

Diversity Management

Diversity = Vielfalt (Der Begriff Diversity kommt aus dem Englischen und bedeutet Vielfalt.)

Diversity Management ist die gezielte Gestaltung gesellschaftlicher und personeller Vielfalt. Damit wird der Prozess beschrieben, der die Unterschiedlichkeit der Mitglieder einer Organisation als Potenzial erkennt und wertschätzt. Dies bedeutet:

- Unterschiede und Gemeinsamkeiten bewusst anerkennen und fördern
- Vielfalt zur Geltung kommen lassen
- Individuelle Potenziale erschließen und nutzen
- Strategien entwickeln, um strukturelle Barrieren und Diskriminierungen abzubauen
- Gleichstellung, Chancengleichheit und Teilhabe umsetzen



Diversity Management kann somit als das Vorhaben verstanden werden, sowohl die Kultur und Struktur in einer Organisation zu verändern als auch einen Wandel im Denken und Verhalten anzuregen.

Menschen mit Zuwanderungsgeschichte machen in Deutschland rund 20% der Bevölkerung aus. Obwohl viele integriert sind, ist diese Gruppe doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen wie die Gruppe der Deutschen. Die Ursachen sind vielfältig: aufenthaltsrechtliche Einschränkungen, keine Anerkennung der ausländischen Qualifikationen, sprachliche Probleme und Diskriminierung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftebedarfs ist es von großer Bedeutung, die Teilhabe von Arbeitnehmer/-innen mit Zuwanderungsgeschichte am Arbeitsmarkt zu fördern. Aus diesen Gründen ist „Diversity Management“ ein wichtiges Handlungsfeld des Förderprogramms IQ.

Wir verstehen *Diversity Management* als eine zentrale Strategie, um die Integration in den Arbeitsmarkt, insbesondere auch für Zugewanderte, zu verbessern.

Der Diversity-Ansatz

Das Konzept hat seinen Ursprung in den USA, wo es während der Bürgerrechtsbewegung und der Bewegung der Frauen gegen Diskriminierung in den 1960er Jahren aufkam. Im deutschsprachigen Raum erfolgte die Einführung von Diversity Programmen in öffentlichen Verwaltungen erst durch Umsetzung der EU-Gleichbehandlungsrichtlinien im Jahr 2006.

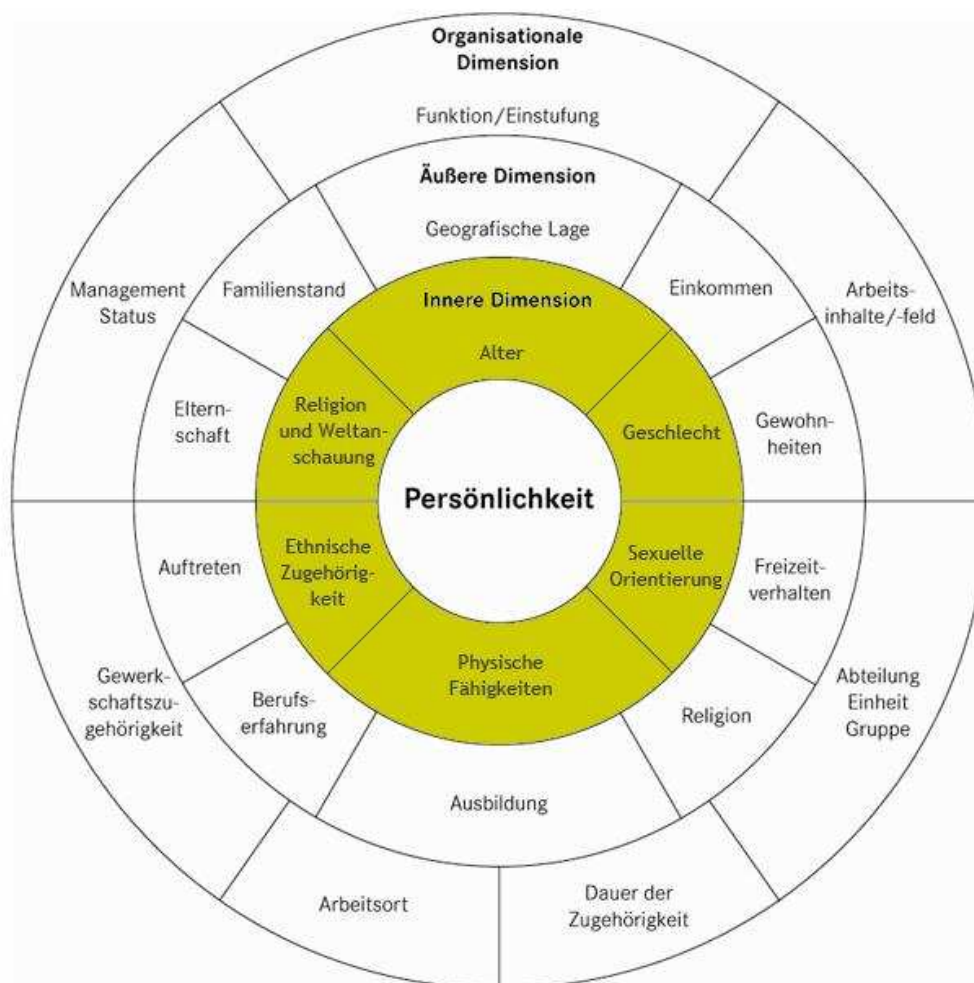
Diversity bezieht sich auf ganz unterschiedliche Dimensionen, welche in ihrer Gesamtheit die Summe der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in einem gemeinsamen Kontext, einer Organisation oder Stadt ausmachen. Zu den Kerndimensionen des Diversity Ansatzes zählen:

- Geschlecht
- Ethnische Herkunft/Hautfarbe
- Religion/Weltanschauung

- Lebensalter
- Körperliche und geistige Befähigungen/Behinderungen
- Sexuelle Identität
- Lebensstile

Diese Dimensionen sind deckungsgleich mit den von den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmalen.

Neben den oben genannten Kerndimensionen beinhaltet der Diversity Ansatz ein breites Spektrum an Dimensionen. Das Modell von Gardenswartz und Rowe gibt einen Überblick über die einzelnen Dimensionen und Ebenen:



Grafik-Quelle: <http://www.charta-der-vielfalt.de/>, frei nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“

Rechtliche Grundlage

Antidiskriminierung und allgemeine Gleichbehandlung

Die Gleichheit vor dem Gesetz und der Schutz aller Menschen vor Diskriminierung sind allgemeine Menschenrechte. Während Artikel 3 des Grundgesetzes (GG) vor Diskriminierungen von Seiten des Staates schützen soll, regelt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) arbeits- und zivilrechtliche Bereiche und zielt ab auf die Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer, kultureller oder sozialer Herkunft, körperlicher und psychischer Befähigung, religiöser Zugehörigkeit und sexueller Orientierung im Arbeitsleben.

Dass dieses Gesetz notwendig ist, auch wenn es noch längst keine umfassende Umsetzung findet, zeigen uns viel beschriebene und zu oft zu recht kritisierte Missstände innerhalb unserer Gesellschaft: Trotz Bemühungen um eine Gleichstellung der Geschlechter verdienen Frauen noch immer rund 23 Prozent weniger und sind in Führungspositionen eklatant unterrepräsentiert. Personen mit „ausländisch“-klingenden Namen werden bei Bewerbungen um Arbeitsplätze oder um Wohnungen benachteiligt. Oftmals kommt es dabei zu Mehrfachdiskriminierungen aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen benachteiligten Gruppen. So gehören Ungleichbehandlungen und Diskriminierungen noch immer zum beruflichen und privaten Alltag.

Der Diversity Ansatz mit seiner horizontalen Herangehensweise erweist sich in der Antidiskriminierungsarbeit als unverzichtbar, da hierin alle Individuen als „einzigartig“ und Vielfalt als Ressource betrachtet werden.

Begriffe & Definitionen

Im Zusammenhang mit Diversity und Integration werden häufig die Begriffe Willkommenskultur, Anerkennungskultur, interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Öffnung verwendet.

Willkommens- & Anerkennungskultur

Für den Begriff „Willkommenskultur“ gibt es verschiedene Definitionen. Er steht in der Kritik, nur für Neuzuwander/-innen zu gelten und bereits hier lebende Migrant/-innen außer Acht zu lassen. Aus diesem Grund wird inzwischen von einer „Willkommens- und Anerkennungskultur“ gesprochen, wobei sich die Anerkennungskultur auf die bereits in Deutschland lebenden Migrant/-innen bezieht.

Im Kontext der politischen Debatte um die demographische Entwicklung und den Fachkräfteengpass wird Willkommenskultur vor allem im Sinne der Attraktivität Deutschlands für hochqualifizierte Zuwander/-innen verstanden.

Das IQ Netzwerk Niedersachsen versteht Willkommens- und Anerkennungskultur als den Gedanken, dass Integration nicht nur eine Leistung der Migrant/-innen, sondern eine Aufgabe der gesamten Gesellschaft ist. Dabei wird unter Integration sowohl die Teilhabe an Gesellschaft und Politik als auch am Arbeitsmarkt verstanden. Dies schließt alle in Deutschland lebenden Menschen und ihre Institutionen ein. Es gilt, Zuwanderung als Ressource anzuerkennen und Menschen in ihrer ganzen Vielfalt von Alter, Geschlecht, ethnischer, kultureller oder sozialer Herkunft, körperlicher und psychischer Befähigung, religiöser Zugehörigkeit und sexueller Orientierung wertzuschätzen.

Eine gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur steigert zugleich auch die Attraktivität Deutschlands als Arbeitsort für Arbeitskräfte aus dem Ausland.

Interkulturalität: Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Öffnung

Als **interkulturelle Kompetenz** versteht man die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren bei sich selbst und bei anderen zu erfassen und zu respektieren. Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist ein Prozess. Er ermöglicht kompetentes Handeln in interkulturellen Situationen und wird als eine Schlüsselkompetenz gesehen.

Interkulturelle Öffnung beschreibt eine strukturelle und individuelle Organisationsentwicklung, die sich an die Migrationsgesellschaft anpasst. Der Prozess der interkulturellen Öffnung umfasst verschiedene Maßnahmen wie z. B. strukturelle und personelle Veränderungen, die dazu beitragen sollen, Teilhabe und Chancengleichheit sicherzustellen. Durch gezielte Strategien soll in interkulturellen Situationen ein professionelles Handeln möglich werden.

Während sich die Konzepte der interkulturellen Kompetenz und der interkulturellen Öffnung ausschließlich auf die Migrationsgesellschaft beziehen, schließt der **Diversity-Ansatz** alle Dimensionen individueller und gesellschaftlicher Vielfalt ein: Alter, Geschlecht, ethnische, kulturelle oder soziale Herkunft, körperliche und psychische Befähigung, religiöse Zugehörigkeit und sexuelle Orientierung. Diese Kerndimensionen werden als Ressourcen verstanden, die auch zum wirtschaftlichen Erfolg der Organisation beitragen.

Interkulturelle Öffnung als eine Dimension von Diversity Management kann einer Organisation, einer Behörde oder einem Unternehmen viele Vorteile verschaffen:

- besseres Betriebsklima durch Wertschätzung und Anerkennung
- gezieltes Eingehen und Ansprechen unterschiedlicher Kundengruppen
- Optimierung der Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartnern
- Verbesserte Außendarstellung

Interkulturelle Öffnung ist folglich sowohl ein Gewinn für jede Organisation als auch Ausdruck sozialer Verantwortung gegenüber Klient/-innen und Mitarbeiter/-innen.

Quellen:

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (o. J.): Willkommenskultur und Anerkennungskultur. Begrifflichkeiten und Rolle des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. Verfügbar [hier](#) (Zugriff 08/13).

IQ Fachstelle Diversity Management (o. J.): Willkommenskultur. Verfügbar [hier](#) (Zugriff 05/14).

OECD (2012): Closing the Gender Gap: Act now. Verfügbar [hier](#) (Zugriff 08/2013).