Müller, Herta: Der König verneigt sich und tötet, München 2003

Nathschläger, Johannes: Auswirkungen der Globalisierung auf den Sozialstaat der Bundesrepublik Deutschland seit 1990 und ihre Konsequenzen am Beispiel der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Alice Salomon Hochschule, Berlin 2004

Netzwerk Gender Training (Hg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training, Königstein/Taunus 2004

Obermeier, Birgit: „Diversity Management: Vielfalt bereichert" in: Personal-Journal, 2002, Online unter: www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/hr/thema/diversity5102.h...(29.3.05)

Online Schulungs- und Beratungsges.mbH: Leitlinien zur Gestaltung von barrierefreien Websites 2004, Online unter: http://www.web-barrierefrei.at/files/leitlinien.pdf

Vedder, Günther: „Personalstrukturen und Diversity Management (DiM) in deutschen Unternehmen", Vortrag auf der Tagung: Personelle Vielfalt in Organisationen (26.-28.3.2003) Online unter: http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/files/folienvedder.pdf

Leah Carola Czollek
Lehrbeauftragte der ASFH

Mecheril, Paul & Rosenstreich, Gabriele (2005) „‚Diversity' als soziale Praxis. Programmatische Ansprüche und ihre Instrumentalisierung
In Alice 10/2005: 18-20

„Diversity" als soziale Praxis. Programmatische Ansprüche und ihre Instrumentalisierung

Wir können den Ausdruck „Diversity" als Aussage verstehen, die die Vielfalt der Differenzlinien als konstitutiv für gesellschaftliche Wirklichkeit denkt. Diese lässt sich also nicht angemessen beschreiben, wenn sie allein oder in erster Linie beispielsweise als Geschlechterordnung, als ethnische oder kulturelle Ordnung, als Ordnung der Generationen etc. verstanden wird. Unter der „Diversity"-Perspektive wird eine Vielzahl von Differenzlinien in ihrer Relevanz für soziale und gesellschaftliche Realität angenommen und zur Geltung gebracht. Diese Differenzlinien werden nun als in ihrem Gehalt und ihrer Bedeutung veränderbare Unterscheidungspraxen und –schemata verstanden, ihre situative und je konkrete Relevanz wird als kontextspezifisch betrachtet. In welcher Weise z.B. Geschlechterverhältnisse und „race" als Differenzlinien, von denen jede und jeder betroffen ist, bedeutsam werden, kann nicht generell sondern allein gewissermaßen fallspezifisch erläutert werden. Wenn man versucht, in knappen Zügen den programmatischen Gehalt von „Diversity" zu umreißen, dann wäre dies ein erster Aspekt: „Diversity" bringt zum Ausdruck, dass eine Vielzahl von veränderlichen und kontextspezifisch zusammenwirkenden Differenzlinien bedeutsam sind für Lebenspraxen und Selbstverständnisse gegenwärtiger Gesellschaften. Zugleich artikuliert der Ausdruck „Diversity" aber auch immer schon ein evaluatives und auch präskriptives Moment. In ihm kommt zum Ausdruck, dass die angenommene Vielfalt (in der Regel oder unter bestimmten Bedingungen) etwas Wertvolles sei – zumindest dann, wenn die Differenzverhältnisse ihrer Asymmetrien, Ungleichheiten und ihrer Macht entkleidet seien. Hier kann schon eine erste Skepsis an „Diversity" formuliert werden, die der Multikulturalismus-Kritik verwandt ist: Es ist nicht möglich, sich allein bejahend auf Differenzzusammenhänge zu beziehen, für die Herrschaftsverhältnisse historisch-diskursiv und je aktuell konstitutiv sind – es sei denn, man phantasiert von ihrer Struktur bereinigte Differenzverhältnisse etwa zwischen Frauen und Männern, was aber nur als Folklore möglich ist. Dies ist ein erstes kritisches Moment: „Diversity" als ein Abziehbildchen, das wir an den Kühlschrank oder in das Poesiealbum kleben, um uns in dieser phantasierten anderen Welt wohlzufühlen. In dieser Welt arbeiten in der Führungsetage von Daimler-Chrysler Schwarze und die wichtigsten Unternehmungsentscheidungen sind Entscheidungen, die von Frauen für Frauen getroffen werden.

In Deutschland findet sich der Begriff Diversity seit Anfang der 1990er Jahre vor allem in Kontexten der Weiter- und Fortbildung. Das „Diversity Training" etwa erhebt den Anspruch, grundlegende Fähigkeiten zu fördern, die als notwendig betrachtet werden, um adäquat mit gesellschaftlicher Vielfalt umgehen zu können (s. z.B. www.vielfaltwelt.de). Seit Anfang der 2000er Jahre ist der Begriff verstärkt auch im Kontext von Management zu finden. „Managing Diversity" bezeichnet ein in den USA entwickeltes Prinzip der Unternehmensführung, das Differenzen zwischen Menschen (MitarbeiterInnen genauso wie Kunden) als Stärke und Schlüssel zum Erfolg der jeweiligen Organisation betrachtet. Dieser top-down Ansatz bezieht sich auf alle Ebenen der Organisation, d.h. sowohl auf ein anerkennendes Arbeitsklima wie auch z.B. auf Personalpolitik, Organisationsstrukturen und Verfahrensweisen (s. z.B. Stuber 2004).
Zunehmend viele Unternehmen, aber auch andere, nichtmarktwirtschaftlich orientierte Organisationen, wie soziale Projekte, Verwaltung, Schulen, handeln unter der Aufschrift „Diversity" und profilieren sich damit, da der Gebrauch des Ausdrucks immer mehr mit Legitimationsgewinn verknüpft

ist und zur Imagepflege beitragen kann (s. Abu-Laban/ Gabriel 2002).
Freilich stellt sich unabhängig von der öffentlichen Selbst-Darstellung immer die Frage, was die jeweilige Organisation wirklich tut. Diversity „richtig managen“ bedeutet für die Organisation die Anerkennung und Förderung von Vielfalt, die vollständige Integration der Perspektiven der jeweiligen Gruppen (um z.B. Synergie zu erzielen). Dabei gilt es insbesondere die Partizipation minorisierter Gruppen zu ermöglichen, welche bislang von Teilhabe ausgeschlossen waren. Dazu ist u.a. der Abbau vorhandener Barrieren, d.h. die Entschärfung von Diskriminierungspotentialen erforderlich und der Ausbau positiver Beziehungen (s. Rosenstreich 2005). Hinter dem Begriff Diversity verbergen sich sehr unterschiedliche Praktiken. Manchmal verbirgt sich allerdings recht wenig. So haben die meisten deutsche Unternehmen, die von sich sagen, sie würden mit einem Diversity Ansatz arbeiten, allenfalls Einzelmaßnahmen umgesetzt (z.B. Trainings oder ein 'Girls Day'). Hier sind deutliche Parallelen zu Problemen in anderen Feldern der Gleichstellungspolitik erkennbar, z.B. dem Gendermainstreaming (s. Nohr/Veth 2002). Wenn eine Umsetzung lediglich daraus besteht, eine Mitarbeitergruppe ohne Befugnisse einzurichten, ist dies keine Umsetzung, sondern bestenfalls ein Lippenbekenntnis, in der Regel die unter dem Mantels des ‚Wir-tun-etwas-für-Gleichstellung’ verhüllte Fortführung von Ungleichheitsverhältnissen.

Diese Problematik ist relativ offensichtlich bei Managing Diversity-Ansätzen. Dennoch ist sie auch in anderen Bereichen vorhanden. Zum Beispiel im um Diversity boomenden Bildungsmarkt. Da sich gegenwärtig Geld damit verdienen lässt, dient Diversity häufig als Etikett, das tradierten Handlungsansätzen aufgeklebt wird. Inhaltlich wird Diversity oft nicht auf die Vielfalt von Differenzlinien bezogen, sondern lediglich auf solche, die als 'kulturell' definiert werden, und hinter denen sich ethnisch und/oder national konstruierte Zugehörigkeiten einer Migrationsgesellschaft verbergen. Andere soziale Kategorien werden höchstens am Rande miteinbezogen. In solchen Fällen unterscheiden sich z.B. als Diversity Trainings bezeichnete Angebote wenig von sog. interkulturellen Trainings. Zuweilen vertreten sie sogar kulturalisierende Ansätze, welche ein mehrdimensionales Verständnis von Identitäten als in Machtzusammenhängen produzierte, flexible und kontextspezifische Positionierungen durch Konzepte ersetzen, die auf einem Verständnis stabiler, statischer und homogener Kultur basieren - Diversity? Ein ähnliches Phänomen lässt sich in letzter Zeit auch mit Bezug auf die Berücksichtigung der Kategorien Geschlecht und/ oder Sexualität (i. d. Regel beschränkt auf die Dichotomien Mann-Frau und/oder Homo- und Heterosexualität) unter dem Begriff „Diversity“ verzeichnen. Diversity wird dann nicht nur zu einem Konzept und einer Praxis, die Differenzlinien bloß additiv anführt, sondern zeigt sich als Instrument einer (Re)Essentialisierung von Identitäten im Zeichen eines irgendwie zeitgemäß, hip klingenden Ausdrucks – Diversity!

Diversity-Ansätze sind von ihrem Prinzip her immer Zielgruppen übergreifend, d.h. sie schließen Mehrheits- wie auch Minderheitenangehörige ein, denn die Anerkennung der Vielfalt, Kontextualität und Mehrwertigkeit von Zugehörigkeiten ist eine programmatische Grundannahme. Der Begriff Anerkennung wird jedoch oft aus einer Mehrheitsperspektive formuliert, indem real vorhandene Unterschiede im Ausmaß und der Qualität des jeweiligen Machtzugangs und der Diskriminierungserfahrungen nivelliert und der Erfordernis einer universellen Achtung das Wort geredet wird. Solche universelle Forderungen verkennen aber, dass es in Dominanzverhältnissen geformten und profilierten Subjektpositionen genau an dem mangelt, was der Anerkennungsansatz voraussetzt: Anerkennung! An diesen Punkten reproduziert Diversity die Naivität solcher wohlmeinenden pädagogischen Ansätze, die von der Annahme getragen werden, das richtige Wollen könne Erfahrungen, Habitus und Zugehörigkeiten einfach überspringen. In diesen Zusammenhang passt, dass sich Diversity-Ansätze in der Anwendung (implizit) oft an Mehrheitsangehörige richten und z.B. in Trainings eine Kompetenzerweiterung versprechen, die dazu dient, mit den 'Anderen' angemessen umzugehen. „Die Perspektive von Minderheiten kennen lernen“ findet sich z.B. als eine der Zielsetzungen eines Diversity-Programms. Bei von solchen Leitlinien orientierten Ansätzen besteht die Gefahr teilnehmende Minderheitsangehörige als „Anschauungsmaterial“ oder Co-Trainer zu instrumentalisieren, um z.B. das Ziel der Entwicklung von Einfühlungsvermögen bei der 'eigentlichen' Zielgruppe, Mehrheitsangehörige, zu realisieren. Exotisierung, „Othering“ und Verobjektivierung der (auch) durch Diversity-Programm erzeugten Anderen sind Konsequenzen, die an rassistische Praxen anschließen (vgl. z.B. Razack 1998). Obwohl von Strukturen oder der Wahrnehmung struktureller Gewalt durchaus oft in konzeptuellen Texten zu Diversity die Rede ist, bleiben Diversity-Ansätze häufig bei der Sensibilisierung von Individuen stehen und ignorieren dadurch die eigene Eingebundenheit in strukturelle Unterdrückungssysteme. Im schlechtesten Fall tragen Diversity Praxen damit zur Stabilisierung von Marginalisierungsprozessen bei.

In Diversity-Ansätzen wird Vielfalt als Ressource bezeichnet, sei diese ökonomisch oder sozial – aber für wen ist dies eine Ressource? Auf der einen Seite lässt sich beobachten, dass die Professionalisierung in diesem Bereich u.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass Mehrheitsangehörige den Diskurs um Differenz für sich 'entdecken' und damit eine neue berufliche Spur etablieren - samt qualifikationsbezogenen Ausgrenzungsstrukturen. Auf der anderen Seite können z.B. wettbewerbsorientierte Managing Diversity-Ansätze als Programm bezeichnet werden, das eine effizientere Disziplinierung der Einzelnen als Arbeitskraft und Konsumentin ermöglicht: wer nicht diskriminiert wird, arbeitet besser und konsumiert mehr. Mitglieder benachteiligter Gruppen werden von Großunternehmen einbezogen, weil sie den Unternehmen einen Zugang zu neuen Konsumenten- und KundInnengruppen ermöglichen. Diversity!

"Nur wenn für alle Mitarbeiter Chancengleichheit besteht, können wir eine Leistungskultur schaffen, die für unseren Erfolg von entscheidender Bedeutung ist."
(J. Ackermann, Sprecher des Vorstands Deutsche Bank, Mai 2002,http://karriere.deutsche-bank.de/wms/dbhr/index.php?ci=825&language=1, Zugriff 2.3.05). Hier wird Gleichstellungspolitik mit den Zielen einer Leistungssteigerung, Gewinn neuer Kundengruppen und gerechterer Arbeitsverhältnisse verbunden (vgl. Krell 2004). Allerdings: Wenn die programmatischen Ansprüche von Diversity ernst genommen werden, entstehen strukturelle Konsequenzen innerhalb sowie über die einzelnen Firmen hinaus. Wenn beispielsweise bisher minorisierte Gruppen an allen Berufsgruppen partizipieren sollen, müssen einerseits Zugangsmöglichkeiten in der Firma, aber auch durch das Bildungssystem geschaffen werden – dazu gehört selbstverständlich auch der Abbau von individueller und strukturelle Diskriminierung, wodurch die Mitglieder dieser Gruppen gesellschaftliche und soziale Macht erlangen. Es gibt also ein Geflecht zwischen wirtschaftlichen und disziplinierenden Nutzenaspekten, Anerkennungsverhältnissen und sozialer Gerechtigkeit im Diversity-Diskurs.
Diversity ist eine Praxis des Betrachtens und Gestaltens von sozialer Realität. Wir halten weder eine Verteufelung oder Abwehr noch eine Bejubelung des Diversity Ansatzes für angemessen. Sinnvoller scheint es, Fragen danach zu stellen, welche sozialen Verhältnisse und symbolischen Positionierungen mit dem Begriff (re-) produziert werden, sowohl hinsichtlich seiner programmatischen Ansprüche als auch hinsichtlich seiner Anwendungspraxis. Wozu, unter welchen Bedingungen und für wen ist die Praxis Diversity angemessen? Und wer ist befugt zu sagen, was angemessen für wen ist? Zur Legitimation welcher Handlungen wird Diversity herangezogen? Nur durch eine Hinterfragung des und eine Einmischung in den Diversity-Diskurs kann das Potential des Ansatzes für eine emanzipatorische Praxis fruchtbar gemacht werden. Das scheint uns für Soziale Arbeit angemessen zu sein.

Literatur

Abu-Laban, Y. / C. Gabriel (2002) Selling Diversity. Broadview
Krell, G. (2004) „Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor“, S. 41-56 in: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. vollständig überarb., erw. Aufl. Hg. G. Krell. Gabler.
Nohr, B. / S. Veth (Hg.) (2002) Gender Mainstreaming. Dietz.
Razack, S. (1998) Looking White People in the Eye. Uni. of Toronto Press.
Rosenstreich, G. (2005) „Antidiskriminierung und/als/trotz... Diversity Training“ In: Soziale (Un)Gerechtigkeit. Hg. M. Castro Varela. LIT-Verlag. i.E.
Stuber, M. (2004) Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand.

Paul Mecheril, Hochschuldozent Universität Bielefeld und Gabriele Rosenstreich, Freiberufliche Trainerin für Interkulturalität & Diversity und Stipendiatin der Heinrich Böll Stiftung

Berlin setzt auf interkulturelle Öffnung der Verwaltung und Antidiskriminierung

1. Berlin, geprägt von kultureller Vielfalt

In Berlin leben rd. 444.000 Bürger mit nicht-deutschem Pass, 46% von ihnen sind Frauen. In manchen Stadtteilen ist – je nach räumlicher Abgrenzung - mindestens jeder Dritte nichtdeutscher Herkunft. Hinzu kommt eine große Anzahl von Frauen, Männern und Kindern mit Migrationshintergrund, die entweder selbst in der Vergangenheit oder deren Vater bzw. Mutter nicht-deutscher Herkunft sind und inzwischen einen deutschen Pass haben oder die als deutschstämmige Aussiedler eingewandert sind. Bereits heute haben in Berlin nur noch 58% der Neugeborenen Eltern, die beide deutscher Herkunft sind.

Gleichzeitig prägt der hohe Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund die Metropole Berlin in ihrer kulturellen Vielfalt. Durch sie erhält die Stadt ihre Lebendigkeit und Attraktivität, von ihr gehen wichtige Wachstumsimpulse aus. Das friedliche Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Hautfarbe und unterschiedlichen Glaubens ist Teil einer weltoffenen Tradition, die es zu erhalten gilt.

Kulturelle Vielfalt heißt unterschiedliche Prägungen und Wertvorstellungen, heißt religiöse Vielfalt, heißt auch unterschiedliche Erwartungen an die Politik und an das soziale Zusammenleben. Neben der Bereicherung, die Berlin durch die kulturelle Vielfalt erfährt, entsteht durch die Heterogenität der hier lebenden Menschen aber auch gleichzeitig ein Konfliktpotential, Verständnis und Akzeptanz für das Andere müssen gelernt werden. Von beiden Seiten ist dieses Lernen gefragt, beide müssen das Andere (den Anderen/die Andere) kennen lernen um einander mit Respekt und Akzeptanz zu begegnen. Dabei gibt es nicht nur Trennendes sondern viel Gemeinsames zu entdecken und die für alle gültigen Grundlagen sind festzulegen.