

Verena Bruchhagen

---

### Diversity to go?

#### Über die Unmöglichkeit, den Umgang mit Diversität im Vorbeigehen zu erledigen

Diversity und Diversity Management haben in den letzten Jahren eine Art Hochkonjunktur zu verzeichnen. Das ist zunächst einmal erfreulich, soweit wir die zu beobachtenden Phänomene in den Blick nehmen: unter der Flagge von Diversity-(Management) ...

- wurden Leitbilder auf Inklusion und Diversität fokussiert,
- nahmen OE- und PE-Prozesse Kurs auf,
- überschwemmt TrainerInnen, FortbildnerInnen und BeraterInnen die Landschaft mit Angeboten zum Thema,
- wurden diverse Diversity-Aktivitäten entfacht und befeuert (oft in heftigen strategischen Abgrenzungs- oder Verbindungsversuchen zu Ansätzen der Gleichstellungsarbeit, der Antidiskriminierungsarbeit und des Gender Mainstreamings),
- wurden Best Practice-Beispiele entwickelt und gekürt u. a. m.

Große Systeme wie Unternehmen, Wohlfahrtsverbände, Universitäten/Hochschule, aber auch Kirchen, Gewerkschaften, Kommunen, staatliche wie zivilgesellschaftliche Einrichtungen bemächtigten sich des Themas und versuchen mehr oder weniger offensiv und konsequent eine je organisations- und institutionsspezifische, d. h. in ihrem jeweiligen Feld und Alltag Sinn machende Adaption des Konzeptes zu vollziehen. Die Umsetzung von Diversity Management oder allgemeineren Diversity-Konzepten ist nicht gesetzlich gefordert oder gar standardisiert, sondern erfolgt als eine Entscheidung im jeweiligen System. Eine Entscheidung pro Diversity, d. h. eine deklarierte Position zum Thema Diversität kann durchaus mit der Orientierung auf ökonomische Ziele wie z.B. Profit-Maximierung zusammengehen, wie die Einführung von Diversity-Management bei großen Unternehmen zeigt. Sie kann sich genauso gut an Non-Profit-Zielen und -Aufgaben wie etwa im bürgerschaftlichen Engagement oder der Arbeit in politischen, sozialen und kulturellen Netzwerken orientieren.

Alle Aktivitäten und Ansätze lassen sich zunächst als Anzeichen für eine interessierte, bemühte und offene Auseinandersetzung mit Fragen sozialer Un/Gleichheit und Verschiedenheit verstehen. Dabei ist vielleicht gerade die gleichermaßen in Profit- wie Non-Profit-Bereichen beobachtbare Erwärmung für das Thema eine Chance. Diversity muss nicht nur als

Management-Ansatz dem ökonomiedominierten Bereich von Erwerbsarbeit und dem Bereich des Managementhandelns (z. B. als Frage nach einem angemessenen Personalmanagement, einer diversitygerechten Image-Präsentation u. a.) zugeordnet werden, muss nicht auf formalisierte Maßnahmen und Programme zur Gleichstellung und Inklusion beschränkt bleiben.

Die in unserer Gesellschaft markante Spaltung von ökonomischen und außer-ökonomischen Werten und Welten kann u. U. im Kontext von Diversity neu aufeinander bezogen werden, wenn wir Diversität als den kultivierten Umgang mit Homogenität und Heterogenität als Herausforderung für Individuen und Organisationen, als persönliches Lernprogramm und als strukturell-institutionelle Gestaltungsaufgabe in verschiedensten Bereichen gesellschaftlicher Praxis verstehen. Der Umgang mit Diversität zielt nicht nur auf individualisierte Kompetenzoptimierung, sondern vor allem auch auf gemeinschaftlich verantwortete Entscheidungen (wenn wir nicht von der Privatisierung der Risiken im sozialen Wandel sprechen wollen).

### **Was war noch mal die Frage?**

In diesem Verständnis definiert Diversität nicht nur das jeweilige Verhältnis von (demografischen) Unterschieden und Gemeinsamkeiten, sondern ermöglicht vielmehr die grundsätzliche Auseinandersetzung mit Auswirkungen und Folgen gesellschaftlicher und sozialer Differenzierungsprozesse und -praktiken. Diversity Management bezieht sich auf die Frage nach den konkreten, situativen wie strukturellen Umständen, Prozessen, Bedingungen, Ressourcen, in denen Unterschiede und Gemeinsamkeiten als Potentiale oder als Risiken erscheinen (können). Die Frage ist: Wie, wo, wann (ge)brauchen wir Unterschiede? Welche Funktion haben sie in welchem Kontext? Wozu dient die Funktion der Differenz oder die Betonung von Gemeinsamkeit bzw. Gleichheit?

Der Umgang mit Diversity kann nicht als Allgemeinplatz wirksam werden, sondern nur in einem jeweilig konkretisierten (sozialen, organisationalen) Bezug zu Arbeits- und Entwicklungsaufgaben, Aufträgen und Zielsetzungen.

Wir erleben soziale und kulturelle Vielfalt als Pluralisierung der Gesellschaft. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Lebensformen und -stilen lässt die pluralisierte Normalität zum Alltag werden. Demgegenüber stehen homogene Monokulturen zunehmend kritisch auf dem Prüfstand oder sollen zumindest hinterfragbar sein. Wo die Hinterfragbarkeit verweigert wird, wird der Anspruch auf Verteidigung einer Dominanzposition sichtbar und suspekt (hier lässt sich nicht nur an den Fall Böhmermann denken)! Diversity lässt sich durchaus im Zusammenhang drohender Demokratie-Gefährdung diskutieren.

Die Auseinandersetzung mit Differenz und Diversität verweist immer auf zugrundeliegende Praktiken der Exklusion, der Diskriminierung, der Reklamation von Dominanz und der Zuschreibung von Sub-Dominanz. Wie soll und kann also etwa ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin, der/die sich diskriminiert fühlt/sieht, dies ansprechen? Wie können – allgemeiner gefragt – personen- und organisationsrelevante Unterscheidungsprozesse und Differenzie-

rungshandlungen bewusst gemacht, zur Sprache gebracht und verhandelbar gemacht werden? Das ist die Frage! Zumindest eine!

Wie praktiziert eine Person, eine Organisation oder wie praktizieren Institutionen ihren Umgang mit Entscheidungen/ Unterscheidungen? Wie weit traut sich ein System, den Umgang mit Diversität zum Thema zu machen, zu fragen, wo sich Optionen und Alternativen zur gegebenen Entscheidungspraxis verborgen halten (die man meist gar nicht wahrnimmt! Nicht wahrnehmen kann? Nicht wahrnehmen will?).

Diversity erfordert keineswegs nur äußere Programme und Projekte, sondern eine tiefergehende Konfrontation mit dem „Doing Difference“, wie West und Fenstermaker (1995) die nachhaltige interaktionelle Leistung nennen, die die Mechanismen sozialer Ungleichheit als Never-Ending-Story reproduzieren, wenn wir sie nicht reflexiv bearbeiten.

Gleichzeitig werden auch Grenzen der Orientierung auf Homogenitätskritik, Diversität und soziale und kulturelle Öffnung deutlich. Ich formuliere hier einige aus meiner Sicht grundlegende Fragen, die m. E. immer noch als Kernfragen für ein kritisches Umgehen mit Diversität genutzt werden können.

- Wie gehen wir als Individuen, aber auch: Wie gehen (große) soziale Systeme (Gruppen, Teams, Organisationen) mit zunehmender Diversität/ Komplexität bzw. mit dem Verlust eindeutiger Homogenitätsorientierung um? Für wen ist es Verlust, für wen Gewinn?
- Wieviel Homogenität/ Heterogenität verträgt ein System? Diese Frage verweist darauf, dass es nicht um eine Entweder-Oder-Frage geht. Vielmehr steht das sinnvolle Verhältnis von Homogenität und Heterogenität ernsthaft zur Diskussion, nicht eine einseitig hochgejubelte Heterogenitäts- oder Diversitätsrhetorik.
- Was sind Orientierungsmöglichkeiten für eine angemessene Entscheidung im Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit?

Veränderungsdynamiken betreffen die Anpassung und Neuaushandlung persönlicher Positionierung und Haltung ebenso wie die sozial vereinbarten und ausgehandelten Werte und Normen, aber auch die institutionalisierten und ggf. rechtlich abgesicherten Praktiken der Regulierung zum Umgang mit Differenzen (sei es die tarifliche Entgelt-Regulierung, das Bemühen um Chancengleichheit im Bildungs- und Arbeitssystem u.a.). Welche Voraussetzungen, Fähigkeiten, welche Kompetenzen und welches Wissen müssen wir in unserem kollektiven Curriculum also einbauen, um als diversitätskompetente Akteurinnen und Akteure auf den genannten Ebenen an den Start gehen zu können? Wer engagiert sich? Wie?

„Gelebte Vielfalt“ ist ein fast lyrisch anmutender Begriff, der in der Praxis wohl Sinn machen kann, aber nicht mehr Stand hält, wenn er als Teil einer Trivialisierungsstrategie erscheint. Trivialisierung wird u. a. beobachtbar, wenn die Thematisierung von Diversity zum Allgemeinplatz wird („Alles so schön bunt hier! Wir sind offen für alles!). Was sich oberflächlich als offen und diversitätsaffin darstellt, enthält eigentlich schon die Entwertung. Man hat sich

vielleicht flexibel darauf eingestellt, dass das Thema Vielfalt gerade en vogue ist, hat eine angemessene und angenehme Flexibilisierung im Umgang mit Diversität entwickelt, genießt eben Diversity to go ...

Diversity-Lernen verstehe ich als Aufforderung zur individuellen und strukturellen Bewältigung von Komplexität und potentieller Entscheidungsvielfalt. Es erfordert die Kombination von diversitätssensibler Selbstreflexion und Sozialkompetenz, von professioneller Konfliktkultur und diversitätsgerechter Organisationskultur.

Soziale und kulturelle Vielfalt nicht nur zu konstatieren und zu beobachten, sondern sich zu positionieren, Veränderungsprozesse zu gestalten, auszuhandeln, d. h. z. B. Absichten, Positionen, Interessen in Planungs- und Gestaltungsprozesse einfließen zu lassen, bringt so gesehen Herausforderungen mit sich. Diversity Management wird tatsächlich zu einer „ZuMutung“, wenn ich z. B. trotz sozialer Verschiedenheit auf Augenhöhe kommunizieren will. Hier zeigt sich die u. U. paradoxe Gleichzeitigkeit von Gleichheit und Verschiedenheit, die es zu bewältigen und zu kultivieren gilt.

Der to-go-Charakter, d. h. Diversity als fluffiges, nicht anstrengendes Angebot zum Mitnehmen im Vorbeigehen, führt zu einer Verharmlosung und Banalisierung der viel gepriesenen bunten Vielfalt. Diversity-Prozesse müssen – um nicht harmlos zu bleiben – so gestaltet sein, dass...

- a. ... die Anstrengung von /in Veränderungsprozessen thematisiert werden darf (Change Prozesse fallen Organisationen und Personen nicht leicht, bzw. es muss gefragt werden, wer welche Interessen, welchen Profit von Veränderung oder Beibehaltung zu verzeichnen hat).
- b. ...die Abwehr gegenüber Lern- und Entwicklungsanforderungen ebenfalls thematisiert werden kann,
- c. ...die Wahrnehmung von Diversity als komplexitätserhöhende, damit aber zunächst auch konfliktsteigernde Potential-Orientierung verstanden wird,
- d. ...die im Diversity Management entstehenden Konflikte oder zumindest das Konfliktpotential im Prozess mitgeführt werden kann (hier ist der Blick auf die aktuelle Auseinandersetzung mit den geflohenen, nun hier nach Inklusion fragenden Menschen vielleicht die aktuellste Herausforderung).

Also:

Um mich abschließend noch mal auf meinen Titel zu beziehen: Ich möchte die These vertreten, dass ein gelingendes Bewältigen vorhandener oder neu zu erschließender Diversität nur möglich ist, wenn nicht die schnelle Verarbeitung im Prozess des Umgehens mit Differenzen und Differenzierungen, also der scheinbar routinierte Umgang im Vordergrund steht.

Verstehen wir Diversity als schnell konsumierbares Angebot einer flott up-gedateten Selbstversorgung (Kenn´ ich! Mag ich auch! Mach ich auch! Bin tolerant und offen! Kein Prob-

lem!!), so bleiben wir auf der Ebene des Umgangs mit Diversität im Sinne einer normativen political correctness. Das IM VORBEIGEHEN-MITNEHMEN dieser Ideologie ist in der Regel aber entkoppelt von reflexiven Prozessen ... und bleibt quasi als Life-Style-Version eines all-täglich-unstrapaziösen Toleranzverständnisses auf ideale Identitätskonstruktion begrenzt. Was kaum mehr auftaucht, ist die Anbindung an gesamtgesellschaftliche Debatten und Diskurse, an Fragen zum nachhaltigen und verantwortlichen Umgang mit Heterogenisierung und Homogenisierung.

„Aber das ist wirklich nicht unser Problem ... wir sind doch nicht für die ganze Gesellschaft zuständig und verantwortlich ...“ sagt vielleicht der zwangsverpflichtete Teilnehmer eines Diversity-Trainings oder der Geschäftsführer/ Betriebsleiter/ Abteilungsleiter/ Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens! Glaube ich nicht!

Die alten Grenzen und Spaltungen von privat und öffentlich, persönlich und beruflich, Profit und Nonprofit, politisch und ökonomisch ... u. v. m. wurden längst aufgeweicht.

Engagement lässt sich nicht mehr entlang alter Grenzsyste me entfalten.

Eine angemessene Gestaltung und Steuerung von Change-Prozessen muss die Interdependenz psychischer, sozialer und organisationaler Prozesse im Blick behalten können. Wenn Diversity auf allen Systemebenen verankert und quasi tiefenwirksam werden kann, kann auch die Reichweite von Diversitätskonzepten und -aktivitäten viel kreativer und nachhaltiger genutzt werden, als wir es uns bisher erlauben. Die Angst vor möglichen Konflikten in der Beanspruchung von Diversitäts-Erkundungen (be)hindert leider die kreative Neugier. Gestaltungsprozesse brauchen Initiierung, aber auch Stabilisierung. Wir sind noch im Probelauf! Wir brauchen Diversity-to stay!

### **Autorin**

**Verena Bruchhagen**, Wiss. Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Managing Gender & Diversity“, zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge zum Thema, seit 2001 Konzipierung und Durchführung des wissenschaftlichen Weiterbildung-Lehrgangs „DiVerison: Managing Gender & Diversity“.

**Kontakt:** [Verena.Bruchhagen@tu-dortmund.de](mailto:Verena.Bruchhagen@tu-dortmund.de)

**Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)