

Rahmenbedingungen

Zunehmende gesellschaftliche Vielfalt: Diversität entspricht der Wirklichkeit

- Globalisierung und europäische Integration
- Demografischer Wandel: älter, weniger, bunter, weiblicher
- Wertewandel und Individualisierung
- Ethnisch-kulturelle Vielfalt (19% der Gesamtbevölkerung Deutschlands haben einen Migrationshintergrund)
- Veränderung der Geschlechterrollen und –verhältnisse
- Anhaltender organisationaler Wandel
- Rechtliche Veränderungen (EU-Antidiskriminierungsrichtlinien und AGG)

Definitionen – eine Auswahl:

- „Diversity umfasst all das, worin sich Menschen unterscheiden können (...) und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede. Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Behinderungen zählen zur ersten Kategorie; Erziehung, Religion und Lebensstil zur zweiten.“ (Wagner/Sepehri 1999)
- „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“ (Thomas 1995)

Diversitätsebenen

Die breite Diversitätsdefinition von Gardenswartz / Rowe/Digh/Bennett 2003 systematisiert folgende Diversitätsebenen:

- individuelle Identifikationen (biologisches Geschlecht, Alter usw.)
- soziale Formationen (Familienstrukturen, Elternschaft, sozialer Status, Ausbildung etc.)
- organisationale Faktoren (z.B. Hierarchie, Erfahrung, Region)

Definition Diversitätsmanagement

- Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt und zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds
- Personal- und Organisationsentwicklungsansatz
- Gesamtheit aller Maßnahmen zur gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewußten Förderung von Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft

Definitionen – eine Auswahl:

- “Die Diversität einer Organisation ist als kontextabhängige Resource zu verstehen, die die Heterogenität und Homogenität von Organisationsmitgliedern beschreibt und ein Potenzial zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile impliziert.” (Harms/Müller 2004)
- „Diversity bedeutet Vielfalt. In der Arbeitswelt ist damit die Vielfalt der Mitarbeiter gemeint: ihr Alter und Geschlecht, ihre Hautfarbe und Religion, ihre unterschiedliche Herkunft – also alles, was jeden von uns einzigartig und unverwechselbar macht“ (Siemens AG).

Definitionen – eine Auswahl:

- „Diversität meint Vielfalt und bezeichnet aktuelle Bestrebungen, sich von Identitätspolitik und -denken zu entfernen ... (Es) wird nicht mehr in Kategorien von Identitäten gedacht, sondern auf einer stufenlosen Skala können stereotypisierende Effekte (wie die Homogenisierung von Gruppen, die Konstruktion von Identitäten) verhindert werden. ... Binarismen, wie männlich/weiblich oder natürlich/kulturell werden als diskursiv erzeugt entlarvt. Methodisch heißt das, die Vielfalt in die Fragestellungen zu integrieren, und dadurch differenzierte Ergebnisse gewinnen zu können. (Frey/Steffen 2006,127)

Dimensionen, Begründungsansätze und Zielsetzungen

Möglichkeiten zur Abgrenzung der unterschiedlichen Dimensionen von Diversität:

- Wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Dimensionen (Sepehri 2002, Voigt 2001)
- Primär- und Sekundärdimensionen (Deutsche Gesellschaft für Diversity-Management)
- Persönlichkeit, innere, äußere und organisationale Dimensionen (Gardenswartz/Rowe 1995)
- Kendimensionen und externe Dimensionen (Stuber 2004, AGG)

Wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Dimensionen:

Nach Voigt 2001

Wahrnehmbare Erscheinungsformen	kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen	
	<i>Werte</i>	<i>Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten</i>
- „Rasse“	- Persönlichkeit	- Bildung
- Geschlecht	- Kulturelle Werte	- Sprachen
- Alter	- Religion	- Hierarchien
- Nationalität	- Sexuelle Orientierung	- Fachkompetenz
	- Humor	- Sozio-ökonomischer Status

Primär und Sekundärdimensionen

Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) differenziert dagegen, wie das nächste Schaubild zeigt, in Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity (Schwarz-Wölzl et al. 2004).

Primärdimensionen:

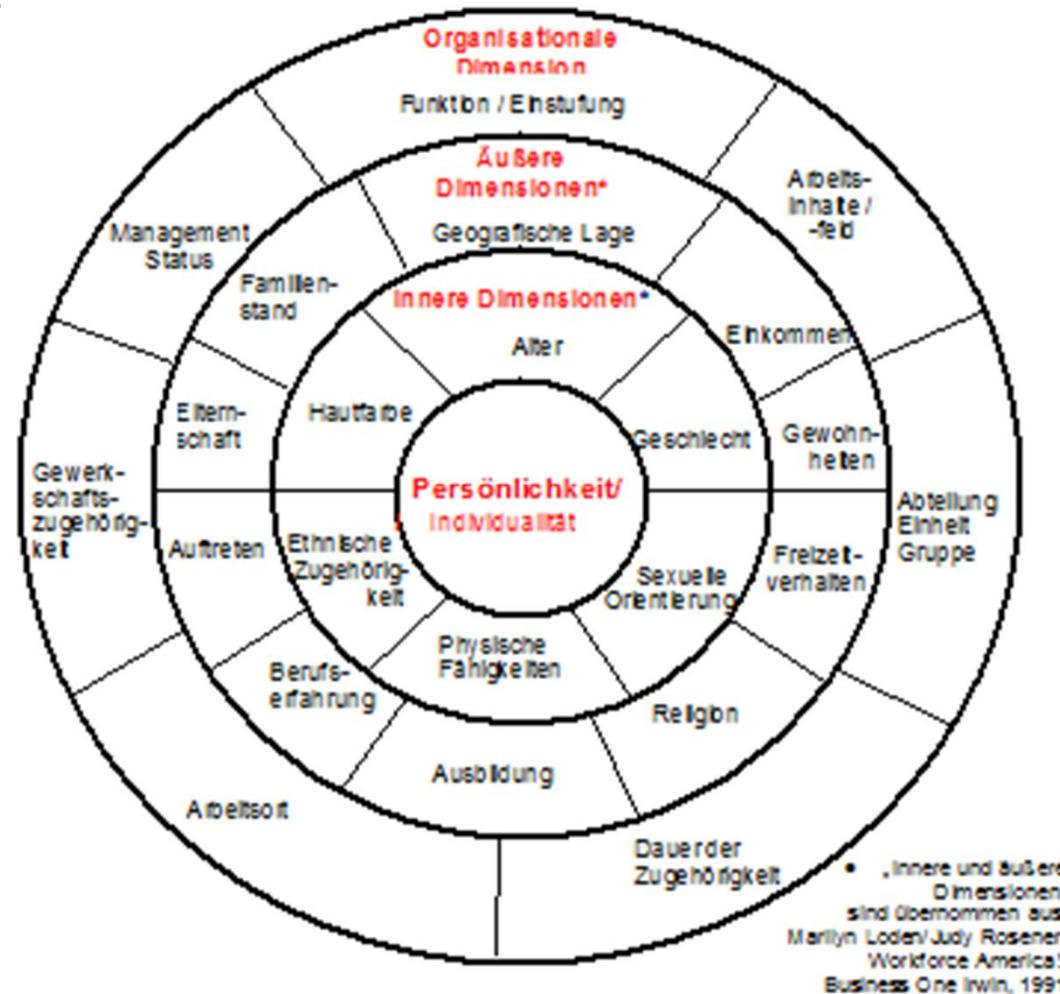
- *Alter*
- *Geschlecht*
- *„Rasse“*
- *Ethnische Herkunft*
- *Körperliche Behinderung*
- *Sexuelle Orientierung*
- *Religion*

Sekundärdimensionen:

- *Einkommen*
- *Beruflicher Werdegang*
- *Geographische Lage*
- *Familienstand*
- *Elternschaft*
- *(Aus)Bildung*

Das Diversity-Rad

Die vier Dimensionen von Diversity



aus: Diversity Teams at Work, Gardenawitz&Rowe, Irwin, 1995
mit freundlicher Genehmigung der Autorinnen
© Angelika Pielt, Mitte Consult Berlin

Kerndimensionen nach Stuber (2004):

- Alter
- Befähigung oder Behinderung
- Geschlecht
- Sexuelle Orientierung
- Ethnisch-kulturelle Prägung
- Religiöse Orientierung

Zusammenfassende Überlegungen:

- Die einzelnen Diversitätsdimensionen können – in unterschiedlichem Umfang - als veränderlich betrachtet werden
- Die jeweilige Akzentualisierung (Wertschätzung, Beachtung, Abwertung etc.) der Dimensionen erfolgt interessens- und machtgeleitet
- Begriffliche Konstruktionen, wie z.B. Migrant, Frau, werden mit bestimmten Verhaltenserwartungen kombiniert

Zusammenfassende Überlegungen:

- Soziale Zuschreibungen, wie z.B. ethnische Zugehörigkeit, soziales Geschlecht etc., können als Variablen individueller Wahlfreiheit und nicht nur als feste Identifikationsmöglichkeiten betrachtet werden
- Diversität muss systematisch wahrgenommen und gemanagt werden

Entstehung und Begründung des Diversitätsmanagements

- Wurzeln des Diversity-Ansatzes in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung
- Reaktion von US-Unternehmen auf Antidiskriminierungsgesetze (Verhinderung von Klagen)
- Diversitätsmanagement als Standardinstrument in 95% der großen US-Unternehmen
- Seit Mitte der 90er Jahre zunehmende Verbreitung in Europa (Deutschland 42% der großen Unternehmen in 2007)
- Wenig verbreitet in öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen

Ziele des Diversitätsmanagements

- Positive Wendung des „Andersseins“ – Unterschiedlichkeit soll wertgeschätzt werden
- Herstellung von Bedingungen, die es allen Personen ermöglichen, ihre individuellen Potenziale, Talent und Leistungsfähigkeit in einem durch Offenheit geprägten Klima zu entfalten
- Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen, kein Sonderprogramm für Minderheiten
- Von der De-jure-Gleichstellung zur De-facto-Chancengleichheit
- Steigerung des Organisationserfolgs zum Nutzen aller Beteiligten

Beispiele für Diversity-Management-Maßnahmen

A:

- Organisationskultur
- Verhaltensregeln/Code of Conduct
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Gleichbehandlung
- Diversity-Ist-Analyse
- Bearbeitung des Leitbilds
- Interner Sprachgebrauch: nichtdiskriminierende Sprache

Beispiele für Diversity-Management-Maßnahmen

B:

- Personalentwicklung:
- Bildung heterogener Teams
- MitarbeiterInnen-Netzwerke
- MentorInnen-Programme
- Antidiskriminierungs- und Diversitytrainings