



## Diversity – Konzepte

### Statement für die Podiumsdiskussion im Rahmen der Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Europäischen Jahr der Chancengleichheit

Berlin, 12. November 2007

Im Zuge der arbeitsrechtlichen Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) erfahren Konzepte, die gezielt auf eine Wertschätzung von Vielfalt setzen zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen entdecken hierbei Diversity Management als präventive, proaktive und produktive Möglichkeit der positiven Wendung des gesetzlichen Antidiskriminierungsauftrags.

Gleichzeitig gibt es in einigen deutschen Städten Ansätze, die einen Übergang von einer zielgruppenorientierten Gleichstellungs- und Integrationspolitik zu einer zielgruppenübergreifenden Diversitätspolitik („alle unter einem Dach“) diskutieren.

Das Impulsreferat stellt die Konzepte Diversity, Diversity Management und städtische „Politics of Diversity“ vor.

### Was bedeutet „Diversity“ bzw. „Diversity Management“?

Menschen sind einzigartig und verschieden. „Diversity“ bedeutet Vielfalt im Sinne sozialer und kultureller Unterschiedlichkeit von Menschen. Die gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich in vielen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen in einer deutlich zunehmenden personalen Vielfalt mit Menschen unterschiedlicher Lebensstile und Arbeitsformen wider.

Der Personalentwicklungsansatz Diversity Management ist ein Gesamtkonzept zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes sowie zur Förderung personaler Vielfalt in den Strukturen von Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen. Das Konzept bezieht sich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in vielfältig zusammengesetzten organisationalen Strukturen (Frauen und Männer, ältere und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Religion, usw.). Es umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschiedlichkeiten. Das Konzept strebt

eine positive Wendung von „Anders sein“ an. Zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorhandene Unterschiede aufgrund persönlicher Merkmale sollen nicht mehr Anlass für Ungleichbehandlungen bieten oder als Mittel der Hierarchisierung dienen. Unterschiedlichkeit soll durch eine Umkehrung zur Wertschätzung der vorhandenen personalen Vielfalt führen. Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden in einem ressourcen- und potentialorientierten Ansatz als Chance für wirtschaftlichen Gewinn oder organisatorische Vorteile betrachtet. Ein Kerngedanke des Konzepts ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Beschäftigte ihre individuellen Potentiale und ihre Leistungsfähigkeit in einem von Offenheit und Integration gezeichneten Klima unabhängig von ihrer Gruppenzugehörigkeit (etwa als Frau, als Türke, als Schwuler) voll entfalten können.

Aus einer Diversity-Perspektive heraus, vermögen die vielen in Wirtschaft und Gesellschaft vorhandenen Dominanzkulturen (in den USA "old white boy system" genannt) dies kaum zu leisten. In solchen „monokulturellen“ Organisationsformen dominiert oft die (weiße, männliche) Mehrheitskultur, Minderheiten (und Frauen) sind hier meist nur in den unteren Organisationsebenen zu finden. Leitbild des Diversity-Ansatzes ist daher der Übergang von der „monokulturellen“ zur „multikulturellen“ Organisationsform.

Diese zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Wertschätzung, Förderung und Nutzung von Unterschieden als Basiskultur,
- Pluralismus,
- strukturelle Integration aller Organisationsmitglieder,
- Integration aller Organisationsmitglieder in informelle Netzwerke,
- Abwesenheit institutionalisierter Vorurteile sowie direkter oder indirekter Diskriminierungen in personalpolitischen Maßnahmen,
- sowie konstruktiver Umgang mit (insgesamt wenigen) Konflikten zwischen unterschiedlichen Gruppen und proaktives Diversity Management.

(Quelle: Cox, Taylor (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice, San Francisco, S. 229)

## **Welche Dimensionen umfasst das Konzept Diversity Management?**

Die Definition von „Vielfalt“ des Diversity-Konzepts ist prinzipiell deckungsgleich mit den von den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und dem AGG geschützten Merkmalen. Zu den „Kerndimensionen“ des Diversity-Konzepts zählen insbesondere Alter, körperliche Befähigung oder Behinderung, die ethnische oder kulturelle Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung und Religion oder Glaubensprägung.

**Abbildung 4: Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity**

Primärdimensionen	Sekundärdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alter</i></li> <li>• <i>Geschlecht</i></li> <li>• <i>Rasse</i></li> <li>• <i>Ethnische Herkunft</i></li> <li>• <i>Körperliche Behinderung</i></li> <li>• <i>Sexuelle Orientierung</i></li> <li>• <i>Religion</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einkommen</i></li> <li>• <i>Beruflicher Werdegang</i></li> <li>• <i>Geographische Lage</i></li> <li>• <i>Familienstand</i></li> <li>• <i>Elternschaft</i></li> <li>• <i>(Aus-)Bildung</i></li> </ul>

## Welche Rahmenbedingungen führten zu einer Beschäftigung mit dem Phänomen „Vielfalt“?

Die Entstehung von Diversity Management in den USA hat ihre frühesten Wurzeln in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Hier war rasch klar geworden, dass es nicht nur um eine Verhinderung von Diskriminierungen schwarzer US-AmerikanerInnen gehen könne, sondern das letztendliche gesellschaftspolitische Ziel in mehr Chancengleichheit und Gleichbehandlung für alle Bürgerinnen und Bürger unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft, ihrer sexuellen Identität, ihrem Geschlecht oder Alter usw. liegen muss und eine breite Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt insgesamt anzustreben ist.

Vor dem Hintergrund der besonders strikten Antidiskriminierungsgesetzgebung in den USA haben dann amerikanische Unternehmen Diversity Management als Personalmanagementkonzept entwickelt und damit den gesetzlichen Antidiskriminierungsauftrags für sich positiv gewendet.

**Zentrale Faktoren** für die wachsende Bedeutung, sich mit dem Diversity-Ansatz zu befassen sind die gewandelten Rahmenbedingungen wirtschaftlichen und politischen Handelns, die eine zunehmende Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen unterschiedlicher Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft hervorgebracht haben:

- Globalisierung,
- Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten,
- Europäischer Integrationsprozess,
- EU-Osterweiterung,
- Kulturelle Veränderungen durch Einwanderungsprozesse: wachsende ethnisch kulturelle Vielfalt,
- Der demographische Wandel,
- Verändertes Rollenverständnis von Frauen und immer mehr gut ausgebildete Frauen,
- Wertewandel und Individualisierung,
- Wandel des Selbstverständnisses behinderter Menschen,

- Wandel des Selbstbewusstseins homosexueller Männer und Frauen und unterschiedlicher sexueller Orientierungen,
- Rechtlicher Wandel: EU-Richtlinien/Herausforderungen durch arbeitsrechtliches AGG,
- Explizite wirtschaftliche Treiber wie
  - anhaltender organisationaler Wandel bei Unternehmen und Organisationen: zunehmende personale Vielfalt,
  - wachsende Dienstleistungsorientierung bei zunehmend von Vielfalt geprägter Kundschaft,
  - Zunahme von länderübergreifenden Kooperationen und Unternehmensfusionen.

## **Welche wirtschaftlichen Vorteile erbringt Diversity Management?**

In der Fachliteratur werden meist die folgenden sieben zentralen Argumente genannt:

### **1. Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen**

Durch individuelle Wertschätzung und gelungene Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Motivation und Zufriedenheit der vielfältigen Belegschaften erhöht werden. Reibungen, Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen werden verringert. Direkte Kosten durch etwaige Klagen vor Gerichten aufgrund von Diskriminierungen sowie indirekte Kosten durch Unzufriedenheit, Demotivation und Folgekonflikten nach Diskriminierungsfällen können reduziert werden.

### **2. Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams**

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften reagieren auf neue Herausforderungen in einem von stetem Wandel geprägten Umfeld meist flexibler als homogene Belegschaften. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und eines grundlegenden Strukturwandels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

### **3. Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen**

Durch die erhöhte Vielfalt der Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile kommen gemischte Gruppen oft zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als einheitliche Gruppen.

### **4. Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern**

Unternehmen und Organisationen, die ein gutes Image hinsichtlich der gezielten Förderung ihrer personalen Vielfalt erreichen können, haben bessere Wettbewerbsbedingungen bei der Rekrutierung zunehmend bedeutenderer Gruppen auf dem Arbeitsmarkt wie etwa gut ausgebildeten jungen Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund.

## **5. Verbesserte Kundenorientierung**

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft wird angesichts einer zunehmend vielfältigen Kundschaft eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen können. Unternehmen und Organisationen können so ihre Kundenorientierung noch zielgerichteter und kreativer gestalten. Dadurch werden die Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten, Kunden- und Zielgruppen erhöht.

## **6. Verbesserter Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung**

Insbesondere für international agierende Unternehmen und Organisationen, die in zunehmendem Maße mit anderen Sprachen, Kulturen, Werteinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert sind, ist ein positiver Umgang mit Vielfalt unumgänglich. Dies gilt sowohl für ihr Handeln nach innen wie nach außen.

## **7. Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen**

Bei vielen Kundinnen und Kunden ist das Interesse am ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Gesamtverhalten von Unternehmen und Organisationen gewachsen. Durch eine gezielte Förderung von Vielfalt können Unternehmen und Organisationen präventiv zeigen, dass sie aktiv bemüht sind, gegen Diskriminierungen und Belästigungen vorzugehen.

## **Wie wird Diversity Management eingeführt?**

Bei der Einführung von Diversity Management in Unternehmen oder Organisationen werden die bestehenden Fördermaßnahmen für die je einzelnen Zielgruppen in einen horizontalen, zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz integriert und zusammengeführt. Die verschiedenen Förderinitiativen werden auch organisatorisch unter einem Dach zusammengebündelt (z.B. in betrieblichen Diversity-Abteilungen) und wenn möglich vernetzt angewandt. Bereits vorhandene gleichstellungspolitische Maßnahmen und Konzepte bleiben weiterhin wichtige Bestandteile eines umfassenden Diversity Management, jedoch innerhalb eines breiteren Vielfaltskonzepts, das sich auch an die Mehrheit der Belegschaft richtet.

Es gibt natürlich nicht „die Einführung“ von Diversity Management. Jedes Unternehmen, Organisation und öffentliche Verwaltungen wählen ihren je eigenen Weg der Implementierung, in Abhängigkeit von ihrer Entscheidungsstrukturen, vorhandener personaler Vielfalt, Betriebsgröße, Umfeld und personalpolitischen Bedürfnissen und Strategien. Dennoch lässt sich anhand eines Schaubilds ein „klassischer“ Implementierungsprozess darstellen.

# Prozess zur Einführung des Diversity Management

Implementierung nach M. Reiss



## **Für welche Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen ist Diversity besonders geeignet bzw. eher schlecht geeignet?**

### **Gut geeignet für Unternehmen Organisationen und Verwaltungen**

Mit Wachstumsphasen  
Mit Forschungsaktivitäten  
Für die Commitment wichtig ist  
Für die Flexibilität wichtig ist  
Mit dezentralen Entscheidungen

### **Weniger gut geeignet für Unternehmen Organisationen und Verwaltungen**

In Schrumpfungsphasen  
Mit vielen Standardprodukten  
Mit hoher Regulierungsdichte  
Mit einer stabilen Umwelt  
Mit starken Hierarchien

(nach Überacker, Jutta)

## **Und was hat Diversity mit dem AGG zu tun?**

Diversity Management ist ein langfristig angelegtes Konzept zur Veränderung von Organisationsstrukturen und -kulturen. Sein Entwicklungsansatz beschreibt dabei einen langen Weg von der bloßen Verhinderung von Benachteiligungen bis hin zu einer Kultur der Toleranz, Offenheit und Wertschätzung gegenüber Vielfalt. Diversity verfolgt damit ähnliche Ziele und Vorgehensweisen wie Maßnahmen, die auf die Verhinderung von Diskriminierungen abzielen. Das Konzept bleibt allerdings nicht bei einer bloßen Verhinderung von Benachteiligungen und Diskriminierungsklagen stehen, sondern strebt eine Wendung des Antidiskriminierungsauftrags in eine wertschätzende Haltung gegenüber Vielfalt als Chance für unternehmerischen oder organisatorischen Gewinn an.

Einzelne Instrumente von Diversity Management wie Diversity-Trainings, Diversity-Ist-Analysen, eine gezielt Vielfalt fördernde Personalpolitik oder die positive Kommunikation von Vielfalt als wichtigem ethischen Wert eines Unternehmens, Organisation oder öffentlicher Verwaltung können dabei helfen, den gesetzlichen Auftrag des AGG durch proaktive Maßnahmen präventiv zu gestalten und Diskriminierungen zu verhindern. Eine betriebliche Umsetzung der einzelnen arbeitsrechtlichen Anforderungen des AGG kann dadurch zwar nicht ersetzt werden. In einer gelungenen Verzahnung der internen Umsetzung des AGG und verschiedener Diversity-Maßnahmen liegt allerdings eine große Chance, nach einer kontroversen und polemischen Diskussion um das AGG einen konstruktiven Weg von Antidiskriminierung zu Diversity zu beschreiten.

## **Politics of Diversity - Elemente einer Politik der Vielfalt am Beispiel städtischer Diversitätspolitik**

Der Diversity-Ansatz wird zunehmend auch auf den gesellschaftspolitischen Bereich übertragen. Dies gilt insbesondere für städtische Integrations- und Gleichstellungspolitik.

Wichtigste Faktoren für den Übergang zu einer Politik der Vielfalt und einer Neuausrichtung am Diversity-Ansatz sind die stark gewachsene ethnisch-kulturelle Vielfalt und der demographische Wandel. Die zunehmende Pluralität in den Städten führt dazu, dass frühere „Minderheiten“ immer mehr das Stadtbild bestimmen. Des Weiteren haben sich viele der bisherigen Integrations- und Gleichstellungsansätze, die oft an Problemen und Defiziten der jeweiligen Minderheitengruppen ausgerichtet sind oder im Bereich der ethnischen Minderheiten lediglich eine Assimilation zum Ziel haben, als unzureichend erwiesen. Die umfassende Liste von Identitäts-Merkmalen, die im Zuge der Antidiskriminierungsgesetzgebung zu schützen sind sowie das wachsende Phänomen der Mehrfachdiskriminierungen (z.B. als ältere Migrantin) befördern zusätzlich einen Übergang zu einer Politik der Vielfalt. Nordamerikanische Städte wie Toronto oder San José sind Vorreiter von Politiken der Vielfalt. Mittlerweile sind aber auch europäische Städte wie Basel, Bern, Birmingham, Manchester, Rotterdam, Stockholm oder Wien auf dem Weg zu einer „Politik der Verschiedenheit“, wie etwa das Konzept der Stadt Amsterdam genannt wird.

Auch in einigen deutschen Städten (Berlin, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, Stuttgart) sind Ansätze zur Entwicklung einer an Vielfalt orientierten Politik zu beobachten. Die Stadt Berlin stellt ihr Integrationskonzept bsw. unter das Leitbild „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ und hat Diversity-Leitlinien für die gesamte städtische Verwaltung entwickelt. In einigen Berliner Bezirken, wie etwa Friedrichshain-Kreuzberg, findet bereits die Umsetzung des Diversity-Ansatzes als Neuausrichtung der Integrationspolitik in den von starker Vielfalt geprägten Kiezen des Bezirks statt. Die Einrichtung einer Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen dient ebenfalls der Koordination von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt.

## **Von Minderheitenpolitik zu einer Politik der Vielfalt**

Grundlegend bei städtischen Politiken der Vielfalt ist der Paradigmenwechsel von einer Zielgruppen- und Minderheitenpolitik hin zu einem zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz. Bürgerinnen und Bürger und bestimmte gesellschaftlichen Gruppen (Behinderte, ethnische Minderheiten, Frauen etc.) werden nicht mehr primär als Zielgruppe von sozialpolitischen Maßnahmen gesehen. Statt dessen wird die Unterschiedlichkeit und die vorhandene Vielfalt der städtischen Bevölkerung sowie die Gesamtheit der Errungenschaften, Erfahrungen, Tätigkeiten und Kompetenzen aller Bürgerinnen und Bürger als gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance betrachtet. Bei Politiken der Vielfalt ist Diversity eine Querschnittsaufgabe der gesamten Verwaltung. In einer weit gefassten Diversity-Mainstreaming-Politik wird versucht, die verschiedenen Aspekte von Diskriminierungen gleichwertig, gleichzeitig und als miteinander verflochten zu berücksichtigen und in die gesamte städtische Politik einfließen zu lassen.

Auf der institutionellen Ebene ist mit städtischen Politiken der Vielfalt die Einrichtung von lokalen Diversity-Kompetenzzentren verbunden, die in einem horizontalen Diversity-Ansatz für Diskriminierungen sensibilisieren und unter deren Dach die erfolgreichen Ansätze Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung, aus der Alten- und Behindertenarbeit usw. miteinander vernetzt werden.



## **Vorteile einer Politik der Vielfalt**

Auf der gesellschaftspolitischen Ebene sind mit der Steuerung und Nutzung von Diversity im Rahmen von Politiken der Vielfalt zahlreiche positive Effekte verbunden.

### **Eine Politik der Vielfalt**

- leistet einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen dadurch, dass der Blick auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen einer vielfältigen Gesellschaft gelenkt wird.
- bewirkt einen Perspektivwechsel von einem defizitorientierten Minderheitenansatz zu einem ressourcenorientierten Ansatz, der die Kompetenzen und Potentiale aller Bürgerinnen und Bürger zum Fundament politischer Maßnahmen macht.
- stärkt die Demokratie und die Förderung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit durch eine verbesserte Integration aller Menschen in die Gesellschaft.
- verbessert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das friedliche Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur, und Religion sowie unterschiedlichen Alters, Geschlechts und sexueller Identität in einer internationalen Bürgergesellschaft.
- bietet einen Ansatz zur positiven Wendung des Antidiskriminierungsauftrags des AGG.
- ist ein bedeutender Baustein bei der Entwicklung einer Kultur der Anerkennung und des wechselseitigen Respekts gegenüber den jeweiligen Lebensentwürfen von vielfältigen bzw. unterschiedlichen Menschen.
- ist ein wichtiger Bestandteil einer aktiven Gestaltung des demographischen Wandels.
- erhöht die Attraktivität als Wirtschaftsstandort. Im Zeitalter zunehmender internationaler Standortkonkurrenz wird ein Imagegewinn durch ein weltoffenes Klima und eine Kultur der Toleranz immer wichtiger.

***Andreas Merx***