

„Diversity Strategien für Non-Profit-Organisationen?“

Andreas Merx ist Politologe, Erziehungswissenschaftler und seit einigen Jahren selbständiger Organisationsberater für Diversity Management, Antidiskriminierung und AGG, Interkulturelle Öffnung und Politik der Vielfalt.

Verena Bruchhagen, Diplom-Pädagogin und psychoanalytisch-systemische Supervisorin (DGSv), ist seit 1981 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Dortmund. Dort entwickelte und führte sie den Lehrgang universitärer Weiterbildung: „DiVersion: Managing Gender & Diversity“ ein.

Für die Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung leiten die beiden Diversity-Trainer das neu entwickelte Seminar mit dem Titel **„Diversity Strategien für den Non-Profit-Bereich. Vielfalt wertschätzen und managen.“** Im Gespräch mit MuP erläutern sie, warum Diversity auch für den Non-Profit-Bereich ein spannendes, anwendbares Konzept ist.

MuP: Diversity ist ein viel verwendeter Begriff im Kontext Organisationsentwicklung. Welches Ziel haben Diversity Konzepte? Was verbirgt sich hinter dem Begriff?

Merx: „Diversity“ bedeutet übersetzt zunächst einmal „Vielfalt“. Diese Vielfalt im Sinne sozialer, kultureller (und weiterer) Unterschiedlichkeiten von Menschen (Frauen und Männer, ältere und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Religion, Menschen mit unterschiedlichen Arbeitsstilen oder sozialer Herkunft etc.) hat in unserer Gesellschaft in den letzten Jahren sichtbar zugenommen und spiegelt sich in vielen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen in einer deutlich zunehmenden personalen Vielfalt mit Menschen unterschiedlicher Lebensstile und Arbeitsformen wider.

Das Konzept Managing Diversity greift diese gesellschaftliche Vielfalt auf und strebt als Personal- und Organisationsentwicklungsansatz an, Diskriminierungen

in den Organisationsstrukturen abzubauen und die personale Vielfalt mit einem breiten Bündel an personalpolitischen Maßnahmen gezielt zu fördern und produktiv zu nutzen.

Ziel des Konzeptes ist es, ein von wechselseitiger Wertschätzung, Offenheit und Respekt geprägtes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre jeweiligen Kenntnisse, Qualifikationen und Potenziale unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe als Ressource einbringen und entfalten können. Das hat dann Vorteile für jede/n Einzelne/n wie für die jeweilige Organisation.

MuP: Diversity Management kommt aus den USA und hat in den letzten Jahren in vielen deutschen Unternehmen Einzug gehalten. Warum, meinen Sie, sind diese Strategien so erfolgreich?

Bruchhagen: Wir gehen davon aus, dass der ‚Erfolg‘ des Konzeptes Managing Diversity (MD) vor allem in den eher ressourcenorientierten Gestaltungsansätzen begründet ist. Die ökonomische Nutzung sozialer Differenzen in Organisation und Gesellschaft kann ja als eine Reaktion auf die vorausgegangene Antidiskriminierungsbewegung verstanden werden. Vor diesem Hintergrund versucht MD, politische Anforderungen sozialer Bewegungen des Antirassismuskampfes bzw. der Bürgerrechtsbewegung, der Frauenbewegung, der Schwulen- und Lesbenbewegung als strategisch angelegte Veränderung von der Basis her in gesellschaftliche Subsysteme von Bildung, Wirtschaft, Recht u.a. einzubringen. Profit- wie Non-Profit-Bereiche sind schließlich gefordert, mit gesamtgesellschaftlichen Problemen, Wirkungen und Folgen von Gerechtigkeit, Gleichheit und Antidiskriminierung im beruflichen Kontext umgehen zu müssen. Im Rahmen von MD können diese Probleme bearbeitet werden.

MuP: Sie sind der Überzeugung, dass sich das Management-Konzept auch auf den Non-Profit-Bereich übertragen lässt. Wie erklären Sie das Ihren Kritikern?

Merx: Die o.g. Probleme und Anforderungen im Umgang mit sozialer Ungleichheit, Antidiskriminierung u.a. können unseres Erachtens nicht mehr im Rahmen der alten Spaltung oder Trennung von Profit und Non-Profit, öffentlichen und privaten Bereiche etc. bewältigt werden. Wir erleben Grenzverschiebungen wie z.B. die Anforderungen zunehmender Ökonomisierung im Non-Profit-Bereich; umgekehrt werden Fragen der Ethik (Gerechtigkeit, Umgang mit sozialen Unterschieden, Dominanz und Hierarchie u.a.) zu zentralen Themen im Bereich der Erwerbsarbeit und der Unternehmenskultur(en).

Diese Grenzverschiebungen lassen sich im MD beobachten und auch gestalten. Das heißt auch, dass sich das Feld gesellschaftspolitischen Handelns stark im Kontext beruflichen Handelns vollzieht. Der bewusste und reflektierte Umgang mit Diversität und Heterogenität fordert jenseits der alten Profit/Non-Profit-Grenzen die Positionierungsfähigkeit von Individuen und Gruppen in Organisationen. Die Ermöglichung von Partizipationschancen, Fragen sozialer Durchlässigkeit, der Erhalt bzw. Abbau gesellschaftlicher Privilegien, Hinterfragung von Funktionalität und Legitimierung sozialer Differenzen, aber auch Überlegungen zur Entwicklung neuer Solidarformen und Vernetzungsformen stehen als Probleme und Herausforderungen gesellschaftlichen wie professionellen Handelns zur Diskussion.

MuP: Welche Vorteile haben Diversity Strategien für Non-Profit-Organisationen?

Merx: Non-Profit-Organisationen sind immer stärker ähnlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt wie rein profitorientierte Unternehmen. Die Internationalisierung, europäische Integration, der demografische Wandel und damit ein wachsender Wettbewerb um begrenzt vorhandene qualifizierte Arbeitskräfte sowie eine gestiegene ethnisch-kulturelle Vielfalt ihrer Klientel und Zielgruppen prägen auch ihr Alltagsgeschäft. Insofern gelten für sie ähnliche Vorteile wie für Unternehmen, wie etwa die Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern, die Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams, die Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen, den Abbau von (kostenschaffenden) Diskriminierungen, einem verbesserten Betriebsklima, einer höheren Motivation der ArbeitnehmerInnen sowie besseren Dienstleistungsangeboten für die längst vielfältige Klientel.

Mit einem erfolgreichen Managing Diversity können Non-Profit-Organisationen außerdem ihre gesellschaftspolitischen Ziele und Werte wie Gleichbehandlung und Gerechtigkeit intern besser umsetzen und im Wettbewerb mit anderen Organisationen erfolgreich nach außen darstellen. Der Respekt für gesellschaftliche Vielfalt ist gerade im Non-Profit-Bereich ein nicht zu unterschätzender Wert und Imagefaktor.

MuP: Frau Bruchhagen, welche Schnittmengen gibt es zwischen Diversity und z.B. Gender Strategien?

Bruchhagen: Die binäre Geschlechterlogik der Zweigeschlechtlichkeit (Heterosexualität) mit ihren komplementären Geschlechterfunktionen steht als diskrimi-

nierendes Konstrukt zur Diskussion. Im Kontext des Managing Gender & Diversity (MGD) werden Geschlechterkonstruktionen – im Sinne von Zuschreibungs- und Zuweisungsprozessen – als fixierende vergeschlechtliche Erwartungen verstanden. Der Begriff *Gender*, dem wir uns verpflichtet sehen, zielt jedoch nicht auf Identifizierung von Männlichkeit und Weiblichkeit, Männern und Frauen, sondern auf die vielfältigen Konstruktionsmöglichkeiten von Geschlecht und auf die unterschiedlichen Erfahrungen von Differenz und Diskriminierung. Auf dieser Ebene sind Gender Strategien hoch anschlussfähig an Diversity Strategien.

Wir könnten auch sagen, dass die Kategorie *Gender* ein möglicher Zugang zur Diversity-Thematik ist, der sich aus unserer politischen und wissenschaftlichen Herkunft begründet. In den US steht die Kategorie *Race/Hautfarbe* stärker im Vordergrund, in England z.B. die Kategorie *class/soziale Herkunft*.

Mit dem Label *Managing Gender & Diversity* haben wir versucht, die Kategorie Geschlecht mit ihren personalen und organisationalen, individuellen und institutionellen Aspekten und Entwicklungsanforderungen im Zusammenspiel mit anderen sozialen Kategorien zum Ausgangspunkt unserer diversitytheoretischen Überlegungen zu machen. Diese umfasst diverse Dimensionen von Diskriminierung sowie die Überschneidungen von persönlichen, organisationalen und professionellen Lern- und Veränderungsprozessen. Kontinuität und Wandel von Diskriminierung und Dominanz, Widerstand und Emanzipation waren seit jeher Gegenstand einer kritisch-feministischen Theorie und Forschung.

MuP: Herr Merx, Sie prägen den Begriff „Politik der Vielfalt“. Was kann man darunter verstehen?

Merx: Diversity wird in Deutschland noch stark verkürzt nur unter dem Personalentwicklungsansatz Managing Diversity wahrgenommen. Dabei wird vergessen, dass Diversity seine Wurzeln eigentlich in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung hat. Die hatte erkannt, dass nicht nur schwarze AmerikanerInnen diskriminiert werden, sondern dass Diskriminierung ein übergreifendes Verhaltensmuster darstellt, das mit dem Ziel, größere Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt herzustellen, Aufgabe aller Antidiskriminierungsbemühungen sein müsse. Zwar ist ein Gesamtkonzept Diversity zunächst in den US-Unternehmen entstanden, bald schon wurde der Ansatz aber auch auf den gesellschaftspolitischen Bereich übertragen, insbesondere in öffentlichen Verwaltungen und im Bereich einer zielgruppenübergreifenden Integrationspolitik von Städten. Das lässt sich nun langsam auch in Deutschland beobachten.

Grundlegend bei solchen „Politiken der Vielfalt – Politics of Diversity“ ist der Perspektivwechsel von einem defizitorientierten Minderheitenansatz zu einem ressourcenorientierten, zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz, der die Kompetenzen und Potenziale aller BürgerInnen, KundInnen, Klientel etc. zum Fundament gesellschafts-, sozial- und wirtschaftspolitischer Maßnahmen macht. Als politische Strategie versucht Diversity dabei in einer vernetzten Herangehensweise, die verschiedenen, miteinander verflochtenen Diversity-Dimensionen (Alter, Behinderung, Geschlecht, Ethnie, Religion, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, etc.) in entsprechenden Ansätzen und Konzepten miteinander verbunden zu bearbeiten. In Städten und Kommunen lässt sich hier etwa eine stärkere Vernetzung oder Bündelung der Arbeitsbereiche von bisher oft stark getrennt arbeitenden Beauftragten für einzelne Zielgruppen (Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenbeauftragte, Integrationsbeauftragte) gesellschafts- oder sozialpolitischer Maßnahmen beobachten. Unseres Erachtens wird sich dieser Trend zu diversity-orientierten Gleichstellungspolitiken längerfristig durchsetzen, insbesondere im Bereich der Integrationspolitik ist dies auf europäischer Ebene zunehmend der Fall.

MuP: Was können MuP-SeminarteilnehmerInnen aus dem Seminar mitnehmen?

Bruchhagen: Die TeilnehmerInnen können vieles mitnehmen was ihren Arbeitsalltag, ihre Organisation, aber auch sie persönlich stark bereichern wird. Darunter eine Sensibilisierung für aktuelle Anforderungen im Umgang mit sozialer Vielfalt, Heterogenität und Diversität, ein fundiertes Grundlagenwissen und Grundkenntnisse zum Konzept des Managing Diversity, sie erhalten einen Überblick über Chancen und Grenzen des Konzeptes und lernen in anwendungsbezogenen und praxisnahen Übungen und Inputs Ansätze, Tools und Maßnahmenbeispiele für eine mögliche Umsetzung von Managing Diversity-Ansätzen in ihrer eigenen Arbeitspraxis.