
Diversity in Deutschland 2014: Rückblicke und Ausblicke

Gertraude Krell

Internationale Gesellschaft für
Diversity Management e.V. (idm)
Berlin, 14. März 2014

- 1 Vorbemerkungen
- 2 Vier US-amerikanische Pionier_innen
 - Elsie Cross
 - Roosevelt Thomas
 - Marilyn Loden
 - Taylor Cox
- 3 Anfänge und Entwicklungen in D(-A-CH)
- 4 Wie geht es hierzulande weiter?

1 Vorbemerkungen

Mit dem Rückblick auf vier US-amerikanische Pionier_innen möchte ich zweierlei zeigen

zum einen,
wie vielfältig schon diese Vier
Diversity als Vielfalt verstehen und verfertigen
und Diversity Management begründen

zum andern,
dass viele der skizzierten
Aspekte, Positionen und Debatten bzw. Deutungskämpfe
auch hier und heute aktuell sind

1 Vorbemerkungen

Dieser Vortrag basiert auf drei Aufsätzen von mir,
die in Kürze erscheinen

Gender und Diversity: Eine Diskursgeschichte

in: Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung,
hg. von Maria Funder, Baden-Baden: Nomos (März 2014)

„Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil“ – Bilder von Diversity

in: Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften. Dokumentation des Festaktes anlässlich des
20-jährigen Bestehens der Fakultät für Wirtschaftswissen der TU Chemnitz, Wiesbaden: Gabler
(Sommer 2014)

Diversity-Geschichte(n)

in: Diversity Trouble, hg. von Peter Pohl und Hania Siebenpfeiffer (Herbst 2014; Verlag noch offen)

Diese Beiträge enthalten auch die vollständigen Quellenangaben,
auf die ich hier verzichtet habe

Elsie Cross

eine schwarze Frau bzw. African-American
starb 2009 im Alter von 81 Jahren

nach dem Studium
und beruflichen Erfahrungen in verschiedenen Praxisfeldern
gründete sie 1977 das Beratungsunternehmen
Elsie Y. Cross Associates

Anlässlich Ihres Todes würdigt sie der
Newsletter des *Diversity Workforce Network* als
„diversity’s champion and a courageous leader
– totally dedicated to the amelioration of oppression,
such as racism, sexism and heterosexism“

Nach dem von Cross u.a. Mitgliedern des NTL-Institutes
1994 herausgegebenen Sammelband

**The Promise of Diversity:
Over 40 Voices Discuss Strategies for
Eliminating Discrimination in Organizations**

waren Ausgangspunkt und Anlass für Diversity
die fortwährende Diskriminierung von
„women of color, men of color, white women, gays, lesbians,
people with disabilities, older workers, younger workers,
and others who are systematically excluded“

(Cross/Katz/Miller/Seashore 1994a: xxi)

sowie die politischen Bewegungen dagegen (vgl. z.B. Swanger 1994)

Cross 2000 erschienenenes Hauptwerk

Managing Diversity – The Courage to Lead

beginnt dementsprechend mit dem Satz,
es basiere auf mehr als 30 Jahren

Diversity-Arbeit

Zur Sensibilisierung jener Leser_innen,
die weiß, männlich, nichtbehindert und heterosexuell sind,
für Rassismus, Sexismus u.a. Formen von Unterdrückung
erzählt Cross dort von ihren eigenen Erfahrungen
als schwarze Frau und denen ihrer Familie
(verknüpft mit der Geschichte der USA)

Vor diesem Hintergrund betont Cross (2000), wenn ihr heute jemand sage, bei Managing Diversity gehe es um alle Arten von Unterschieden, verblüffe sie das, weil doch offensichtlich sei, dass nicht alle Unterschiede gleich behandelt würden

Dennoch betreibt sie kein "White-Male-Bashing": Die Erfahrung habe sie gelehrt zu verstehen, dass auch weiße Männer als Führungskräfte Diskriminierungen entgegenwirken könnten,

Deshalb adressiert sie diese Gruppe
(auch mit ökonomischen Argumenten)

Cross und ihre Mitstreiter_innen betätigten sich auch in Sachen Organisationsentwicklung im eigenen Hause

(vgl. Seashore/Katz 1994)

In den 1970er Jahren entwickelten sie das NTL-Institut for Applied Behavioral Science in Richtung „multikulturelle Organisation“, unter anderem, indem der 12-köpfige Vorstand quotiert wurde:

- je 50% Frauen und Männer
- je 50% Schwarze und Weiße

Elsie Cross wurde Vorstandsmitglied

Edith Whitfield Seashore Präsidentin

Dem o.g. Artikel zufolge war dies auch ein Beitrag dazu, die ökonomische Krise des Instituts zu überwinden

Nachbemerkung:

Wie eng die Geschichte der OE in den USA mit dem Kampf nicht nur gegen Anti-Semitismus, sondern auch gegen Rassismus und Sexismus verbunden war

habe ich weder in meinem Studium noch durch die Lektüre der deutschsprachigen Fachliteratur erfahren

Roosevelt Thomas jr.

ebenfalls ein African-American

gründete und leitete die R. Thomas Consulting and Training
sowie 1984 das American Institute for Managing Diversity
(AIMD)

Thomas gilt als

einer der „Outstanding Scholars“
(Plummer 2003)

„Pioneer and Thought Leader in the Field“
(Johnson 2008)

Für Thomas existiert (Managing) Diversity
erst seit den 1980ern

Davon zeugen:

sein 1990 in der Harvard Business Review erschienener Artikel
From Affirmative Action to Affirming Diversity

Ein Interview aus dem Jahr 2008,
in dem er sich von denjenigen abgrenzt,
die sagen, sie machten seit 40 Jahren Diversity-Arbeit
und als Startpunkt dafür Mitte der 1980er Jahre nennt
(Johnson 2008)

Thomas versteht bzw. verfertigt Diversity wie folgt

Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten
sowohl zwischen als auch innerhalb von Gruppen

(vgl. z.B. Thomas 1996, 2001)

„MWFD [Managing Work Force Diversity GK]
focuses on everyone in the work force and not certain groups“

„MWDW is first and foremost for the benefit of managers,
not for society and individual contributor“

(Thomas 2003)

**Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total
Work Force by Managing Diversity**

(Thomas 1991)

Marilyn Loden

eine weiße bzw. Caucasian / Anglo Frau

gründete und leitete ein Unternehmen
(Loden Associates),
das Organisationen zu Gender & Diversity
berät und trainiert

wird zu den „Outstanding Scholars“ gezählt
(Plummer 2003)

Lodens Weg zu Diversity

führt über das Thema Frauen im Management

seit den 1970er Jahren:
Gender Awareness Trainings
für Führungskräfte

Durch ihr Buch **Feminine Leadership** (dt. 1988)
habe ich sie als Vertreterin der Annahme
von der Existenz und der ökonomischen Vorteilhaftigkeit
eines typisch weiblichen Führungsstils kennengelernt
– einer Annahme, die ich kritisiere

Damit steht Loden für ein anderes Verständnis von Vielfalt als Thomas:

(Allen) weiblichen Führungs(nachwuchs)kräften werden qua Geschlechtszugehörigkeit spezifische Führungseigenschaften und -stile zugeschrieben – und zu deren „Natur“ erklärt

Später stellt Loden die Persönlichkeit und damit das Individuum in das Zentrum ihres „Diversity-Rades“

(vgl. z.B. Loden 2003)

•

Wie Thomas und im Unterschied zu Cross und Cox zieht Loden in dem von ihr mit-verfassten Buch

Work Force America:

Managing Employee Diversity as a Vital Resource

(Loden/Rosener 1991)

eine strikte Trennlinie zwischen
EEO/AA und Managing Diversity

Jene seien ethisch begründet
und vom Staat qua Gesetzen aufgezwungen,
Managing Diversity werde dagegen freiwillig
und aufgrund ökonomischer Vorteile realisiert

Jene fokussierten auf Probleme,
Managing Diversity dagegen auf Chancen

Loden kritisiert

die „dominante Gruppe“ bzw. das „homogene Ideal“
und eine durch deren bzw. dessen Überzeugungen
geprägte Organisation wie folgt:

(vgl. Loden/Rosener 1991)

Anders zu sein, ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben
Vielfalt stellt eine Bedrohung für das effektive Funktionieren der
Organisation dar

Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe Unbehagen empfindet
oder äußert, ist überempfindlich

Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und/oder wollen so sein wie
die dominante Gruppe

Gleichbehandlung bedeutet, alle über einen Kamm zu scheren

Es ist erforderlich die Menschen anzupassen, nicht die Organisationskultur

Taylor Cox jr.

gründete ebenfalls ein Unternehmen
für Diversity-Forschung und -Beratung
(Taylor Cox & Associates, Inc.)

wurde an der School of Business der University of Michigan
als erster African-American Professor auf Lebenszeit

wird zu den „Outstanding Scholars“ gezählt
(Plummer 2003)

wird (neben Thomas) in einem 2008 erschienenen
Schwerpunktheft der Academy of Management
als Pionier gewürdigt und porträtiert
(Blake-Beard/Finley-Hervey/Harquail 2008)

Seine drei Schülerinnen porträtieren Cox als jemanden, der

„... wanted to understand diversity in organizations and [...] to reduce racism, sexism, and discrimination within organizations“

zusammen mit Stacy Blake dazu beigetragen hat, den „business case for valuing diversity in the workplace“ zu etablieren
(vgl. Cox/Blake 1991)

Cox selbst argumentiert für Managing Diversity sowohl mit Ethik und Recht als auch mit ökonomischen Vorteilen
(vgl. z.B. Cox 1993)

Die „multikulturelle Organisation“ nach Cox (1991, 1993):

Es herrscht Pluralismus / Vielfalt wird wertgeschätzt

Alle Beschäftigten sind strukturell integriert,
d.h. Gender, Race u.a. Kategorisierungen (bei Cox „cultural identities“)
beeinflussen weder Beschäftigungs-, Aufstiegschancen noch Entgelt

Alle Beschäftigten haben Zugang zu informellen Netzwerken

Vorurteile und Diskriminierungen werden abgebaut

Das betrifft nicht nur die Interaktion zwischen Personen, sondern v.a. auch
Kriterien, Verfahren und Praktiken der Personalpolitik,
die bei ihm im Zentrum steht

Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen
(Identitäts-)Gruppen werden bearbeitet und dadurch minimiert
inklusive des „Backlash“ durch Mitglieder der dominanten Gruppe

Nachbemerkung

Alle vier Pionier_innen arbeite(te)n
an der Schnittstelle
von Beratung und Forschung

Bei allen ist bzw. war die Beratungstätigkeit
nicht auf privatwirtschaftliche Unternehmen beschränkt,
sondern erstreckt(e) sich auch auf Regierungen, öffentliche
Verwaltungen, Behörden, (Hoch-)Schulen und andere
Organisationen im In- und Ausland

Erste deutschsprachige Publikationen (vgl. Vedder 2006)

**Managing Diversity:
Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung**
(Kiechl 1993)

Vielfalt gestalten – Managing Diversity
(Jung/Schäfer/Seibel 1994)

**Mono- oder multikulturelle Organisationen?
Managing Diversity auf dem Prüfstand**
(Krell 1996)

In der hiesigen Praxis zunächst fast ausschließlich
in privatwirtschaftlichen Unternehmen realisiert
+ Erste Beratungsunternehmen (vgl. ebd.)

Diversity in Deutschland 2014: Rückblicke und Ausblicke

3 Anfänge und Entwicklungen in D(-A-CH)

Mit der Verbreitung auch in anderen Organisationen
(wie z.B. Verwaltungen und Hochschulen)
einher geht eine zunehmende Namensvielfalt – bspw.:

Chancengleichheit und Vielfalt

z.B. Innovationszirkel der KGSt in Kooperation mit den Städten Erlangen und Nürnberg;
Karriereportal der Deutschen Bahn

Diversitätspolitik

z.B. Stadt Frankfurt a.M.; Stadt Stuttgart;

Diversity Policies

z.B. Goethe-Universität Frankfurt a.M.

Vielfalt und Chancengleichheit

z.B. Allianz; IHK Region Stuttgart; Netzwerk des Landes Berlin

Vielfaltsmanagement / Vielfalts-Management

z.B. Berliner Stadtreinigung; Stadt Mannheim

Weichenstellende Verständnisse von Diversity als Vielfalt

nur Unterschiede oder Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

Fokus auf (natur-)gegebenen Merkmalen / Eigenschaften
als „gruppenspezifische besondere Potenziale“ oder
auf der Hinterfragung von Zuordnungen und Zuschreibungen?

Gruppenbildung nur nach vorab bestimmten Kategorien oder
auch kontext- / problembezogene Differenzierungen?

alle möglichen Unterscheidungen oder
nur diskriminierungs- / privilegierungsrelevante oder
nur die Benachteiligten

Diversity-Dimensionen als ‚Perlen auf der Schnur‘ oder
Fokus auf deren vielfältige Verschränkungen
(=> Intersektionalität / Interdependenzen)

Konfrontativ oder integrativ?

sowohl hinsichtlich des Verhältnisses
von gesetzlich gebotener Antidiskriminierung
und Business Case bzw. Wettbewerbsvorteilen

als auch (und damit zusammenhängend)
hinsichtlich des Verhältnisses
von bereits vorhandenen
dimensionsspezifischen Gleichstellungspolitiken
wie z.B. Frauenförderung, Gender Mainstreaming,
Interkulturelle Öffnung
und Diversity-Konzepten