

Geschlecht – eine Dimension der Vielfalt, die nur gut gemanagt werden muss? Managing Diversity und Gender Mainstreaming im Vergleich¹

Reinhild Schäfer

Managing Diversity hat in den letzten Jahren nicht nur die Herzen so mancher Gender TraineeInnen erobert; es findet gerade auch unter der Vorgabe interkultureller Arbeit offensichtlich zunehmend Eingang in zivilgesellschaftliche Organisationen. Das muss an und für sich nicht schlecht sein, geht es doch um die Frage, wie ein produktiver Umgang mit Verschiedenheit – welcher Art auch immer – gefördert werden kann. Kritisch wird es m.E. aber dann, wenn Managing Diversity als die fortschrittlichere Variante einer Anti-Diskriminierungspolitik eingeführt wird, die Geschlechterungleichheit en passant mit zu behandeln verspricht und bestehende Gleichstellungspolitiken obsolet erscheinen lässt. In meinem Beitrag werde ich zunächst auf das Konzept des Managing Diversity eingehen, indem ich seine Ursprünge und einige gängige Definitionen beleuchte. Was ist mit Managing Diversity gemeint und wo kommt dieser Ansatz her? Anschließend frage ich nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Managing Diversity und Gender Mainstreaming. Hintergrund des Vergleichs ist die Frage, ob die soziale Kategorie Geschlecht tatsächlich so umstandslos als eine Dimension von Verschiedenheit neben anderen Dimensionen wie ethnische Zugehörigkeit oder Alter betrachtet werden kann, wie es im Konzept des Managing Diversity geschieht.

¹ Input zum Workshop des DJI-Projektes „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“ am 1./2.6.2005 in Frauenwörth

Ursprünge und Definitionen des Konzeptes „Managing Diversity“

In der deutschsprachigen Literatur zu Managing Diversity wird für Diversity häufig der Begriff der *Vielfalt* verwendet; es ist aber auch von *Verschiedenheit* oder, seltener, von *Verschiedenartigkeit* die Rede. So wird in einer empirischen Untersuchung zu Verständnis und ökonomischer Relevanz von Managing Diversity in einem Unternehmensbereich der Siemens AG Diversity bspw. definiert als „Verschiedenartigkeit bzw. alles, worin Menschen sich unterscheiden oder ähnlich sind“ (Sepehri 2002: 84). Managing Diversity gilt dementsprechend als „Konzept der Unternehmensführung, mit welchem diese Verschiedenartigkeiten und Gemeinsamkeiten gemanagt werden“ (ebd.). Verschiedenartigkeit im Sinne von Diversity bedeutet also, „dass schlicht und einfach die *individuellen Unterschiede bzw. Ausprägungen der Menschen* im Mittelpunkt der Betrachtung stehen“ (Sepehri 2002: 84, Hervorh. i.O.).

Die Ursprünge der Verwendung des Diversity-Begriffs in Bezug auf Organisationen und Management liegen in den USA, wo die Diskussion um die Verschiedenheit von ArbeitnehmerInnen in einem Unternehmen offenbar seit Ende der 1980er Jahre geführt wird. Dort befasst sich die Managementforschung folglich schon seit längerem mit der Frage, wie Konzepte der Personalentwicklung ethnischen, geschlechtsspezifischen, schichtspezifischen, regionalen und anderen Unterschieden zwischen Menschen gerecht werden können. Als ursächlich für die Auseinandersetzung mit Diversity gelten insbesondere zwei Sachverhalte:

- die Diskriminierung von Menschen nicht-weißer Hautfarbe und von Frauen in den am Ideal des „weißen Mannes“ orientierten Karrieresystemen der US-amerikanischen Gesellschaft sowie
- die demographische Entwicklung (s. u.a. Jung 2003: 92f).

In dem Zusammenhang wird mehrfach auf eine 1987 in den USA veröffentlichte Studie „Workforce 2000: Work and Workers of the 21st Century“ verwiesen, die folgende Veränderungen in der Struktur der Arbeitnehmerschaft für das 21. Jahrhundert benennt:

- “The number of workers will decrease.
- The average age of workers will rise.
- More women will be on the job.
- One third of new workers will be minorities.
- There will be more immigrants than any other time since the world war.
- Most new jobs will be in service and information and require higher skills.

- "The challenge for business will be immense" (zitiert in: Sepehri 2002: 7).

Vor diesem Hintergrund ist Managing Diversity insbesondere als eine Antwort auf die Auswirkungen demographischer Veränderungen auf die Belegschaftsstrukturen von Unternehmen zu verstehen. Waren Geschlecht und Hautfarbe Ausgangspunkt der Diskussion um Diversity – „Diversity often means being different from a straight white male norm“ (Cross zitiert in Jung 2003: 93) –, hat sich daraus im weiteren Verlauf ein weiter gefasstes Begriffsverständnis entwickelt, das zudem die Dimensionen Alter, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung und physische Fähigkeiten (Behinderung) umfasst. Diese werden in der Literatur teilweise als „innere Dimensionen“ von Diversity bezeichnet, unterschieden von „äußeren“ und „organisationalen“ Dimensionen (nach Loden/Rosener 1991; Gardenswartz&Rowe 1995, zitiert in Plett 2002: 111). Diesem Modell zufolge zählen zu den äußeren Dimensionen von Diversity Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft, Familienstand und geographische Lage. Zur organisationalen Dimension von Diversity werden gerechnet Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung/Einheit/Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Management Status, s. nachfolgende Abbildung:

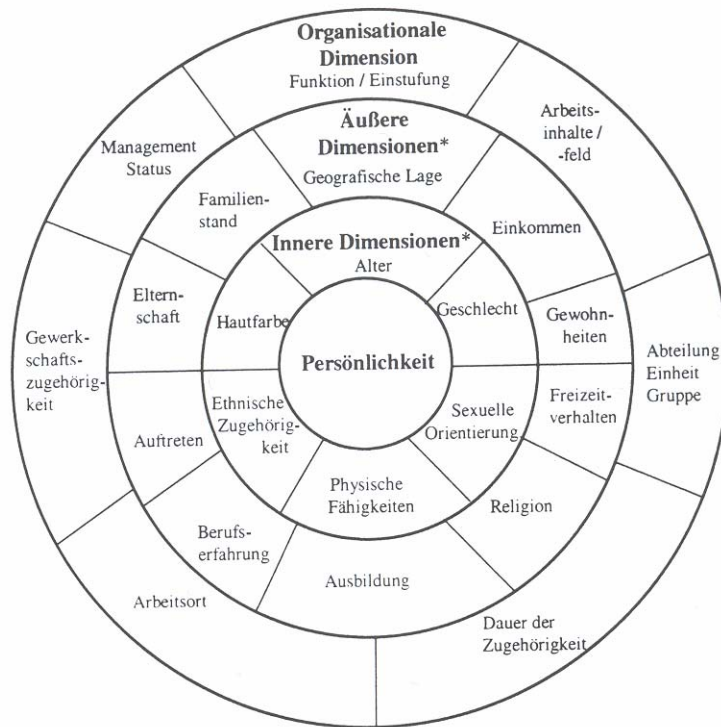


Abb.: Die vier Dimensionen von Diversity (aus: Koall et al. 2002, S.22, nach: Gardenzwartz&Rowe, Irwin 1995)

Statt von inneren und äußeren Dimensionen von Diversity ist mitunter auch die Rede von wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Verschiedenheiten.

Managing Diversity kann nun durchaus unterschiedlich aufgefasst und verstanden werden. Das Verständnisspektrum reicht von sozio-moralisch bis ökonomisch-ergebnisorientiert. Während zu Beginn des US-amerikanischen Diskurses über Managing Diversity offensichtlich die Perspektive von Diskriminierung, Fairness und Chancengleichheit im Vordergrund stand – und damit das sozio-moralische Verständnis –, kam im weiteren Verlauf die sog. Marktzutrittsperspektive hinzu – die ökonomische Perspektive –, die dann abgelöst wurde vom sog. „Lern- und Effektivitäts-Paradigma“ (Thomas/Ely 1996, zitiert in Weißbach/Kipp 2004: Kap.2-14).

Das **Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma** besagt, „dass aus Gründen der ‚political correctness‘ die in der Gesellschaft vertretenen Gruppierungen auch in fairer Weise im Unter-

nehmen zu repräsentieren sind“ (Weißbach/Kipp 2004: Kap.2-14). Das sog. **Zugangs- und Legitimationsparadigma** („access and legitimacy“) – gemeint ist „Zugang zu kulturell unterschiedlichen Kundengruppen und Legitimierung des Handelns in kulturell unterschiedlichen Kontexten“ (Jung 2003:97) – geht über das Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma insofern hinaus, „als es die Vielfalt der Beschäftigten zur Erschließung von Nischenmärkten nutzt. Darin sehen Kritiker eine Funktionalisierung von Minderheitengruppen, da deren Angehörige oft ganz separat ohne Rückkoppelung an die Muttergesellschaft arbeiten, so etwa bei Expansionsstrategien auf andere Kontinente. Kulturspezifisches Know-how und Vorgehensweisen bleiben so oft unbekannt und werden nicht Teil des Wissensbestandes des Mutterunternehmens“. Mit diesen Worten beschreiben Weißbach und Kipp (2004: Kap 2-14) in ihrem Trainings-Handbuch das Zugangparadigma und zeigen dabei auch Folgen dieser Perspektive auf. „Zum einen entstehen bei den entsprechenden MitarbeiterInnen nicht selten Ausbeutungsgefühle. Zum anderen vernachlässigt man oft, Karrierepfade für sie proaktiv zu entwickeln, so dass sie häufig die Ersten sind, die das Unternehmen wieder verlassen müssen, wenn der Nischenmarkt – für dessen Bearbeitung sie eingestellt wurden – wieder zurückgefahren wird“ (ebd.).

Vor diesem Hintergrund gilt das sog. **Lern- und Effektivitätsparadigma** schließlich gewissermaßen als fortschrittlichste Perspektive des Managing Diversity. Es besagt, dass eine wirkliche Umorientierung auf die jeweilige Perspektive der unterschiedlichen ArbeitnehmerInnen stattfinden muss, um tatsächlich einen Nutzen für das Unternehmen aus der Vielfalt zu ziehen und die Ideen und kreativen Potenziale der MitarbeiterInnen einzubeziehen. Voraussetzung dafür ist eine hohe Lern- und Änderungsbereitschaft insbesondere im Hinblick auf die Unternehmenskultur.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Managing Diversity auf der individuellen Ebene ansetzt. Das Konzept zielt auf die Förderung der individuell unterschiedlichen Ressourcen einer jeden Mitarbeiterin / eines jeden Mitarbeiters. Auf diese Weise sollen die vorhandenen Potenziale besser genutzt werden können. Bedingungen für diskriminierungsfreies Arbeiten sollen geschaffen werden, um die Arbeitskraft jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters optimal ausschöpfen zu können. Die grundlegende Struktur von Dominanz und Unterordnung in einer Organisation

steht, damit jedoch nicht zur Disposition – ebenso wenig wie strukturelle Benachteiligung thematisiert werden muss.

Daher überrascht es auch nicht, dass in der deutschsprachigen Literatur zu Managing Diversity relativ selten von Diskriminierung oder Dominanzverhältnissen die Rede ist (eher schon von Monokultur), wenn dieser Begriff erklärt wird. Überwiegend findet sich ein eher chancenorientiertes, aktiv-gestaltungsbezogenes Begriffsverständnis etwa derart: „Diversity Management beschreibt als Management- oder Führungsaufgabe die Gesamtheit der Maßnahmen, die darauf zielen, dass Unterschiedlichkeit in den personalen Merkmalen von Organisationsmitgliedern als eigenständiger Wert anerkannt und in ihren Potenzialen für den Erfolg einer Organisation genutzt wird“ (Jung 2003:97). Oder Managing Diversity wird beschrieben als „Managementansatz, dessen Kern die positive Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen darstellt. Dies umfasst ein:

- bewusstes (An-)Erkennen von Unterschieden
- umfassendes Wertschätzen von Individualität,
- proaktives (Aus-)Nutzen der Potenziale von Unterschiedlichkeit,
- gezieltes Fördern von Vielfalt und Offenheit“ (Stuber 2004: 5).

Insgesamt sind damit durchaus wünschenswerte Sachverhalte beschrieben. Was aber ist mit einem solchen Ansatz, der aus personalpolitischer Perspektive eines am Gewinn orientierten Unternehmens sinnvoll erscheint, im Hinblick auf die Überwindung von Ungleichheit im Geschlechterverhältnis gewonnen? Lässt sich Geschlecht tatsächlich so umstandslos horizontal einreihen in die verschiedenen Dimensionen von Verschiedenheit?

Geschlecht

ethn. Zugehörigkeit

Hautfarbe

Alter

sex. Orientierung

Behinderung

Als zweite Frage schließt sich an, ob eine solche im Unternehmensbereich mehr oder weniger erfolgreich angewandte Strategie² ohne weiteres auf die Aufgabenstellung zivilgesellschaftlicher Organisationen übertragbar ist.

Managing Diversity ist erst einmal eine Strategie des Personalmanagements international agierender Unternehmen bzw. solcher Unternehmen, deren Arbeitnehmerschaft und/oder KundInnenkreis interkulturell zusammengesetzt ist. Es verfolgt keinen darüber hinausgehenden politischen Anspruch, zu tiefgreifendem sozialen Wandel beizutragen – auch und gerade nicht in Bezug auf das Geschlechterverhältnis. Ziel von Managing Diversity im Sinne des zugrunde liegenden Denkmodells ist vielmehr, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen explizit zu nutzen. Dass Unterschiede zwischen Frauen und Männern mit sozialer Ungleichheit verknüpft sind, konkret: Dass die Zugehörigkeit zum einen oder anderen Geschlecht noch immer eine Platzanweiserfunktion hat, bleibt aus dieser Perspektive offensichtlich ausgespart. Geschlecht als soziale Konstruktion wird ebenso wenig problematisiert wie das von Judith Lorber (1999) so ausführlich beschriebene Gender Paradox, dass die soziale Institution Gender und damit auch die darin manifestierte soziale Ungleichheit im Geschlechterverhältnis erst einmal sichtbar gemacht werden muss, ehe sie abgebaut werden kann. Die Perspektive des Managing Diversity knüpft – so ist zu vermuten – ohne expliziten Rückgriff auf diesen Erkenntnis-Hintergrund an den vorfindbaren, historisch bedingten, sozial konstruierten und kulturell verfestigten Unterschieden an und will diese nutzen – verändert werden soll ja lediglich der Umgang mit Verschiedenheit. Angelika Wetterer zufolge – einer dezidierten Kritikerin sowohl von Managing Diversity als auch von Gender Mainstreaming – entpuppt sich Managing Diversity (wie ihrer Ansicht nach auch GM) „bei genauerer Betrachtung recht schnell als Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster ... und nicht als deren Verabschiedung oder gar Unterminierung“ (Wetterer 2002: 129).

² Als Beleg für den ökonomischen Erfolg von Managing Diversity führt die Wirtschaftswissenschaftlerin Gertraude Krell u.a. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in den USA an, wonach „auch Befragungen von Führungskräften bestätigen, dass Managing Diversity nicht nur die Lohnkosten gesenkt und die Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbessert, sondern auch geholfen hat, die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen besser zu verstehen und entsprechende neue Produkte zu entwickeln sowie schließlich das Image zu verbessern“ (Krell 2001: 23f).

Die von Wetterer beschriebene Gefahr der Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster ist dem Konzept des Managing Diversity in gewisser Weise inhärent, wenn Geschlecht lediglich als eine Dimension von Verschiedenheit betrachtet wird und nicht als ein strukturbildendes Merkmal von Organisationen und Kulturen. Meiner Einschätzung nach setzt Managing Diversity jedoch nicht bei den strukturellen Gründen für die vorfindbaren Verschiedenheiten an und unterscheidet sich nicht zuletzt darin vom Konzept des Gender Mainstreaming. Im Folgenden sollen weitere wesentliche Unterschiede zwischen Gender Mainstreaming und Managing Diversity aufgezeigt werden. Der nachfolgende Vergleich ist in gekürzter Form der Expertise von Barbara Stiegler „Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen“ entnommen, die 2004 veröffentlicht wurde.

Unterschiede zwischen Gender Mainstreaming und Managing Diversity

(aus: Stiegler 2004)

Herkunft	
GM kommt aus der internationalen Frauenbewegung und bezieht Frauenforschung und kritische Männerforschung ein. GM hat einen politischen Hintergrund und gesellschaftliche Veränderung als Ziel.	MD entstammt dem Human Resource Management und bezieht betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Erkenntnisse ein. MD hat einen unternehmensbezogenen Hintergrund und dient dem unternehmerischen Ziel.
Verständnis von Gender	
In GM Prozessen wird Geschlecht nicht nur als Merkmal von Individuen angesehen, sondern es geht auch um Geschlechterhierarchien, Androzentrismen und maskuline Kulturen, also um die Strukturen, die die Ungleichheit bedingen.	Bei MD geht es um die betriebswirtschaftliche Nutzung der Verschiedenheit der zweigeschlechtlich differenzierten Personen. Geschlecht bleibt eine individuelle Erlebnisqualität, die als Ressource eingebracht werden soll und die genutzt werden kann.
Ziele	
In GM Prozessen sind die konkreten geschlechterpolitischen Ziele in demokratischen Verfahren zu bestimmen. Es geht z.B. um die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit...	MD hat zum Ziel, die bestehenden Unterschiede zwischen den Geschlechtern für die Erhöhung des Erfolges des Unternehmens (Imageaufwertung, Humanressourcennutzung, Vermeidung von Kosten durch Diskriminierung und Mobbing) zu nutzen.
Reichweite	
GM hat den Anspruch, alle Entscheidungsprozesse in der Organisation zu verändern und in jedem Fachbereich Genderanalysen durchzuführen.	MD hat seine Schwerpunkte da, wo es um Beschäftigte oder Kunden geht (Personalentwicklung und Vertrieb).
Bezug zu Alter, Ethnie, Klasse und „Rasse“	
GM impliziert Genderanalysen, in denen es auch um Personengruppen geht. Diese Gruppen bestehen aus Individuen, deren Lebenslagen nicht nur über ihr Geschlecht, sondern auch über andere Achsen der Diskriminierung zu bestimmen sind.	MD geht es im Anspruch immer um alle Diskriminierungsfaktoren. Sie werden aber nur in ihrer Erlebnisqualität und Pluralität genutzt, nicht als Faktoren in einem oder mehreren Ungleichheitssystemen analysiert und bekämpft.

Eine abschließende Überlegung zu Managing Diversity oder/und Gender Mainstreaming

Für einen multinationalen Konzern mag Managing Diversity eine sinnvolle Strategie sein, unter deren Label auch eine in der freien Wirtschaft ansonsten ungeliebte Frauenförderung erfolgen kann. Die Siemens AG Deutschland bspw. hat in ihrem seit 2001 laufenden Unternehmensprogramm „Promoting Diversity“ Frauen als zentrale Dimension von Diversity benannt, die es zu fördern gilt, um deren Potenzial optimal und das heißt, besser als bisher nutzen zu können. Die Angebote reichen von Veranstaltungen zum Girls' Day und Technik-Abenteuer-Camps für Mädchen über ein MentorInnenprogramm für Studentinnen bis hin zu Weiterbildungs- wie auch Mentoringprogrammen für bei Siemens angestellte Frauen. Gender Mainstreaming gibt es bei Siemens nicht (laut Vortrag von Rebecca Ottmann, Siemens Erlangen, auf dem Themenforum der GeM-Koordinationsstelle in Wien zu Gender Mainstreaming und Managing Diversity am 10.3.2005). Für zivilgesellschaftliche Organisationen hingegen, die gesetzlich verpflichtet und folglich dezidiert beauftragt sind, aktiv auf Geschlechtergerechtigkeit hinzuwirken, gibt es m.E. keinen Grund, ihre auf das Geschlechterverhältnis bezogenen gleichstellungspolitischen Anstrengungen als Diversity Management zu deklarieren.

Literatur

Jung, Rüdiger H. (2003): Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe. In: Ders./Helmut M. Schäfer (Hrsg.), Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa. Frankfurt/London: IKO, 3., völlig neu überarbeitete Auflage, S. 91-110

Koall, Iris (2002): Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/ DiVersion. In: Iris Koall/Verena Bruchhagen/Friederike Höher (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender und Diversity. Münster/Hamburg/London: Lit, S. 1-26

Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“. In: Dies. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden: Gabler, S. 17-37

Lorber, Judith (1999): Gender Paradoxien, Opladen: Leske+Budrich

Ohms, Constance (2003): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer Politik der Verschiedenheit (Politics of Diversity). In: Hessisches Sozialministerium (Hrsg.), Diversity. Dokumentation der Fachtagung des Hessischen Sozialministeriums am 25. April 2003 in Wiesbaden

Plett, Angelika (2002): Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenswartz und Anita Rowe. In: Iris Koall/ Verena Bruchhagen/Friederike Höher (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender und Diversity. Münster/Hamburg/London: Lit

Schunter-Kleemann, Susanne (2001): Doppelbödiges Konzept, Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von Gender Mainstreaming. In: Forum Wissenschaft, Jg. 18, H.2, S. 20-24

Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomische Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. München/Mering: Hampp

Stiegler, Barbara (2004): Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen. Expertisen zur Frauenforschung. Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München/Unterschleißheim: Luchterhand

Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 5, S. 79-90

Weißbach, Barbara/Kipp, Angelika (2004): Managing Diversity. Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainingshandbuch

Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Jg. 20, Heft 3, S.129-149