

Diversity - Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity)

© Constance Ohms, Christina Schenk April 2003

1. Ursprünge und Interessenlagen

1.1. Ursprünge der Diversity Politik

„Diversity“ und „Managing Diversity“ werden in zunehmendem Maße Thema an deutschen Universitäten, in Unternehmen, in der Verwaltung und im Non-Profit-Bereich und den Nicht-Regierungsorganisationen diskutiert.

Eine „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity) geht von der Tatsache aus, dass

- a) durch die Globalisierung eine zunehmende Zahl von Menschen mit einer sehr großen Vielfalt an Kulturen, Eigenschaften, Eigenheiten usw. konfrontiert werden und viele Gesellschaften inzwischen multikulturell sind mit vertrautem und fremden Aspekten;
- b) die Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes aber auch Verbindendes gibt.

Es ist die Aufgabe moderner Gesellschaften, das Prinzip der Chancengleichheit zu verwirklichen, d.h. Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von beispielsweise Geschlecht, sexueller Identität, Alter, Lebensweise, ethnischer Herkunft, Weltanschauung usw. entgegenzuwirken.

In den USA hat die Politik der Verschiedenheit ihre Wurzeln in der Auseinandersetzung mit Rassismus, Sexismus und Behindertenfeindlichkeit. Es wurden „Affirmative Action Acts“ verabschiedet, die es Universitäten, Verwaltungen und Betrieben usw. ermöglichen, bestimmte benachteiligte Gruppen der Bevölkerung zu fördern. Wesentlicher Bestandteil der Affirmative Action ist der „Equal Employment Opportunity Act“ (EEO), der es Unternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bemühen, verbietet, Menschen aufgrund von „Rasse“, Geschlecht, Religion, Hautfarbe oder Herkunft zu diskriminieren. Jedoch sind diese Maßnahmen nicht unumstritten. Die Auseinandersetzung um solche Maßnahmen führte in den 90er Jahren dazu, dass Affirmative Action Acts nicht länger präventiv eingesetzt werden dürfen, sondern nur dann, wenn Frauen oder Minderheiten in bestimmten Berufsgruppen unterrepräsentiert sind, obwohl dies nicht ihrer tatsächlichen Verfügbarkeit entspricht.¹

Die Europäische Union arbeitet schon lange der Benachteiligung von Frauen entgegen. Auch die Benachteiligung aufgrund der sexuellen Identität und der ethnischen Herkunft hatten schon immer einen relativ hohen Stellenwert in der Antidiskriminierungspolitik der EU. 1999 wurde in Artikel 3 des Amsterdamer Vertrages die Grundsätze für ein soziales und gerechtes Europa formuliert: Seit dem gehört zur Tätigkeit der Gemeinschaft unter anderem die Einrichtung eines Sozialfonds, die Förderung der Bildung, der Gesundheitsschutz und die Entfaltung des Kulturlebens. In allen diesen Tätigkeiten „wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheit zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“. In Artikel 13 wird zudem festgelegt, dass die Europäische Gemeinschaft Maßnahmen treffen kann, die der Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung entgegenwirken.

Es wurden drei wesentliche Richtlinien erlassen, die in den Nationalstaaten umgesetzt werden müssen:

- Richtlinie 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf
- Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung

¹ Das Hauptargument liegt darin, dass durch die Quotierung die Qualität leide. Einige Vertreter nach wie vor benachteiligter Bevölkerungsgruppen sind sogar der Auffassung, dass die Quotierung die Unterdrückung fördere, denn beispielsweise Schwarze würden in ihrem Opferstatus verharren und müssten sich kaum bemühen, Qualität zu entwickeln. Diejenigen, die das doch tun, werden von anderen Gruppenzugehörigen als „verweißt“ bezeichnet. D.h. dass Unterdrückung zum Markenzeichen der eigenen Kultur geworden ist und das Herauskommen aus dem Opferstatus nicht auch als eigene Aufgabe angesehen wird.

von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.

In Deutschland hat die „Politik der Verschiedenheit“ ihre Ursprünge vor allem in der Auseinandersetzung um Geschlechtergerechtigkeit und in der Diskussion um interkulturelle Kompetenzen.

1.2. Interessenlagen

In unserer Gesellschaft finden bereits seit längerem grundlegende Veränderungsprozesse statt: Die zunehmende Multikulturalität und die fortschreitende Individualisierung machen grundlegende Umstrukturierungen in der Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und im Non-Profit-Bereich erforderlich. In diesen Prozessen spielen gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen um Geschlechterdifferenz, Geschlechterverhältnisse und Geschlechtergerechtigkeit sowie interkulturelle Kompetenz eine große Rolle. Bezüglich der Frauenförderung hat in Deutschland der öffentliche Dienst eine Vorreiterrolle inne: Quotierung und Frauenförderpläne sind erste Schritte zum Abbau von offensichtlichen Benachteiligungen.

Der verschärfte Konkurrenzkampf unter den Bedingungen der Globalisierung sowie die immer prekärer werdenden öffentliche Haushalte führen dazu, dass das im Arbeitsprozess eingebundene Individuum als „Humanressource“ eine immer gewichtigere Rolle spielt. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung spielen soziale und interaktive Faktoren wie zum Beispiel soziale Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Angstfreiheit, Einsatzbereitschaft, und Verantwortungsbewusstsein eine immer größere Rolle vor allem in der Personalpolitik.

Basierend auf den Erfahrungen einer Minderheitenpolitik (Zielgruppenpolitik), ist inzwischen eine neue Qualität der Veränderungsprozesse zu beobachten. Hier zeichnen sich zwei Stränge ab:

- Gender Mainstreaming

Das Konzept des Gender Mainstreaming wird zum ersten Mal 1985 auf der 3. Weltfrauenkonferenz eingebracht. Auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Beijing wurde das Konzept erneut betont. Gender Mainstreaming bedeutet, die Geschlechterfrage in den „Hauptstrom“ (Mainstream) einzubringen, ihn zu durchdringen und zu verändern. Eine Definition des Europarates von 1998 lautet:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“²

Chancengleichheit heißt jedoch nicht Gleichbehandlung, sondern für Frauen und Männer jeweils spezifische Start- und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Chancengleichheit ermöglichen. Erst am 2. Mai 2000 hat Sachsen-Anhalt als erstes deutsches Bundesland ein Konzept beschlossen, wie Gender Mainstreaming in der Verwaltung umgesetzt werden kann. So heißt es in einer Broschüre des Ministeriums für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales aus Sachsen-Anhalt, „Gender Mainstreaming ist eine neue Handlungsstrategie in der Geschlechterpolitik. Die Strategie bedeutet, dass bei allen politischen Vorhaben – egal ob z.B. in der Gesundheitspolitik in der Innenpolitik oder im Städtebau – die unterschiedlichen Lebensrealitäten und Interessen von Frauen und Männern und die Einflussnahme auf Gleichstellung von vorneherein und selbstverständlich berücksichtigt werden müssen.“ Als wichtigste Instrumente gelten im Allgemeinen

Gleichstellungsförderungsgesetze/Quotenregelungen, Zielvereinbarungen und Personalentwicklungselemente (z.B. Teilzeitarbeitsmodelle, Entgeltsysteme, Gender-Budgeting, Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Gender-Training für Führungspersonal und Work-Life-Balance.)

- Managing Diversity

Der Grundgedanke von Diversity geht über den von Gender Mainstreaming hinaus. Es werden nicht nur das Geschlecht, sondern auch weitere Kriterien, die heutzutage ebenfalls noch Anknüpfungspunkte für Diskriminierungen, bzw. ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen sind, einbezogen. Diversity beruht auf der Verschiedenartigkeit und Gleichheit von Menschen, wobei es

² Übersetzung von Ulrich Mückenberger und Karin Tondorf, Gender mainstreaming – Information und Impulse. Herausgegeben vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales. 2. Aufl. 2001.

darum geht, unterschiedliche Merkmale zu respektieren und zum Nutzen des Unternehmens/der Verwaltung/der Einrichtung und der Beschäftigten zu akzeptieren. Ziel ist, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ohne sie jedoch auf die Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben. Wahrnehmbare Merkmale zwischen Verschiedenartigkeit und Gleichheit sind Geschlecht, Rasse, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, aber auch Sprache, Bildung, Lifestyle und kulturelle Werte. Akteure sind hier vor allem die Personalführung und die ihnen zuarbeitenden Diversity-Teams. Diversity begegnet uns aber nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im privaten Raum, in Vereinen, auf der Strasse, in der Partnerschaft usw.

2. Diversity Politics – Begriff und Praxis

2.1. Begriffsbestimmungen

Gegenwärtig gibt es keine einheitliche Definition von Diversity. Drei Beispiele seien im Folgenden aufgezeigt:

Abb.1: Wahrnehmung von Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity nach Paivand Sepehri/Dieter Wagner 2002, S. 132

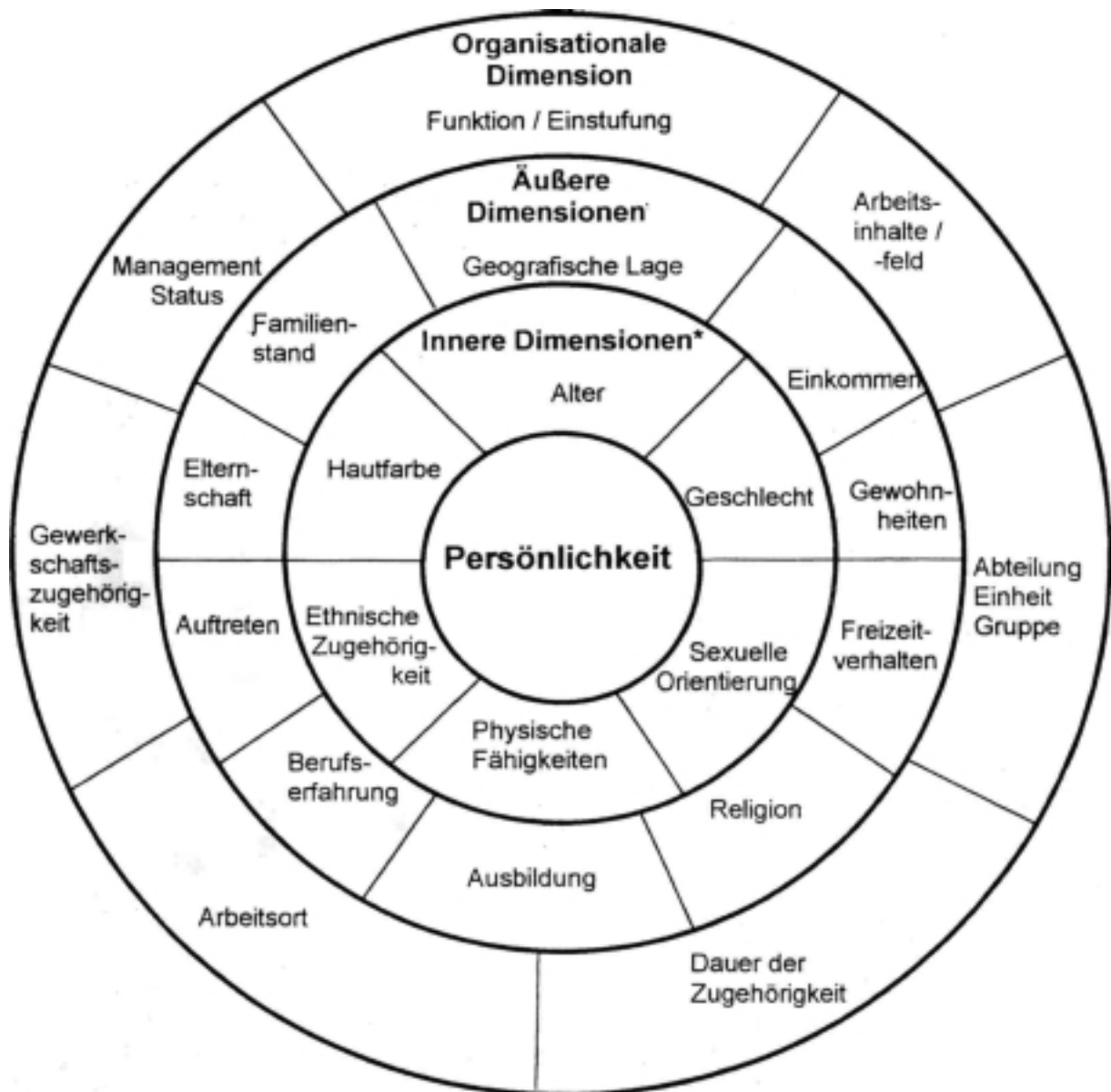
Erscheinungsformen von Diversity <small>(i.A. an Cummings et al. (1993), Jackson et al. (1995) and Taul et al. (1992))</small>		
Wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbar	
	Werte	Wissen & Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> •Rasse •Geschlecht •Alter •Nationalität, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Persönlichkeit •Kulturelle Werte •Religion •Sexuelle Or.. •Humor, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Bildung •Sprachen •Hierarchie •BTZ •Fachkompetenz, etc.

Anmerkung: Das Geschlecht ist – wie wir inzwischen wissen – nicht ohne weiteres dem äußeren Anschein zu entnehmen. So gibt es Menschen, die sich von ihrer äußeren Erscheinung her zwar mehr oder weniger dem einen oder anderen Geschlecht zuordnen lassen, aber sich selbst im Widerspruch zum wahrgenommenen Geschlecht definieren.

Abb. 2: Intrapersonale Eigenschaften als Definitionskriterium von Diversity nach R. Roosevelt Thomas, 2001. S.40

Personen-immanente Diversity	Verhaltens-immanente Diversity
<ul style="list-style-type: none"> • ethnische Gruppenzugehörigkeit • Alter • Bildungsniveau • Geschlecht • Sexuelle Orientierung 	Die Verhaltensweise von Menschen als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften.

Abb. 3: Die vier Persönlichkeitsdimensionen von Diversity nach Loden/Rosener, 1991



aus: Marilyn Loden, Judy Rosener: Workforce America! Business One Irwin. 1991

Bislang gibt es weder eine einheitliche Definition von Vielfalt (Diversity), noch einen Konsens hinsichtlich des Umgangs mit Diversity (Managing Diversity). Oft begegnet man einem arg verkürzten Verständnis von Diversity, das sich auf vertrauten Feldern bewegt: So ist beispielsweise an dem „Interdisziplinären Frauen Forschungs Zentrum“ IFF der Universität Bielefeld ein Projekt zu Managing Diversity angesiedelt, in dem zwar auf Heterogenität eingegangen wird, aber diese letztlich wieder auf „die Bedeutung von Vielfalt innerhalb der Zielgruppe „Frauen““ zurückgeführt wird.³ Auch der Verband der „Feministischen Planerinnen und Architektinnen“, FOPA, sieht Diversity ausschließlich im Rahmen des Geschlechterverhältnisses: „Das Konzept des Managing Diversity nutzt die Vorteile, die sich aus der kulturellen Vielfalt in Teams, Abteilungen und Unternehmen ergibt. Die *Zusammenarbeit der*

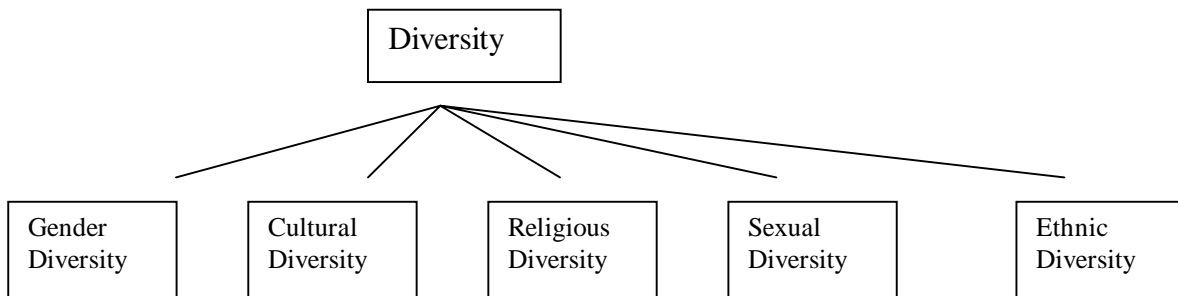
³ www.uni-bielefeld.de/IFF/for/projekte/diversity/chance.html

Geschlechter [Hervorhebung durch die Autorinnen] hat beispielsweise bei der Produktentwicklung und der Verbesserung des Betriebsklimas entscheidende Bedeutung.“⁴

Noch immer wird an das Thema identitätspolitisch, bzw. unter dem Betroffenheitsaspekt herangegangen. D.h. es ist letztlich bei den überkommenen „Spezialisierungen“ geblieben: Frauen beschäftigen sich vor allem mit Gender-Diversity, Homosexuelle mit „Sexual Diversity“, Migranten mit „Cultural Diversity“ usw. Eine Unterscheidung zur alten Zielgruppenpolitik ist (noch) kaum zu erkennen.

Im positiven Fall haben wir es heute mit einem Diversity Verständnis zu tun, das sich darauf beschränkt, dass innerhalb der herkömmlichen Zielgruppen differenziertere Ansätze zum Tragen kommen. Das ist durchaus zu begrüßen, trifft aber den Kern einer Politics of Diversity noch nicht. Letztlich muss es zu einem übergreifenden Ansatz kommen, in dem von vornherein die Vielfalt in allen ihren Aspekten Berücksichtigung findet.

Abb. 4: Aspekte von Diversity



Hierbei ist jedoch noch zu prüfen, ob und inwiefern die Kategorie Geschlecht nicht alle Dimensionen von Diversity durchdringt, die Geschlechtsspezifik also nicht gleichrangig neben den übrigen Dimensionen von Diversity steht, sondern in diese eingeschrieben werden muss und insofern ein übergeordneter Aspekt ist.

2.2. Die „Politik der Verschiedenheit“ der Stadt Amsterdam

Dass der Paradigmenwechsel von einer Zielgruppenpolitik hin zu Diversity nicht konfliktfrei und ohne Widerspruch geblieben ist, zeigt das Beispiel der Stadt Amsterdam.

Bereits seit 1998 hat die Stadt Amsterdam eine neue Politik implementiert, die weg von einer Minderheitenpolitik (Zielgruppenpolitik) hin zu einer Diversitätspolitik führen sollte. „Damit wurde die Gleichstellungspolitik für Lesben und Schwule Teil eines umfassenderen Strebens nach einer pluralen und toleranten Gesellschaft, in der Homosexualität als gleichwertige Wahl respektiert wird.“⁵ Dieser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass beispielsweise die psychosexuelle Identität ein Aspekt von vielen darstellt und die meisten Menschen eben keiner gesellschaftlichen Gruppe allein zugeordnet werden können. Die verschiedenen Aspekte von Identität (siehe Erscheinungsformen von Diversity) müssen gleichrangig und gleichzeitig ihre Berücksichtigung nicht nur in der Personalpolitik, Wirtschaft, Kunst und bürgerlichen Rechten finden, sondern auch in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen wie zum Beispiel Bildung, Gesundheit, Soziales, öffentliche Ordnung, Sicherheit, Sport und Freizeit. Es geht also um eine weit gefasste Mainstreaming-Politik, die sich nicht nur, wie hier in Deutschland und einigen anderen europäischen Ländern, auf das Geschlecht (Gender Mainstreaming) beschränkt, sondern die unterschiedlichsten Diskriminierungstatbestände, wie sie auch in Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages benannt werden, aufgreift und in die politische Arbeit einfließen lässt (Diversity Mainstreaming).

⁴ Dokument eines Round-Table-Gesprächs am 22. November 2001 in Dortmund: www.fopa-dortmund.de/Projektarchiv/Arbeitsmarktschancen/Workshop/MDG.pdf

⁵ Abteilung Kommunikation der Stadt Amsterdam: Die Gleichstellungspolitik der Stadt Amsterdam für Lesben und Schwule, 1998.

Dieser Politikwechsel traf - nicht unerwartet - auf den Widerstand der verschiedenen Interessengruppen:

- Es wurde befürchtet, dass die „Politik der Verschiedenheit“ das Risiko birgt, dass die spezifischen Lebensbedingungen der jeweiligen Zielgruppen einem allgemeineren und übergeordneterem Konzept anheim fallen und nicht länger in ihrer Besonderheit wahrgenommen werden. Die Politik der Verschiedenheit könnte so dazu beitragen, dass bestimmte benachteiligte und diskriminierte gesellschaftliche Gruppen (Zielgruppen) in die Unsichtbarkeit bzw. Nichtwahrnehmung gedrängt werden.
- Verschiedene gesellschaftliche Gruppen haben sich inzwischen in ihren Nischen eingerichtet, d.h. es hat auch in diesen Bereichen eine gewisse Institutionalisierung stattgefunden, die mit Arbeitsplätzen und sozialer Sicherung verbunden ist. Frauenbeauftragte oder Behindertenbeauftragte könnten ihre primäre Aufgabe verlieren und beispielsweise in Diversity-Centers oder Antidiskriminierungsstellen zusammengefasst werden, in denen eine bis dahin nicht für notwendig gehaltene Zusammenarbeit zwischen Behindertenreferenten, Frauenreferenten, Homoreferenten, Aids-Referenten usw. erfolgen müsste.
- In Deutschland wurden in der Diskussion um die Politik der Stadt Amsterdam Bedenken geäußert, dass die Zusammenführung der einzelnen Kompetenzen beispielsweise in eine Antidiskriminierungsstelle eher zu einem Stellenabbau führen würde als zu einer konstruktiven Nutzung von Synergieeffekten. Es wird befürchtet, dass Frauenbeauftragte nun auch für Homosexuelle und Behinderte zuständig werden könnten, statt entsprechende Fachleute einzustellen.
- Mit dem Übergang zu einer Politik der Verschiedenheit erfolgt eine Änderung der Finanzierungs- und der Kommunikationsstruktur, denn es geht nicht mehr darum, um ein gegebenes Budget zu konkurrieren, sondern es gemeinsam und effizient zu nutzen. In Deutschland könnte dieser Ansatz sich besonders schwierig gestalten, weil die verschiedenen Lobby-/Zielgruppen in einem Wettstreit um die Pfründesicherung stehen.

2.3. Diversity Leitbild in Deutschland

In einigen Bereichen wurden u.a. in Deutschland sogenannte Selbstverpflichtungserklärungen, Dienstvereinbarungen oder Leitbilder entwickelt und verabschiedet, in denen Prinzipien von Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz, Freiheit und Gleichheit verankert sind.

So heißt es beispielsweise in den Statuten der AWO (Arbeiterwohlfahrt)⁶:

„Wir bestimmen – vor unserem geschichtlichen Hintergrund als Teil der Arbeiterbewegung – unser Handeln durch die Werte des freiheitlich-demokratischen Sozialismus: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit [...] Gleichheit gründet in der gleichen Würde aller Menschen. Sie verlangt gleiche Rechte vor dem Gesetz, gleiche Chancen am politischen und sozialen Geschehen teilzunehmen, das Recht auf soziale Sicherung und die gesellschaftliche Gleichstellung von Mann und Frau.“ [...] Wohlfahrtsorganisationen müssen allen MitarbeiterInnen eine Chance bieten, ungeachtet ihres Alters, ihrer Rasse, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Veranlagung, ihrer Geschlechtsidentität, Religion oder Behinderung.

In den Richtlinien bzw. Grundsätzen der Deutschen Bank findet sich der Grundsatz der Akzeptanz von Vielfalt⁷:

„[wir ermutigen jeden, der für uns arbeitet], die eigene Individualität zu leben und die Unterschiedlichkeit andere als Vorteil zu erkennen. [...] Die Deutsche Bank hat ein umfassendes Instrumentarium zur Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zur Förderung ihres beruflichen Erfolgs entwickelt, z.B. zur Anti-Diskriminierung, Vereinbarkeit von Beruf/Privatleben und Chancengleichheit.

Bei Ford⁸ heißt es in der Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz in §2 „Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat sind sich einig darüber, dass in unserem Unternehmen

⁶ Solidar: Der Status Quo ist nicht genug! Leitfaden bewährter Praxis zum diskriminierungsfreien Zugang zu sozialen Diensten von Nicht-Regierungsorganisationen. Brüssel 2003

⁷ Broschüre der Deutschen Bank zu „Global Diversity“, Stand 2002

⁸ Ford Werke Köln vom Februar 2002

keiner Person wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder sonstiger persönlicher Eigenheiten Nachteile entstehen dürften.“

Zuletzt sei hier auch die vom Hessischen Sozialministerium entwickelte Selbstverpflichtungserklärung sei hier genannt, die in modifizierter Form in die Dienstvereinbarung der Hessischen Polizeischule und der Stadt Frankfurt eingegangen ist.

2.4. Managing Diversity

Ist die Entscheidung für eine Politik der Verschiedenheit (Diversity) gefallen, muss diese in den Einrichtungen und Betrieben umgesetzt werden.

In der Umsetzung haben sich drei Grundlinien (Managementstrategien) herauskristallisiert:

- Die Förderung der individuellen Diversity-Kompetenz der MitarbeiterInnen;
- Umsetzung des Leitbildes in der Organisationsstruktur, zum Beispiel bei Einstellungen ;
- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity.

- Individuelle Diversity-Kompetenz

Leitbilder müssen von der Belegschaft mitgetragen werden, denn die MitarbeiterInnen müssen die Ziele der Einrichtung tagtäglich umsetzen. R. Roosevelt Thomas hat einen „Persönlichen Diversity-Reife-Index“ entwickelt, der es erlaubt, den individuellen Grad an Kompetenz im Umgang mit Vielfalt zu bewerten und einen entsprechenden Test ausgearbeitet. Er unterscheidet zwischen einer „hohen, mittleren und geringen Diversity-Reife“⁹. Mittels geeigneter Fortbildungsangebote kann die „Diversity Reife“ einer/eines Einzelnen gefördert und gestärkt (bzw. entwickelt) werden.

Insbesondere müssen der Betriebsrat bzw. der Personalrat, sofern vorhanden, geschult werden. Die Mitglieder dieser Gremien müssen befähigt werden, gegen Diskriminierung vorzugehen, sei es als BeraterInnen von Arbeitgebern oder als Interessensvertretung der Belegschaft. In kleinen Unternehmen oder Einrichtungen, die über keinen Betriebsrat verfügen, könnte beispielsweise eine Person als MentorIn ausgebildet werden. Wichtig ist, dass MitarbeiterInnen mit einer qualifizierten Person über ihre Probleme sprechen können.

- Leitbild und Organisationsstruktur

In größeren Einrichtungen (Unternehmen oder Verwaltungseinheiten) werden „Kompetenz-Zentren“ oder „Diversity Teams“ eingerichtet, die für die Umsetzung des Leitbildes verantwortlich sind – unter anderem die bewährte Praxis bei der Personalpolitik.

In Deutschland ist es immer noch üblich, Bewerbungsmappen mit Lichtbild zu verlangen. Neben der eigentlichen Qualifikation spielen weitere Faktoren wie zum Beispiel Sympathie (Foto) oder Geschlecht eine große Rolle.

In einigen europäischen Ländern gibt es inzwischen „transparente Einstellungsverfahren“, die eine faire diskriminierungsfreie Einstellungspolitik ermöglichen:

- Stellenangebote werden zum Beispiel auch an die ethnische und subkulturelle Presse verteilt;
- Die Bewerbungsunterlagen dürfen kein Lichtbild enthalten;
- Die Erstellung von einheitlichen Bewerbungsformularen, in denen alle BewerberInnen dieselben Fragen beantworten müssen und den gleichen Platz zur Verfügung haben. In einem getrennten, abtrennbaren Vordruck geben die KandidatInnen ihren Namen, ihr Geschlecht, Geburtsdatum und ihre ethnische Herkunft an. Die Jury, welche die Vorauswahl zum Einstellungsgespräch trifft, hat keinen Zugriff auf dieses zweite Formular.

- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity

Wenn es sich um Menschen handelt, die sich gemeinsame Orte und Netzwerke geschaffen haben, so zum Beispiel Frauen, Lesben, Schwule, MigrantInnen, Behinderte usw., desto eher müssen gruppenspezifische Aspekte von Diversity berücksichtigt werden. Die Subkultur dient unter anderem als Ort der Bildung eines kollektiven Selbstverständnisses. D.h. sie trägt durch die Vermittlung von Werten und zugleich als Entlastungsfaktor wesentlich zur Stärkung der psychosexuellen Identität der/des Einzelnen bei. Bei gruppenspezifischen Ansätzen der Politik der Verschiedenheit geht es somit nicht um individuell verschiedenen Verhaltensweisen und Eigenschaften und dem Erlernen von

⁹ R. Roosevelt Thomas: Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden 2001.

deren Akzeptanz. Vielmehr geht es darum, die kollektiven Erfahrungen benachteiligter und diskriminierter gesellschaftlicher Gruppen sowie die sich entwickelten subkulturellen Werte und Besonderheiten zu vermitteln und die Grundlage für Akzeptanz zu schaffen.

Die Notwendigkeit des gruppenspezifischen Ansatzes soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: In der psychologischen Beratung oder auch der Opferberatung steht das Individuum mit seinen individuellen Erfahrungen (und Verarbeitungsstrategien) im Vordergrund. Rassistische, behinderten- oder homosexuellenfeindliche Übergriffe stellen nicht nur einen Angriff auf das Individuum nach dem Prinzip „am falschen Ort zur falschen Zeit“ dar, sondern bei Hasskriminalität hat das Opfer eine Stellvertreterfunktion inne und es wird aufgrund seiner vermeintlichen Repräsentation einer vom Täter gehassten gesellschaftlichen Gruppe angegriffen. Wird dieser Aspekt in der Beratung oder sozialen Arbeit ausgeklammert und werden beispielsweise die Vorurteile oder der Hass sogar von dem/der BeraterIn geteilt, kann das fatale Folgen haben:

- Die hilfesuchende Person fühlt sich nicht an- und wahrgenommen.
- Es kann zu einer „sekundären Viktimisierung“ kommen, d.h. dass das eigentliche Trauma nicht primär die Gewalt- oder Diskriminierungserfahrung selbst war, sondern erst der spätere Umgang damit.

Daher muss zu einer beruflichen Qualifikation gehören, sich beispielsweise mit der eigenen sexuellen Orientierung und den eigenen Vorurteilen auseinanderzusetzen. Aber auch die Vermittlung von qualifiziertem Wissen über bestimmte gesellschaftliche Gruppen (z.B. Homosexuelle, MigrantInnen, Transidenten) gehört zu einem besseren Verstehen der jeweiligen individuellen Lebenssituation.

Die aufgeführten drei Ansätze zeigen zwei grundsätzlich verschiedene Strategien im Umgang mit Diversity auf:

In dem einen Ansatz wird Diversity sehr stark individualisiert, d.h. es geht letztlich darum, die individuelle Andersartigkeit des/der Anderen zu akzeptieren (Erlangung einer „Diversity Reife“), sei es, dass dieser Mensch farbenfrohe Kleidung trägt, dick ist, langsam ist, rote Haare hat, als Schwarze/r in einer weißen Umgebung lebt usw. Dabei ist es letztlich irrelevant, wie diese Andersartigkeit entstanden ist, beziehungsweise warum der Mensch so ist, wie er ist. Vielmehr muss das Gegenüber lernen, damit umzugehen. Eine Wissensvermittlung über benachteiligte gesellschaftliche Gruppen ist in dieser Sichtweise nicht erforderlich. Schulungs- bzw. Fortbildungskonzepte zielen eher auf die Stärkung der individuellen Diversity-Reife ab.

In dem anderen Ansatz spielt das WARUM eine größere Rolle: Verhaltens-immanente Diversity, d.h. „wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften“¹⁰ (ethnische Gruppenzugehörigkeit, Alter, Bildungsniveau, sexuelle Orientierung) bezieht den gesellschaftspolitischen Aspekt mit ein, die Wissensvermittlung über die jeweiligen Hintergründe steht daher im Fortbildungskonzept im Vordergrund.

Bis jetzt sieht es so aus, dass in der freien Wirtschaft eher das Konzept der Individualität zum Tragen kommt während im Non-Profit Bereich der Aspekt der Verhaltens-immanenten Diversity offensichtlich eine größere Rolle spielt. In der Verwaltung wiederum spielt Managing Diversity derzeit noch eine untergeordnete Rolle. So wird zum Beispiel jetzt erst in Berlin im Rahmen eines EU-Projekts ein Diversity Training für Führungskräfte angeboten.

Perspektivisch sollten der individuelle Ansatz einerseits und der gruppenspezifische Ansatz andererseits zusammengeführt werden. Ein gruppenspezifischer Ansatz wird letztlich nur mit individueller Diversity-Kompetenz konsequent umsetzbar sein, während der auf das Individuum bezogene Ansatz ohne das Verständnis und die Berücksichtigung der gruppenspezifischen Aspekte Plausibilitäts- und Vermittlungsprobleme nicht vermeiden kann und letztlich nicht den gewünschten Erfolg haben wird.

¹⁰ R. Roosevelt Thomas, Management of Diversity (2001), S. 40

3. Diskussionsfelder

Sind Diskriminierungstatbestände tatsächlich als gleichrangig anzusehen?

Das Grundsatzpostulat der Frauen- und Antirassismusbewegungen besagt, dass Sexismus und Rassismus die entscheidenden Ausgrenzungsmechanismen dieser Gesellschaft sind und alle übrigen von nachgeordneter Bedeutung sind. Diversity hingegen zielt – bislang zumindest - auf eine völlige Enthierarchisierung von Diskriminierungstatbeständen ab. Rassismus, Sexismus, Homosexuellenfeindlichkeit, Behindertenfeindlichkeit und Antisemitismus/Antiislamismus werden im Diversity-Konzept als gleichwertig und gleichrangig nebeneinander gestellt.

In dieser Sichtweise muss perspektivisch die Zielgruppen- bzw. Minderheitenpolitik, zum Beispiel in Form von Quotierungsregelungen abgelöst werden durch allgemeine Regelungen, die allen Teilen der Bevölkerung einen gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt, kulturellen und politischen Ressourcen usw. ermöglichen. Es wird diskutiert, ob nicht die Quotierung als Instrument zur Erlangung von Gleichberechtigung mit dazu beiträgt, dass Frauen sich selbst als diskriminierte Minderheit wahrnehmen und dies wiederum dazu führt, dass der Status als Opfer Bestandteil weiblicher Identität wird. Dies ist letztlich die Ursache für den mancherorts in der Frauenbewegung betriebenen Opferkult.

Das Grundproblem besteht jedoch darin, dass bei der Vorstellung von der völligen Gleichrangigkeit aller Diskriminierungstatbestände verkannt wird, dass die Geschlechterfrage die einzige ist, die in ausnahmslos alle übrigen Diskriminierungsfelder eingeschrieben ist. Das heißt, dass der Aspekt der Geschlechterdiskriminierung den übrigen übergeordnet werden muss. Gegenwärtig zeichnen sich Tendenzen ab, diese Tatsache zu ignorieren. Der Grund ist allzu offensichtlich: So lässt sich bequem und ungestört die bisherige Minderheitenpolitik weiterbetreiben, aufgemotzt durch das modern daher kommende Etikett „Diversity Management“.

Diversity und Teile der Frauenbewegung: Neuer Wein in alten Schläuchen

Teile der Frauenbewegungen nutzen einen begrenzten Begriff von Diversity, der sich auf das wahrnehmbare Geschlecht beschränkt: „Diversity heißt, eine gleichmäßige, dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt angepasste, Besetzung aller Stellen – auch Führungspositionen – durch Männer und Frauen zu erreichen und übernimmt als Strategie der Vielfalt und Gleichheit folglich eine „Erweiterung der Denkspektren“¹¹. Damit wird Diversity Politik lediglich als aufgepepptes Synonym für Gender Mainstreaming benutzt. Nur die eigene Betroffenheit bleibt im Blick und von einem tatsächlichen Verständnis der Politik der Verschiedenheit kann nicht die Rede sein.

Diversity und Schwule: Schwule als „Kriegsgewinnler der Frauenbewegung“¹²

Es waren insbesondere die Frauenbewegungen, die den Weg geebnet haben für Diversity und Managing Diversity. In den derzeitigen Diversity-Gruppen, wie beispielsweise die „Gay Bankers Network“, die „Rainbow Group“ der Deutschen Bank oder die „Rainbow Dresdner Community“ sind kaum Frauen, geschweige denn lesbische Frauen anzutreffen. Die Begründungen dafür von schwuler Seite, dass Frauen sich nicht vernetzen würden, weil sie nie kriminalisiert worden seien und Schwule mehr Gründe gehabt hätten, sich zu wehren,¹³ ist realitätsfremd und kann nur mit selektiver Wahrnehmung erklärt werden. Die Verfolgung schwuler Männer ist nicht ohne Folgen geblieben für lesbische Frauen: Die Botschaft, dass schwule bzw. lesbische Lebensweisen gesellschaftlich unerwünscht sind und bei öffentlicher Wahrnehmbarkeit sanktioniert werden können, hat sich auf die Sichtbarkeit lesbischer Frauen in der Gesellschaft gravierend ausgewirkt. Lesbische Frauen sind unbestreitbar Mit-Opfer der Kriminalisierung männlicher Homosexualität. Des weiteren waren lesbische Frauen – wenn sie als solche leben wollten – schon immer auf eine eigenständige Existenz angewiesen und insofern auf dem Arbeitsmarkt in besonderer Weise präsent. Festzuhalten bleibt, dass Schwule die von der Frauenbewegung geebneten Wege und ihre männlichen Seilschaften nutzen, um so in die Männergesellschaft der Führungszirkel vorzudringen. Schwule sind quasi die „Kriegsgewinnler der Frauenbewegung“.

¹¹ Sybille Peters, Frauen in Führungspositionen. In: Peters/Bensel (Hg.): Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden 2002, S. 38.

¹² Titel eines Artikel der FAZ vom 7.7.2002

¹³ Michael Bochow in einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 7.7.2002

Diversity und Lesben: Worst practise - Nichtwahrnehmung als gängige Praxis

Es besteht die Gefahr, dass in der Auseinandersetzung um Diversity die spezifischen Erfahrungen lesbischer Frauen zwischen den Interessen von Schwulen und den Interessen der Frauenbewegung zerrieben werden. Männliche Homosexuelle zeigen kein großes Interesse, lesbische Frauen aktiv anzusprechen und Kooperationen aufzubauen, während vielen heterosexuellen Frauen gleichermaßen der Blick für lesbische Lebensweisen fehlt.

Diversity geht über lesbisch-feministische Ansätze hinaus, in denen zwar verschiedene Diskriminierungstatbestände benannt werden, die Solidarität aber auf das eigene Geschlecht bezogen bleibt. Der kollektive Opferstatus (Männer grundsätzlich als Profiteure patriarchaler Strukturen und (lesbische) Frauen grundsätzlich als die Verliererinnen) wird aufrechterhalten. Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Diskriminierungspraktiken aus den eigenen Reihen heraus findet selten statt. Zweckorientierte Bündnisse beispielsweise mit Männern oder Transidenten sind zumindest in Westdeutschland bislang nicht zu Stande gebracht worden.

Kapitalisierung individueller Kompetenzen

Zahlreiche Studien aus der Frauenforschung und der interkulturellen Forschung belegen eindrucksvoll, dass Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu einer geringeren Produktivität führen, so zum Beispiel werden sexuell belästigte Frauen häufiger krank, sind unzuverlässiger und wechseln ihren Arbeitsplatz häufiger. Ähnliches gilt für Mobbing. Umgekehrt haben Studien gezeigt, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, weitaus mehr mit dem Unternehmen identifizieren und leistungsfähiger sind. Ein diskriminierendes Betriebsklima erweist sich somit für das Unternehmen selbst als unwirtschaftlich.

Mit der Politik der Verschiedenheit wird das Ziel verfolgt, ein diskriminierungsfreies Betriebsklima herzustellen und das Individuum in seiner ganzen Persönlichkeit in den Arbeitsprozess zu integrieren. Individuelle Kompetenzen sollen optimal eingesetzt und genutzt werden. De facto findet eine Kapitalisierung individueller Kompetenzen statt. Gegenwärtig scheint die private Wirtschaft, insbesondere transnationale Konzerne mit Verbindung in die USA, Motor der Politik der Verschiedenheit zu sein.

Zugleich macht die Maxime der freien Wirtschaft, die Förderung von Diversität als Möglichkeit der Steigerung der Wirtschaftlichkeit/Produktivität zu betrachten, deutlich, dass die Politik der Verschiedenheit in diesem Bereich nur ein wirtschaftliches Kalkül ohne politischen Hintergrund ist.

Diversität um jeden Preis?

Zuviel Heterogenität kann die Arbeitsfähigkeit einer Einrichtung oder Organisation stark einschränken wenn nicht sogar zerstören. Es stellt sich die Frage, wie viel Verschiedenheit in einem konkreten Zusammenhang aushaltbar und mit der Zielstellung der jeweiligen Organisationseinheit verträglich ist. Es ist im konkreten Fall zu entscheiden, bis zu welchem Maß Vielfalt tatsächlich produktiv und für das Erreichen des Ziels der Einrichtung notwendig ist. Political correctness hilft hier nicht weiter. Dies zeigen die zahlreichen Beispiele, in denen soziale Einrichtungen Opfer ihres eigenen und dennoch im konkreten Fall nicht erfüllbaren Anspruches geworden sind.

4. Perspektiven

Im Gegensatz zu den bisher im Schrifttum diskutierten Ansätzen nimmt nach Auffassung der Autorinnen das Geschlecht gegenüber allen weiteren Diversity Aspekten eine übergeordnete Stellung ein.

So müssen beispielsweise bei Gewalt oder Diskriminierung aufgrund der vermeintlichen oder tatsächlichen sexuellen Identität einer Person zusätzlich geschlechtsspezifische Aspekte sowohl in der Ausübung von Diskriminierungen/Gewalt als auch in dem Erleben und der Verarbeitung der Diskriminierungs- bzw. Gewalterfahrung durch die Betroffenen berücksichtigt werden. Untersuchungen der Londoner Polizei zeigen, dass Schwule häufiger als Lesben Anzeige erstatten und dass es sich dabei häufiger um körperliche Übergriffe handelt.¹⁴ Die Gründe, warum Lesben seltener als Schwule Anzeige erstatten, sind ebenfalls geschlechtsspezifisch markiert, so äußern lesbische Frauen häufig Bedenken, dass ihnen das Sorgerecht für Kinder entzogen werden könnte als

¹⁴ Metropolitan Police London, Hate Crime: Statistics of homophobic incidences, 2000

vergleichsweise Schwule. Des weiteren erleben lesbische Frauen in der Regel Diskriminierung und/oder Gewalt allgegenwärtig, während Schwule häufiger dazu neigen, diese bestimmten Orten zuzuordnen (Cruising Gebieten).¹⁵

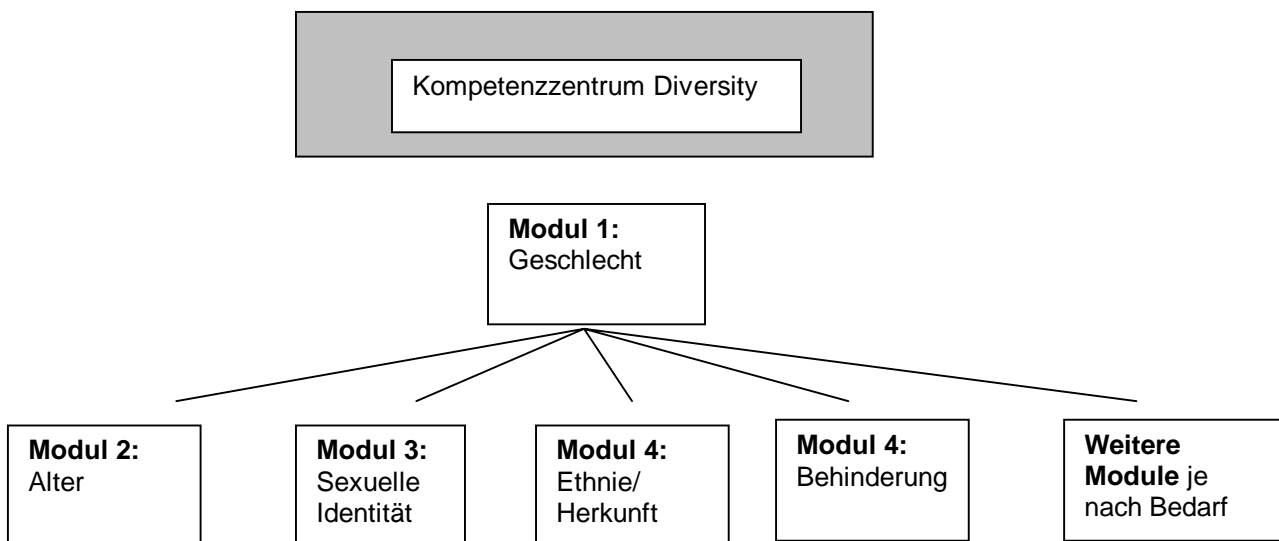
An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Geschlecht und die daran anknüpfende Politik der Geschlechtergerechtigkeit mit dem Mittel des Gender Mainstreaming alle anderen Diversity Bereiche durchdringen muss.

Des weiteren birgt der Ausgangspunkt der Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit der Diskriminierungstatbestände die Gefahr, vorhandene finanzielle Ressourcen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit in gleicher Weise auf alle Diskriminierungsarten auszudehnen, ohne jedoch das Budget zu erweitern. Eine derartige Forderung nach Aufteilung des kleinen Kuchens in viele Stücke ist von Seiten einiger Schwuler bereits zu hören.

Es muss sichergestellt werden, dass die Geschlechterfrage als die alle übrigen Dimensionen durchdringende Frage nicht an Bedeutung verliert und das Diversity -Konzept nicht quasi zum Vehikel der Entsorgung des Gender Mainstreaming wird, sondern vielmehr zu dessen Qualifizierung beiträgt.

Zu überlegen wäre daher die Einrichtung interdisziplinärer Diversity-Zentren, in denen fachliche Kompetenzen zusammengeführt und als Module für Fort- und Weiterbildungen angeboten werden.

Abb. 5: Kompetenzzentrum Diversity

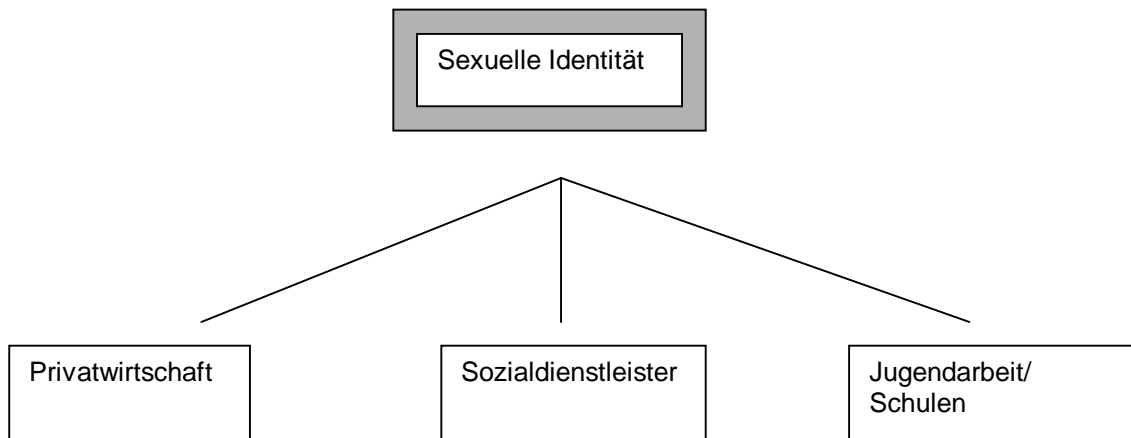


Die fünf Grundmodule - Alter, Sexuelle Identität, Ethnie/Herkunft, Geschlecht und Behinderung - können je nach Notwendigkeit um weitere Module ergänzt werden. Eine Einrichtung hat jedoch erst dann Diversity-Kompetenz erlangt, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen alle fünf Grundmodule erfolgreich durchlaufen und diese sich auch in der Struktur eines Unternehmens niedergeschlagen haben.

¹⁵ Vgl. C. Ohms/K. Stehling: Gewalt gegen Lesben und Schwule – Gemeinsamkeiten und Differenzen. In: Dokumentation des 1. Europäischen Symposiums zu Gewalt gegen Lesben, Berlin 2001

Die Module selbst müssen je nach Wirkungsort erneut differenziert werden. So steht beispielsweise in der Privatwirtschaft die Verhaltensänderung im Vordergrund während in der Jugendarbeit der Schwerpunkt auf eine Einstellungsänderung gelegt wird. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen bedürfen auch unterschiedlicher Trainingskonzepte.

Abb. 6: Beispiel : Modul Sexuelle Identität



Derzeitige gängige Praktiken, beispielsweise Betriebe oder Einrichtungen als „frauenfreundlich“, „behindertengerecht“ oder „gay-friendly“ auszuzeichnen, sind allenfalls ein erster Schritt. Die Einführung einer einheitlichen Zertifizierung der Diversity Kompetenz wäre wünschenswert. Dies ermöglichte den einzelnen Organisationseinheiten die Standortbestimmung und die gezielte Arbeit an etwaigen noch vorhandenen Defiziten. Die Kriterien hierfür könnten in den vorgeschlagenen Diversity Kompetenzzentren erarbeitet werden.