

## Zusammenhang und Abgrenzung von Gender- und Diversity-Management

Es gibt kein universell gültiges Verständnis von Gleichstellung, vielmehr existieren derzeit vier verschiedene Perspektiven. Zum Ausdruck kommen diese Perspektiven in verschiedenen Konzepten und Modellen, die ihre Grundlagen in unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Positionen haben. Wie im Unternehmensalltag mit Frauen und Männern oder anderen Mitarbeitengruppen umgegangen wird, welche Organisationskultur für die verschiedenen Gruppen einfacher oder schwieriger ist, hängt oft (unbewusst) mit diesen verschiedenen Perspektiven von Gleichstellung zusammen.

Dabei beschreibt das übergeordnete Ziel, oder besser die „Vision Gleichstellung“ eine Gesellschaft oder auch eine Organisation, in welcher alle Mitglieder ihre persönlichen Fähigkeiten und Potenziale frei entwickeln und entfalten können, ohne durch geschlechtsspezifische und andere Rollenmuster oder sonstige Zuschreibungen eingeschränkt zu werden. Eine gesellschaftliche Situation, in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und die unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen respektiert, anerkannt und gefördert werden.

### Die Gleichheits-Perspektive: Das Gerechtigkeits-Modell

Die Vertreterinnen und Vertreter des Gerechtigkeits-Modells gehen davon aus, dass Männer und Frauen weitgehend gleich sind. Das heisst, die grundsätzliche Annahme des Modells beruht auf der Ähnlichkeit zwischen Frauen und Männern. Das strategische Ziel dieses Ansatzes ist somit, den Frauen gleiche Zutrittschancen wie den Männern zu gewähren – sei es zu Führungspositionen, zu Bildung, zu finanziellen Ressourcen oder anderen Machtquellen. Begrifflich wird deshalb auch oft von „Chancengleichheit“ gesprochen. Problematisch an diesem Ansatz ist, dass zwar die Gleichwertigkeit männlicher und weiblicher Beiträge anerkannt wird, de facto aber eine kulturelle Anpassung an standardisierte männliche Normen erfolgt. Wenn dieses Modell in der Organisationskultur verankert ist, stehen die Frauen unter einem grossen Anpassungsdruck: Sie haben nur dann eine Chance sich durchzusetzen, wenn sie sich so verhalten wie karrierebewusste Männer – und wenn sie im Allgemeinen merklich besser sind als ihre Kollegen. Es wird häufig nicht reflektiert, dass die bestehende Unternehmenskultur und die Organisationsstrukturen im Zusammenarbeiten von Männern entstanden und unbewusst auf deren Bedürfnisse angepasst sind – zum Beispiel an den männlichen Vollzeit-Mitarbeiter oder den Manager, der seine Energien voll auf die Erwerbsarbeit konzentrieren kann. In der theoretischen Diskussion wird auch häufig von

einer „Adding-Women-Perspektive“ gesprochen. Die Anpassungsleistung wird von den Frauen erwartet und erbracht.

## **Die Differenz-Perspektive**

Der Differenz-Ansatz hat sich als Antwort auf den Gerechtigkeits-Ansatz entwickelt, indem er die unterschiedlichen Lebensverhältnisse von Frauen und Männern ins Blickfeld rückt. Im Differenz-Ansatz wird von einer grundsätzlichen Verschiedenheit von Frauen und Männern ausgegangen, die überwiegend sozialisationsbedingt erklärt wird. Die männlichen und weiblichen Beiträge werden als gleichwertig und ergänzend, aber nicht identisch betrachtet. Das strategische Ziel dieses Ansatzes ist somit die Anerkennung der Verschiedenheit, aber Gleichwertigkeit der Geschlechter. Frauen denken anders, sie fühlen anders – und tragen mit anderen Ressourcen zu den Unternehmenszielen bei.

Problematisch an dieser Vorstellung ist, dass sie Frauen (und auch Männer) auf das „Anders-Sein“ festschreibt – mit der Folge, dass die Differenzen überbetont werden. Dies erschwert zu einem gewissen Grad auch die Veränderung der (Arbeits-) Beziehungen zwischen Männern und Frauen. Dazu kommt, dass Differenz in unserer Gesellschaft häufig gleichzeitig mit einer hierarchischen Abgrenzung einhergeht: Der Beitrag zur Konfliktlösung durch eine Frau wird als weniger wertvoll erachtet, als derjenige eines Mannes. Ebenfalls problematisch ist die inhaltliche Bestimmung von Weiblichkeit und Männlichkeit, die sich kulturhistorisch unterscheidet und laufend verändert. Kritisch ist vor allem die Annahme, es gäbe eine spezifisch weibliche bzw. eine spezifisch männliche Sicht der Welt, die ausschließlich dadurch geprägt ist, dem weiblichen bzw. männlichen Geschlecht anzugehören. Dies kann dazu beitragen, dass traditionelle Rollenbilder und Stereotypen weiter verfestigt werden. Überwiegt in einer Organisation diese Perspektive von Gleichstellung, sind Frauen häufig damit beschäftigt, um soziale Anerkennung zu ringen, in wirklich machtvollen Positionen zu kommen und über den Status der „Klimaverbesserin“ hinauszuwachsen.

## **Diversity-Ansatz als erweiterter Differenz-Ansatz**

Unter Diversity wird ganz grundsätzlich die Vielfalt der sozialen Zusammensetzung einer Gesellschaft und auch eines Unternehmens verstanden. Wird Diversity aus der Perspektive eines Differenz-Ansatzes verstanden – im Sinne von „different but equal“ – liegt der Fokus auf einer Vervielfältigung der Unterschiede zwischen den möglichen Kategorien. So wird bei diesem Ansatz nicht das Geschlecht in den Mittelpunkt gestellt, sondern die Vielzahl der Lebensbedingungen und -entwürfe. Eine Frau ist nie nur Frau, sondern hat gleichzeitig auch eine gewisse Hautfarbe, ein bestimmtes Alter, sie ist Mutter, Karrierefrau oder Ehepartnerin (oder hat alle drei Rollen zusammen). Frauen und Männer gehören immer auch einer bestimmten Ethnie, Nationalität, Religion oder Klasse an, sie sind arm oder reich, alt oder jung. Dadurch können andere Merkmale das Bewusstsein stärker prägen als die Geschlechtszugehörigkeit. Im Grunde treten bei diesem Ansatz die

gleichen Problematiken wie beim Differenz-Ansatz auf und auch hier besteht die Gefahr der Hierarchisierung der einzelnen Kategorien und des verhafteten Denkens in Stereotypen.

### **Gleichzeitigkeit von Gleichheit und Differenz**

In Unternehmen werden die Perspektive von Gleichheit und die Perspektive von Differenz häufig gleichzeitig gelebt und vertreten – bewusst oder unbewusst. Das führt in ein Dilemma: Die Perspektive der Gleichheit geht davon aus, dass Gleiches auch gleich behandelt werden muss. Die Perspektive der Differenz unterscheidet dagegen, dass Ungleiches auch ungleich behandelt werden muss, um letztlich wieder Gleichheit herzustellen. Da es aber – wie die Diversity-Perspektive zeigt – nicht möglich ist, die Frage der Gleichheit oder Ungleichheit der Geschlechter in universal gültiger Form zu klären, bleiben beide Perspektiven in ihren Annahmen gefangen. Dazu kommt, dass Gleichheit immer Differenzvorstellungen braucht (bezogen auf Ein- und Ausschlussprozesse) und umgekehrt, der Differenz-Ansatz im Hinblick auf eine bestimmte Zielvorstellung ein deklariertes Verständnis von Gleichheit braucht. Die beiden Ansätze sind also aufeinander bezogen – in paradoxer Weise.

*Beispiel:* Bei der Begründung für mehr Frauen in Führungspositionen werden einerseits Argumente gebracht, welche die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern betonen (Differenz-Ansatz). Durch diese unterschiedlichen Perspektiven, welche Frauen und Männer oder auch andere Gruppen ins Management einbringen, werden die Lösungen allgemein besser, weil nicht nur aus einer bestimmten Perspektive gedacht wird. Gleichzeitig wird aber auch eine hohe Anpassungsleistung von Frauen oder Personen anderer marginalisierter Gruppen an die vorherrschende Unternehmenskultur erwartet (Gleichheitsansatz). Das führt zu schwierigen sogenannten „Double-Bind-Situationen“ im Sinne von „Sei anders aber doch gleich wie wir (Männer)!“. Aus diesem Dilemma gibt es erst ein Entkommen, wenn die Perspektive ganz gewechselt wird und „neue“ Fragen gestellt werden, z. B.: Wie wird Führung in diesem Unternehmen „konstruiert“? Was hat Führung mit Präsenz zu tun? Wie wird die Vorstellung einer „guten Führungskraft“ vom Stereotyp „Mann“ beeinflusst? Etc. Von diesen Fragen ausgehend, kann durchaus als konkrete Massnahme ein Mentoring-Programm für Nachwuchsführungsfrauen initiiert werden, die Wege, welche in eine Führungsposition führen überdacht werden, die Kriterien offengelegt und allenfalls angepasst werden etc.

### **Der Dekonstruktions-Ansatz**

Beim Dekonstruktions-Ansatz wird davon ausgegangen, dass Geschlecht nicht etwas ist, das eine Person hat, sondern etwas, das gelernt und „getan“ wird – im Sinne von sozialen Prozessen und Praktiken, die in der Situation jeweils Geschlechterrollen konstruieren und verfestigen. Damit ist gemeint, dass ich mich als Frau bzw. als Mann an einem Charity-Event, in einem Geschäftsleitungsme-

ting, als Dozentin oder Dozent, im Militär oder an einem Elternabend jeweils anders „inszenieren“ muss, um entsprechenden (gesellschaftlichen) Erwartungen gerecht zu werden („doing gender“). Ebenso sind Führung und Management soziale Konstruktionen, die bestimmte Verhaltensweisen – je nach Unternehmung – verlangen. Das strategische Ziel des Dekonstruktions-Ansatzes ist die Anerkennung der Vielfalt und – wie der Name vermuten lässt – die Auflösung bzw. kritische Infragestellung solcher Konstruktionsprozesse und Stereotypen ganz allgemein.

Diese vier Modelle bilden den Rahmen für die Umsetzung von Diversity-Management oder Gender-Mainstreaming in Organisationen. Wir betrachten Gender-Mainstreaming und Diversity-Management neben der klassischen Frauenförderung (oder Förderung einer ganz bestimmten „Minderheit“) als Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung. Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen Gender- und Diversity-Management?

## **Zusammenhang der Gender- und Diversity-Thematik**

Durch die Globalisierung, durch neue Lebens- und Erwerbsrollen, die demographische Altersstruktur in den industrialisierten Ländern, die zunehmende Erwerbsbeteiligung der Frauen und durch die verbreitete Migration sind Organisationen zunehmend gezwungen, mit einer heterogenen Belegschaft ihre Unternehmensziele zu erreichen. Diversity-Management begreift diese Vielfalt nicht als Bedrohung sondern als Chance.

Im Grunde sind es drei Varianten, wie der Zusammenhang zwischen Gender und Diversity gesehen werden kann: Diversity unter dem Dach von Gender, Gender neben Diversity und Gender unter dem Dach von Diversity. Auch hier gibt es nicht *die* richtige Sichtweise sondern je nach Organisationskontext eine passendere oder weniger passende Perspektive mit jeweils spezifischen Vor- und Nachteilen.

### **Variante Diversity unter dem Dach von Gender**

Für diese Variante spricht, dass dort, wo Gender-Mainstreaming erfolgreich implementiert worden ist, auf einem akzeptierten Konzept aufgebaut werden kann. Bei einem Konzeptwechsel zu Diversity-Management sind Widerstände wahrscheinlich nach dem Motto „schon wieder etwas Neues“. Eine Berücksichtigung anderer Merkmale unter dem Dach Gender würde der „Vielfalt der Geschlechter“ oder Mehrfachdiskriminierungen Rechnung tragen. Problematisch bei dieser Variante ist, dass die Privilegierung von Gender bestehen bleibt – was für die einen ein Vorteil ist, für die anderen aber ein Nachteil. Und Gender-Mainstreaming als Begriff lässt nicht erkennen, dass es auch um andere Merkmale beziehungsweise um Diversity geht. In vielen Organisationen in den deutschsprachigen Ländern ist aber nach wie vor die grösste Herausforderung, eine Gleichstellung zwischen

Frauen und Männern tatsächlich und nicht nur auf dem Papier umzusetzen. Insofern wird in vielen – vor allem national ausgerichteten Organisationen – Gender über weitere Diversity-Aspekte gestellt.

### **Variante Gender und Diversity**

Die Hervorhebung von Gender kommt denen entgegen, die befürchten, Gender gehe in Diversity unter. Die Bezeichnung ist aber nicht sachlogisch begründet, sondern – analog zu "Frauen- und Geschlechterpolitik" – politisch. Ein Problem bei dieser Variante ist, dass die Bezeichnung noch unbekannter und exotischer ist als Gender-Mainstreaming oder Diversity-Management. Gender-Diversity-Management wird in der Praxis kaum als *ein* Konzept wahrgenommen, sondern als Kombination aus zweien und erscheint dementsprechend komplex. Andererseits besteht die Gefahr, dass eine Reduktion dieser Komplexität vorgenommen wird, dahingehend, dass zwar beides draufsteht, aber überwiegend Gender drin ist.

### **Variante Gender unter dem Dach von Diversity**

Für diese Variante spricht das Gesetz, das nicht nur die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verbietet. Hinzu kommt die breitere Akzeptanz, weil viele diskriminierungsrelevante Gruppenmerkmale berücksichtigt werden und gleichzeitig auch die individuelle Vielfalt beachtet wird. Damit lenkt Diversity-Management den Blick auch auf Ausgrenzungen derer, die von (Gruppen-)Normen der dominanten Gruppe (meistens weiße Männer) abweichen. Probleme stellen sich einerseits in der erhöhten Komplexität bei der Umsetzung (Was wird tatsächlich gemacht, wenn von Diversity-Management die Rede ist?), andererseits bei der Befürchtung, wegen der Konkurrenz mit anderen Merkmalen werde Gender (im Sinne von Fraueninteressen) frühzeitig wieder ausgeblendet, obwohl es eines der zentralsten Strukturmerkmale unserer Gesellschaft ist und der Weg zu einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern noch ein weiter ist. Diversity-Management findet aber vor allem in internationalen Organisationen eine breitere Akzeptanz wie Gender-Mainstreaming.

Auch wenn wir für einen individuellen Zugang jeder Organisation zur Frage „Gender und Diversity: Wie stehen sie zueinander?“ plädieren, hat die letzte Variante für viele Organisationen Vorteile. Unter dem Dach von Diversity werden verschiedene Kategorien berücksichtigt, Gender kann dabei aber eine der wichtigsten sein. Sie kann den Ausgangspunkt für die Einführung eines Diversity-Managements markieren. So können Probleme in Bezug auf die Geschlechter-Gleichstellung Auslöser sein, dass die Thematik überhaupt erst Eingang findet in eine Unternehmung. Nicht zu unterschätzen ist aber auch der Türöffner-Effekt von Diversity-Management. Diversity oder Vielfalts-Management ist heute für jede Organisation relevant. Gender wird dann oft selbstverständlicher auf die Agenda einer Organisation gelangen. Zentral ist, die „passende“ Variante für die eigene Organisation zu finden – letztlich auch in Abhängigkeit von den zur Verfü-

gung stehenden Ressourcen. Dabei muss sich eine Organisation auch die Frage stellen, ob sich mit einem Pensum von 10 bis 20 % für die Gleichstellungs- oder Diversity-Fachstelle ein glaubwürdiges Diversity-Management umsetzen lässt.

Quellen:

Müller/Sander (2009): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz (Arbeitstitel, erscheint im September 2009), Haupt-Verlag

Nentwich, Julia (2006): Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit. In: Rote Revue – Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur, Nr. 1/2006.

© Müller / Sander, 2009