

Dipl. Päd. Verena Bruchhagen
Technische Universität Dortmund

Fakultät für Erziehungswissenschaft und Soziologie
Institut für Soziologie (ISO)
Arbeitsbereich wissenschaftliche Weiterbildung
FRAUENSTUDIEN/ DiVersion: Managing Gender & Diversity

Emil-Figge-Str. 50
44221 Dortmund
vbruchhagen@fb12.uni-dortmund.de
+49(0)231-755-2853

Verena Bruchhagen
Managing Gender & Diversity:
ein Konzept zwischen Professionalisierung und Politisierung

Managing Diversity wird als betriebliches, unternehmenspolitisches oder auch als gesellschaftspolitisches Konzept zur Bewältigung sozialer Unterschiede und damit einhergehender Diskriminierung vorgestellt. Es kann als Versuch verstanden werden, soziale Vielfalt zu nutzen und dazu Kategorien sozialer Unterschiede und Unterscheidungen (Gender, Ethnie, soziale Herkunft, Alter) in neuen Relationen zu denken, wahrzunehmen und zu beobachten. Soziale Balance in der Vielfalt entsteht nicht von selbst, sondern ist Gegenstand von notwendigen interessen gebundenen, konflikträchtigen Gestaltungs- und Managementprozessen. Management von Vielfalt zeichnet soziale Systeme wie z.B. moderne Nationalstaaten (etwa durch staatliche Regulierung) aus. Einwanderung z.B. vermehrt kulturelle Vielfalt, doch diese wird nicht per se wahrgenommen, akzeptiert bzw. führt nicht automatisch zu akzeptablen und gelingenden sozialen Regelungen.

Managing Gender & Diversity (MGD), wie wir es in unserem Dortmunder Ansatz diskutieren, versteht sich als übergreifendes Konzept zur Bearbeitung von Differenzkategorien und Differenzierungserfahrungen im durchaus konfliktreichen Feld von Lernen, Politik, Organisation und Management. Es versucht folgende Aspekte zu bündeln:

- die Frage nach Isolierung bzw. Integration sozialer Probleme und Problemlagen (z.B. Diskriminierung, soziale Ungleichheit u.a.)
- die kritische Distanz gegenüber Macht- und Herrschaftsverhältnissen sowie deren Hinterfragung im Kontext personaler und organisationaler Prozesse,
- die Möglichkeit emanzipatorischer Entwicklung und selbst organisierten Lernens,
- Dialog-Orientierung, Offenheit, aber auch Positionierungsfähigkeit in sozialen Gestaltungsprozessen.

Die Ermöglichung von Partizipationschancen, Fragen sozialer Durchlässigkeit, Erhalt bzw. Abbau gesellschaftlicher Privilegien, Funktionalität und Legitimierung sozialer Differenzen u.a. sind damit als Probleme und Herausforderungen gesellschaftlichen und professionellen Handelns angesprochen.

Anknüpfungsmöglichkeiten und Verbindungen von Gendertheorien und Diversity-Theorien werden im akademischen Bereich aktuell rege diskutiert. Das Interesse an Diversity-Konzepten in der Praxis hingegen folgt durchaus unterschiedlichen

Interessen: während der Profit-Bereich durch den sogenannten business case auf Überlegungen von Wirtschaftlichkeit und ökonomischem Vorteil orientiert ist, wird im Non-Profit-Bereich weniger auf marktgängige und personalwirtschaftlich relevante Ansätze zur Nutzung von Personalressourcen, sondern auf Aspekte von Anti-Diskriminierung, Interkulturalität und Inklusion fokussiert.

Eine klare Abgrenzung in der Orientierung auf Diversity-Ansätze ist jedoch schwierig und vielleicht auch gar nicht immer sinnvoll. Im Interesse einer theoriefundierten Praxis lässt sich das Konzept vielmehr für viele Felder erschließen, um auf Anforderungen von Internationalisierung, demografische und strukturelle Entwicklungen, Prozesse von Inklusion und Exklusion u.a. reagieren zu können. Managing Diversity hat keine explizite gesetzliche Grundlage, wie beispielsweise „Affirmative Action“ in den USA, wenngleich durchaus diskutiert wird, wie Konzepte des Managing Diversity die Ausgestaltung der arbeitsrechtlichen Regelungen des AGG (Allgemeines Gleichstellungs-Gesetzes) ermöglichen und befördern können (vgl. Merx / Vassilopoulou 2007). Managing Diversity arbeitet auf der Basis einer freiwilligen Übereinkunft innerhalb der Unternehmen oder Organisationen.

Warum sprechen wir aktuell von Vielfalt, Diversity, Heterogenität? Personen wie Organisationen stehen in einem Entwicklungsprozess, der von einer „Dynamik der Vielfalt“ und damit auch von Irritation und Verunsicherung geprägt ist.

Wettbewerbsverschärfungen, Ressourcenkämpfe, Umstrukturierungen von staatlichen und institutionellen Einrichtungen, steigende Mobilität, Verdichtung von Arbeitsprozessen u.a.m. kennzeichnen diesen Prozess ebenso wie Anforderungen zur Neuorientierung in Bezug auf geltende Normen, Werte und Ziele in vielen Bereichen unserer Gesellschaft. Die Herausforderung besteht darin, sich an diese Veränderungen mit entsprechenden Maßnahmen und Strategien - kritisch - anzupassen.

Mit dem Konzept Managing Diversity wird ein Perspektive eröffnet, die dominante, homogene Kulturen und Strukturen gestaltungsoffen machen will. Dazu sind konkrete Regelungen und Praktiken von Bedeutung wie z.B.

- Unternehmenskommunikation, um Offenheit für neue Lebens- und Arbeitsformen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen (z.B. work-family.life-balance-Modelle u.a.)
- Praktiken der Personaleinstellung und Personalentwicklung, die nichtdiskriminierende Anforderungen in überprüfbare Maßstäbe übersetzt
- Führungstechniken und -stile, die von den Fähigkeiten zur Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgehen,
- Gestaltung von heterogenen Team- oder Gruppenprozessen.

MGD bezieht sich auf mögliche Prozesse der Heterogenisierung, d.h. es geht um den Versuch, Bedingungen einer homogenisierenden (und dadurch diskriminierenden und exkludierenden) Kultur und ihrer in der Alltagswahrnehmung meist als „normal“ geltenden Strukturen zu verändern. „Fremdes“ wird dabei als Anregung für Veränderung und als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und Gewohnheiten genutzt. MGD befähigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, ihre eigenen Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitenden Annahmen in Bezug zu den funktionalen Abläufen der Organisation zu reflektieren und so den bewussten Umgang mit sozialer Differenz als interaktiven und kommunikativen Prozess des Differenzierens zu beobachten. Es geht um die Relativierung starrer Identifikationsmuster sozialer Zugehörigkeit durch Einsicht in die

Schwierigkeit der klaren Zuordnungen zu sozialen Klassifikationen. Durch einschlägige Zuordnungen wird eine Person oder Gruppe auf bestimmte Merkmale reduziert (z. B. die Zuordnung *Frauen* oder *behindert* oder *Hartz-IV-Empfänger...*). Hier wird kaum eine sinnvolle Bezugnahme auf weitere, komplexe, heterogene Beschreibungen ermöglicht. Stattdessen wird die Zuordnung zu einer fixierenden Zuschreibung - eben zu einer Festschreibung. Daraus wiederum entstehen normative Grundannahmen über Personen und Gruppen. Die Kritik dieser Zuschreibungsprozesse und -praxen sowie die Analyse ihre Wirkung als soziale Hierarchisierung und Diskriminierung ist Thema im Managing Gender & Diversity. Menschen werden in ihrer organisationalen Einbindung auf einige wenige - in der Organisation kommunikativ verarbeitbare - Merkmale reduziert, doch diese Zuschreibungen sind Zumutungsprozesse, denen auch widersprochen werden kann, d.h. die - in einem gewissen Spielraum - angenommen oder abgelehnt werden können. In Interaktionsprozessen können die reduzierenden Erwartungen bestätigt oder abgelehnt werden.

MGD ist also u.a. ein Versuch, diesen Prozessen entgegenzutreten, sie aus der Fixierung zu lösen und wieder zu „verflüssigen“, um so den dynamischen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen mit mehr als den „alten“ Bewältigungsstrategien, Einstellungen, Verhaltensweisen begegnen zu können. Das Thema Gender im Diversity zeigt, wie sehr die Überwindung solcher komplexitätsreduzierender Unterscheidungsprozesse als Lernherausforderung verstanden werden kann.

Gender und Diversity: Differenz und Diskriminierung

Mit dem Label *Managing Gender & Diversity*¹ haben wir versucht, die Kategorie Geschlecht mit ihren personalen und organisationalen, individuellen und institutionellen Entwicklungsanforderungen im Zusammenspiel mit anderen sozialen Kategorien zu diskutieren. Die Überlegungen umfassen - in Anbindung an Traditionen feministischer Theoriebildung - diverse Dimensionen von Diskriminierung sowie die Überschneidungen von persönlichen, organisationalen und professionellen (Lern)Prozessen.

Die binäre Geschlechterlogik der Zweigeschlechtlichkeit (Heterosexualität) mit ihren komplementären Geschlechterrollen steht als diskriminierendes Konstrukt zur Diskussion. Im Kontext des MGD werden diese Geschlechterkonstruktionen - im Sinne der oben beschriebenen Zuschreibungs- und Zuweisungsprozesse - als fixierende vergeschlechtlichende Erwartungen konstituiert und kommuniziert.

Der Begriff *Gender*, dem wir uns verpflichtet sehen, zielt jedoch nicht auf Identifizierung von Männlichkeit und Weiblichkeit, Männern und Frauen, sondern auf die vielfältigen Konstruktionsweisen von Differenz und Diskriminierung. Die Dynamik von Geschlechterverhältnissen und Geschlechterbeziehungen kann jenseits eines binären oder komplementären Ordnungsmodells (Mann – Frau, entweder – oder) gestaltet werden. Das Ineinandergreifen von persönlichen, organisationalen und gesellschaftspolitischen Prozessen und Phänomenen verweist dabei grundsätzlich auf Komplexität und Vielfalt in der Gestaltung sozialer Prozesse wie auf mögliche Konflikte und Anstrengungen.

¹ Vgl. Koall, Bruchhagen (2002): Lust und Risiko in der Arbeit mit Verschiedenheit
Wissenschaftliche Weiterbildung „Managing Gender & Diversity“, in: Zeitschrift für
Frauenforschung und Geschlechterstudien, Bielefeld, 20. Jahrgang, Heft 3, S. 111-128

„Can we avoid gender?“ lautet eine der Fragestellungen aus dem Kontext sozialwissenschaftlicher Theoriebildung – und fast mutet diese Fragestellung bizarr an für diejenigen, die sich in der täglich-alltäglichen Praxis mit Fragen und Problemen der sozialen und, emanzipatorischen Arbeit, der Gleichstellung, Antidiskriminierung u.a. eben mit den Problemen und Folgen einer nicht gelingenden Geschlechtergerechtigkeit beschäftigen. Doch das genau ist die Crux: die alltägliche Praxis des „Genderns“, die Herstellung, Wiederholung und Verfestigung von Geschlechterkonstruktionen im „handelnden Vollzug“ soll mit Blick auf diese sozialen, institutionellen und organisationalen Wiederholungszwänge reflektiert werden.

Die strukturelle Komplementarität von öffentlichem und privatem Sektor, die entsprechend geschlechtergebundene Organisation von Erwerbs- und Familienarbeit und die daraus resultierenden Diskriminierungen basieren auf einer nachhaltigen, wirkungsmächtigen „Grundordnung“ unserer Gesellschaft.

Durch die zunehmende (und zunehmend notwendige) Erwerbsarbeit von Frauen, aber auch durch Entwicklungen wie die zunehmende Arbeitslosigkeit von Männern u.a. verändert sich die alte Ordnung mit ihrer Trennung von Öffentlichkeit und Privatheit. Das Bollwerk Familie gegen die Welt des Marktes... diese geschlechtlich organisierte Demarkationslinie ist obsolet geworden. Die Funktion der *Kategorie Geschlecht* wird neu konstituiert. Gewünscht und gefordert in Sachen Geschlechteremanzipation scheint dabei eine Art modernisierter Emanzipiertheit, die nicht im Widerspruch zum marktdominierten System mit dem hohen Interesse an der Personalressource, sei sie nun *männlich* oder *weiblich*, steht. Emanzipierte und (ökonomisch wie psycho-sozial) selbständige Frauen sind zur neuen Norm geworden (auch wenn Norm und Wirklichkeiten sich hier bei Weitem nicht entsprechen). Zugespitzt ließe sich behaupten, dass nicht-emanzipierte Frauen (und Männer) die flexibilisierte (Ver)Nutzung und Vergesellschaftung der subjektivierten Arbeitskraft erschweren.

Das kritische Verständnis eines politisch orientierten und wissenschaftlich fundierten Feminismus geht über das Ziel funktionaler Integration der Geschlechter im Kontext bestehender Verhältnisse hinaus. Entscheidend ist hier die Frage, wie *Geschlecht* heute in unserer Gesellschaft definiert und be/genutzt wird, um soziale Ungleichheit, Hierarchisierung, Dominanz zu organisieren und zu modernisieren.

Unsere Gesellschaft und vor allem die Wirtschaft greifen nach wie vor auf Mechanismen einer funktional vergeschlechtlichten Arbeitsteilung zurück, ohne dabei auf die Entwicklung neuer Geschlechterbilder und -funktionen zu verzichten. Das heißt, alte und neue Geschlechterbilder, konservative und progressive Geschlechterbeziehungen sind gleichzeitig als gesellschaftliches Phänomen beobachtbar. Vielfalt, Komplexität und Heterogenität ist also – zumindest als Irritation - durchaus längst vorhanden, doch bleibt zu fragen, wann sie von wem ge/ benutzt werden kann. Wann gilt es, aus einer potentiellen Vielfalt (z.B. an Lebensstilen, Karrieremodellen, Beziehungsweisen u.a.) auszuwählen, wann sind Entscheidungsmöglichkeiten durch geltende (wenngleich nicht unbedingt offen gelegte) strukturelle Bedingungen und kulturelle Normen bereits eng begrenzt. Dies gilt es in einem kritischen Diversity-Konzept zu hinterfragen, um Entstehungszusammenhänge von Entscheidungen und Differenzierungen als sozial geleitete Unterscheidungen reflektieren zu können - z.B. in Bezug auf die Integration von Migrantinnen und Migranten, von älteren ArbeitnehmerInnen und Arbeitsnehmern oder in Bezug auf die Förderung der Erwerbsarbeit von Frauen und die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter u.a.m.

Diversity-Lernen: Kompetenz im Umgang mit Differenz und Diskriminierung

Der unreflektierte Gebrauch sozialer Kategorien ist problematisch, weil es keine reale Entsprechung von Kategorien gibt, wohl aber eine realitätsmächtige Gestaltungswirkung von Begriffen (Frauen, Migrantinnen, Alte...). Dies wiederum führt zur Dynamik von Konflikten und Ambivalenzen, insbesondere wenn wir von den diskriminierenden Wirkungen sozialer Strukturierungen und einer Vielfalt/ Diversität von Ungleichheit und Diskriminierungsphänomenen auszugehen.

In Diversity-Prozessen ist es u.E. erforderlich, soziale Unterschiede in ihren Entstehungszusammenhängen wahrnehmbar, beobachtbar und bearbeitbar zu machen.

Sozial geleiteten Unterscheidungen als *Unterscheidungsentscheidungen* reflektieren zu können (d.h. die hinterfragen und ggf. verändern und gestalten zu können, muss gelernt werden. In der Dynamik von Diversityprozessen erhält deswegen Lernfähigkeit eine große Bedeutung. Verstehen wir Lernen als Beitrag zur (System)Veränderung, so lässt sich u.a. überlegen:

- Wie sind Systeme (optimal) lernfähig?
- Wie viel Homogenität/ Heterogenität verträgt ein System?
- Was bedeutet Diversitykompetenz als Lernkompetenz?

Orientierungswissen im Umgang mit Verschiedenheit bedarf einerseits durchaus sozialtechnologischer Instrumente (HRM, Teambuilding, OE), andererseits die reflexive und affektive Auseinandersetzung mit Phänomenen und Anforderungen wie der Heterogenisierung, Dezentralisierung, Individualisierung, Entwicklung neuer Formen der Solidarisierung etc. Die Anforderungen im Diversity-Lernen lassen sich auf personales und organisationales Lernen beziehen. Auf der Ebene der Person wie der Organisation erfordert Diversity eine neue Qualität der Selbstbeobachtung, wenn nicht die alten Wahrnehmungsmuster und Ordnungen nur recycelt werden sollen.

Individuelle Diversity-Reife zielt darauf, die eigene innere Vielfalt (inner diversity) kennen zu lernen, unterschiedliche Beziehungsanforderungen, Selbstverantwortung und das Engagement ich-starker, selbst-bewusster Personen zu entwickeln, Konfrontation mit unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern auszuhalten. Positionierungsfähigkeit von Personen in Organisationen erfordert, die eigene(n) Grenze(n) zu managen und sowohl die eigene Psychodynamik, die Soziodynamik von Gruppen und Teams als auch die Dynamik der Organisation erfassen zu können.

Soziokulturelle Sensibilisierung in Gruppen und Teams zielt darauf, kulturelle Bedingtheit von „Normalität“ zu erkennen, kulturelle Kontexte (Arbeit, Familie, Gesellschaft, Kulturraum) zu erweitern und eine ethno relativierende statt einer ethnozentrischen Haltung entwickeln.

Organisationales Lernen im MGD ent-deckt die Bedeutung sozialer Differenzen für Hierarchisierungsprozesse, schafft Entwicklungsmöglichkeiten, um personale Vielfalt zu nutzen, statt (z.B. weibliche contra männliche) „Identitäten“ festzuschreiben und zielt darauf, funktionale Äquivalente zur diskriminierenden Arbeitsteilung zu entwickeln (Koall 2001).

Ziel ist die Ermächtigung des psychischen und sozialen Systems, um den potentiellen Zuwachs an Optionen als begrenzte Irritation verarbeiten zu können und dennoch handlungsfähig zu bleiben.

Warum bleiben Systeme (Personen wie Organisationen) bei einer homogenen Kultur, bei alten Sichtweisen und Gewohnheiten, auch wenn diese nicht mehr adäquat sind? Zum Teil, um die konflikthaftern, ambivalenten, eigenwilligen und womöglich schwer kontrollierbaren Prozesse der Bewusstmachung, der offenen Kommunikation und der Neuaushandlung zu vermeiden. Auf diese Weise wird das Ausgangsproblem fortgeführt: die Vermeidung der Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit im Prozess der Überwindung vor/gegebener, nur begrenzt brauchbarer Orientierungs- und Ordnungsstrukturen.

Inwieweit sich lernende Systeme (Personen wie Organisationen) durch ausgefeilte Abwehrmechanismen und defensive Denk- und Handlungsmuster dem Lernen immer wieder verweigern bzw. die Produktivität des Lernens konterkarieren, haben die Arbeiten von Argyris (1993/1997), Argyris / Schön (1996/ 1999) u.a. eindrucksvoll gezeigt. Das dabei aber insbesondere der Rückgriff auf bzw. der Rückfall in binäre Ordnungen (und hier insbesondere auf heteronorme Zweigeschlechtlichkeit und entsprechende Muster zurückgegriffen wird, kann im MGD problematisiert werden.

Die Fähigkeit, sich immer wieder auf offene nicht-routinisierte Denk- und Handlungsweisen und Entwicklungsprozesse einzulassen, ist im Umgang mit Heterogenität und Diversität unabdingbar. Soziale Systeme müssen in je spezifischen Orientierungen Arbeitsaufgaben bewältigen und dabei im Fokus ihrer professionellen Ausrichtung auf aktuelle gesellschaftliche Probleme reagieren. Das bedeutet, die bis dahin gültige fachliche Routine neu zu hinterfragen. Professionelles Handeln verweist damit auch auf nicht routinisierte Anteile des Alltagshandeln:

„Die besondere kulturelle Kompetenz der Professionellen besteht darin, Realitäten wahrnehmen zu können, welche die Laien nicht in der Lage sind zu erkennen. Aufgrund dieser Fähigkeiten haben Professionelle Zugang zu Wirklichkeiten, die gewöhnlichen Menschen verschlossen sind.“ (Klatezki 2005: 264)

Soziale Arbeit wird sich notwendig als heterogene oder diverse Praxis z.B. mit Blick auf die Entwicklung der Klientel, Trägerinstitutionen u.a neu reflektieren müssen. Gesellschaftliche und soziale Diversifizierungsprozesse, wie wir sie z. Zt. erleben, bieten die Möglichkeit, die politischen, die theoretischen wie die praktischen Möglichkeiten einer Profession neu zu eruieren. Managing Gender & Diversity bietet hierfür einen offenen Rahmen.

Literatur:

Bruchhagen, Verena (2007): Shake it, Baby! - Diversity Lernen: Anforderungen und Zumutungen im Umgang mit Komplexität! In: Koall, / Bruchhagen/ Höher (2007) (Hrsg.): Diversity OUTLOOKS. LIT, Hamburg

Höher, F.: DIVERSITY-TRAINING – Perspektiven, Anschlüsse, Umsetzungen, in: Koall, I. / Bruchhagen, V. / Höher, F.: Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity, Münster 2002, S. 53-98

Koall, Iris/ Bruchhagen, Verena/ Höher, Friederike (2007) (Hrsg.): Diversity OUTLOOKS. LIT, Hamburg

Koall, Iris / Bruchhagen, Verena (2002): Lust und Risiko in der Arbeit mit Verschiedenheit, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Bielefeld, 20. Jahrgang, Heft 3, S. 111-128

Koall, Iris (2001): Managing Gender & Diversity – von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung. LIT, Hamburg

Merx, Andreas / Vassilopoulou, Joana (2007): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, IN: Koall, Iris/ Bruchhagen, Verena/ Höher, Friederike (2007) (Hrsg.): Diversity OUTLOOKS. LIT, Hamburg, S. 354-385

Verena Bruchhagen:

Dipl. Päd., Supervisorin (DGSv), wiss. Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund, geschäftsführende Leiterin des Arbeitsbereichs wiss. Weiterbildung: FRAUENSTUDIEN und DiVersion: Managing Gender & Diversity, Arbeitsschwerpunkte u.a. im Bereich Bildungsmanagement, Methodik-Didaktik und Theorie-Praxis-Transfer wiss. Weiterbildung, langjährige Erfahrung als Trainerin, Moderatorin, Supervisorin, Fortbildungen in systemischer Organisationsberatung und psychoanalytischer Supervision