 2011, 283).

Im Zusammenhang mit der Benutzung von Vielfalts-Dimensionen in und für die Soziale Arbeit wird ein Paradoxon ersichtlich. Auf der einen Seite sind Kategorienbestimmungen notwendig, auf der anderen Seite hat die Soziale Arbeit auch die Aufgabe, soziale Kategorien zu dekonstruieren (vgl. Auernheimer 2011, 415).

Das Verständnis von der Herstellung und Reproduktion von sozialer Differenz ist auf konstruktivistische Ansätze zurückzuführen. Die Naturgegebenheit und die Objektivität von bestimmten Kategorien wie *Geschlecht*, *„Rasse“*, *Ethnizität* werden dabei in Frage gestellt (vgl. Kubisch 2008 17f). Verschiedenheit und dementsprechend auch Vielfalt seien nach dem Konstruktivismus gesellschaftlich gemacht. Durch die Kategorisierung von Diversity entstehe eine Praxis des Unterscheidens mit der Differenz reproduziert werde (vgl. Auernheimer 2011, 415).

Differenz(en) sind „Resultate sozialer Konstruktionen“ (Lutz/Wenning 2001, 21 zit.n. Mecheril/Plöber 2011, 281), während der Diversity-Ansatz in erster Linie die Anerkennung von Unterschiedlichkeit in den Blick nimmt (vgl. Stuber 2004, 15).

Nach Georg Auernheimer ist dadurch ein Widerspruch erkennbar. Die Soziale Arbeit habe einerseits den Auftrag, soziale Differenzen zu dekonstruieren, andererseits Vielfalt nach dem Diversity-Ansatz anzuerkennen und wertzuschätzen (vgl. ebd, 415). Dieser Widerspruch lässt erahnen, warum das Diversity-Konzept in der Sozialen Arbeit umstritten ist und kritisiert wird. Dennoch schließt es weder den einen noch den anderen Ansatz aus. Dieser Widerspruch hat die Relevanz an dieser Stelle erwähnt zu werden, soll jedoch aufgrund der Schwerpunktsetzung dieser Ausarbeitung nicht vertieft werden.

Geht es um die Kategorienauswahl von Diversity, so lässt sich darin ein Unterschied zum Intersektionalitätskonzept feststellen. Beim Diversity-Ansatz werden mehrere Kategorien aufgelistet. Je nach Priorisierung - entsprechend einer gesellschaftspolitischen Maßnahme oder nach einer sozialen Organisation - findet eine Auslese von Kategorien statt. Diese ausgewählten Vielfaltsdimensionen stehen meist nebeneinander und haben keine Bezugspunkte zueinander. Trotz eines Vielfaltsverständnisses, bei dem man meinen könnte, dass mehre Dimensionen berücksichtigt werden, kann sich ein diversitätsbewusstes Konzept

auch auf eine Kategorie beziehen. Möchte eine soziale Organisation beispielsweise ihren weiblichen Führungskräfteanteil erhöhen, so spielt dabei die Kategorie *Geschlecht* eine zentrale Rolle. Dabei könnte aber auch die Kategorie *Klasse* und die darunter verstandenen Einkommensverhältnisse der Frauen mit berücksichtigt werden. *Klasse* und *Geschlecht* stehen also in diesem Fall in einem Zusammenhang, der bei einem betrieblichen Diversity-Ansatz selten berücksichtigt wird. Des Weiteren könnte auch bei diesem Beispiel die Kategorie *Herkunft* eine Rolle spielen, wenn nicht nur Frauen generell, sondern auch spezifisch Frauen mit Migrationsgeschichte gefördert werden sollen.

Der entscheidende Unterschied von Diversity zu Intersektionalität ist, dass das Intersektionalitätskonzept mehrere Kategorien gleichzeitig in den Blick nimmt und deren Zusammenhänge und Verwobenheit beachtet. Dieser Ansatz entspricht auch mehr der Realität, da nicht nur eine Vielfalts-Dimension auf eine Person zutrifft, sondern mehrere gleichzeitig (vgl. Leiprecht 2011, 8).

Auch das AGG erwähnt die Verwobenheit von Kategorien nicht (vgl. Baer/Bittner/Göttsche 2010, 30). Erste Ansätze zur Realisierung der Wichtigkeit von Mehrdimensionalität, zeigt die in Auftrag gegebene Expertise der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) zur *Mehrfach-, mehrdimensionalen und intersektionalen Diskriminierung im Rahmen des AGG*. Diese führte zu dem Ergebnis, dass die Gerichte bei Gerichtsentscheidungen tendenziell eine Mehrdimensionalität in der Diskriminierung nicht erkennen oder berücksichtigen (ebd.). Die Expertise begründet dies damit, dass „im AGG die mehrdimensionale Diskriminierung weder beim Tatbestand noch bei den Rechtsfolgen noch hinsichtlich der prozessualen Durchsetzung ausdrücklich adressiert“ (ebd.) wird.

1.2. Intersektionalität im theoretischen Rahmen

Der folgende Teil der Arbeit verfolgt das Ziel, näher auf das Intersektionalitätskonzept einzugehen und Zusammenhänge, Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten in Relation zum Diversity-Ansatz aufzuzeigen.

1.2.1 Verständnis von Intersektionalität

Intersektionalität ist nicht nur zu einem Diskurs der Geschlechterforschung geworden, sondern auch zu einer Debatte der Sozialen Arbeit und der Pädagogik (vgl.

Giebeler/Rademacher/Schulze 2013, 12). Dennoch ist der Ansatz von Intersektionalität recht neu und differenziert sich. Zu erkennen ist die stetige Weiterentwicklung u.a. durch die Herausbildung neuer Begrifflichkeiten, wie der Begriff des *Intersektionalen Mainstreamings* (vgl. Scambor/Busche 2009) als gleichstellungspolitischer Ansatz oder im Bereich der Pädagogik die *Intersektionale Gewaltprävention* (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011). In den letzten Jahren sind zahlreiche Publikationen und Forschungen zu Intersektionalität verschiedenster Disziplinen entstanden. Viele sind im Online-Portal *Intersektionalität* einsehbar, in der eine Forschungsplattform und ein Praxisforum Möglichkeiten zur Vernetzung und zum fachlichen Austausch bieten (vgl. Portal Intersektionalität 2014). Dennoch liegt keine Eindeutigkeit vor, als was Intersektionalität bezeichnet werden kann ob es sich um eine Idee, eine Theorie, Methode, einen Ansatz oder ein Konzept handelt (vgl. Smykalla/Vinz 2012, 10). Deswegen werden auch in dieser Ausarbeitung unterschiedliche Formulierungen verwendet.

Mit dem Begriff von Intersektionalität sei ein uneindeutiges und unklares Konzept verbunden (vgl. Winker/Degele 2010, 13), hinter dem sich viele Aspekte verbergen, die zu dem Schlagwort „Intersektionalität“ zusammengefasst werden würden (vgl. Smykalla/Vinz 2012, 10). Entgegen dieses Verständnisses macht Lucy N. Chebout in ihren Ausführungen deutlich, dass der Begriff Intersektionalität zu einem unklaren Konzept in der deutschen Debatte gemacht worden sei und der Begriff *Intersectionality* in ihrer Ursprungsbezeichnung viel eindeutiger wäre (vgl. Chebout 2012, 46ff). Auf diesen Aspekt sei nun hingewiesen. Dennoch kommen in dieser Ausarbeitung die Entwicklungen und das Verständnis der deutschen Intersektionalitätsdebatte zum Tragen.

Eine genaue Definition von Intersektionalität gibt es nicht, wie auch bei dem Begriff Diversity. Allerdings kann man von einem grundlegenden Verständnis von Intersektionalität sprechen. Dieses besagt, dass sich Intersektionalität allgemein gesprochen mit der Analyse und der Erforschung von sozialen Differenzierungen zwischen Personen bzw. Gruppen beschäftigt. Dabei nimmt Intersektionalität „Zusammenhänge und Wechselwirkungen von sozialen Differenzierungen“ (vgl. Winker/Degele 2010, 7) in den Blick. Es geht beim Intersektionalitätsansatz nicht um eine reine Addition der Verschiedenheitsdimensionen, sondern um eine Verstärkung oder Verminderung von Differenzen durch die Verflechtungen und Überschneidungen von Kategorien (vgl. Giebeler/Rademacher/Schulze 2013, 11).

Das Modell von Intersektionalität ist somit im Vergleich zum Diversity-Ansatz komplexer und greift weiter, denn durch die „jeweiligen Verschränkungen bringen sie [die Differenzkategorien] komplexe Macht- und Ungleichheitsdynamiken hervor, die mit der herkömmlichen eindimensionalen oder allein additiven Sicht auf Differenz nicht hinreichend erfasst werden können“ (vgl. Mecheril/Plößer 2011, 282). Der Diversity-Ansatz wird von Georg Auernheimer als eindimensional beschrieben, während der Intersektionalitätsansatz die Mehrdimensionalität hervorhebt (vgl. 2011, 417).

1.2.2 Geschichtlicher Ursprung von Intersektionalität

Wie auch bei Diversity ist das Modell von Intersektionalität durch soziale Bewegungen entstanden, die für ihre Anerkennung gekämpft haben.

Ursprünge von der Intersektionalitätsdebatte lassen sich im amerikanischen Feminismus finden. Die Frauenbewegung um 1970 war vorzugsweise eine Bewegung für weiße, bürgerliche Frauen. Dementsprechend fanden sich schwarze Frauen in Verbindung mit ihrer *Schichtzugehörigkeit* und ihrer *Herkunft* in diesem Feminismus nicht wieder (vgl. Winker/Degele 2010, 11). Der Intersektionalitätsgedanke zeigt sich darin, dass die schwarzen Frauen durch die Kategorienkombination *Geschlecht*, *Klasse*, ‚*Rasse*‘ im Vergleich zu den weißen Frauen Benachteiligung erfahren haben.

Die Begrifflichkeit *Intersektionalität* wurde erst 20 Jahre später von Kimberlé Crenshaw geprägt. Sie war eine amerikanische Juristin und hat die Verwobenheit von Differenzkategorien in ihren Gerichtsfällen dokumentiert (vgl. Rommelspacher 2009, 86). In diesen ging es um „Diskriminierungspraxen von Firmen, in welchen die gleichzeitige Diskriminierung schwarzer Frauen in Bezug auf *“Rasse“* wie auch *Geschlecht* wechselweise ausgeblendet wurde“ (ebd., 12). *Intersection* bedeutet übersetzt Kreuzungspunkt, Überschneidung, Zusammenlauf, Überlagerung. Mit der Begrifflichkeit hat Crenshaw sinnbildlich die Verkehrskreuzung in einen Zusammenhang mit Differenzkategorien gestellt. Das Bild der Kreuzung soll deutlich machen, dass sich diese Kategorien über Machtwege kreuzen. Kommt es zu Diskriminierungen – oder geschieht bildlich gesprochen ein Unfall an einer Stelle der Kreuzung - ergeben sich daraus Auswirkungen auf die gesamte Kreuzung oder auf mehrere Richtungen (vgl. ebd.). „Um der Situation schwarzer Frauen gerecht zu werden, bedarf es also einer Sichtweise, die beide Kategorien zugleich in Betracht zieht“

(ebd., 86). Diese multiperspektivische Betrachtungsweise stellt die Kernbedeutung des Bildes der Straßenkreuzung von Crenshaw dar.

Bei den Entwicklungen in der deutschen Geschichte bezüglich des intersektionalen Ursprunges ging es eher um die Relevanz der jeweiligen Dimension. Divergenzen gab es in der frühen Frauenbewegung zwischen proletarischen Frauen und bürgerlichen Frauen, später in den 1970er Jahren zwischen sozialistischen und liberalen Feministinnen (vgl. ebd., 81). Die Hauptdiskussion drehte sich darum, welche Kategorie einen prägenderen Einfluss habe, ob *Klasse* oder *Geschlecht*. Ein intersektionaler Ansatz war erst zehn Jahre später erkennbar, als sich schwarze Frauen, Migrantinnen und jüdische Frauen im bisherigen Diskurs um *Klasse* oder *Geschlecht* in der Frauenbewegung nicht wiederfanden (vgl. ebd., 82).

1.2.3 Kategorienauswahl bei Intersektionalität

Sowohl beim Diversityansatz als auch beim Intersektionalitätsansatz geht es um die fachliche Diskussion, welche Kategorien nun die wichtigsten seien, wie sie benannt werden und wie viele es geben solle. Die Auswahl der Kategorien dürfe nicht beliebig sein, da dies mit einer Individualisierung der Differenzbildungen einhergehen würde und dieser Prozess zur Verharmlosung gesellschaftlicher Herstellungsprozesse führen könne (vgl. Giebeler/Rademacher/Schulze 2013, 14). Die Frage nach der Relevanz und der Auswahl der Kategorien richtet sich auch danach, welche Gesellschaft in welchem Zeitraum betrachtet wird (vgl. ebd.).

Dieser Diskurs um die Kategorienauswahl spielt in den USA weniger eine Rolle. Die Kategorien *race*, *class*, *gender* gelten als zentral und eher unhinterfragt (vgl. Winker/Degele 2010, 14), während man in Europa eine Uneinigkeit über die Auswahl und über die Zusammenhänge von Kategorien vorfindet (vgl. ebd., 18).

In manchen Publikationen wird *race* durch *ethnische Herkunft* ersetzt, da dieser Begriff weitere Dimensionen, wie kulturelle Differenzen, unterschiedliche religiöse Überzeugungen, Weltanschauungen und herkunftsbedingte Traditionen einbindet (vgl. Vedder 2009, 13). Besonders in Deutschland habe die Kategorie *ethnische Herkunft* als Ungleichheitskategorie eine wichtige Bedeutung, die unter dem Aspekt der Benachteiligung nicht fehlen dürfe (vgl. Auernheimer 2011, 414). Menschen mit Migrationsgeschichte erfahren in Deutschland

aufgrund ihrer *Herkunft* und der meist prekären Lebensbedingung verstärkt mehrdimensionale Diskriminierung im Vergleich zu anderen Dimensionkombinationen (vgl. Dern/Inowlocki/Oberlies u.a. 2010, 6) Zu diesem Ergebnis kommt eine weitere Expertise zur mehrdimensionalen Diskriminierung, welche von der Antidiskriminierungsstelle in Auftrag gegeben worden ist.

Die Bezeichnung von *race* meint hingegen etwas anderes. Die Kategorie ‚Rasse‘ bezieht sich auf Diskriminierungen, die auf der Vorstellung gründen, dass Menschen unterschiedlichen ‚Rassen‘ angehören würden und damit eine Über- bzw. Unterlegenheit in Verbindung gebracht wird (vgl. Winker/Degele 2010, 56). Rassistische Vorstellungen ergeben sich aus den Überzeugungen, dass verschiedene ‚Rassen‘ nicht miteinander vereinbar seien (vgl. ebd.). Dass ‚Rassen‘ naturgegeben sind, konnte jedoch bisher nicht wissenschaftlich belegt werden. Es handelt sich somit um eine soziale Konstruktion (ebd., 47). Menschengruppen werden dementsprechend bei rassistischen Handlungen durch symbolische Klassifikationen zu ‚Rassen‘ gemacht, um somit eine Grenze zwischen „uns“ und „den Anderen“ ziehen zu können (ebd., 48). Die Bezeichnung ‚Rasse‘ wird weiterhin in der Fachwissenschaft benutzt, damit Handlungen, die auf rassistische Vorstellungen beruhen, nicht durch die Verwendung von anderen Begrifflichkeiten verschleiert werden (ebd., 47). Aus diesem Grund ist es nicht zu befürworten, ‚Rasse‘ durch *ethnische Herkunft* zu ersetzen, sondern beide Kategorien gelten zu lassen. Die Verwendung von ‚Rasse‘ wird in dieser Ausarbeitung in einfache Anführungszeichen gesetzt, um die soziale Konstruktion und nicht das biologische Verständnis von ‚Rasse‘ zu verdeutlichen.

Grundsätzlich ist zur Auswahl und Relevanz der Kategorien beim Intersektionalitätsansatz zu sagen, dass sich zum Diversity-Ansatz in der Art und Weise, welche Kategorien aufgezählt werden, nicht viel unterscheidet. Sowohl für Diversity als auch für Intersektionalität kann beispielsweise die Auflistung von Helma Lutz und Norbert Wenning verwendet werden, welche unter dem Kapitel 1.1.5 *Kategorienauswahl bei Diversity* bereits erwähnt worden ist (2001, 21 zit.n. Mecheril/Plößer 2011, 281). Im Zusammenhang mit dem Intersektionalitätskonzept lassen sich in der Fachliteratur jedoch noch mehr theoretische Zugänge, Überlegungen und Begründungen in Bezug auf die Kategorienauswahl finden, während bei Diversity die *Auflistung* eher unhinterfragt bleibt.

Winker und Degele berücksichtigen beispielsweise folgende Kategorien. Sie bezeichnen *Klasse*, *„Rasse“* und *Geschlecht* als die hauptsächlichen ungleichheitsgenerierenden Dimensionen, ziehen jedoch auch weitere Kategorien, wie *Sexualität*, *(Dis-)Ability*, *Religion* und *Nationalität* als mögliche zusammenhängende Kategorien in Betracht (vgl. Winker/Degele 2010, 11). Die Kategorie *Körper* zählen sie als zusätzliche Kategorie zu den drei Hauptkategorien *Klasse*, *„Rasse“* und *Geschlecht*, welche für Alter, körperliche Verfasstheit, Gesundheit und Attraktivität steht (vgl. ebd., 39).

Zusammenfassend kann zu den Kategorien beim Intersektionalitätskonzept gesagt werden, dass die Kategorien *„Rasse“*, *Klasse*, *Geschlecht*, als zentrale Kategorien gelten, zu denen mehr oder weniger viele Kategorien hinzugezählt werden. Dabei wird allerdings eine lange Liste von Kategorien kritisiert, da dadurch wirklich wichtige Differenzkategorien, die soziale Ungleichheit beschreiben können, verschleiert würden (vgl. Auernheimer 2011, 417).

Judith Butler hingegen spricht sich grundsätzlich gegen die Formulierung von Kategorienbildungen aus, da sie davon ausgeht, dass Identitäten konstruiert seien und lediglich durch die Kategorien eine Reproduktion dessen stattfinden würde (vgl. Rommelspacher 2009, 87).

Aufgrund dieser unterschiedlichen Zugangsweisen bezüglich der Kategorien nimmt Leslie McCall eine Einteilung vor (vgl. Leslie McCall 2005 zit.n. vgl. Kappeler/Schütte/Beckmann u.a. 2012, 4), die eine Einordnung der verschiedenen Strömungen möglich macht. Aus ihrer Sichtweise nimmt Butler eine *anti-kategoriale* Position ein, indem sie auf Kategoriebildungen verzichten möchte. Der *inter-kategoriale* Zugang hingegen bezieht sich auf die Ansätze, die mit Kategorien arbeiten, um ihre Wechselwirkungen zu analysieren. Dazu zählt beispielsweise die Herangehensweise von Winker und Degele. Dem gegenüber vertritt Kimberlé Crenshaw die *intra-kategoriale* Position, in dem sie sich die Frage stellt, wer oder was mit einer Kategoriebezeichnung eigentlich gemeint ist. Alle Zugänge können nebeneinander stehen bleiben, weil sie unterschiedliche Aspekte aufzeigen, unterschiedliche Ebenen ansprechen und somit den Diskurs von Intersektionalität im Gesamten voranbringen.

Für diese Ausarbeitung ist bezüglich der Kategorienausswahl wichtig, dass je nach Kontext eine Gewichtung der Kategorien stattfinden kann (vgl. Winker/Degele 2010, 40). Welche

Kategorien eine Relevanz haben, hängt dementsprechend davon ab, wo und in welchen Situationen eine intersektionale Perspektive eingenommen werden soll. Zu berücksichtigen sind auch die Zeit und der Ort, um relevante Kategorien auswählen zu können (vgl. Kappeler/Schütte/Beckmann u.a. 2012, 4).

1.2.4 Machtaspekt bei Intersektionalität

Eine Besonderheit beim Intersektionalitätskonzept ist, dass die Kategorien auf Machtdimensionen hinweisen, „die die Gesellschaft strukturieren [...] wie patriarchale und ökonomische Machtverhältnisse, ethnische und religiöse Dominanz, Heterosexismus, die Diskriminierung von Behinderten, Alten und Kindern. Desweiteren sind Machtverhältnisse zwischen verschiedenen Regionen relevant, wie die zwischen Stadt und Land, zwischen verschiedenen Nationen oder auch globalen Regionen“ (Rommelspacher 2009, 81). Diese Akzentverschiebung, Kategorien als Machtdimensionen zu greifen, wirft ein anderes Licht auf die Vielfaltsdimensionen von Diversity. Während es bei Diversity um die Anerkennung und Würdigung von Vielfalt geht, stellt sich das Intersektionalitätskonzept die Frage, wie Vielfalt bzw. Differenz entsteht und wer die Vielfaltsdimensionen in welcher Position definiert. Ist Vielfalt unter Berücksichtigung des Machtaspektes noch würdig, in manchen Kontexten „gefeiert“ zu werden, wenn Vielfalt ein Resultat von Macht- und Herrschaftsverhältnissen ist?

Die Berücksichtigung des Machtaspektes ist grundsätzlich ein Randphänomen unter den Diversity-Konzepten. In Diversity-Ansätzen für die Privatwirtschaft spielt dies keine Rolle (vgl. Scherr 2011, 79). Dort würden eigene Privilegierungen vor allem von weißen und bürgerlichen Mehrheitsdeutschen nicht ausreichend reflektiert werden (vgl. Mecheril/Vorriink 2012, 96). Auch wenn Schröder darauf hinweist, dass die Soziale Arbeit grundsätzlich darauf bedacht sei, Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu berücksichtigen und zu analysieren (vgl. Schröder 2006, 62), wird es nicht klar, wie und mit welcher Methodik dies im Rahmen des Diversity-Ansatzes geschehen soll.

Für die Soziale Arbeit ergibt sich daraus die Konsequenz, mit einem intersektionalen Ansatz zu schauen, wo Differenzen oder die Anerkennung von Vielfalt Machtverhältnisse als Dominanz- und Herrschaftsverhältnisse ermöglichen und bestätigen. Mit Hilfe der

Mehrebenenanalyse erhält das Intersektionalitätskonzept ein Analysewerkzeug, um Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu analysieren.

1.2.5 Intersektionalität als Analyseinstrument

Um Macht- und Herrschaftsverhältnisse erkennen zu können, bietet sich die intersektionale Mehrebenenanalyse nach Gabriele Winker und Nina Degele (2010) an. Diese Analyse wird angewendet, um Macht- und Herrschaftsverhältnisse auf verschiedenen Ebenen erkennbar zu machen (vgl. Winker/Degele 2010, 18ff).

Gleichzeitig heben Winker und Degele mit ihrem Ansatz auch hervor, dass es bei dem Intersektionalitätskonzept nicht nur um die Auswahl der relevanten Kategorien geht, sondern auch darum, auf welchen Ebenen diese Kategorien Vielfalt bzw. Differenz hervorbringen und wie diese Ebenen miteinander verbunden sind (vgl. ebd.). Sie unterscheiden zunächst die Ebenen *Makro*, *Meso*, *Mikro* und *Repräsentationsebene*.

Unter der Makro-Meso-Ebene werden die gesellschaftlichen Sozialstrukturen und die darin verorteten Organisationen und Institutionen gefasst, während auf der Mikro-Ebene die *Prozesse der Identitätsbildung* eine Rolle spielen und auf der Repräsentationsebene die *kulturellen Symbole* (vgl. ebd.).

Unter der symbolischen Repräsentationsebene werden die Normen- und Wertvorstellungen gefasst, die eine Gesellschaft zusammenhält (vgl. ebd. 20). Die Makro-Ebene beschäftigt sich wiederum mit sozial konstruierten Identitäten, mit dem Prozess des Entstehens von Klassifikationen und den Interaktionen zwischen den Individuen (vgl. ebd.). Die Makro-Ebene unterscheidet sich zur Mikro-Ebene dahingehend, dass sie die Ergebnisse des Klassifizierens in den Blick nimmt und gesellschaftliche Strukturen an Stelle von individuellen Interaktionen zwischen den Individuen berücksichtigt (vgl. ebd.).

Die Kategorienauswahl bei der Makro- und Mesoebene erfolgt vor der Analyse, während sich bei den symbolischen Repräsentationen und bei der Mikroebene die Auswahl relevanter Kategorien erst während der Analyse herausstellt (vgl. ebd., 28).

Die Kritik, welche die Autorinnen an anderen intersektionalen Veröffentlichungen üben, ist, dass sich die meisten wissenschaftlichen Publikationen sowohl empirisch als auch theoretisch auf nur eine der drei Ebenen beziehen würden (vgl. ebd., 21)

Die Voraussetzungen für eine vollständige intersektionale Analyse zu erfüllen ist dementsprechend hoch und wird wie folgt formuliert: „Je nach Untersuchungsebene sind

unterschiedliche Kategorien relevant, und erschwerend müssen wir dabei auch Wechselwirkungen zwischen solchen Ungleichheitskategorien über unterschiedliche Ebenen hinweg berücksichtigen“ (Winker/Degele 2010, 24). Auch wenn diese Ausarbeitung nicht den Anspruch erhebt, eine intersektionale Analyse in diesem Rahmen durchzuführen, sei gesagt, dass die Sensibilisierung für einen differenzierten Blick auf die Ebenen hilfreich ist, um Benachteiligungen in sozialen Organisationen in ihrem Entstehen und Wirken fundierter nachvollziehen zu können.

Mit den Ausführungen von Gabriele Winker und Nina Degele zur Mehrebenenanalyse und ihrer Publikation *Intersektionalität zur Analyse sozialer Ungleichheiten* (2010) leisten die Sozialwissenschaftlerinnen einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Theorie und Methodologie von Intersektionalität. Dennoch weist das Konzept noch viele Unklarheiten und eine theoretische Ungenauigkeit auf (Auernheimer 2011, 418).

Um diesem Ansatz ein theoretisches Fundament zu geben, ziehen Gabriele Winker und Nina Degele Bourdieus *Theorie der Praxis* hinzu (vgl. 2010, 63) während Auernheimer einen subjekttheoretischen Ansatz im Sinne der *Kritischen Psychologie* vorschlägt (Auernheimer 2011, 419). Diese möglichen theoretischen Stränge werden in dieser Arbeit nicht weiter erläutert, da der Schwerpunkt ein anderer ist.

Die Unklarheiten und Ungenauigkeiten bringen somit eine gewisse Offenheit für theoretische Strömungen und individuelle Schwerpunkte mit sich und lassen eine stetige Weiterentwicklung des Konzeptes von Intersektionalität zu (vgl. Winker/Degele 2010, 13). Aus diesen Gründen der Offenheit ist es möglich, Überlegungen zur Nutzbarmachung eines intersektionalen Managementkonzeptes im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu erarbeiten.

2. Diversity und Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements

Die dargelegten Grundansätze von Diversity und Intersektionalität zeigen, dass sie z.B. in ihren rechtlichen Voraussetzungen Gemeinsamkeiten aufweisen, ebenso wie in der Auswahl der Kategorien oder in der Überwindung von Einzelstrategien. Gleichzeitig wurden grundlegende Differenzen zwischen den beiden Ansätzen ersichtlich, indem das Intersektionalitätskonzept im Gegensatz zum Diversity-Konzept Macht- und

Herrschaftsverhältnisse beachtet und den Schwerpunkt auf die Verwobenheit von Differenzkategorien setzt.

Das folgende Kapitel geht nun der Frage nach, wie die Grundsätze von Diversity und Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements diskutiert werden.

2.1 Diversity Management im Rahmen des Sozialmanagements

Managementkonzepte, die für soziale Organisationen formuliert und implementiert werden, wie das Diversity Management (DiM), sind Bestandteile des Sozialmanagements.

„Sozialmanagement meint zuerst einen funktionalen Begriff von Planungs-, Organisations- oder Kontrollhandlungen [...]“ (Langer 2013, 13). Diese organisationsbezogenen Handlungen können als Teil des professionellen Handelns von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen angesehen werden oder das Sozialmanagement wird als eine Funktion der Organisation betrachtet (vgl. ebd., 14). Gleichzeitig ist unter Sozialmanagement das Management der Führungskräfte zu fassen, aus dem sich das Führen und Leiten einer sozialen Organisation abbildet (vgl. Christa 2011, 830).

Das Sozialmanagement spielt in sozialen Organisationen eine zunehmend relevante Rolle (vgl. Kolhoff 2012, 15). Gründe dafür sind die radikalen Veränderungsprozesse in dem westlichen Wohlfahrtssystem, auch bekannt unter dem Begriff der *Post-Wohlfahrtsstaatlichkeit* (vgl. Sandermann 2010, 447f). Daraus ergaben sich in den 1990er Jahren infolge der Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte und den damit verbundenen politischen Veränderungen Finanzierungsveränderungen (vgl. Kubisch 2008, 104). Neue Steuerungsmodelle wurden in der öffentlichen Verwaltung implementiert. Daraus folgte ein intensiver Wettbewerb zwischen den Leistungsträgern und ein gesteigerter Kostendruck für öffentliche und private Träger (vgl. Christa 2011, 830). Das Sozialmanagement und die Soziale Arbeit mussten sich dementsprechend anfreunden, damit soziale Organisationen mit Hilfe des Sozialmanagements effektiv und effizient am Markt bestehen bleiben können (vgl. Kolhoff 2012, 15).

In dem Zusammenhang halten auch betriebswirtschaftliche Instrumente, Methoden und Konzepte über das Sozialmanagement Einzug in soziale Organisationen. So wird auch das Diversity Management zunehmend in der Sozialen Arbeit populär.

Zunächst wird dieses Konzept, welches auch *Managing Diversity* genannt wird, Anfang 2000 in der privaten Wirtschaft in Deutschland bekannt (vgl. Mecheril/Plößer 2011, 278). Das DiM wurde über US-amerikanische Tochtergesellschaften nach Deutschland gebracht (vgl. Kreuzer/Kulig 2012, 116). International agierende Unternehmen in der Bundesrepublik haben das DiM als ein passendes Konzept erachtet, um mit fremden Sprachen, Kulturen und Wertvorstellungen der *anderen* Geschäftswelt umgehen zu können. Mittlerweile wird das DiM auch unter den deutschen Firmen populär, die mit Hilfe des Ansatzes Rahmenbedingungen schaffen wollen, um auf den Fachkräftemangel mit entsprechenden Maßnahmen reagieren zu können. Somit dient das DiM „als personalpolitische Strategie“ (Struthmann 2013, 118), um die Belegschaft zu erhalten oder für neue Fachkräfte attraktiv zu erscheinen.

Grundsätzlich ist unter DiM folgendes zu verstehen: „Managing Diversity ist ein Prinzip der Unternehmensführung, das Differenzen zwischen Menschen als Stärke und Schlüssel zum Erfolg der jeweiligen Organisation betrachtet“ (Mecheril/Plößer 2011, 278).

In dem ersten Teil der allgemeinen Begriffsbestimmung vom DiM wird deutlich, dass das Managing Diversity einen Aufgabenbereich der Führungskräfte darstellt. Das DiM ist in diesem Sinne ein Top-Down-Ansatz, bei dem es notwendig ist, dass sowohl die Führungsspitze, als auch die darunter liegenden Führungsebenen sich für einen Konzept- und Implementierungsprozess im Sinne des Diversity Managements aussprechen (vgl. Schröder 2006, 67).

In dem zweiten Teil der allgemeinen Begriffsbestimmung vom DiM wird deutlich, dass Vielfalt grundsätzlich als positiv gesehen und als Mittel zum Erfolg eingesetzt wird. Je nachdem, welche Zielsetzung eine Organisation mit dem DiM verfolgt, bilden sich individualisierte Managementkonzepte heraus, die wirtschaftliche, ethisch-moralische, juristische oder Image-fördernde Schwerpunkte haben (vgl. Kreuzer/Kulig 2012, 116). Juristische Gründe können darauf bezogen sein, dass Organisationen durch die Einführung eines DiM Klagen verringern oder vermeiden möchten, die aufgrund von Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sonst entstanden wären.

Wie tiefgreifend die Auswirkungen einer Implementierung sein können, hängt auch davon ab, was die Organisationen mit dem DiM bezwecken will. Geht es um den Aufbau einer diversitätsbewussten Organisation, so ist in dem Zusammenhang die Organisationskultur mit der Veränderung des Leitbildes notwendig (vgl. ebd., 120f). In diesem Fall ist das DiM ein

ganzheitlicher Ansatz, der bei der Implementierung Personal, Zeit und Geld erforderlich macht. Eine andere Zweckbestimmung des DiM könnte sein, dass bestimmte Maßnahmen zur Verminderung von Benachteiligung mithilfe des DiM eingeführt werden (vgl. ebd.). Dabei geht es nicht um eine Gesamtsensibilisierung der Organisation, sondern um die Anerkennung von Verschiedenheit bei bestimmten Personengruppen. Diese Zweckbestimmung des DiM würde am häufigsten unter den Organisationen benutzt werden (vgl. ebd.). Gesamtkonzepte seien eher selten (vgl. ebd.).

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass sich das DiM auf allen Organisationsebenen in Bezug auf die Organisations-, und Personalentwicklung-, Organisationsstruktur, und –kultur und Verfahrensweisen etc. implementieren lässt (vgl. Mecheril/Plößer 2011, 278).

Wie vielseitig das DiM seine Anwendung findet, ist auch an der *Charta der Vielfalt* ersichtlich. Diese Charta wurde im Jahr 2006 von vier großen Unternehmen aus der Privatwirtschaft gegründet (vgl. Charta der Vielfalt 2013b). Mittlerweile haben 1500 Unternehmen und Organisationen aus der Privat- und Sozialwirtschaft diese freiwillige Initiative unterzeichnet (vgl. Charta der Vielfalt 2013c).

In dieser Charta lassen sich die Vielfalts-Dimensionen des AGGs wiederfinden. Weitere Selbstverpflichtungen sind die „Anerkennung und Förderung vielfältiger Potenziale“, „Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnen Chancen für innovative und kreative Lösungen“, ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsklima zu schaffen sowie ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens (vgl. Charta der Vielfalt 2013a).

Verbunden sind diese Selbstverpflichtungen mit dem Vorteil des Unternehmenserfolgs. „Wir können nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen“, oder die Anerkennung von Vielfalt „hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen“, oder „Potenziale [...] für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen“ (vgl. Charta der Vielfalt 2013a). Die Verknüpfung mit dem Gedanken des Erfolges gibt einen Hinweis darauf, dass ein DiM nur mit ethisch-moralischen Vorstellungen in Wirtschaftsunternehmen allein kein Bestand hätte. Somit ist die Verknüpfung des DiMs mit wirtschaftlichen Erfolgsaussichten notwendig, um Unternehmen für solch ein Konzept zu begeistern.

Das Aufbrechen von Benachteiligungsstrukturen, das Streben nach Chancengerechtigkeit, die Verhinderung von Diskriminierung, das Erkennen von Machtstrukturen und

gesellschaftlichen Zuschreibungen durch Vielfaltsdimensionen finden in der Charta der Vielfalt keine Erwähnung.

In dem Zusammenhang ist es verwunderlich, dass diese Charta nicht nur von profitorientierten Unternehmungen unterzeichnet worden ist, sondern auch von Organisationen der Sozialwirtschaft. Aus den Bereichen Gesundheit, Soziales, Erziehung und Bildung haben bisher ca. 300 Organisationen diese einseitige Betrachtungsweise von Vielfalt unterzeichnet (vgl. Charta der Vielfalt 2013c). In dieser Summe sind Vereine, Stiftungen, Wohlfahrtsverbände, Bildungswerke, Universitäten und Hochschulen usw. inbegriffen.

Es ist somit davon auszugehen, dass das DiM in Verbindung mit dem Diskurs um Diversity in den Institutionen der Sozialwirtschaft angekommen ist. Gleichzeitig zeigt es, dass auch die Organisationen der Sozialen Arbeit nicht weit entfernt von dem wirtschaftsbezogenen Verständnis von Diversity und dem DiM liegen. Eine Abgrenzung zu dem erfolgswirtschaftlichen Verständnis von Vielfalt seitens der Unternehmen der sozialen Dienstleistung ist in diesem Fall mit ihrer Unterzeichnung der *Charta der Vielfalt* nicht zu sehen.

Soziale Organisationen sollten bei der Einführung eines Diversity Managements jedoch anderen Leitprinzipien folgen. Während profitorientierte Unternehmen Vielfalt als Mittel zum Zweck benutzen, sollte die Gestaltung von Vielfalt und sozialer Gerechtigkeit, Chancengleichheit und die Sicherung des sozialen Friedens selbst der Zweck sein und den Unterschied zu den Wirtschaftsunternehmen ausmachen (vgl. Schröder 2012, 4; Leiprecht 2011, 18). Ein DiM für soziale Organisationen sollte Diversität nicht nur als einen positiven Wert betrachten, denn „wenn Menschen bezogen auf bestimmte Merkmale gefördert werden, werden diese auch als Stigma gefestigt“ (Kreuzer/Kulig 2012, 120). Wenn oberflächliche Maßnahmen eingeführt werden, kann folglich gleichzeitig auch eine Stereotypisierung und Kategorisierung stattfinden, indem z.B. ein bestimmter Kunden- oder Klientenkreis zu einer *passend erscheinenden* Mitarbeiterin oder zu einem *passend erscheinenden* Mitarbeiter zugeordnet werden, ohne dies vorher genauer analysiert zu haben (vgl. ebd.).

Die Einführung eines DiM birgt sowohl für Unternehmen der Privatwirtschaft als auch für soziale Organisationen die Gefahr, dass es „in erster Linie um die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen geht und nicht um die Qualifikation, Motivation oder ganzheitliche Wertschätzung der Persönlichkeit“ (vgl. Aretz/Hansen 2003, 18 zit.n. Kreuzer/Kulig 2012, 121).

Ein weiterer Kritikpunkt bei der Umsetzung des Diversity Managements ist, dass einzelne Diversity-Dimensionen ausgewählt werden und selten eine gesamte Berücksichtigung der Benachteiligungskategorien im Sinne des AGGs stattfindet.

Die kritische Betrachtung des Diversity Managements lässt darauf schließen, dass Organisationsstrukturen, die durch Macht- und Herrschaftsverhältnisse Bestand haben, kaum verändert werden können. Denn der Abbau von Diskriminierung und Benachteiligung ist anzuzweifeln, wenn nur bestimmte Personengruppen eine Bevorteilung erfahren und das DiM-Konzept bei der oberflächlichen Kategorisierung von Vielfalt stehen bleibt.

Das DiM ist somit ein Konzept der Uneindeutigkeit, es birgt die Gefahr von Missverständnissen und weist eine Ambivalenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf. Dies macht es für Organisationen der Sozialen Arbeit jedoch lohnenswert über den intersektionalen Ansatz nachzudenken und zu hinterfragen, inwieweit dieser das DiM ablösen könnte. Das Intersektionalitätskonzept kann in seinem Verständnis Merkmale vorweisen, die bei dem DiM-Konzept fehlen.

Im nächsten Kapitel wird erläutert, inwieweit Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements bisher Berücksichtigung findet.

2.2. Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements

Intersektionalität wird im Zusammenhang mit dem DiM und demzufolge auch mit dem Sozialmanagement in Publikationen teilweise wörtlich erwähnt und näher ausgeführt oder auch umschrieben. Jedoch wird nicht erwähnt, ob Intersektionalität das Potenzial hätte, als eigenes Managementkonzept bestehen zu können, sondern Intersektionalität wird als möglicher Ansatz im DiM gesehen (vgl. Schröder 2006; 2012).

Eine Ausnahme sind allerdings Auernheimers Ausführungen. Er unterscheidet die beiden Konzepte insofern, dass er das DiM für die Veränderung einer Organisationskultur sozialer Organisationen als ausreichend bewertet, während er das Intersektionalitätskonzept für die pädagogische Praxis, für Forschungszwecke und für die Aus- und Weiterbildung prädestiniert hält (vgl. Auernheimer 2011, 409; 417).

In den Veröffentlichungen zur Intersektionalität in der Sozialen Arbeit geht es weniger um den Bezug zum Sozialmanagement, sondern meistens um intersektionale Analysen von verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. In den neusten Publikationen, wie z.B. von Cornelia Giebeler, Claudia Rademacher und Erika Schulze (Hg.) (2013) geht es um

„theoretische Zugänge und qualitative Forschungen zu Intersektionen von race, class, gender, body“. Die darin erwähnten Handlungsfelder beziehen sich auf *Jugend, Familie, Stadt und Transnationalisierung*.

Das Konzept des *Intersektionalen Mainstreamings* nach Elli Scambor und Mart Busche (2009) ist auf die Soziale Arbeit bezogen, wenn auch nicht ausschließlich. Das intersektionale Mainstreaming-Konzept wird hauptsächlich als gesellschaftspolitische Gleichstellungstrategie für europäische Länder verstanden (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 39). Dabei geht es um die Berücksichtigung mehrerer sozialer Kategorien und nicht im Sinne des Gender Mainstreamings, um die einzelne Kategorie *Geschlecht*. In Abgrenzung zu dieser Arbeit, wird das intersektionale Mainstreaming-Konzept nicht in Verbindung zum Sozialmanagement gesehen und Intersektionalität wird auch nicht als Managementkonzept für soziale Organisationen erprobt.

Beide Publizisten des intersektionalen Mainstreaming-Konzeptes sind u.a. auch Autoren des *Handbuches für Intersektionale Gewaltprävention* (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011). Zunächst könnte man bei diesem Handbuch vermuten, dass es sich nur um intersektionale pädagogische Zugänge handle. Allerdings ist auch hier ein Implementierungsleitfaden für Organisationen, Projekte und Programme zu finden.

Diese beiden Veröffentlichungen für soziale Organisationen sind erste Herangehensweisen, um Intersektionalität im Rahmen des Sozialmanagements mit einer Managementkonzeption in Verbindung zu bringen. Sie werden auch beide im nächsten Kapitel berücksichtigt.

3. Intersektionalität als Managementkonzeption

In der Intersektionalitätsdebatte wird bisher ein intersektionaler Managementansatz für soziale Organisationen wenig diskutiert. Da der Intersektionalitätsbegriff allerdings eine „vielfältige Verwendungs- und Anschlussfähigkeit“ (Giebeler/Rademacher/Schulze 2013, 12) aufweist, ist es möglich, über die Umsetzbarkeit eines solchen Managementkonzeptes nachzudenken.

3.1 Vorüberlegungen zur Skizzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes

Nach Armin Wöhrle sind neue Managementkonzepte für das Soziale Management erwünscht und notwendig, um den besonderen Interessen der Sozialen Arbeit gerecht zu werden (vgl. 2011, 1457). Bisher wurden Sozialmanagementansätze aus den Wirtschaftswissenschaften importiert, ohne dabei zu überprüfen, ob die besonderen Anforderungen eines Managements für die Soziale Arbeit darin integrierbar sind (vgl. ebd., 1458). Der Intersektionalitätsdiskurs ist bereits in der pädagogischen Arbeit und zur Analyse von Handlungsfeldern in der Sozialen Arbeit etabliert. Dementsprechend berücksichtigt er auch die Besonderheiten der Fachdisziplin der Sozialen Arbeit. Somit erfüllt der Intersektionalitätsansatz die Voraussetzung ein Ansatz ‚aus den eigenen Reihen‘ der Sozialen Arbeit zu sein.

Die Erarbeitung, inwieweit ein intersektionaler Managementansatz umsetzbar sein kann, wird in dieser Ausarbeitung auf soziale Organisationen angewendet, denn die Soziale Arbeit wird im Rahmen dieser ausgeführt (vgl. Grunwald 2011, 1037).

Unter *Organisationen* können im Allgemeinen „alle sozialen Gebilde [...]“ verstanden werden, „[...] in denen eine Mehrzahl von Menschen zu einem spezifischen Zweck bewusst zusammenwirkt“ (Mayntz 1969, 762f zit.n. Ortmann 2010, 763). Das Wort „sozial“ bezieht sich in dieser Ausarbeitung nicht auf die gesellschaftliche Deutung, denn nach dieser Auslegung wäre jede Organisation ein soziales Gebilde. Vielmehr meint „sozial“ in dieser Arbeit die normative Sichtweise, die „eine spezifische Wertsetzung zu Gunsten des Wohls von unterdrückten und benachteiligten Mitmenschen“ (Ortmann 2010, 763) meint. Mit sozialen Organisationen sind dementsprechend jene Organisationen gemeint, in denen die Soziale Arbeit hauptsächlich tätig ist. Darunter können freie, gemeinnützige Träger gezählt werden, die sich beispielsweise in einer der sechs großen Wohlfahrtsverbände organisieren. Zu den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege zählen: Caritas, Diakonie, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden, Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt und Parität (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2014). Freie Träger der Wohlfahrtspflege sind intermediäre Organisationen, da sie sich zwischen erfolgsorientierten Unternehmen (Markt), öffentlichen Verwaltungen (Staat) und anderen (familiären) Gemeinschaftsformen befinden (vgl. Kubisch 2008, 98). Das Management in den sozialen Organisationen unterscheidet sich zum gewinnorientierten Management in der Weise, dass es gesellschaftlichen, ethisch-moralischen Grundsätzen der fachlichen Sozialarbeit folgt (vgl.

Wöhrle 2011, 1453). Diese Sachziele in das Management zu integrieren, stellen besondere Anforderungen an die Organisationen der Sozialen Arbeit (vgl. Kolhoff 2012, 20). Bei der Einführung von Managementkonzepten für soziale Organisationen sollten diese Sachziele mit bedacht werden.

Intersektionalität als Managementkonzeption erhebt den Anspruch mittels des Managements auf die Komplexitäten von: Vielfalt und Differenz, Diskriminierungen, Benachteiligungen und Machtverhältnissen zu reagieren. Das Wort *Management* lässt sich aus dem lateinischen ableiten. „Manus“ bedeutet übersetzt „Die Hand“ und „agere“ meint „führen“ (vgl. Wöhrle 2011,1454). Das *Führen* stellt allerdings nur eine Funktion des Managements dar. Die anderen Aufgaben sind das Planen und Organisieren, Einsetzen von Personal, Führung und Kontrolle.

Eine Implementierung über das Management bedeutet in dieser Verschriftlichung, dass ein intersektionales Managementkonzept über die Führungs- und Leitungsebene in eine soziale Organisation eingeführt wird, um diese dementsprechend zu sensibilisieren und sie nach dem Intersektionalitätskonzept strukturell auszurichten. Das heißt, es reicht nicht aus, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intersektional handeln. Es kann durchaus sein, dass einem Teil des Personals den Intersektionalitätsansatz kennt und dass dies ihr professionelles Handeln beeinflusst hat.

Da der Diskurs von Intersektionalität noch recht neu ist, ist davon auszugehen, dass ein intersektionales Verständnis unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch nicht verbreitet ist.

Die Einführung eines Konzeptes über das Management kann damit begründet werden, dass das Management die Voraussetzungen für eine professionelle Soziale Arbeit schafft und diese koordiniert (vgl. Grunwald/Steinbacher 2007 zit.n. Otto/Ziegler 2011, 901). Das Management ist also unerlässlich, wenn Intersektionalität das Handeln des Personals beeinflussen soll.

Eine weiteres Argument, Intersektionalität über das Management einzuführen, sind die Machtverhältnisse in den Organisationsstrukturen, die in erster Linie durch die Führungskräfte aufgebrochen werden können. Dafür ist es notwendig, dass sich die Entscheidungsträger zunächst für das intersektionale Managementkonzept entscheiden.

Um ihr Entscheidungshandeln steuern zu können, müssen Manager und Managerinnen Informationen einholen und diese bewerten. Ludger Kolhoff betrachtet dieses Entscheidungshandeln als eine Form des Managements, wie Management verstehen werden kann (vgl. 2012, 20). Das Management kann sich auf intersektionalen Fachtagungen Informationen einholen, externe Berater oder Beraterinnen zu Rate ziehen oder eine Arbeitsgruppe gründen, die die Relevanz von Intersektionalität als Managementkonzeption für die jeweilige soziale Organisation aufbereitet.

Welche Managementebene die Entscheidung für eine Implementierung eines intersektionalen Managementansatzes trifft, hängt davon ab, wie ganzheitlich der Managementansatz gesehen wird. Gilt es alle Hierarchieebenen einer Organisation nach dem intersektionalen Managementansatz zu sensibilisieren, sollten verantwortliche Personen jeder Managementebene dem Konzept zustimmen. Die Managementebenen gliedern sich in obere, mittlere und untere Managementebene. Die obere Managementebene trifft Entscheidungen für die Gesamtorganisation, dazu zählt z.B. der Vorstand oder die Geschäftsführung. Die mittlere Managementebene hat den Verantwortungsbereich der Abteilungen bzw. bestimmter Arbeitsbereiche inne, während die untere Managementebene sich auf Teamleitungen bezieht und im direkten Kontakt mit den ausführenden Stellen ist (vgl. Christa 2011, 831).

Soll jedoch nur in einem Teilbereich einer Organisation eine Implementierung nach dem intersektionalen Managementansatz stattfinden, z.B. in der Personalabteilung, dann liegt das Entscheidungshandeln im mittleren Management.

Wie komplex ein Managementkonzept nach intersektionalen Gesichtspunkten eingeführt werden soll, lässt sich nicht nur daran erkennen, welche Managementebenen Entscheidungsträger sind, sondern auch daran, welche zeitliche Dimension eine Implementierung in den Fokus nimmt.

Ein intersektionaler Managementansatz bringt langfristige Veränderungen hervor, indem eine Organisation hinsichtlich ihrer Normen, Werte und Leitprinzipien reorganisiert wird (vgl. Kolhoff 2012, 21). In diesem Fall spricht man von einer Veränderung des normativen Managements. Mittelfristige Veränderungen entstehen über das strategische Management, in dem Vorgehensweisen für die Leitprinzipien entwickelt werden. Kurzfristige Veränderungen werden am operativen Management ersichtlich, dabei passiert die Umsetzung von strategischen Vorgehensweisen (vgl. ebd.). Entscheidet sich ein

Management, das intersektionale Managementkonzept in einer spezifischen Abteilung umzusetzen, kann dies einen mittelfristigen- bis kurzfristigen Entscheidungszeitraum in Anspruch nehmen.

3.2 Skizzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes

Die Kernelemente eines Implementierungsprozesses für die Einführung eines intersektionalen Managementkonzeptes ähneln den Managementmethoden, die dem Sozialarbeiter oder der Sozialarbeiterinnen in ihrem alltäglichen Handeln eine strukturierte Hilfe ermöglichen (vgl. Kolhoff 2012, 15). Im sozialarbeiterischen Tagesgeschäft ist es geläufig mit der Erstellung einer Anamnese zu beginnen, bei der die ersten Gespräche mit der ratsuchenden Person geführt werden und die Vorgeschichte geklärt wird. Anschließend wird im Rahmen der Diagnose eine Situations- und Problemanalyse durchgeführt, die den momentanen „Ist-Stand“ beschreibt. Es folgt die Hilfeplanung mit der Ausformulierung von konkreten Zielen und der Planung, wie diese Schritte erreicht werden sollen. Im weiteren Prozessverlauf der strukturierten Hilfe eines Sozialarbeiters oder einer Sozialarbeiterin folgt die Umsetzung der zuvor geplanten Maßnahmen. Nach der Umsetzung der Maßnahmen folgt die Evaluation (vgl. ebd.).

Dieser gängige Ablauf im operativen Tagesgeschäft der Sozialen Arbeit ist auch in der Betriebswirtschaftslehre wiederzufinden, wenn es darum geht, klassische Bausteine für die Erstellung eines Managementkonzeptes zu benennen (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 69). Man spricht dabei von einem rationalen Managementansatz, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Management Schritte linear gesteuert werden können (vgl. ebd.). Die Kernelemente setzen sich ähnlich wie auch bei der strukturierten Hilfe aus einer Analyse zusammen, den Zielebestimmungen, Strategien- und Maßnahmenentwicklungen und der Kontrolle, auch Evaluation genannt. Auch das Diversity-Managementkonzept folgt diesen Prozesselementen (vgl. Schröder 2006; 2012).

Für die Skizzierung eines intersektionalen Managementansatzes gelten auch diese Bausteine des rationalen Ansatzes, wobei Bernd Helmig und Silke Boenigk weitere Formen von Managementansätzen hinzuzählen, die bei Nonprofit-Organisationen nicht fehlen dürfen (vgl. 2012, 69).

Organisationen der Sozialen Arbeit können auch als Nonprofit-Organisationen bezeichnet werden, da sie sich durch ihre Gemeinnützigkeit von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden (vgl. Kubisch 2008, 99). Zu dem Nonprofit-Sektor zählen aber nicht nur die freien Träger, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, sondern auch Organisationen des Umweltschutzes, Stiftungen, Berufsverbände und humanitäre Hilfsorganisationen. Deswegen sind die Empfehlungen von Helmig und Boenigk zur Entwicklung eines Nonprofit-Managementkonzeptes nicht im Ganzen für Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar, sondern bedürfen einer individuellen Anpassung.

Die anderen Formen der Managementansätze, die sich von dem linearen Steuerungsmodell (*Rationaler Ansatz*) unterscheiden, sind der *Ansatz der sozialen Prozesse*, der *umweltbedingte Ansatz* und der *Komplexitätsansatz* (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 69). Diese Ansätze sind auch für die Organisationen der Sozialen Arbeit relevant und sollten als ganzheitliche Perspektive bei einem intersektionalen Managementkonzept nicht fehlen.

Der Ansatz der Sozialen Prozesse, geht davon aus, dass soziale Organisationen als Interessengemeinschaft bezeichnet werden kann, die nicht einheitliche Ziele verfolgen, sondern auch sich divergierende (vgl. ebd.). Der rationale Ansatz geht hingegen davon aus, dass Zielfestlegungen seitens der Führungskräfte ausreichen, um zur Zielerreichung zu kommen.

Der umweltbedingte Ansatz beschreibt, dass Nonprofit-Organisationen gesellschaftlichen, externen Faktoren ausgesetzt sind, die sich in einem stetigen Veränderungsprozess befinden und eine Anpassung von sozialen Organisationen nötig machen (vgl. ebd.). Ein Managementkonzept nach intersektionalen Gesichtspunkten ist per se schon eine Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen, weil beispielsweise mehrdimensionale soziale Differenzierungen berücksichtigt werden, die im Zuge von Pluralisierung der Lebenslagen zunehmen.

Der vierte Ansatz unter den möglichen Managementansätzen für Nonprofit-Organisationen bezieht sich auf die Komplexität von Systemen. Eine Systematik oder eine Organisation allein kann keine Veränderung in der Gesellschaft herbeiführen. Soziale Organisationen müssen daher Netzwerke, Bündnisse und Kooperationen bilden, um gemeinsam an bestimmten Zielen zu arbeiten (vgl. ebd., 71). Ein Managementkonzept für Nonprofit-Organisationen geht also über die eigenen Grenzen der Organisation hinaus, in dem Umweltfaktoren und

die Komplexität von Systemen in die Erarbeitung eines Managementkonzeptes mit einfließen.

Wie diese Ansätze Bestandteil eines intersektionalen Managementkonzeptes werden können, zeigen die weiteren Unterkapitel. Anhand einer konzeptionellen Skizze zu einem intersektionalen Managementkonzept werden ebenso die Herausforderungen und Konsequenzen ersichtlich, die aus einem intersektionalen Managementkonzept für eine soziale Organisation folgen können. Die einzelnen Schrittfolgen werden dabei mit dem Beispiel *Benachteiligungen in der Personalstruktur* exemplarisch fundiert.

3.2.1 Festlegung der Hauptziele

Erster Schritt bei der Skizzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes ist die Definition eines übergeordneten Zieles. Eine beispielhafte Zielformulierung könnte sein, Benachteiligungsstrukturen und Ungleichverhältnisse für von Mehrfachdiskriminierung betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer sozialen Organisation zu verringern. Die Festlegung des Hauptzieles ist je nach sozialer Organisation individuell zu bestimmen und in Bezug auf ein bestimmtes Interesse einzugrenzen (vgl. Scambor/Busche 2009, 6). Wichtig ist bei der Formulierung des Hauptzieles, dass an dieser Stelle auch geklärt wird, wie der Intersektionalitätsansatz in Bezug auf die jeweilige Organisation zu verstehen ist (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 40).

Zur ersten Strukturierung helfen die Herangehensweisen von Leslie Mc Call mit ihren antikategorialen, intrakategorialen und interkategorialen Ansätzen zur Intersektionalität. Diese beschreiben die unterschiedlichen Perspektiven in Bezug auf diese Kategorien. Sie führt zum einen die Dekonstruktion von Kategorien und zum anderen die Überschneidung von Kategorien auf bestimmte soziale Gruppen und die Benutzung von existierenden sozialen und analytischen Kategorien zur Aufdeckung von Ungleichheiten an (vgl. Scambor/Busche 2009, 5). Je nach den Prioritäten der sozialen Organisation werden diese Sichtweisen in den Prozess zu einem intersektionalen Management integriert. Eine weitere Erklärung zu den Ansätzen von Leslie Mc Call wurde bereits unter dem Kapitel 1.2.3 Kategorienauswahl bei Intersektionalität geliefert.

Eine Festlegung des Hauptziels oder mehrerer Hauptziele ermöglicht einen gemeinsamen Ausgangspunkt der verantwortlichen Personen, um Missverständnisse in dem Gesamtvorhaben zu vermeiden (vgl. ebd.).

Die detaillierte Festlegung der Ziele erfolgt erst nach der intersektionalen Analyse mit der Formulierung der Sub-Ziele.

3.2.2 Intersektionale Analyse

Betriebswirtschaftlich gesprochen dient die intersektionale Analyse zur Ermittlung des Ist-Standes, der in der Evaluation mit dem Soll-Stand verglichen wird (vgl. Helmig/Boenik 2012, 73). Soziologisch gesprochen dient die intersektionale Analyse zur Sensibilisierung der prozessverantwortlichen Personen, um zu einem tieferen Verständnis von Ungleichheiten, Benachteiligungen und Dominanzverhältnissen zu gelangen (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 40). Hilfreich ist an dieser Stelle die Mehrebenenanalyse nach Gabriele Winker und Nina Degele deren Herangehensweise im Kapitel 1.2.5 näher ausgeführt worden ist. Sie dient als Analyseinstrument dazu, Machtverhältnisse auf verschiedenen Ebenen erkennbar zu machen (vgl. Winker/Degele 2010, 18ff).

Je nach dem Schwerpunkt des Hauptziels können durch die entsprechende Analyse Gründe, Einflüsse und Effekte geklärt werden, um darauf aufbauend nach der Formulierung der Sub-Ziele konkrete Strategien und Maßnahmen abzuleiten.

Die intersektionale Analyse kann in vier Bereichen durchgeführt werden, um soziale Kategorien in ihrer Verflechtung und Wirkung in sozialen Organisationen zu erkennen. Nach dem Handbuch zur intersektionalen Gewaltprävention (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 40) besteht die intersektionale Analyse aus folgenden Elementen: die institutionellen/organisatorischen Rahmenbedingungen und der jeweilige Fokus auf das Personal, Ratsuchende/Teilnehmende und Methoden. Es können je nach der Formulierung des Hauptzieles Analyseschwerpunkte gesetzt werden. Bezüglich des oben genannten Hauptzieles, welches den Anspruch erhebt Benachteiligungsstrukturen und Ungleichverhältnisse im Personalwesen zu verringern, sind die ersten beiden Analyseelemente, also die institutionellen/organisatorischen Rahmenbedingungen und der Fokus auf das Personal als Analyseschwerpunkt zu setzen.

Entsprechend der institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen werden die finanziellen, personellen und räumlichen Voraussetzungen analysiert (vgl. ebd.). Dabei geht es um die Überprüfung, ob finanzielle Ressourcen für die Erarbeitung eines intersektionalen Managementkonzeptes vorliegen.

Die Finanzierung von sozialen Organisationen geschieht hauptsächlich über öffentliche Transferleistungen (vgl. Kubisch 2008, 101). Durch die meist knapp bemessenen Finanzierungspläne wird den sozialen Organisationen kaum ein Spielraum gewährt (vgl. ebd.). Die Finanzierung eines intersektionalen Managementkonzeptes kann deswegen eine zusätzliche Beantragung von Projektmitteln oder andere Finanzierungsmöglichkeiten nötig machen wie Spenden oder Fundraising.

Weitere Voraussetzungen für die Etablierung eines intersektionalen Managementkonzeptes sind die personellen Ressourcen für Arbeitsgruppen und Projektverantwortliche sowie entsprechende Räumlichkeiten.

Des Weiteren kann analysiert werden, wie die Ressourcen in der Organisation auf Menschen mit unterschiedlichen kategorialen Zuschreibungen verteilt sind. Wie unterscheiden sich die kategorialen Zuschreibungen beispielsweise zwischen Führungs- und Ausführungsebene?

Neben der Ressourcenanalyse kann auch eine Analyse von Dominanzverhältnissen relevant sein. Hierbei ist zu analysieren, welche Personengruppen zur Organisation gehören und welche nicht, inwieweit die sozialen Zugehörigkeiten des Personals mit den Ratsuchenden übereinstimmen, inwieweit prekär Beschäftigte Mitbestimmungsmöglichkeiten haben und wie die Chancen bezüglich sozialer Zugehörigkeiten in der sozialen Organisation verteilt sind (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 51).

Eine weitere Ebene der intersektionalen Analyse betrifft den Fokus Personal. Hier kommt der umweltbedingte Managementansatz zum Tragen, in dem die gesellschaftlichen Strukturen in der Arbeitsverteilung außerhalb der Organisation betrachtet werden, um diese mit den eigenen Personalstrukturen abzugleichen. Diese Herangehensweise ist sinnvoll, da „Kategorien wie Geschlecht, Klasse und Ethnizität [...] die grundlegenden Strukturen unseres Gesellschaftssystems [prägen] und [...] einen bedeutenden Einfluss auf die Organisationen [haben]“ (Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 54). In dem Zusammenhang ist es sinnvoll, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer eigenen Identität und ihrem Handeln reflexiv auseinandersetzen. Ein Beispiel für das Anstoßen von reflexiven Prozessen ist die Überlegung über die eigene gesellschaftliche Position und welche Privilegien und Nicht-Privilegien damit verbunden sind (vgl. Scambor/Busche 2009, 11).

Weiter stellen sich die Fragen, welche hauptsächlich Differenzmerkmale die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweisen, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, in welchen Feldern der Sozialen Arbeit sie tätig sind und welche Parallelen lassen sich dabei zur eigenen

Organisation ziehen lassen (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 52). Indem soziale Ungleichverhältnisse in der Umwelt mit den Gegebenheiten in der eigenen sozialen Organisation abgeglichen werden, können Benachteiligungsstrukturen ersichtlich werden, die sonst nicht erkannt werden würden (vgl. ebd., 53).

Bei einer intersektionalen Analyse lohnt sich auch der Blick auf das organisationale Leitbild einer Organisation der Sozialen Arbeit. Das Leitbild einer Organisation beschreibt in prägnanter, kurzer Form, nach welchen Grundsätzen sie arbeitet und für welchen Zweck sie existiert (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 76). Dies zählt zum normativen Management und gibt einen Hinweis auf die Organisationskultur. Anhand des dargestellten Selbstverständnisses lässt sich erkennen, inwieweit bisher Vielfalt bzw. Differenzkategorien in den Leitsätzen erwähnt werden. Wie wird Vielfalt in dem Leitbild dargestellt und welche Dimensionen von Vielfalt lassen sich erkennen sind weiterführende Fragen.

Aus diesem Ist-Stand heraus kann im nächsten Schritt der Sub-Zielbestimmung reflektiert werden, welche Kategorien, wie *Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft* für eine soziale Organisation relevant sind und inwieweit noch weitere Dimensionen durch ein intersektionales Managementkonzept dem Leitbild hinzugefügt werden sollten.

3.2.3 Festlegung der Sub-Ziele

Sind durch die Ist-Analyse Ungleichverhältnisse, (mehrfache) Diskriminierungen oder ein Mangel an nicht berücksichtigten Differenzkategorien erkennbar geworden, erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung der Sub-Ziele.

Bezüglich des beispielhaften Hauptzieles kann ein Sub-Ziel darstellen, Ungleichheits- und Dominanzverhältnisse abzubauen. Um Benachteiligung in den Personalstrukturen aufbrechen zu können, ist es sinnvoll, alle Managementebenen bzw. alle Führungskräfte in den Prozess zu integrieren oder zumindest diese über die Formulierung der Sub-Ziele zu informieren.

Außerdem kommt bei der Entwicklung der Sub-Ziele der Managementansatz der sozialen Prozesse zum Tragen. Bei der Zielfindung geht es nicht nur darum, dass die Führungskräfte anhand der Top-down-Strategie Ziele definieren und entwickeln, sondern darum, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden.

Diese Beteiligung entspricht auch eher der Struktur eines Vereins. Da 80 Prozent der sozialen Organisationen in Vereinsform organisiert sind (vgl. Zimmer/Priller 2004, 47 zit.n. Kubisch 2008, 100), sollte der Anspruch sein, die Ziele gemeinsam zu entwickeln. Gleichzeitig werden durch die kollektive Zielfindung bereits Dominanzverhältnisse abgebaut, da das Personal eine Partizipationsmöglichkeit erfährt.

Bei der Zielfestlegung für ein intersektionales Managementkonzept sollte auf die Zielformulierung nach dem SMART-Prinzip geachtet werden, denn die Ziele müssen bei der Evaluation überprüfbar sein. Dementsprechend sollten sie spezifisch, *messbar*, *akzeptabel* für die Organisation, *realistisch* und *terminiert* sein (vgl. Kolhoff 2012, 22). Erst dann lassen sich aus dem Vorsatz konkrete Maßnahmen ableiten.

Eine weitere Hilfe bei der Zielformulierung ist es, eine Auswahl über die relevanten Kategorien zu treffen und Schwerpunkte zu bilden, was genau mit einem intersektionalen Managementkonzept erreicht werden soll.

In Bezug auf das Hauptzielbeispiel meint dies Benachteiligungsstrukturen und Ungleichverhältnisse für von Mehrfachdiskriminierung betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer sozialen Organisation zu verringern. Ein Unterziel dazu könnte sein, den weiblichen Führungskräfteanteil mit Migrationshintergrund auf jeweils 20 Prozent im unteren, mittleren und oberen Management bis Ende des Jahres 2015 zu erhöhen. Um die Mehrdimensionalität bei dieser Zieldefinition zu erhöhen, müssen nicht nur die Kategorien *Geschlecht* und *ethnische Herkunft* in den Blick genommen werden. Genauso kann es auch ein Sub-Ziel sein, nicht nur den Frauenanteil mit und ohne Migrationshintergrund zu erhöhen, sondern Strukturen zu schaffen, um Menschen in unterschiedlichen sozialen Lebenslagen eine Führungsposition zu ermöglichen. Denn soziale Lebenslagen können gesellschaftlich und auch institutionell zu Ausschließungsprozessen führen (vgl. Winker/Degele 2010, 19). Meist sind es Frauen, die durch ihre *soziale Lage* Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt erfahren. Alleinerziehende Mütter, Mütter in Teilzeit oder Frauen, die neben dem Beruf Angehörige pflegen, haben schlechtere Ausgangspositionen im Berufsleben (vgl. BFSFJ Familienreport 2012).

Diese werden auch an den Gehaltsdifferenzen zwischen Frauen und Männern ersichtlich. Im Vergleich zu den Männern im sozialpädagogischen Arbeitsbereich, haben Frauen einen Einkommensnachteil von 13,4 Prozent. Bei der Betrachtung des Mittelwertes ist dies ein Lohnunterschied von 413 € im Monat (vgl. WSI-Lohnspiegel-Datenbank 2012, 8).

Soziale Organisationen können sich bewusst gegen diese Benachteiligungen entscheiden, indem sie durch die entsprechende Formulierung von Subzielen vielfältige Lebens- und Arbeitsformen anerkennen und fördern wollen.

3.2.4 Planung der Strategien

Bei der Entwicklung eines Nonprofit-Managementkonzeptes nach den Gesichtspunkten von Helmig und Boenigk folgt an dieser Stelle die Planung und Festlegung der Strategien. Unter dem Begriff Strategie verstehen sie „den Weg“, der zur Erreichung der Ziele eingeschlagen werden soll (vgl. 2012, 83). Strategien sollen somit grob einen Plan formulieren, um davon konkrete Maßnahmen ableiten zu können. Strategien, Maßnahmen und dessen Implementierung würden somit eine Einheit bilden, die dazu führe, dass ein „Roter Faden“ in dem Prozess zu einem intersektionalen Managementkonzept erkennbar sei (vgl. ebd.). Die Autoren des Handbuches zur intersektionalen Gewaltprävention erwähnen an dieser Stelle keine Strategien, sondern gehen direkt nach der Festlegung der Sub-Ziele zu den Maßnahmen über. Für sie sei auch ohne die Strategieplanung ein roter Faden in ihren Schritten zur Implementierung einer intersektionalen Gewaltprävention erkennbar (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 39).

Bei der Entwicklung eines intersektionalen Managementkonzeptes kann die Strategiefindung die Planung von exakten Maßnahmen erleichtern, wenn die Strategieplanung als Schnittstelle zwischen Zielfestlegung und Maßnahmenbündel fungiert.

In Bezugnahme auf das Sub-Ziel, die Erhöhung des weiblichen Führungskräfteanteils mit Migrationshintergrund auf jeweils 20 Prozent, könnte die Strategie lauten, die Zielgruppen für Führungsaufgaben zu sensibilisieren und vorzubereiten.

3.2.5 Maßnahmen, Projekte und dessen Implementierung

Nach einer strategischen Planung erfolgt die Bestimmung von konkreten Maßnahmen und Projekten, welche anschließend entsprechend des Zeitrahmens implementiert werden (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 41).

Mit dem Begriff der Implementierung ist die Umsetzung der vereinbarten Ziele, Strategien und Maßnahmen gemeint. Die Implementierung sei für Organisationen die größte Herausforderung, da sie einen Veränderungsprozess anstoßen würde, der Routinen und „So

ist es –Gegebenheiten“ in Frage stellen könne (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 90f). Widerstände würden somit in den Organisationen nicht ausbleiben, wenn die Implementierung Veränderungen in den Abläufen und Zuständigkeiten nach sich ziehen würde (vgl. Auernheimer 2011, 416). Deswegen ist es notwendig, dass neben der Umsetzung Informations- und Austauschmöglichkeiten geboten werden, um ein rücksichtsloses Durchsetzen der Maßnahmen zu vermeiden.

Die Umsetzung von Maßnahmen und die Kommunikation zwischen Projektverantwortlichen Personen und dem Personal können auch zu der Erkenntnis führen, dass weitere Anpassungen nötig sind. Somit begeben sich soziale Organisationen und ihre Mitglieder in einen internen Lernprozess (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 92). Dabei sollte nicht der Anspruch erhoben werden, alles gleich richtig machen zu wollen, sondern die Veränderungen durch Reflexion dementsprechend anzupassen (vgl. Scambor/Busche 2009, 24).

Die Ergebnisse der intersektionalen Analyse werden herangezogen, um bisherige Maßnahmen abzuleiten, welche nicht intersektionalen Vorstellungen entsprechen. Wurden zum Beispiel durch die Analyse diskriminierende Anforderungen in der Personaleinstellung oder in der Personalentwicklung festgestellt, können diese durch entsprechende Maßnahmen angegangen werden (vgl. Bruchhagen, online Zugriff: 14.02.2014, 2).

Daraus wird ersichtlich, dass Strukturen, die mit Machtverhältnissen verbunden sind, aktiv dekonstruiert werden müssen (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 39). Nur so können sie überwunden werden. Bei der Maßnahmenentwicklung zu einem intersektionalen Managementkonzept sollte in dem Zusammenhang darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen oder Projekte sowohl das Personal als auch die Führungskräfte betreffen, um einen Gesamtprozess des intersektionalen Umdenkens voranzubringen.

Aus dem Strategiebeispiel, entsprechende Zielgruppen für Führungsaufgaben zu sensibilisieren und vorzubereiten, lassen sich anschließend Maßnahmen ableiten. Es können exemplarisch Führungskräfteworkshops für potenziellen Nachwuchs angeboten werden, der besonders Frauen berücksichtigt, die vielfältige ethnische Herkünfte aufweisen und sich in verschiedenen sozialen Lebenslagen befinden. Die mehrdimensionale Kategorienauswahl entspricht dabei der des Sub-Zieles.

Gleichzeitig wird auch für Führungskräfte eine Schulung notwendig sein, die diese Personalentscheidungen treffen. Sie sollten darin geschult werden, (Mehrfach-) Benachteiligungen und Diskriminierungen sowohl in der Gesellschaft als auch in der Organisation zu erkennen und ihr Handeln dementsprechend intersektional auszurichten. Ein intersektionales Verständnis unter den Führungskräften beeinflusst ihre professionellen Kompetenzen und ihr Entscheidungshandeln bezüglich der Personalentscheidungen.³

3.2.6 Evaluation

Die Evaluation - auch Kontrolle genannt - dient zur Überprüfung, inwieweit das Hauptziel, die Sub-Ziele und die Implementierung zu einer Zielerreichung geführt haben (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 41).

Um die Ergebnisse messen zu können, gehört es zu den Führungsaufgaben, relevante Erfolgskriterien auszuwählen und ein „individuelles System der Erfolgskontrolle“ davon abzuleiten (vgl. Helmig/Boenigk 2012, 94). Die Auswahl dieser Kriterien spielt eine entscheidende Rolle, da sie davon abhängig ist, welche Merkmale des intersektionalen Managementkonzeptes hervorgehoben werden sollen und welche Bestandteile des Prozesses als wichtig erachtet werden (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 56).

Entsprechend des beispielhaften Hauptzieles, Benachteiligungsverhältnisse in der Personalstruktur zu verringern, könnte „eine höchstmögliche Vielfalt auf der Führungsebene“ ein Kriterium darstellen. Von diesem Spezifikum werden Indikatoren abgeleitet, um festzustellen, in welchem Maß die Kriterien erreicht worden sind. Indikatoren entsprechend des Beispiels können sein, dass Menschen, die in der Gesellschaft aufgrund ihres *Geschlechtes*, ihrer *ethischen Herkunft* und der *sozialen Lage* benachteiligt werden, verstärkt in den Führungsebenen der sozialen Organisation vertreten sind.

Die intersektionale Ausrichtung von Kriterien und Indikatoren ist unumgänglich, wenn eine Evaluation im Sinne eines intersektionalen Managementkonzeptes geschehen soll. Dabei sind nicht nur einzelne Benachteiligungskategorien zu benennen, sondern es gilt auch zu berücksichtigen, wie diese zusammenwirken und sich gegenseitig verstärken können.

³ Weitere Ausführungen zu professionellen (Handlungs-)Kompetenzen und den Entscheidungsakteuren bietet die Publikation „Professionell managen – Kompetenz, Wissen und Governance im Sozialen Management“ von Andreas Langer (2013).

Folgende Fragen begleiten beispielweise diese Evaluation: Führte die Umsetzung zu einer Verringerung der multidimensionalen Benachteiligungsverhältnisse in der Personalstruktur? Welche Personen haben durch ein intersektionales Managementkonzept in welcher Form profitiert?

Nach der Evaluation ist der Prozess für ein intersektionales Managementkonzept und dessen Implementierung nicht abgeschlossen, sondern die Ergebnisse der Evaluation führen zu einer Überarbeitung der Ziele (vgl. Bergmann/Pimminger 2004 zit.n. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011, 39). Damit beginnen die in diesem Kapitel skizzierten Schritte zu einem intersektionalen Managementkonzept wieder von vorn.

5. Schlussbetrachtung

Abschließend werden an dieser Stelle die wesentlichen Inhalte dieser Arbeit zusammengefasst, aus denen sich die Schlussfolgerung der Fragestellung ergibt.

Das Ziel dieser Arbeit war es, eine Antwort auf die Frage zu finden, inwieweit der Intersektionalitätsansatz das Potenzial hat, als Managementkonzeption das Diversity Management für soziale Organisationen abzulösen und wie ein intersektionales Managementkonzept skizziert werden kann, um Benachteiligung in Personalstrukturen zu verringern.

Dafür war es im ersten Kapitel notwendig die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Ansätze von Diversity und Intersektionalität herauszuarbeiten, um Potenziale und Grenzen aufzeigen zu können. Durch den Vergleich wurde ersichtlich, dass sich Diversity auf das Ergebnis von Differenzierungen bezieht, während Intersektionalität sich dafür interessiert, wie diese Differenzierungen hergestellt werden und in welcher Weise diese miteinander verbunden sind und sich verstärken können. Dabei werden Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die soziale Ungleichheiten hervorrufen können, beim Intersektionalitätsansatz berücksichtigt, nicht jedoch beim Diversity Ansatz. Mithilfe der intersektionalen Analyse als Methodik können Machtverhältnisse erkennbar gemacht werden. Die Gemeinsamkeiten von Intersektionalität und Diversity sind dadurch ersichtlich, dass sich beide Ansätze nur ungenau bestimmen lassen. Parallelen lassen sich in der Kategorienauswahl zeigen. So sind Beide geschichtlich durch soziale (Protest-) Bewegungen

entstanden und stellen sich auf identische rechtliche Voraussetzungen im Rahmen des AGGs.

Auf der Grundlage des Vergleichs von Intersektionalität und Diversity ging es im zweiten Kapitel darum, jeweils die Bezüge zum Sozialmanagement festzustellen. Dabei wurde zunächst auf das betriebliche Diversity Management eingegangen, welches in erster Linie zum Ziel hat, Vielfalt positiv anzuerkennen, um davon profitablen Nutzen zu erzielen. Dass sich das betriebliche Diversity Management in der Praxis wenig vom Diversity Management in sozialen Einrichtungen unterscheiden kann, haben die Erläuterungen zur *Charta der Vielfalt* gezeigt. Intersektionale Bezüge zum Sozialmanagement konnten im Rahmen eines Managementkonzeptes nicht hergestellt werden, weil der aktuelle Forschungsstand noch keine solche Begrifflichkeit für soziale Organisationen vorweisen kann. Jedoch bietet das *Handbuch der intersektionalen Gewaltprävention* (vgl. Stuve/Scambor/Fischer u.a. 2011) unter der Bezeichnung *Intersektionales Mainstreaming* erste Ansätze für die Skizzierung einer intersektionalen Managementkonzeption, die im dritten Kapitel zu finden sind.

Dieser Teil der Arbeit hat somit den Versuch gewagt, einen solchen intersektionalen Managementansatz skizzenhaft abzubilden, in dem die einzelnen Schritte eines intersektionalen Managementkonzeptes wie Festlegung des Hauptzieles, die Durchführung einer intersektionalen Analyse, die Festlegung von Sub-Zielen, Planung der Strategien und Maßnahmen und deren Implementierung und abschließend die Evaluation herausgearbeitet worden sind. Bezüglich einer möglichen Nutzbarmachung wurden die Schrittfolgen durch das Beispiel *Benachteiligung in Personalstrukturen* exemplarisch dargestellt.

Schlussfolgernd kann durch diese Ausarbeitung insgesamt festgehalten werden, dass das Intersektionalitätskonzept als Managementkonzeption das Potenzial hat, das Diversity Management aus der Wirtschaft abzulösen.

Zwar kann der Diversity-Gedanke in der Sozialen Arbeit kritisch-reflexiv aufgenommen werden, jedoch haben Publikationen auch gezeigt, dass das Diversity Management für soziale Organisationen weiterhin einer betriebswirtschaftlichen Auslegung folgt (vgl. Schröder 2006; 2012; Mecheril/Plößer 2011). Solange das Diversity Management den Bedürfnissen und Zielvorstellungen der Sozialen Arbeit nicht nachkommt und auch unabhängig davon, ist es sinnvoll, über Managementkonzepte nachzudenken, die „aus den eigenen Reihen“ entwickelt werden. Diese Bachelor-Thesis hat nun Überlegungen angestellt, ob und wie

Intersektionalität als Managementkonzeption für soziale Organisationen nutzbar gemacht werden kann. Ermöglicht wird diese Herangehensweise dadurch, dass der Intersektionalitätsbegriff durch seine Ungenauigkeit eine solche Offenheit zulässt. Gleichzeitig ist Intersektionalität im Allgemeinen noch ein junger Diskurs, der noch weiter theoretisch fundiert werden muss, auch um diese Vorüberlegungen zu einem intersektionalen Managementkonzept auszureifen. Für ein konkretes Managementkonzept mit Methoden und Herangehensweisen bedarf es weitere wissenschaftliche Überlegungen und empirische Analysen aus der Praxis.

Zudem ist es auch möglich zu überlegen, ob das Intersektionalitätskonzept mit anderen Ansätzen kombiniert werden sollte. Der Diversity Ansatz im überlegten Maße, der Gender Mainstreaming Ansatz und die europäischen Regulierungen zur Anti-Diskriminierung können additive Konzepte sein, um ein komplexes Managementkonzept für soziale Organisationen voranzubringen (vgl. Scambor/Busche 2009, 24).

Wie das Management von sozialen Organisationen mit Diskriminierungen, Ungleichheits- und Machtverhältnissen umgeht bzw. darauf reagiert, wird auch in Zukunft eine Frage sein. Durch die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und die sich vertiefende Kluft zwischen Arm und Reich, ist es nötig, in größeren komplexeren Zusammenhängen zu denken (vgl. Winker/Degele 2010, 7). Der Intersektionalitätsansatz ist dahingehend eine Hilfe, dass er durch die Berücksichtigung von mehrdimensionaler Diskriminierung und die Verflechtung von Kategorien eine einseitige Sicht auf Benachteiligung und damit auch auf das „Feiern von Vielfalt“ verhindert. Gleichzeitig besteht auch die Chance, die in der Gesellschaft produzierten Missstände in den Strukturen von sozialen Organisationen nicht zu reproduzieren, sondern aufzubrechen.

6. Literaturverzeichnis

- Auernheimer, Georg** (2001): Diversity und Intersektionalität - neue Perspektiven für die Sozialarbeit, in: neue Praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, Nr. 4, S. 409-424.
- Aschenbrenner-Wellmann, Beate** (2009): Diversity-Kompetenz. Überlegungen zu einer Schlüsselqualifikation für Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, in: Migration und Soziale Arbeit, Nr. 3, S. 212-221.
- Chebout, Lucy N.** (2012): Wo ist Intersektionalität in bundesdeutschen Intersektionalitätsdiskursen? – Exzerpte aus dem Reisetagebuch einer Traveling Theory, in: Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 46-61.
- Christa, Harald** (2011): Sozialmanagement, in: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 830-831.
- Giebeler, Cornelia/ Rademacher, Claudia/ Schulze, Erika** (2013): Intersektionalität: Ein neuer Diskurs für Forschung und Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, in: Giebeler, Cornelia/ Rademacher, Claudia/ Schulze, Erika (Hg.): Intersektionen von race, class, gender, body. Theoretische Zugänge und qualitative Forschungen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich Verlag, S.11-39.
- Grunwald, Klaus** (2011): Organisation und Organisationsgestaltung, in: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1037-1048.
- Kappeler, Manfred/ Schütte, Friedel/ Beckmann, Christof** u.a. (2012): Zu diesem Heft, in: Widersprüche – Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Nr. 126, S. 3-13.
- Helmig, Bernd/ Boenigk, Silke** (2012): Nonprofit Management, München: Franz Vahlen Verlag.
- Kolhoff, Ludger** (2012): Soziale Arbeit und Sozialmanagement, in: Bieker, Rudolf/ Vomberg, Edeltraud (Hg.): Management in der Sozialen Arbeit, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 11-33.
- Kreuzer, Max/ Kulig, Tanja** (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit, in: Bieker, Rudolf/ Vomberg, Edeltraud (Hg.): Management in der Sozialen Arbeit, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 113-131.
- Kubisch, Sonja** (2008): Habituelle Konstruktion sozialer Differenz. Eine rekonstruktive Studie am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Langer, Andreas** (2013): Professionell managen: Kompetenz, Wissen und Governance im Sozialen Management, Wiesbaden: Springer VS.
- Leiprecht, Rudolf** (2011): Auf dem langen Weg zu einer diversitätsbewussten Sozialpädagogik, in: Leiprecht, Rudolf (Hg.): Diversitätsbewusste Soziale Arbeit, Schwalbach: Wochenschau Verlag, S. 7-44.
- Mecheril, Paul/ Plößer, Melanie** (2011): Diversity und Soziale Arbeit, in: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 278-287.
- Mecheril, Paul/ Vorrink, Andrea J.** (2012): Diversity und Soziale Arbeit: Umriss eines kritisch-reflexiven Ansatzes, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, Nr. 1, S. 92-101.
- Ortmann, Friedrich** (2010): Organisation und Verwaltung des „Sozialen“, in: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 763-775.
- Otto, Hans-Uwe/ Ziegler, Holger** (2011): Managerialismus, in: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 901-911.
- Rommelspacher, Birgit** (2009): Intersektionalität – über die Wechselwirkung von Machtverhältnissen, in: Kurz-Scherf, Ingrid/ Lepperhoff, Julia/ Scheele, Alexandra (Hg.): Feminismus. Kritik und Intervention. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 81-96.
- Sandermann, Philipp** (2010): Die Kontinuität im Wandlungsprozess des bundesrepublikanischen Wohlfahrtssystems, in: neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, Nr. 4, 447-464.
- Scherr, Albert** (2011): Diversity: Unterschiede, Ungleichheiten und Machtverhältnisse, in: Leiprecht, Rudolf (Hg.): Diversitätsbewusste Soziale Arbeit, Schwalbach: Wochenschau Verlag, S. 79-90.
- Schröer, Hubertus** (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, Nr. 1, S. 4-16.
- Schröer, Hubertus** (2006): Vielfalt gestalten. Kann Soziale Arbeit von Diversity-Konzepten lernen, in: Migration und Soziale Arbeit, Nr. 1, S. 60-67.
- Sieben, Barbara/ Bornheim, Nicole** (2012): Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung, in: Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 93-110.

- Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar** (2012): Einleitung – Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitiken vor neuen theoretischen, methodologischen und politischen Herausforderungen, in: Smykalla, Sandra/ Vinz, Dagmar (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 9-20.
- Struthmann, Sandra** (2013): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen, Wiesbaden: Springer VS.
- Stuber, Michael** (2004): Diversity, das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, Neuwied: Luchterhand.
- Vedder, Günther** (2009): Diversity Management. Grundlagen und Entwicklungen im internationalen Vergleich, in: Andresen, Sünne/ Koreuber, Mechthild/ Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111-131.
- Winker, Gabriele/ Degele, Nina** (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld: transcript verlag.
- Wöhrle, Armin** (2011): Sozialmanagement, in: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1453-1461.

7. Quellenverzeichnis

- Baer; Susanne/ Bittner; Melanie/ Götsche; Anna Lena** (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung. Begriffe, Theorien und juristische Analyse. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS). Berlin. In: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/mehrdimensionale_diskriminierung_theorien.pdf (Zugriff: 11.01.2014)
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege** (2014): Freie Wohlfahrtspflege. Ihre Spitzenverbände. In: <http://www.bagfw.de/de/wir-ueber-uns/mitgliedsverbaende/> (Zugriff: 14.01.2014)
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend** (2013a): Mehrgenerationenhäuser. In: www.mehrgenerationenhäuser.de (Zugriff: 28.11.2013)
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend** (2013b): Deutschland. Orte der Vielfalt. In: <http://www.orte-der-vielfalt.de/> (Zugriff: 28.11.2013)
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend** (2013c): Toleranz fördern. Kompetenz stärken. In: <http://www.toleranz-foerdern-kompetenz-staerken.de/> (Zugriff: 28.11.2013)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2013d): Vielfalt tut gut. In: http://www.vielfalt-tut-gut.de/content/index_ger.html (Zugriff: 28.11.2013)

Charta der Vielfalt (2013a): Die Charta im Wortlaut. In: <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html> (Zugriff: 29.11.2013)

Charta der Vielfalt (2013b): Über die Charta. In: <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html> (Zugriff: 29.11.2013)

Charta der Vielfalt (2013c): Unterzeichner der Charta der Vielfalt. In: <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt.html> (Zugriff: 29.11.2013)

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2013): Management von Diversity, Gleichstellung und Antidiskriminierung. Studieninformationsblatt Ein-Fach-Masterstudiengang. In: <http://www.zsb.uni-kiel.de/infoblaetter/management-diversity-gleichst-antidiskrimma.pdf> (Zugriff: 16.12.2013)

Dern; Susanne/ Inowlocki; Lena/ Oberlies; Dagmar/ Bernstein, Julia (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung. Eine empirische Untersuchung anhand von autobiografisch-narrativen Interviews. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS). Berlin. In: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise_mehrdimensionale_diskriminierung_empirische_untersuchung.pdf (Zugriff: 11.01.2014)

Europäische Union (1997): Vertrag von Amsterdam. Amtsblatt Nr. C 340 vom 10. November 1997. In: <http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/11997D/htm/11997D.html> (Zugriff: 18.01.2014)

Portal Intersektionalität (2014): Forschungsplattform und Praxisforum für Intersektionalität und Interdependenzen. In: www.portal-intersektionalitaet.de (Zugriff: 20.1.2014)

Scambor, Elli/Busche, Mart (2009): Intersektionales Mainstreaming. In: http://elliscambor.mur.at/pdf/PeerThink-Artikel%20Intersektionales%20Mainstreaming_DEUTSCH.pdf (Zugriff: 12.09.2013)

Stuve, Olaf/Scambor, Elli/Fischer, Marion (u.a.) (2011): Handbuch Intersektionale Gewaltprävention – Leitlinien zur Umsetzung einer Intersektionalen Gewaltprävention IGIV), Berlin: Dissens e.V. (Hg.). In: http://portal-intersektionalitaet.de/uploads/media/igiv-handbuch_intersektionalitaet.pdf (Zugriff: 11.01.2014)

WSI-Lohnspiegel-Datenbank (2012): Projekt Lohnspiegel Sozialpädagogen 2012, Arbeitspapier 06/2012. In: <http://www.lohnspiegel.de/dateien/sozialpaedagogen> (Zugriff: 12.12.2013)

9. Schriftliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und unter Benutzung keiner anderen Quellen als der genannten verfasst habe. Alle aus solchen Quellen wörtlich oder sinngemäß übernommenen Passagen habe ich im Einzelnen unter genauer Angabe des Fundortes gekennzeichnet. Die schriftliche Fassung entspricht derjenigen auf dem elektronischen Speichermedium. Die vorliegende Arbeit habe ich vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht.

Ort, Datum

Mary Hoffrichter