



### Diversity-Ansätze und Gender Mainstreaming

In den letzten Jahren ist der in verschiedenen Kontexten international verwendete Begriff „Diversity“ immer stärker auch in die gender-politische Debatte eingegangen. „Diversity einheitlich definieren bzw. verstehen zu wollen, ist in vieler Hinsicht kaum möglich. Sowohl WissenschaftlerInnen als auch PraktikerInnen haben bis heute kein umfassendes [gemeinsames, Anm. d. Verf.] Verständnis von Diversity und Managing Diversity erzielen können (...) Durch die Vielfalt an Interessengruppen und Beteiligten hat sich die Diskussion um Diversity zu einem komplexen und unübersichtlichen Bündel von Meinungen und Sichtweisen entwickelt.“<sup>1</sup> Für Gender Mainstreaming-Akteur/innen ist es jedoch wichtig, eine klare Position zu Diversity zu entwickeln, da Managing Diversity als Alternative zu Gender Mainstreaming – vor allem im privatwirtschaftlichen Bereich – gehandelt wird.

Wir verstehen unter Diversity die Vielfalt dessen, worin sich Menschen unterscheiden oder ähneln, also die Summe von Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Die individuellen Unterschiede der Menschen stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Grad dieser Vielfalt kann unterschiedlichste Dimensionen beinhalten, z.B. Alter, Ethnie, sexuelle Orientierung, Religion und körperliche Befähigung. Wenn Diversity in Unternehmen ökonomisch oder personalpolitisch genutzt werden soll, bedarf es eines entsprechenden Konzeptes der Unternehmensführung, wie diese Vielfalt gehandhabt werden kann. Es geht darum, „die existierende Vielfältigkeit und die potentiellen Gemeinsamkeiten wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen und nicht zuletzt optimal zu managen.“<sup>2</sup>

Managing Diversity arbeitet daher mit einem sehr weit gefassten Begriff von Multikulturalität, der z.B. Dimensionen wie ethnische Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Alter, körperliche Befähigung oder sexuelle Orientierung umfasst (siehe Schaubild auf der folgenden Seite).

---

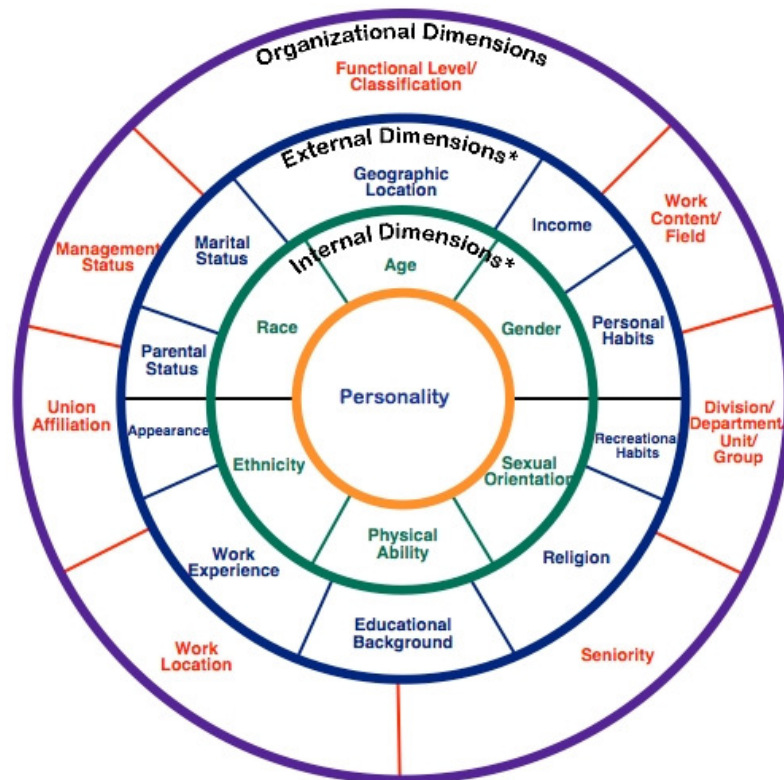
<sup>1</sup> Vgl. Sepehri/Wagner 2002.

<sup>2</sup> Ebd.



## Materialien > Gender Mainstreaming > Diversity-Ansätze und Gender Mainstreaming

### *Die vier Ebenen von Diversity*



Gardenswartz/Rowe 2003: *Diverse Teams at Work*, SHRM, Alexandria, Virginia, USA<sup>3</sup>

Individuen werden nicht isoliert, sondern in ihrem jeweiligen sozialen Kontext betrachtet. Dieser Begriff von Multikulturalität beinhaltet, dass die Mitglieder einer sozialen Gruppe je eine eigene Wertegemeinschaft teilen und entsprechende Kommunikations- und Interaktionsmuster entwickelt haben, die sie verbinden. Ziel des Managing-Diversity-Ansatzes ist ein Perspektivenwechsel: Mitglieder unterschiedlicher Gruppen sollen sich in die jeweils andere Gruppe hineinversetzen können. Dies gelingt durch Sensibilisierung, Wertschätzung und Offenheit für die Vielfalt der Sicht- und Lebensweisen.

Das Managementprinzip „Diversity“ bedeutet nicht nur, bisher unterrepräsentierte oder benachteiligte Gruppe wie z.B. Frauen, Ältere, Behinderte, Migranten etc. in der Personal- und Unternehmenspolitik gleichermaßen zu berücksichtigen, sondern diese aktiv einzubinden. Offenheit und konsequentes Denken in Vielfalt ist das Kernanliegen. In Deutschland vertreten viele Menschen die Ansicht, dass Gleichheit und Gleichbehandlung zu Gerechtigkeit führten. Dem Diversity-Ansatz liegt dagegen die Auffassung zugrunde, dass

<sup>3</sup> Wir würden in dieser Graphik Gender statt Personality in den Mittelpunkt setzen, da unserer Ansicht nach Gender die strukturwirksamere Kategorie ist.

**Materialien > Gender Mainstreaming > Diversity-Ansätze und Gender Mainstreaming**

Menschen unterschiedlich sind und dementsprechend unterschiedlich behandelt werden sollten, ohne jedoch damit Hierarchien oder Ungleichheiten festzuschreiben.

Managing Diversity will die Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Werten in das Berufsleben integrieren. Als Personalentwicklungsstrategie zielt es darauf ab, diese Vielfalt systematisch wahrzunehmen, bewusst anzuerkennen und daraus einen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen: z.B. auf der personalen Ebene, aber auch durch die spezifisch auf Kundinnen und Kunden zugeschnittene Vermarktung von Produkten. In unserem Beratungskontext ordnet sich Managing Diversity der personalen Ebene zu und berührt insbesondere den fachlichen Kontext.

Managing Diversity und Gender Mainstreaming können sinnvoll miteinander verknüpft werden, denn sie haben nicht unerhebliche Gemeinsamkeiten:

- Beide setzen auf differenzierte Wahrnehmung, aber „Gender“ benennt das Geschlecht als die strukturwirksamere Kategorie und differenziert erst dann nach ethnischer Zugehörigkeit oder Herkunft, sexueller Orientierung, sozialer Lage, oder Befähigung bzw. Behinderung;
- beide benennen soziale Strukturen, die Menschen prägen;
- beide können gegen Diskriminierung wirken.

Es gibt aber in der bisherigen Praxis auch bedeutende Unterschiede:

- Gender Mainstreaming zielt nicht nur auf Modernisierung, sondern vor allen Dingen auf Gleichstellung von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt. Managing Diversity stellt dagegen den ökonomischen Nutzen deutlich in den Vordergrund;
- Managing Diversity richtet sich im Gegensatz zu Gender Mainstreaming nicht immer eindeutig gegen Diskriminierung;
- Managing Diversity orientiert sich meist primär an den Anforderungen der Ökonomie und den Zielen des Unternehmens, während Gender Mainstreaming diese Ziele beeinflussen und verändern kann;
- Managing Diversity wird meist nicht als Gemeinschaftsaufgabe verstanden, während Gender Mainstreaming die systematische Anerkennung der Vielfalt ebenso wie die Orientierung auf Gleichstellung als Aufgabe aller versteht.<sup>4</sup>

Für uns stellen Gender Mainstreaming und Managing Diversity keine Gegensätze dar. Gemeinsame Ansatzpunkte finden sich insbesondere dann, wenn die (sozial)politische Dimension miteinbezogen wird und sich die anti-diskriminierenden Perspektiven des Managing Diversity mit der gender-bezogenen Kritik an hegemonialen Strukturen und den

---

<sup>4</sup> Vgl. [www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/ziele,did=16586.html](http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/ziele,did=16586.html) (Abfrage 30.9.2005)

**Materialien > Gender Mainstreaming > Diversity-Ansätze und Gender Mainstreaming**

Konstruktionsmechanismen von Herrschaft und Dominanz verknüpfen. „Wird die soziale Kategorie Gender nicht exklusiv, sondern relativ in Bezug zu anderen Kategorien sozialer Differenzierung (Alter, Klasse, Religion, etc.) gesehen, dann erscheinen Männer und Frauen in diversen Konstellationen von Gleichheit und Ungleichheit.“<sup>5</sup> Dem entspricht unsere Definition von Gender in seiner Vielfalt (Gender Diversity) und die Zuordnung auf den verschiedenen Beratungsebenen. Wichtig ist es uns, zu betonen, dass wir Gender als die wichtigste strukturwirksame Kategorie ansehen. Ein Blick auf Diversity, der Gender außer acht lässt oder vernachlässigt, greift immer zu kurz.

---

<sup>5</sup> Vgl. [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_282.htm](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.htm)