



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Von mainstreaming gender zu diversity management?

Gleichstellungspolitiken in der EZA zwischen
emanzipatorischem Aufbruch und Managementstrategien?

Verfasserin

Angelika Stadelmann, BA

angestrebter akademischer Grad

Magistra (Mag.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 057 390

Studienrichtung lt. Zulassungsbescheid

Internationale Entwicklung

Betreuerin:

Univ.-Prof. Dr.ⁱⁿ Stefanie Kron, M.A.

Danksagung

...Ich habe das Schreiben an meiner Diplomarbeit immer als vielfältigen Prozess wahrgenommen und verstanden. Dieser Prozess war geprägt von kleinen Stolpersteinen und großen Erfolgserlebnissen. Diese letztere Tatsache habe ich auch meinen guten Begleiter_innen während meines ganzen Studiums und ganz besonders während des Verfassens dieser Arbeit zu verdanken. All diesen langjährigen Begleiter_innen möchte ich hiermit danken!

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern Beate und Hubert, die all die Jahre an mich geglaubt und mich immer unterstützt haben. Auch meinen Geschwistern Julia und Tobias möchte ich auf diesem Weg für ihre Unterstützung danken. Besonderen Dank gilt auch meinen lieben Freund_innen Daniel, Flo, Vicky, Martina, Michi und Petra. Die alle auf ihre Art und Weise zu dieser Arbeit beigetragen haben – Dankeschön!...

*„Der ironische Traum einer gemeinsamen Sprache
für Frauen im integrierten Schaltkreis.“*

(Haraway 1995: 33)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Forschungsinteresse und Forschungsfrage.....	3
1.2	Mein Zugang zum Thema	4
1.3	Aufbau der Arbeit	5
1.4	Methodologie	6
1.5	Methodische Vorgehensweise	7
2	Geschlechtergerechtigkeit, Gleichberechtigung, Chancengleichheit?	9
2.1	Gleichheit, Differenz und Diversität?.....	10
2.2	Geschlechtergerechtigkeit in der EZA	12
3	Gender und Diversity - multidimensionale Begriffe in feministischen Theorien	15
3.1	Die soziale Konstruktion von Geschlecht.....	15
3.1.1	Unterscheidung in <i>sex</i> und <i>gender</i>	18
3.1.2	Geschlecht im Kontext von Diversity: Infragestellung oder Erweiterung?	20
3.2	Der Begriff der Diversität.....	24
3.2.1	Inhalte von Diversity	26
3.2.2	Diversitätspolitik(en)	29
3.3	Intersektionalität zwischen Gender und Diversity	32
3.4	Das Verhältnis von Gender und Diversity	35
4	Gender Mainstreaming und Diversity Management	39
4.1	Der Gender Mainstreaming Ansatz.....	39
4.1.1	Herkunft und historische Entwicklung	41
4.1.2	Ziele von Gender Mainstreaming.....	42
4.1.3	Strategien und Instrumente von Gender Mainstreaming	43
4.1.4	Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen.....	50
4.1.5	Kontroversen um das Konzept von Gender Mainstreaming	53

4.2	Der Diversity Management Ansatz	58
4.2.1	Herkunft und historische Entwicklung	59
4.2.2	Ziele und Strategien von Diversity Management	61
4.2.3	Instrumente von Diversity Management	65
4.3	Die Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen	67
4.3.1	Das „Online-Tool Diversity“	70
4.3.2	Der politisierte Diversity Ansatz	73
4.3.3	Kontroversen um das Konzept von Diversity Management	80
4.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Gender und Diversity Strategien	86
4.5	Ein Konzeptvergleich	86
4.5.1	Gemeinsamkeiten	87
4.5.2	Unterschiede	89
4.6	Potentiale eines Diversity Mainstreaming?	93
5	Gender und Diversity Ansätze in der EZA Praxis	98
5.1	Der Gender Mainstreaming Ansatz in der EZA	98
5.1.1	Potentiale und Einschränkungen von Gender Mainstreaming für die EZA	100
5.2	Das Diversity Konzept in der EZA	103
5.2.1	Transformatives Gender und Diversity Training	107
5.3	Diversity Management auch für NGOs?	109
5.3.1	Tagung: Gender und Diversity Strategien in der EZA	110
5.3.2	Gender und Diversity in der GIZ	112
5.3.3	Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen	115
5.3.4	Zusammenfassung der Tagung	120
6	Ausblick: Gender- und/oder Diversity Mainstreaming? Mainstreaming beyond gender?	123

Abkürzungsverzeichnis	129
Abbildungsverzeichnis	130
Literaturverzeichnis	131
Zusammenfassung.....	141
Abstract.....	143

1 Einleitung

Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitiken stehen vor neuen theoretischen, methodologischen und politischen Herausforderungen. Herausgefordert durch die Vielfalt von Lebenslagen und dem damit verbundenen komplexen Ineinandergreifen von Privilegierungen und Diskriminierungen. Wissenschaftliche Auseinandersetzungen über die Verknüpfung und Überkreuzung von Ungleichheitsverhältnissen werden, innerhalb der Geschlechterforschung, in jüngster Zeit in Debatten um Gender und Diversity geführt. Auf einer politisch-strategischen Ebene, wird diesen Herausforderungen durch Mainstreaming Ansätze (Mainstream = Hauptstrom), in der aktuellen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitik begegnet (vgl. Smykalla/Vinz 2011: 9). Diese Arbeit beschäftigt sich mit den gleichstellungspolitischen Strategien von Gender Mainstreaming und Diversity Management im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit (EZA). Die Arbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungsorganisationen ist geprägt von institutionellen Gleichstellungspolitiken, die sich oft auf Frauenförderung beziehen. Diversity Management bzw. Mainstreaming beabsichtigt die Vielfalt von Lebensweisen und Zugehörigkeiten zu gesellschaftlichen Gruppen anzuerkennen und aufzuwerten. Ausgehend von einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis von Geschlechtertheorien und Politiken der Chancengleichheit, stellt diese Arbeit die beiden Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management in ein Verhältnis zueinander und diskutiert die verschiedenen Positionen und Kontroversen, um diese beiden Konzepte. Es wird dabei ein Fokus auf die Rolle der Kategorie Geschlecht im Kontext von Gleichstellungspolitiken gelegt. Gleichzeitig geht es darum hegemoniale Perspektiven und Machtstrukturen innerhalb der Diskurse um Gender und Diversity, in einem globalen Kontext kritisch zu reflektieren.

Politische und gesellschaftliche Wandlungsprozesse, die im Zuge von Globalisierung, weltweiten Migrationsprozessen, Alterung und Individualisierung herbeigeführt wurden, haben zu einer differenzierten Gesellschafts- und Sozialstruktur geführt. In diesen Prozessen überlagern sich alte und neue Ungleichheiten, verknüpfen sich zu neuen Formen von Ungleichbehandlung und Ausgrenzung, führen aber auch zu neuen Gegenstrategien (vgl. Lepperhoff/Rüling/Scheele 2007: 11). Der feministische Diskurs geht davon aus, dass Gesellschaften heute von mehreren Dimensionen sozialer Ungleichheit geprägt werden, von denen das Geschlechterverhältnis nur eines darstellt. Es stellt sich daher die Frage: Was sind die strukturell tragenden Kräfte der Differenz, Dominanz und Unterwerfung? Innerhalb der Geschlechterforschung, die als zentrale Analysekategorie „Geschlecht“ in den Mittelpunkt von Ungleichheitsdynamiken stellt, ist eine Debatte rund um den Begriff von

„Diversity“ bzw. „Managing Diversity“ entstanden. Die Strategie des Diversity Management wird zunehmend als konsequente Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming verstanden, um Gleichberechtigung voranzutreiben. Innerhalb der entwicklungspolitischen Praxis werden Gender Mainstreaming und Frauenförderung als zwei zentrale Strategien zur Erreichung von Gleichstellung, Gerechtigkeit, Armutsbekämpfung und Verbesserung der Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten eingesetzt. In den letzten Jahren wird aber deren Wirkungsweise, als effektives Instrument für Gleichstellung, immer mehr in Frage gestellt. Nicht nur unterschiedliche Begriffsdefinitionen, Instrumente und konzeptionelle Ansätze wie z.B. Queer –Theorie¹ oder die kritische Männerforschung sorgen immer wieder für Kontroversen, auch die Forderung nach der Einführung eines Diversity Mainstreaming, unter anderem in die entwicklungspolitische Praxis, führt zu einem kritischen Nachdenken über gleichstellungspolitische Bemühungen in internationalen Kontexten.

Dabei stellt das Verhältnis von wissenschaftlicher Theoriebildung und Praxis ein ständig umkämpftes Terrain dar, denn Geschlechterforschung entstand aus Kontroversen und politischen Forderungen der Frauenbewegung und anderen sozialen Bewegungen. Geschlechterpolitische Ziele und Strategien können nicht losgelöst von feministischer Theoriebildung verstanden werden. Geschlechtertheorien und geschlechterpolitische Praxis stehen immer in einem Spannungsverhältnis, welches es gilt zu thematisieren. So findet die Weiterentwicklung und Etablierung der Strategie Gender Mainstreaming nicht parallel zu wissenschaftlichen Debatten um die (De-)Konstruktion von Geschlecht, Körper, Sexualität und um Intersektionalität statt, sondern sie ist auch immer gleichzeitig mit gleichstellungspolitischer Institutionalisierungen und Professionalisierungen von Akteur_innen² mit ihnen verwoben (vgl. Smykalla 2010: 16). Das Aufgreifen der Strategie von Gender Mainstreaming in den Diskurs der Geschlechterforschung ist daher nur sehr zögerlich erfolgt und wenn, dann meist in ablehnender Weise, da dieser bisherige Erfolge der Frauenrechtsbewegungen unterlaufen würde. Dies hat sich ein Stück weit geändert, da inzwischen ein reger, konstruktiver Diskurs rund um die Strategie Gender Mainstreaming entstanden ist. Diese Arbeit konfrontiert die beiden Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management miteinander und möchte zur bisherigen Debatte um gleichstellungspolitische Strategien somit einen kritischen Beitrag leisten.

¹ Der Begriff „queer“ ist nicht unumstritten. Seit den 1990er Jahren erfolgt eine Resignifikation dieses vormals negativ konnotierten Begriffes. Er beschreibt nicht ausschließlich „schwul/lesbisch“ zu sein, vielmehr interveniert der Begriff in klare Dichotomien und verweist auch auf andere marginalisierte Positionen von Sexualität und Geschlecht, darunter Transgender, Transsexualität oder Intersexualität (vgl. Haschemi 2011: 18)

² Der Unterstrich „_“ versucht das starre Konstrukt der Zweigeschlechtlichkeit aufzubrechen und Raum zu schaffen für nichtnormative Positionen.

1.1 Forschungsinteresse und Forschungsfrage

In der wissenschaftlichen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdebatte ist eine zunehmende Verschiebung von Gender, hin zu Diversity Ansätzen, zu beobachten. Gleichzeitig wird aus feministischer Perspektive ein Bedeutungsverlust der Kategorie „Geschlecht“ befürchtet (vgl. Lepperhoff/Rüling/Scheele 2007: 9). Diese Verschiebung ergibt sich unter anderem aus der Unzufriedenheit mit der Wirkungsweise aktueller Gleichstellungsmechanismen, wie z.B. die Strategie des Gender Mainstreaming (vgl. Bruchhagen/Koall 2005: 1). Größeres Potential, bezüglich der Erreichung von Gleichstellung, wird Diversity Management zugeschrieben, da die Berücksichtigung verschiedener Diversitätskategorien, den heutigen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Bedingungen, besser Rechnung tragen kann, als die alleinige Fokussierung auf Geschlecht. Das Konzept von Diversity beinhaltet zwar immer noch die Kategorie Gender, erweitert sie aber um Komponenten wie „Race“³, Klasse, Sexualität, Alter etc. Der Diversity Ansatz steht für eine modernisierte Gleichstellungspolitik, welche den Gender Mainstreaming Ansatz mehr und mehr ersetzen soll.

In dieser Arbeit werden die gleichstellungspolitischen Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management gegenübergestellt. Es handelt sich dabei nicht um eine polarisierende Gegenüberstellung beider Strategien – dies erscheint mir aufgrund der Unterschiedlichkeit beider Konzepte – nicht zielführend. Ich möchte vielmehr die verschiedenen Positionen und Kontroversen herausarbeiten, um Diskurse sichtbar zu machen, die sich um Gender und Diversity bzw. Gender Mainstreaming und Diversity Management zentrieren. Feministische Theoriendebatten, um die Konzepte von Gender und Diversity, sollen aufgearbeitet werden.

„Das Konzept des Managing Diversity, in dem Geschlecht mit anderen sozial-strukturell bedingten Ungleichheitslagen wie Klasse, Ethnizität, Region etc. verknüpft ist, scheint möglicherweise besser (als Gender Mainstreaming, Anm. R.F.) geeignet, um die tradierten bipolaren Denkgewohnheiten und Deutungsmuster aufzubrechen.“ (Leithner 2005 zit. nach Frey 2007a: 129)

Dieser Annahme soll mit der Analyse, zum einen von Gender und zum anderen von Diversity, nachgegangen werden. Im oben erwähnten Zitat, findet sich eine heute gängige Sichtweise wieder, in der Gender eindimensional als Geschlecht gefasst wird, welches erst mit einem Diversity Ansatz mit verschiedenen Merkmalsdimensionen aus seiner Dualität herauswachsen kann (vgl. Frey 2007a: 129). Des Weiteren stellt sich die Frage, warum in der entwicklungspolitischen Praxis, die keineswegs unumstrittene Gender Mainstreaming Strategie, ersetzt werden soll durch Diversity Management? Warum wurden und werden

³ Im Deutschen meist mit „Ethnizität“ oder „Rasse“ übersetzt. Aufgrund zahlreicher Kontroversen bezüglich problematischer politischer Bestzungen beider Begriffe belasse ich den Begriff im Englischen.

Diversity Ansätze, für die Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik immer wichtiger?
Es ergibt sich also folgende Forschungsfrage:

Inwieweit kann das Konzept von Diversity (Management/Mainstreaming), innerhalb der entwicklungspolitischen Praxis, eine Erweiterung des Gender Mainstreaming Konzeptes darstellen?

- Ist Diversity Management umfassender als Gender Mainstreaming, da mehrere Ungleichheitsfaktoren gleichzeitig in den Blick genommen werden?
- Inwieweit bedingen Gender und Diversity einander? Inwieweit enthält Gender nicht auch schon Diversity und umgekehrt?
- Wo liegen die jeweiligen Fokusse? Wie sind die beiden Ansätze konzeptionalisiert? Wo liegen Gemeinsamkeiten und wo die Unterschiede?
- Welches Potential kann ein Diversity Mainstreaming, innerhalb der entwicklungspolitischen Praxis, haben?

1.2 Mein Zugang zum Thema

Theoretisch verorte ich meine Arbeit innerhalb der kritischen, feministischen Entwicklungspolitik. Ich beziehe mich vor allem auf Wissensbestände, die innerhalb von queeren, feministischen, postkolonialen und kritisch – *weißen*⁴ Perspektiven entstanden sind. Mein Verständnis von Gender ist vor allem geprägt durch Überlegungen von Gayle Rubin, Donna Haraway, Judith Lorber und Judith Butler. Meine Kritik an „hegemonialen Wissensbeständen zu Gender“ beziehe ich vor allem aus feministischen Perspektiven aus dem „Süden“ und dem nordamerikanischen Raum. Hier sind vor allem bell hooks (1981), Chandhra Mohanty (1984) und Thrinh T. Minh-Hà (2010) zu nennen. Was aber macht eine postkoloniale Perspektive aus? Dazu zählt nicht nur die Frage nach den Herrschaftsmustern zur Zeit des Kolonialismus, sondern insbesondere auch

„Denkweisen und Wissensformationen, die bis heute in nahezu allen wissenschaftlichen Disziplinen hegemonial sind und die Europa unreflektiert als Zentrum und den Rest der Welt im Verhältnis dazu als Peripherie, als weniger entwickelt oder als das 'Andere' begreifen.“ (vgl. Hall zit. nach Lorey 2011: 13)

Diese Konzeption bringt es mit sich, dass bis heute nach wie vor Vorstellungen verbreitet sind, die davon ausgehen, dass sich eindeutige Grenzen zwischen hegemonialen Zentren und Peripherien markieren lassen. Der „Norden“ stellt sich selbst in ein hierarchisches Verhältnis zum „Süden“ ohne zu sehen, dass es „den Norden“ nur durch die Kategorie des

⁴ *Weiß* wird hier kursiv geschrieben, da auf den Konstruktionscharakter aufmerksam gemacht werden soll.

„Südens“ geben kann d.h. dem Begriff „Norden“ ist der „Süden“ immanent und kann nicht von diesem getrennt gesehen werden (vgl. Lorey 2011: 13). Der Diskurs über Gender und Diversity in der EZA ist in diesem Spannungsverhältnis angesiedelt, vor allem wenn es um die Frage nach einem universellen Gültigkeitsanspruch von Gender und Diversity Strategien in der entwicklungspolitischen Arbeit geht. Mit einer postkolonialen Perspektive können historische Zusammenhänge, Kontinuitäten und Machtverhältnisse sichtbar gemacht werden und darauf hingewiesen werden, dass Gender noch weitere Dimensionen als „nur“ das zweigeschlechtliche System enthält. Damit ist die Öffnung zu internationaler Solidarität möglich und Entwicklung kann nicht nur als Defizit des „Südens“ sondern als gemeinsames Projekt verstanden werden (vgl. Schiederig 2011: 37). Meine Arbeit ist angesiedelt an der Schnittstelle zwischen feministischer Erkenntnistheorie und entwicklungspolitischem Gender und Diversity Diskurs. Die Debatten um Diversity stellen die bisherigen gleichstellungspolitischen Bemühungen in Frage bzw. fordern diese heraus. Ideen und Ansätze aus den sogenannten Diversity Politics, sollen helfen diesen Diskurs nachzuzeichnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Grundkonzepten von Gender und Diversity, deren Verhältnis zueinander, sowie deren Verankerung in der EZA. Im ersten Kapitel meiner Arbeit geht es um die Frage: Was ist Gender? Was ist Diversity? Es werden Dimensionen von Gender und Diversity vorgestellt. Postkoloniale Theorien werden helfen, den Gender und Diversity Diskurs, wie er innerhalb der Entwicklungspolitik geführt wird, kritisch zu beleuchten.

Im darauffolgenden zweiten Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse zur Konzeptionalisierung von Gender und Diversity, in die jeweiligen gleichstellungs- und antidiskriminierungspolitischen Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management eingebettet. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und in einem weiteren Schritt, erste Überlegungen zu Diversity Mainstreaming angestellt.

In einem dritten und letzten Teil werden dann Überlegungen bzw. Impulse für die Integration von Gender und Diversity Ansätzen, in die Arbeitsfelder von EZA, vorgenommen. Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Frage nach der praktischen Anwendungen der „Politik der Vielfalt“, vor allem im Non-Profit Bereich. Die Organisationen verbinden dabei Diversity-Maßnahmen im internen Personalmanagement mit auf die Unterschiedlichkeit ihrer Klientel

und Kund_innen ausgerichteten Politiken der Vielfalt nach außen. Wie sieht der konkrete Nutzen von Diversity in diesen Politiken der Vielfalt aus?

1.4 Methodologie

Um die von mir gestellte Forschungsfrage bestmöglich beantworten zu können, ist die Arbeit in drei aufeinander aufbauende Teile gegliedert. Ausgehend von feministischen Entwicklungstheorien möchte ich mich mit den Diskursen und Debatten, um den Gender-Ansatz in der Entwicklungspolitik, befassen. Ein weiterer wichtiger theoretischer Rahmen für meine Arbeit bilden Überlegungen zu *Gender und Entwicklung* aus einem Blickwinkel des postkolonialen Feminismus. Vor allem geht es hier darum Zentren der „Wissensproduktion“ in den Blickwinkel nehmen zu können. Wichtige Arbeiten und Erkenntnisse stammen hierzu von Chandra Mohanty, bell hooks und Thrinh T. Minh-Hà sowie von Judith Butler. Butler bezieht sich zwar nicht direkt auf den entwicklungspolitischen Kontext, kann aber als wichtige Vordenker_in für eine kritische Sichtweise auf die Konzeption von Gender in der EZA angesehen werden. Auch die Arbeiten und Überlegungen von Regina Frey (2007c, 2003, 2000), die sich vor allem kritisch mit der Konzeption von Gender in der EZA auseinander setzen, finden hier Eingang in meine Überlegungen.

Den zweiten großen theoretischen Rahmen bilden die sogenannten Diversity Studies. Hier vor allem die Arbeiten, die sich mit dem Verhältnis von Gender und Diversity auseinandersetzen. Hierzu zählen wichtige Arbeiten, wie der Sammelband von Sünne Andresen „Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar“, sowie der Sammelband „Diversity Outlooks“ von Koall, Bruchhagen und Höher, welche sich beide mit den aktuellsten Debatten beschäftigen. Wichtige Arbeiten zu dem Thema kommen auch aus den Politikwissenschaften, wo es vor allem um die Frage nach der Verortung von Geschlecht, Diversity und Intersektionalität geht.⁵ Die Diversity Politics - meint die politische Gestaltung von gesellschaftlicher und individueller Vielfalt (Diversity) und die politikwissenschaftliche Auseinandersetzung mit derselben. Theoretisch zielt Diversity Politics auf eine Verknüpfung von Diversity mit Fragen der politischen Steuerung. Auf praktischer Ebene bedeutet dies ganz konkret eine Übertragung des Diversity-Ansatzes aus der Privatwirtschaft in den gesellschaftspolitischen Bereich⁶ (vgl. Lepperhoff 2009: 137).

In Bezug auf die Konzepte Gender Mainstreaming und Diversity Management und deren Anwendung in der EZA muss gesagt werden, dass zum Thema „Gender Mainstreaming in

⁵ siehe Schwerpunktausgabe von 2007 - Femina Politica zum Thema Gender und Diversity Politics

⁶ z.B. auf Verwaltungen, Parteien, Verbände und Nichtregierungsorganisationen

der EZA“ zahlreiche Publikationen erschienen sind. Auch die kritische Auseinandersetzung, mit derselben, ist ausführlich behandelt worden. Das Feld des Diversity Ansatzes innerhalb der EZA kann als ein relativ junges Beschäftigungsfeld angesehen werden. Vor allem im deutschsprachigen Raum ist Diversity Management eher in der privatwirtschaftlichen Unternehmenskultur verankert. Dennoch findet die Idee von Diversity und deren Strategie des Diversity Management, auch immer mehr Anklang im NGO-Sektor. Innerhalb der EZA ist eine rege Diskussion um die Konzepte Gender und Diversity, und hier vor allem deren Verhältnis zu einander, entstanden. Dies führte dazu, dass sich bisher nur sehr wenige Organisationen⁷ mit der Umsetzung von Diversity Ansätzen in ihrer entwicklungspolitischen Praxis auseinandergesetzt haben. In diesem Sinne kann diese Arbeit als ein Beitrag zu dieser aktuellen Diskussion um Gender Mainstreaming und Diversity Strategien in der EZA gesehen werden.

1.5 Methodische Vorgehensweise

Um die von mir gestellte Fragestellung und das von mir gewählte Thema bearbeiten zu können, wird eine theoretische Annäherung an den Gegenstand „Gender & Diversity“, auf Basis von Fachliteratur vorgenommen. Hierzu dienen vor allem Überlegungen aus den Bereichen der kritischen Entwicklungstheorie und den Diversity Politics. Die Diversity Studies sind noch ein relativ junges Forschungsfeld und finden nur sehr langsam Eingang in sozialwissenschaftliche Theoriebildungen. Ausreichend Fachliteratur findet sich hingegen zu den beiden Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management. Gender Mainstreaming ist schon länger eine kontrovers diskutierte Strategie innerhalb der Entwicklungsforschung. Dazu zählen vor allem Arbeiten von Mohanty und Spivak. Das Konzept von Diversity Management wird vor allem innerhalb der Human-Ressourcen Ansätze der Wirtschaftswissenschaften schon seit längerem behandelt. Ursprünglich aus den USA stammend, findet es auch im deutschsprachigen Kontext immer mehr Anerkennung.

Da, wie bereits vorher schon angedeutet, die Konzepte von Diversity noch relativ jung sind, vor allem im Bereich der Sozialwissenschaften, beziehe ich meine Überlegungen aus sogenannter „Grauer Literatur“. Hierzu zähle ich die Tagungsdokumente und Abstracts der Tagung zum Thema „Gender & Diversity Strategien: Entwicklungszusammenarbeit und Perspektiven postkolonialer Theorie. Kritik, Konzepte, Praxen, Netzwerke“, welche im Mai 2011 in Berlin stattgefunden hat. Dazu eingeladen waren Vertreter_innen unterschiedlicher

⁷ Eine Ausnahme bildet die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die als Voreiter_in in deutschsprachigen Raum zu nennen ist.

Organisationen, unter anderem auch die GIZ, welche hier erstmalig das Diversity Konzept, auch für die EZA versucht hat zu konzipieren. Abschließend wurde ein umfassendes Tagungsdokument verfasst, welches veröffentlicht wurde und mir damit zur Analyse zur Verfügung stand. Anhand dieses Tagungsdokumentes war es mir möglich die aktuellen Diskurse um Gender und Diversity in der EZA nach zu zeichnen. Meine Überlegungen zu Gender und Diversity Strategien in der EZA wurden zusätzlich bereichert durch die teilnehmende Beobachtung an einem Gender und Diversity Workshop und dem Besuch einer Diskussionsrunde zum Thema „Gender Mainstreaming – Worthülse oder effektives Instrument für Chancengleichheit?

Der Workshop zum Thema „Gender, Diversität und Intersektionalität in der Entwicklungszusammenarbeit“ fand in Wien statt. Hier ging es vor allem um die Neu-positionierung von Gender innerhalb von Diversity und Intersektionalität und die Frage nach der Umsetzung in die Praxis. Zusätzlich fand im April 2013 eine Diskussionsrunde zum Thema „Gender Mainstreaming – Worthülse oder effektives Instrument für Chancengleichheit? Statt. Dieser wurde vom VIDC (Wiener Institut für Internationalen Dialog und Zusammenarbeit), dem Ludwig Boltzmann Institut und der ADA (Austrian Development Agency) organisiert. All diese oben genannten Veranstaltungen lassen einen Paradigmenwechsel der gleichstellungspolitischen Bemühungen, innerhalb der Entwicklungspolitik, vermuten. Anhand dieser Diskussionsrunde konnten weitere Erkenntnisse gewonnen werden bezüglich der aktuellen Debatten um Gender und Diversity Strategien in der EZA. Mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung wurde versucht den von mir festgelegten Untersuchungsgegenstand von innen heraus zu verstehen. Dadurch war es mir möglich zu analysieren, welche Ideen und Vorstellungen von Gender und Diversity ausgewählte Vertreter_innen verschiedener österreichischer NGOs vertreten. Durch die begrenzte Teilnehmer_innen Zahl an diesen Workshops und Diskussionsrunden ist es natürlich nicht möglich generelle Aussagen zu treffen, dennoch bieten solchen Workshop die Möglichkeit eine Momentaufnahme machen zu können. Der Ausgangspunkt einer teilnehmenden Beobachtung ist in der Regel der Einzelfall, von dem aus zu allgemeinen oder vergleichenden Aussagen geschritten wird (vgl. ebd.: 6). Bei einer teilnehmenden Beobachtung können sich die Beobachter_innen in das zu beobachtende Setting begeben und aktiv daran teilnehmen (vgl. Schöne 2003). Durch eine fokussierte Beobachtung wurde die Perspektive auf das Thema Gender und Diversity in der EZA eingeeengt und auf die Fragestellung besonders bedeutenden Probleme und Prozesse gelenkt (vgl. Schöne 2003: 5).

2 Geschlechtergerechtigkeit, Gleichberechtigung, Chancengleichheit?

Was bedeutet was? Gleichstellung, Gleichberechtigung, Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Vielfalt. Dies alles sind Ziele, welche mit unterschiedlichen Strategien versucht werden zu erreichen. Die Strategie Gender Mainstreaming hat die Geschlechtergerechtigkeit zum Ziel und Diversity Management vor allem die Nichtdiskriminierung von unterschiedlichen Personen und die Förderung der Vielfalt. Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Gleichstellung werden oft synonym mit der Strategie des Gender Mainstreaming verwendet. Gleichberechtigung wird heutzutage vermehrt als Chancengleichheit konzipiert und verstanden („equality of opportunity“) d.h. Gleichstellungspolitik soll vor allem gleiche Bedingungen für alle schaffen bzw. Individuen und Gruppen vor Diskriminierungen schützen. Damit verbunden sind Begriffe wie „Fairness“, „Toleranz“ oder „die selben Chancen im Leben haben“ (vgl. Squires 2003: 3). Ein liberaler egalitärer Ansatz von Gleichheit bzw. Gleichberechtigung beinhaltet die Vorstellung, dass es bei Chancengleichheit vor allem um (Aus)wahl („choice“) und Verantwortung gehen muss. Dies bedeutet auch, dass Gleichberechtigung zu etwas geworden ist „was man sich verdienen kann und muss“ (vgl. ebd.: 9). Dieser Ansatz nimmt an, dass eine klare Trennung gemacht werden kann zwischen Talent und Ambitionen auf der einen Seite und das jeweils individuell Erreichte auf der anderen Seite. Des Weiteren fehlen dieser liberalen, egalitären Perspektive von Gleichberechtigung meist Theorien der Ungleichheit, sodass sie meist den Ursprung von Ungleichheiten kaum in den Blick bekommen. Die Förderung von Gleichheit wird meist Marktmechanismen untergeordnet. Materielle und finanzielle Verteilung, nicht Umverteilung, sind wichtiger als eine Neu-verteilung von Macht und Status. Für eine Gleichstellungspolitik bedeutet dies, dass die Individuen in ihren jeweiligen Restriktionen gefördert werden sollen (vor allem mit bestimmten Gesetzen) und eine faire Verteilung von Möglichkeiten soll geschaffen werden. Kritik an diesem Ansatz kommt vor allem von Vertreter_innen einer Politik der Anerkennung, welche vor allem eine Identitätspolitik gegenüber von Gleichstellungsbemühungen vertreten. Eine der zentralsten Aussagen ist jene darüber, dass wenn alle Bürger_innen als gleich angesehen werden, dies nicht gleichbedeutend ist mit Gleichstellung, dies zeigt sich vor allem in der unterschiedlichen Anwendung und Auswirkungen von Gesetzen. Was bedeuten diese Ansichten über Gleichstellung bzw. Gerechtigkeit für die Konzepte von Gender und Diversity?

Auf die Auswirkungen neoliberaler Politik und Ökonomie, auf die Instrumente der Gleichstellung geht Soiland (2009) ein. Sie untersucht das Verhältnis von Gender und

Diversity und geht der Frage nach, was mit gleichstellungspolitischen Forderungen im Kontext neoliberaler Umstrukturierungen passiert, gerade in Bezug auf die Produktion und Reproduktion. Soiland argumentiert, dass Diversity als Fortführung einer problematischen Konzeption von Geschlecht verstanden werden muss. So beschäftigt sie sich eingehend seit dem Beginn der 90er Jahre mit der Entwicklung der Gleichstellungspolitik insgesamt. In diesem Zusammenhang spricht sie von einer „Verengung in der Geschlechterpolitik“ (Soiland 2009: 37). Diese besteht aus einem Abrücken vom Ziel der umfassenden Gleichstellung⁸, hin zu einer sogenannten „bedingten Chancengleichheit“. Diversity wird als Endpunkt in diesem Prozess bezeichnet (vgl. Soiland 2009: 38).

„Dieser bedingte Chancengleichheitsansatz geht vielmehr davon aus, dass, wenn auf allen Ebenen Diskriminierung, und das heißt in dieser Logik, Vorurteile und veraltete Geschlechterstereotypen, überwunden sind, sich die repräsentative Gleichheit von alleine ergeben werde.“ (Soiland 2009: 38)

Die Überwindung der Geschlechterstereotype kann und soll individuell erfolgen und gefördert werden (z.B. über Gender- und Diversitytrainings). Wie sich das Gerechtigkeitsverständnis innerhalb des Feminismus verändert und wie sich Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der EZA konstituiert hat, ist Thema der nun folgenden Überlegungen.

2.1 Gleichheit, Differenz und Diversität?

Der Begriff der „gender equality“ ist innerhalb der Genderforschung kontrovers diskutiert worden vor allem das Dilemma von Gleichheit⁹ und Differenz.¹⁰ Im Diskurs um Gleichheit oder Differenz spiegeln sich auch die Debatten von liberal, egalitären Ansätzen und von Vertreter_innen der Politik der Anerkennung wieder. Der Kampf um Gleichstellung stand immer schon zwischen den zwei Positionen; von dem Recht Gleich zu sein und auch so behandelt zu werden und dem Recht Anders bzw. different zu sein und daher anders behandelt zu werden. Die Debatte zwischen „Gleichheit“ oder „Differenz“ soll hier nicht aufgerollt werden, es wurden nur kurz die zwei Positionen dargestellt, um verständlich zu machen warum sich ein dritter Weg entwickelt hat, nämlich jener der Diversität. Diversity kann somit als Dritter Weg verstanden werden, der sich neben dem sogenannten Gleichheitsfeminismus und dem Differenzfeminismus entwickelt hat, einer sogenannten ‚strategy of displacement‘ (Squires 2003: 15). Die Debatten um Geschlechtergleichheit können in drei unterschiedliche Phasen eingeteilt werden: (1.) „Gleiches Recht für Frauen wie für Männer, vor allem vor dem Gesetz (=Gleichbehandlung), (2.) Affirmative Action

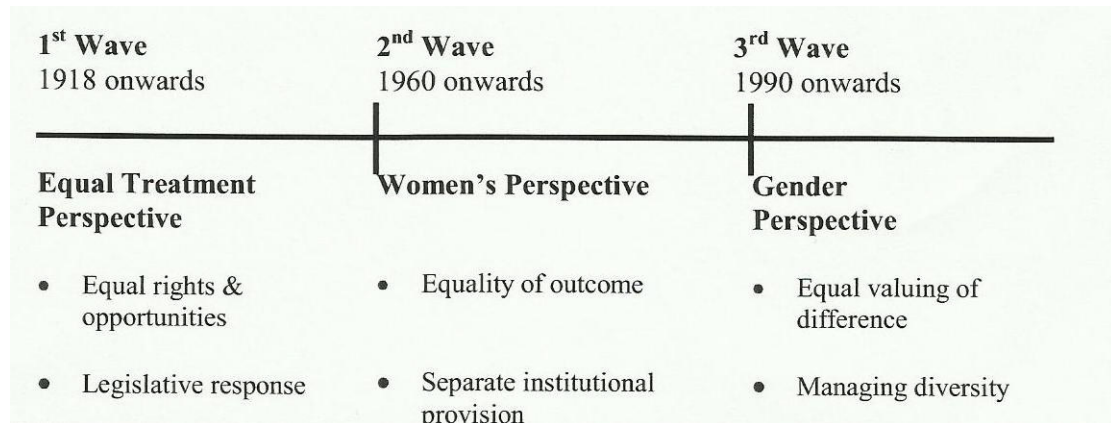
⁸ Hierzu zählt der repräsentative gleiche Zugang beider Geschlechter zu den Ressourcen Zeit, Geld und Entscheidungsmacht (vgl. Soiland 2009: 38)

⁹ Forderung „Gleichheit von Frauen und Männern“

¹⁰ Anerkennung der „Geschlechterdifferenz“

(AA)¹¹ und Frauenförderung und (3.) Gender Strategien, die Frauen und Männer in ihrer Vielfalt wahrnehmen und fördern sollen (z.B. Gender Mainstreaming).

Abbildung 1: Northern European Equality Timeline



Quelle: Christine Booth 2003 zit. nach Squires 2003: 16

Gleichberechtigung ist nicht alleine durch Gerechtigkeit zu erreichen, sondern es sind Sonderrechte notwendig. „Das emanzipatorische Potential liegt in der Überwindung von Ausschluss und der Anerkennung von Frauen als gleichen und differenten Rechtssubjekten.“ (Wichterich 2009: 40) Ein feministisches Verständnis von Gerechtigkeit beruht auf zwei Grundsätzen: (1.) dem der universellen Gleichheit vor Recht und Gesetz und (2.) der Privilegierung der Bedürftigen d.h. die Schwachen müssen mehr Rechte, Ressourcen, Macht etc. bekommen. Frauen bräuchten ungleiche Rechte, in Form von positiver Diskriminierung und Umverteilung, da der liberale Fokus auf Rechtsgleichheit ignorierte, dass gleiche Regeln und Maßnahmen für Ungleiche die Stärkeren stärker machen und Ungleichheiten vergrößern (vgl. Wichterich 2009: 45). Rechtsaktivist_innen formulieren daher in ihren Forderungen immer häufiger „Geschlechtergerechtigkeit“ statt „Geschlechtergleichheit“. Der Diversity Ansatz hingegen forciert die Gleichberechtigung bzw. Gleichbehandlung aller, unabhängig ihres Geschlechtes, des Alters, der sexuellen Orientierung etc. geht somit weiter als die Forderung nach Geschlechtergerechtigkeit. In der Praxis sieht es aber häufig so aus, dass nur bestimmte Kategorien gefördert werden und hier steht meistens die Kategorie Gender an erster Stelle. Für die Gleichstellungspolitik hingegen bedeutet dies eine Erweiterung der Perspektive auf multiple Ausgrenzungs- bzw. Diskriminierungsfaktoren. Im nächsten Abschnitt wird nun speziell auf die Bedeutung von Gleichstellungspolitik in der EZA näher eingegangen.

¹¹ Auch positive Diskriminierung genannt, hierzu zählt z.B. die Einführung einer Frauenquote in Führungspositionen.

2.2 Geschlechtergerechtigkeit in der EZA

Geschlechtergerechtigkeit ist und bleibt ein zentrales Thema auf der Weltagenda und ist eine Herausforderung für die EZA. Die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit ist innerhalb der EZA, unter anderem in den Millenniumsentwicklungszielen (MDGs) der Vereinten Nationen (VN)¹², im Monterrey Konsens¹³ und der Europäischen Union (EU) verankert und schon lange ein erklärtes Ziel vieler entwicklungspolitischer Institutionen und Organisationen. Geschlechtergerechtigkeit wird als Ziel und Verpflichtung der EZA in den drei oben genannten Richtlinien nur folgendermaßen berücksichtigt: In den MDGs fokussieren zwei Ziele explizit auf Frauen, nämlich das MDG Ziel 3, welches sich darauf verpflichtet die Einschulungsraten von Mädchen zu erhöhen und das MDG Ziel 5, welches zum Ziel hat die Müttersterblichkeit zu verringern. Im Monterrey Konsens wird an zwei Stellen explizit die Geschlechtergerechtigkeit als Zielvorstellung formuliert, in § 19 wurde die Empfehlung für Gender Budgeting festgehalten und § 64 betont, dass „*mainstreaming gender policies into development policies at all levels and all sectors*“ (United Nations 2003 zit. nach Gubitzer u.a. 2008: 37) nötig ist. Geschlechtergerechtigkeit wurde auch als Politikziel der EZA der EU formuliert (vgl. Gubitzer u.a. 2008: 36gf).

Um die Geschlechtergerechtigkeit zu fördern, haben Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Geber_innenorganisationen nach einer langen Phase der gezielten Frauenförderung vor allem die Strategie des Gender Mainstreaming in ihre Organisationskultur aufgenommen. D.h., dass alle Programme und Maßnahmen mit einem Rückgriff auf die Gender Perspektive durchgeführt werden müssen. Gender Mainstreaming besteht aus einem Set von Instrumenten und Methoden, welche helfen sollen eine Gender Perspektive in alle Inhalte von Planungsinstrumenten zu bringen. Mainstreaming wird meist als transformatives bzw. revolutionäres Konzept gegenüber Anti-Diskriminierungs- und Gleichbehandlungskonzepten der Vergangenheit wie z.B. AA präsentiert (vgl. Squires 2007: 45). Mit Mainstreaming Prozessen wird die „Norm“ selber angegriffen und verändert. In Bezug auf die Ursachen von Ungleichheiten, zielen Mainstreaming Prozesse darauf ab, sie zu entdecken, zu analysieren und zu verändern bevor sie sich wiederum reproduzieren können. Die Definitionen und Interpretationen von Gender als Kategorie und Gender Mainstreaming als Strategie, Methode und Instrument, variieren in der Praxis sehr stark.

¹² „Gender equality is a necessary element to secure sustainable livelihoods of women, men and their children. Gender Equality is not only a goal in itself, but is also necessary to achieve all eight Millennium Development Goals.“ (GIZ 2009: 4)

¹³ Internationale Konferenz über Entwicklungsfinanzierung in Mexiko 2002

Es konnten bisher einige Fortschritte in der Gleichstellungspolitik erzielt werden, dennoch hat die Bekämpfung der Frauenarmut bislang nur unzureichende Erfolge gebracht (vgl. VENRO 2010, Maral-Hanak 2011; OEZA 2010). So muss auch die Arbeit von NGOs in den Ländern des Nordens, sowie in den Ländern des Südens daran gemessen werden, wie sie Geschlechtergerechtigkeit bislang durch Frauenförderung und Gender Mainstreaming herstellen. Im Selbstverständnis vieler NGOs ist Geschlechtergerechtigkeit bereits zentraler Bestandteil ihrer Arbeit. In der entwicklungspolitischen Debatte herrscht Einigkeit über die Tatsachen, dass Frauen in allen Gesellschaften strukturell diskriminiert werden und besonderen Belastungen ausgesetzt sind. Des Weiteren sollen Frauen Schlüsselpositionen zukommen in Entwicklungsprozessen und die Strategien Frauenförderung und Gender Mainstreaming komplementär eingesetzt werden, um Geschlechtergerechtigkeit herzustellen (vgl. VENRO 2010: 7). Dennoch blieben und bleiben die Erwartungen bezüglich des Abbaus von Ungleichheiten weit hinter den gesteckten Zielen. Eine der Ursachen könnte in der Entwicklung der Frauen- und Genderansätze innerhalb der vergangenen drei Jahrzehnte liegen. Immer noch dominieren, vorwiegend aus dem „Norden“ stammende, Vorstellungen über Geschlechterverhältnisse und ihre jeweiligen Ungleichverhältnisse. Trotz der Verankerung von Gender Mainstreaming Strategien in der Programmatik der NGOs gestaltet sich die Umsetzung langsam und mit wenig Nachdruck in der Organisationskultur selbst. Vielfach fehle es an politischem Wille, so dass die nötigen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen nicht bereitgestellt werden. Dies wiederum verdeutliche die mangelnde Priorität, die dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit in vielen Entwicklungsorganisationen tatsächlich beigemessen werde (vgl. VENRO 2010: 7). Es fehlt aber oft nicht nur der politische Wille, sondern es bestehen konzeptionelle Unklarheiten darüber was unter „Frauen“, „Gender“ oder „Frauen- und Gender Mainstreaming“ zu verstehen ist. Dies führt zu mangelnden Erfolgen in der Umsetzung. In der entwicklungspolitischen Projektarbeit wird unter dem Label „Gender Mainstreaming“ oftmals Frauenförderung betrieben, was wiederum den Widerspruch aufzeigt, dass Gender nicht gleichbedeutend mit dem biologischen Geschlecht ist. Gender Mainstreaming thematisiert Ungleichheitslagen, dabei stehen Fragen der globalen Umverteilung im Zentrum. Diversity-Ansätze hingegen sind eher verknüpft mit Inklusion und Anerkennung von Differenzen sowie der Herstellung von Chancengleichheit. Wie Ungleichheiten zusammenwirken, wird im Kapitel 5.2. noch näher beleuchtet, wenn es darum geht Diversity Management Ansätze und ihre Strategien und Instrumente in einen gleichstellungspolitischen Diskurs einzubetten. Was aber in Zusammenhang mit Gleichstellungspolitik von Bedeutung ist, zeigen die Untersuchungen von Kimberlé Crenshaw (1989), welche aufzeigen, dass sich Menschen an den Kreuzpunkten mehrdimensionaler Verhältnisse der Ungleichheit bewegen. Eine Gleichstellungspolitik, die jede der Ungleichheiten für sich in den Blickpunkt nimmt und

gleichzeitig ihr Zusammenspiel übergeht, läuft Gefahr ihr Ziel zu verfehlen. Dies sollte im Hinterkopf behalten werden, wenn es um die Berücksichtigung und das Zusammenwirken von Kategorien innerhalb eines Diversity Management Ansatzes geht.

Zusätzlich wurde die Umsetzung der Geschlechtergerechtigkeit in einem globalen Kontext durch die Umgestaltung der EZA Struktur erschwert. Ende des 20. Jahrhunderts wurden in der EZA neue Instrumente, die unter dem Sammelbegriff Programmhilfe zusammengefasst werden, konzipiert und in die EZA Architektur aufgenommen. Dadurch haben sich die Handlungs- und Interventionsebenen verschoben. Unter Programmhilfe wird die Bereitstellung von Ressourcen an Partner_innenländer, die nicht mehr an spezifische Projekte und Aktivitäten gekoppelt sind, sondern den Partner_innenländern für generelle Entwicklungsprogramme zur Verfügung gestellt werden, verstanden (vgl. Gubitzer u.a. 2008: 14). Es kam damit zu einem Paradigmenwechsel innerhalb der EZA, vom Projektansatz hin zum Programmansatz und damit auch zu einer Erschwerung von gleichstellungspolitischen Bemühungen. Dies führte dazu, dass gleichstellungspolitische Ziele immer mehr in den Hintergrund geraten sind und nur mehr in einem sehr geringen Ausmaß als wesentliches Ziel der Armutsbekämpfungsstrategien inkorporiert wurden (vgl. Gubitzer u.a. 2008: 40). Dies läge zum einen daran, dass zwar Zweidrittel der Entwicklungsagenturen der Geber_innenländer seit 1999 der Geschlechtergerechtigkeit einen größeren Stellenwert gegeben hätten, die neuen Finanzierungsmodalitäten aber eine Zuteilung der Mittel zu spezifischen Aktivitäten im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit erschweren. Da die Mittel zum Großteil dem staatlichen Budget zugeteilt werden und dann erst die Entscheidung über ihre Verwendung getroffen werden (vgl. ebd.: 30). Als Hauptgründe für die fehlende Einbindung von geschlechterrelevanten Themen werden die geschlechtsspezifischen Machtverhältnisse innerhalb der Regierungen und der fehlende politische Wille angeführt. Bisherige Evaluierungen der neuen Instrumente der EZA hätten gezeigt, dass für die Arbeit jener zivilgesellschaftlichen Organisationen, die bemüht sind Ziele der Geschlechtergerechtigkeit umzusetzen, weniger Mittel zur Verfügung stehen, als zuvor (vgl. ebd.: 41). Was bedeutet dies nun für die Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management? Trotz der vermehrten Berücksichtigung von Gender Bezügen ist unklar, was diese Entwicklung für die Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit bedeutet. Denn immer noch sind 70 Prozent der armen Menschen Frauen und die an sich genderbezogenen Millenniumsentwicklungsziele gehören zu denjenigen Zielen, die am weitesten von ihrer Umsetzung entfernt sind (vgl. VENRO 2010: 21). Ist daher die Forderung nach einer Reformation der Geschlechterpolitik durch Diversity Ansätzen berechtigt? Diese Frage wird in den folgenden Kapiteln zentral sein, wenn es um die Klärung des Verhältnisses von Gender und Diversity bzw. Gender Mainstreaming und Managing Diversity gehen wird.

3 Gender und Diversity - multidimensionale Begriffe in feministischen Theorien

„Gender – ein Passepartout, das Zugang gewährt zu den Slums der Weltmetropolen ebenso wie zu den obersten Etagen der UNO, das im Entwicklungsprojekt im südlichen Afrika genauso heimisch ist wie in der Fortbildung bayrischer Grundschullehrerinnen. Über gender lässt sich reden. Was aber ist gender?“ (Soiland 2004: 97)

Die Geschlechterforschung hat ihre zentrale Analysekategorie „Geschlecht“ stets kritisch hinterfragt und weiterentwickelt. In der heutigen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit tritt „Diversity“ als neues gleichstellungspolitisches Paradigma in Erscheinung. In diesem Kapitel geht es um eine stückweise Aufarbeitung der feministischen Theoriedebatten, die sich in den letzten Jahren um die Begriffe Gender und Diversity gebildet haben. Ich werde aber nicht alle Debatten aufarbeiten können und werde daher nur jene Aspekte behandeln, die auch in weiterer Folge wichtig sein werden zu den Überlegungen bezüglich der Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management. Zentral sind hierbei Perspektiven aus einer feministischen, postkolonialen Sicht und dekonstruktivistische Strömungen, sowie Überlegungen von Feminist_innen aus dem globalen Süden, welche maßgeblich dazu beigetragen haben, den innerfeministischen Diskurs voranzutreiben. Das vorliegende Kapitel wird näher auf die Bedeutungsdimensionen von Gender und Diversity im Allgemeinen und im Entwicklungsdiskurs im Speziellen eingehen. Beide Strategien werden in ihrer Multidimensionalität erfasst und es besteht das Verständnis beider Ansätze als umkämpfte Konzepte feministischer Theorien.

3.1 Die soziale Konstruktion von Geschlecht

Eine einzige Definition von Gender kann es nicht geben, schon alleine die Übersetzung des Begriffes Gender aus dem Englischen ins Deutsche, bereitet Schwierigkeiten. In den meisten Fällen wird unter Gender das „soziale Geschlecht“ verstanden, in Abgrenzung zum sex, dem biologischen Geschlecht.¹⁴ Auch innerhalb der feministischen Theoriebildung gibt es keine eindeutige Vorstellung, was man unter Gender versteht. Es gibt daher unterschiedliche Begriffsvariationen, wie „soziales Geschlecht“, „Geschlechterverhältnis“, „symbolisches Geschlecht“, „Geschlechtsidentität“, wobei „Geschlechterverhältnis“ der Ausdruck sei, der am ehesten dem englischen Begriff entspräche, wie ihn die Geschlechterforschung verstehe (vgl. Frey 2003: 25f). Verhältnisse müssen in einem doppelten Sinne gedacht werden, zum

¹⁴ Mehr zur Problematik der *sex/gender* Trennung in Abschnitt 3.1.1

einen als Relation „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“, als gesellschaftlich dual konstruiertes Begriffspaar und zum anderen als Grundprinzip gesellschaftlicher Ordnung.

Gender kann aber nicht nur als ein Konzept verstanden werden, welches die Geschlechterverhältnisse einfach abbildet. Folgt man Judith Lorber, dann ist Gender eine soziale Institution, bestehend aus Familie, Ökonomie, Religion und symbolischer Sprache, welche eine Ungleichheitsordnung markiert. Die Vision liegt dann entsprechend in der Überwindung von Gender als existierender Geschlechterordnung. Das sogenannte *doing gender*¹⁵, soll durch ein *undoing gender* in Frage gestellt werden. In dieser Doppelung liege ein „Gender-Paradoxon“, das eine reflexive Praxis z.B. im Gender Mainstreaming nötig macht: Alle, die in der Geschlechterpolitik etwas bewirken möchten, müssen sich über die schon in der Benennung liegenden Reproduktion von Gender in der eigenen Arbeit bewusst sein (vgl. Lorber 2003). Demnach ist Gender auch eine Struktur der sozialen Praxis (vgl. Connell 2006).

Der Begriff des *doing gender* bezeichnet die alltägliche, kontinuierliche Hervorbringung von Geschlecht, durch soziale, kulturelle Konstruktionsprozesse innerhalb einer Gesellschaft, die, basierend auf einem Geschlechterdualismus, keine Positionierung außerhalb von Geschlechtszugehörigkeit zulasse (vgl. Smykalla 2010: 37). Das Konzept des *doing gender* wurde mittlerweile kritisiert und weiterentwickelt. Die Kritik bezieht sich dabei auf den engen Fokus der Interaktionsebene als Herstellungsraum von Gender und die fehlende Thematisierung normativer, nicht-subjektiver Herstellungsmechanismen – eine „Kritik der Totalisierung an der Omnipräsenz der Vergeschlechtlichung“ (Smykalla 2010: 37). Smykalla arbeitet drei zentrale Prämissen des Prinzips von *doing gender* heraus, die in der Forschung und der Praxis in Bezug auf die Überlegungen und Anwendungen von Intersektionalität hinderlich sein können: (a) die Omnipräsenz von Geschlecht als gesellschaftlicher Strukturkategorie; (b) die Omnirelevanz eines Geschlechterdualismus als unhintergebares, gesellschaftliches Strukturprinzip, das zu einer eindeutigen Positionierung zwingt; (c) der Fokus auf die soziale Konstruktion von Geschlecht unter Rückgriff auf die Trennung von sex und *gender* (vgl. Smykalla 2010: 38). Aus der omnipräsenten Annahme, alle gesellschaftlichen Bereiche seien vergeschlechtlicht, erfolgt eine Omnirelevanz d.h. dass Geschlecht überall relevant und damit auch die strukturwirksamste gesellschaftliche Kategorie ist. Die soziale Konstruktion von Geschlecht, welche oft mithilfe der *sex/gender* Trennung diskutiert wird, hat eine Essentialisierung von „Weiblichkeit“ begünstigt. Denn durch die ständige *sex/gender* Trennung wird ein Biologismus reproduziert, der sex immer

¹⁵ West und Zimmermann (1987) prägten den Begriff des *doing gender*: Gender werde durch Interaktion immer wieder neu hergestellt und institutionalisiert.

wieder als unhinterfragte Grundlage stehen lässt (vgl. Smykalla 2010: 38). Um dem ein Stück weit entgegenzutreten zu können, muss nach dem Wie und Wer der Herstellung von Differenz gefragt werden d.h. der Prozess der Unterscheidung selbst muss thematisiert werden. Um die Konstruktion von Gender in den Blick zu nehmen, steht nicht das Individuum im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses, sondern die Verhältnisse die es produziert.

Das Konzept von *doing difference* (West/Fenstermaker 1995) bzw. *doing diversity* (Ahmed/Swan 2006) kann als Erweiterung von *doing gender* gesehen werden. Es handelt sich dabei um eine Erweiterung der Forschungsperspektive, die gleichzeitig den Blick auf weitere soziale Ausgrenzungsverhältnisse – wie „Race“ und Klasse – lenkt. West und Fenstermaker haben damit einen Beitrag geleistet zu der Frage nach der „Gewichtung von Kategorien“ bzw. der Hierarchisierung sozialer Differenzierungen, welche Genderforscher_innen bis heute beschäftigt (vgl. Smykalla 2010: 40).

„Während die einen Geschlecht als gesellschaftliche Ordnungs- oder Strukturkategorie als ‚schwerwiegendsten‘, ungleichheitserzeugenden Faktor ansehen, der trotz globaler feministischer und gleichstellungspolitischer Aktivitäten dominant bleibt, legen andere ihr Augenmerk auf die Verflechtung und Abhängigkeiten heteronormativer Zweigeschlechtlichkeit mit und von anderen sozialen Ausgrenzungsverhältnissen.“ (Smykalla 2010: 40)

Dieser Streit trägt sich auch weiter in die Debatten um Gender und/oder Diversity Mainstreaming. Welche Rolle hat die Kategorie Geschlecht innerhalb der Diversity Ansätze? Welche Kategorien werden überhaupt thematisiert? Dieser Diskurs wird zu einem späteren Zeitpunkt noch näher beleuchtet werden. *Doing diversity* beschreibt, wie Diversity als ein Set von Praktiken in Gesellschaft, Politik und Institutionen funktioniert. So werden in der Praxis Diversity und Gleichberechtigung nicht nur thematisiert und beschrieben, sondern diese Begriffe werden in Dokumente übernommen und messbare Ziele formuliert, diese wiederum können evaluiert werden (vgl. Ahmed/Swan 2006: 97).¹⁶ Diversity wird somit messbar gemacht und Bürokratisiert, aber was wird gemessen, wenn es darum geht Diversity zu erfassen?

¹⁶ So können und werden z.B. Rankings erstellt, welche Universität Diversity am besten umsetzt oder welche Firmen Diversity aufgegriffen und erfolgreich in ihrem Unternehmen umgesetzt haben. Oder Dokumente, welche Rassismus dokumentieren gelten als Maßstab für gutes Handeln in diesem Bereich, dies kann auch als „showcasing of diversity success“ bezeichnet werden (vgl. Ahmed/Swan 2006: 97).

3.1.1 Unterscheidung in sex und gender

Die bereits im Vorwort zitierte Donna Haraway, hat sich bereits 1987 in ihrem Beitrag „Geschlecht, Gender, Genre – Sexualpolitik eines Wortes“ kritisch mit der Trennung von *sex/gender* auseinandergesetzt.¹⁷ Eine ausführliche Debatte, um die problematische Unterscheidung zwischen *sex* und *gender* im feministischen Mainstream¹⁸, gelang aber erst mit Judith Butler. Die Unterscheidung zwischen *sex* und *gender* diene innerhalb des Feminismus vor allem dazu, aufzuzeigen, dass Geschlecht an sich nicht etwas Naturgegebenes ist, sondern Wandlungen unterworfen ist und somit sozial konstruiert wird. Butler wollte, mittels Dekonstruktion, die Konstruiertheit und Bedingtheit dieser natürlich wahrgenommenen Unterschiede aufzeigen. Die Trennung in *sex* und *gender* ist daher als problematisch zu erachten, da *sex* als biologische Determinante nicht in Frage gestellt wird und dadurch auch zu einer sogenannten „Zwangsheteronormativität“¹⁹ (Butler 1991) beiträgt. In ihrem Buch „Das Unbehagen der Geschlechter“²⁰ nimmt Butler die Kritik an einer Zwangsheterosexualität vor, deren Fundament die vordiskursive Zweigeschlechtlichkeit bildet. Butlers Überlegungen dazu sind beeinflusst von Althusser, Rubin, Derrida, Foucault sowie Irigaray, deren Arbeiten als dekonstruktivistische Ansätze bezeichnet werden können. Die Neuheit bei Butler konstatiert die Tatsache, dass auch das biologische Geschlecht (*sex*) sozial/kulturell konstruiert wird. Man wird zur Frau gemacht (Beauvoir), aber wird man auch zum Mann gemacht? (Butler). Butler stellt die Zweiteilung *sex/gender*²¹ und die damit verbundene Hierarchisierung „männlich“/„weiblich“ in Frage, im Gegensatz zu Beauvoir, die die Zweigeschlechtlichkeit als gegeben sieht. Zweigeschlechtlichkeit meint nicht nur die Zweiteilung in Mann und Frau, sondern auch die Konstruktion von „weiblich“ und „männlich“. Geschlechtliche Identitäten sind nicht natürlich gegeben, es gibt demnach mehr als zwei Geschlechter und auch der Körper wird geformt (vgl. Connell 2006: 65) d.h. Körper die gepflegt, korrigiert und verschönert werden zu „schönen“ weiblichen und männlichen Körpern, sind nichts natürliches, sondern sie sind Normen unterworfen und werden immer wieder – müssen immer wieder – normativ hergestellt werden.

¹⁷ Die Unterscheidung zwischen „biologischem Geschlecht (*sex*)“ und „sozialem Geschlecht (*gender*)“ wurde 1972 von Ann Oakley in ihrem Buch „Sex, Gender, Society“ behandelt.

¹⁸ Vorwiegend im nordamerikanischen und europäischen Mainstream

¹⁹ Begriff der „Heteronormativität“, welcher bedeutet, dass man bestraft wird, wenn man sich nicht der Norm der Heterosexualität unterwirft bzw. homosexuell ist oder intersexuell Leben möchte.

²⁰ 1990 auf englisch unter dem Titel „Gender Trouble“ erschienen.

²¹ Die Debatten zwischen klassischen Feminist_innen und Postfeminist_innen - die einen Fordern die Gleichberechtigung der Frauen, die anderen die Abschaffung der Geschlechterkategorien – diese Gegenüberstellung hat Judith Butler nicht mitgemacht; das eine schließt, dass andere nicht aus. Ihre Kritik an der Natürlichkeit der Geschlechtsidentität, bedeutet nicht, dass sie sich Auflösen bzw. keine Bedeutung mehr haben.

In Butlers Überlegungen geht es demnach, um die Vervielfältigung/Multiplizierung von Identitäten, welche nicht fest sondern verwundbar sind. Ein mit sich selbst identisches Subjekt gibt es nicht, so Butler.

„[...] Stellt nicht die Konstruktion der Kategorie 'Frau(en)' als kohärentes festes Subjekt eine unvermeidliche Regulierung und Verdinglichung der Geschlechterbeziehungen (*gender relations*) dar? Und widerspricht eine solche Verdinglichung nicht gerade den feministischen Zielsetzungen? [...] Wenn sich herausstellt, daß (sic!) die Grundprämisse feministischer Politik nicht mehr in einem stabilen Begriff der Geschlechtsidentität liegt, dann ist vielleicht eine neue Form feministischer Politik zu wünschen, die den Verdinglichungen von Geschlechtsidentität und Identität entgegentritt [...].“ (Butler 1991: 21)

Diese Überlegung ist zentral für die späteren Ausführungen bezüglich des Verhältnisses von Gender und Diversity. Würde Geschlecht als multiple Identitäten gedacht werden, welche Wandlungen unterzogen werden, würden sich vielfältigere Strategien zur Bekämpfung von (Geschlechter)Ungleichheiten anbieten. Auch die Infragestellung der Kategorie Gender durch Diversity, würde sich anders gestalten oder sogar überflüssig werden. Die Vorstellung multipler Identitäten geht auch einher mit der Vorstellung multipler Lebensumstände und die damit verbundenen Probleme und Potentiale, die auch zu einer veränderten Wahrnehmung und Repräsentation von „Frauen“ und „Männern“ in den Ländern des Südens, innerhalb der EZA beitragen kann. Dieser Ansatz von Judith Butler soll also im Hinterkopf behalten werden, wenn es um die Debatten von Gender und/oder Diversity geht.

In den letzten Jahren hat sich innerhalb der geschlechtertheoretischen Debatte, neben *sex* und *gender* noch eine weitere Dimension von Geschlecht entwickelt, nämlich *desire* (vgl. Freudenschuss 2011). Mit dieser Kategorie bzw. Dimension werden das sexuelle Begehren und die sexuellen Aktivitäten von Personen erfasst.

„Wenn das sexuelle Begehren als unabhängige Dimension und gleichwertiges Bestimmungsmoment von Geschlecht begriffen wird, so ist damit gesagt, dass weder die körperlichen Merkmale (*sex*), noch das soziale Leben als Mann oder Frau (*gender*) die Sexualität bestimmen. Heterosexualität, Homosexualität oder Bisexualität sind damit Formen des sexuellen Begehrens, die unabhängig von den sonstigen geschlechtlichen Bestimmungen eine eigenständige Bedeutung für 'Geschlecht' besitzen.“ (Stiegler 2004: 8)

Die heutige Entwicklungspolitik neigt in ihren Gender Ansätzen eher dazu, bestehende Geschlechterkonstruktionen, die auf der Vorstellung einer grundsätzlichen, biologischen Zweigeschlechtlichkeit beruhen, zu verstärken (vgl. iz3w 2000: 5). Die Trennung in *sex* und *gender* hat dazu beigetragen, dass sich die jeweiligen Konstruktionen „weiblich“ und „männlich“ bzw. „Frau“ und „Mann“, verfestigt haben. Innerhalb des Gender Mainstreaming und Diversity Management Ansatzes wird an dieser Vorstellung festgehalten und dadurch die Vorstellung von Zweigeschlechtlichkeit reproduziert. Queer-theoretische Ansätze versuchen ein Stück weit, die oben genannten Kritikpunkte der *sex/gender* Unterscheidung und der Repräsentation aufzugreifen und zu problematisieren. Sie können auch als

selbstreflexive feministische Theorien verstanden werden, die die Untersuchung der erkenntnistheoretischen Prämissen feministischen Denkens ins Zentrum stellen (vgl. Frey 2003: 59). Ein Dreh- und Angelpunkt dieser Ansätze ist

„[...] die Unterscheidung zwischen Sex und Gender sowie die nach der Rolle des Körpers. Diese Überlegungen münden in Fragen nach dem feministischen 'Wir', nach einer weiblichen Identität und einer entsprechenden Identitätspolitik sowie nach Möglichkeiten gemeinsamen Handelns bei gleichzeitigem Bewusstsein und der Anerkennung von Differenzen unter Frauen (Frey 2003: 60).“

Ein relativ neues Forschungsfeld ist jenes des „Queering Development“ (Hacker 2012, Freudenschuss 2011), welches aufzeigt, dass Sexualität eine zentrale Rolle für Entwicklung spielt und mit allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Bereichen verwoben ist. Queering Development Ansätze decken auf, wie Entwicklung und die Institutionalisierung der EZA auf heteronormativen Strukturen beruhen und dadurch wiederum entwicklungspolitische Interventionen und die davon angesprochenen Zielgruppen durch heteronormative Grundannahmen strukturiert und konstituiert sind (vgl. Freudenschuss 2011: 5). In diesem Zusammenhang müssen Gender Mainstreaming und dessen Analyseinstrumente als zweigeschlechtlich konstruiert wahrgenommen und kritisch hinterfragt werden. Es geht aber keinesfalls darum den Begriff „Frau“ zu verbieten, sondern es geht darum den transportierten Universalismus des Begriffes in Frage zu stellen, wenn man ihn benutzt (vgl. Smykalla 2010: 28).

3.1.2 Geschlecht im Kontext von Diversity: Infragestellung oder Erweiterung?

*„Dem Dilemma, den kritischen Ansprüchen
nicht gerecht werden zu können, da im
Projektalltag eben alles ganz anders
aussieht, entgegen auch frauenpolitisch
Engagierte nicht.“ (iz3w 2000: 5)*

Der Begriff Gender hat sich in den letzten 30 Jahren mehrmals gewandelt. Innerhalb der kritischen Geschlechterforschung lässt sich eine Verschiebung, von der Frauen- zur Genderforschung, feststellen. Die Frauenforschung hat ihren Blick vor allem auf den Ausschluss und die Situation von Frauen gerichtet, wohingegen inzwischen ausdrücklich die Kategorie „Geschlecht“ bzw. „Geschlecht/Geschlechtlichkeit“ zum Gegenstand der Analyse werden/wurden (vgl. Butler 1991, Connell 2006). Die „unendliche Geschichte“ (Klinger 2003: 14) der Diskussion um Gleichheit oder Differenz hat zu einer Perspektivenerweiterung, innerhalb der Geschlechterforschung, geführt. Zum einen wird die Gefahr der Essentialisierung bzw. Homogenisierung von Differenzen, durch deren Benennung, kritisch diskutiert z.B. die *sex/gender* Trennung (vgl. Butler 1991). Zum anderen werden neben der Geschlechterdifferenz auch Differenzen zwischen Frauen analysiert und wahrgenommen. Die Problematik eines universal gültigen Verständnisses von Gender wurde vor allem von

afroamerikanischen Feminist_innen, Feminist_innen aus dem Süden, feministischen Denker_innen im Spektrum postkolonialer Kritik sowie von Queer-Theoretiker_innen aufgegriffen und in Relation zu Gender gesetzt (vgl. Frey 2000: 8). Neben DAWN (Development Alternatives with Women for a New Era) gab es noch zahlreiche andere Organisationen, die sich an der Kritik an der bestehenden Entwicklungspolitik beteiligten und vor allem den WID Ansatz (Women in Development) kritisierten. So z.B. die Organisation AAWORD (African Women in Research and Development), die sich unter anderem fragten, was das genau für eine „Entwicklung“ wäre, von der allein sie ausgeschlossen worden waren und in die sie jetzt einbezogen werden sollten (vgl. Maral-Hanak 2008: 73). Ihre Kritik bezieht sich vor allem darauf, dass feministische Ansätze oft von *weißen*, westlichen, bürgerlichen und heterosexuellen Frauen ausgehen und in erster Linie auch für diese entstanden seien.²² Vor allem afrikanische und nordamerikanische Feminist_innen, werfen ihren *weißen* „Schwestern“ Rassismus vor und stellen das feministische „Wir“ in Frage (vgl. Frey 2003: 47f).

„Frauen in unteren Klassen und armen Gruppen, besonders solche, die nicht weiß sind, hätten Frauenbefreiung nicht so definiert, dass Frauen die soziale Gleichheit mit Männern erlangen, da sie in ihrem täglichen Leben ständig daran erinnert werden, dass nicht Frauen den gleichen sozialen Status innehaben. [...] Da sie wissen, dass Männer in ihrer Gruppe keine soziale, politische und ökonomische Macht besitzen, würden sie es nicht als befreiend erachten, deren sozialen Status zu teilen.“ (hooks zit. nach Frey 2003: 47)

Die Eindimensionalität der bisherigen Ansätze wird in Frage gestellt und bildet für diese Arbeit einen wichtigen Anhaltspunkt da, wie später auch die Diversity Ansätze, die Kategorie Gender hier als alleinige Strukturkategorie in Frage gestellt und mit anderen Kategorien in Bezug gesetzt wird. bell hooks war nicht die einzige, die diese Eindimensionalität angeprangert hat. Auch postkoloniale Kritiker_innen wie Chandra Mohanty, Gayatri Spivak, Trinh T. Minh – ha und Gloria Anzaldúa²³, die vor allem die erkenntnistheoretischen Grundlagen der Produktion von Wissen und Macht „unter dem Vorzeichen eines (post)kolonialen globalen Gefüges“ (Frey 2003: 49) ins Zentrum ihrer Kritik stellen. Sie bemühten sich um einen anderen Diskurs, der sich stärker an Handlungsspielräumen und dem Begriff der *Agency* anlehnte. Innerhalb des akademischen Feminismus begann damit die Hinwendung zu Diversity bzw. die Entwicklung von einem homogenen zu einem differenzierten Geschlechtermodell (vgl. Schröter 2009: 83).

Dennoch bleibt die „Politik der Wissensproduktion“ (*politics of knowledge production*) im nordamerikanischen und europäischen Kontext verhaftet (vgl. Connell 2011). Wie „wir“ über

²² Auch Judith Butler, bezieht sich in *Gender Trouble*, ausschließlich (bis auf Spivak) auf Nordamerikanische- und Europäische Denker_innen.

²³ Dies sind bei weitem nicht alle postkolonialen Stimmen, hier wurden nur 4 wichtige Vertreter_innen gewählt, die zu Überlegungen zu dieser Arbeit maßgeblich beigetragen haben.

Gender bzw. Geschlechterverhältnisse denken, wird maßgeblich von Theoretiker_innen des globalen Nordens bestimmt. Donna Haraway (1995) prägte diesbezüglich den Begriff „der situierten Wissen“. Wissen im Sinne von Haraway, ist immer auch verkörpertes Wissen und damit für ein jeweils in einer bestimmten Zeit, einem bestimmten Kontext, einer bestimmten Person oder Personengruppe verortetes, also situiertes Wissen (vgl. Haraway 1995: 86ff).

„Es könne also keinen einzigen Standpunkt geben, auch keinen einzigen feministischen Standpunkt. Erst im Aushandeln verschiedener Positionen und partialen Perspektiven, im Stottern und den Irritationen, die dabei entstehen, werde adäquatere Erkenntnis möglich. Situierte Wissen sind immer dynamisch, sie verändern sich zeitlich, räumlich und personell.“ (Schmitz 2009: 187).

Die Vielfältigkeit von Geschlechtsidentitäten ist in der Wissenschaft schon lange kein neues Thema mehr. In der politischen Praxis und anderen Anwendungsbereichen hingegen ist die Akzeptanz des Nicht-Identischen nicht so einfach umzusetzen. Dies zeigt sich z.B. wenn nicht-westliche Aktivist_innen den Standpunkt des dezidiert Anderen selbstbewusst verteidigen und dadurch die Grenzen der Akzeptanz von Diversität sichtbar werden (vgl. Schröter 2009: 87).²⁴ Diese Vormachtstellung der Repräsentation stellt, besonders im Zusammenhang mit EZA, ein großes Problem dar. Wer hat das Recht und die (Definitions)Macht über wen, wie und wann zu sprechen? Können „westliche“ Gleichstellungspolitiken²⁵ überhaupt universal angewendet werden? Gibt es universale Vorstellungen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“? Wie könnten solche Ungleichheitsverhältnisse ausgeglichen werden? etc. Postkoloniale Feminist_innen wenden sich gegen ein Gender Konzept, welches universelle Gültigkeit beansprucht und fordern die Kontextualisierung von Gender innerhalb des Kolonialismus. Die soziale Konstruktion von Gender beläuft sich hier auf eine historisch-koloniale Konstruktion, die auch frei von Herrschaftsverhältnissen sein kann (vgl. Frey 2003: 51).

Dadurch wird die Analysekategorie „Geschlecht“, durch die aktuellen Debatten und Entwicklungen, ständig herausgefordert. Eben in Bezug auf die Frage, wie Geschlecht mit anderen Kategorien von Ungleichbehandlung zusammenwirkt. Innerhalb der Genderforschung wurde immer der Anspruch formuliert, der Komplexität sich überkreuzender Gruppenzugehörigkeiten gerecht zu werden.²⁶ Dieser Anspruch ist aber

²⁴ Dies zeige sich vor allem an den Debatten um Genitalverstümmelung von Mädchen und Frauen und an den Debatten um den Schleier. Hier entstehe, dass Gefühl bei nicht-westlichen Feminist_innen einer neokolonialen Bevormundung durch „westliche“ Konzepte. Alternative Konzepte entstehen so z.B. ein islamischer Feminismus, ähnlich einem christlichen Feminismus oder islamischen Fundamentalismus, der die Rolle der Frau(en) und Männer, anhand des Koran strukturiert (vgl. Schröter 2009: 88f).

²⁵ Obwohl sie ursprünglich aus einem internationalen, kritischen Feminismus des Südens kamen, sind wenige dieser Forderungen und Vorstellungen von Gleichheit in den heutigen Konzepten vorhanden. Diese Stimmen finden sich meiner Meinung nach nicht mehr im heutigen Verständnis von Gender Mainstreaming. Wenn doch, dann werden diese nicht explizit klar gemacht.

²⁶ z.B. mit dem Intersektionalitätsansatz

meist in der forschungspraktischen Umsetzung nicht konsequent genug umgesetzt worden (vgl. Riedmüller/Vinz 2009: 67f). Genderforschung beschäftigt sich demnach mit der Verwobenheit von Kategorien wie Alter, Herkunft, Bildungsstand, sexuelle Orientierung etc.; hat den Fokus auf Binnendifferenzen (Machtverhältnisse unter Frauen und unter Männern), Maskulinitäten („hegemoniale Männlichkeiten“) und auf Feminitäten (konkurrierende Weiblichkeiten) d.h. Gender beinhaltet immer Frauen und Männer in ihrer Vielfalt und demnach umfasst Gender auch immer Diversity (Gender-Diversity). In der feministischen Theoriebildung findet sich der Begriff „Diversity bzw. Diversität“ kaum, wohingegen der Begriff „Intersektionalität“ sehr an Bedeutung gewonnen hat. Dies mag auch an der Nähe zum Managementdiskurs liegen, in dem bisher der Begriff Diversity im deutschsprachigen Raum vor allem diskutiert wurde.

Diese theoretischen Herausforderungen münden in einer Reihe von Anfragen an die entwicklungspolitische Gender Praxis. „Wie kann beispielsweise eine EZA aussehen, die ohne feste Kriterien auskommen möchte, wenn gerade diese für planerisches Handeln so relevant sind?“ (Frey 2000: 9) In der Praxis ist vor allem die Komplexitätsreduktion, zum Zwecke der Planbarkeit von entwicklungspolitischen Interventionen, gewünscht und gefordert. Ein weiteres Problem liegt in den Gender Planungsinstrumenten an sich, da diese zurzeit nichts anderes leisten, als Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu erfassen. *Doing gender* findet vor allem in den Gender Analysen und Gender Trainings statt. Speziell in den Gender Trainingshandbüchern wird die *sex/gender* Unterscheidung vehement weitergetragen (vgl. Frey 2000: 9). Um diesen Dilemmata in der entwicklungspolitischen Praxis ein Stück weit entkommen zu können, müssten die Ausblendungen d.h. die eigenen Vorstellungen, die in spezifischen Machtkonstellationen entstanden sind, von gesellschaftlichen Geschlechterordnungen hinterfragt und identifiziert werden.

„Damit müsste auch die Annahme eines allgemeinen frauenpolitischen 'Emanzipationsvorsprunges' des Nordens gegenüber dem Süden als (post)koloniale Konstruktion entlarvt werden. [...] Vor dem Hintergrund einer solchen Einsicht müsste sich dann so manche Entwicklungsmaßnahme auf die beziehen, die eigentlich den Anspruch vertreten, sie könnten andere 'entwickeln'.“ (Frey 2000: 9)

Frey plädiert hier vor allem für ein reflexives Verständnis von Geschlecht innerhalb der EZA. Eine selbstreflektierte Praxis könne somit dazu beitragen, dass „uns“ Gender als Gesellschaftsordnung im Rahmen einer entwicklungspolitischen Gender Praxis nicht doch wieder einholt (vgl. Frey 2007b: 19). Welche Rolle können Diversity Konzepte, in Zusammenhang mit dieser formulierten Kritik an bestehender Entwicklungspraxis und dem Umgang mit der Kategorie Gender, dabei spielen?

3.2 Der Begriff der Diversität

Der Begriff Diversität bzw. Diversity und seine Inhalte sind, ähnlich wie die Kategorie Gender, stark umkämpft. Zum einen kann Diversity als Managing Diversity, als ein Human-Ressourcen-Ansatz verstanden und zum anderen aber auch einem Anti-Diskriminierungsansatz zugeordnet werden. Beide Positionen werden zu einem späteren Zeitpunkt näher betrachtet. In diesem Abschnitt wird vorerst eine Begriffsbestimmung von Diversity vorgenommen und die Inhalte analysiert, mit denen sich Diversity Ansätze auseinandersetzen. In der englischsprachigen Literatur wird „diversity“ definiert:

„[...]as differences in worldviews or subjective culture, resulting in potential behavioral differences among cultural groups [...], and (b) differences in identity among group members in relation to other groups [...].“ (Larkley 1996: 465 zit. nach Bendl 2004: 58)

Der Begriff „Diversity“ wird meist übersetzt mit „Differenz“, „Heterogenität“, „Verschiedenheit“ (Hardmeier/Vinz 2007: 27); mit positiver Konnotation aber vor allem als „Vielfalt“ konzipiert. Diversity geht mit der Zielvorstellung einher, Verschiedenheiten von Menschen anzuerkennen und im organisatorischen Kontext von Unternehmen positiv zu nutzen (vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 27). Diversität (der Belegschaft) wird in diesem Sinne, als positives Merkmal gesehen, welches zum Unternehmenserfolg beiträgt. Die Vielfalt der Belegschaft wiederum muss „ge-managed“ werden. Dies liegt meist in der Verantwortung von Personalbüros, die z.B. über Diversity-Trainings die Mitarbeiter_innen schulen sollen. Eine einheitliche Definition kann es nicht geben, da jede Organisation für sich ein eigenes Verständnis von Diversity entwickeln soll, was aber gleichzeitig auch zu zahlreichen Kontroversen geführt hat.

„In such wide range of aims, however, the definition of 'diversity' is loose, meaning that it may slip from one connotation to another. The fluidity of the definition of diversity is in some respects problematic, as this may cause anti-discrimination policies to be unspecific (and arguably, thereby, less effective than equal opportunities initiatives).“ (Gatrell/Swan 2008: 48)

Diversity, als positiv konnotierte Aufwertung bzw. Wahrnehmung von Differenzen, sei für viele im Management Bereich tätige, zu einem favorisierten Begriff geworden, gegenüber den „alten“ Begrifflichkeiten wie z.B. „Anti-Diskriminierungspolitik“, „Soziale Gerechtigkeit“, „Multikulturalismus“ oder „Chancengleichheit“. Als „political correctness“ fungiert der Begriff oft auch für die Begrifflichkeiten „race“ oder „disability“ (Gatrell/Swann 2008, 48; Ahmed/Swan 2006: 96). All diese Begrifflichkeiten sind mit einer Geschichte von politischen Bewegungen verbunden, wie z.B. der Frauenbewegung oder Anti-Rassismusbewegungen. Wenn diese Begriffe ersetzt werden sollten durch Diversity, dann bestehe auch die Gefahr, dass deren politische Geschichte verschwindet (vgl. Ahmed/Swan 2006: 96). So kann auch für den Begriff „Diversity“, wie schon für den Begriff „Gender“, gesagt werden, dass Diversity selber sehr vielfältig verwendet wird. Gemeinsam ist aber allen Diversity Ansätzen die

Wertschätzung von Vielfalt und die Förderung des innerbetrieblichen kulturellen Pluralismus (vgl. von Braunmühl 2009: 58).

In der Diversity Management Literatur findet sich kein einheitliches Begriffsverständnis von Diversity. Es werden aber grob gesagt, meist zwei Varianten von Diversity erwähnt. Zum einen **„Vielfalt als Unterschiede“** und zum anderen **„Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“** (vgl. Krell/Sieben 2011: 157). „Vielfalt als Unterschiede“ verstanden, ist wiederum in sich nicht einheitlich. So kann im Sinne von „everyone is different“ unterschieden werden in primäre, relativ unveränderliche Merkmale wie Geschlecht und Herkunft und in sekundäre, veränderliche Merkmale wie Bildung, Wohnort und Berufserfahrung. Andere Autor_innen fokussieren hingegen auf unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten oder auf die mit Gruppenzugehörigkeiten verbundenen Benachteiligungen und Diskriminierungen wie z.B. aufgrund von Rassismus oder (Hetero-)Sexismus (vgl. ebd.: 157). Mit dem Verständnis von Diversity als „Vielfalt als Unterschiede“ lässt sich zwar die personelle Vielfalt in einer Organisation erfassen, sie läuft aber Gefahr deterministisch und naturalisierend zu sein, vor allem wenn Gruppenmitgliedern verallgemeinernd Identitäten, Interessen, Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben werden (vgl. ebd.: 157). Dies führt dazu, dass oft ausgeblendet wird, dass es innerhalb der Gruppen Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt. Des Weiteren führt dieses Verständnis von Diversity dazu, dass alle Unterschiede als gleichartig und gleichwertig erscheinen und die besondere Relevanz bestimmter Zugehörigkeiten und ihre Verschränkungen ausgeblendet werden.

Ein weiteres Begriffsverständnis bietet die Variante „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ an, welche davon ausgeht, dass alle Menschen nicht nur einer der oben genannten Gruppen angehören, sondern immer zugleich mehreren. Hier findet sich eine Überschneidung von Intersektionalität und Diversity-Forschung. Cox (1993) z.B. zeigt mit seinem Konzept der Identitätsstruktur, dass Menschen mit gleichen Gruppenzugehörigkeiten durchaus unterschiedliche Teilidentitäten ausbilden können. In diesem Sinne nennt Cox das Beispiel von nicht *weißen* Frauen, für die Geschlechtszugehörigkeit und die „rassisch-ethnische“ Zugehörigkeit gleichermaßen relevant sind, während bei *weißen* Frauen die Geschlechtszugehörigkeit dominiert (vgl. Krell/Sieben 2011: 158). Beim Verständnis von „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ ist demnach entscheidend, dass die Akteur_innen ihre (Teil-)Identitäten und Vielfalt zwar selber konstruieren, dafür aber immer auch Kategorien verwenden, die sie nicht selber konstruiert haben. So hängt das Verständnis von was als „weiblich“ und „männlich“ oder „Jung“ und „Alt“ bezeichnet wird, immer von den in Organisationen und Gesellschaften herrschenden Verhältnissen und somit

von dominanten Weiblichkeits-, Männlichkeits- und Alter(n)sdiskursen ab (vgl. ebd.: 158). Die Konzipierung von Diversity als „Vielfalt als Unterschiede“ oder „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“, hat erhebliche Auswirkungen auf die Praxis der Diversity Management Strategie. Wie viele und welche Kategorien sollen jeweils berücksichtigt werden und wie gestaltet sich ihr Zusammenwirken, sind zentrale Fragen auch bei Diversity Management Strategien. In diesem Sinne lässt sich auch ein Verhältnis von Intersektionalitäts- und Diversityforschung feststellen. Diversity Management erfordert, nämlich einen ständigen Reflexionsprozess um hegemoniale Konstruktionen und homogene Ideale zu hinterfragen. Da kann die Intersektionalitätsforschung einen wichtigen Beitrag leisten, vor allem zur Reflexion der Verschränkungen von Differenzkonstrukten (vgl. Hofbauer/Krell 2011: 79).

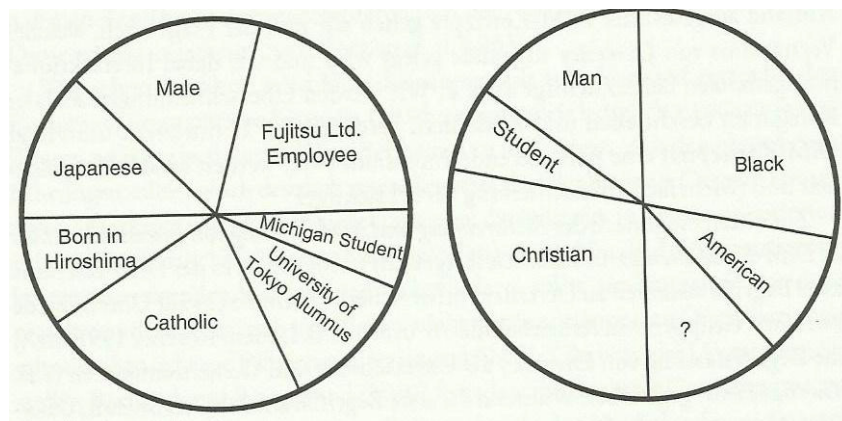
3.2.1 Inhalte von Diversity

Diversity als Konzept bzw. Ansatz verstanden, bezieht sich meist auf Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation etc., die Liste möglicher Diversity Kategorien ist unendlich lang. Diversity Kategorisierungen sind nicht statisch sondern sie können sich im Laufe eines Lebens ändern, wie z.B. „Behinderung“, Menschen können aufgrund eines Unfalles eine Behinderung erfahren etc. In der Praxis und in der Forschung zu Diversity lässt sich aber eine erhebliche Komplexitätsreduktion feststellen, so benennen in den USA, Forscher_innen und Berater_innen die sogenannten „Big 8“ - „race“, gender, ethnicity/nationality, organizational role/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion – als die am häufigsten berücksichtigten Diversity-Dimensionen. In der deutschen Diversity Praxis werden vor allem folgende Kategorisierungen berücksichtigt – Geschlecht, Kultur im Sinne von Ethnizität/Nationalität bzw. Migrationshintergrund, Religion, Alter Behinderung, sexuelle Orientierung, sowie Work Life Balance (vgl. Beham 2011: 246ff).

Diversität bzw. Diversity Management, kann sich als empirisch-deskriptive Kategorie auf Individuen als Arbeitskräfte und Angestellte, auf Gruppen in Arbeitsprozessen, auf die Gesamtorganisation, auf (internationale) Unternehmungen, auf Prozesse gesellschaftlichen Wandels, die Vielfalt hervorbringen, beziehen (vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 28). Für diese Arbeit ist vor allem der Bezug von Diversität auf die Individuen und auf die gesellschaftliche Ebene, relevant. In Bezug auf das Individuum erfasst Diversity als Konzept die Identitäten und Gruppenzugehörigkeiten von Personen und bezieht dabei Eigenschaften, Verhaltensweisen, Wertvorstellungen oder Wissen und Fähigkeiten ein. Meist werden „sechs Primärdimensionen“, oft auch als „Big 6“ im bezeichnet, die als persönlich festgeschriebene Merkmale gelten, als Diversity verstanden (Gender, „Race“/Ethnie oder Hautfarbe, Alter,

Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung). Diese wiederum werden durch stärker veränderbare „Sekundärdimensionen“ ergänzt z.B. Einkommen, beruflicher Werdegang, Familienstand oder Elternschaft (vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 28). Wie bereits beschrieben wurde, kann Diversity aufgefasst werden als „Vielfalt als Unterschiede“ und „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“. Abbildung 2 zeigt die von Cox konzipierte Idee der Gruppenidentitätsstruktur, welche verschiedene soziale Teilidentitäten beinhaltet. Abgebildet werden die verschiedenen Zugehörigkeiten, zu jeweils sozialen Gruppen, zweier seiner Studenten. Die Anzahl der Kuchenstücke auf dem Tortendiagramm zeigen die verschiedenen Identitätskategorien, die Größe der jeweiligen Stücke spiegelt die Wertigkeit für die Personen wider (vgl. Sieben/Bornheim 2011: 99).

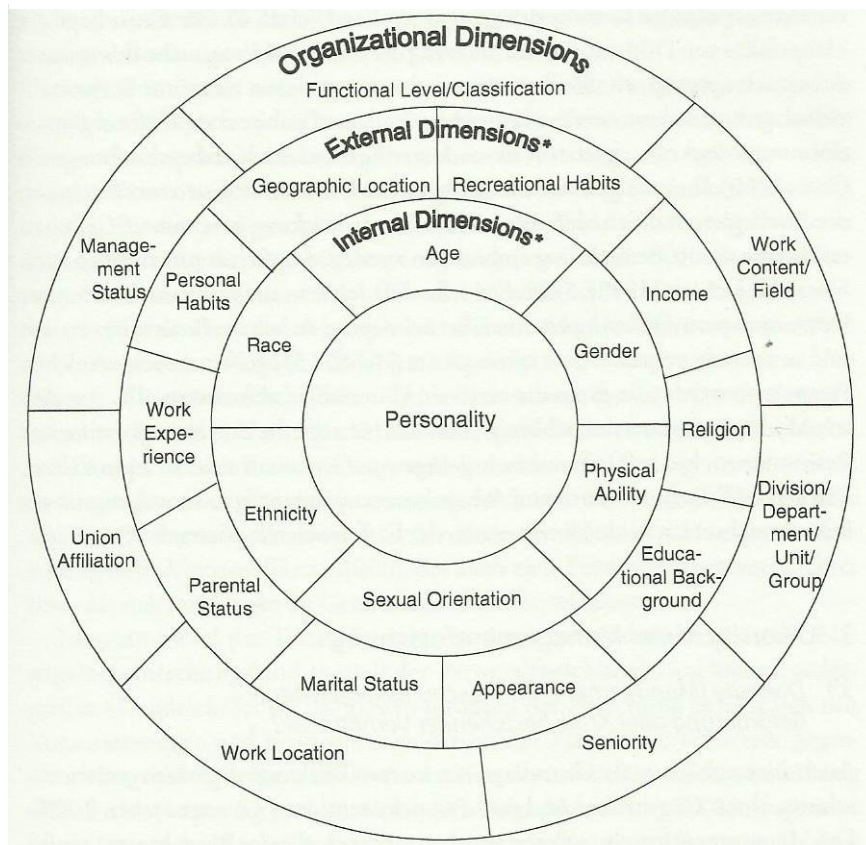
Abbildung 2: Culture Identity Structures



Quelle: Cox 1993: 49 zit. nach Sieben/Bornheim 2011: 100

Diese Form der Darstellung hat zwar den Vorteil, dass sie sehr einfach und offen ist gegenüber der Vielzahl an Kategorien, zeigt aber nicht auf, wie die jeweiligen Kategorien miteinander verwoben bzw. verschränkt sind. Abbildung 3 versucht die Darstellung von Diversity und ihrer Verwobenheit darzustellen, in dem auf Verschieden Ebenen Aufmerksam gemacht wird. Im Zentrum steht die Persönlichkeit, auf der nächsten Ebene befinden sich die internen Dimensionen, auf die wir keine oder nur eine geringe Kontrolle haben. Auf der externen Ebene befinden sich soziale Einflüsse und Lebenserfahrungen und die letzte Ebene beschäftigt sich mit der sozialen Situation und Stellung in einer Organisation (vgl. ebd.: 100f).

Abbildung 3: Layers of diversity in the organizational context



Quelle: Gardenswartz/Rowe 1994: 33 zit. nach Sieben/Bornheim 2011: 101

Mit Hilfe dieser zwei Abbildungen möchte ich aufzeigen, wie innerhalb von Diversityforschung und Diversity Trainings versucht wird, die verschiedenen Differenzkategorien und ihre Verwobenheit graphisch darzustellen. Neben der Vielzahl an Kategorien, die jeweils berücksichtigt werden, kann die Verwobenheit von Kategorien und ihr Verhältnis nur schwer graphisch dargestellt werden. Dies muss daher immer zusätzlich mitgedacht und analysiert werden. Innerhalb der Managementforschung zu Diversity, hier vor allem in der kritischen Managementforschung, werden die Konzeptionalisierung sozialer Kategorien und deren Operationalisierung, in den letzten Jahren vermehrt aufgenommen und kritisch analysiert.²⁷ Dabei dominiert vor allem der Fokus auf einzelne Kategorien wie Geschlecht oder auf Gruppen von Arbeitnehmer_innen wie Frauen, „Behinderte“ oder Ältere (vgl. Sieben /Bornheim 2011: 104).

In Bezug auf die gesellschaftliche Ebene verweist das Diversity Konzept auf globale Veränderungen, die bereits vollzogen sind oder aber auch auf bevorstehende

²⁷ Ein spannender Ansatz, zur Untersuchung der Herstellung von Teilidentitäten und ihre Verknüpfungen, findet sich bei Lindau (in Smykalla/Vinz 2011). Sie untersucht in ihrer Arbeit, Identitätslandschaften in Organisationen und stellt somit eine nützliche Methodik zur Verfügung, wie in der Praxis mit Diversity gearbeitet werden kann.

Veränderungen. Vor allem wurde durch Diversity die Diskussion um die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung vorangetrieben. Durch Diversity wurde das Bild des „homogenen Ideals“ (Hardmeier/Vinz 2007: 28) - männlich, weiß, heterosexuell, Familienernährer – abgelöst. Was nicht heißen soll, dass dieses Ideal mit dem Konzept von Diversity verschwunden wäre. Diversity Konzepte verfolgen den Ansatz einer „gleichwertigen Vielfalt“ bzw. einer „non-hierarchical diversity“, welcher, in die Praxis umgesetzt, zahlreichen Schwierigkeiten ausgesetzt ist. Dies sind Anforderungen, die sowohl vom Individuum als auch von der Gesellschaft, dem Staat und sämtlichen Organisationen erfüllt werden müssen (vgl. Riedmüller/Vinz 2009: 70).

3.2.2 Diversitätspolitik(en)

Auch Diversity Ansätze haben sich, wie das Prinzip des Gender Mainstreaming, in Debatten der Frauenbewegung sowie der Frauen- und Geschlechterforschung entwickelt und können nicht allein als ein Konzept der effizienteren Unternehmensführung gelten (vgl. Sauer 2007: 35). Aus der Diversity Politics kommend, gründen bzw. beziehen sich Diversity Ansätze auf die Theorie von Differenzstrukturen, wie sie innerhalb des Intersektionalitätsansatzes konzeptionalisiert werden.

„Diversitätspolitik ist eine umkämpfte Arena der politischen Regulierung neuartiger sozialer Verhältnisse, nämlich der zunehmenden Differenzierung und Fragmentierung von Gesellschaft. Diversitätspolitik ist mithin im Kontext der Transformation von Staatlichkeit versteh- und analysierbar. Eine staats-theoretische Perspektive vermag den Wandel des Diversitäts-Ansatzes wie auch von Gender Mainstreaming von einem anti-hegemonialen, anti-herrschaftlichen und demokratischen Konzept der (Frauen-)Bewegung hin zu seiner hegemonialen Vereinnahmung erklären.“ (Sauer 2007: 36)

Diversitätspolitik ist eine neue Regierungstechnik, ein neues Regierungsinstrument im Kontext des neoliberalen Staatsumbaus, in der Sprache Foucaults, eine Form neoliberaler Gouvernamentalität (vgl. Sauer 2007: 36). Foucault (1992) beschreibt eine politische Realität, die nicht mehr länger die absolute Kontrolle als ein Machtmonopol anstrebt, sondern in Kategorien der Bewirtschaftung von Abweichungen denkt. In diesem Zusammenhang kommt dem Begriff Diversity eine neue Bedeutungsdimension hinzu. Unterschiede werden nicht mehr als vollständig kontrollierbar wahrgenommen und als wesentliche Ressource angesehen. Die Individualität der Einzelnen soll nicht unterdrückt, sondern im Gegenteil aktiv gefördert werden (vgl. Foucault 1992: 10). Folgt man den Gedanken von Birgit Sauer zum Thema Diversitätspolitik, dann ist diese die neoliberale, staatliche Antwort auf die immer weiter fortschreitende Diversifizierung der Gesellschaft.

„Der Diversity-Diskurs ist Ausdruck verschärfter sozialer Ungleichheit im Zuge kapitalistischer Transformation, und Diversitätspolitik ist eine neue Form des Regierens dieser zunehmend fragmentierten Gesellschaften.“ (Sauer 2007: 39)

Diversitätspolitik sei im Kontext der Transformation von Staatlichkeit entstanden²⁸ und der Diversity Diskurs reflektiere diesen Wandel (vgl. Sauer 2007: 39).

„Diversitätspolitik ist eine neue steuernde ‚Reaktion‘ auf neue Formen kapitalistischer Akkumulation im Kontext ökonomischer Globalisierung²⁹.“ (Sauer 2007: 39)

Die dadurch ausgelösten Veränderungen führen, laut Sauer, zu einer Zersplitterung hierarchischer Geschlechterverhältnisse, an deren Stelle sich verschärfende Klassen und Ethnizitätsauseinandersetzungen und Ethnisierungen wiederum manifestieren (vgl. Sauer 2007: 39). Die Konstruktion des „Eigenen“ und des „Fremden“, werden zu einem fixen Bestandteil einer hegemonialen Form des europäischen Staatsdiskurses. Die neoliberale Umstrukturierung des Staates geht Hand in Hand mit einer Individualisierung von Ungleichheitsstrukturen einher, die wiederum zusehends zu einer Entsolidarisierung und Entpolitisierung der Zivilgesellschaften führen. Ungleichheiten bzw. Differenzen werden als individuelle Verschiedenheit konstruiert und als solche auch institutionalisiert.³⁰ Des Weiteren muss die Diversitätspolitik auch als Antwort auf den zunehmenden Abbau bzw. Umbau des fordistischen Wohlfahrtsstaates verstanden werden, da durch Diversitätspolitik die soziale Frage nicht nur relativiert, sondern auch aktiv desartikuliert wird. So erhalten in der Antidiskriminierungspolitik der EU nur gewisse Unterschiede Relevanz und werden dementsprechend mobilisiert (vgl. Sauer 2007: 40). Die diskursive Verleugnung von Klassen(unterschieden), innerhalb der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien, gehört zu den größten Defiziten. Damit entstehe der Eindruck einer Verschiebung von Gleichheit hin zu Diversität. Es gehe nicht um soziale Gerechtigkeit und Umverteilung (redistribution), sondern vorwiegend um Anerkennung (recognition) von Unterschiedlichem (vgl. Sauer 2007: 40). Ein wichtiger Bestandteil von Diversitätspolitik liegt in der Nutzung der Ressource Zivilgesellschaft, vor allem die Einbeziehung von zivilgesellschaftlicher Entscheidungs- und Wissensformen in die staatliche Steuerung. Dabei soll Diversity als eine Wissensform von Frauenbewegung bzw. Geschlechterforschung als Wissenskomplex angeeignet werden, um dann in weiterer Folge die neue ökonomische Regierungsrationalität durchzusetzen (vgl. Sauer 2007: 41).

„Ein zentraler Begriff der Frauenbewegung, nämlich Differenz, ein Begriff, der in der feministischen Debatte nie unumstritten war, aber in einer produktiven Diskussion in Gleichheit ‚aufgehoben‘ wurde, wird im EU-Setting diskursiv gegen Gleichheit gewendet.“ (Sauer 2007: 41)

²⁸ Sauer konzeptualisiert den Staat nicht nur als bürokratischen Apparat und als liberal-demokratisches Institutionsgefüge sondern Staat ist auch ein soziales Kräftefeld bzw. ein soziales Verhältnis (materielle Staatsdimension) (vgl. Sauer 2007: 37).

²⁹ Der Begriff der Globalisierung bezeichnet die Entgrenzung von Nationalstaaten durch medial-kommunikative Vernetzung, Migrationsbewegungen, die Internationalisierung politischer Entscheidungsorgane, die Verringerung räumlicher und zeitlicher Distanz durch rasche Interaktionsmedien, die nahezu weltweite Ausdehnung der kapitalistischen Produktionsweise – „die Entfesselung des Kapitalismus“ (vgl. Sauer 2007: 39).

³⁰ Siehe auch Kapitel 2; Diskurse über Gleichheit/Gerechtigkeit/Chancengleichheit, welche vermehrt auch als individualisiert konzipiert werden.

So konstatiert auch Purtschert eine Aneignung von feministischen, antirassistischen und queeren Terminologien in Regierungspapieren und Firmenkonzerten, wenn sie schreibt „während sich Großkonzerne Formulierungen von Menschenrechtsgruppen zu eigen machen, präsentieren linke NGOs ihre Analysen vermehrt in einer Managementterminologie.“ (Purtschert 2007: 89)

Der Herrschaftsbegriff wird im Diversity Diskurs meist ausgelassen bzw. bisweilen kaum diskutiert und theoretisiert. Ein zentraler Punkt in der Transformation der Staatlichkeit und der kapitalistischen Ökonomie und deren Kontrolle, nimmt das Individuum ein. Neue hegemoniale Produktionsweisen stellen die Kommunikationsfähigkeit, die kognitiven Fähigkeiten, das Wissen und Wissensmanagement von Individuen, ins Zentrum kapitalistischer Entwicklung. Die einzelnen Personen sind angehalten sich ständig neu zu erfinden und zu optimieren. Dazu zählt auch hohe Flexibilität im Arbeits- wie auch im Freizeitverhalten. Differenzen bzw. Diversitäten zwischen den Menschen werden dadurch sichtbar und sollen aber gleichzeitig genutzt werden im Mobilisierungsplan der Menschen (vgl. Sauer 2007: 42). Die Schlussfolgerungen von Sauer lauten demnach, dass neoliberales Regieren auch neue Formen des Managements benötigt. Differenzen können demnach nicht mehr so einfach ins „Private“ abgeschoben werden – wie z.B. die Privatisierung des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, Behinderung und Alter – die Mobilisierung der „ganzen Person“ erfordere neue Steuerungstechniken gesellschaftlicher Ordnung und Verschiedenheit. In diesem Kontext kann Diversity als vorbereitender und begleitender Diskurs verstanden werden, welcher das Gleichheitsversprechen des Wohlfahrtsstaates diskursiv zum Verschwinden bringen soll. Diversitätspolitik fungiert als Steuerungsmodus zur Durchsetzung dieses Projektes (vgl. Sauer 2007: 43).

3.3 Intersektionalität zwischen Gender und Diversity

Der Diskurs um Intersektionalität bewegt sich, innerhalb der deutschsprachigen Geschlechterforschung, zwischen und innerhalb von theoretischen, methodologischen und politischen Auseinandersetzungen um Gender und Diversity. Daher soll in diesem Abschnitt kurz auf den Intersektionalitätsansatz näher eingegangen werden, da er, ursprünglich aus feministischen Theorien und Praktiken hervorgegangen, inzwischen häufig mit Diversity Konzepten verknüpft oder sogar synonym verwendet wird (vgl. Smykalla/Vinz 2011: 19f). Eine klare Abtrennung der Konzepte Gender, Diversity und Intersektionalität kann nicht gemacht werden, da sich diese auch immer aufeinander beziehen, abgrenzen und zum Teil verschmelzen können. Innerhalb der Debatte um Intersektionalität geht es, ähnlich wie bei Gender und Diversity, um die Frage nach der Anzahl und Gewichtung von Kategorien, der Differenzen bzw. Achsen der Ungleichheit und der Hierarchisierung von Diskriminierungen. Vor allem die Frage wie viele und welche Kategorien für die Forschung und Politik relevant sind, wird bis heute kontrovers behandelt (vgl. Smykalla/Vinz 2011: 12).

Durch die Vielfalt an Lebenslagen jedes einzelnen Menschen können jeweils in bestimmten Kontexten, bestimmte Merkmale und Mechanismen zum Tragen kommen und folglich Personen diskriminieren. Damit der Ansatz der Intersektionalität nicht in eine Endlosschleife bzw. Beliebigkeit der Wahl bzw. dem Ausschluss von Kategorien verfällt, müssen Strukturkategorien identifiziert werden. So hat Kimberlé Crenshaw (1989) für den US-amerikanischen Kontext die Trias von „gender, race and class“, als gesellschaftlich durchgreifende Machtstrukturen identifiziert (vgl. Hagemann-White 2011: 21). Es handelt sich bei diesen Kategorien um relationale Kategorien, die einen bestimmten historischen Kontext aufweisen. So kann die Trias von „gender, race and class“ nicht so einfach in den deutschsprachigen Kontext übernommen werden. Zum einen wegen der Übersetzungen und der unterschiedlichen Bedeutungen der einzelnen Begriffe, zum anderen wegen der jeweiligen historischen Einbettung. So waren zwar europäische Staaten maßgeblich an der Herrschaft und Ausbeutung von Kolonien beteiligt, wie z.B. England und Frankreich, wo sich auch ähnliche strukturelle Bedeutung von Rassismus wie in den USA finden lässt. Dies kann aber nicht für den gesamten europäischen Raum festgestellt werden (vgl. Hagemann-White 2011: 22). Die Kategorie Klasse wird zwar im deutschsprachigen Raum in Verbindung mit Gender vermehrt untersucht, es werde aber immer mehr über eine „Klassengesellschaft ohne Klassen“ diskutiert (vgl. Hagemann-White 2011: 23). Weitere Diskurse und Debatten rangen sich um die Bedeutung der Kategorien Alter, Zugang zu Ressourcen bzw. Lebenschancen oder der „heterosexuellen Matrix“. Welche Kategorien nun als Strukturkategorien bezeichnet werden können ist nicht gänzlich geklärt. Hagemann-White definiert eine Strukturkategorie so, dass sie auf mehreren Ebenen erkennbar sein und eine

wiederkehrende Wirksamkeit aufweisen muss. Es sollte eine Verknüpfung unter den Ebenen der Sozialisation, der Interaktion, der Institutionen und der übergreifenden Machtverhältnisse erkennbar sein, welche sie als Bestandteil gesellschaftlicher Ordnung ausweist (vgl. Hagemann-White 2011: 25). Zusätzlich sind Strukturkategorien auch immer relationale Begriffe d.h. nicht die gesammelten Eigenschaften von Individuen sind nach Differenzen abzuarbeiten, sondern es soll sich ein gesellschaftliches Verhältnis als Strukturzusammenhang zeigen (Hagemann-White 2011: 26). Diese Aussage ist vor allem relevant, wenn es um die Verortung von Kategorien innerhalb des Diversity Managements geht, da hier oft dazu tendiert wird, Kategorien additiv und nicht relational zu verwenden und dadurch die Verwobenheit von Kategorien ausgeschlossen wird.

Innerhalb der Intersektionalitätsdebatte geht es also darum, Erfahrungen multipler Diskriminierung und Formen komplexer sozialer Ungleichheiten erfassen zu können. Die Kategorien Geschlecht und Klasse und deren Verwobenheit sind Teil der Analyse von Intersektionalität. Anders als im Diversity Ansatz, wo die Kategorie Klasse bzw. soziale Herkunft gänzlich außer Acht gelassen wird und demnach in den Konzepten des Mainstreams fehlt (vgl. Vinz 2011: 61). Das Fehlen der Kategorie Klasse/soziale Herkunft unter dem Dach Diversity in Antidiskriminierungsrecht und –politik ist nicht nur auf machtpolitische Gründe und das Vorherrschen eines neoliberalen Diskurses unter dem Motto „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ zurückzuführen, sondern es gibt erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Dimensionen der Benachteiligung und Klasse funktioniert anders als andere Dimensionen der Diversität (vgl. Vinz 2011: 61). Der Unterschied der beiden Kategorien Geschlecht und Klasse ergibt sich zum einen aus ihrer jeweiligen Sichtbar- oder Unsichtbarkeit. Geschlecht ist sichtbar und daher auch leichter politisierbar als soziale Herkunft. D.h. das Fehlen von Frauen in einem Gremium, kann politisch bekämpft werden. Eine mangelnde Präsenz von Menschen aus Arbeiterfamilien oder bildungsfernen Schichten hingegen, ist empirisch nur mit großem Aufwand ermittelbar. Zusätzlich könnte es vielen Menschen unangenehm sein, ihre soziale Herkunft offen zu legen, da dies eher eine private Angelegenheit darstellt. Zum anderen ergebe sich ein wesentlicher Unterschied aus der Tatsache, dass soziale Herkunft/Klasse überwunden werden könne, sie kann sich im Lebensverlauf verändern und ist in dieser Hinsicht verschieden zu betrachten von der sozialen Klassifikation Geschlecht (vgl. Vinz 2011: 69). Meines Erachtens nach kann dies nicht so pauschal formuliert werden, denn auch die Möglichkeit des Verlassens bzw. der Transformation in eine „höhere“ Schicht/Klasse ist nur bis zu einem bestimmten Punkt möglich. Umgekehrt ist es sehr wohl möglich, seine/ihre soziale Klassifikation als „Frau“ oder „Mann“ im Laufe eines Lebens zu ändern. Ich würde den beiden Kategorien Klasse und Geschlecht eine gewisse Durchlässigkeit attestieren, die

Veränderungen in unterschiedliche Richtungen zulassen kann. Was aber bedeutet dies nun für Diversity Ansätze? Die Kategorie Klasse/soziale Herkunft wurde zwar bisher in den Konzepten von Diversity Management ausgelassen, hat aber sehr wohl das Potential berücksichtigt zu werden. Um Chancengleichheit herstellen zu können müssen Klasse und Geschlecht, in ihrer Verschiedenheit als Dimensionen der Ungleichheit, jeweils in ihrer Besonderheit adressiert werden (vgl. Vinz 2011: 73). Dazu sei eine radikale Politik der Chancengleichheit mit zweiten und dritten Chancen notwendig.³¹

Eines der am häufigsten thematisierten Probleme, in Bezug auf Intersektionalität, ist das Problem der Anwendung eines solchen Ansatzes in der Praxis. So wurde dieses Problem auch in dem Workshop zu „Gender, Diversity und Intersektionalität in der EZA“ aufgeworfen, welchen ich im April 2011 besucht habe. Hier wurden verschiedenste Praxiserfahrungen in der Projektarbeit geschildert, welche eine intersektionelle Analyse kaum möglich machen. So sind z.B. Bestands- bzw. Ist-Analysen vor dem Projektstart sehr aufwendig und teuer und die Berücksichtigung von mehreren Differenzkategorien gleichzeitig kaum möglich. Zusätzlich wird in der Praxis immer auch eine Komplexitätsreduktion angestrebt. Diese Grenzen der Umsetzbarkeit, in der Praxis, müssen von Theorieproduzent_innen wahrgenommen werden. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Frage, welche Kategorie jeweils berücksichtigt und welche Methode jeweils angewendet werden soll, um einer Intersektionalitätsanalyse gerecht zu werden. In Bezug auf die Frage welche Kategorie(n) jeweils berücksichtigt werden soll(en), schlagen Gabriele Winker und Nina Degele vor, Kategorien je nach untersuchtem Gegenstand und von der gewählten Untersuchungsebene, abhängig zu machen (vgl. Winker/Degele 2009: 16). Das heißt je nach Kontext sollte erst danach entschieden werden, welche Kategorien Relevanz erlangen. Die Frage, welche Kategorie jeweils berücksichtigt werden soll, wird in einem internationalen Zusammenhang zusätzlich erschwert. Wenn es nämlich darum geht zu definieren z.B. was eine „Frau“ oder ein „Mann“ oder was unter „Gender“ zu verstehen ist. Hagemann-White plädiert in diesem Zusammenhang vor allem für die Notwendigkeit, dass Politik und Wissenschaft ihre eigenen Intersektionen und Interessen selbstkritisch reflektieren müssen (vgl. Hagemann-White 2011: 32). Die Bedeutung der Anwendung von Intersektionalität in der Praxis, wird im letzten Kapitel nochmals aufgegriffen, wenn es darum geht Diversity Management bzw. Mainstreaming in entwicklungspolitischen Kontexten zu denken.

³¹ Unter Politik der Chancengleichheit mit zweiten und dritten Chancen, versteht Vinz, hier ein Gerechtigkeitsmodell, das individuelle Lebenschancen von den Zufälligkeiten der sozialen Herkunft und der natürlichen Begabung befreit, verbunden mit der Transformation des Bismarckschen Sozialstaates. Zweite und Dritte Chancen, vor allem im Bildungsweg, sollen Menschen, die nicht von vornherein die Möglichkeit hatten z.B. eine Universität zu besuchen, dies zu einem späteren Zeitpunkt in ihrem Lebenslauf zu ermöglichen (z.B. Verankerung einer formalen Rechts auf einen Hauptschulabschluss oder die Möglichkeiten der dualen Ausbildung) (vgl. Vinz 2011: 71f).

3.4 Das Verhältnis von Gender und Diversity

„Es besteht immer schon eine Verbindung zwischen den Konzepten von Gender und Diversity, weil Diversity (Vielfalt) ein Aspekt von Gender und Gender ein Aspekt von Diversity (im Sinne von Vielfalt und deren Management) ist (Vgl. Krell 2009: 133)“

Um soziale, politische und ökonomische Bedingungen und deren Machtverhältnisse adäquat erfassen zu können, bedarf es einer Verbindung von Gender und Diversity. Mit den vorherigen Ausführungen wurde versucht aufzuzeigen, wie vielfältig die Begriffe Gender und Diversity unter anderem in feministischen Theoriediskursen gebraucht werden. Meine zentrale These beläuft sich darauf, dass die Gefahr einer Verstärkung von diskriminierenden Geschlechterverhältnissen und eine Stabilisierung von Machtverhältnissen besteht, wenn Gender als Analysekategorie, entlang einer dualistischen Mann – Frau Unterscheidung, reduziert wird. Es kann daher für die entwicklungspolitische Praxis von Vorteil sein, ein Verständnis von Gender anzulegen, welches eher dynamisch, offen und transitiv ist. Es wird also im Folgenden diskutiert werden, ob und wie eine Verbindung von Gender und Diversity aussehen könnte bzw. ob eine solche sinnvoll sein kann.

Krell (2009) hat dazu vielfältige Überlegungen angestellt. Unter anderem finden sich hier Gedanken dazu wie Diversity und Gender in der Wissenschaft und in der Praxis gedacht werden. Hierzu zunächst die Überlegungen zum wissenschaftlichen Bereich. Für **„Diversity unter dem Dach Gender“** sprechen, so Krell, die vielfach vorgetragenen Kritiken an essentialistischen Differenztheorien bzw. die bereits erwähnten Ansätze, die den Blick auf Vielfalt innerhalb von Gruppen lenken (wie z.B. Connell, Frey, Butler, hooks etc.). Der Vorteil der Berücksichtigung von „Diversity unter dem Dach Gender“, läge darin, dass nicht von „den Frauen“ und „den Männern“ ausgegangen werden müsste, sondern deren unterschiedlichen Identitäten und Interessen sowie vielfältigen Muster von Ausgrenzungen, Marginalisierungen und andere Formen der Benachteiligung, ins Blickfeld gelangen könnten. Ein Problem bestünde aber darin, dass Vielfalt zwar berücksichtigt, durch das Etikett Gender jedoch nicht sichtbar gemacht wird (vgl. Krell 2009: 138). Für die Praxis bedeutet die Variante „Diversity unter dem Dach Gender“, dass unter dem Dach Gender Mainstreaming auch Diversity berücksichtigt werden kann. Dies sei aber nur dort möglich, wo Gender Mainstreaming bereits erfolgreich implementiert worden sei.

„Hier bietet die Öffnung oder Weiterentwicklung des Konzeptes Gender Mainstreaming durch die Einbeziehung anderer Kategorien oder Diversity-Dimensionen einen Ausweg, der zugleich den skizzierten Erkenntnissen zur ‚Vielfalt der Geschlechter‘ und zu Mehrfachdiskriminierungen Rechnung trägt.“ (Krell 2009: 145)

Die Variante „**Gender unter dem Dach Diversity**“ biete die Möglichkeit, Forschungen zu Alter, Ethnie, Klasse, Religion, sexueller Orientierung etc. weiter konzeptionell gleichberechtigt und ergebnisoffen neben Forschungen zu Gender zu stellen d.h. es wird von den jeweils konkreten Forschungsergebnissen abhängig gemacht, welche Relevanz den einzelnen Dimensionen von Diversity oder Vielfalt beigemessen wird (vgl. Krell 2009: 139). Des Weiteren könnten Synergieeffekte bei der Integration von Analysen zu Gender und anderen Konstrukten, unter dem Dach von Diversity Studies, erzielt werden. Demgegenüber steht die Skepsis vonseiten der Gender Studies. Unter dem Dach Diversity werde Gender als Kategorie und Gegenstand von Lehre und Forschung marginalisiert und/oder das kritische bzw. emanzipatorische Potential bliebe auf der Strecke (vgl. Krell 2009: 141). Diese Art von Verbindung würde eine hohe Komplexität erzeugen. Es könnten ähnliche Probleme bzw. Konfliktfelder auftreten, wie beispielsweise bei der Intersektionalitätsanalyse. In der Praxis wird diese Variante meist als Diversity (als Strategie), Managing Diversity, Diversity Management oder auch Diversity Mainstreaming bezeichnet, wobei alle Bezeichnungen dasselbe beinhalten.

Gender & Diversity³² kann als Doppelstrategie, im Sinne von Gender Mainstreaming, verstanden werden. Das würde bedeuten, dass zum einen die Kategorie Gender exklusiv beforscht und gelehrt wird und zum anderen in der Beschäftigung mit weiteren Kategorien bzw. Diversity Dimensionen die Genderbrille aufgesetzt wird. Mit dem „&“ kann dem Argument entgangen werden, Gender sei in Diversity „untergegangen“ (vgl. Krell 2009: 142). Für die Praxis würde sich der Doppelname Gender & Diversity Mainstreaming oder Management anbieten. Auf das Thema des Diversity Mainstreaming wird im Kapitel 5.5 Bezug genommen. Potentiale sieht Krell in dieser Variante darin, dass signalisiert wird, dass zunächst Gender Mainstreaming betrieben wurde und dann Diversity Management hinzugekommen ist (vgl. Krell 2009: 146).

Die nun Folgenden Überlegungen beschäftigen sich nun mit möglichen praktischen Implikationen von Gender und Diversity. Die Variante „**Diversity unter dem Dach Gender**“ bedeutet in der Praxis, dass unter dem Dach Gender Mainstreaming auch Diversity berücksichtigt werden soll – *Diversity unter dem Dach Gender Mainstreaming* (Krell 2009: 145). Dies würde vor allem dort gut passen, wo Gender Mainstreaming Konzepte bereits erfolgreich implementiert worden sind und es zu einem Konzeptwechsel hin zu Diversity Management kommen kann. Dadurch werde eine Weiterentwicklung des Gender

³² Im deutschsprachigen Raum findet sich diese Variante bereits wieder so z.B. an der Wirtschaftsuniversität Wien „Gender- und Diversitätsmanagement“

Mainstreaming Ansatzes möglich, da neben der Kategorie Gender auch weitere Diversity Dimensionen mit einfließen. Dies würde den Erkenntnissen zur „Vielfalt der Geschlechter“ und zu Mehrfachdiskriminierung Rechnung tragen (vgl. Krell 2009: 145). Die damit verbundenen Probleme entstehen dadurch, dass Gender als Analysekategorie privilegiert bleibt und andere Diversity Dimensionen nur additiv mitberücksichtigt werden. Dies spricht für die Variante **Gender & Diversity**, welches in der Praxis bisher kaum Beachtung gefunden hätte. Mit dem Begriffspaar Gender & Diversity könnte signalisiert werden, dass zunächst Gender Mainstreaming (oder Management) betrieben wurde und dann Diversity Mainstreaming (oder Management) hinzugekommen ist (vgl. Krell 2009: 146). Dies würde signalisieren, dass Gender Mainstreaming nicht abgeschafft worden ist sondern, dass eine Dreifachstrategie – Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity Management – verfolgt werde. Die Gefahr bei dieser Konzeptionalisierung besteht aber in der Komplexität der Umsetzung. Die Variante **Gender unter dem Dach Diversity**, die in der Praxis auch als Diversity (als Strategie), Managing Diversity, Diversity Management oder Diversity Mainstreaming bereits verwendet wird, subsumiert Gender unter die Kategorie Diversity. Diversity Management nehme mehrere Kategorien gleichzeitig ins Blickfeld, wobei nicht nur auf gruppenbezogene Merkmale, sondern auch auf „individuelle Vielfalt“ rücksichtgenommen werde.³³ Gleichzeitig könne mit dieser Variante eine höhere Akzeptanz als bisher mit Gender Mainstreaming, erreicht werden. Dieses Argument unterlegt Krell mit Studienergebnissen zu einer Befragung von Studierenden des Faches „Managing Diversity“, welche als Begründung für die Belegung des Faches, mehrheitlich angaben, dass das Fach „breiter angelegt“ sei und neben Gender auch andere Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Krell 2009: 148). Ich denke dieses Argument wurde bereits in den vorherigen Kapiteln widerlegt. Diese Akzeptanz beziehe sich auch auf Schulungen und Trainings, die unter dem Label „Diversity“ mehr Menschen zu einer Teilnahme mobilisieren können, als Gender Trainings.

„Bei Trainings speziell zu Gender beziehungsweise gegen Sexismus (oder anderen Diversity-Dimensionen und damit verbundenen, -ismen oder Phobien [...]) können dagegen Widerstände schon allein dadurch hervorgerufen werden, dass sich die Teilnehmenden als sexistisch, rassistisch oder homophob stigmatisiert fühlen.“ (Krell 2009: 148)

Aber sollte bzw. muss diese Herausforderung zur Selbstreflektion nicht gerade der Anspruch einer kritischen Theorie sein? Und zu guter Letzt ist mit dem Etikett „Diversity“ ein Anschluss an den US-amerikanischen (Sprach-)Raum ein weiteres Argument für die Variante **Gender unter dem Dach Diversity**. Vorbehalte gegenüber dieser Variante bestehen in der hohen

³³ Über die Problematik der Essentialisierung von Differenzkategorien, wurde bereits im vorherigen Abschnitt bezug genommen

Komplexität in der Umsetzung, der Befürchtung ob der Verdrängung der Kategorie Gender und die betriebswirtschaftliche Ausrichtung von Diversity Management (vgl. Krell 2009: 149).

Diese Auflistungen zeigen, wie vielfältig sich das Verhältnis von Gender und Diversität, meist noch in der Theorie, gestaltet. Gender muss auch immer in seiner Vielfalt wahrgenommen und konzipiert werden. Leider finden sich die meisten kritischen theoretischen Überlegungen in der Praxis nicht wieder. Die Diskussionen um Gender Ansätze stehen auch immer im Spannungsverhältnis von Theorie und Praxis. Vor allem im Bereich der EZA gestaltet sich die Umsetzung von kritischen Gender und Diversity Ansätzen schwierig, da hier durch die Entwicklungsstruktur und ihre Bürokratie, Wege und Denkstrukturen meist vorgegeben und schwer zu durchbrechen sind. Enge Zeitpläne und knappe finanzielle Mittel begünstigen diese Entwicklung. Diskurse um Diversity sind auch in diesem Kontext zu betrachten. Mit Hilfe von Diversity Ansätzen soll die Gleichstellungspolitik neu belebt und aus ihren Grenzen gehoben werden. Ob dies gelingen kann, wird im nächsten Kapitel näher beleuchtet. Die jeweiligen Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management werden näher betrachtet und zueinander ins Verhältnis gesetzt.

4 Gender Mainstreaming und Diversity Management

Im folgenden Kapitel werden die zwei gleichstellungspolitischen Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management behandelt. Beide Strategien nehmen für sich in Anspruch, Strategien zur Herstellung von Geschlechtergleichheit bzw. –gerechtigkeit zu sein (vgl. von Braunmühl 2009: 53). Wie Geschlechterverhältnisse und Geschlechterungleichheiten jeweils gedacht und konzeptionalisiert werden, beeinflusst auch die jeweiligen Strategien, die gewählt werden, um jene Ungleichheiten zu überwinden. Innerhalb des entwicklungspolitischen Kontexts sind Gender und Gender Mainstreaming schon seit einigen Jahren ein zentrales Thema in der Armutsbekämpfung. Beide Konzepte wurden und werden von unterschiedlichster Seite kritisch hinterfragt. Dies führte unter anderem dazu, dass ein Diskurs entstand über die Erweiterung der Strategie Gender Mainstreaming um die Komponente Diversity.

In den nun folgenden Überlegungen werden zuerst die Herkunft und die Definition(en) von Gender Mainstreaming behandelt, um dann in weiterer Folge auf die Instrumente und Strategien näher einzugehen. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses liegt vor allem die Einbettung des Gender Mainstreaming Ansatzes in die Entwicklungspolitik und die daraus folgenden Überlegungen zur Restriktion bzw. dem Potential von Gender Mainstreaming in diesem internationalen Politikfeld. Diesen Überlegungen wiederum wird der Diversity Management Ansatz gegenübergestellt.

4.1 Der Gender Mainstreaming Ansatz

Das Begriffspaar Gender Mainstreaming ist zu einem zentralen Thema, im Zuge von Gleichstellungspolitiken, geworden. Die Idee des Gender Mainstreaming entstand bereits in den 1990er Jahren im Politikfeld der internationalen Zusammenarbeit (vgl. Frey 2003, Wichterich 2009) und ist Ergebnis „einer langen, vielstimmigen, internationalen, diskursiven und operativen Interaktion von Entwicklungspolitik, frauenbewegten Organisationen, Aktivistinnen und feministischer Theoriebildung (von Braunmühl 2009: 53).“ Bereits in den 80er Jahren, war im internationalen Diskurs, das Paradigma des „Gender and Development (GAD)“, welches als „Vorläufer“ Modell von Gender Mainstreaming gelten kann, zielvorgabend für alle genderpolitischen Themen in der Entwicklungspolitik.³⁴ Seit der Einführung 1997 in die EU, genießt Gender Mainstreaming, eine hohe Aufmerksamkeit und es fand eine große Wissensproduktion, die mit einer Professionalisierung von

³⁴ Zuvor hatten die Geber_innen noch die Frauenförderung bzw. das „Women in Development Paradigma (WID)“ favorisiert – ausführlich dazu Frey 2003 „Gender im Mainstreaming“.

Geschlechterpolitik einherging, statt. Dies zeigt sich auch durch die Institutionalisierung der Produktion und Vermittlung von Gender Kompetenz in Form von Studiengängen, Akademien und Kursen (vgl. Meuser 2009: 95).

Die Strategie des Gender Mainstreaming stellt die Kategorie Gender in den Mittelpunkt ihrer Analyse und thematisiert ihre konstituierende Rolle innerhalb von Machtverhältnissen und Institutionen. Das Konzept von Gender Mainstreaming geht davon aus, dass Männer und Frauen unterschiedlich betroffen sind von Politik(entscheidungen) und das Ziel ist es, dieses Wissen, in alle Instrumente der Entscheidungsfindung, zu integrieren. Gender Mainstreaming soll Einfluss nehmen auf die Strukturen, bevor es zur Entstehung von Gleichstellungsproblemen kommen kann (vgl. Voß 2007: 3). Es handelt sich um die Bemühung der Institutionalisierung von Frauen- und Geschlechterpolitik. Die Strategie des Gender Mainstreaming wurde als neues, effektives Instrument angesehen, Geschlechtergleichheit, in Form eines Top-down Ansatzes, zu forcieren. Im Unterschied zu früheren geschlechterpolitischen Bemühungen, die vorwiegend von „kritischen Initiativen“ meist aus der Zivilgesellschaft kommend getragen wurden, soll Geschlechtergleichheit nunmehr aus den „Machtzentren“ selbst kommen.

Im deutschsprachigen Kontext besteht eine Verunsicherung, wie das englische Begriffspaar „Gender Mainstreaming“ übersetzt werden soll und somit auch zu fassen ist. Es besteht bis heute keine Einigkeit darüber, was der Begriff bezeichnen soll und auch das Ziel von Gender Mainstreaming erscheint diffus, da von der Reichweite so Unterschiedliches wie (tatsächliche bzw. materielle) Gleichheit, (tatsächliche bzw. materielle) Gleichstellung, (tatsächliche bzw. materielle) Chancengleichheit ins Auge gefasst werden kann (vgl. Dackweiler 2005: 119). Laut Frey ist eine der gängigsten Definitionen die der EU:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen, sodass von den Akteur/innen, die üblicherweise in Entscheidungsprozesse eingebunden sind, eine Perspektive der Gleichberechtigung der Geschlechter (Orig.: >gender equality<, Anm. R.F.) in allen Vorgehensweisen (Orig.: >policies<), auf allen Ebenen und in allen Phasen eingenommen wird (Council of Europe 1998: 15 zit. nach Frey 2003: 9).“

Im Laufe meiner Recherche zu diesem Thema sind mir kaum andere Auffassungen bzw. Definitionen von Gender Mainstreaming unter gekommen. Bis auf Regina Frey selbst, die eine breiter definierte Auffassung von Gender Mainstreaming vertritt, wenn sie schreibt Gender Mainstreaming geht „[...] über die bisher institutionalisierte Gleichstellungspolitik hinaus: Es geht darum, Geschlechterdifferenzierung *und* Gendersensibilität zur Querschnittsaufgabe des fachlichen Handelns aller (Verwaltungs-)Akteure und Akteurinnen zu machen (Frey 2007a: 129).“ Frey problematisiert, im Gegensatz zu der oben genannten

Definition, das Verhältnis von Geschlechterdifferenzierung und Gendersensibilität. Zwei zentrale Instrumente des Gender Mainstreaming Ansatzes, in der Bemühung um die Erreichung von Geschlechtergleichheit. Dies bedeutet eine Gradwanderung im Gender Mainstreaming zu vollziehen, zwischen der Aufdeckung von Geschlechterunterschieden und der Vermeidung einer „Dramatisierung“ von Geschlecht (vgl. Frey 2006). Die Vereinten Nationen definieren Gender Mainstreaming folgendermaßen:

„Gender Mainstreaming is a globally accepted strategy for promoting gender equality. Mainstreaming is not an end in itself but a strategy, an approach, a means to achieve the goal of gender equality. Mainstreaming involves ensuring that gender perspectives and attention to the goal of gender equality are central to all activities – policy development, research, advocacy/dialogue, legislation, resource allocation, and planning, implementation and monitoring of programmes and projects.“
(<http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>)

Die Definition der Vereinten Nationen ist umfassender als die Definition der EU, da die Strategie des Gender Mainstreaming soziale, politische, wissenschaftliche und verwaltende Aktionen umfassen soll. Die EU hingegen beschränkt die Gender Mainstreaming Strategie diesbezüglich „nur“ auf Politik. Was aber beiden Definitionen gemeinsam ist, ist ihr explizites Eintreten für Geschlechtergleichheit (gender equality). Wie diese jedoch erreicht und gestaltet werden soll wird nicht genauer bestimmt (vgl. Kahlert 2005: 51).

Im Folgenden werden zunächst die Herkunft und historische Entwicklung von Gender Mainstreaming näher betrachtet und die jeweiligen Instrumente für die Umsetzung beleuchtet. In einem nächsten Schritt wird die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen analysiert.

4.1.1 Herkunft und historische Entwicklung

Weltweiten Gültigkeitsanspruch bekommt Gender Mainstreaming 1995 auf der Weltfrauenkonferenz in Peking, bei welcher 189 Regierungen, die Aktionsplattform von Peking unterschreiben. Der Ansatz bzw. die Idee des Gender Mainstreaming entstand bereits 1985 auf der UNO-Weltfrauenkonferenz in Nairobi.³⁵ Das im globalen Süden aktive Netzwerk DAWN formulierte, ein für alle Frauen gültiges, strategisches Ziel von Empowerment³⁶, in das Heterogenität und Diversität bereits unmittelbar eingeschrieben sind

³⁵ Siehe Wichterich (2000), die darauf hinwies, dass Gender Mainstreaming von UNIFEM bereits ab 1985 systematisch praktiziert wurde.

³⁶ Der Empowerment Ansatz, stellt einen Gegenentwurf zum gängigen Entwicklungsparadigma der Geber_innenländer im „Norden“ dar. Beim Empowerment Ansatz geht es darum, machtschwache Gruppen zu Befähigen, eigene Interessen zu artikulieren, handlungsfähig zu werden und bestehende Machtverhältnisse sollen verändert werden. Das Konzept des Empowerment geht von einer selbstbestimmten Entwicklung aus. Die Betroffenen sollten selbst über Vorhaben und Aktivitäten entscheiden können (vgl. Maral – Hanak 2008: 73). Das Empowerment Konzept bzw. der Empowerment Begriff wurde in fast allen UN-Organisationen, staatlichen

(vgl. von Braunmühl 2008: 53). Des Weiteren sollte der Einsatz von Entwicklungshilfegeldern verbessert werden und vor allem auch mehr Frauen zugutekommen. Die Aktionsplattform von Peking hielt zudem fest, dass Frauenrechte Menschenrechte sind, Geschlechtergerechtigkeit ein konstituierendes Element von Demokratie ist und eine Grundvoraussetzung für soziale und ökologisch gerechte Entwicklung darstellt, sowie, dass alle Länder sich zu systematischer und staatlicher Frauen- und Geschlechterpolitik verpflichten (vgl. Unmüßig 2008: 1).

Erst später wurde angedacht, Gender Mainstreaming auch für die EU einzuführen, aufgrund der mangelnden Erfolge der bisherigen Gleichstellungsmaßnahmen wie z.B. Frauenförderungen (vgl. Bendl 2004: 52). Im Vertrag von Amsterdam (1997) verpflichteten sich die EU- Mitgliedsländer darauf, „Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“ (Unmüßig 2008: 3). Anders als die vorherigen Chancengleichheitsprogramme wie z.B. die Frauenförderprogramme, die nur teils rechtlich geregelt waren, wurde mit Gender Mainstreaming ein Konzept eingeführt, welches von allen Mitgliedsländern umzusetzen ist. Österreich ratifizierte Gender Mainstreaming am 11.07.2000 (vgl. Bendl 2004: 52).

4.1.2 Ziele von Gender Mainstreaming

Die Wirkungs- und Gestaltungsräume, in die hinein Gender Mainstreaming erfolgen soll, sind global betrachtet, nicht einheitlich. In den Ländern des Südens, welche mit ihrer Erfahrung der Schattenseiten nachholender Modernisierung und neoliberaler Strukturanpassung, ist Gender Mainstreaming eng mit Globalisierungskritik und sozial-transformatorischen Ansprüchen verbunden. In den ehemaligen sozialistischen Ländern bedeutet es im Wesentlichen, die Ermutigung zu autonomer Frauenpolitik und die Formulierung von über die Arbeitswelt hinausreichenden Forderungen. Insbesondere im westlichen Europa, wird Gender Mainstreaming oft verknüpft mit einem traditionsgetragenen, breit gefächerten Gleichheitsdiskurs und unterstützt von einer gesetzlich verankerten Infrastruktur von Gleichstellungspolitik (vgl. von Braunmühl 2009: 54).

„Ziel der europäischen Gender Mainstreaming Politik ist es daher, Geschlechter- und Gleichstellungspolitik aus ihrer nachgeordneten und separierten Stellung herauszuholen und als Querschnittsaufgaben in alle Politikbereiche in den Mainstream organisationalen Handelns (‘mainstreaming’) zu integrieren.“ (Bendl 2004: 53)

Administrationen und zivilgesellschaftlichen Organisationen aufgenommen und ist dadurch extrem anpassungsfähig und dehnbar geworden.

Mit Hilfe von Gender Mainstreaming sollen staatliche Institutionen, internationale Organisationen und Unternehmen, stereotype Geschlechterrollen, im privaten wie im öffentlichen Raum, hinterfragen und im emanzipatorischen Sinne verändern (vgl. Unmüßig 2008: 1). Gender Mainstreaming soll die Frauenförderung nicht ersetzen sondern ergänzen, dies sieht in der Realität aber oft anders aus, entweder werden Frauenförder- und Chancengleichheitsprogramme in Verwaltung und Betrieben der Strategie von Gender Mainstreaming ganz untergeordnet oder werden in Gender- und Diversitätsmanagement integriert (vgl. Bendl 2004: 53).

Wie aber Ziele, innerhalb von geschlechterpolitischen Strategien – wie es Gender Mainstreaming und auch Diversity sind - formuliert werden, hängt vom jeweiligen Verständnis von Gender und Diversity ab. So kann z.B. das Ziel der „Geschlechtergerechtigkeit“ so ausgelegt werden, dass sich Männer in ihrer Männlichkeit weiter entwickeln können und dass sich Frauen in ihrer Weiblichkeit verwirklichen können (vgl. Stiegler 2004: 6). Diese Zielsetzung geht hervor aus einem Verständnis, dass es zwei verschiedene Geschlechter gibt, die in ihrer jeweiligen Eigenheit berücksichtigt und gefördert werden sollen. Der Strategie von Gender Mainstreaming liegt kein festes Konzept zugrunde, vielmehr müssen zu seiner erfolgreichen Umsetzung, weitere Rechtsverordnungen, Beschlüsse und Programmelemente auf nationaler Ebene ergänzt werden (vgl. Smykalla 2010: 77).

4.1.3 Strategien und Instrumente von Gender Mainstreaming

Im Unterschied zum Empowerment Ansatz – der von der Basis bzw. Bottom-up ausgehen soll, soll Gender Mainstreaming in Institutionen von oben nach unten verlaufen, von der Leitung ausgehend (Top-down). Als Top-Down Ansatz konzipiert, soll ausgehend von Genderbeauftragten bzw. Genderexpert_innen, alle Bereiche einer Organisation überprüft und gegebenenfalls verändert werden (Organisationsentwicklung). Gender Mainstreaming soll im Leitbild, in den Zielen und Zielvereinbarungen und in der Berichterstattung, der Organisation, verankert werden. Dadurch soll auch die interne Gleichstellung vorangetrieben werden, mit Hilfe von Trainings, wird die Gender Kompetenz der Mitarbeiter_innen gefördert. Gender Kompetenz ist zu einem zentralen Begriff geworden, wenn es um die Vermittlungsweisen von geschlechterbezogenen Wissen geht. Was aber bedeutet der Begriff „Gender Kompetenz“ eigentlich? Gender Kompetenz ist ein viel zitierter und verwendeter Begriff, dennoch sei er untertheoretisiert. So bleibt oft offen, welches Verständnis von Gender der Gender Kompetenz zugrunde gelegt werde – ein theoriegeleitet feministisches, dekonstruktivistisches oder differenztheoretisches oder ein alltags- und

populärwissenschaftliches Verständnis? Zusätzlich bleibt zu fragen, was unter Kompetenz verstanden wird – Fähigkeit, Zuständigkeit oder Befugnis? (vgl. Smykalla 2010: 12).

Die zentralen Instrumente von Gender Mainstreaming sind demnach, die Fortbildung von Mitarbeiter_innen (Gender Trainings), geschlechterdifferenzierte Datenerhebung (Gender Statistiken), Kosten-Nutzen-Analysen, Checklisten, Leitfäden, Leitlinien, Handbücher, Broschüren, Konferenzen, Seminare oder Gender Analysen (vgl. Frey 2003; von Braunmühl 2000a). Chancengleichheit soll in Planung, Umsetzung, Monitoring und Evaluierung, gesichert werden. Die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming verlangt das Engagement der höchsten Führungsebenen, geschlechterdifferenzierte Datenerhebungen- und Auswertungen, Gender Wissen bzw. Gender Kompetenz wird zu einem zentralen Instrument, um Gender Mainstreaming umzusetzen (vgl. Bendl 2004: 53). Im Zuge dessen wurden neue Instrumente zur Genderanalyse und Umsetzung von gender-spezifischen Maßnahmen entwickelt, dazu zählen z.B. Gender-Impact-Assessment, 3-R-Analyse, Gender Mainstreaming- Self - Assessment, 6-Schritte Methode, welche zum Teil auf einer betriebswirtschaftlichen Logik³⁷, die auf eine Genderperspektive umgelegt wird, beruhen (vgl. Bendl 2004: 54). Grundsätzlich sei die ökonomische Perspektive, im Gender Mainstreaming, im Vergleich zu Chancengleichheitsprogrammen, eine größere. Dies sei vor allem darin begründet, dass Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Errichtung eines gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion³⁸ begründet wird. Trotz der implizierten wirtschaftlichen Ausrichtung, liegt der Fokus bei den Definitions- und Entscheidungsprozessen, anders als bei Gender- und Diversitätsmanagement, auf der Gender-Perspektive (vgl. Bendl 2004: 55).

³⁷ Hier nennt Bendl z.B. die 6-Schritte-Methode: Ziele definieren, Analyse erstellen, Entwicklung von Optionen, Bewertung der Optionen, Umsetzung der gewählten Optionen, Erfolgskontrolle und Adaption (vgl. Bendl 2004: 54).

³⁸ „Aufgabe der Gemeinschaft ist es, durch die Errichtung eines gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion sowie die Durchführung der in den Artikeln 3 und 4 genannten gemeinsamen Politiken und Maßnahmen der ganzen Gemeinschaft eine harmonisch, ausgewogene und nachhaltige Entwicklung des Wirtschaftslebens, ein hohes Beschäftigungsniveau und ein hohes Maß an sozialem Schutz, die Gleichstellung von Männern und Frauen, ein beständiges, nichtinflationäres Wachstum, einen hohen Grad von Wettbewerbsfähigkeit und Konvergenz von Wirtschaftsleistungen, ein hohes Maß an Umweltschutz und Verbesserung der Umweltqualität, die Hebung der Lebenshaltung und der Lebensqualität, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt und die Solidarität zwischen den Mitgliedsstaaten zu fördern.“ (Artikel 2/Amsterdamer Vertrag zit. nach Bendl 2004: 55).

4.1.3.1 Gender Trainings

Um das Ziel der Gleichstellung nach innen und nach außen zu erreichen, muss sich die Organisationskultur ändern, Gleichstellungsorientierung muss zum selbstverständlichen Handeln aller Beteiligten werden. Dabei spielen Schulungen für die Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Gender Trainings entstanden historisch gesehen vor Gender Mainstreaming, und gelten daher nicht als einziges Instrument für die Umsetzung der Strategie (vgl. Frey 2007c:1). Den Teilnehmenden, eines Gender Trainings, soll ermöglicht werden, dass sie ihre eigene geschlechtlich geformte Sozialisation wahrnehmen und reflektieren. Es geht auch um den Transfer von Gender-Wissen in Bezug auf das entsprechende Arbeitsfeld (z.B. Gender und Wasser, Gender und Umwelt etc.).

In der entwicklungspolitischen Praxis des globalen Nordens, wird Wissen über Gender bzw. Gender Mainstreaming, meist über Gender Trainings bzw. Gender Trainingshandbücher, mit konkreten Handlungsanleitungen, zu Gender in der EZA, vorgenommen. Untersuchungen zu diesen Trainings bzw. der Trainingshandbücher, haben gezeigt, dass neuere Theoriediskussionen, um Gender, an den praktischen und auf Politikumsetzung hin orientierten Gender Diskursen nahezu unbemerkt vorbeigegangen sind (Frey 2003: 13). Frey spricht in diesem Zusammenhang von einem Rezeptionsfilter neuerer feministischer Theorieansätze, im entwicklungspraktischen Diskurs. Die von Frey analysierten Handbücher, sind in den 90er Jahren entstanden und bezüglich des Standes der Theorien, bewegten sie sich vor allem in den 70er Jahren. Bezüglich der *sex/gender* Konstruktion wird, in den meisten Trainingshandbüchern, ein dual strukturiertes Gender-Grundverständnis, bei den Leser_innen vorausgesetzt (vgl. Frey 2003: 158). Neuere Ansätze bzw. Ansätze von Women of Color, Queer Theoretiker_innen etc., finden kaum Eingang in den geschlechterpolitischen Diskurs der Umsetzungsinstitutionen. Geschlechterverhältnisse werden kaum in den Blick genommen.

Durch die Institutionalisierung von Gender Mainstreaming kam es zu einer großen Nachfrage von Institutionen nach Trainings, Verfahrensentwicklung und ressortspezifischer Expertise, sowie zu einem entsprechenden Beratungsangebot (vgl. Wichterich 2009: 51). Ein sogenannter Gender Markt entstand, vor allem im Bereich der entwicklungspolitischen Arbeit. Ein neuer Arbeitsbereich mit Gender Expert_innen, Frauen – NGOs und Gender und Diversity Agenturen entstand und es fand ein sogenannter Brain-Drain-Effekt (Wichterich 2009: 53) statt. Expert_innen wechselten in Regierungsdelegationen bei Konferenzen, in die Politikberatung oder direkt in politische Institutionen. Dies führte, laut Wichterich dazu, dass vormals aktive Feminist_innen ihre radikalen Forderungen oftmals abschwächten und heute festzustellen ist, dass viele Forderungen nach Gleichberechtigung dem gängigen

neoliberalen Vorstellungen von Wettbewerb, Flexibilisierung und Ökonomisierung, entsprechen (vgl. Wichterich 2009 52f). Gender Trainings würden sich immer an einer Schnittstelle zwischen sozialen Bewegungen, wie der Frauen- oder Männerbewegung, und einem personalwirtschaftlichen Dienstleistungsmarkt bewegen. Gleichstellungspolitische Maßnahmen, seien mehr als zuvor, unmittelbar mit einer entgrenzten ökonomischen Marktlogik konfrontiert (vgl. Smykalla 2010: 12).

In ihrer Arbeit zu Gender und Diversity im Diskurs von Weiterbildung und Beratung geht Smykalla (2011) der Frage nach, welche Lesearten von Gender und Diversity im Kontext von Weiterbildung und Beratung diskursiviert und welche Diskurspositionen von Gender Expert_innen in ihren Interventionen profiliert und welche ausgeschlossen werden? (vgl. Smykalla 2011: 232). Die Erkenntnisse aus dieser Analyse geben einen guten Einblick in die Konzeptionalisierungen von Gender und Diversity, innerhalb der Praxis von Gender Trainings, und werden daher hier näher beschrieben. Für die die Vermittlung von Gender Kompetenz ist es von zentraler Bedeutung, inwiefern von den Trainer_innen und Berater_innen die *sex/gender* Trennung in den Trainings aufrecht erhalten oder in Frage gestellt wird und wie deren Verhältnis zu Theorie und Praxis konzeptionalisiert ist (vgl. ebd.: 233f). Smykalla hat herausgefunden, dass die Art und Weise der Diskursivierung von Gender, abhängt von der eigenen Überzeugung der Expert_innen und von den angenommenen Erwartungen der potentiellen Hörer_innen. So würden die Teilnehmenden in Gender Trainings oft populärwissenschaftliche, biologistische Meinungen über Geschlechterverhältnisse mitbringen³⁹, welche eine Infragestellung der *sex/gender* Trennungen schwierig mache. Oft werde daher die Definition bzw. die Konzeption von Gender variiert und an die jeweilige Zielgruppe angepasst.

„Je nach dem, welche Zielgruppe wir vor uns haben, ist das eine größere Aktion oder eine kleinere. Die Minimaldefinition ist halt die Differenzierung zwischen sex und gender. Wenn wir Leute vor uns haben, die auch differenzierteren Wahrnehmungen zugänglich sind, was ja wichtig ist, muss man halt weitergehen und zeigen, dass sex halt nicht einfach nur eine Begebenheit ist, sondern auch eine Geschichte hat und differenziertere Ausgestaltungen und gender eben auch.“ (Smykalla 2011: 234)⁴⁰

Das Aufgeben der *sex/gender* Trennung wird aber von den befragten Expert_innen als Gefahr gesehen und bekommt einen taktisch-strategischen Gehalt zugesprochen. Zum einen soll einem Akzeptanzverlust für das Thema entgegengearbeitet werden und zum anderen geht es um ein entgegenwirken eines möglichen Anerkennungsverlustes der

³⁹ Für das häufige Heranziehen biologischer Fundierungen von Gender wird die Unfassbarkeit der Vorstellung, Geschlecht sei sozial konstruiert, formuliert (vgl. Smykalla 2011: 234).

⁴⁰ Bei den folgenden Zitaten handelt es sich um Auszüge aus Interviews, welche die Autor_in mit unterschiedlichen Gender Expert_innen geführt hat.

Trainer_innen als Expert_innen.⁴¹ Durch die Beibehaltung der Trennung von *sex* und *gender*, könne eine „natürliche“ Spannung der Gegensätze für Lernprozesse aber auch für gesellschaftliche Ordnung insgesamt aufrecht erhalten werden. Dadurch wird in der dominanten Lesart von Differenz die Konstruktion eines dualen Geschlechterverhältnisses, dem die Kultur der Zweigeschlechtlichkeit und Heteronormativität als theoretischer Referenzrahmen dienen, weiter getragen (vgl. ebd.: 235). Für die Gender Training Praxis bedeutet dies, dass dekonstruktivistische Gender Theorien meist zurückgewiesen werden. Die vermeintliche Klarheit, im Sinne von Eindeutigkeit, wird dabei bevorzugt. Daher seien Verunsicherungen und Irritationen der dualen Geschlechterordnung im Training zu vermeiden (vgl. ebd.: 236). Diese Beobachtung kann von meiner Seite bestätigt werden. In den von mir besuchten Gender Trainings wurde ähnlich argumentiert. Zusätzlich wurde oft betont, dekonstruktivistische Theorien seien zu komplex um in die Praxis übernommen zu werden, daher sei an einem dualen Geschlechterverständnis festzuhalten, mit dem jeweiligen Zusatz, dass dann in den Trainings selber auf das Spannungsverhältnis eingegangen wird. Meine Beobachtungen bezüglich des Umgangs mit der *sex/gender* Trennung, beruhen darauf, dass eher eine Verunsicherung beseht wie man mit der Thematik selber umgehen soll und es besteht auch eine gewisse Abneigung gegenüber dekonstruktivistischen Ideen in der Praxis. Diese werden aufgrund ihrer scheinbaren Komplexität sehr schnell zurückgewiesen d.h. schon alleine „das Denken über eine Alternative zu *sex* und *gender*, wurde meist abgelehnt.“⁴² Einer der von Smykalla interviewten Personen, spricht in diesem Zusammenhang von einer „schönen Utopie“. Demnach sind dekonstruktivistische Ideen für die jetzige Situation unbrauchbar, weil eben das Dekonstruieren der Geschlechterdichotomie mit einer Auflösung von Identitäten gleichgesetzt wird (vgl. ebd.: 237).

Smykalla geht in ihrer Forschung aber noch weiter und fragt nach dem Verhältnis von Gender zu anderen gesellschaftlichen Ordnungskategorien bzw. wie werden diese in Gender Trainings behandelt? Gender werde meist als grundlegende, gesellschaftliche Ordnungskategorie genannt und dann, um die jeweiligen Diversity Aspekte notwendigerweise ergänzt. Dazu eine Trainer_in:

„[...] Wir sagen, gender oder Geschlecht ist strukturwirksamer als die anderen Kategorien. Aber Geschlecht ist genau das. Sie können keine Geschlechterpolitik machen ohne Diversity das ist völlig absurd. Die Lebenswirklichkeiten von Menschen strukturieren sich dadurch, dass es männlich und weibliche Zugänge gibt oder Männer und Frauen, je nach dem. Und dann haben

⁴¹ Der Anerkennungsverlust bestehe darin, dass durch die Relativierung der *sex/gender* Trennung der Eindruck bestünde, dass nicht einmal die Expert_innen selber wissen was genau Geschlecht nun ausmache (vgl. Smykalla 2011: 234f)

⁴² Meine Beobachtungen diesbezüglich beziehen sich auf die von mir besuchten Workshops und Veranstaltungen zum Thema Gender und Diversity in der entwicklungspolitischen Praxis im April 2013, jeweils in Wien.

Sie aber Junge, Alte, ethnische Unterschiede usw. Das heißt, gender ist für uns immer nicht Mann Frau, sondern gender heißt immer männlich und weiblich in der Differenziertheit Ethnie, Herkunft, Alter, als das, was Diversity ist. Das ist ganz wichtig, das ist unsere Definition von gender.“ (Smykalla 2011: 236)

Oft wird auch eine Hierarchisierung eingeführt, da Geschlecht aufgrund seiner Omnipräsenz als höherrangiger gesehen wird, als andere soziale Kategorien (vgl. ebd.: 236). Dabei wird die Kategorie Diversity bzw. das Konzept Diversity als ein Konzept verstanden, welches die Kategorien additiv verwenden würde im Gegensatz zum Gender Ansatz, welcher die Kategorien ineinandergreifend versteht, wobei Geschlecht die wichtigste Kategorie darstellt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es weniger die angenommene Vielfalt von Lebenslagen oder Diskriminierungserfahrungen bei den Teilnehmenden, ist die die Bevorzugung der Kategorie Geschlecht rechtfertigt, sondern die eigene Überzeugung wird zum Maßstab des Handelns gesetzt (vgl. ebd.:237). Dies zeigt sich auch in folgender interessanter Aussage:

„[...] Wir gehen davon aus, dass die Kenntnisse der Diskriminierung von Frauen dazu befähigen, die Diskriminierung der anderen Kriterien zu verstehen. Weil es so eine fundamentale Form von Diskriminierung ist, das Geschlecht, weil es so offensichtlich ist, ja? Alles andere muss offensichtlich gemacht werden, z.B. Hautfarbe oder Zugehörigkeit zur Religion kann man ganz schwer sehen, wenn jemand Kopftuch trägt, aber sonst keine Chance. [...] Und in Deutschland ist Geschlecht im Augenblick eines der wesentlichen Merkmale in der Diversity-Debatte [...].“ (Smykalla 2011: 238)

Hier wird das Erheben des Geschlechts zur primären Kategorie mit der offensichtlichen Sichtbarkeit legitimiert. Das Geschlecht als ein Diversity Aspekt wird gleichgesetzt mit „Frauen“. Es wird auch hier die eigene Haltung der Expert_in und nicht die Lebenswelten der Adressat_innen berücksichtigt (vgl. ebd.: 238). Dies spiegelt meiner Meinung nach die Vormachtstellung eines *weißen* Feminismus und die Konstruktion der Wichtigkeit der Kategorie Gender gegenüber anderen Kategorisierungen wie z.B. „Race“ sehr gut wieder.

Dekonstruktivistische Gender Trainings werden meist dort angeboten, wo die Annahme besteht, die Teilnehmenden selber haben schon Erfahrungen in geschlechterbezogener Arbeit erfahren oder dort wo bereits die Bereitschaft besteht, Konstruktionsprozesse von Geschlecht zu reflektieren (vgl. ebd.: 239). Eine ausschließliche Fokussierung auf Geschlecht wird in Frage gestellt, weil dadurch andere Machtverhältnisse unberücksichtigt bleiben. In Bezug auf die Frage, ob ein Vorteil in Diversity Ansätzen gesehen werden kann, wird zwar die Möglichkeit genannt, vielfältige Differenzen in den Blick zu nehmen, gleichzeitig wird aber die fehlende Perspektive der Macht kritisiert.

„Ja, das ist schon ein Gewinn, das Denken in verschiedensten Differenzen, Diversität als Kategorie auch zu reflektieren und was heißt das? Und da würde ich aber zum Beispiel sagen, das wäre, also mein Ansatz wäre, das auch in einem ganz bestimmten Sinn nutzbar zu machen, nämlich nicht irgendwie, ja der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin leistet mehr, wenn man die Verschiedenheit anerkennt, [...], aber darum geht es mir aber nicht in den Trainings, sondern auch noch mal die Effizienzlogik rausnimmt und da irgendwie guckt,

welche Machtkonstruktionen sind da und dass die miteinander verquickt sind und das diskutieren wir im gender-Training auch, aber wir nennen es nicht Diversity Training.“ (Smykalla 2011: 240)

Mit Hilfe von Diversity Ansätzen wird in der Praxis immer mehr und mehr versucht dem dualen Geschlechterverhältnis zu entkommen, dennoch bleibt es in seiner Rezeption in einer marktwirtschaftlichen Logik verhaftet. Dies liegt daran, wie bereits erwähnt wurde, dass Diversity Konzepte, vor allem in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen, in Form des Diversity Managements zur Anwendung kommen. Die Zurückweisung der Benennung von Gender Trainings als Diversity Trainings, könnte ähnliche Ursachen haben. Obwohl diese aus der Frauen- und Genderforschung entnommenen Konzepte und Instrumente auch Anwendung finden, innerhalb der Diversity Trainings, wird dies bisher zurückgewiesen, auch mit dem Argument der fehlenden Machtkritik. Diese Verknüpfung erscheint mir sehr interessant. Auf der einen Seite wird Gender als „wichtigste“ Ordnungskategorie ins Zentrum gestellt, dennoch beginnt diese Vormachtstellung, mit Hilfe von Diversity Ansätzen zu bröckeln. Dies scheint auch mit dem bisherigen Unvermögen in Verbindung zu stehen, dekonstruktivistische Theorien und Ansätze in die Praxis zu übernehmen.

Die oben beschriebenen Erkenntnisse aus der Praxis von Gender Trainings machen es notwendig, dass das Wissen um die eigene Involviertheit in Privileg- oder Diskriminierungsstrukturen und deren Reflexion, wichtige Bestandteile einer solchen Praxis sein müssen. Trainer_innen repräsentieren, verkörpern oder veranschaulichen ihre Einstellungen zu Gender und Diversity, ob sie es wollen oder nicht (vgl. ebd.: 241).

4.1.3.2 Gender Analyse

Gender Analysen stellen ein Instrument dar, um Gender-Wissen in die Praxis zu übernehmen. Eine Gender Analyse sollte bereits in der Planung von entwicklungspolitischen Projekten erfolgen und soll helfen die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen zu analysieren. Die Genderanalyse untersucht Geschlechterverhältnisse unter anderem durch den Blick auf rechtliche Rahmenbedingungen oder mittels Erhebung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Es gibt dafür eine große Palette an Durchführungsinstrumenten bzw. Raster, die bekanntesten sind der Gender Role Framework (GRF) von Overholt u.a. (1985), der Triple Role Framework (TRF) von Moser (1993) und der Social Relations Framework (SRF) von Kabeer (1994) (vgl. Frey 2003). Ich möchte hier nicht näher auf jeden einzelnen Ansatz eingehen, da dies in der Literatur zu Gender in der EZA bereits ausführlich diskutiert wurde. Was aber allen Ansätzen gemein ist, ist das sie in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis stehen. Wie können neuere theoretische Ansätze, innerhalb der entwicklungspolitischen Planung, umgesetzt werden? Oft erfordert die Praxis eine

Komplexitätsreduktion aufgrund vielfältiger Faktoren, welche bereits in der Bürokratie von Entwicklungsplanungsinstrumenten festgelegt sind. Eine intersektionelle Analyse wird in den meisten Fällen kaum möglich sein bzw. wird auf Grund der kurzen Laufzeiten von Projekten (zwischen 3 und 5 Jahre) von den meisten Durchführungsorganisationen eine genau Planung im Vorfeld verlangt. Änderungen bzw. Korrekturen während der Laufzeit eines Projektes werden selten vorgenommen. Dies stellt eine große Herausforderung dar für die wissenschaftliche Arbeit mit diesem Thema, aber auch für die Methodenfindung. Neuere Ansätze, vor allem in der Forschung zu Intersektionalität, beschäftigen sich mit diesem Anspruch. Bisher konnte diesem Spannungsverhältnis aber kaum Rechnung getragen werden und die entwicklungspolitische Praxis hat sich diesbezüglich kaum verändert.

4.1.4 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen

Warum sollen Organisationen bzw. Unternehmen Gender Mainstreaming umsetzen? Zum einen ist Gender Mainstreaming rechtlich geboten (z.B. Gleichstellungsrichtlinien der EU oder der UNO) und zum anderen auch ökonomisch und politisch vorteilhaft, so die meisten Verfechter_innen dieser Strategie. Ähnlich wie bei Diversity Management, auf welches im nächsten Abschnitt eingegangen wird, gestalten sich die ökonomischen Vorteile von Gender Mainstreaming. Die nun folgenden Auflistungen für die Einführung eines Gender Mainstreaming gelten auch für ein Diversity Management (vgl. Krell/Mückenberger/Tondorf 2008: 101ff). Die von Krell et.al. verfassten Argumente für ein Gender Mainstreaming bezieht sich vor allem auf Prozesse in Politik und Verwaltung, gelten aber auch für andere Organisationen.

► das *Beschäftigungsargument*: Angesichts des wachsenden Frauenanteils unter dem im öffentlichen Dienst Beschäftigten ist es nicht mehr angemessen, die Personalpolitik am sogenannten Norm(al)arbeitnehmer (in diesem Fall: männlich, vollzeitbeschäftigt und ohne außerberufliche Verpflichtungen) zu orientieren.

► das *Kostenargument*: Unmittelbare und mittelbare Diskriminierungen verursachen Kosten (z.B. Demotivation, Fehlzeiten, Klagen etc.) bzw. stehen der optimalen Nutzung der Potenziale aller Beschäftigten entgegen.

► das *Kreativitäts- und Problemlösungsargument*: gemischt zusammengesetzte Gruppen sind kreativer und tragen zu tragfähigeren Problemlösungen bei, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen, vor allem, wenn sie entsprechend gemanagt werden.

► das *Personalmarketingargument*: Organisationen die Chancengleichheit realisieren haben Vorteile auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere in Hinblick auf das umkämpfte Segment der Fach- und Führungskräfte.

► das *Marketingargument*: jede zweite „Verwaltungskund_in“ ist eine Frau – zweigeschlechtlich gemischte Teams aus Frauen und Männern können z.B. bei der Produkt- oder Konzeptentwicklung den Interessen und Bedürfnissen aller „Verwaltungskund_innen“ besser gerecht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Frauen und Männer keine homogenen Gruppen bilden.

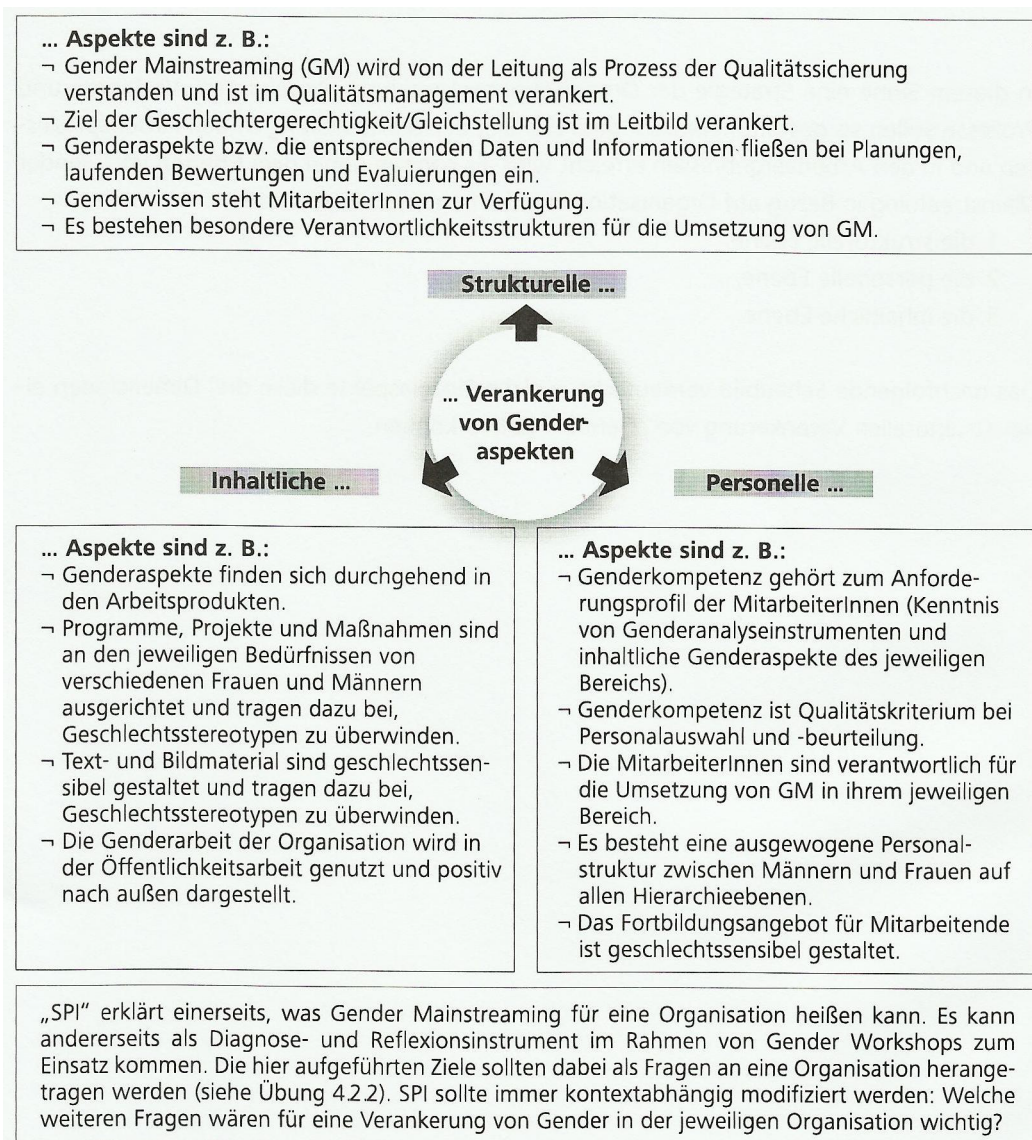
► das *Systemflexibilitätsargument*: monokulturelle Organisationen sind relativ reformunfähig bzw. –willig.

► das *Modernisierungspaktargument*: Wenn Frauen und Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte am Prozess der Verwaltungsmodernisierung beteiligt werden, dann gewinnen die diesen Prozess vorantreibenden Kräfte wichtige Bündnispartner_innen.

► das *(Wieder)wahlargument*: eine Politik, die an der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter orientiert ist, kann zu Wähler_innenstimmen verhelfen.

Gender Mainstreaming Strategien sollen das interne und das nach außen gerichtete Handeln einer Organisation verändern. Es ist damit eine Strategie der Organisationsentwicklung. Regelungen, Verfahren und Prozesse sollen so (um)gestaltet werden, dass das Ziel der Gleichstellung in den Arbeitsprozess und in den Arbeitsergebnissen erreicht wird. Dabei können drei Ebenen von Gender Mainstreaming in Bezug auf Organisationshandeln unterschieden werden: (1.) die strukturelle Ebene, (2.) die personelle Ebene und (3.) die inhaltliche Ebene (vgl. Frey 2007c: 22f). Die nun folgende Grafik soll verdeutlichen, welche Einzelaspekte diese drei Dimensionen einer strukturellen Verankerung von Gender haben können.

Abbildung 4: Strukturelle, personelle und inhaltliche Verankerung von GM



Quelle: Frey 2007c: 24

Gender Mainstreaming ist zwar eine gleichstellungspolitische Strategie die aber nicht mit Gleichstellungspolitik gleichzusetzen ist und diese auch nicht ersetzen soll. Eine Gleichsetzung von Gender Mainstreaming mit Gleichstellungspolitik führt in der Praxis zu einer Reduktion von Gleichstellungspolitik auf Verwaltungshandeln. Dies führt dazu, dass Gender Mainstreaming Bemühungen bei ihrer Umsetzung oft an ihre Grenzen stoßen. Die Wirkung und der Umsetzungserfolg von Gender Mainstreaming sind eng an die Sphäre des Politischen geknüpft d.h. abhängig von einer aktiven und starken Gleichstellungspolitik der jeweils politisch Verantwortlichen (vgl. Pimminger 2005: 1). Bei einer relativ schwach ausgeformten Gleichstellungspolitik, lassen sich gleichstellungspolitische Transformationen im Sinne von Gender Mainstreaming demnach auch kaum realisieren. So kann in der Praxis

beobachtet werden, dass es eher zu einer Anpassung von gleichstellungspolitischen Zielen und Forderungen an den Mainstream kommt.

„Anstatt Politiken und Maßnahmen in ihrer Kernsubstanz und prinzipiellen Ausrichtung zu hinterfragen, lässt sich bei Gender Mainstreaming Umsetzungsbemühungen meist die Tendenz feststellen, letztlich nicht mehr als ex post Gleichstellungskosmetik zu betreiben. Wenn Ziele, Ausrichtung und Maßnahmen längst feststehen, darf im Nachhinein noch der eine oder andere Verbesserungsvorschlag eingebracht werden – da, wo es nicht an die Substanz geht und nicht wirklich weh tut.“ (Pimminger 2005: 2)

Um dies zu verhindern muss Gender Mainstreaming für jeden spezifischen Kontext neu inhaltlich ausgerichtet und strukturell Operationalisiert werden. Unter „inhaltlicher Operationalisierung“ versteht Pimminger in erster Linie, Gleichstellungsziele zu formulieren und festzulegen, sowohl Leitziele (z.B. Was wird jeweils unter Gleichstellung verstanden und was heißt das für das jeweilige Handlungsfeld?) als auch operative Handlungs- und Wirkungsziele (z.B. Was soll mit einem konkreten Programm oder Projekt erreicht werden?) festzulegen. Dadurch werde ein verbindlicher Referenzrahmen und Bewertungsmaßstab für die Umsetzung von Gender Mainstreaming für die Organisationen geschaffen (vgl. ebd.: 2). Die „strukturelle Operationalisierung“ beinhaltet die Präzisierung und Festlegung der Umsetzungsverfahren sowie die organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming. Dadurch werden die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die verbindliche und kontinuierliche Umsetzung geschaffen. Der Erfolg von Gender Mainstreaming hängt demnach zu Folge davon ab, wieweit diese inhaltliche und strukturelle Operationalisierung gelingt (vgl. ebd.: 2).

4.1.5 Kontroversen um das Konzept von Gender Mainstreaming

Gender Theorien haben aufgezeigt, das Gender ein ambivalentes und paradoxes Konzept darstellt, das es zwar ein nützliches Analyseinstrument sein kann um real vorgefundene Genderstrukturen zu erfassen, aber immer auch selbst Teil des „doing gender“ ist. Smykalla (2010: 18) spricht in diesem Zusammenhang von gegensätzlichen Tendenzen in Geschlechtertheorie und –praxis, welche Geschlecht zugleich auflösen (Degendering) und gleichzeitig zum Erstarken bringen wollen (Gender Mainstreaming). Politisches Geschehen, Handeln und Gestalten vermittelt sich über Institutionen, daher stand für die internationale Frauenbewegung, die Institutionalisierung der Frauen- und Geschlechterpolitik, im Zentrum ihrer Forderungen. Der Umsetzung von institutionell ausgerichteten Gleichstellungspolitiken bleibt aber eingeschränkt. Zum einen sind Institutionen und Organisationen, meist selbst gewissen Vorstellungen von Geschlechterverhältnissen⁴³ unterworfen und zum anderen

⁴³ Feministische Staats- und Bürokratiekritik diagnostiziert eine grundlegende patriarchale Formbestimmtheit staatlicher- und bürokratischer Strukturen. Institutionen verkörpern demnach gesellschaftliche Optionen, Normen

bleibt die Frage zu stellen welches Gender-Wissen in den Institutionen selber vorherrschend ist. Mit welchem Verständnis von Geschlecht arbeiten staatliche Institutionen und Verwaltungen eigentlich? Von welchen Frauen und Männern ist die Rede? Was sind deren Bedürfnisse? Wer artikuliert sie wo und mit wie viel Verhandlungsmacht? Was ist frauengerecht? Was ist männergerecht? (vgl. Unmüßig 2008: 3), Was geschieht mit der inhaltlichen Füllung der Kategorie Gender im Prozess ihrer Institutionalisierung in den Bürokratien von EZA und Entwicklungspolitik? (vgl. von Braunmühl 2000a: 140) Das *mainstreaming* von hierarchisch geformten, patriarchal strukturierten (Entwicklungs-) Organisationen, hat seine Grenzen, so konstatiert Braunmühl:

„Die Entwicklungsfinanziers und ihre Verwaltung sind als tragende Akteure einer Transformation der Geschlechterordnung denkbar ungeeignet (von Braunmühl 2000a: 143).“

Betrachtet man die Kritik von Feminist_innen, vor allem aus dem globalen Süden, an den gängigen, einseitigen Vorstellungen von Gender, dann kann eine Transformation der bestehenden Geschlechterverhältnisse bzw. Hierarchie, kaum mit Hilfe von (Gender) Mainstreaming erfolgen. Die Logik von Gender Ansätzen, liegt gerade nicht in der Forderung der Aufnahme in bestehende Machtstrukturen (Mainstream/Malestream), sondern deren radikale Veränderung.

Gender Mainstreaming, als institutionell ausgerichtetes Instrument der Gleichstellungspolitik, stößt dort an seine politischen Grenzen, wo es keine frauen- und genderpolitischen Organisationen gibt (geben darf) oder die politischen Artikulationsräume stark beschnitten sind. Verstöße gegen die Zusagen der Regierungen zur Aktionsplattform in Peking werden im Rahmen des Völkerrechts durch die UNO nicht sanktioniert (vgl. Unmüßig 2008: 3). Die Reichweite und Wirkungsweise von Gender Mainstreaming wurde daher von zahlreichen, in der Gleichstellungspolitik tätigen, kritisiert und zurückgewiesen. Die Unzufriedenheit über die geringen Erfolge von Gender Mainstreaming, führte zu Forderungen, dass emanzipatorische Frauenpolitik sich erneut auf ihre politische Substanz, die Kritik und die Veränderung von Herrschaftsverhältnissen, rückbesinnen muss. Gender Mainstreaming sei kein globales Allheilmittel und müsse als Methode, neben anderen, im politischen Handwerkskasten, gesehen werden (vgl. Wichterich 2009: 49f). Auch die diskursiven Deutungen des Begriffspaares „Gender Mainstreaming“ haben sich im Laufe der Zeit stark verändert, war am Anfang noch die Rede von „Innovation“ oder „Chance“ (vgl. Smykalla 2010: 80) ist von diesem Euphorismus kaum was übrig geblieben. In diesem Kontext ist auch die Verschiebung von Gender Mainstreaming zu Diversity Management zu verstehen. Zeichnet sich demnach für Gender Mainstreaming damit ein ähnliches Szenario der diskursiven

und Praktiken, die sich in Hierarchien sowie Partizipations- und Bestimmungsmöglichkeiten ausdrücken (vgl. von Braunmühl 2000b: 141).

Verdrängung durch ein Diversity Mainstreaming (Squires 2007) ab, wie es zu Beginn der Implementierung von Gender Mainstreaming gegenüber bisheriger Frauen- und Gleichstellungspolitik der Fall war? Auf einer diskursiven Ebene mag dies der Fall sein, aber in der Praxis der EZA ist eine Übernahme eines Diversity Managements bzw. Mainstreaming noch nicht erfolgt. Erste Debatten darüber befinden sich im Entstehen.

Die Reichweite von Gender Mainstreaming innerhalb von Institutionen, muss also hinterfragt und neu gedacht werden. Barbara Unmüßig schlägt vor das Interaktionsfeld von geschlechterpolitischen Akteur_innen, inner- und außerhalb von Institutionen zu erweitern. So sollen Gender Beiräte, Runde Tische oder sektorbezogene Netzwerke als Partizipationsformen genutzt werden, um den Top-down Ansatz ein Stück weit aufzulösen und zivilgesellschaftliche Organisationen mit einzubeziehen (vgl. Unmüßig 2008: 7). Dies mag eventuell für einen inner-nationalen Austausch hilfreich sein, was passiert aber mit dieser Forderung im entwicklungspolitischen Bereich? Dies würde bedeuten mehr Ressourcen lukrieren zu müssen, um auch einen internationalen bzw. einen Austausch zwischen "Geber- und Nehmer_innenorganisationen" zu fördern.

Die feministischen Debatten, um eine Neu-Orientierung des Begriffes Gender (z.B. durch die Queer-Theorie oder der Intersektionalitätsdebatten) haben den Weg in das Konzept von Gender Mainstreaming und dessen Instrumente, um Prozesse zu Verändern, nicht gefunden. In seinen Bemühungen, die Gleichstellung von Männern und Frauen voranzutreiben, ist es dem Gender Mainstreaming nie gelungen, die Dichotomie von „männlich/weiblich“ abzulegen, geschweige denn, aufzubrechen.

„As a result, GM has become a watered-down approach to challenging the status quo. This in turn affects how gender issues are constructed and leads to important issues being excluded or marginalized in the realm of policy.“ (Hankivsky 2005: 2)

Im Gender Mainstreaming, wird auf einen dualen Geschlechterbegriff Bezug genommen und damit die Zweigeschlechtlichkeit reproduziert und fortgeschrieben (vgl. Bendl 2004: 56). Mittels Gender Mainstreaming soll die Kategorie Gender als veränderbar wahrgenommen werden, es wird aber nicht an der *sex/gender* Dichotomie gerüttelt. Damit kann aus feministischer Perspektive im Konzept von Gender Mainstreaming eine differenztheoretische Position ausgemacht werden. Der Mainstream ist in Bezug auf Geschlechterkonstruktionen nicht „gender-neutral“ sondern „gender blind“ und folgt der binären (dichotomen und hierarchischen) Konstruktion und Reproduktion von *sex* und *gender*. Nach Bendl kann die Umsetzung von Gender Mainstreaming auch als „die Sichtbarmachung von Geschlechterperspektiven im funktional geschlechtsblinden `malestream` bezeichnet werden, wobei jedoch die duale Geschlechterkonzeption verfestigt wird.“ (Bendl 2004: 56)

Gender Mainstreaming bleibt weiterhin stark mit der Strategie der Gleichstellung (in der Frauen wieder als Gruppe konzeptualisiert werden) verbunden (vgl. Frey 2003: 175). Da Gender Mainstreaming zu einem Hauptinstrument geworden ist, um Geschlechtergerechtigkeit zu forcieren, läuft diese Gefahr, dualistisch und essentialistische Gender Normen zu reproduzieren (vgl. Frey 2003: 174). Die Kritik am Gender Mainstreaming Ansatz bezieht sich vor allem auch auf die Tatsache, Gender als alleinige Analysekategorie in den Mittelpunkt zu stellen und weitere Unterdrückungsmerkmale bzw. Mechanismen additiv zu verwenden.

Die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming wurde bisher selten analysiert, dies mag wahrscheinlich an der schwierigen Operationalisierung von Gender (Mainstreaming) und seinen Instrumenten liegen. Oft herrscht auch Unklarheit darüber was im Rahmen von Gender Mainstreaming inhaltlich verwirklicht werden soll (vgl. Maral-Hanak 2008: 82). Des Weiteren reibe sich Gender Mainstreaming an den widerständigen patriarchal geformten Strukturen und Alltagsstrukturen von Bürokratien, die immer wieder das hervorbrächten, was die afrikanische Soziologin Sarah Longwe (1997) als „Verdampfen von Gender im patriarchalen Kochtopf“ bezeichnet hat (vgl. von Braunmühl 2009: 56). Die mit Gender Mainstreaming gemachten Erfahrungen seien weltweit von bemerkenswert großer Übereinstimmung (vgl. Unmüßig 2008: 4). So kann festgehalten werden, dass es eine systematische Kluft zwischen erklärter Politik und der tatsächlichen Implementierung gäbe. In politischen und öffentlichen Diskussionen und Entscheidungsprozessen – weltweit – zeigt sich, dass die Auswirkungen politischen Handelns auf Geschlechterverhältnisse noch immer ein Randthema sind.

„Weder in den sogenannten Strukturanpassungspolitiken des Internationalen Währungsfonds und der Weltbank, noch beim gegenwärtigen Umbau der Sozialsysteme und des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik und Europa ist die Methode des Gender Mainstreaming oder das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit präsent.“ (Unmüßig 2008: 4)

Unter Berufung auf Gender Mainstreaming werden die Förderungen von emanzipationsorientierten Frauenorganisationen, -projekten und -programmen, gekürzt, verbleibende Frauen- und Genderabteilungen in den OECD-Ländern sind mit finanziellen und politischen Ressourcen unterausgestattet. Gender Mainstreaming ist vielerorts ein Randthema und vorhandenes gesellschaftliches Gender Wissen wird nicht systematisch erfasst und umfassend integriert (vgl. Unmüßig 2008: 5). Gender Mainstreaming habe einen zu hohen Anspruchshorizont, dies ist eine der meist formulierten Kritiken an dem Konzept von Gender Mainstreaming. Demnach sind die Ziele der internationalen Frauenpolitik zu hoch gesteckt (worden). Zur Erreichung von Geschlechtergerechtigkeit sei eine massive Umverteilung von Macht und Ressourcen zwingend erforderlich.

„Die beinahe ausschließliche Ausrichtung von Gender Mainstreaming auf Institutionen und methodisch-instrumentelle Verfahren, negiert jedoch, dass Geschlechterordnungen, Machtstrukturen und Identitätsentwürfe in keiner Gesellschaft innerhalb kurzer Zeit verändert werden können.“ (Unmüßig 2008: 6)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Kritik an Gender Mainstreaming entweder auf der Konzeptebene, also dem Umgang mit der Kategorie Gender selber, oder auf der Implementierungsebene, insbesondere die Art und Weise der Umsetzung, bewegt. Smykalla konnte in ihrer Forschung dabei drei Hauptachsen auf der Konzeptebene ausmachen (1.) die Bedeutung von Gender (vor allem seit der 4. Weltfrauenkonferenz), (2.) die Entpolitisierung von Gender: Feministische Kritik an der entkontextualisierten und dualistischen Bezugnahme auf Gender und (3.) die Essentialisierung normativer Grundlagen: Kritik am Differenz – Verständnis von Gender (Mainstreaming) und Diversity (Management). Auf der Implementierungsebene bezieht sich die Kritik vor allem auf (1.) die Marginalisierung von Frauenförder- und Gleichstellungspolitik als ‚konstitutives Außen‘ (Butler 1995: 30 zit. nach Smykalla 2010: 81); Kritik an der polarisierenden Diskursivierung von Gender Mainstreaming (2.) die Vereinnahmung von Gleichstellungspolitik: Anti-Mainstreaming-Kritik am Top-Down-Prinzip von Gender Mainstreaming und (3.) das Verhältnis von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik: Kritik an der Trennung von Theorie und Praxis (vgl. Smykalla 2010: 81).

Im nächsten Abschnitt wird nun näher auf den Diversity Management Ansatz eingegangen. Analysiert werden die Entstehungsgeschichte und die Einbettung von Diversity Management Ansätzen in vorwiegend privatwirtschaftliche Unternehmen. Des Weiteren werden seine Ziele, Instrumente und Strategien für die Umsetzung ein Thema sein. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden beide Strategien einander gegenübergestellt um zum einen die Gemeinsamkeiten aber auch die wesentlichen Unterschiede herausarbeiten zu können.

4.2 Der Diversity Management Ansatz

*„Diversity Management versteht sich als ein affirmatives und offensives Verwalten menschlicher Differenzen.“
(Purtschert 2007: 90)*

Der Ansatz des Diversity Managements, welcher die Nutzung der Unterschiede einer Belegschaft innerhalb eines Unternehmens zum Ziel hat, entstand bereits Ende der 1980er Jahren, in den USA. Diversity Management findet vor allem in multinationalen Firmen Anwendung, welche Diversity Management als Führungsinstrument propagieren. Diskriminierungen sollen aufgehoben und die Differenz der Mitarbeitenden⁴⁴ wirtschaftlich nutzbar gemacht werden (vgl. Purtschert 2007: 88). Personen werden Identitätsfaktoren zugeschrieben und damit auch reproduziert. Beim Diversity Ansatz wird davon ausgegangen, dass mehrere Identifikationsfaktoren, die sozialen Chancen, also Ein- und Ausschlussmechanismen, bestimmend sind. Die Kategorie Geschlecht spielt zwar dabei eine zentrale Rolle, ist aber im Gegensatz zu Ansätzen innerhalb der Geschlechterforschung, bei den Diversitätsansätzen nicht immer primärer Faktor (vgl. Hanappi-Egger 2004: 34). Welche Diversitätskategorien, innerhalb von Diversity Management wahrgenommen werden, soll jeweils von den einzelnen Unternehmen selber bestimmt werden. Daher ist in diesem Zusammenhang das Verhältnis von Gender zu anderen Diversitätsrelationen von besonderer Wichtigkeit. Innerhalb von Gender Mainstreaming Strategien, wird die Besonderheit von Gender als strukturelle Querschnittsvariable hervorgehoben, dies ist bei Diversitätsansätzen meist nicht der Fall. In der Praxis aber sehr wohl Gender einen besonderen Stellenwert gegenüber allen anderen Kategorien einnimmt. Diversity Management lässt Offenheit (von oben nach unten und umgekehrt) in Bezug auf die jeweiligen kontextualen Diversitätsdimensionen und in Abhängigkeit zum erwarteten Nutzen – auch in Bezug auf Gender – zu (vgl. Bendl 2004: 61). Bendl stellt aber grundsätzlich, die Transformationskraft beider Konzepte in Frage, da solange der wirtschaftliche Erfolg auf Diskriminierungen des Geschlechts (z.B. Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens) und Geschlechterblindheit, aufbaue, die Frage bleibe, ob Gender- und Diversitätsmanagement⁴⁵ als Konzept genügend Durchsetzungskraft besitze, um diesen diskursiv geschlechtsblind (re)produzierten und von vielen Seiten anerkannten ökonomischen Erfolg in Frage zu stellen. Welchen Stellenwert die Kategorie Gender, in Diversity Ansätzen, einnehmen werde, müsse sich erst noch zeigen (vgl. Bendl 2004: 61f).

⁴⁴ Die globalen Steuerungszentren bleiben allerdings weiterhin vorwiegend *weiß* und männlich besetzt

⁴⁵ Unter „Gendermanagement“ versteht Bendl, Programme zur Chancengleichheit für Frauen am Arbeitsplatz (Frauenförderungsprogramme und Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf) und Gender Mainstreaming (vgl. Bendl 2004: 43).

Die Nähe zum Gender Mainstreaming ergibt sich aus der Tatsache, dass Diversity Management als gleichstellungspolitisches Konzept und als Set von Policy-Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierungen oder der Norm setzenden Hegemonie einer dominanten Gruppe (vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 27) beitragen kann. So hat vor allem im Kontext der EU Gender Mainstreaming vor allem im öffentlichen Dienst und Diversity Management in der Privatwirtschaft, Anwendung gefunden. Diversity Management erscheint durch die immer komplexer scheinenden gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Strukturen, als ein unumgänglicher Aspekt einer zeitgemäßen, weltoffenen und erfolgreichen Personalführung (vgl. Purtschert 2007: 89). Managing Diversity knüpft aber auch an die aktuelle geschlechtertheoretische Diskussion über die Notwendigkeit einer intersektionellen Perspektive an. Dieses Potential soll im Folgenden näher beleuchtet und mit dem Konzept von Gender Mainstreaming konfrontiert werden.

4.2.1 Herkunft und historische Entwicklung

Diversity Management Konzepte wurden in den späten 1980er Jahren, von mehreren US-amerikanischen Berater_innen sowie Wissenschaftler_innen, parallel entwickelt. Es baut auf dem Fundament der Gesetzgebung zur Equal Employment Opportunity (EEO) und AA auf, dieses entstand auf die Reaktion der US-amerikanischen Human Rights-Bewegung in den 1960er und 1970er Jahren (vgl. Vedder 2009: 118). Es wurde versucht, die vielfältigen Querverbindungen zwischen den Diskriminierungen unterschiedlicher Personengruppen zu fassen. In diesem Zusammenhang wurden die Begriffe *culture* und *diversity* in die Diskussion mit eingebracht, gleichzeitig verschob sich das Interesse hin zu den ökonomischen Aspekten der Chancengleichheit und die Argumentationslinien veränderten sich von „*gegen die Diskriminierung kämpfen*“ hin zur „*gezielten Nutzung vielfältiger Kompetenzen*“ (vgl. Vedder 2009: 120). Die US-amerikanische Anti-Diskriminierungspolitik und Diversity Management, basiert aber heutzutage nicht nur auf engagierter Sozialpolitik zur Integration der sehr heterogenen Bevölkerung, sondern auch auf der Abwehr von teuren Klagen aufgrund von Diskriminierungen (vgl. Bendl 2004: 57). So können in den USA sehr hohe Ersatzansprüche für die Unternehmen entstehen z.B. bei geschlechtsbezogener Diskriminierungen. Vertreter_innen von Diversity Management sehen innerbetriebliche, frauenspezifische Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Maßnahmen der Frauenförderung als Vorläuferprojekte für Diversity Management. Die Mehrheit der Diversity Zuständigen haben eine berufliche Vorgeschichte als Gleichstellungsbeauftragte und greifen methodisch auf das in dieser Funktion entwickelte Instrumentarium zurück (vgl. von Braunmühl 2009: 59).

In der Fachliteratur zu Diversity Konzepten, finden sich zwei unterschiedliche Strömungen, bezüglich der Herkunft und Weiterentwicklung, von Diversity Ansätzen. Zum einen komme Diversity aus einem sozialen Kontext der amerikanischen Bürger_innenrechtsbewegung und zum anderen sei er ein Human-Ressourcen Ansatz, der aus den Wirtschaftswissenschaften entstanden ist. Judith Squires, die sich für ein Diversity Mainstreaming einsetzt, argumentiert, dass dort wo Diversity beeinflusst ist von sozialen Akteur_innen, beinhaltet Diversity, auch immer die Ziele und Forderungen von marginalisierten Gruppen, sozialen Bewegungen und Differenztheoretiker_innen. Aber zur selben Zeit wird der Begriff „Diversity“ von Management Ideen beeinflusst und für Unternehmensführung eingesetzt (vgl. Squires 2003).

„Während zu Beginn der Beschäftigung mit Chancengleichheitsprogrammen bzw. Equal-Opportunity-Programmen weniger finanzielle Argumentationslinien im Mittelpunkt standen, dräng(t)en aufgrund des fortschreitenden wirtschaftlichen Neoliberalismus Konzepte wie Gender Mainstreaming und Diversitätsmanagement mit einem eindeutigen ökonomischen Fokus zusehends in den Vordergrund.“ (Bendl 2004: 44)

Grund für die schnelle Verbreitung des Konzeptes, zunächst haben sich vor allem Großunternehmen für Diversity Management interessiert, auf Klein- und Mittelunternehmen, Unternehmensberatung, öffentliche Verwaltung, Universitäten und Non-Profit-Organisationen, war eine 1987 veröffentlichte Studie unter dem Titel „Workforce 2000: work and workers for the 21st century“ (Johnston/Parker 1987 zit. nach Vedder 2009: 120). Welche aufgrund des demographischen Wandels, auf die drastische Veränderung des Arbeitsmarktes und der Erwerbsbevölkerung in Zukunft hinwies. Vor allem die Tatsache, dass in absehbarer Zeit nur noch ca. ein Drittel der beruflichen Neueinsteiger_innen zur Gruppe der *weißen* Männer gehören und viele Fachkräfte vermehrt aus den bisherigen Minderheitengruppen zu finden sein würden, führte zur schnellen Verbreitung von Diversity Management Konzepten (vgl. Vedder 2009: 120). Ob und wie sich Management Diversity Konzepte durchsetzen bzw. Anwendung finden sei vor allem von folgenden Faktoren abhängig:⁴⁶ (1.) die Stärke der Anti-Diskriminierungsgesetze, (2.) der aktuelle Arbeitskräftemangel, (3.) die ethnische Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt, (4.) die antizipierte zukünftige Personalknappheit, (5.) der Einfluss von Diversity-Interessensgruppen und (6.) der Einfluss von politischen Initiativen (vgl. Vedder 2009: 121). Wie sich die Übernahme von Diversity Konzepten, innerhalb der Entwicklungspolitik bzw. innerhalb von Non-Profit-Organisationen gestaltet, wird im letzten Kapitel näher beschrieben.

⁴⁶ Diese Aussagen basieren auf geführten Interviews des Autors mit Diversity Expert_innen in den USA, Deutschland und Australien, wo sich das Konzept unterschiedlich schnell oder gar nicht verbreitet hat (vgl. Vedder 2009: 120f).

4.2.2 Ziele und Strategien von Diversity Management

*„Managing Diversity orientiert sich am Ziel der gleichwertigen Vielfalt und der multikulturellen Organisationen“
(Cox 1994 zit. nach Döge 2008: 33)*

Managing Diversity (Vielfalt managen) stellt eine Strategie dar, „[...] die auf einer Stärkung der Reflexionspotentiale im Umgang mit Differenz zielt – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.“ (Döge 2008: 28), appelliert also ähnlich wie die Genderkompetenz auf die individuellen Fähigkeiten von Menschen, Diskriminierungen zu erkennen, um sie in weiterer Folge überwinden zu können (z.B. mit Hilfe von Gender bzw. Diversity Trainings). Managementkonzepte sind auch immer ein Set von Aussagen zu einem Problem- oder Gestaltungsbereich, der im Unternehmen strategisch angegangen werden soll. Beim Diversity Management soll, begründet auf dem Befund, dass Organisationen oftmals monolithische oder monokulturelle Einheiten sind, deren kulturelle Werte, Normen und Regeln durch eine dominante Gruppe (z.B. heterosexuelle westeuropäische Männer) geprägt sind, umgestaltet werden. Das strategische (und idealtypische) Ziel von Diversity Management ist daher der Aufbau einer multikulturellen Organisation, in der Vielfalt und Chancengleichheit gefördert werden (vgl. Sieben/Bornheim 2011: 95). Dafür ist aber ein fundamentaler Wandel der vorhandenen Strukturen, Praktiken und Verfahren von Organisationen notwendig. Döges Einschätzungen bezüglich der Zielsetzungen von Diversity Management fallen sehr positiv aus und haben laut ihm ein höheres Potential (als z.B. Frauenförderung) weitreichende Chancengleichheit herzustellen. Dies begründet der Autor in der Konzeptionalisierung von Diversity Management, welches einen anderen Weg gehen würde als z.B. Gender Mainstreaming, indem es auf eine grundlegende Veränderung der Normalitätskultur (anlehnend an den Dominanzkulturansatz von Birgit Rommelspacher) zielt (vgl. Döge 2008: 32).

„Führt man sich noch einmal die Überlegungen zur ‘Dominanzkultur’ vor Augen, wird das Spezifikum von Gleichstellungspolitiken sichtbar: Sie lassen die Normalitätskultur der Ingroup weitgehend unverändert – das ‘Normale bleibt normal’.“ (Döge 2008: 31)

In seiner strategischen Ausrichtung mache Diversity Management den Schritt von der Gleichstellung zur Gleichwertigkeit (vgl. Döge 2008: 32). In diesen Formulierungen von Döge, zu den Zielsetzungen und den Strategien von Diversity Management, zeigt sich das schwierige Verhältnis von Gleichheit und Differenz innerhalb dieses Ansatzes. Zum einen sollen individuelle Differenzen möglich sein, wo sie Ausdruck von Individualität sind, zum anderen sollen sie da, wo sie auf tradierte Ungleichheiten zurückgehen und diese reproduzieren, der Gleichheit weichen (vgl. Purtschert 2007: 90). Was bleibt ist die Frage, ob sich individuelle Differenzen und gesellschaftlich begründete Unterschiede so einfach trennen lassen?

„Der Vorsatz, alle Angestellten gleich zu behandeln und allen die gleiche Chance zur individuellen Verwirklichung zu geben, stößt in einer sexistisch, rassistisch und homophob strukturierten Gesellschaft schnell an seine Grenzen.“ (Purtschert 2007: 90)

Der Diversity Ansatz kann dann als entpolitisiert bezeichnet werden, wenn alle als radikal verschieden konzipiert und soziale, politische oder ökonomische Ungleichheiten nicht mehr in den Blick genommen werden. Dann wird der Manager genauso divers, wie die Migrantin die sein Büro reinigt (vgl. Purtschert 2007: 90). Der Konstitutionsmodus von Differenzen bleiben demnach unhinterfragt.

Ein weiteres wichtiges Merkmal von Diversity Management ist der Versuch mehr Gerechtigkeit herstellen zu wollen und auch gleichzeitig mehr Umsatz. Es ist aber zu beobachten, dass vor allem dort versucht wird mehr Gerechtigkeit herzustellen, wo auch mehr Gewinn erwartet wird. Es verwundert daher nicht, dass mit Bezug auf die kulturellen Kompetenzen der Belegschaft oft von Asien und kaum je von Afrika die Rede ist, dessen Märkte einen ungleich geringeren Gewinn versprechen (vgl. Purtschert 2007: 91).

„Die Verschränkung von Ökonomie und Politik führt somit dazu, dass die politische Bedeutung von Differenzen von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht wird.“ (Purtschert 2007: 91)

Dies führt dazu, dass im Diversity Management zwei Konzepte miteinander verwoben werden. Durch die Einbindung von diskriminierten Personen(gruppen) soll Diskriminierungen innerhalb des Unternehmens abgebaut werden. Gleichzeitig wird damit der Gewinn und das Ansehen der Firma gesteigert – eine Win-Win Situation für alle also? In den meisten Darstellungen bzw. Ausführungen zu Diversity Management, wird davon ausgegangen, dass die Gerechtigkeitslogik und die ökonomische Logik sich wirksam ergänzen und unterstützen (vgl. Purtschert 2007: 92). Den Motor für die zunehmende Etablierung von Diversity Management bilden zweifellos, die damit verbundenen ökonomischen Vorteile. Als Nutzenaspekte aus Unternehmer_innensicht werden vor allem folgende Punkte genannt (vgl. Hanappi-Egger 2004: 37; Stein/Dwora/Koberwein 2008: 139, vgl. Krell/Sieben 2011: 162f):

► *Kostenreduktion bzw. Senkung*: Durch die Berücksichtigung diverser Bedürfnislagen und Lebenssituationen der Mitarbeiter_innen, werde die Bindung an die Organisation gestärkt (Sinken von Fluktuationsrate und Ausfallzeiten), zusätzlich kann dadurch die Motivation und die Produktivität gesteigert werden, da die Mitarbeiter_innen ausreichend Möglichkeiten vorfinden, ihre Potenziale und ihre individuelle Verschiedenheit entfalten können.

► *Flexibilität*: Diversity soll im Unternehmen zu mehr Offenheit führen, da unter diesem Klima das Einbringen neuer Ideen und Perspektiven begünstigt wird.

► *Kreativität bei Problemlösungen:* durch die aktuellen Marktanfordernisse ist Kreativität und Innovationsfähigkeit gefordert. Wird die Heterogenität von Mitarbeiter_innen aktiv genutzt, dann fördere dies die Kreativität und Problemlösungskompetenz.

► *Personalmarketing:* Durch Diversity Management, werde es für das Unternehmen leichter, auch die Angehörigen so genannter „Minderheiten“ als potenzielle Mitarbeiter_innen anzusprechen, deren Bedürfnisse und Lebensumstände nicht der bisher den Arbeitsmarkt dominierenden Gruppe (Männer, Inländer, verheiratet) entsprechen. Das Unternehmen werde dadurch auch attraktiver für qualifiziertes Personal.

► *Marketing:* Gender- und Diversitätsmanagement, sei ein Faktor bei der Erschließung neuer Kund_innengruppen und fördert positives Image (siehe dazu auch z.B. Gay Marketing). Indem Unternehmen Offenheit gegenüber unterschiedlichen Lebensweisen und Eigenschaften selbst zulassen bzw. fördern, ergebe sich ein viel lebendigerer und realitätsnäherer Zugang zu einzelnen Kund_innengruppen. Zusätzlich hinterfragen immer mehr Menschen die sozialen, ethischen und ökologischen Konsequenzen ihres Konsumverhaltens. Die Anwendung von Diversity Management, könne hier als Kriterium ins Treffen geführt werden und erhöht so die Identifikation von Kund_innen mit einem Produkt bzw. Unternehmen.⁴⁷

► *Flexibilisierung der organisationalen Zusammenhänge:* Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und rechtzeitige Reaktion darauf, verhindere Krisen.

► *Finanzierungsargument:* Finanzanlageentscheidungen werden immer mehr auch an soziale Aspekte geknüpft. Dieser Trend zeigt sich auch in der vermehrten Übernahme von CSR Strategien vieler Unternehmen. Chancengleichheit und Diversity können als Teil von CSR dazu beitragen Investor_innen zu gewinnen.

► *Internationalisierungsargument:* Mit der Integration, vor allem von Menschen mit Migrationshintergrund, werde das Agieren in anderen Ländern oder Kulturen erleichtert. Es werde eine Offenheit für verschiedene Perspektiven und damit gleichzeitig die interkulturelle Kompetenz gefördert.

⁴⁷ Neben Diversity Management Konzepte, kann hier auch der vermehrte Einsatz von CSR (Corporate Social Responsibility) Strategien genannt werden.

Diese Nutzenargumente sind an viele Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft. Ostendorp (2009) hat in ihren Untersuchungen folgende „interpretative Repertoires“ ausfindig gemacht, in denen Unternehmen ihre Begründung für die Anwendung von Diversity Management vorbringen:

-„Diversity als Luxus, als Imagefaktor („Alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir es auch.“)

-„Diversity als Abbild der Kundschaft, als Marktfokussierung („Soviel Diversity wie nötig, so wenig wie möglich.“)

-„Diversity als ‚gute Tat‘ für Minderheiten, als Minoritätsfokussierung („Mit Herz fürs Soziale.“)

-„Diversity als anschlussfähige Themenstellung, als Themenfokussierung (z.B. ‚Gender als Thema.“)

-„Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit, als Unterschiedsfokussierung („Gefahr, sich in den gelebten Vielfalt zu verlieren.“) (Ostendrop 2009 zit. nach Kutzner 2011: 263).

Anhand dieser Auflistung wird ersichtlich, dass die Nutzungsargumente für Diversity Management ausdifferenziert sind und dass es neben dem ökonomischen Nutzen auch andere Aspekte gibt. Die oben genannten betriebswirtschaftlichen bzw. ökonomischen Gründe, für Gender- und Diversitätsmanagement, sind nicht neu, bereits in den 1990er Jahren wurden für die Umsetzung von sogenannten „Chancengleichheitsprogrammen“ (Frauenförderprogramme und Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie) dieselben Argumente angeführt. Diese haben heute, bei der Diskussion um die Einführung von Gender- und Diversitätsmanagement, immer noch Geltung: das Kosten-Argument, das Personalmarketing-Argument, das Marketing-Argument, das Kreativitäts-Argument, das Problemlösungs-Argument, das Systemflexibilitäts-Argument und/oder das Diversitäts-Argument (Vgl. Bendl 2004: 44). Auf betriebswirtschaftlicher Ebene wurden die Chancengleichheitsprogramme ersetzt durch Gender Mainstreaming und seit ein paar Jahren vermehrt auch durch Gender- und Diversitätsmanagement erweitert.

„Einerseits fallen Frauenförder- und Chancengleichheitsprogramme in Verwaltungen und Betrieben Gender Mainstreaming gänzlich zum Opfer oder werden in das ‚Diversitätszelt‘ im Rahmen von Gender- und Diversitätsmanagement integriert.“ (Bendl 2004: 53)

Definiert man Diversity Management als reinen „Business Case“, dann geht es vorwiegend um die Verbesserung von Dienstleistungen und ökonomischer Produktivität, gleichzeitig kommt es zu einer Entpolitisierung von sozialen Verhältnissen und kann auch als „capitalizing diversity“ (Gatrell/Swan 2008: 53) bezeichnet werden. Mit Hilfe von Diversity Management, sollen veraltete Organisationsstrukturen und die herrschende Unternehmensstruktur aufgebrochen werden. Dies beinhaltet auch immer die Förderung der

Gleichstellung von Männern und Frauen (vgl. Smykalla 2010: 86). In diesem Verständnis von Diversity Management, wird davon ausgegangen, dass es in traditionellen hierarchischen Organisationen dominante Gruppen gibt, die „homogene Ideale“ vorgeben und somit die Unternehmenskultur, Vielfalt als Bedrohung auffasse. Mit Hilfe von Diversity Management sollen Bedingungen geschaffen werden, die allen Beschäftigten, unabhängig von ihrem Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Alter etc. optimale Bedingungen schafft (vgl. Smykalla 2010: 86).

Diversity Management hingegen, als sogenanntes „social justice model“ (Gatrell/Swan 2008:55) verstanden, sieht in Diversity das Potential das Problem von Homogenisierungen von Gruppen(zugehörigkeiten) aufzulösen. Diversity Management schaffe es, die Heterogenität von Gruppen und ihre jeweiligen Differenzen aufzuzeigen. Differenzen seien sozial Konstruiert und eingebettet in soziale Verhältnisse und keine individuellen Zuschreibungen (vgl. Gatrell/Swan 2008: 55). Dieses Model von Diversität bewegt sich weg vom Verständnis, dass alle Differenzen gleichwertig sind und sagt, dass manche Differenzen wichtiger sind als andere so z.B. die Kategorien „Race“ und Gender. Hier geht es vor allem um den Abbau von sozialen Ungleichheiten. Diversity Politics und Diversity Education sind Politiken, die sich gegen Rassismus, Sexismus, Homophobie und „Behinderten“feindlichkeit richten. Die Kritik an gesellschaftlichen Normierungen und diskriminierenden Ausgrenzungen werden ins Zentrum politischen Handels gesetzt (vgl. Smykalla 2010: 87).

4.2.3 Instrumente von Diversity Management

Um Diversity Anliegen umzusetzen, wird ähnlich wie bei Gender Mainstreaming auf die Instrumente von Analysen, Checklisten, Kosten-Nutzen-Analysen, Leitfäden, Unternehmensberichte oder Diversity Trainings, zurückgegriffen. Im Bereich der Diversity Trainings hat sich daher ein großes Geschäfts- und Tätigkeitsfeld entwickelt. Menschen die im Bereich Diversity arbeiten, werden auch als „Diversity Professionals“ oder Diversity Expert_innen bezeichnet und waren oft vormals Gleichstellungsbeauftragte bzw. Frauenbeauftragte. Hier geschieht oft eine simple Verschiebung von Gender Beauftragten, hin zu Gender und Diversitybeauftragten. Viele von den Diversity Expert_innen sind weiblich und haben meist selbst einen migrantischen Hintergrund (vgl. Gatrell/Swan 2008: 59). Diese werden oft zum Aushängeschild für die eigene Diversity Politik im Unternehmen gemacht, ihnen wird diesbezüglich mehr Kompetenz zugeschrieben, als vergleichsweise z.B. *weißen* Männern.

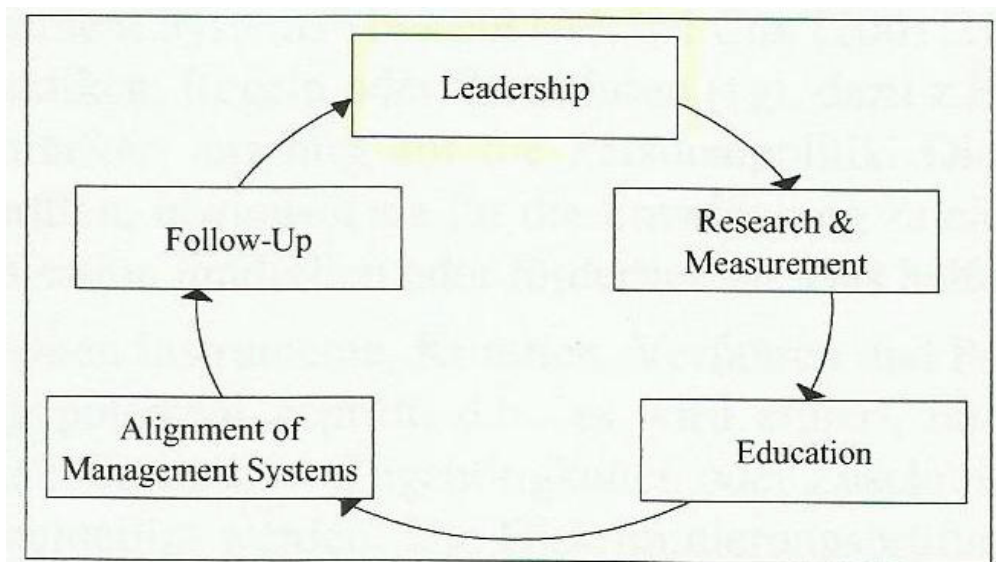
„It is by making certain bodies responsible for diversity that other bodies, and indeed the organisation itself, are let off or even discharged from doing this work.“ (Ahmed/Swan 2006: 3)

Ähnlich, wie bei Gender Mainstreaming, wurde der Bereich der Diversity-Arbeit stark professionalisiert, da für die Organisation Diversitätsleitlinien, Strategien, Umsetzungspläne, Diversity Toolkits und Checklisten sowie Webseiten, erstellt werden müssen. Die Hauptarbeit von Diversitybeauftragten besteht demnach hauptsächlich aus dokumentieren von Diversity Prozessen und Analysen des Ist-Zustandes. Die im Bereich von Diversity angesiedelten Beauftragten müssen ebenfalls die Begrifflichkeiten und Konzeptionalisierungen von Diversity kennen und vermitteln. In der Praxis variiert dieses Verständnis sehr stark, meist wird der Begriff als entpolitisiert wahrgenommen (vgl. Gatrell/Swan 2008: 61). Dies wird aber meist als etwas Positives wahrgenommen, so trage das Konzept Diversity weniger „Ballast“ mit sich als z.B. Gleichstellungskonzepte, welche eine lange Tradition von Konflikten in Organisationen haben. Dies führe dazu, dass das Konzept von Diversity auch leichter zugänglich sei für das Management (=dominante Gruppe) und somit als „Trojanisches Pferd“ fungieren kann um gleichstellungspolitische Themen in das Unternehmen einzuführen (vgl. Gatrell/Swan 2008: 62). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Begriff „Diversity“ positiver aufgenommen werde, als beispielsweise Gender und somit eine höhere Reichweite hat, so die Argumente aus der Praxis.

4.3 Die Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen

Wie bereits mehrfach erwähnt wurde, zielt Diversity Management, ebenso wie Gender Mainstreaming, darauf ab, die Organisationskultur zu verändern. Wie weit diese Veränderungen gehen bzw. wo sie ansetzen sollen, wird in der Literatur nicht eindeutig geklärt. Zum einen bedeutet für manche Kulturwandel, dass „nur“ das Miteinander bzw. die sogenannten „weichen Faktoren“ verändert werden sollen. Dabei bleiben aber Dominanzkulturen und –verhältnisse unangetastet. Zum anderen wird aber auch die Forderung gestellt, mit Diversity Management sollen tiefgreifende Veränderungen, die sowohl Einstellungen und Verhalten der Individuen betreffen, erreicht werden d.h. mittels Diversity Management können durchaus Strukturen und Machtverhältnisse geändert werden (vgl. Krell/Sieben 2011: 165). Der Anspruch, Machtverhältnisse und das Unterfangen eine Organisationskultur zu verändern ist kein leichter, dies zeigt sich bereits bei den Bemühungen der Implementierung von Gender Mainstreaming Prozessen und die geringen Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis. Die Schwierigkeit läge vor allem darin, dass gesellschaftlich geprägte Formen von Benachteiligung verändert werden sollen, die zwar einerseits tief in die Textur der Organisationskultur eingeschrieben sind, aber andererseits zunächst einmal bewusst gemacht werden müssen (vgl. ebd.: 165). Um einen organisatorischen Wandel zu erreichen, müsse Diversity Management auf mehreren Ebenen ansetzen. Cox (2001) hat dafür das Modell des kulturellen Wandels geprägt.

Abbildung 5: Ein Modell für den kulturellen Wandel



Quelle: Cox 2001: 19 zit. nach Krell/Sieben 2011: 166

An der Spitze dieses Modells steht *Leadership* (Top-down Ansatz). Dabei geht es darum, Diversity Management in der Strategie und im Leitbild bzw. in den Grundsätzen einer Organisation zu implementieren. Dazu zählt auch eine umfassende Kommunikation dieses neuen Leitbildes. Leadership umfasst vorbildliches Handeln von Führungskräften bezüglich Diversity, aber auch Betriebsvereinbarungen und die Einsetzung von Expert_innen bzw. Beauftragte für einen Diversity Bereich. Bei *Research & Measurement* geht es darum Daten zu sammeln, die für den Veränderungsprozess beutend sind. Dazu zählen z.B. statistische Daten über die Zusammensetzung der Gruppen der Kund_innen, der Arbeitnehmer_innen etc. Mit Hilfe von Diversity Audits werden neben statistischen Analysen auch die Mitarbeiter_innen und Fokusgruppen befragt. Durch die Datenerhebung und deren Präsentation nach außen, soll zugleich ein *Commitment* für Diversity erzeugt werden (vgl. Krell/Sieben 2011: 166). Diese Form der Bewusstmachung von unterschiedlichen Gruppen, birgt aber auch immer die Gefahr von Homogenisierungen und Stereotypisierungen, da hier meist Individuen zusammengefasst und dann gegenübergestellt werden (z.B. Datenerhebungen über die Verteilung von „männlichen“ und „weiblichen“ Mitarbeiter_innen). Hier wird meist ein reines „zählen von Köpfen“ betrieben, dies erhöht zwar die Wahrnehmung, blendet meist aber Differenzen zwischen den einzelnen, scheinbar homogenen Gruppen aus. *Education* beinhaltet vor allem Aufklärungs-, und Überzeugungsarbeit. Zu diesem Thema werden vor allem Diversity Trainings⁴⁸ eingesetzt, aber auch Coaching oder Mentoring spielen hier eine wichtige Rolle. Bei *Alignment of Management Systems*, geht es vor allem um die systematische Überprüfung der Personalpolitik, inwieweit sie für die Entwicklung zu einer multikulturellen bzw. inklusiven Organisation hinderlich oder förderlich ist (vgl. ebd.: 167). Überprüft werden alle personalpolitischen Instrumente, Kriterien, Verfahren und Praktiken, vor allem auf ihr Diskriminierungspotenzial d.h. es wird eruiert, ob sie bewirken, dass Beschäftigte aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten oder Zuschreibungen unmittelbar oder mittelbar benachteiligt werden. Das gleiche gilt für die Prüfung des Gleichstellungspotenzials. Hier wird gefragt, ob die Instrumente zur Erhöhung der Kompetenz (Können und Wollen) in Sachen Diversity Management beitragen können (vgl. ebd.: 167). An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass hier nicht die gängigen Rekrutierungspraxen in Frage gestellt werden d.h. was jeweils gefordert wird für eine bestimmte Berufsbeschreibung bleibt hier unberücksichtigt.⁴⁹ Das Modell für einen kulturellen Wandel wird durch ein Follow-up, welches dazu beitragen soll, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, abgeschlossen. Das Follow-up soll auch dazu dienen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben.

⁴⁸ Siehe auch kritische Bezugnahme auf Gender Trainings bei Punkt 5.1.3.1

⁴⁹ D.h. was überhaupt Fähigkeiten oder Leistungen sind bzw. wie sie verglichen werden können und vor allem: Wer überhaupt über die Möglichkeit verfügt, sich die geforderten Fähigkeiten und Qualifikationen tatsächlich anzueignen, wird kaum gefragt bzw. hinterfragt (vgl. Soiland 2009: 38).

Zusätzlich sollen auch Anreize, materieller und immaterieller Art z.B. in Form von Anerkennungen durch Auszeichnungen, geschaffen werden (vgl. ebd.: 167). Dieses Modell erhebt für sich nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch soll es helfen, die Organisationskultur nachhaltig zu verändern. Ähnlich wie beim Gender Mainstreaming, gestalten sich dabei die Aufgaben und Rollen für die Akteur_innen in diesem Prozess und die Instrumente für die Umsetzung sind ähnlich angelegt, wie beim Gender Mainstreaming Prozess. Inwiefern Diversity Management erfolgreich umgesetzt wurde und welche Erfolge damit erzielt werden konnten, wurde noch nicht eingehend erforscht. Bisher sind vor allem Best Practice Beispiele in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu finden und hier werden meist große Unternehmen genannt.⁵⁰

Dies soll sich laut Krell und Sieben in den nächsten Jahren aber ändern, da immer mehr Organisationen beginnen, Diversity (Management) in ihre Organisationsstrukturen zu implementieren. Dies spiegelt sich auch wieder in der zunehmenden Beschäftigung mit Diversity im akademischen Feld und speziell in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften (vgl. ebd.: 168). Es werden Diversity Professuren eingerichtet und entsprechende Studienprogramme durchgeführt.⁵¹ Netzwerke⁵² von Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen haben sich etabliert oder Fachzeitschriften (wie z.B. Equality, Diversity and Inclusion) und Magazine (wie z.B. Diversity.Inc, Diversitas) wurden gegründet. Auch in der politischen Landschaft, finden sich vermehrt Bezugnahmen zu Diversity. All dies, lasse darauf schließen, dass das Thema Diversity auch im deutschsprachigen Raum immer mehr beginnt Fuß zu fassen, auch vermehrt im öffentlichen und Non-Profit Bereich. Auf diese Tatsache wird im nächsten Kapitel näher eingegangen. Zunächst wird ein Online Tool vorgestellt, welches Unternehmen in der Sensibilisierung und Wahrnehmung von Diversity, unterstützen soll. Die Einrichtungen bzw. Institute von Gender und Diversitätsmanagement finden sich vor allem im Wirtschaftsbereich bzw. Sektor, wie die Ansiedlung an der Wirtschaftsuniversität in Wien zeigt. Eigene Forschungsfelder zu Gender und Diversity für die Sozial- und Geisteswissenschaften finden sich auf der Universität Wien nicht. Diese Tatsache spiegelt die starke Verankerung im privatwirtschaftlichen Bereich sehr gut wieder. Der Masterlehrgang zu Gender & Diversity an der FU Berlin könnte als Vorbild dienen für einen ähnlichen Studiengang für die Universität Wien. Der Lehrgang ist interdisziplinär und anwendungsorientiert gestaltet und bezieht sich, unter anderem, auch auf postkoloniale Theorien. Angeboten werden vor allem Weiterbildungsprogramme um Gender und Diversity Kompetenz zu erlangen bzw. zu verbessern. Im Folgenden werden zwei unterschiedliche

⁵⁰ Ausführliche Best-Practice Beispiele finden sich auf der Homepage von Charta der Vielfalt.

⁵¹ z.B. FH Campus Wien und WU Wien, die jeweils eigene. Abteilungen zu Gender und Diversitätsmanagement haben.

⁵² z.B. die Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.

Ansätze bzw. Instrumente vorgestellt, die helfen können Diversity Management in Organisationen umzusetzen.

4.3.1 Das „Online-Tool Diversity“

Bisher sind Diversity und Diversity Management keine Chancengleichheitskonzepte. Es sind vielmehr ökonomische Konzepte, mit denen durch die Nutzung vorhandener personeller und kultureller Vielfalt, betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden soll. Kann also Diversity Management so gestaltet werden, dass es ökonomische und gleichstellungspolitische Ziele verfolgen kann? Dieser Frage ist auch Kutzner (2011) nachgegangen. Sie hat das „Online-Tool Diversity“⁵³ entwickelt, welches ein Angebot für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen darstellt, ihren Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft zu prüfen (vgl. Kutzner 2011: 262). Das Diversity Management Konzept sei mehr als nur die ökonomische Verwertung von Vielfalt, denn in der gesellschaftlichen Debatte um Diversity, stehe vor allem der Gedanke der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund und in der frauen- und geschlechterpolitischen Debatte, wird der Frage nachgegangen, inwieweit mit Diversity Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann. So hätten vor allem die Idee der Verbindung von Gleichstellung und Ökonomisierung zu einer kritischen Einschätzung von Diversity Ansätzen geführt (vgl. ebd.: 262).⁵⁴ Kutzner versteht den Prozess von Diversity Management nicht nur als ein betrieblicher Umstrukturierungsprozess, sondern auch als ein Prozess der prinzipiell Gestaltungsmöglichkeiten beinhaltet. Dies eröffne die Möglichkeit, Konzepte eines Diversity Management auch unter Antidiskriminierungsgesichtspunkten zu analysieren (vgl. ebd.: 266). Hier nennt sie vor allem die Gestaltungsrolle von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertretungen, aber auch Gleichstellungs- und Diversity Beauftragte. Daraus ableitend ergibt sich ein Verständnis von Diversity als handlungs- und politik orientierter Ansatz, welcher Partizipation⁵⁵ zu einem integralen Bestandteil von betrieblicher Politik mache (vgl. ebd.: 267). Hier setzt das „Online-Tool-Diversity an, welches betriebliche Akteur_innen darin unterstützen will, ihren Umgang mit Diversity zu überprüfen und Gestaltungsalternativen zu entwickeln. Einer der größten Herausforderung in der Konzipierung eines solchen Tools, sei jene gewesen, dass im Entwicklungsprozess stets folgende Fragen im Blick behalten werden (1.) Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen von bestimmten Personengruppen im Unternehmen gibt? und (2.) wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage Differenz erzeuge, die vorher vielleicht keine Rolle spielte? (vgl. ebd.:

⁵³ Das Tool wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an der Sozialforschungsstelle, TU Dortmund, verantwortlich von Edelgard Kutzner entwickelt.

⁵⁴ Dies wurde bereits ausführlich im Kapitel 4.2.2 Diversitätspolitik thematisiert.

⁵⁵ Unter Partizipation versteht Kutzner hier unter anderem Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitwirkung. Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen (vgl. Kutzner 2011: 267).

270). Die einbezogenen Handlungs- oder Gestaltungsfelder orientieren sich an den für Diversity Management relevanten Bereichen, sprich Unternehmensstrategie, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Gesundheit, Lohn und Leistung, Führung, Unternehmenskultur, Interessenvertretung, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie Marketing und Public Relations (vgl. ebd.: 271).

Welchen Nutzen soll dieses Tool für Unternehmen und Organisationen haben? Laut Kutzner steht mit dem „Online-Tool Diversity“ ein öffentlich verfügbares, internetbasiertes, standardisiertes, einfach handhabbares und praxisnahes Analyseinstrument zur Verfügung. Es handelt sich demnach um ein Lern- und Informationstool. Es kann für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen Hilfestellung bieten, sich mit dem Thema Diversity vertraut zu machen. Kern des Tools sind der umfassende Fragebogen zur Vielfalt im Unternehmen und ein Kurz-Check⁵⁶. Erreicht werden damit vor allem Vertreter_innen von Geschäftsführung und Interessensvertretungen (vgl. ebd.: 271). Mit „Online Tool-Diversity“, soll Diversity zu einem umfassenden Unternehmenskonzept werden und damit von seiner rein ökonomischen Logik getrennt werden. Wenn sich Führungspersönlichkeiten, Gleichstellungs- und Diversity Beauftragte bewusst mit dem Konzept von Diversity auseinandersetzen würden, wäre ein politisiertes, partizipatives Diversity Management möglich. Das Online Tool stellt dabei einen ersten Schritt dar, indem Personen sensibilisiert werden sollen. Dies liegt jedoch im jeweiligen Ermessen der Führungsetagen. Für das Ausfüllen des Online Kurz Checks, wird Sensibilisierung im Themenbereich Gender und Diversity vorausgesetzt. Mit diesem ersten Check soll das Interesse geweckt werden, um sich intensiver mit dem „Online-Tool Diversity“ auseinanderzusetzen. Dieser besteht aus einem 43seitigen Fragebogen⁵⁷, der von den Verantwortlichen Diversity Beauftragten auszufüllen ist. Der Fragebogen ist sehr umfassend. Auf 43 Seiten werden ja/nein Fragen gestellt zum aktuellen Stand von Diversity im eigenen Unternehmen bzw. Organisation. Mit Hilfe dieser Fragen kann eine erste Bestandsaufnahme gemacht werden, bezüglich der eigenen Position zum Thema Diversity und die zukünftige Entwicklung hin zu Diversity Maßnahmen. Der Fragebogen ist in verschiedene Themenbereiche gegliedert, welche ungefähr die Struktur von größeren Unternehmen der Privatwirtschaft widerspiegeln. Für kleinere Organisationen ist der Fragebogen daher eher ungeeignet bzw. spiegelt sehr wahrscheinlich nicht ihre Organisationsstruktur wieder. Bei diesem Fragebogen handelt es sich eher um das bereits beschriebene „Köpfe zählen“, eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur ist eher unwahrscheinlich. Die Reichweite bzw. Wirkungsweise eines solchen Tools kann somit

⁵⁶ Dieser beinhaltet z.B. folgende Fragen: Ist Ihr Unternehmen/Ihre Einrichtung auf die Herausforderungen zukünftiger Personal- und Organisationsentwicklungen vorbereitet? Dies sind mehrere Ja/Nein Fragen, mit deren Hilfe ein erster Überblick geschaffen werden soll, über die personelle Vielfalt im Unternehmen.

⁵⁷ Siehe Literaturverzeichnis Diversity Online Befragungsinstrument

als eingeschränkt bezeichnet werden. Dennoch kann es eine erste Orientierung sein, für Unternehmen bzw. Organisationen, die sich mit Diversity im eigenen Unternehmensumfeld auseinandersetzen wollen. Für kleinere Organisationen kann der Fragebogen eine erste Annäherung an das Thema sein. Die genaue Umsetzung dessen macht aber kaum Sinn.

Welchen Nutzen könnte so ein „Online-Tool Diversity“ für den entwicklungspolitischen Zusammenhang haben? Für den entwicklungspolitischen Bereich ist dieses Online Diversity Tool nicht geeignet, da es vorwiegend für privatwirtschaftliche Unternehmen oder größere Organisationen wie z.B. Universitäten konzipiert wurde. Ein solches Tool müsste erst für diesen Bereich adaptiert werden und dann auch ausgeweitet werden, bezüglich der Anwendung, nicht nur in der eigenen NGO z.B. im „Norden“, sondern auch für die möglichen Partner_innenorganisationen im „Süden“. Eine Art Evaluationsfragebogen für die Partner_innenorganisationen im „Süden“ zum Thema „Gender und Diversity“ könnte eine spannende Idee und Weiterentwicklung dieses Tools sein.

4.3.2 Der politisierte Diversity Ansatz

Perko und Czollek (2007) haben versucht, den Diversity Ansatz aus seinem rein marktwirtschaftlichen Umfeld zu entnehmen und ihn außerhalb von ökonomischen Kontexten zu denken. Dabei haben sie das Modell des politisierten Diversity Ansatzes entwickelt, welches im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden soll. Da dies den Versuch darstellt, Diversity Ansätze auch für Non-Profit-Institutionen⁵⁸ zu denken. Der Begriff Diversity, werde laut Perko und Czollek zu eng mit einem wirtschaftlichen Konzept verbunden und vernachlässige die aktuellen Entwicklungen innerhalb von sozialen Institutionen, welche Diversity Ansätze verwenden und deren Ziele nicht an Profitmaximierung ausgerichtet sind. Sie beschäftigen sich daher mit der Frage, inwiefern Diversity (und Diversity Management) der Wirtschaft entnommen, affirmativ und politisiert für Non-Profit-Institutionen gedacht und wie dessen Umsetzung durch z.B. Sozialpädagogik und Soziale Arbeit unterstützt werden kann (vgl. Perko/Czollek 2007: 161). Unter einem ganzheitlichen Diversity Konzept verstehen die Autor_innen einen politisierten Ansatz, dessen Ziele nicht an Profitmaximierung ausgerichtet sind. Dieser Ansatz geht davon aus, bestehende Theorien- und Handlungsansätze z.B. Interkulturelle Öffnung von Institutionen, sowie Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe zur Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, aber auch Projekte wie Feminismus miteinander zu verbinden (vgl. Czollek/Perko 2008: 25). Die Umsetzung von Gender und Diversity in der Praxis soll vor allem über einen intersektionellen Ansatz geschehen. Auf einer allgemeinen Ebene bedeutet dies, vorhandene Grundlagen gleichzeitig einzubeziehen. Auf der konkreten Ebene bedeutet es, eine inter-kategoriale⁵⁹ und intra-kategoriale⁶⁰, aber auch gleichzeitig ein anti-kategoriale⁶¹ Zugangsweise zu forcieren (vgl. ebd.: 11). Die Queer Studies bilden bei den beiden Autor_innen eine wichtige Brücke zwischen Gender und Diversity, da sie vor allem auf die Diversität innerhalb von Gender hinweisen. Mit Queer Theorie ist es daher möglich Gender mit anderen Kategorien wie Hautfarbe, Herkunft, Klasse, Alter etc. zu verknüpfen und verweist daher auf Diversity Ansätze (vgl. ebd.: 17).

⁵⁸ Dazu zählen z.B. Universitäten, Hochschulen, Öffentliche Verwaltung, Organisationen der sozialen Arbeit und NGOs (vgl. Perko/Czollek 2007: 161).

⁵⁹ Hier werden vor allem die Verhältnisse und Wechselwirkungen zwischen Kategorien analysiert. So ließe sie dieser Zugang am ehesten realisieren, wenn von einer Basiskategorie ausgegangen und gefragt würde, wie diese mit anderen Differenzkategorien zusammenhängt, d.h. welche Wechselwirkungen es z.B. zwischen Gender und anderen Kategorien gibt. Jede Kategorie kann als Basiskategorie fungieren, es mache aber Sinn Gender als solche zu verwenden, da die meisten Personen zumeist verschieden Geschlechts sind und zum anderen, weil das Verhältnis der Geschlechter in den meisten Gesellschaften auf Basis der Unterscheidung sowie der Macht- und Herrschaftsverhältnisse zwischen Menschen fungiert (vgl. Czollek/Perko 2008: 36).

⁶⁰ Mit diesem Zugang werden Fragen von Differenz und Ungleichheit innerhalb einer Kategorie in den Blick genommen z.B. beinhaltet Gender interne Differenzen (vgl. ebd.: 38).

⁶¹ Bei diesem Zugang wird die Konstruktion der Kategorien thematisiert und eine Dekonstruktion dieser angestrebt (vgl. ebd.: 39).

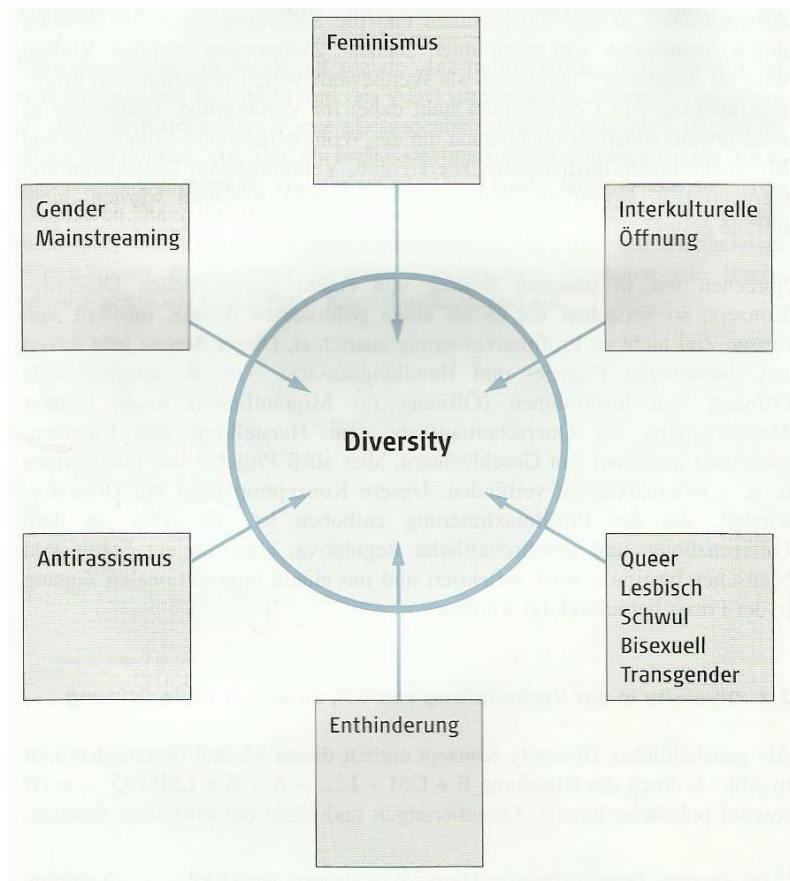
Bei einem politisierten Diversity Ansatz werden die Motivation (warum sollten Institutionen Diversity umsetzen), die Repräsentation (wer vertritt welche Inhalte und Interessen nach außen) und ein Gerechtigkeitsmodell (indem es um Umverteilung und Anerkennung geht) in den Blick genommen. Es handelt sich dabei um einen umfassenden Ansatz, Organisationsentwicklung im Sinne von Gender Mainstreaming, zu verwirklichen. Perko und Czollek verstehen den politisierten Diversity Ansatz demnach auch als eine Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming Ansätzen in Institutionen. Um soziale Institutionen hin zu mehr Heterogenität zu verändern, werden Ansätze benötigt, die der Vielfältigkeit von Menschen Rechnung tragen (vgl. Perko/Czollek 2007: 162). Gegen das Heranziehen von Diversity, wie er in Diversity Management Konzepten verstanden wird, spreche die klare Einbettung in eine kapitalistische Wirtschaft. Dennoch gäbe es mögliche Vorteile für soziale Institutionen, wenn sie Diversity anwenden: (1.) der Begriff selbst in Anlehnung und in Abgrenzung zu den Termini Differenz und Pluralität und (2.) das Projekt Diversity in Anlehnung und in Abgrenzung zu bisherigen Veränderungsprojekten wie Feminismus, Gender Mainstreaming und Interkulturelle Öffnung (vgl. ebd.: 162). Anders als die Begriffe Differenz und Pluralität, sei der Begriff Diversity nicht in eine lange Tradition kontroverser Diskussionen verstrickt, sondern komme aus der Praxis. Daher würden ihn Organisationen bzw. soziale Institutionen lieber aufnehmen und verwenden. Auf einer rechtlichen Ebene existiert eine Vielzahl von Regelungen und Förderprogramme⁶², die Diskriminierungen entgegen wirken sollen. Für eine Hinwendung zu Diversity Konzepten, sprächen auch die mangelnden Erfolge bisheriger Projekte wie Feminismus, Gender Mainstreaming oder Interkulturelle Öffnung, da sie der Heterogenität in Institutionen in einem umfassenden Sinn nicht gerecht werden können:

„Feminismus bezieht sich auf Frauen, Gender Mainstreaming auf (heterosexuelle) Frauen und Männer, Interkulturelle Öffnung auf MigrantInnen. Andere Differenzierungsmerkmale werden, auch wenn der Hinweis, sie seien mit gemeint, oft zu lesen ist, realiter außer Acht gelassen.“ (Perko/Czollek 2007: 165)

Um der Fokussierung auf einzelne Kategorien und der Konkurrenz einzelner Theorien bzw. Konzepte (z.B. Feminismus, Gender Mainstreaming) entgegenwirken zu können, konzipieren Perko und Czollek den politisierten Diversity Ansatz, welcher verbindend agieren soll. Dies soll auch die folgende Grafik zeigen:

⁶² z.B. allgemeines Gleichstellungsgesetz, Anti-Diskriminierungsgesetz, Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte, Ausländer_innenbeauftragte, Anti-Rassismus Gruppen, Schwulen-Lesben-Bi-Transgender-Gruppen etc.

Abbildung 6: Der politisierte Diversity Ansatz

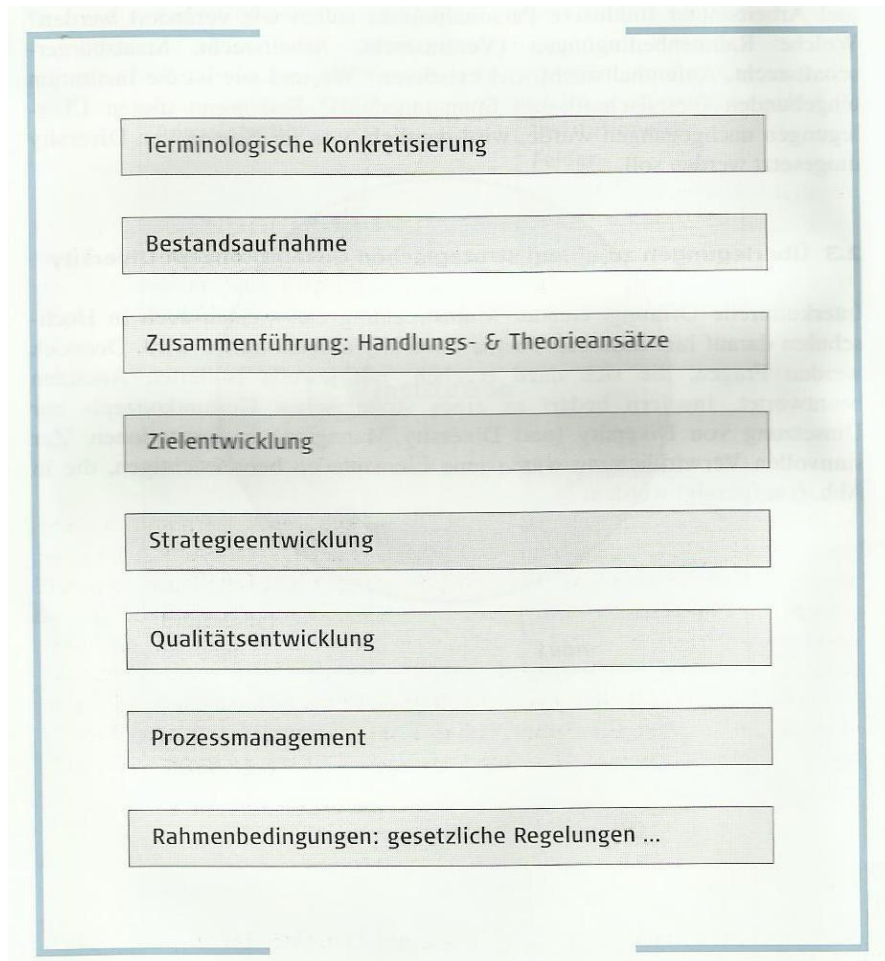


Quelle: Czollek/Perko 2008: 26

Aus dieser Abbildung ist zu entnehmen, dass der Diversity Ansatz als ganzheitlicher Ansatz gesehen werden muss. Die Gleichung $(F+GM+I \dots) + (A+E+LSBT/Q \dots) = D$, enthalte ein politisiertes Diversity Konzept, welches sowohl politische Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze berücksichtigt, wäre aber nie nur die Summe aller Teile, sondern immer auch ein eigenes Projekt (vgl. Czollek/Perko 2008: 25f). Der politisierte Diversity Ansatz beschreibt, demnach ein gesellschaftliches Phänomen und eine Praxis, in der es um Veränderungen homogener Institutionen hin zu mehr Heterogenität, Vielfalt und Verschiedenheit in seiner Komplexität geht. Inhaltlich setzt dieser Ansatz bei bestehenden Gesellschaftsanalysen an und nimmt jene Ansätze auf, denen es um die Aufhebung von Hierarchien und Teilung der Gesellschaft in Macht und Nicht-Macht, in Chancen-Haben und Chancen-Nicht-Haben etc. geht. Als praktisches Konzept, zielt der politisierte Diversity Ansatz auf gleiche Chancen für alle Menschen, unabhängig von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund, der Religion, der Hautfarbe, dem Alter, dem Geschlecht, der Geschlechterrolle, der sexuellen Orientierung, der Klasse sowie der körperlichen Verfasstheit und unabhängig von der Nützlichkeit des jeweiligen Menschen ab (vgl. ebd.: 27). Für die Umsetzung des politisierten Diversity Ansatzes braucht es ein strategisches Gesamtkonzept von Diversity.

Die Autor_innen haben dafür einige Schritte bzw. Elemente identifiziert die für eine erfolgreiche Umsetzung berücksichtigt werden müssen. Diese werden nun einzeln aufgelistet und für einen besseren Überblick graphisch dargestellt.

Abbildung 7: Diversity - strategisches Gesamtkonzept



Quelle: Czollek/Perko 2008: 30

Terminologische Konkretisierung

Es könnte hier die Differenzierung übernommen werden, zwischen *diversity* (klein geschrieben) in der Bedeutung von Vielfalt und *Diversity* (groß geschrieben) in der Bedeutung eines umfassendes Konzeptes für die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Lebensstilen und Lebensentwürfen. Dies würde eine begriffliche Klarheit schaffen, die sich wiederum von einem rein marktwirtschaftlichen Verständnis von Diversity abgrenzen kann (vgl. Czollek/Perko 2008: 31).

Bestandsaufnahme

Dies beinhaltet die sogenannte Innenanalyse (statistische Analyse der bestehenden Vielfalt in sozialen Organisationen und Institutionen) und die Außenanalyse (Analyse der z.B. demographischen Strukturen der Zielgruppen). Dies bildet den Ausgangspunkt der Umsetzung eines gesamtheitlichen Diversity Konzeptes.

Zusammenführung bestehender Handlungs- und Theorieansätze

Hier sollen z.B. Gender Mainstreaming, Intersektionalität und Queer Studies in ihren Zielsetzungen, ihren Forderungen und ihren Inhalten aufeinander bezogen und miteinander verbunden werden. Ein ganzheitlicher Diversity Ansatz enthielte dann politische Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze, wäre aber nie nur Summe aller Teile, sondern ein eigenes Projekt (vgl. ebd.: 31).

Zielentwicklung

Ein Leitbild soll entwickelt werden in Bezug auf zukünftige Aktivitäten. Diversity sollte dabei, wie Gender Mainstreaming auch als Querschnittsaufgabe angesehen werden: auf der konzeptionellen, der institutionellen und der sozialräumlichen Ebene. Vielfalt soll zum Mainstream gemacht werden (vgl. ebd.: 31f).

Strategieentwicklung

Wie könnte der Weg zum Ziel gestaltet werden? Verschiedene Modelle⁶³, die Antworten auf die Frage geben, wie die Orientierung hin zur Vielfalt in Institutionen stattfinden könnte, sollen herangezogen werden.

Qualitätsentwicklung

Leitlinien für alle Bereiche einer Institution sollen entwickelt werden. Das Top-down Prinzip sollte für einzelne Praxisbereiche verabschiedet und mit dem Bottom-up Prinzip verknüpft werden. Damit soll vor allem die Möglichkeit geboten werden, die Kenntnisse von Mitarbeiter_innen aus ihren jeweiligen Fachbereichen einbeziehen zu können (vgl. ebd.: 31).

⁶³ Die Autor_innen nennen hier z.B. die Kraftfeldanalyse (hier werden Personen ausgemacht, die über wesentliche Einflussmöglichkeiten auf Veränderungen verfügen und herangezogen werden können). Promotor_innenmodelle (hier wird unterschieden zwischen Fach-, Macht- und Prozess-Promotor_innen). Diese Modelle ermöglichen bei der Strategieentwicklung, die Fähigkeiten und die Einflussfaktoren bestimmter Menschen (stakeholder) einzuplanen. Phasenmodelle (sie geben Hinweise, welche Entwicklungsphasen bei der Veränderung von Monokulturen in zu Diversity Kulturen beobachtet und somit vorgesehen werden können) (vgl. ebd.: 31).

Personalentwicklung

Mitarbeiter_innen und die jeweils dafür zuständigen Gender und Diversity Beauftragten sollen eine spezifische Diversity Kompetenz vermittelt bekommen. Es gelte vor allem Gender- und Queer Kompetenz zu erwerben bzw. zu vertiefen. Die Autor_innen haben einen ganz eigenen Kompetenz Begriff entwickelt, den ich sehr spannend finde und der sich in der Praxis als sehr brauchbar erweisen könnte. Daher hier eine etwas ausführlichere Ausführung über den Kompetenzbegriff bei Czollek und Perko. So unterteilen die Autor_innen die Gender- und Queer- Kompetenz in: Sozialkompetenz (z.B. Wahrnehmen von mehreren Geschlechtern, die Fähigkeit mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen zu können etc.), Individualkompetenz (z.B. Reflexion der eigenen Genderinszenierung, Reflexion des Doing Gender etc.), Fach-/Sachkompetenz und Kognitive Kompetenzen (z.B. Daten und Fakten zur Chancengleichheit, Kenntnisse von Gender Theorien und Queer Theorie, Kenntnisse über die Konstruktion von Gender etc.) und Methodenkompetenz (z.B. Wissen um interkulturelle und queere Forderungen in Bezug auf Gender Mainstreaming, Geschlechterrollen, Stereotype und ihre Wirkungen kennen etc.) (vgl. ebd.: 65f). Diese Ausführungen zu was jeweils unter Kompetenz verstanden werden kann, finde ich sehr spannend und anregend für die Praxis. Diese Erweiterungen ermöglichen es Genderpluralitäten wahrzunehmen, zu erkennen und anzuerkennen und demgemäß spezifische Kompetenzen zu erwerben (vgl. ebd.: 64).

Prozessmanagement

Das wesentliche Element bildet hier das Controlling der Umsetzung eines Diversity Konzeptes in seinen einzelnen Schritten, als kurz-, mittel- und langfristig. Dabei sollte an bestehende Ansätze angeknüpft werden z.B. Interkulturelles Training oder Gendertraining (vgl. ebd.: 33).

Rahmenbedingungen

Hierzu zählen z.B. das Arbeitsrecht, Sozialhilferecht, Gender Mainstreaming oder das Allgemeine Gleichbehandlungsrecht etc.

Die Diversity Strategien stehen dabei nicht in Konkurrenz zu Gender Mainstreaming Strategien, sondern sie sollen diese Ergänzen und so zu einem umfassenderen Instrument der Gleichstellung werden und Institutionen dadurch radikal verändern. Der politisierte Diversity Ansatz, hätte demnach mit ähnlichen Problemen der Umsetzung zu rechnen, wie bisher schon Gender Mainstreaming Ansätze. Das Potential eines solchen Ansatzes könnte aber in der bisher wenig politisch belegten Begriff „Diversity“ liegen, vorausgesetzt, er schafft seine Abgrenzung zu marktwirtschaftlichen Konzepten. Der Begriff „Diversity“ könnte, im

Gegensatz zum Begriff „Gender“, größere Akzeptanz und Reichweite, innerhalb von Organisationen, der Führungsebene und der Mitarbeiter_innen, erlangen. Da auch der politisierte Diversity Ansatz keine klaren Instrumente und Sanktionsmöglichkeiten beinhaltet, kann davon ausgegangen werden, dass er in der Praxis schwach in Organisationen verankert werden wird. Aufgrund der oft knappen finanziellen Mittel für gendersensible Thematiken bzw. Projekte, könnte Diversity in direkter Konkurrenz dazu stehen und Mittel dafür wegfallen bzw. gekürzt werden. Innerhalb eines ganzheitlichen politisierten Diversity Ansatzes, wo verschiedene Ansätze miteinander verbunden werden, wäre dies kein Problem, da die finanziellen Mittel, je nach Kontext oder Projekt, verschoben werden könnten. Diversity innerhalb bestehender Institutionen zu verwirklichen ist ein langer Prozess, der einen starken öffentlich artikulierten politischen Willen bräuchte aber auch das Engagement von einzelnen Personen (vgl. ebd.: 178). Aufgrund der bisher fehlenden Erfahrungen von sozialen Institutionen im Umgang mit Diversity Konzepten, lässt sich über deren Erfolg nur spekulieren, oft können Vergleichswerte nur aus der Privatwirtschaft dienen, um Diversity Ansätze bewerten zu können. Auch der politisierte Diversity Ansatz von Perko und Czollek, lässt viele Fragen offen und eine klare Umsetzung in die Praxis kann daraus nicht abgeleitet werden. Vor allem die Frage nach intersektionellen, sehr komplexen Analyseinstrumenten können mit diesem Ansatz nicht geklärt werden. Im Gegenteil, ein ganzheitlicher politisierte Diversity Ansatz verlangt den Einbezug vieler Kategorien gleichzeitig, was die Umsetzung in die Praxis erschweren dürfte. Es bleibt also noch zu klären, was Diversity Ansätze für die entwicklungspolitische Praxis leisten könnten? Und warum diese immer mehr gefordert werden.

4.3.3 Kontroversen um das Konzept von Diversity Management

Diversity Management wird in der Organisationsentwicklung eingeführt, um Differenzen wahrzunehmen und diese Vielfalt wiederum positiv zu bewerten und zu managen. Die oft formulierte Kritik, Diversity Management ignoriere die Gründe für Differenzen, wird in diesem Abschnitt nun näher beleuchtet. Ethnische und soziale Herkunft, Bildung, Alter, sexuelle Orientierung und Geschlecht sind allesamt von Machtkonstellationen beeinflusste Kategorien, denen Individuen unterworfen sind und die deren Identität(en) konstruieren (vgl. Frey 2004: 41). Aus einer wissenschaftlichen dekonstruktivistischen Perspektive wird die Orientierung an Differenzen kritisch betrachtet, da sie dazu beiträgt, eben Stereotype, die hinterfragt werden sollen weiter zu verfestigen (vgl. Wetterer 2003: 13). Wetterer meint, man könne diesem Dilemma entgehen, indem man Differenzierungen vornimmt, um sie gleichzeitig zu dekonstruieren. Fraglich ist hier, ob haltbar ist, dass ein kritischer Mensch sich all seiner stereotypen Anschauungen permanent bewusst sein kann. Was ist die Norm? Kann ich die Norm erkennen und dekonstruieren? Was ist sichtbar und was ist unsichtbar?⁶⁴ Anhand der unterschiedlichen Kategorien wie z.B. Gender, „Race“, Sexualität und „Behinderung“, lässt sich nachzeichnen, wie verfestigt Ungleichheitskategorien in sozialen Verhältnissen, Institutionen, Organisationen und der Politik verankert sind – man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „doing differences“. Zahlreiche Studien – vor allem in den USA und in Großbritannien⁶⁵ – haben aufgezeigt, dass nach vielen Jahren Diversity Praxis – sich die Lage für marginalisierte und ethnisierte Frauen und Männer, im Gegensatz zu *weißen* Frauen (und Männern), am Arbeitsmarkt kaum verändert hat. Hinsichtlich der Arbeitslosenrate, der Gehälter oder der Managementpositionen unterscheiden sich diese Gruppen noch immer erheblich voneinander (vgl. Gatrell/Swan 2008: 65).

Mit dem Begriff der „rassifizierten Machtdifferenz“ (vgl. Eggers 2009: 56) lässt sich die Dominanz von hegemonialen Machtkonstruktionen besser verstehen. Diese soll in Auseinandersetzung mit Konstruktionen von Differenz eine Verschiebung, weg von kulturalistischen Deutungen von Differenz hin zu machtkritischen Analysen von Differenzkategorien ermöglicht werden. Damit wird versucht zu zeigen, wie die Konstruktion von *Weißsein*, durch die komplementäre hierarchische Positionierung von Konstruktionen rassistisch markierter „Anderer“ als unmarkiertes, normatives Zentrum hervorgebracht wird (vgl. Eggers 2009: 56). Eggers teilt den Rassifizierungsprozess in einen Konstruktions-, Vermittlungs- und Prägungsprozess ein. Rassismus wird demnach als gesellschaftliches

⁶⁴ Siehe auch Critical-Whiteness Studies, welche die unmarkierte Norm „Weißsein“ thematisieren und problematisieren

⁶⁵ Die Untersuchungen von Krell (2009) weisen für den österreichischen und deutschen Arbeitsmarkt ähnliche Zahlen und Fakten auf. Hier spielen vor allem der Migrationshintergrund bei der Arbeitssuche eine wesentliche Rolle für die Erfolgchancen.

Ordnungsprinzip verstanden. Auf einer ersten Ebene befindet sich eine rassifizierte Markierungspraxis, welche subalterne Kategorien, Personen und Gruppen einteilt und mit Eigenschaften belegt. Dadurch entsteht ein „Wissen“ über die „Anderen“, in welcher wiederum sich die Differenz in Relation zu der hegemonialen *weißen* Gruppe manifestiert. Die zweite Ebene ist gekennzeichnet durch eine rassifizierte Naturalisierungspraxis oder einer rassifizierten Differenzierungspraxis. Die erfundenen bzw. konstruierten Differenzen werden naturalisiert und somit verabsolutiert.

„Mit Autorität ausgestattete hegemoniale SprecherInnen verbreiten >rassistisches Wissen< (über rassistisch markierte >Andere<) als Allgemeinwissen und erzeugen somit institutionell abgesicherte Wissenskomplexe.“ (Egger 2009: 57)

Auf einer dritten Ebene werden die rassistisch markierten Subjekte an die hegemoniale *weiße* Gruppe in engen komplementären Beziehungen eingebunden. Sie werden untergeordnet positioniert und in die *weißen* hegemonialen Strukturen eingeschlossen. Auf der vierten Ebene entstehen dann, aufgrund der vorher genannten Ebenen, rassifizierte Ausgrenzungspraktiken (vgl. Eggers 2009: 57). Die Differenzen erscheinen nun als „natürlich“ und das hegemoniale *weiße* Zentrum bleibt somit unbenannt und unmarkiert und funktioniert dann sogar als neutrale Instanz. Somit kann von einer Institutionalisierung von Rassifizierungsprozessen gesprochen werden. Im Kontext von Diversity Management wird nun folgende Frage aufgeworfen: Inwieweit kann diese Strategie, die rassifizierten Machtdifferenzen überhaupt wahrnehmen? Die problematische, essentialistische Konstruktion von Differenzen innerhalb des Diversity Management, zeigt sich in Bezug zum oben beschriebenen Prozess von Rassifizierungen, nochmals ganz deutlich. Die hegemoniale *weiße* Norm wird mit Diversity Management nicht in Frage gestellt, mehr noch, sie scheint im Prozess der Differenzierungen unsichtbar zu sein.

Ähnlich verhält es sich mit der Kategorie „Sexualität“. Hier wird durch die Heteronormativität das heterosexuelle Ideal als Norm etabliert. Institutionen und Organisationen bzw. Arbeitsstrukturen sind stark von dieser Annahme geprägt und werden entlang dieser strukturiert. Dies bedeutet für viele lesbische, schwule, bisexuelle und transsexuelle Personen⁶⁶ eine systematische Benachteiligung (nicht nur am Arbeitsplatz). Die Kategorisierung „Behinderung“, wird schon seit längerer Zeit kritisch beleuchtet. Es geht vor allem um die Frage: Was wird als „normal“ und was als „behindert“ betrachtet? Was ist die Norm und wo liegt die Abweichung? Konsequenter weitergedacht ist „behindert“ eine sozial konstruierte Differenzkategorie sowie Gender und „Race“. Die Debatte um „Behinderung“ ist in den letzten Jahren an etlichen Positionen reicher geworden.

⁶⁶ Auch als LGBTI (lesbian, gay, bisexual, transgender, intersex) bezeichnet

Es gibt z.B. in der Öffentlichkeit eine Diskussion um die Begrifflichkeit „behindert und Behinderung“ bzw. was oder wer wird als „normal“ wahrgenommen und was oder wer nicht? Gleichzeitig gestaltet sich der öffentliche Raum mehr und mehr barrierefrei.⁶⁷ Dennoch wirken hier institutionelle Machtstrukturen weiter fort, welche sich nicht einfach mit baulichen Maßnahmen verändern lassen. Diese hier genannten Kategorien stehen nicht für sich alleine, sondern wirken immer auch ineinander. Sie haben ihre eigene Geschichte, ihren eigenen Kontext und Formen von Diskriminierungen. Der Begriff Diversity beinhaltet in vielen Fällen eine oder mehrere dieser Kategorien. Kann sie aber nicht ihn ihrer Verwobenheit und Komplexität fassen. Wie wichtig ist die Kategorie Gender? Diese spielt im Zuge von Diversity Management immer noch eine übergeordnete Rolle und meint meist die Verbesserung der Situation für Frauen. Die Forderung nach einer intersektionellen Perspektive, vor allem im Diversity Management aber auch im Gender Mainstreaming, erscheint dringender denn je.

Es wurden bereits einige Kontroversen in den vorherigen Abschnitten behandelt. Hier soll nochmals zusammenfassend auf die wichtigsten Aspekte kurz eingegangen werden. Zum einen wird kritisiert, dass der Begriff „Diversity“ als Ersatz hergenommen wird, um adäquater über Gleichheit bzw. Ungleichheit von Angestellten reden zu können. Zum anderen kann Diversity Management als Antwort auf einen sogenannten „white backlash“ bezeichnet werden, welcher es einfacher mache, über Differenzen zu sprechen, als vormals die *Affirmation Action*. Zusätzlich lasse sich Diversity besser an eine vorwiegend *weiße* Arbeiter_innenschaft „verkaufen“ (vgl. Gatrell/Swan 2008: 56). Innerhalb des Diversity Management wird die Kategorie Gender den gleichen Vorstellungen und Konzeptionen unterworfen, wie bereits im Gender Mainstreaming. Der Genderbegriff wird als dualer Geschlechterbegriff konzipiert und die Vorstellung von Zweigeschlechtlichkeit reproduziert und fortgeschrieben. Innerhalb der Debatten um Gender und/oder Diversity, findet keine grundlegende Hinterfragung dieser Konzeption statt. Mit dem Konzept von Diversity, können mehrere Differenzkategorien gleichzeitig in den Blick genommen werden und ist daher inklusiver als andere Ansätze. Gleichzeitig negiert es aber durch diesen Anspruch die Exklusivität mancher Differenzkategorien in bestimmten Kontexten (so z.B. *schwarze* Frauen). Aufgrund der Managementperspektive von Diversity, ist eine oft formulierte Kritik, dass nur diejenigen Differenzen wahrgenommen und gefördert werden, die auch als ökonomisch wertvoll definiert werden. Sollte dies einmal nicht mehr der Fall sein und Diversity Politik sich als unprofitabel erweisen, wird sie dann eingestellt? (vgl. Gatrell/Swan 2008: 57). Diversity Management wird oft auch verwendet, um das Image eines Unternehmens zu verbessern. Dies geschieht oft über Marketing. Unternehmen integrieren

⁶⁷ Immer noch ungenügend. Dennoch müssen alle staatlichen Gebäude, barrierefrei gestaltet sein.

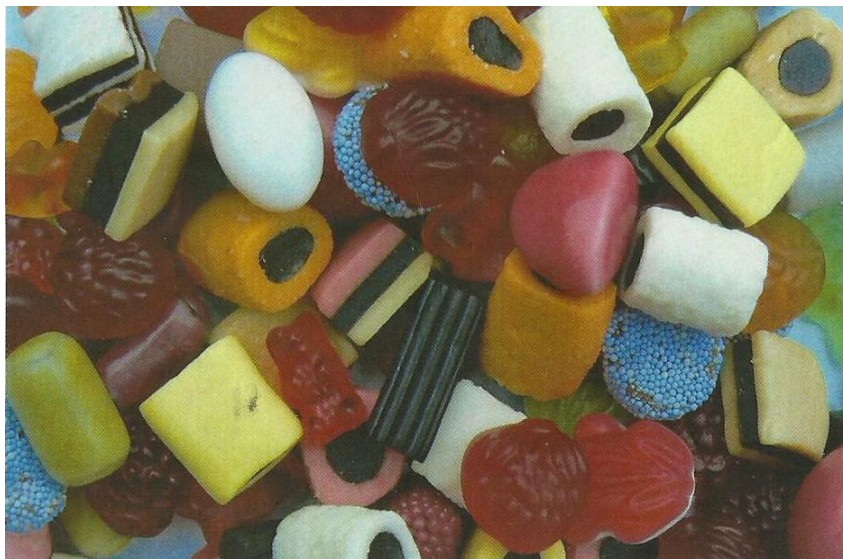
Diversity Strategien oft als Marke und glorifizieren diese als z.B. „[...]celebrating diversity is second nature to us.“ (Ahmed/Swan 2006: 98) Solche Statements werden dann auch üblicherweise begleitet von Bildern bzw. visuelle Darstellungen von Diversity. So werden oft verschiedene Gesichter - „multicultural mosaic“ (Kandola/Fullerton 1994 nach Gatrell/Swan 2008: 58) oder Farben oder sogar Süßigkeiten– auf Homepages, Titelseiten, Handbücher, Werbungen etc. gesetzt, um die „multikulturalität“ des Unternehmens nach außen darstellen zu können.

Abbildung 8: multicultural mosaic



Quelle: Dokumentation Gender und Diversity Tagung Berlin 2011

Abbildung 9: Frontbild des Buches Diversity Outlooks



Quelle: Koall/Bruchhagen/Höher (Hg.) (2007)

Dies führe dazu, dass Differenz als Erscheinung wahrgenommen wird, die in anderen Körpern stattfindet. Dies kann ein *weißes* Management wiederum festigen und Praktiken von *doing difference* bzw. *doing diversity* werden unsichtbar gemacht. D.h. Wer „verkörpert“ Diversität und warum? In Unternehmen kann eine derartige Vorgehensweise dazu führen, dass bestimmte Personen dazu auserkoren werden, Beauftragte für Diversity im Unternehmen zu werden. Gleichzeitig erlangen diese Personen oft eine sogenannte „Hypervisibilität“ (Ahmed/Swan 2006: 98), welche mit einer zusätzlichen Belastung einhergehen kann. Dazu gesellt sich ein weiterer Kritikpunkt, welcher sich vor allem auf das Verständnis von Differenz als individuelles Merkmal bezieht. Es wird konstatiert, dass es universelle Differenzen gibt z.B. zwischen „Männern“ und „Frauen“⁶⁸, dies zeigt sich z.B. in der Annahme, Frauen hätten andere Führungsqualitäten als Männer indem sie einfühlsamer oder sozialer wären, als Männer. Differenzen werden so nicht aufgelöst, sondern sie werden essentialisiert und verfestigt, weil die differenzhervorbringenden Strukturen nicht in den Blick genommen werden (können). Fragen, die klären sollen, wer definiert was als Abweichung, wer hat die Definitionsmacht und wer repräsentiert Diversity? (zum Vergleich: wenn es um Gender geht, dann meistens Frauen) bleiben verborgen.

Im nächsten Abschnitt werden nun die beiden Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management miteinander verglichen um deren Gemeinsamkeiten, aber auch deren Unterschiede herauszuarbeiten. Anschließend werden dann Überlegungen von Judith Squires über die Möglichkeit eines sogenannten Diversity Mainstreamings näher behandelt um abschließend die Strategie Gender Mainstreaming und Diversity Management und ihre Anwendung im EZA Bereich, diskutieren zu können.

⁶⁸ Dies gilt gleichermaßen für die Annahme, „Race“ oder Sexualität seien fixe Kategorien, welche determinieren wer wir sind.

4.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Gender und Diversity Strategien

Wie bereits im vorherigen Kapitel aufgezeigt wurde, liegen den Gleichstellungspolitiken Gender Mainstreaming und Diversity Management, jeweils unterschiedliche Vorstellungen, Strategien und Ziele zugrunde, Antidiskriminierungs- bzw. Gleichstellungspolitik zu betreiben. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Beiträge zum Verhältnis von Gender (Mainstreaming) und Diversity (Management), wobei zum einen Diversity Management als Teil von Gender Mainstreaming verstanden und zum anderen wiederum Gender Mainstreaming als abgelöst von Diversity Management konzipiert wird (vgl. Krell/Stiegler/Frey). Ein dritter Strang sieht großes Potential in der stärkeren konzeptionellen und strategischen Verbindung beider Konzepte zu einem „Gender- und Diversity Mainstreaming“ (vgl. Squires 2007) bzw. „Managing Diversity“ (vgl. Döge 2008). In diesem Kapitel wird nun näher auf die Gemeinsamkeiten, aber auch auf die wesentlichen Unterschiede beider Konzepte eingegangen um in weiterer Folge, die möglichen Potentiale eines Diversity Mainstreaming gegenüber Gender Mainstreaming, zu behandeln.

4.5 Ein Konzeptvergleich

Innerhalb des geschlechterpolitischen Diskurses⁶⁹ wird das Konzept von Diversity Management kontrovers diskutiert. Diversity Management wird oft als das umfassendere Konzept im Gegensatz zu Gender Mainstreaming dargestellt, da mehrere Diskriminierungsfaktoren in den Blick genommen werden (vgl. Döge 2008). Regina Frey betont wiederum in mehreren Stellungnahmen zu diesem Thema, warum die Formel - „[...]Managing Diversity ist mehr als Gender Mainstreaming“- nicht so einfach funktionieren kann. Ihre These diesbezüglich beläuft sich darauf, „[...] dass Gender Mainstreaming – wenn es theoretisch informiert angewandt wird – durchaus einen 'diskursiven Vorsprung' gegenüber MD aufweisen kann (Frey 2007a: 128).“ Inwiefern sich die beiden Strategien unterscheiden und wo ihre Gemeinsamkeiten liegen, soll in diesem Teil der Arbeit erörtert werden.

Im europäischen Kontext hat sich Diversity Management vor allem in privatwirtschaftlichen Organisationen durchgesetzt und Gender Mainstreaming, vor allem auch durch die EU, in Verwaltung und Politik verankert (vgl. Krell 2004: 6). Für beide Konzepte gilt aber, dass sie für jede Art von Organisation (d.h. nicht nur für privatwirtschaftlich geführte Unternehmen sondern auch z.B. für öffentliche Organisationen wie Universitäten) geeignet sind. Dennoch

⁶⁹ Hier beziehe ich mich vor allem auf Literatur aus Deutschland und Österreich, aber auch im englischsprachigen Raum, wird das Verhältnis von Gender und Diversity kontrovers verhandelt.

sind beide Konzepte für sich in ihren jeweiligen Organisationsformen haften geblieben. So finden sich Gender Mainstreaming Konzepte kaum in privatwirtschaftlichen Organisationen und umgekehrt finden sich kaum Diversity Ansätze in öffentlichen Bereichen wie z.B. Verwaltung oder NGOs. Nur sehr zögerlich werden in den letzten Jahren, vor allem auf Universitäten, Ideen eines Diversity Management umgesetzt.

4.5.1 Gemeinsamkeiten

Beiden Konzepten liegt zu Grunde, dass sie kein einheitliches Begriffs- und Konzeptverständnis aufweisen.⁷⁰ Was wiederum dazu führt, dass keine einheitlichen Definitionen vorliegen, sondern je nach Kontext bzw. Organisation, jeweils unterschiedliche Ausformungen von Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management zu finden sind. Die Konzeption der Zweigeschlechtlichkeit und die damit verbundene (Zwangs-)Heteronormativität finden sich in beiden Strategien wieder. Gender Mainstreaming und Diversity Management reproduzieren mit ihren jeweiligen Vorstellungen von Gender als jeweils „männlich“ oder „weiblich“ bzw. „Frauen“ und „Männern“ die Vorstellung es gäbe „nur“ zwei Geschlechter. Demnach finden sich in beiden Konzepten neuere Erkenntnisse aus z.B. der Queer Studies nicht wieder. Dies führt in der Praxis oft dazu, dass die gewählten Strategien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming und/oder Diversity Management, Frauen und Männer als homogene, sich konkurrierende Gruppen, ansprechen.

Eine zentrale Gemeinsamkeit liegt in der Ausrichtung beider Konzepte – im Unterschied zu „Frauenförderung“ – wird Entwicklungsbedarf nicht nur in erster Linie mit Blick auf die weiblichen Beschäftigten gesehen, sondern hinsichtlich der Organisation insgesamt. Die Kategorien Diversity und Gender beruhen beide darauf, dass Menschen nicht nur ausschließlich einer gesellschaftlichen Gruppe zugeordnet werden können (vgl. Riedmüller/Vinz 2009: 68), sondern immer in ihren multiplen, sozialen Umständen gesehen werden müssen.

Gender Mainstreaming und Diversity Management verfolgen in Bezug auf ihre Umsetzung beide einen Top-down Ansatz, wobei die Verantwortung der Umsetzung bei den Führungspositionen anzusiedeln ist. Somit arbeiten beide Strategien mit den Entscheidungsstrukturen, die in den jeweiligen Organisationen und Unternehmen gelten (vgl. Gender Kompetenz Zentrum 2010). Der Umsetzungserfolg hängt aber stark davon ab, wie die jeweilige „Basis“ bzw. Zielgruppe mit den Konzepten konfrontiert wird und sie in der jeweiligen Folge umgesetzt werden. Beide Konzepte beinhalten das Ziel, dass Gender- und

⁷⁰ Siehe Kapitel 3 zu „Gender und Diversität – multidimensionale Begriffe in feministischen Theorien“

Diversity Kompetenz erlangt wird (Bottom-up Ansatz) und dabei auch spezifisches Wissen bzw. gleichstellungsorientiertes Bewusstsein entsteht. Dies erfolgt meist über Trainings bzw. Weiterbildungen in diesem Bereich (vgl. Krell 2004, Stiegler 2004).

Des Weiteren handelt es sich bei beiden Strategien um präventive, integrative Konzepte, die eine jeweilige systematische Vorgehensweise beinhalten, um Veränderungen in der Organisation herbeizuführen.⁷¹ Bei beiden Konzepten wird nicht nur die moralische und rechtliche Verpflichtung der Realisierung betont, sondern vor allem der Wettbewerbsvorteil (bei DiM mehr als bei GM) für Organisationen in den Vordergrund gestellt (vgl. Krell 2004: 6f). Beide Strategien sind passfähig zur betriebswirtschaftlich ausgerichteten Modernisierung des Staates. Gleichstellung muss sich in einem ökonomischen Sinn für den Staat und das Unternehmen bzw. die Organisationen rechnen und lohnen, in diesem Sinne ist der Neoliberalismus auch in der Gleichstellungspolitik angekommen (vgl. Kahlert 2005: 45). Gender Mainstreaming und Diversity Management zielen darauf ab, spezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen und Möglichkeiten für die Entfaltung von Fähigkeiten und Potenzialen zu schaffen. Es geht bei beiden um die Förderung und Anerkennung von Vielfalt bzw. vielfältigen Lebensweisen und Rahmenbedingungen bzw. Menschen hinsichtlich ihrer gleichzeitigen Zugehörigkeiten zu verschiedenen Gruppen (z.B. Frauen und Männer mit Migrationshintergrund) zu begreifen (vgl. Stein/Koberwein 2008: 141). Wie sich dann die jeweilige Umsetzung in der Praxis gestaltet, hängt maßgeblich von der Konzeptionalisierung von Gender und Diversity ab.⁷²

Beide Konzepte, und dies soll auch in dieser Arbeit aufgezeigt werden, sind in der jeweils anderen Lesart – mit Theorien und Ansätzen der Geschlechterforschung, die sich vor allem mit „der Vielfalt von Geschlecht“ (vgl. Butler 1991, Connell 2006 etc.) auseinandersetzen, kompatibel.

„In dieser Lesart bzw. aus diesen theoretischen Perspektiven wird Diversity als eine Komponente von Gender und Gender als eine Komponente von Diversity betrachtet. Der wesentliche Unterschied zwischen GM und MD besteht dann darin, ob nur auf Gender fokussiert wird oder auch auf die anderen genannten Merkmale.“ (Krell 2004:7)

Neben den oben genannten Gemeinsamkeiten der beiden Strategien existieren zahlreiche Unterschiede, vor allem wenn man die Herkunft der beiden Strategien betrachtet, welche im Folgenden näher behandelt werden.

⁷¹ Unter präventiv versteht Krell hier, dass bei einer konsequenten und dauerhaften Umsetzung vermieden werde, diskriminierende Regelungen und Praktiken und den damit verbundenen „Nachbesserungsbedarf“ hervorzubringen. Dies scheint mir in Anbetracht des „doing gender“ bzw. „doing diversity“ und der Vergeschlechtlichung von Institutionen, die selber wiederum Machtverhältnisse produzieren und re-produzieren, ein zu hoher Anspruch an beide Konzepte zu sein.

⁷² Wie bereits in den beiden ersten Teilen der Arbeit erörtert wurde

4.5.2 Unterschiede

Die Unterschiede von Gender Mainstreaming und Diversity Management sind vielfältig und beziehen sich auf die jeweilige Herkunft, dem Verständnis von Gender, der Ziele, der Reichweite, der Kategorien Alter, Ethnie, Klasse und „Race“, der Trainingsschwerpunkte und dem Verhältnis zur Frauenförderung (vgl. Stiegler 2004). Im Folgenden wird nun auf jeden dieser Punkte, näher eingegangen.

Der Gender Mainstreaming Ansatz kommt aus der internationalen Frauenbewegung und wurde 1995 von den VN übernommen und gelangte dann in die EU. Das Konzept von Gender Mainstreaming bezieht kritische Frauen-, und Männerforschung mit ein und hat einen dezidiert politischen Hintergrund und gesellschaftliche Veränderung als Ziel. Wohingegen der Diversity Ansatz dem Human Ressourcen Management zuzurechnen ist und vor allem betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Erkenntnisse miteinbezogen werden.⁷³ Diversity Management hat einen unternehmensbezogenen Hintergrund und dient meist dem unternehmerischen Ziel (vgl. Stiegler 2004: 29). Gender Mainstreaming hingegen ist weitaus mehr als eine im Bereich Personalentwicklung angesiedelte Strategie (vgl. Frey 2007a: 133).

Dem Diversity Ansatz wird oft zugutegehalten, dass er in seiner konzeptionellen Ausführung breiter gedacht sei als das Gender Mainstreaming, da neben Geschlecht andere Strukturkategorien mit einbezogen werden. In der Praxis hat sich aber gezeigt, dass Diversity Management zwar darauf abzielt mehrere Strukturmerkmale zu beachten, nicht selten aber Gefahr läuft bestimmte Aspekte wie z.B. Alter oder ethnische Herkunft zu betonen und andere wie z.B. das Geschlecht zu vernachlässigen (vgl. Gender Kompetenz Zentrum 2010). Der Diversity Ansatz tendiert auch dazu, Stereotypen aufzugreifen und jene wiederum zu verfestigen. Es werden scheinbar homogene soziale Gruppen konstruiert, dadurch wird ein intersektionaler Blick ausgeschlossen. In Bezug auf das Verständnis von Gender wird im Gender Mainstreaming Prozess, Geschlecht nicht nur als ein Merkmal von Individuen angesehen sondern es geht darum Geschlechterhierarchien, Androzentrismen und maskuline Kulturen abzubauen (vgl. Stiegler 2004: 29). Es werden also die Strukturen in den Blick genommen, die die Ungleichheiten produzieren. Dementsprechend sollte es in Gender Mainstreaming Prozessen auch immer um die Aufhebung von Geschlechterhierarchien, Geschlechterpolaritäten und Geschlechterdualitäten gehen. Bei Diversity Management hingegen geht es oft um die betriebswirtschaftliche Nutzung der

⁷³ Aber auch immer mehr feministische Erkenntnistheorien

Verschiedenheit der zweigeschlechtlich differenzierten Personen.⁷⁴ Die Kategorie Geschlecht ist etwas Individuelles und soll als Ressource eingebracht werden, um sie dann wiederum positiv nützen oder einsetzen zu können.

„Dabei kann es leicht zu einer essentialistischen Zuschreibung von Merkmalen und Potenzialen kommen, so z.B. wenn weibliche Führungskräfte als Trägerin typisch weiblicher Verhaltensweisen gebraucht werden.“ (Stiegler 2004: 29)

Ein wesentlicher Unterschied der beiden Konzepte liegt auch in ihren Zielformulierungen. Gender Mainstreaming soll als Querschnittsaufgabe in alle Politikbereiche eingegliedert werden und verfolgt dabei eine Doppelstrategie: zum einen bleibt Frauenförderung zentraler Bestandteil bei gleichzeitiger Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnissen von Männern *und* Frauen. Das Ziel von Diversity Management ist meist ein rein ökonomisches, wobei die Vielfalt der Belegschaft zu einem positiven Wettbewerbsvorteil avancieren soll. Das primäre Ziel ist hier nicht die Herstellung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit, sondern die Steigerung z.B. der Produktivität und des Wettbewerbs, der Beitrag zu mehr sozialer Gerechtigkeit ist dabei ein oft willkommener Nebeneffekt. An dieser Stelle muss aber betont werden, dass das Konzept von Diversity Ansätzen, auch niemals diesen Anspruch formuliert hat.

„Anders als Gender Mainstreaming ist Diversity Management primär nicht als eine Strategie zur Gleichstellung bzw. Antidiskriminierung zu verstehen.“ (Stein/Koberwein 2008: 141)

In Bezug auf die Reichweite lässt sich sagen, dass Gender Mainstreaming den Anspruch hat alle Entscheidungsprozesse in einer Organisation zu verändern und in jedem Fachbereich Genderanalysen durchzuführen. Es geht dabei um eine kritische Prüfung von Vorhaben, Maßnahmen und deren Veränderung, wenn sie den geschlechterpolitischen Zielen nicht entsprechen. Diversity Management hat seinen Fokus meist in der Personalentwicklung oder bei den Kund_innen, zielt daher nicht darauf ab, gesamte Organisationsstrukturen kritisch zu hinterfragen. Fragen wie z.B. Lohndiskriminierung oder die reproduktive Verantwortung sind oft nicht Gegenstand von Diversity Management und selbst wenn, werden meist nur Frauen mit diesen Themen angesprochen. Die Ungleichheit produzierenden Strukturen bzw. Praktiken werden dabei nicht herausgefordert d.h. die Ursachen und Bedingungen die Verschiedenheiten hervorbringen werden nicht verändert – *Degendering*⁷⁵ gehört nicht zur Zielsetzung.

⁷⁴ An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass auch Gender Mainstreaming Prozesse stark zweigeschlechtlich und heteronormativ arbeiten.

⁷⁵ „*Degendering* bedeutet nicht, dass wir nicht über *gender* nachdenken dürfen, und es geht weiter als bis dahin einfach ein weiteres wesentliches gesellschaftliches Statusmerkmal zur stattdessen bekannten Litanei von *gender*, ethnischer Zugehörigkeit, sozialer Schicht, Familienstand und Kinderzahl, nationaler Identität plus Alter, sexueller Orientierung und physischem Zustand hinzuzufügen. Das Konzept des *gendering* konzentriert sich darauf, wie eine jede Facette der sozialen Statusmerkmale sich auf *gender* bezieht. Das Konzept des *degendering* beginnt mit der Anerkennung dessen, dass die beiden *gender*, die wir im Alltagsdiskurs und in alltäglichen Interaktionen benutzen und - wichtiger noch – auf deren Grundlage unsere soziale Welt aufgebaut ist, dass diese beiden

Durch die implizierten Genderanalysen, die bei Gender Mainstreaming vorgegeben sind, sollen Personengruppen, speziell aber die Lebenslagen der Individuen in den Blick genommen werden. Diese Lebenslagen sind nicht nur von Geschlecht geprägt sondern auch über andere „Achsen der Diskriminierung“ (Stiegler 2004: 30). Gender wird hier zwar in den Mittelpunkt gestellt, soll aber nicht additiv verwendet werden, sondern es geht vielmehr um die Erfassung der gegenseitigen Durchdringung auch und gerade in den diskriminierenden Strukturen (vgl. Stiegler 2004: 30). Diversity Management versucht immer alle⁷⁶ Diskriminierungsfaktoren zu berücksichtigen, diese werden meist nur in ihrer Erlebnisqualität und Pluralität genutzt und nicht als Faktoren in einem oder mehreren Ungleichheitssystemen analysiert und bekämpft. Dadurch kann es zu Verfestigungen dieser Differenzen kommen, da ihre jeweiligen Potentiale genützt werden.

„Es besteht die Gefahr, dass die ursprünglich diskriminierende Dominanzkultur reproduziert und nicht abgebaut wird. Eine Positivierung der Differenz bzw. der bislang als Abweichung wahrgenommenen Andersartigkeit kann zu deren Essentialisierung führen und damit die Differenzen verfestigen und perpetuieren.“ (Stiegler 2004: 30)

Unterschiede bestehen auch bezüglich der Trainingsschwerpunkte. Im Zuge des Gender Mainstreaming Prozesses sollen alle Mitglieder der Organisation angesprochen werden. In den Trainings soll Genderkompetenz erlangt werden, um den Genderbezug der eigenen Aufgabenstellung zu erkennen und die eigenen Aufgaben unter den geschlechterpolitischen Vorgaben zu bearbeiten.⁷⁷ Im Gegensatz dazu bleibt bei Diversity Management die Aufgabe für die Anerkennung der Vielfalt der Mitarbeiter_innen, vorwiegend dem Personalmanagement überlassen. In den Trainings geht es vor allem darum, die Mitarbeiter_innen für Geschlechterunterschiede zu sensibilisieren, Einstellungsänderungen im Sinne der Wertschätzung zu erreichen und das Erlernen ihrer Nutzung zu forcieren (vgl. Stiegler 2004: 31). Um die mit Diversity gemeinte Gleichbehandlung praktizieren zu können, sollen Vorurteile abgebaut und Stereotypen infrage gestellt werden. Gender Mainstreaming ist in seinen Trainingsansprüchen also breiter gefasst als Diversity Management, das Problem des „Selbstmanagement von Gender“ (vgl. Soiland 2009: 35) bleibt aber auch in diesem Prozess bestehen. Bezüglich des Verhältnisses zu Frauenförderung bleibt noch zu sagen, dass Gender Mainstreaming als Doppelstrategie immer auch an der Frauenförderung ansetzt, wobei eben bei Diversity Management keine direkte, kontrollierbare Frauenförderungsstrategie vorhanden ist.

gender nicht binär sind, sondern durch die übrigen, wesentlichen Statusmerkmale fragmentiert werden. Wenn wir diese Komplexität gesellschaftlicher Hierarchie anerkennen, können wir die Macht des ständigen *gendering* untergraben, die die binäre *gender*-Struktur aufrechterhält (Lorber 2003: 8).“

⁷⁶ Es haben sich in der Praxis 6 Kerndimensionen von Diversity herausgebildet: Alter, Geschlecht, Ethnizität, sexuelle Orientierung, Befähigung, religiöse Glaubensprägung (Schwarz-Wölzl/Maad 2004).

⁷⁷ Wobei hier auch gesagt werden muss, dass in den Organisationen oft eigene Genderbüros eingerichtet werden, meist mit einem/einer Mitarbeiter_in, die die Aufgabe hat Gender Mainstreaming Prozesse zu verwalten.

Trotz der hier zahlreich aufgezählten Unterschiede, wird in der Fachliteratur zum Thema „Gender und Diversity“ viel darüber diskutiert, wie die beiden Konzepte gemeinsam gefasst werden können. Daher wird im nächsten Abschnitt näher auf die von Judith Squires formulierte Konzipierung des Diversity Mainstreaming eingegangen.

4.6 Potentiale eines Diversity Mainstreaming?

Diversity Mainstreaming zielt darauf ab, die Vielfalt von Lebensweisen und Zugehörigkeiten zu gesellschaftlichen Gruppen anzuerkennen und sie gleichzeitig aufzuwerten (vgl. Smykalla 2010: 10). In ihrem Artikel zu „Diversity Mainstreaming: Moving Beyond Technocratic and Additive Approaches“ geht Judith Squires davon aus, dass die „alte“ Vorstellung von Gender Mainstreaming ausgedient hat (vgl. Squires 2007: 45). Sie plädiert für eine Erweiterung des Mainstreams, nicht mehr allein auf Gender, sondern vor allem auf Diversity. Dies sei schrittweise schon in der EU geschehen. Es ist eine Verschiebung von Gender zu multiplen Ungleichheiten (hier nennt sie vor allem „Race“, Behinderung und Alter) zu beobachten. Die EU verfolge in ihren Gleichstellungspolitiken vorwiegend drei Stränge: Antidiskriminierung, substantielle Gleichheit und Managing Diversity (vgl. ebd.: 45) wobei eine Verschiebung von Gender Mainstreaming zu Diversity Mainstreaming erfolgt sei. Diese Ausweitung von Mainstreaming Praktiken hänge damit zusammen, dass die EU ihren vormaligen Fokus von Geschlechtergleichheit verlagert hat auf die Adressierung vielfältiger Ungleichheiten. Die EU hat dafür in Artikel 13 EC folgende sechs zentrale Charakteristika aufgelistet, die es gilt im Kampf gegen Diskriminierung zu berücksichtigen: „*sex, racial and ethnic origin, disability, age, religion and sexual orientation*“ (vgl. ebd.: 47). Hinzu kommt Artikel 149 EC wo es darum geht die „*cultural and linguistic diversity*“ der Bildungssysteme der einzelnen Mitgliedsstaaten zu sichern und Artikel 151 EC, welcher die „*national and regional diversity*“ der Mitgliedsstaaten benennt. Zusätzlich hat die Europäische Kommission 2003 eine fünf Jahre andauernde Kampagne unter dem Titel „*For Diversity – Against Discrimination*“ gestartet, die vor allem die positiven Aspekte von Vielfalt für die Wirtschaft aber auch für die gesamte Gesellschaft propagieren soll (vgl. ebd.: 47). All das lässt darauf schließen, dass innerhalb der EU und ihren Mitgliedsstaaten das Thema Diversity auch in den nächsten Jahren an Interesse gewinnen wird.

Squires sagt in ihrem Artikel, dass die politische Anerkennung von Unterschiedlichkeit die Voraussetzung sei, nicht nur für die Überwindung von Ungleichheit und Marginalisierung, sondern auch für das Erreichen einer erfolgreichen Realisierung von Geschlechterdemokratie (vgl. ebd.: 367). „Equality can no longer be considered in isolation from diversity.“ (ebd.: 367)

Gegen Diversity Mainstreaming wurden von Seiten vieler Feminist_innen Unbehagen geäußert. Es gibt Bedenken, dass Diversity nur eingeführt wurde, um größere ökonomische Produktivität zu generieren und per se nicht mehr soziale Gerechtigkeit erreicht werden soll. Neu geschaffene Institutionen und Gesetze, die nun multiple Ungleichheiten adressieren, würden bisherige institutionelle Erfolge, die vorwiegend aus dem Gender Mainstreaming

kommen, unterlaufen bzw. zu Nichte machen. Bedenken gibt es vor allem bezüglich der „Hierarchisierung von Unterdrückung“ (hierarchy of oppressions). Hier würden unterschiedlichste Gruppen, die sich mit Gleichheit auseinandersetzen dazu gezwungen, um knappe Ressourcen und institutionellen Zugang zu konkurrieren. Die größten Bedenken gibt es bezüglich der möglichen Verdrängung von Gleichstellungspolitiken, die vorwiegend aus dem Feminismus kommen, durch Diversity Strategien. Die Ausweitung des Mainstreams auf andere Kategorien, neben Gender, wird von Seiten vieler, in der Gleichstellungspolitik tätigen Akteur_innen, eher abgelehnt (vgl. ebd.: 48). Squires betont aber, dass es natürlich sehr schwer ist gegen eine Ausweitung von Ungleichheitsmerkmalen zu argumentieren, die mehr Gleichheit fordern. Außerdem habe die Verschiebung zu einer *diversity agenda* auch Vorteile für einige gleichstellungspolitische Gruppen gebracht (vgl. ebd.: 48). In der Praxis ist festzustellen, dass Diversity Strategien vor allem dort positiv aufgenommen wurden, wo bereits ein längerer Diskurs über die Verschränkung und Verwobenheit von Ungleichheitskategorien (Intersektionalität) in der politischen Arbeit von Frauenorganisationen erfolgt ist. So unterscheiden sich die Reaktionen von z.B. skandinavischen Feminist_innen maßgeblich von den Reaktionen der britischen Feminist_innen zum Thema Diversity. Dies liegt vor allem daran, dass in den skandinavischen Ländern der Gleichstellungsdiskurs nie alleine mit der Kategorie Gender geführt wurde sondern immer auch im Kontext von Ethnizität oder Einwanderung etc. (vgl. ebd.: 48). Hier findet sich der Intersektionalitätsansatz bereits in den politischen Diskursen über Gleichstellung wieder, was die Übernahme von Diversity Strategien begünstigen würde. Auch in Großbritannien spielt Intersektionalität eine große Rolle. Bereits in den 1970er Jahren wurde die ‚triple oppression‘ von *schwarzen* Arbeiter_innen (siehe Anthias/Yuval-Davis 1983 nach Squires 2007: 48) thematisiert.

Da es zwar theoretische Verschiebungen bezüglich der Bedeutung von multiplen Identitäten und ihrer Intersektionalität innerhalb feministischer Theoriebildung gegeben hätte, hätte diese Verschiebung dennoch ihren Weg in den Mainstream kaum gefunden.

„There is still some way to go in terms of developing mainstreaming processes that address multiple inequalities.“ (Squires 2007: 49)

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, müssten aber die gängigen Praktiken des Mainstreaming hinterfragt und neu konzipiert werden, denn die alleinige Erweiterung von Gender plus weitere Diversity Dimensionen wird einem Intersektionalitätsansatz nicht gerecht (vgl. Squires 2007: 49). Die Autor_in sieht die theoretische Herausforderung daher darin, Diversity Mainstreaming so zu konzipieren, dass jeweils die „besten“ Erkenntnisse aus Gender Mainstreaming und der Intersektionalitätsdebatte, Eingang finden in das Konzept. Dies sei nur mit einer partizipativ – demokratischen Vorgehensweise, nicht aber mit einem

Expert_innen-Bürokratie geleiteten Konzept von Mainstreaming möglich. Intersektionalität muss als transversal und nicht als additiv verstanden werden. Um beides ermöglicht zu können, muss es eine Form von deliberativer Demokratie⁷⁸ geben, welche die Interaktion von Befürworter_innen verschiedener Gleichstellungsstrategien fördert. Dabei sollen gemeinsame Ziele formuliert werden, die Querschnittsthemen bilden und nicht in Konkurrenz zueinander stehen.

Hierbei wird das Konzept der transversalen Politik („transversal politics“) (Yuval-Davis 1997 zit. nach Squires 2007: 49) dem Konzept von Identitätspolitik gegenübergestellt. In einem identitätspolitischen Verständnis wird Intersektionalität als additives Model verwendet, wobei jede Achse der Ungleichheit unterschiedlich ist. Hier besteht die Gefahr, dass jede Achse der Ungleichheit isoliert und somit nicht mehr in Verbindung mit anderen Achsen gedacht werden kann. Die Stärke eines solchen Zugangs liegt aber darin, dass die Ungleichheitsmerkmale immer für sich alleine stehen können und nicht die einfache Schlussfolgerung zulassen, alle haben dieselbe Rangordnung und können mit den jeweils gleichen Politiken erreicht werden. Diese Perspektive ermöglicht es, zwischen den einzelnen Differenzen zu unterscheiden und sie wiederum untereinander zu differenzieren (vgl. ebd.: 50).

„Yet any attempt to develop mainstreaming processes based on an identity politics that generates an additive model of intersectionality will inevitably result – not in a coherent practice of diversity mainstreaming – but in a series of distinct, and frequently competing, mainstreaming processes taking each inequality as a separate consideration.“ (Squires 2007: 50)

Durch die Wahrnehmung von Identitäten innerhalb von Mainstreaming Prozessen werden vor allem Gruppen angesprochen und gebildet. Diese wiederum haben Repräsentant_innen die jeweils für die gesamte Gruppe sprechen und die Einzelnen Stimmen vereinen. Dies führt auch dazu, dass marginalisierte Stimmen meist nicht gehört werden (vgl. ebd.: 50). In der politischen Realität bzw. Praxis sieht dies meist so aus, dass es viele einzelne Interessensgruppierungen für die jeweiligen Diversity Dimensionen gibt z.B. Frauenorganisationen oder Organisationen für Menschen mit Behinderung etc. Die Interessen der jeweiligen Gruppen werden durch einzelne Repräsentant_innen vertreten. Für einen breiteren Mainstreaming Prozess mit Bezugnahme auf Diversity, müssten laut Squires die Bedingungen für die Stimmen, die in einem politischen Entscheidungsprozess konsultiert und letztendlich gehört werden, verändert und somit erweitert werden. Dies würde bedeuten, dass eine Alternative zu den Standpunktargumenten gefunden werden muss. Die Autor_in plädiert hier für strategische Allianzen welche auf transversalen Aspekten basieren (vgl.

⁷⁸ Deliberation (lat.) für Beratschlagung, Überlegung, Erwägung Deliberative Demokratie: Bezeichnung für den Prozess der demokratischen Konsensfindung, wobei auf den öffentlichen und kommunikativen Diskurs gesetzt wird, insbesondere vor dem Hintergrund der modernen Kommunikationstechnologien (Velasco 2010: 129f).

ebd.: 51). Transversale Politik steht im Gegensatz zu Universalismus auf der einen Seite und Identitätspolitik auf der anderen. Transversale Politik beinhaltet drei zentrale Punkte (1.) Erkenntnistheorie die auf einem dialogischen Austausch der einzelnen Standpunkte basiert, welcher wahrnimmt, dass die Welt vielfältig ist und aus differenten Standpunkten besteht die niemals abgeschlossen sein können. Der Austausch bzw. der Dialog zwischen den einzelnen Standpunkten führt demnach zu einem breiteren Wissen; (2.) das Prinzip der Gesamtheit („the principle of encompassment“) in welcher Differenzen zwar wahrgenommen und als wichtig erachtet werden, aber mit einem breiteren Zugeständnis von Gleichheit und (3.) Unterscheidung in Ortung/Platzierung („positioning“), Identität und Werte d.h. Menschen die sich selber mit einer bestimmten sozialen Kategorie identifizieren, können sich unterschiedlich positionieren im Verhältnis zu zahlreichen sozialen Standpunkten und können dabei sehr verschiedene soziale und politische Werte vertreten bzw. einnehmen (vgl. ebd.: 51). Diese drei Punkte führen zu der Möglichkeit eines interaktiven Universalismus, wo Teilnehmer_innen in einen Dialog treten können um eine gemeinsame politische Position zu formulieren und sich gleichzeitig selber und andere neu zu gestalten („reconstructing“). Dieser transversale Ansatz ist zentral für die Konzipierung eines Diversity Mainstreaming, im Sinne von Judith Squires.

Im Gegensatz zu einem additiven Verständnis von Intersektionalität, konzipiert Squires den Ansatz der transversalen Intersektionalität (vgl. ebd.: 51). Der transversale Intersektionalitätsansatz schlägt vor, dass Mainstreaming Prozesse sich verstärkt für die gleichberechtigte Partizipation innerhalb von Entscheidungsfindungsprozessen von Institutionen und Verfahren einsetzen, um den Menschen die Möglichkeit einzuräumen, ihre soziale und physische Umwelt, in welcher sie leben, selbstbestimmt zu gestalten. Squires ist sich bewusst, dass diese Realität der Ausgeglichenheit von Machtverhältnissen in Entscheidungsprozessen vielleicht nie erreicht werden wird, dennoch sollte sie in Diversity Mainstreaming Prozessen angestrebt werden. Eine weitere Schwierigkeit für Mainstreaming Prozesse liege in der Überwindung von vermeintlich notwendigen Klassifizierungen d.h. demographische Daten und aufgeschlüsselte Statistiken (wie z.B. geschlechtsdifferenzierte Datenerhebung) seien zwar notwendig, um nötige Reformen zu rechtfertigen. Dennoch sieht es in der Praxis eher so aus, dass diese Statistiken und Daten die sozialen Dynamiken von Ungleichheiten und Klassifikationen nicht aufheben, sondern weitere Diskriminierungen festschreiben.⁷⁹ Transversale Politik soll dabei helfen, Personen abseits ihrer Identitäten als zu einer bestimmten Gruppe zugehörig, zu fassen und auch zu repräsentieren. Die

⁷⁹ Squires verweist hier auf die Problematik der Erhebung von geschlechtsdifferenzierten Daten die dualistische Vorstellungen von was als „weiblich“ bzw. was als „männlich“ wahrgenommen wird, fortschreibt und nicht auflöst.

Anforderung für andere zu Sprechen kann nicht alleine auf Identitäten gründen, sondern sollte Produkt eines dialogischen Prozesses sein (vgl. ebd.: 52).

„Transversal feminist politics depend on as comprehensive a dialogic approach as possible (see Yuval Davis 2004, 35), which suggests that the elitism of professional NGOs and the expertise of those engaged in evidence-based policy-making may need to be countered by other more deliberative devices.” (Squires 2007: 52)

Zu den *deliberative devices* bzw. *innovations* zählen für Squires z.B. Bürger_innenforen, Konsensgespräche (welche z.B. über Konferenzen abgewickelt werden können), Meinungsumfragen oder deliberative Mappings. Vertreter_innen der deliberativen Demokratie⁸⁰ betonten, dass die Idee von Demokratie sich mehr um die Transformation drehen sollte, als das Verständnis der simplen Anhäufung von Präferenzen bzw. Bevorzugungen („the aggregation of preferences“) (vgl. ebd.: 52). Es geht darum das deliberativ hergestellte Entscheidungen, alle relevanten Beweise, Perspektiven und Personen beinhaltet, die für das jeweilige Thema von Bedeutung sind und nicht einige wenige in die Entscheidungsfindung miteinbezogen sind, eventuell vergleichbar mit der Sozialpartnerschaft in Österreich. Das deliberative Modell steht demnach im krassen Gegensatz zum gängigen Mainstreaming Prozess, wo vor allem die Meinung von wenigen im Sinne von Expert_innenwissen gefragt und gefördert wird und ein elitärer Apparat von Professionellen entsteht (vgl. ebd.: 53). Die Integration eines deliberativen Ansatzes innerhalb von Diversity Mainstreaming würde die Wichtigkeit des Dialogs mit unterschiedlichen bzw. vielfältigen sozialen Gruppierungen betonen und fördern. Marginalisierte Gruppen sollen aktiv Partizipieren, wenn es darum geht, Forderungen und politische Entscheidungen zu treffen. Das Modell von Squires für ein umfassendes Diversity Mainstreaming ist sehr komplex und in der Umsetzung schwer vorstellbar. Damit alle gleichberechtigt an diesem Prozess teilhaben können, müssten alle dieselben organisatorischen Strukturen, dasselbe Level an Wissen und Können über die erforderlichen Prozesse im Mainstream haben und allen ähnliche finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Dennoch bietet es meiner Meinung nach wichtige Impulse um über gängige Mainstreaming Prozesse nachzudenken. Der Ansatz der deliberativen Demokratie Instrumente erweitert das Spektrum innerhalb der gleichstellungspolitischen Debatte. Es ist vor allem spannend, sich dieses Modell auch für die entwicklungspolitische Arbeit zu denken. Was würde dies für die Konzepte von Empowerment und Partizipation bedeuten? Wie könnten der Ansatz der deliberativen Demokratie in die „neuen“ Anforderungen der globalen EZA integriert werden? In der Praxis finden sich keine Hinweise auf die Anwendung eines Diversity Mainstreaming im Sinne von Judith Squires.

⁸⁰ Einer der bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes ist Jürgen Habermas

5 Gender und Diversity Ansätze in der EZA Praxis

In diesem Kapitel werden nun abschließende Überlegungen zu Gender und Diversity Ansätze in der EZA- Praxis gegeben. Gender Mainstreaming Strategien sind bereits ein fixer Bestandteil der internationalen EZA. Durch den mangelnden Erfolg von Gender Mainstreaming Strategien, werden diese jedoch in den letzten Jahren vermehrt in Frage gestellt. Eine Debatte hat sich diesbezüglich um die Frage nach der Implementierung von Gender und/oder Diversity Strategien auch in die entwicklungspolitische Praxis formiert. Gender Mainstreaming Strategien sollen in der entwicklungspolitischen Praxis durch das Konzept Diversity Management bzw. Mainstreaming ersetzt werden. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die Arbeit von Organisationen staatlicher und nichtstaatlicher EZA derzeit von institutionellen Gleichstellungskonzepten geprägt ist, die sich immer noch vorwiegend auf Frauenförderung beziehen. Ein umfassendes Verständnis von Gender und Diversity findet sich kaum in der entwicklungspolitischen Praxis, ebenso wie Perspektiven aus den Ländern des Südens sowie Gender- und sexualitätskritische Positionen und queer-theoretische Überlegungen. Im Folgenden werden Erkenntnisse präsentiert, die vor allem während der Teilnahme an Workshops und Podiumsdiskussionen zum Thema Gender und Diversity Strategien in der EZA gesammelt wurden. Die Überlegungen zur Anwendung von Diversity Strategien in der entwicklungspolitischen Praxis, wurden sämtlich dem Tagungsdokument vom Mai 2011 entnommen.

5.1 Der Gender Mainstreaming Ansatz in der EZA

Diese oben genannten Einschätzungen bezüglich der Einschränkungen von Gender Mainstreaming Strategien, spiegeln sich auch in den Meinungen und Diskussionsbeiträgen der Veranstaltung zum Thema „Gender Mainstreaming - Worthülse oder effektives Instrument für Chancengleichheit?“ wieder. Bereits der Titel der Veranstaltung lässt die momentane entwicklungspolitische Einstellung zum Thema Gender Mainstreaming, zumindest der österreichischen Entwicklungsszene, erahnen. Dem Einladungsdokument zur Veranstaltung ist zu entnehmen, dass Gender Mainstreaming und Frauenförderung, nicht nur in der EZA, als Strategie zur Erreichung von Gleichstellung, Gerechtigkeit, Armutsbekämpfung und Verbesserung der Wirksamkeit eingesetzt wird. Unterschiedliche Begriffsdefinitionen, Instrumente und konzeptuelle Ansätze (wie z.B. Feministische Theorien, der Menschenrechtsansatz, die kritische Männerforschung oder die Queer- Theorie) würden immer wieder für Kontroversen sorgen. Daraus abgeleitet hat sich die Veranstaltung folgender Frage gewidmet: Ist ein gemeinsames Verständnis für die Effektivität erforderlich und was bedeutet das für die Praxis? Darüber diskutierten Expert_innen aus der Gender,

Diversitäts- und kritischen Männerforschung der EZA sowie dem Bereich der Menschenrechte Ziel der Veranstaltung war eine Standortbestimmung des Begriffes Gender Mainstreaming und die Gewinnung neuer Impulse für die EZA.

Die Diskussionsrunde wurde gemeinsam vom VIDC, dem Ludwig Boltzmann Institut und der ADA am 23. April 2013 im Albert-Schweizer Haus in Wien organisiert. Zur Podiumsdiskussion eingeladen waren Edeltraud Hanappi-Egger (Professor_in für Gender & Diversity in Organisationen an der WU Wien), Philipp Leeb (poika – Verein zur Förderung gendersensibler Bubenarbeit), Sabine Mandl (Frauenrechtsexpert_in am Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte) und Christina Stummer (Gender Referentin der ADA). Bei dieser Podiumsdiskussion wurde vor allem das Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis bzw. der Anwendung von Gender und Diversity Strategien in der entwicklungspolitischen Praxis verhandelt. Alle Beteiligten waren sich einig, dass der Genderbegriff in der Praxis immer noch zu kurz mit „männlich“ und „weiblich“ gefasst wird und dies nicht zielführend sein kann für Gleichstellungspolitiken. Gender Mainstreaming Prozesse haben in den letzten Jahren vermehrt Frauen ins Blickfeld genommen und nicht Geschlechterverhältnisse an sich und sind daher meist erfolglos geblieben. Neben den zahlreichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung wie z.B. die schwierige Operationalisierung, die Ressourcenwidmung und verschiedenste Widerstandsformen, die versuchen würden die Umsetzung von Gender Mainstreaming zu verhindern, wurden vor allem die konzeptionellen Schwierigkeiten von Gender und Diversity genannt. Gender wird meist, wie bereits gesagt, Zweigeschlechtlich konzipiert und Diversity vor allem im Kontext von Diversity Management als zu ökonomisiert wahrgenommen. Die beiden Konzepte bzw. Begriffe müssten demnach neu definiert und erweitert werden. Niemand, der Beteiligten an der Diskussionsrunde, thematisierte dabei die ungleiche Verteilung der Wissensproduktionen in den Ländern des Nordens und Südens. Es erscheint als selbstverständlich, dass eine solche Neu-definition zwar mit Ideen und Erfahrungen aus den Ländern des Südens angereichert werden sollten, nichtsdestotrotz bleibt die Definitionsmacht, was jeweils unter Gender oder Diversity verstanden werden soll vorrangig bei den NGOs aus dem „Norden“. Dies zeigt sich auch daran, dass kaum diskutiert wurde, dass erste Kritik an Gender Mainstreaming (weniger an Diversity Management) bereits in den 1970er Jahren, vor allem von Feminist_innen aus dem Süden, erfolgte. Diese Kritik fehlt bis heute in den Konzepten der meisten „Nord“ NGOs. Des Weiteren wurde über eine Verbindung der beiden Strategien nachgedacht, wobei Diversity Management an den bisherigen Erfolgen von Gender Mainstreaming ansetzen muss, um diese nicht zu verdrängen. Praktische Beispiele, wie eine Zusammenführung von Gender und Diversity Strategien aussehen könnte, wurden leider nicht angeführt, da diese in der österreichischen EZA bisher nicht implementiert wurden. Dennoch scheinen alle damit einverstanden, dass

Gender Mainstreaming „modernisiert“ werden muss und Diversity Management dabei eine große Rolle spielen könnte. Wie dem auch methodisch begegnet werden soll und kann, wurde auch auf dieser Veranstaltung kaum thematisiert. Des Öfteren wurde jedoch der Intersektionalitätsansatz genannt, welcher sich aber nach längerer Diskussion kaum als praktikabel erwiesen hat, wie bereits in Kapitel 3.3 erwähnt wurde. Die EZA Praxis steht demnach weiterhin vor dem Problem „aktuelle“ Konzepte aus den Gender- und Diversity Studies in die Programm- und Projektarbeit zu übernehmen. Zu starr werden die jeweiligen Strukturen in den eigenen Organisationen wahrgenommen. Eine Veränderung hinsichtlich mehr Gleichberechtigung auch im Sinne von mehr Partizipation, vor allem von Stimmen aus dem Süden, scheinen nicht möglich zu sein.

Der Folgende Abschnitt wird sich daher mit den Potentialen und Einschränkungen von Gender Mainstreaming für die EZA beschäftigen und im letzten Teil werden Überlegungen zu Diversity Management/Mainstreaming Strategien angestellt.

5.1.1 Potentiale und Einschränkungen von Gender Mainstreaming für die EZA

Potentiale des Gender Mainstreamings könnten darin liegen, dass es, wenn ernst genommen, zu einer weitreichenden Veränderung der Organisationskultur an sich kommt. Als Top-Down Ansatz konzipiert, werden die Führungspositionen direkt angesprochen und dies schafft gute Voraussetzungen für institutionelles Lernen und Veränderungen. Mit Gender Mainstreaming und stärker noch mit Diversity Management, kam es zu einer Erweiterung der Gendersemantik. So werden gleichermaßen, zumindest der Intention nach, Männer und Frauen adressiert. Mit Gender Mainstreaming werde es auch für Männer möglich, sich in Felder der Geschlechterpolitik einzubringen (vgl. Meuser 2009: 97). Sie bietet Männern Raum, die eigene Geschlechterrolle sichtbar zu machen und aktiv in eigener Sache zu werden – nicht nur als Unterstützer oder Verhinderer frauenpolitischer Ziele (vgl. Unmüßig 2008: 5). Dieses Potential bleibt aber umstritten. Neben der Inklusion von Männern, wurde durch den Begriff Gender, eine Redeweise von Geschlecht außerhalb der Ungleichheitssemantik möglich, nämlich jene der ökonomischen Semantik. Zusätzlich würden die neuen Instrumente, wie z.B. Gender Analyse und Gender Budgets, zu neuen gesellschaftspolitischen Erkenntnissen beitragen, wie z.B. die über die Geschlechterfolgen von Politik (vgl. Unmüßig 2008:5).

Mit dem Begriffspaar Gender Mainstreaming bzw. Mainstreaming Gender, wird innerhalb der entwicklungspolitischen Debatte suggeriert, dass Geschlechterverhältnisse zu einem vorherrschenden Schwerpunkt geworden sind. Die entwicklungspolitische Praxis zeigt meist

aber ein differenzierteres Bild – von der Kategorie Gender ist kaum mehr übrig geblieben, als ein nach Geschlechtern differenziertes Planungsinstrument für Entwicklungsprojekte (vgl. iz3w 2000: 3). Im entwicklungspolitischen Kontext ist zu beobachten, dass z.B. Armutsbekämpfungsprogramme und –projekte, Gender zu ökonomischen und sozialen Frauenprojekten verengt (vgl. von Braunmühl 2000a: 149). Das Geschlechterverhältnis wird meist als zentrales Problem von Frauen aus dem globalen Süden identifiziert, andere Unterdrückungsverhältnisse werden ignoriert. Vor allem Differenzen zwischen Frauen aus dem globalen Norden und Frauen aus dem globalen Süden, werden meist nicht thematisiert und in Frage gestellt. Die Machtverhältnisse zwischen „Nord“ und „Süd“ werden weiterhin gefestigt. Wie bereits im vorherigen Abschnitt diskutiert wurde, stellen sich in Bezug auf die Bemühungen einer Institutionalisierung des Gender Ansatzes, für die entwicklungspolitische Praxis viele Fragen. So ist zu fragen, ob der Austragungsort feministischer Anstrengungen nicht vermehrt im Kontaktfeld von Frauen- bzw. Genderorganisationen (und anderen Organisationen mit ausformulierter Genderpolitik) und Durchführungsorganisationen der EZA gesucht werden muss, als bei den Institutionen selbst?

Neben der Schwerfälligkeit der Organisationen und Bürokratien der EZA, liegt ein weiteres Defizit der Umsetzung von Gender Ansätzen an einer „begrifflichen Verwirrung“ (Maral-Hanak 2008: 67). Was jeweils unter Gender Verstanden werde variere sehr stark und insbesondere in der Praxis, kommt es häufig zu einer Relativierung und Abschwächung der Ansprüche. Des Weiteren macht es die Dominanz der Geber_innen in der Gestaltung der EZA, Vertreter_innen von Empfänger_innenländern, aber auch Zielgruppen schwer, eigene Prioritäten und Vorstellungen in Entwicklungsprozesse einzubringen (vgl. Maral-Hanak 2008:67). Es muss sich grundlegend etwas ändern an den Formen der entwicklungspolitischen Begegnung bzw. die Form der Begegnung muss selbst zum Verhandlungsgegenstand werden⁸¹ (vgl. von Braunmühl 2000b: 19). Wo liegt die jeweilige Transformationsverantwortung?

„Empowerment kann nicht gegeben, sie muss selber ins Werk gesetzt werden. Alles, was eine auf die Transformation des Geschlechterverhältnisses zielende Politik anstreben kann, ist, Frauen (*und Männern; hinzugefügt A.S.*) mit den Ressourcen auszustatten, die es ihnen erlauben, größere Kontrolle über ihr Leben zu gewinnen, selber zu bestimmen, in welcher Art von Geschlechterverhältnis sie leben wollen, und Strategien und Bündnisse zu konstruieren, die ihnen helfen, dorthin zu gelangen.“ (Kabeer 1994 zit. nach von Braunmühl 2000b: 18)

Am deutlichsten formulierte diese Kritik „des westlichen Dominanzdiskurses“ die indisch/US-amerikanische Sozialwissenschaftler_in Chandra Talpade Mohanty. Sie kritisierte bereits 1980, die Art und Weise, wie westliche Autor_innen ein ahistorisches, stereotypes Bild der

⁸¹ „Planer können wichtige und machtvollen Bündnispartner im Prozess des Zugewinns an Gestaltungsmacht sein, aber letzten Endes müssen die Hauptakteure diejenigen sein, deren Stimme so lange unterdrückt war in den unterschiedlichen Austragungsorten von Entwicklung.“ (Kabeer 1994: 304).

sogenannten „Dritte-Welt-Frau“, als passives, hilfsbedürftiges Opfer konstruieren (vgl. Mohanty 1984). In diesem Zusammenhang spricht sie von Tendenzen eines neokolonialen feministischen Denksystems, welches durch einen ethnozentrischen Universalismus geprägt und sich den Effekten westlicher Wissenschaft auf die 'Dritte Welt' im Kontext eines westlich dominierten Weltsystems nur unzulänglich bewusst sei (vgl. Mohanty 1984: 336f). Dieser ethnozentristische Universalismus zeigt sich vor allem auch in der Verwendung von Analysekatoren, die Feminist_innen aus den Ländern des Nordens aus ihren persönlichen und kollektiv reflektierten Unterdrückungserfahrungen ableiten. Dadurch werden Geschlechterverhältnisse als Ausdruck einer weltweit herrschenden männlichen Dominanz und eines monolithischen Patriarchats analysiert (vgl. Kerner 2000: 10).

Auch im Gender Mainstreaming finden sich vorwiegend Vorstellungen über Geschlechterverhältnisse nordamerikanischer und europäischer Feminist_innen. Eine „diskursive Kolonisierung“, wie Mohanty dies beschrieb, kann für den heutigen Entwicklungsdiskurs immer noch konstatiert werden. Die Bedingungen der Wissensproduktionen bleiben meist unhinterfragt. „Auf die Praxis der EZA gewannen postkoloniale Ansätze kaum Einfluss (Maral-Hanak 2008: 75).“

Für Regina Frey wurde Gender Mainstreaming bisher in der Praxis einfach zu verkürzt dargestellt und angewendet. Sie schreibt daher, dass

„[...]die Idee des Gender Mainstreaming viel weitreichender ist, als dies hierzulande durch die Interpretation als Chancengleichheit oder Gleichstellung suggeriert wird: Gender Mainstreaming, als Strategie ernst genommen, würde einen Wandel der Geschlechterverhältnisse nach sich ziehen, der auch auf die politischen Kulturen verschiedener gesellschaftlicher Ebenen Einfluss hätte.“ (Frey 2003: 14)

Aufgrund der bisherigen Resistenz der Formation bzw. Transformation von dominanten Wissensbeständen und der fehlenden Rezeption⁸² von wissenschaftlichen, feministischen, postkolonialen und queeren Erkenntnissen, bezweifle ich diese Einschätzung von Regina Frey, bezüglich des Potentials von Gender Mainstreaming.

⁸² „In der Entwicklungszusammenarbeit hat sich der Mainstream aus feministischer Sicht allerdings viel zu wenig verändert, nicht zuletzt weil die Akteure an bestehenden Verhältnissen festhalten und Prioritäten einseitig von den Geberländern bestimmt sind.“ (Maral-Hanak 2008: 66).

5.2 Das Diversity Konzept in der EZA

Wie ist die EZA bisher mit Diversity umgegangen? Bis heute tendieren die Entwicklungspolitik und ihre Praxis dazu, ihre „Beneficiaries“ als homogene Gruppen zu identifizieren. Die „Zielgruppen“ werden meist als „die Community“ benannt oder als „arme Menschen“ betitelt (vgl. Sweetman 2004: 3). Dies blendet die Heterogenität dieser Gruppen meist aus. Seit den 1970er Jahren haben sich die Inhalte und Instrumente von Entwicklungspolitik und ihre Architektur maßgeblich geändert. Die Wichtigkeit der Rolle der Frauen im Entwicklungsprozess wurde verstärkt wahrgenommen und gefördert. Dennoch haben es die unterschiedlichen Ansätze, Methoden und Instrumente nicht geschafft, die Dominanz „westlicher“ Entwicklungspolitik zu durchbrechen. Die vielfältigen Stimmen aus dem Süden wurden kaum gehört bzw. ignoriert. Die Vielfältigkeit der Kategorie Gender wurde nicht aufgegriffen. Dies führte dazu, dass die Mehrheit der Gender Analyse Frameworks⁸³ innerhalb der EZA, den Fokus alleine auf Geschlechterverhältnisse legt. Die meisten (Gender) Analyse Raster, die in der EZA Verwendung finden, erschweren das Denken in komplexen Zusammenhängen. Demnach werden in der Praxis meist zwei Kategorien wie z.B. Gender und Ethnizität oder Gender und „Race“ etc. zusammengedacht und damit aber auch automatisch, andere ausgeschlossen werden. Dies wird meist mit der notwendigen Komplexitätsreduktion in der Praxis argumentiert. Hinzu kommt, dass nicht jede Kategorisierung automatisch immer zur gleichen Zeit als Ungleichheit bzw. Unterdrückung führt. So kann in der einen Situationen mit der Kategorisierung als „Frau“ ein Vorteil und in einer anderen Situation, mit derselben Kategorisierung, ein Nachteil entstehen, je nach Kontext.⁸⁴ Des Weiteren sind Individuen immer gleichzeitig von mehreren Kategorien beeinflusst wie z.B. Gender, „Race“, Alter oder sexuelle Orientierung d.h. Individuen fühlen sich zwangsläufig je nach Kontext zu mehreren Gruppen zugehörig. In diesem Sinne identifizieren sich Frauen möglicherweise nur in bestimmten Fällen mit anderen Frauen. Als Mitglied z.B. einer ethnischen Gruppe, kann dieses Zugehörigkeitsgefühl größer sein als zu anderen Frauen im speziellen. Dieser Tatsache muss in der EZA größere Beachtung geschenkt werden. Hier kann eine Diversity Perspektive hilfreich sein, um diese Verwobenheit und Gleichzeitigkeit von Identitäten und Kategorien aufzuzeigen.⁸⁵

Die Wahrnehmung der Vielfalt von Individuen und ihre komplexe Einbettung in ihre Umwelt, ist ein wichtiger Faktor für die EZA. Sie beeinflusst maßgeblich die Arbeit von NGOs mit

⁸³ Die Autor_in verweist auf die Gender Analysis Matrix von Rani Parker (1993), welche es ermöglichen würde, neben Gender auch andere Diversity Kategorien zu untersuchen (vgl. Sweetman 2004: 3).

⁸⁴ z.B. kann ich im Zuge von Affirmative Action wie z.B. die Quotenregelung als Frau bevorzugt werden.

⁸⁵ Diese Spannungsverhältnis zeigt sich auch ganz deutlich wenn es um die Arbeit mit indigenen Gruppen geht in der EZA. Hier wird von NGOs vor allem ein Spannungsverhältnis zwischen kollektiven und individuellen Rechten von Indigenen Gruppen bzw. Frauenrechten im speziellen, identifiziert (siehe auch van der Hoogte/Kingma 2004).

ihren „Zielgruppen“ bzw. „Communities“, besonders wenn es darum gehen soll, Solidarität zwischen marginalisierten, heterogenen Gruppen herzustellen. Wie könnte eine Diversity sensible EZA aussehen? Sie würde auf jeden Fall die Entwicklungsplanung herausfordern, denn sie würde Entwicklungsorganisationen zwingen Generalisierungen über z.B. Frauen oder ethnische Minderheiten hinter sich zu lassen. Eine Möglichkeit wäre, dass Entwicklungsprogramme anfangen soziale Dynamiken innerhalb von Gruppen, welche zu Teilungen und Konflikten führen könnten, verstärkt wahrzunehmen. Dies geschieht bisher vor allem dort, wo es um Frauenrechte geht. Hier wurde die Herausforderung in Bezug auf die Rolle von Männern in diesem Prozess erkannt d.h. es wurden auch vermehrt Männer in die Planung miteinbezogen, wenn es darum ging, Frauenrechte zu stärken und zu schützen. Eine andere Möglichkeit, die bereits erwähnt wurde, wäre sich nicht nur auf einen Diversity Aspekt wie z.B. Gender zu konzentrieren. In der Praxis sieht das meist so aus, dass auf zwei Dimensionen fokussiert wird, wie z.B. Gender und „Behinderung“ oder Gender und „Race“ (vgl. Sweetman 2004: 4). Der Wahrnehmung von Differenzen oder Hierarchien, innerhalb von Gruppen, wird selten Rechnung getragen. Wie schwierig es in der entwicklungspolitischen Praxis ist, auf die Verschränkung und Verwobenheit von Differenzen einzugehen, zeigen auch die beiden Autor_innen Liesbeth van der Hoogte und Koos Kingma (2004) auf. Beide arbeiten für niederländische NGOs⁸⁶, die vor allem im Menschenrechtsbereich in Latein Amerika und hier vor Ort mit der indigenen Bevölkerung zusammenarbeiten. Die beiden Autor_innen beschreiben in ihrem Artikel die Erfahrungen und Dilemmata, die sie bezüglich eines Seminars zu Gender und Diversity mit Vertreter_innen beider NGOs und Vertreter_innen ihrer Zielgruppen veranstalteten. Das Seminar griff die Problematik eines intersektionalen Ansatzes in der Menschenrechtsarbeit auf. Es ging vor allem um die Problematisierung eines Gender und Ethnizität Ansatzes in der Arbeit mit indigenen Frauen. Zum einen ist die Einforderung für mehr Rechte der Frauen, als Kollektiv verstanden, eingebettet in das Spannungsverhältnis von Staat und Gesellschaft. Gleichzeitig aber auch immer auf einer individuellen und persönlichen Ebene eingebettet, da Frauen und Männer in gemeinsamen Haushalten leben und wirtschaften. D.h. aus einer feministischen Perspektive geht es darum, das individuelle und kollektive Recht der Frauen gegenüber Männern und dem Staat zu fördern bzw. zu stärken. Gleichzeitig geht es aber bei der Arbeit mit indigenen Gruppen auch immer darum, deren individuellen und kollektiven Rechte gegenüber der Mehrheitsgesellschaft und dem Staat zu verteidigen. Indigene Frauen sind in dieses Spannungsverhältnis eingebunden und dies muss dementsprechend von NGOs, die im Menschenrechtsbereich arbeiten berücksichtigt werden. Daraus haben die Autor_innen zwei zentrale Spannungsfelder für die Arbeit von NGOs in diesem Bereich

⁸⁶ Oxfam Novib und Hivos International

abgeleitet (1.) Das Spannungsverhältnis zwischen kollektiven und individuellen Rechten und (2.) Wie soll der Tatsache von sozialer und ökonomischer Exklusion und kultureller Diskriminierung⁸⁷ begegnet werden und wie sollen Entwicklungsorganisationen dies in ihrer Arbeit adressieren? Jene zwei Punkte haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit von Entwicklungsorganisationen (vgl. van der Hoogte/Kingma 2004: 50). Zum einen bestehen Machtverhältnisse zwischen Entwicklungsorganisationen und ihrem Personal und ihrer Zielgruppen. Dies wiederum beeinflusst die Arbeit vor Ort und verändert das Verhalten, Einstellungen und Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteur_innen. So würden indigene Frauen wenn man sie nach ihren Erfahrungen bezüglich Diskriminierungen innerhalb ihrer Gemeinschaft befragt, diese kaum thematisieren, aus Angst die gesamte Gemeinschaft könnte stigmatisiert werden. Zum anderen sind z.B. indigene Frauen in komplexe Verhältnisse eingebunden. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Kindererziehung und der Vermittlung kultureller Werte. Letztere können auch Nachteile für Frauen und Mädchen mit sich bringen. Um diese zu ändern, haben die Frauen meist einen sehr kleinen Spielraum. Werden Traditionen angegriffen dann droht meist der Ausschluss aus einer Gemeinschaft (vgl. van der Hoogte/Kingma 2004: 51). Dies stellt nur ein kurzes Beispiel dar und sollte aufzeigen wie komplex sich die Arbeit von Entwicklungsorganisationen gestaltet. Die Autor_innen plädieren für ein Konzept der Intersektionalität für die EZA. Wie solches aber verwirklicht werden soll bzw. welche Methoden und Instrumente dafür zur Verfügung stehen, wird von den Autor_innen nicht thematisiert.

Bereits in den 1970er Jahren haben „Nord“-NGOs auf die Tatsache hingewiesen, dass die gängigen Entwicklungsprogramme und Projekte, Frauen in den Ländern des Südens ignorieren und damit benachteiligen würden. Dies geschah aber lange nach dem bereits Frauen aus dem Süden auf diesen Missstand aufmerksam gemacht haben. Autor_innen und Aktivist_innen aus dem Süden waren es dann auch, die die Bevorzugung von Gender bedingter Diskriminierung gegenüber anderen Dimensionen der Differenz zurückwiesen, ebenso wie die Auffassung, dass Diskriminierungsformen von anderen Arten von Diskriminierung isoliert betrachtet werden können.

„In fact, women’s growing poverty and marginalisation from decision making is not a result of male domination of women, pure and simple. Instead, it results from gender based discrimination as it plays out in the home, in markets (through global patterns of economic inequality), and in political relations (including post-colonial international relations).“ (Sweetman 2004: 6)

⁸⁷ z.B. wenn der Zugang für Frauen und Mädchen zu Bildung verbessert wird, heißt das nicht, dass alle Formen von geschlechterbedingter Ungleichheit beseitigt worden sind. Andere Formen können weiterbestehen so z.B. Gewalt gegen Mädchen in der Schule selber.

Um den oben genannten Herausforderungen gerecht zu werden, sollen Entwicklungsorganisationen Diversity Strategien implementieren. Zum Teil werden für dieses Argument dieselben Gründe angegeben, wie bereits von den großen internationalen privatwirtschaftlichen Unternehmen, die Diversity Strategien anwenden. Die NGOs müssen sich der Anti-Diskriminierung und der Förderung der Gleichberechtigung widmen. Um dies wahrzunehmen, existieren bereits auf internationaler und nationaler Ebene Gesetze, welche befolgt werden müssen. Organisationen die sozialen Wandel vorantreiben wollen, müssen auch selber diesen Wandel widerspiegeln, personell und ideell. Eine vielfältige Belegschaft führt demnach auch zu mehr Kreativität und verbessert das Image nach außen (vgl. Sweetman 2004: 7).

„Of course, this rationale links back to the issue of improving the impact of development programmes on poverty and marginalisation – diversity in the workforce is essential, if high quality development work is to be done with marginalised and minority groups.“ (Sweetman 2004: 7)

Die Autor_in nennt hier ähnliche Gründe für die Einführung von Diversity Strategien in NGOs wie sie bereits bei Managing Diversity in Unternehmen zu finden sind. Vor allem NGOs sind angehalten ihre eigene Organisationsstruktur bzw. –kultur ständig kritisch zu hinterfragen, damit sie im entwicklungspolitischen Kontext ernst genommen werden können. Davor seien aber viele Organisationen noch weit entfernt, so Sweetman. Des Weiteren stellen die kurzen Laufzeiten von Projekten und Programmen (zwischen 3- und 5 Jahren) eine große Herausforderung dar, da meistens erwartet wird, dass in kürzester Zeit alles verändert werden soll. Das Problem der Messbarkeit von Zielen, stellt eine weitere Herausforderung dar. Wie können die einzelnen Zielvorgaben messbar gemacht werden? Wie misst man den Erfolg von Gender Equality etc.? In der Praxis führt dies oft dazu, dass Projekte ihre Ziele oft „klein“ und genau halten müssen. Komplexe Zusammenhänge können dann kaum mehr in den Blick genommen werden. Vor allem die Methoden in der Entwicklungsplanung müssten neu gedacht werden um effektiv mit der Vielfalt in der EZA umgehen zu können. Bestehende Machtverhältnisse zwischen dominanten und marginalisierten Gruppen und die damit verbunden Machthoheit über Wissensproduktion, erschweren diese Veränderungen (vgl. ebd.: 8). Eine mögliche Hilfestellung für die Veränderung von gängigen Frameworks, Trainings und Methoden, soll der nächste Abschnitt bieten. Dorine Plantega hat aufgrund ihrer mehrjährigen Erfahrung in der EZA, ein transformatives Gender und Diversity Training entwickelt um der Tatsache gerecht zu werden, dass die Identitäten von Individuen immer multipel und intersektional sind und dass nicht über Gender als isolierte Kategorie geredet werden kann, da alle Identitäten auch immer ge-gendert sind (vgl. Plantega 2004: 40).

5.2.1 Transformatives Gender und Diversity Training

Plantega verarbeitet in ihrem Artikel die Erfahrungen, die sie als Gender Trainer_in im entwicklungspolitischen Kontext gemacht hat. Eine der häufig gestellten Fragen in diesen Workshops sei jene nach der Bevorzugung der Kategorie Gender gegenüber anderen Kategorien wie „Race“ oder Klasse. Die alleinige Fokussierung auf Gender würde andere Ungleichverhältnisse ignorieren und in der Praxis oft dazu führen, dass mit Gender vor allem Frauen angesprochen werden, so die Teilnehmer_innen der von ihr durchgeführten Gender Trainings (vgl. Plantega 2004: 40).

„How can you talk about gender oppression in India if you don't talk about caste or religion? How can you talk about the position of poor women in Brazil if you don't make a connection between gender, racism, and class? How to work with Somalian female peace activists if you don't talk about clan based identities? [...] At the same time, it is important to realize that the reverse is also true: all identities are 'gendered'. Whoever you are, you are always, also, a man or a woman.“ (Plantega 2004: 41)

Die Autor_in spricht hier zwei zentrale Punkte an, nämlich die Schwierigkeit in der internationalen Zusammenarbeit mit dem Begriff Gender zu arbeiten und das Problem was jeweils unter Gender verstanden wird. Des Weiteren auch die Frage in welcher Relation steht Gender zu anderen Kategorisierungen. Und sie thematisiert die (universale) Heteronormativität, die uns in „männlich“ und „weiblich“ einteilt und als solche anspricht. Wie soll diesen Realitäten in der entwicklungspolitischen Arbeit bzw. Praxis begegnet werden? Ein wichtiger Punkt in einem Gender und Diversity Training besteht darin, dass nicht Gender basierte Unterdrückung allein thematisiert wird, sondern Konzepte von Macht,- bzw. Unterdrückungsverhältnissen an sich (vgl. ebd.: 41). Dies gelingt nur, wenn man sich den Verbindungen zwischen Gender und andere Identitäten eines Individuums bewusst ist und deren ökonomische, politische und soziale Einbettung miteinbezieht. Dies gilt gleichermaßen für die Rolle von Institutionen und Organisationen und ihre Rolle im Prozess der Inklusion bzw. Exklusion.⁸⁸ Wenn es darum geht, über Identität(en) zu sprechen, über die jeweils eigene Identität und die Erfahrungen mit Inklusion und Exklusion, geht es auch immer darum zu thematisieren, wann man sich dazugehörig („belonging“) gefühlt hat. Daher sei es wichtig innerhalb von Gender und Diversity Trainings einen Raum für Diskussionen zu schaffen, wo es darum geht die Verwobenheit der Konzepte Gender, Identität, Macht, Exklusion und „belonging“ zu thematisieren (vgl. ebd.: 42). Differenzen innerhalb von Gruppen müssen offen gelegt und damit sichtbar gemacht werden, um sie in einem weiteren Schritt ein Stück weit hinter sich zu lassen. Die Autor_in spricht in diesem Zusammenhang von „transversal

⁸⁸ Teilnehmer_innen von Entwicklungsorganisationen müssen sich selber als Teil eines dominanten Systems sehen, welches Ungleichheiten produziert (anlehnend auch an die Critical Whiteness Studies)

identity politics“⁸⁹. Hier geht es darum wahrzunehmen, dass die einzelnen Teilnehmer_innen zwar ihre eigenen Identitäten mitbringen, aber zur selben Zeit versuchen, die Identitäten anderer Teilnehmer_innen wahrzunehmen und sich in sie hinein fühlen können und sollen (vgl. ebd.: 43). Transformatives Gender und Diversity Training soll genau diese Fähigkeit von Individuen wahrnehmen und fördern. Menschen sind die zentralen Akteur_innen im Prozess der Veränderung und des Lernens über Gender und Diversity.

„Critical discussion about the space the organisation gives to people to develop, to break (informal) rules, and to pass organisational boundaries (like the famous ‚glass ceiling‘) will be fundamental step in the process towards organisational transformation.“ (Plantega 2004: 44)

Ich denke, dass ist ein sehr zentraler Punkt der sehr oft ignoriert wird. Der Raum für das jeweilige kritische Denken innerhalb einer Organisation und auch die Möglichkeit jene zu artikulieren sind zentrale Punkte, um Organisationsentwicklung voranzutreiben. Je kleiner dabei die Organisationen selber sind desto einfacher gestaltet sich dieser Prozess. Dies wird in den meisten Gender Trainings vernachlässigt. Die einzelnen Personen sollten in ihrer Agency Rolle bestärkt und gefördert werden. Ein weiterer zentraler Punkt für transformatives Gender und Diversity Training ist die Wahrnehmung und Benennung von Differenzen innerhalb der Gruppenteilnehmer_innen und die Thematisierung ihrer Einbettung in Machtverhältnisse. Wichtig ist auch die Frage nach: Wer ist bei solchen Trainings anwesend und wer nicht? und warum? Dasselbe gilt für die Wahrnehmung von Diversity innerhalb von Organisationen, welches zentral sei für die Transformation einer Organisation (vgl. ebd.: 45). Dichotomien wie z.B. „männlich/weiblich“, „weiß/schwarz“ oder „heterosexuell/homosexuell“ etc. müssen thematisiert und versucht werden zu durchbrechen. Dies ist nicht einfach, da unser Denken von einer starken Tradition von Dichotomien beeinflusst ist.

⁸⁹ Transversal identity politics werden von Cynthia Cockburn (1998) in ihrem Buch *The Space Between Us* behandelt. Diese wiederum bezieht sich in ihren Überlegungen dazu auf Nira Yuval Davis mit ihrem Konzept von „rooting“ und „shifting identities“

5.3 Diversity Management auch für NGOs?

In diesem Abschnitt soll nun auf die Bedeutung des Diversity Ansatzes für NGOs näher eingegangen werden. Die Arbeit von NGOs besteht vorwiegend aus Öffentlichkeitsarbeit, (medienwirksamen) Aktionen und Kampagnen, Lobbyarbeit auf parlamentarischer und Regierungsebene, Vernetzung, dem Lukrieren von Spenden und Projektmitteln, Mitgliedergewinnung sowie der Selbstverwaltung (vgl. Schenk 2005: 3). Der Erfolg ihrer Arbeit hängt maßgeblich davon ab, inwieweit eine Organisation selbst divers ist und dies in ihren Aktivitäten zum Tragen kommt. Ausschlaggebend in welchem Maße Diversity Ansätze relevant sein können für NGOs, sei ihre jeweilige Typisierung. Vor allem die Motive der Akteur_innen und die sich daraus ergebenden Zielstellungen, beeinflussen die Anwendung von Diversity Ansätzen (vgl. ebd.: 3). Schenk teilt die verschiedenen NGOs daher nach ihrem jeweiligen Handlungsfeld ein, um untersuchen zu können, inwieweit sie für Diversity Ansätze empfänglich sein können. So könne man NGOs grob einteilen in Interessensvertretungen für bestimmte Personen(-gruppen) (z.B. Gewerkschaften, Frauenorganisationen oder LSBTI-Vereinigungen etc.), religiöse sowie spirituell inspirierte Gemeinschaften oder Organisationen, die sich für Ziele einsetzen, die über die Verfasstheit oder persönliche Interessenlage der Agierenden hinausweisen (z.B. Achtung der Menschenrechte, Kampf gegen die Umweltzerstörung etc.) (vgl. ebd.: 4). Wobei sich diese grobe Einteilung in der Praxis nicht halten lasse, da durchaus auch Mischformen bestehen würden. Für diese drei Typen von NGOs sind Diversity Ansätze von Bedeutung. Sie stellen aber zugleich auch eine Herausforderung dar. Interessensvertretungen für Menschen mit bestimmten Merkmalen, deren gruppenbezogene Perspektive die Basis ihres Selbstverständnisses und ihres Handelns ist, werden nur in begrenztem Umfang offen sein (können) für umfassende Diversity Ansätze. Dies ist dadurch bedingt, dass sie ansonsten ihr Alleinstellungsmerkmal aufgeben müssten und als Organisation nicht wie bisher fortbestehen könnten. Diese Organisationen würden Gefahr laufen, das für die NGO identitätsstiftende Merkmal immer den übrigen Diversity Dimensionen überzuordnen (vgl. ebd.: 4f). Bei NGOs, deren Weltbild und Motive ideologisch und religiös geprägt sind, seien Diskriminierungen notwendigerweise Bestandteil ihres geistigen Fundaments und des Handelns. Schenk nennt hier das Beispiel der Bewertung von Homosexualität, die Ablehnung der Öffnung der Ehe für homosexuelle Paare oder die offene Aversion rechtsgerichteter Gruppierung gegenüber Menschen, die sich bezüglich ihrer ethnischen Herkunft von der Mehrheitsbevölkerung unterscheiden. Diversity Ansätze werden in diesem Umfeld nicht bzw. in einem äußerst begrenztem Umfang Fuß fassen können (vgl. ebd.: 5). Bei NGOs mit nicht ideologiegebundenen, universellen, global bedeutsamen und merkmalsunabhängigen Zielstellungen stehen Diversity Ansätzen nichts im Wege. Im Gegenteil würde der reflektierte und proaktive Umgang mit Vielfalt die Reichweite und den Erfolg der Handlungen

bestimmen. Diversity Ansätze sind vor allem dort gefragt, wo Organisationen in einem Gebiet tätig sind, dem ihre Akteur_innen nicht entstammen (vgl. ebd.: 5). Insbesondere die letztgenannten NGOs hätten die Möglichkeit, ein umfassendes Verständnis von Diversity, in das nicht nur weitere Merkmale, wie z.B. die soziale Stellung in der Gesellschaft, sondern auch intersektionale Verschränkungen zwischen den Diversity Dimensionen miteinbezogen werden (vgl. ebd.: 5).

5.3.1 Tagung: Gender und Diversity Strategien in der EZA

Wie könnte nun eine praktische Anwendung von Diversity Ansätzen in der EZA aussehen? Da bisher kaum Diversity Ansätze Eingang gefunden haben in die Praxis von NGOs beziehen sich meine nächsten Ausführungen ausschließlich auf das Tagungsdokument zu „Gender & Diversity-Strategien in der Entwicklungszusammenarbeit“. Thema der Veranstaltung war, dass in der derzeitigen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit, Diversity-orientierte Strategien Genderpolitiken mehr und mehr ersetzen würden. Die daraus entstehenden Dynamiken bieten viele Gestaltungsmöglichkeiten, die während der Tagung ausgelotet wurden. Institutionelle Gleichstellungspolitiken in Unternehmen und Organisationen beziehen sich oftmals noch vorrangig auf Frauenförderung. Verschiedene Ansätze bezüglich Genderaspekten existieren sowohl in der Programmarbeit, als auch in institutionellen Strukturen nebeneinander. Ziel sollte aber ein Ansatz sein, der die besonderen Bedürfnisse und sozialen, politischen und kulturellen Voraussetzungen von Individuen als Basis für eine gerechte Beteiligung aller berücksichtigt, so der Einführungstext zur Tagung (vgl. Tagungsdokument 2011: 7). Es sollte das Spannungsfeld von deutscher EZA und postkolonialen Perspektiven entlang folgender Leitfragen diskutiert werden: „Wie können aus unterschiedlichen Anlässen entstandene Konzept- und Handlungsfelder im Dialog zu neuen kritisch reflektierten Perspektiven von Gender- und Diversity-bezogenen Politiken beitragen? (ebd.: 7).

Ziele der Tagung waren die Erweiterung von Perspektiven und Benennungen von konzeptionellen wie implementations-orientierten Potentialen von Gender- und Diversity-Konzepten. Die Auseinandersetzung mit kritischen Konzepten der postkolonialen Theorie als Korrektiv hegemonial-eurozentristischer Perspektiven von Emanzipation, internationaler Förderpolitiken der EZA, sowie deren ökonomisch-politischen Bedingungen. Die Klärung von Zusammenhängen und ggf. Widersprüchen, die sich aus gleichstellungspolitischen sowie aus Diversity-orientierten Konzepten für das politische Feld internationaler Solidaritätsarbeit und die Förderung des Dialogs zwischen kritischer Wissenschaft und Praxis ergeben (vgl. Pühl 2011: 11). Katharina Pühl gab in ihrer Eröffnungsrede einen Einblick in den

Studiengang „Gender & Diversity Kompetenz“ an der FU Berlin. Der Masterlehrgang Gender & Diversity Kompetenz wurde entwickelt um Organisationen und ihre Mitglieder in Gender- und Diversity Kompetenz zu fördern. Damit sie lernen können erfolgreich mit den sozialen und ökonomischen Veränderungsprozessen, die durch Migration, demografischer Wandel und die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen entstehen umzugehen.

In Ihrem Vortrag auf der Tagung betont Pühl die Wichtigkeit von postkolonialer Theorie gerade für die EZA. Der Begriff von Diversity in der EZA ist demnach weiter gefasst als die bisher in der Arbeit thematisierten Begrifflichkeiten von Diversity, nämlich durch den Einbezug von post-kolonialer feministischer Kritik. Dabei wird gefragt, wie sich ethnische und andere Geschlechtsdifferenzen und Sexualität sowie sexuelle Identitäten zueinander verhalten. Dies wiederum führt zu der Frage, wie man ein komplexes Bild von Prozessen des „Othering“ kritische reflektieren kann (vgl. Pühl 2011: 11). Mit dieser Frage kommt ein weiterer, wichtiger Diskursstrang, in die Debatte um die Auffassung und Verwendung von Kategorien, innerhalb von Diversity Ansätzen. Dies umreißt in der Geschlechterforschung ein zentrales Spannungsverhältnis zwischen Gender Studies, Intersektionalitätsansätzen und der Diversity Forschung.

„Es geht nicht darum, einfach eine Vielfalt möglicher Differenzen nebeneinander stehend abzubilden, sondern nach deren Querverbindungen und wechselseitigen Artikulationen zu fragen. Weg vom Gruppen- und Betroffenen-Denken hin zu aktiveren Formen der Wahrnehmung und Reflexion.“ (Pühl 2011: 11)

Das Nachdenken über flexible Identitäten, wie sie vor allem die Queer Theoretiker_innen aufgreifen, sollen helfen die Kategorie „Geschlecht“ kritisch zu hinterfragen und helfen neue Wege in der gleichstellungspolitischen Arbeit aufzugreifen. Um die Vielfalt von Themen, die sich um Gender & Diversity Strategien entwickelt haben gerecht zu werden, wurden zusätzlich zu den einzelnen Impulsreferaten, Arbeitsgruppen zu folgenden Themen abgehalten: AG 1 Soziale Kohäsion⁹⁰ & Geschlechtergerechtigkeit, AG 2 Verteilungsgerechtigkeit – Arbeit an Begriffen, AG 3 Feministisch-kritische Perspektiven auf Ökonomie, AG 4 Intersektionalität und Diskriminierung – Einblick in die Praxis interkultureller Arbeit, AG 5 Implementierung von Gender & Diversity-Strategien und AG 6 Postkoloniale Entwicklungspolitik-Kritik: Herausforderungen und Perspektiven. Alle Arbeitsgruppen sollten anhand folgender drei Fragen diskutieren und sich hierfür jeweils konkrete Beispiele überlegen: *(1.) Welche Relevanz hat das Thema Ihrer Arbeitsgruppe für eine diversity- und geschlechtergerechte Projektarbeit/EZA? (2.) Wie können die Erkenntnisse aus der*

⁹⁰ Unter sozialer Kohäsion wird allgemein verlangt, dass eine Umverteilung stattfinden soll zwischen reicheren und ärmeren Regionen, um die ungleichen wirtschaftlichen Entwicklungen auszugleichen. Auch in Europa muss die Frage der sozialen Kohäsion neu gestellt werden, da durch die Neoliberale Wirtschaftspolitik Sozialstaaten radikal umgebaut wurden (vgl. Pühl 2011: 11).

Theoriedebatte in der praktischen Umsetzung in (EZA-) Projekten genutzt werden? und (3.) *Welche konkreten Projekterfahrungen können als Input für die Weiterentwicklung der Theoriedebatte zum Thema genutzt werden?* (vgl. Tagungsbericht 2011: 26f) Im Folgenden wird vor allem auf die Ergebnisse und Diskussionen der AG 2 zu Verteilungsgerechtigkeit, der AG 4 zum Thema Intersektionalität und Diskriminierung und der AG 5 Implementierung von Gender & Diversity-Strategien eingegangen. Zunächst aber werden die Eröffnungsplädoyers der beiden GIZ Vertreter_innen analysiert. Der nun folgende kurze Abriss, über die Eröffnungsplädoyers und Impulsreferate aus der Praxis der Projektarbeit von GIZ, soll helfen aufzuzeigen, wo sich die Schnittstellen der Diskussionen um Gender und Diversity in der EZA befinden. Welche Argumente werden angeführt für die Einführung einer Diversity Perspektive in die EZA?

5.3.2 Gender und Diversity in der GIZ

Es soll eine „neue Qualität sowohl in der Theoriedebatte, als auch in der praktischen Umsetzung für die Projektarbeit erreicht werden“, so Kochendörfer-Lucius vom GIZ, die in ihrer Eröffnungsrede die Relevanz von Gender und Diversity Strategien für die EZA thematisiert. Für die GIZ selber sei die Thematik aus zweierlei Gründen relevant (1.) die GIZ arbeite in den Projekten mit Partner_innen aus vielen Ländern der Welt zusammen, die aus sehr unterschiedlichen kulturellen und politischen Zusammenhängen kommen würden und sehr unterschiedliche Ansätze von Entwicklung und Weiterentwicklung verfolgen und (2.) würden es Diversity Strategien ermöglichen, eine kritische Sicht auf die eigenen Wurzeln und Verfahren in der Zusammenarbeit einzunehmen. Für eine partnerschaftliche EZA sei dies von zentraler Bedeutung (vgl. Kochendörfer-Lucius 2011: 10). Im Diversity Begriff liegt demnach die Chance, postkoloniale Erkenntnisse nicht nur auf Interventionen im „Süden“ sondern auch auf Wechselwirkungen von Machtverhältnissen im „Norden“ zu lenken (vgl. Schiederig 2011: 38). In weiterer Folge geht Kochendörfer-Lucius in ihrer Rede darauf ein, dass in den Debatten um eine geschlechtergerechte EZA der Diversity-Ansatz kaum bzw. nur in Ansätzen vertreten sei. Die GIZ selber arbeitet mit einem Gender Aktionsplan, der mit Hilfe der Strategie des Gender Mainstreaming umgesetzt werden soll. Dies sei aber auf lange Sicht nicht mehr zielführend, da wie bereits der Weltentwicklungsbericht von 2012 der Weltbank, zum Thema „Gender Equality and Development“, erhebliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming aufgezeigt habe. Dies sei vor allem auf die fehlende bzw. mangelnde Kompetenz für die Gleichstellungs- und Geschlechtergerechtigkeitsthematik bei den eigenen Mitarbeiter_innen zurückzuführen. Daher sei die Förderung dieser Kompetenz oberstes Ziel der GIZ, sowie „[...]den Blick zu

weiten auf andere Kategorisierungen, die wir in uns tragen [...]“ (Kochendörfer-Lucius 2011:

10) Zum Potential von Diversity Ansätzen für die EZA meint Kochendörfer-Lucius weiter:

„Eine Sichtweise auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeiten, die nicht nur zwischen Männern und Frauen, sondern auch in vielen Facetten in den einzelnen Lebensphasen von Menschen in ihren Möglichkeiten und Beschränkungen zu Entwicklung betragen [sic!], kann Entwicklungszusammenarbeit bereichern und dieser eine neue Dynamik verleihen.“
(Kochendörfer-Lucius 2011: 10)

Laut Kochendörfer-Lucius bieten Diversity Ansätze auch immer die Möglichkeit der Reflexion der eigenen Positionen, die im Gefüge von EZA/politik auch immer eine Machtposition darstellt. Aber „alte“ Kategorisierungen wie „Nord/Süd“, „Arm/Reich“ oder „Entwickelt/Unterentwickelt“ sind zentrale Ungleichheitsmerkmale die mit der Reflexion der eigenen Position nicht aufgehoben werden können. Wie können also Ansätze von „Gender & Diversity“ eine Antwort sein auf die „Projekte mit Partner_innen aus vielen Ländern der Welt“ bzw. „mit sehr unterschiedlichen Ansätzen von Entwicklung und Weiterentwicklung“ (Kochendörfer-Lucius 2001: 10). Die Eröffnungsrede von Gudrun Kochendörfer-Lucius eignet sich meiner Meinung nach sehr gut um einen ersten Eindruck vermitteln zu können, um welche Positionen, Kontroversen bzw. Diskurse es sich handelt, wenn man sich mit dem Themenkomplex Gender und Diversity auseinandersetzt. Zum einen beinhaltet die Rede einer der gängigsten Kritiken an Gender Mainstreaming, nämlich diese sei überholt und müsse durch Diversity Ansätze erweitert werden. Des Weiteren wird klar, wie sich die jeweiligen (Entwicklungs-)organisationen, hier die GIZ, auf eine „Zukunft der Diversität(en)“ vorbereiten wollen und dies soll vorwiegend ähnlich geschehen, wie bereits bei der Strategie des Gender Mainstreamings, die Stärkung der Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter_innen meist durch Trainings und Schulungen.

Die GIZ und das BMZ fördern den heutigen Genderansatz als Dual Track Ansatz d.h. Gender Mainstreaming und Maßnahmen zur Beseitigung der Diskriminierung von Frauen werden kombiniert. Für die GIZ ist Gender ein Qualitätsmerkmal und Schlüsselthema, dies zeige sich auch daran, dass die Genderstrategie schon seit dem Jahr 2000 Unternehmensintern und auf Projektebene laut einer Gender Kennung verfolgt werde (vgl. Gürtnter 2011: 16). Der Genderansatz der GIZ berücksichtige bereits Diversity bzw. die vielfältigen und sich oft verstärkenden Faktoren der Mehrfachdiskriminierung, der sogenannten „Triple Oppression“ (Intersektionalität). Wie greift nun die deutsche EZA Diversity auf? Vor allem durch die Unterstützung internationaler Konventionen wie z.B. die *Committee on the Elimination of Discrimination against Women* (CEDAW) (1981)⁹¹, internationale Konventionen zu den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten (WSK)

⁹¹ Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau

(1976)⁹² und die universelle Erklärung zur kulturellen Vielfalt (2001). Der Diversity Ansatz kommt auch zur Anwendung bei der Vorbereitung zur Entsendung von Personal und auf der Programmebene. Diese werden vor ihrem Auslandseinsatz in Landeskunde und Sprachkunde des jeweiligen Landes in das sie entsendet werden unterrichtet. Des Weiteren verfolgt die GIZ seit 2008 einen kultursensiblen Entwicklungsansatz (vgl. Gürtner 2011: 16). Gürtner nennt ein Beispiel für ein GIZ Programm mit kultursensiblen Ansatz. Dabei geht es um die Berücksichtigung kulturspezifischer und religiöser Elemente in der Projektarbeit. Kategorien wie Herkunft, Ethnizität, Kultur, Alter, Geschlecht spielen im Projektalltag eine große Rolle und müssen demnach auch auf konzeptioneller und politischer Ebene berücksichtigt werden. Hier nennt sie als Beispiel die Eschborner Fachtage von 2011 wo es unter anderem darum ging „Vielfalt als Kulturfaktor“ zu thematisieren. Die Kernaussage aus dieser Fachtagung ist jene, dass die EZA dann nachhaltig ist, wenn sie auf die Gegebenheiten der Partner_innenländer zugeschnitten wird d.h. Kultur muss immer mitgedacht und als produktiver Faktor verstanden und genutzt werden (vgl. ebd.: 17).

Für die EZA Praxis nennt Gürtner mehrere Herausforderungen: Zum einen müsse ein generelles Problembewusstsein für „Triple Oppression“/Intersektionalität/Mehrfachdiskriminierungen geschaffen werden d.h. Gender Equality ist immer beeinflusst von Klasse, ethnischer Herkunft, Religion etc. und zum anderen muss ein generelles Problembewusstsein für soziale Diskriminierungen geschaffen werden. Des Weiteren sei die Umsetzung der CEDAW bzw. deren vollkommene Ratifizierung vielerorts gescheitert, da oft mit dem Argument bezüglich der Einmischung in die kulturelle Souveränität der einzelnen Länder argumentiert werde (z.B. wenn es sich um das Mindestalter bei der Heirat oder um weiblich Genitalverstümmelung dreht). Zusätzlich agiere die staatliche EZA nachfrageorientiert d.h. sie reagiere auf Partner_innenanfragen. Frauenförderprogramme gehen demnach auf Forderungen der Frauenbewegungen in den Partner_innenländern selber zurück. In diesem Zusammenhang wirft Gürtner folgende Fragen auf: Gibt es in den EZA - Ländern Diversity-Partner_innenorganisationen bzw. welche Partner_innen bieten sich für die Kooperation an? Und existiert eine Bewegung und ein Problembewusstsein bezüglich des Diversity Ansatzes in den EZA-Ländern selbst? Bezüglich Gender vs. Diversity würden sich folgende Fragen ergeben: Lassen sich in einem Projektzyklus von 3-5 Jahren Wirkungen besser erzielen und messen bei der Anwendung eines Gender-Ansatzes? Wie lassen sich spezifische Benachteiligungen und Wirkungen identifizieren? Wie lassen sich verschiedene Gruppen kategorisieren und die unterschiedlichen Bedürfnisse von Personen mit einbeziehen? Wie lässt sich die große

⁹² Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte

Vielfalt nutzen und gleichzeitig eine fassbare und definierte Zielgruppe identifizieren? (vgl. ebd.: 17) Genau zu den oben formulierten Fragen bräuchte es laut Gürtner, Impulse aus der Wissenschaft. Die Frage nach den passenden Kooperationspartner_innen in den EZA Ländern zeigt die immer noch vorherrschende Dominanz von „westlichen“ Vorstellungen von Gender und Diversity. Zusätzlich wird durch diese Frage suggeriert, es gäbe keine Organisationen im „Süden“, die sich adäquat mit dem Thema Gender und Diversity auseinandersetzen. Problematisch ist hier auch die scheinbar, wahllose Verwendung des Kulturbegriffes. Wie definiert die GIZ „Kultur“ und welche Aktivitäten werden damit verbunden? Im Folgenden wird nun noch näher auf die einzelnen Arbeitsgruppen und ihre Ergebnisse eingegangen, um aufzeigen zu können, was jeweils zum Thema Gender und Diversity Strategien in der EZA diskutiert worden ist.

5.3.3 Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen

Die Ergebnisse aus der **AG 2 zu Verteilungsgerechtigkeit – Arbeit an Begriffen** hat sich vor allem mit den Fragen beschäftigt *was heißt Gleichheit und Gerechtigkeit? In welche (macht-) politischen, gesellschaftlichen Diskurse sind diese Begrifflichkeiten eingebettet? Reicht es aus, Verteilungsgerechtigkeit so zu verstehen, dass jeweils „Männer“ und „Frauen“ als „Gruppe“ betrachtet und berücksichtigt werden? Um welche Kategorien sollte Verteilungsgerechtigkeit erweitert werden? Wer kann sich bei dem Ruf nach Verteilungsgerechtigkeit Gehör verschaffen?* (vgl. Bociek 2011: 30) Die Frage nach Verteilungsgerechtigkeit berührt Fragen nach Umverteilung von Dienstleistungen, Steuergeldern und immateriellen Wirkungen nichtöffentlicher und öffentlicher Güter. Aus feministischer Perspektive geht es auch immer um die geschlechterspezifischen Auswirkungen von Geldströmen, Zugangsoptionen zu sozialer Sicherung und politischer Partizipation. Die Grenzen von Gleichheitsdefinitionen sind entsprechend gendersensibel auszuloten (vgl. ebd.: 30). Wie bereits im Eingangskapitel dieser Arbeit zu Gleichheit, Gerechtigkeit und Chancengleichheit diskutiert wurde, gibt es keine einheitliche Vorstellung von Gleichheit und Gerechtigkeit. Dies hängt jeweils vom historischen, politischen und sozialen Kontext ab. In Bezug auf die Frage, welche Relevanz das Thema Verteilungsgerechtigkeit für eine Diversity- und Gendergerechte Projektarbeit bzw. EZA hätte, wurde in der AG abschließend zusammengefasst, dass eine transformative Verteilung („Männer“ und „Frauen“ müssen in partizipative Prozesse eingebunden werden) das um und auf von EZA darstellen sollte. Partizipative Formen, insbesondere zwischen den Ländern des Nordens und den Ländern des Südens, müssten praktiziert und mehr gefördert werden. Es wird leider nicht näher darauf eingegangen, von welcher Art und Weise der Partizipation hier die Rede ist.

Die **AG 4** hat sich mit dem Thema **Intersektionalität und Diskriminierung in der Praxis** auseinandergesetzt. Folgende Schlüsselfragen waren Handlungsanleitend: (1.) *Wie werden Gender & Diversity-Konzepte in die Arbeit von Organisationen integriert, die mit Migrant_innen arbeiten?* (2.) *In welchem Zusammenhang stehen verschiedene Diskriminierungsformen?* und (3.) *Welche Strategien gibt es, sie sichtbar zu machen und auf ihre strukturelle Vermeidung hinzuwirken?* (vgl. Dreier 2011: 32) Tülin Duman von der Organisation GLADT gab einen kurzen Einblick in die Praxis von interkultureller Arbeit und die damit verbundenen Probleme. Formen von Ausgrenzungen werden meist isoliert voneinander betrachtet und die jeweiligen Gruppen damit homogenisiert. Dies sei vor allem einer klassischen Identitätspolitik zuzuschreiben, wie sie in Deutschland in der Antidiskriminierungsarbeit immer noch fest verankert ist (vgl. ebd.: 32). Dieser Ansatz sollte durch ein intersektionelles Konzept ersetzt oder zumindest ergänzt werden, um die Verschränkung von Identitätskategorien und deren gesellschaftliche Auswirkungen berücksichtigen zu können. In der Praxis führt aber die oft geforderte Komplexitätsreduktion bzw. die Vereindeutigung von Kategorien dazu, dass die Verwobenheit von Kategorien und entsprechend existierende Mehrfachzugehörigkeiten ignoriert werden.

„Eine solche, z.T. strategische, Komplexitätsreduktion birgt die Gefahr, dass Diskriminierungserfahrungen in ihrer Komplexität nicht erfasst und Diskriminierungsformen demzufolge nicht adäquat bekämpft werden können. Auch da sich Ebenen von Diskriminierung (persönlich, strukturell) einander bedingen und auf einander aufbauen, können Diskriminierungen nicht isoliert betrachtet werden, weder in der Theorie noch in der Praxis.“ (ebd.: 32)

Schwierig gestaltet sich zudem das Spannungsverhältnis zwischen Gender & Diversity, vor allem wenn es um die Finanzierung von Projekten und Maßnahmen geht. Gender und Diversity Maßnahmen werden in der Praxis oft gegeneinander ausgespielt, obwohl diese untrennbar miteinander verwoben sind. Für die theoretische und politische Antidiskriminierungsarbeit bedeutet dies, dass die Notwendigkeit besteht, die oftmals künstlich hergestellten Widersprüche zwischen Merkmalen aufzubrechen bzw. aufzuheben (z.B. muslimisch könne nicht schwul beinhalten). Tülin befürwortet die Solidarisierung und Vernetzung unterschiedlicher Akteur_innen und Organisationen, um die Arbeit gegen jegliche Formen von Diskriminierung auf einer möglichst breiten Basis aufstellen zu können und unterschiedliche Expertisen miteinander zu verknüpfen zu einem größeren Ganzen (vgl. ebd.: 33). Zusätzlich sei jede Organisation angehalten sich in der eigenen Arbeit und in den eigenen Ansätzen immer wieder selbst zu prüfen und kritisch zu hinterfragen.

Bei der **AG 5** ging es um **die Implementierung von Gender & Diversity Strategien in der Antidiskriminierungsarbeit der EZA sowie der Umsetzung von Gender Mainstreaming Prozessen in kommunalen Kontexten der Bundesrepublik Deutschland**. Die praktische Umsetzung von theoretischen Konzepten scheiterte oft an zweierlei: Zum einen seien die Personen, die die Verantwortung für die Umsetzung hätten, mit den theoretischen Konzepten nicht genügend vertraut und können diese nicht gut operationalisieren und zum anderen seien Partner_innenorganisationen oft überfordert, wenn es um die Berücksichtigung von Genderfragen gehe. Gender und/oder Diversity-Aspekte seien daher oft aufgesetzt und genügen in den Projekten formalen Kriterien, ohne aber dadurch die Projekte inhaltlich zu durchdringen (vgl. Pühl 2011: 33). Folgende Schlüsselfragen wurden diesbezüglich behandelt: *Welche Rolle spielen Gender und Diversity in der Arbeit und Struktur von Organisationen? Bestehen Unterschiede in der Konzeptionalisierung und Implementierung zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen und wenn ja, welche? Welche Hürden und welche Erfolge sind in Bezug auf die Implementierung zu verzeichnen? Gibt es Best-Practice-Beispiele für einen produktiven und reflektierten Umgang mit den o.g. Fragestellungen und Problematiken? Was können wir voneinander lernen?* An der Diskussion beteiligt waren unter anderem Annemarie Sancar (DEZA/Bern), Victoria Schauerhammer (GIZ/Marokko, Rabat), Arn Sauer und Lucy Nowotnick Chebout (Dreilinden GmbH/Studie LSBTI-Geberförderung Berlin), Manfred Köhnen und Renée Parlar (Gleichstellung bewegen/Berlin).

Annemarie Sancar von der DEZA thematisierte in ihrem Beitrag die eigenen Genderleistungen in ihrer Organisation. Die DEZA hätte 2003 eine verbindliche Gender Equality- Politik verabschiedet um Gender Mainstreaming zu erleichtern. Es wurden weitere Hilfsmittel erarbeitet und die Beratung für Gender Mainstreaming als Genderstelle wurde institutionalisiert. Nach fünf Jahren wurde die Umsetzung evaluiert. Diese zeigte, dass vieles in diesem Bereich zufällig gemacht wurde und die Wirksamkeit kaum nachgewiesen werden konnte. Daraufhin wurden *Gender Responsive Budgeting-Initiativen* gegründet, die in dieser Hinsicht viel Verbesserung gebracht hätten. Heute sei es der DEZA nach der systematischen Anwendung einer Checkliste und der Qualitätsprüfung möglich, etwa die Relevanz von Genderaspekten bei Kreditvergaben nachzuzeichnen. Dennoch stehen die Programm- und Projektarbeit der DEZA bezüglich der Umsetzung von Gender Mainstreaming Strategien noch vor großen Herausforderungen. Gender Mainstreaming hätte sich zwar etabliert, wurde aber gleichzeitig in einer technischen Art und Weise instrumentalisiert, die den Blick auf die Geschlechterverhältnisse trübt (vgl. Sancar 2011: 1). Dies zeige sich besonders deutlich in den Programmen zur wirtschaftlichen Entwicklung, da hier Erfolg in erster Linie entlang ökonomischer Qualitätskriterien gemessen werde. Durch die Reduktion auf Frauen (und

Männer) als individuelle Marktteilnehmer_innen, sei es möglich Gender Mainstreaming quantitativ, individuell nachzuweisen (z.B. Marktteilnehmer_innen, Einkommen, Kaufverhalten oder Partizipation bei Ausgabenentscheidungen). Die Frage nach dem Wohlbefinden, das über die jeweilige marktförmige Lebensstandarderhöhung hinausgehe, werde selten gestellt (vgl. ebd.: 1). Selten werden die Beziehungen zwischen den Menschen mit ihren vielfältigen Strategien im Kampf gegen Armut als Ausgangspunkt von Interventionen genommen. Gender Mainstreaming greife, da es entpolitisiert wurde. Gender Equality oder Gendergerechtigkeit könne damit aber nicht erreicht werden. Die DEZA strukturiere ihre Programme nach einer neoliberalen Logik, welche kritische Fragen kaum zulassen würde. Sancar formuliert daher vor einem feministisch-ökonomischen Hintergrund, zentrale Forderungen die für die weitere Programmarbeit und einer kritisch-reflektierten Praxis in der EZA zu bedenken seien. Maßnahmen müssten immer vor dem Hintergrund von Wertschöpfungsketten bedacht werden, die die globale und damit auch die lokale Ökonomie betreffen, sowie deren Auswirkungen auf die überwiegend unbezahlten und informellen *care* bezogenen Arbeiten. Ein kritischer Genderansatz muss als Mehrwert betrachtet werden, da sich damit verschiedene Lebensbereiche verknüpfen, Intersektionalität herstellen und Machtstrukturen erklären lassen. Gendergleichheit muss daher mit postkolonialer Schärfe re-politisiert werden (vgl. ebd.: 1). Diesbezüglich wirft Annemarie Sancar wichtige Fragen auf: Geht das überhaupt in einer EZA, die sich über die „Nord-Süd-Dichotomie“ legitimiert, die Gerechtigkeit als selbstverständliche Folge von Wachstum und im Dienste der Wirtschaft versteht? Wo bleibt der Raum, wo Menschen Vielfalt leben und Demokratie üben können, ohne gleich standardisiert und normgerecht belohnt zu werden (vgl. ebd.: 1)?

Grundsätzlich bleibe für die Implementierung von Gender- und Diversity bezogenen Politiken und Maßnahmen die Frage zentral, welchen Genderbias sie transportieren bezüglich Arbeitsteilung, Einkommensverteilung und Zeitressourcen. In der Implementierung von Gender und Diversity Ausrichtungen spielen die Rahmenbedingungen und Vorgaben in der EZA eine zentrale Rolle: Logframes definieren die Handlungsmöglichkeiten und Grenzen (z.B. Finanzen, Reichweite, Zielgruppe/n und Dauer von Maßnahmen und deren marktförmige Strukturierung). Des Weiteren seien Begriffe wie „Professionalisierung“ und „Kompetenz“ kritisch zu betrachten. Ebenso wie Analysen von Armut, Ausbeutung und Diskriminierungen, sowie Diskurse über Frauen, Arme oder Alte zu reflektieren seien. Dies benötige eine Methodenvielfalt in der Umsetzung. Evaluationen sind dafür zentrale Informationsquellen, die Projektmanagement und programmatische Gestaltung einer geschlechtersensiblen EZA leiten sollen (vgl. Pühl 2011: 34).

Victoria Schauerhammer schilderte in ihrem Vortrag die Erfahrungen, die die GIZ bezüglich eines Gender und Diversity Projektes mit der marokkanischen Regierung, gemacht hat. Der zentrale Fokus des Projektes „*Integration des Gender-Ansatzes in die marokkanische Wirtschafts- und Sozialpolitik*“ ist die Umsetzung einer nationalen Strategie für die Gleichberechtigung in Marokko. Die GIZ arbeitet in unterstützender Funktion mit dem marokkanischen Ministerium für soziale Entwicklung, Familie und Solidarität zusammen und mit weiteren diversen Partner_innen auf unterschiedlichen institutionellen und gesellschaftlichen Ebenen (vgl. Schauerhammer 2011: 1). Wichtig in der Projektarbeit, sei die Berücksichtigung von Diversität in der deutsch-marokkanischen EZA auf Augenhöhe (vgl. Pühl 2011: 34). Das Projekt unterstütze vor allem die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Partner_innen und versucht unterschiedliche zivilgesellschaftliche Gruppen, Unternehmen, Institutionen und Ministerien in die Entscheidungsfindungen mit einzubeziehen. Die schwierigste Aufgabe dabei, sei die Identifizierung von Maßnahmen gewesen, da Gender in Marokko ein von internationalen Organisationen gesteuertes Thema darstelle. Die Partner_innen würden daher vermehrt versuchen die Sichtbarkeit des EZA Engagements zu minimieren, um z.B. die Legitimität der Regierung bei der Veröffentlichung von nationalen Agenden zu bewahren (vgl. Schauerhammer 2011: 1). Oberste Priorität hat die Unterstützung des Partner_innenlandes, dies sei aber aufgrund von vielfältigen sozialen Differenzen und Bedingungen in der marokkanischen Gesellschaft nicht immer leicht zu realisieren. Als Schwierigkeit in der interkulturellen Zusammenarbeit, benannte Schauerhammer die Notwendigkeit der Identifikation mit dem Projekt, welches die deutsche EZA und ihre politischen und moralischen Standards repräsentiert. Der Impuls für eine geschlechterbezogene Gesellschaftsveränderung käme damit nicht aus Marokko selber, sondern sei extern induziert. Dies mache es vor Ort schwierig, neue Akteur_innen und Gruppen einzubeziehen (vgl. Pühl 2011: 34). Im Folgenden ergaben sich für Victoria Schauerhammer folgende Fragen: Wie beeinflusst unser eigenes Verständnis von Gender und Diversity unser Verhalten? Kann im Verhältnis von Diversity Konzepten und Identität eine Strategie entstehen, die stärker flexible Identitäten fördert? Wie kann anderen Gruppen Zugang zu dieser Arbeit eröffnet werden, die bislang davon ausgeschlossen waren?

Arn Sauer präsentierte Perspektiven aus seiner gemeinsamen Arbeit mit Lucy Nowotnick Chebout, die LSBTI Förderung und Geschlechtsidentität in der EZA untersucht. Analysiert wurden Geber_innen orientierte Förderungen nach LSBTI Aspekten. Die Pilotstudie wurde 2009 fertiggestellt und soll mit einem Anschlussprojekt fortgesetzt werden (vgl. Pühl 2011: 35). Im nationalen und internationalen Vergleich lassen sich stark heteronormative Strukturen der EZA Förderpolitik nachzeichnen. Eine Sensibilisierung dieses Themas stehe aus. Die Relevanz von Antidiskriminierungsarbeit muss für LSBTI immer noch hergestellt

werden. Sauer spricht in diesem Zusammenhang von der „black box diversity“ (vgl. ebd.: 35). Eine große Herausforderung stellt dabei das Problem der Stigmatisierung und die soziale Unsichtbarkeit von Homosexuellen in vielen Gesellschaften dar – auch deren Kriminalisierung. Im Rahmen europäischer Politiken gäbe es zwar bereits ein Toolkit für entsprechende Antidiskriminierungsarbeit, das Homo-, Trans- und Intersexualität einschließe, auf einer globalen Ebene kann die entsprechende Arbeit lediglich allgemein auf Menschenrechtsbasis geführt werden (vgl. ebd.: 35).

Manfred Köhnen und Renée Parlar arbeiten beide als selbständige Genderberater. Ihre Einschätzungen bezüglich der Implementierung von Gender Mainstreaming belaufen sich darauf, dass Geber_innenländer in der EZA das Instrument zwar nach außen tragen würden, die Umsetzung aber, den in Deutschland teilweise formulierten Zielvorstellungen, hinterher hinken würde (vgl. ebd.: 35). In der abschließenden Diskussion wurde Bezüglich der Implementierung von Gender- und Diversity Instrumenten in Richtung einer Erweiterung im System festgehalten, dass auf jeden Fall mehr Kompetenz in die Institutionen gelangen muss. Diskriminierungen sind flexibel und verändern sich. Wie kann gelernt werden, darauf zu reagieren? Dabei seien vor allem dynamische Ansätze wichtig. Offen blieb auch hier die Frage bzw. Aufgabe, wie sich marginalisierte Gruppen in den Prozess einbringen können, die bislang nicht erkennbar bzw. repräsentiert werden?

5.3.4 Zusammenfassung der Tagung

Abschließende Bemerkungen zu der Tagung wurden von Claudia von Braunmühl verfasst und umfassen folgende Feststellungen. Es hätte zwar einige Kontroversen gegeben, die meisten wurden aber nicht ausgetragen und die Tagung war eher Harmonie orientiert gestaltet (vgl. von Braunmühl 2011: 52). Dies zeigt sich auch an dem Harmonie suggerierenden Vokabular wie Integration, Dialog, Partizipation, Aushandeln oder Umsetzen, welches die Stimmung der Tagung wiedergeben würde. Von Braunmühl vermisst notwendige Konflikte, Dilemmata und Unvereinbarkeiten, die im Sinne einer kritischen Theorie zur Erkenntnisgewinnung unabdingbar seien (vgl. ebd.: 52). Analytische Kategorien, welche ein gemeinsames Diskursterrain hätten bieten können, wie z.B. der Begriff der Hybridität, hätten in den Diskussionen komplett gefehlt. Damit sei auch das Potential dieses Begriffes ungenutzt geblieben. Prozesse der gesellschaftlichen Überformung und Aneignung und die Herausbildung von Mischformen, die unterschiedliche Logiken balancieren, könnten mit dem Begriff Hybridität besser gefasst werden (vgl. ebd.: 53).

Gemeinsame Diskussionslinien und Herangehensweisen habe es bezüglich des Gerechtigkeitsimpulses, der Herrschaftskritik und der wechselseitigen Anerkennung der Relevanz der jeweiligen Gender, Diversity und postkolonialen Perspektiven für die EZA gegeben. Zusätzlich wurde der fehlende, politische Wille zu Lern- und Veränderungsprozessen genannt. Auffallend abwesend war ein Hinterfragen der EZA und ihrer Rahmenbedingungen, einschließlich globaler Asymmetrien und ihrem Niederschlag im privilegierten, nicht verallgemeinerbaren, westlichen Lebensstandard (vgl. ebd.: 52). Unbeantwortet blieben manche Problematiken, wie die Frage nach den Ansätzen von Intersektionalität und postkolonialer Theorie im Bereich der EZA selber und im Verhältnis zwischen Theorie und Praxis. Die Erwartung, Theorie müsse rasch in die Praxis umgesetzt werden bzw. sie müsse mehr oder weniger umstandslos operationalisierungsfähig sein, wurde zurückgewiesen (vgl. ebd.: 53). Diese offene Frage, nach Intersektionalität und postkolonialen Theorien, ist mir auch in meinem besuchten Workshop zu „Gender, Diversität und Intersektionalität in der EZA“ begegnet. Viele Teilnehmer_innen, die vorwiegend aus der entwicklungspolitischen Praxis kamen, thematisierten das Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis. Hier wurden vor allem die komplexen Ansätze und Theorien von Intersektionalität und Postkolonialität genannt, welche nur sehr schwer in die Praxis umzusetzen seien. Es fehle vor allem an geeigneten Methoden und Ressourcen um diesem Anspruch gerecht werden zu können.

Abschließend formulierte von Braunmühl einige Vorschläge für die bessere Verbindung von Entwicklungspolitik und der Wissensproduktion an Universitäten. Hierzu sollten in Workshops, Seminaren, Einzelveranstaltungen, Serien in Ringvorlesungen einzelne Projekte vorgestellt werden. In der gemeinsamen Diskussion kann dann das Potenzial und die praktische Anwendbarkeit von Diversity Ansätzen und postkolonialer Analyse erkundet werden. Simulationen und Rollenspiele sollen helfen zu erproben, inwieweit eine a priori Gender und Diversitäts-sensible Projektentwicklung, Einsichten postkolonialer Theorie aufnehmen und auf diese Weise zu einem angemessenerem Projektdesign verhelfen kann. Zu guter letzt, sollten die Eigengesetzlichkeiten von Theoriearbeit und Praxis von EZA eingehender verfolgt und in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Eine Verschriftlichung der in solchen Aktivitäten erzielten Ergebnisse und der in ihrem Verlauf gemachten Erfahrungen sollen dabei helfen, einen Lernprozess in die Wege zu leiten, der gleichermaßen Annäherungen und Abgrenzungen enthält (vgl. ebd.: 53). Ich denke diese Anregungen von Claudia von Braunmühl könnten helfen die Lücke zwischen theoretischer Arbeit, wie sie meist auf Universitäten geschieht, mit dem praktischen Feld z.B. der EZA zu verbinden. Der Vorschlag dies nicht nur über eigens dafür abgehaltene Seminare zu machen, die entweder nur für Teilnehmer_innen reserviert sind die z.B. bei NGOs arbeiten

oder Student_innen, können offene Seminare und Workshops allen interessierten Zugang gewähren. Dies ermöglicht ein breiteres und vielfältigeres Spektrum an Diskussionen und Meinungen. Diese kurze Darstellung der Ergebnisse aus dem Tagungsdokument zum Thema „Gender & Diversity-Strategien in der EZA“ zeigt auf, wie vielfältig die Themen sind, die sich um Gender und Diversity Ansätze gebildet haben. Vor allem in der entwicklungspolitischen Praxis scheinen Diversity Strategien zunehmend als Alternative zu Gender Mainstreaming Konzepte gesehen. Dennoch wird sehr vorsichtig und breit darüber diskutiert, da Diversity Strategien bisher kaum im entwicklungspolitischen Kontext angewendet werden. Spannend und notwendig finde ich die Diskussion um vermehrte Einbeziehung von postkolonialen und queeren Theorien, die den EZA Diskurs vor allem machtpolitisch bereichern könnten. Um angemessen mit den Dichotomien „Nord/Süd“, „Arm/Reich“ oder „Männlich/Weiblich“ umgehen zu können, sind diese so oder so unerlässlich. Schwierigkeiten in der Umsetzung von Gender und Diversity Strategien finden sich auch auf einer weiteren konzeptionellen Ebene: Wie soll Gender und Diversity im Zuge der vermehrten Ökonomisierung der EZA angemessen operationalisiert werden? Welche Stimmen müssen dabei vermehrt einbezogen werden? Wie können kritische Theorien in die entwicklungspolitische Praxis übernommen werden? Wie können neue Dialoge gefördert werden, vor allem zwischen „Nord“ und „Süd“ Organisationen?

Im Folgenden werden nun die unterschiedlichen Debatten die um Gender und Diversity geführt werden nochmals abschließend zusammengefasst. Da dies kein abgeschlossener Prozess darstellt, wird dieses Kapitel als Ausblick bezeichnet und nicht als Conclusio.

6 Ausblick: Gender- und/oder Diversity Mainstreaming? Mainstreaming beyond gender?

In den letzten Jahren, hat sich ein Diskursfeld gebildet um die Konzepte von Gender und Diversity (Strategien), innerhalb der Gleichstellungsdebatten. Auch NGOs und staatliche EZA beginnen sich vermehrt mit den Konzepten von Diversity auseinanderzusetzen. Bis jetzt vor allem auf einer theoretischen Ebene. Diversity Ansätze kommen vermehrt in privatwirtschaftlichen Unternehmen oder in öffentlichen Verwaltungen, wie sie an Universitäten anzutreffen sind, zum Einsatz. Gender Mainstreaming Strategien werden dadurch vermehrt in Frage gestellt und teilweise durch Diversity Management ersetzt. Diese Arbeit hat sich mit den gleichstellungspolitischen Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management vor allem im Kontext der EZA beschäftigt. Zentral war dabei die Fragestellung, inwieweit das Konzept von Diversity Management bzw. Mainstreaming, innerhalb der entwicklungspolitischen Praxis, eine Erweiterung des Gender Mainstreaming Konzeptes darstellen kann und soll? Ist Diversity Management umfassender als Gender Mainstreaming, da mehrere Ungleichheitsfaktoren gleichzeitig in den Blick genommen werden können? Inwieweit bedingen sich Gender und Diversity? Inwieweit enthält Gender nicht auch schon Diversity und umgekehrt? Welches Potential kann Diversity Mainstreaming für die entwicklungspolitische Praxis haben?

Diversity Management Strategien werden sowohl von Seiten der Ungleichheitsforschung, hier insbesondere von den Gender bzw. Queer Studies, als auch von nicht wenigen Protagonist_innen der öffentlichen Verwaltung, die vor allem Gender Mainstreaming Strategien verfolgen, in mehrfacher Hinsicht kritisiert (vgl. Schenk 2005: 1). Die zentralen Punkte werden hier nun nochmals kurz zusammengefasst. Den Diversity Management Strategien werden vorgeworfen, dass es ihnen allein um die Nutzung des Humankapitals ginge, nicht aber um Gerechtigkeit als solche. Die Auswahl der Diversity Dimensionen würde allein nach marktwirtschaftlichen Kriterien erfolgen und unabhängig von den in der Gesellschaft existierenden Gerechtigkeitsdefiziten getroffen werden. Diversity Management Strategien würden nur so lange verfolgt, so lange ein betriebswirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist. Dies wird aber nicht nur negativ gesehen. So könne eine ökonomisch orientierte Geschlechterpolitik als ein „Türöffner“ z.B. für Frauen gesehen werden. Michael Meuser formuliert dazu:

„Wenn eine Organisation gezielt die Strategie verfolgt, bislang ‚brach liegendes‘ weibliches Humankapital ‚abzuschöpfen‘, bringt dies Frauen in (gute) beruflich Positionen. Auch wenn dies keine oder nur in geringem Maße Führungskarrieren sein sollten und damit die geschlechterhierarchische Ordnung nicht aufgehoben wäre, so ist doch eine Verringerung von Ungleichheit zu erwarten.“ (Meuser 2009: 106)

Dies gilt für Gender Mainstreaming und Diversity Management. Gender Mainstreaming weise einige Übereinstimmungen mit dem New Public Management Ansatz auf, bei dem das Erreichen von fest definierten Zielen bzw. von Benchmarks im Mittelpunkt steht. „Mit Gender Mainstreaming werden Gleichstellungsziele in Organisationsziele umformuliert“ (Meuser 2009: 96). Diese Ausrichtung habe zu einer Erweiterung des Genderdiskurses⁹³, nämlich um die Erweiterung einer ökonomischen Semantik, geführt. Die Geschlechterdifferenz werde daraufhin betrachtet, welchen ökonomischen Nutzen Organisationen aus ihr ziehen können (vgl. Meuser 2009: 96). Schon die Wortwahl von Meuser lässt einem an der Durchsetzung dieses Fortschritts für die Emanzipation zweifeln. Ich bezweifle die Reichweite eines solchen „Projektes“, da von einer „ökonomischen feministischen Revolution“ nur jene profitieren (würden), die an oberster Stelle agieren. Wie können Ungleichheitsverhältnisse aufgehoben werden, wenn die bestehenden Machtverhältnisse nicht in Frage gestellt werden, geschweige denn angegriffen? Es ist angesichts der historischen Bedingtheit von Kapitalismus und dem Zusammenhang mit Kolonialismus zynisch auf marktwirtschaftliche Logik zu setzen, die mehr Gleichheit bringen soll. Im Sinne von Audre Lorde gesprochen „the master’s tools will never dismantle the master’s house“. Es ist zwar Legitim und sinnvoll, ökonomische Nutzen-Argumente gleichsam als „Türöffner für Gleichstellungsforderungen“ einzusetzen. Es macht die rechtliche Regelung aber nicht überflüssig, im Gegenteil, sie ist und bleibt eine wichtige Maßnahme, um die Umsetzung von Gleichstellungszielen in Organisationen auch in Krisenzeiten zu gewährleisten, in denen ökonomische Argumente allein nicht greifen (vgl. Sieben/Bornheim 2011: 98). Differenzen die aus einer hegemonialen Perspektive formuliert worden sind, können unkritisch verwendet und dadurch problematische Vorstellungen reproduziert werden. Diversity Management muss, damit es wirksam sein kann, Machtverhältnisse in der Gesellschaft und in der Organisation in das Blickfeld nehmen. Die Frage nach der Definitionsmacht, wer welche Differenzen festlegt und wem sind sie von Nutzen, bleibt eine sehr zentrale Frage. Diversity Management oder Diversity Forschung essentialisieren und naturalisieren Geschlechts- und weitere Unterschiede. Der Fokus liegt vorwiegend auf dem Business Case. Dies überlagert bzw. blendet gleichstellungspolitische Bestrebungen aus. Aber auch im Bereich der Diversity Studies wird nach Alternativen zum Management Konzept von Diversity geforscht und eine Weiterentwicklung der Konzepte, verstärkt mit Bezug auf Intersektionalitätsansätze, wird forciert.

⁹³ Gender als Humanressource, Humankapital Gender, Gender Marketing (vgl. Meuser 2009: 96)

Des Weiteren wird dem Diversity Management vorgeworfen, die Geschlechterfrage zu relativieren und bisher Erreichtes sogar zu unterwandern. Wie bereits bei Gender Mainstreaming wird befürchtet, dass Diversitätspolitik(en) traditionelle Instrumente der Frauen- und Gleichstellungspolitik verdrängen und ihnen die Schlagkraft und der Biss genommen werden und, dass in Folge erkämpfte gleichstellungspolitische Regelungen und Rechte abgebaut werden. Die Diversitätspolitik laufe Gefahr, sich in ein ökonomisches und effizienzorientiertes „Diversity Management“ zu verwandeln (vgl. Sauer 2007: 34). Diversity Management würde Unterschiede lediglich als individuelle oder gruppenbezogene Differenzen begreifen. Dadurch wird die gesellschaftliche Bedingtheit der Hierarchisierungen entlang von Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung etc. außer Acht gelassen. Zusätzlich können in Dichotomien wie „Frau“/„Mann“ oder Mensch mit/ohne Migrationshintergrund etc. eingeschriebene Machtverhältnisse nicht erfasst werden (vgl. ebd.: 2). Dies führt dazu, dass bei Diversity Management die Verschränkungen und Interdependenzen der vielfältigen Diversity Dimensionen nicht in den Blick genommen werden können.

Diese skeptische Sichtweise hat dazu geführt, dass das Diversity Management Konzepte eher abgelehnt werden und zuweilen die Auffassung vertreten wird, Diversity Ansätze seien nicht auf den Non-Profit Bereich, also auch nicht auf NGOs übertragbar (vgl. Schenk 2005: 2). Dabei wird aber oft vergessen, dass Diversity Ansätze auch ihren Ursprung in den Bürger_innenrechtsbewegungen der frühen 1950er Jahre in den USA haben und somit einem gerechtigkeitsorientierten Diskurs entspringen. Daher sind Diversity Ansätze nicht von vornherein auf einen bestimmten Anwendungsbereich festgelegt, sondern universell anwendbar. Entscheidend ist dabei die jeweilige Problembeschreibung, die Zielformulierung, dem im jeweiligen Feld angewandten Methodenapparat sowie vor allem das Verständnis von Diversity. Eine pauschalisierende Aussage über Diversity Ansätze kann daher nicht getroffen werden, sie sind – notwendigerweise – selbst divers (vgl. ebd.: 2).

Wie gestaltet sich das Verhältnis von Gender Mainstreaming und Diversity Management?

„Gender ist aber nicht ein Merkmal unter vielen, sondern eine Kategorie, die unsere Gesellschaft in besonderem Maß prägt. Diversity ist daher auch nicht die Weiterentwicklung von Genderpolitik und kann Genderpolitik nicht ersetzen – genauso wenig wie Frauenpolitik durch Genderpolitik ersetzt werden kann.“ (Stein/Koberwein 2008: 141)

In der EZA ist die Strategie des Gender Mainstreaming, bereits seit einigen Jahren, fester Bestandteil in vielen Organisationen. Da er aus der globalen Frauenbewegung entstanden ist, hat er gegenüber dem Diversity Management, welches vorwiegend im privatwirtschaftlichen Bereich eingesetzt wurde, einen geschichtlichen Vorteil. Dennoch greift der Gender Ansatz in der entwicklungspolitischen Praxis oft zu kurz. Gender wird nach wie

vor als zweigeschlechtlich also als „männlich“/„weiblich“ aufgefasst. Dies ist aus Sicht eines dekonstruktivistischen Gender Verständnis, wie diese Arbeit versucht hat aufzuzeigen, höchst problematisch bzw. gar als kontraproduktiv zu bewerten. Die dualistisch angelegte Gender Konzeption im Gender Mainstreaming und Diversity Management kann als Ursache für die Verfestigung von Stereotypen ausgemacht werden (vgl. Frey 2003: 22f) Dies führt in der Praxis oft dazu, dass viele Gender Projekte sich wiederum ausschließlich auf Frauen beziehen. Machtverhältnisse und Differenzen innerhalb von „Frauen“ und „Männern“ können so nicht mehr in den Blick genommen werden. Ein umfassendes Verständnis von komplexen Zusammenhängen von Ungleichheitsmerkmalen wird unmöglich gemacht. Aber auch das Verständnis von Diversity weist eine klare Vorstellung einer vermeintlich „natürlichen“ Zweigeschlechtlichkeit auf und kann daher nicht als Erweiterung des Gender Konzeptes gelten. Hier würde eine Strategie gegen eine Reproduktion von Gender Stereotypen greifen, die bereits eine „Mann/Frau“ Unterscheidung kritisch reflektiert und in konkreten Situationen multiple Herrschaftsgefüge entlang der Achsen von Gender, Klasse, Herkunft und anderen Kategorien thematisiert (vgl. Frey 2003: 22). Postkoloniale Ansätze und Queer Studies können als Intervention in Gender & Diversity Konzepte gesehen werden. Beide Strömungen sind anti-identitäre Strömungen, die es ermöglichen, ein problemorientiertes Handeln als wichtiger Bestandteil transnationaler EZA Voranzutreiben. Zu oft werde unter dem Schlagwort Gender & Diversity (Management) in bestimmten Identitäten gedacht. Der Fokus auf Geschlecht meint fast immer ausschließlich „Frauen“ und selten wird Gender als ein komplexes, sexualisiertes und von anderen Machtgefügen durchzogenes Geflecht verstanden (vgl. Haschemi 2011: 17).

Schwierig gestaltet sich auch die jeweilige Methodenwahl für die Umsetzung von Gender und Diversity Strategien. In der EZA Praxis wird vermehrt auf den Intersektionalitätsansatz zurückgegriffen, um hier adäquaten Methoden für die Praxis zu finden. Bisher war diese Suche eher unbefriedigend und führte in der de facto zu geringen Erfolgen. Best Practice Beispiele können keine Hilfe sein, da immer im jeweiligen Kontext untersucht werden muss, welche Ungleichheitskategorien wirksam werden. Dies schränkt das Potential der flächendeckenden Umsetzung in der Projektplanung maßgeblich ein. Auch die Kurzweiligkeit von Projekten (meist 3-5 Jahre) und der geforderten messbaren Outcomes sind mit diesem Konzept schwer zu erfüllen.

Ausblick:

Diversity wird als positiv konnotierter und Marketing-geeigneter Containerbegriff Relevanz gewinnen und dabei nicht nur der stärkeren, inhaltlichen und personellen Verknüpfung von Forschungsschwerpunkten, sondern auch pragmatisch ihrer Absicherung dienen. Es sei somit nicht unwahrscheinlich, dass Forschungsfragen bzw. Felder wie „Arbeitsmigration“, „Demografie und Beschäftigung“ oder „Frauenerwerbstätigkeit“ unter dem Dispositiv „Diversity Studies“ zusammengeführt werden (vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 31). Auch die Schlussfolgerungen von Sauer lauten demnach, dass neoliberales Regieren auch neue Formen des Managements benötigt. Differenzen können demnach nicht mehr so einfach ins „Private“ abgeschoben werden – wie z.B. die Privatisierung des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, Behinderung und Alter – die Mobilisierung der „ganzen Person“ erfordere neue Steuerungstechniken gesellschaftlicher Ordnung und Verschiedenheit. In diesem Kontext kann Diversity als vorbereitender und begleitender Diskurs verstanden werden, welcher das Gleichheitsversprechen des Wohlfahrtsstaates diskursiv zum Verschwinden bringen soll. Diversitätspolitik fungiert als Steuerungsmodus zur Durchsetzung dieses Projektes (vgl. Sauer 2007: 43).

Umso wichtiger wird das heranziehen von kritischen, feministischen Theorien sein, um die Grenzen von Diversity (Management) aufzeigen zu können. Da ihr großes Potential darin liegt, dass Differenzen in diesen Theorien nicht auf eine entpolitisierte grundsätzliche Verschiedenheit der Menschen zurückgeführt wird, sondern, dass aufgezeigt wird, inwiefern Differenzen von grundlegender Bedeutung für die Verteilung und Umverteilung von Macht sind (vgl. Purtschert 2007: 92). Frey meint diesbezüglich:

„Gendertheorie bleibt also nicht beim Konstatieren von Diversität stehen, sondern fragt nach den Ursachen und Herstellungsmodi der ineinander verwobenen Differenzen, die diese Diversität erst konstituiert. Wenn also ein Diversity-Diskurs für sich beanspruchen würde, Gender als Konzept zu bereichern, dann liegt dem eher ein untertheoretisiertes Verständnis von Gender zugrunde. Anstatt Unterschiedlichkeit einfach anzunehmen und zu `managen, ginge es um einen Dreischritt der Konstruktion, Rekonstruktion und Dekonstruktion von Gender im Kontext mit weiteren Diversitykategorien.“ (Frey 2007a: 136)

Die Thematisierung von Differenzen, innerhalb von Gruppen bzw. „Frauen“ und „Männern“, ist nicht neu. Vor allem im internationalen Kontext der EZA wurden frühzeitig Stimmen erhoben, gegen einen universal gültigen *weißen* Feminismus, welcher bestimmt wie Gender und andere Ungleichheitskategorien zu denken sind. Dies hat die Genderforschung nachhaltig beeinflusst. Die Genderforschung beschäftigt sich demnach mit der Verwobenheit von Kategorien wie Alter, Herkunft, Bildungsstand, sexuelle Orientierung etc.; hat den Fokus auf Binnendifferenzen (Machtverhältnisse unter Frauen und unter Männern), Maskulinitäten („hegemoniale Männlichkeiten“) und auf Feminitäten (konkurrierende Weiblichkeiten) d.h. Gender behandelt immer Menschen in ihrer Vielfalt und demnach umfasst Gender auch

immer Diversity (Gender-Diversity). Würde dieser Tatsache auch in der Praxis mehr Aufmerksamkeit geschenkt, dann würden sich meiner Meinung nach viele Diskussionen um die Frage nach Gender und/oder Diversity erübrigen. Gender, in seiner Diversität ernst genommen, würde die Forderung nach Diversity (Management/Mainstreaming) überflüssig machen. Nichtsdestotrotz haben die Debatten um Diversity Management dazu beigetragen sich vermehrt kritisch mit gleichstellungspolitischen Strategien, allen voran dem Gender Mainstreaming, zu beschäftigen.

Aufgrund der fehlenden, ausführlichen Beschäftigung mit Diversity Ansätzen, außerhalb des Management Kontextes, ist das Konzept für umfassende gleichstellungspolitische Bemühungen innerhalb der EZA nicht geeignet. Bei Managing Diversity handelt es sich um eine an das Unternehmensziel der Gewinnsteigerung gebundene, personalpolitische Strategie. Übergreifende gesellschaftspolitische Ziele wie z.B. soziale Gerechtigkeit und Geschlechtergerechtigkeit fallen nicht in ihren Mandatsbereich. Warum aber, wird dieses Konzept dennoch aktuell und stark diskutiert? Es wird vehement die Meinung vertreten, dass die Belange von Gender Mainstreaming dank erzielter Gleichstellungserfolge z.T. hinfällig, z.T. in Diversity Management integriert seien und dieses Konzept somit als der logische und überlegene Ersatz für Gender Mainstreaming und als die zeitgemäße Form von Genderpolitik angesehen werden kann (von Braunmühl 2009: 60). In diesem Argument findet sich eine heute gängige Sichtweise wieder, in der Gender eindimensional als Geschlecht gefasst wird, welches erst mit einem Diversity Ansatz mit verschiedenen Merkmalsdimensionen aus seiner Dualität herauswachsen kann (vgl. Frey 2007a: 129). Spannende Impulse könnte ein Diversity Mainstreaming im Sinne von Judith Squires bieten, da hier versucht wird, verschiedenste Erkenntnisse aus Gender-, Intersektionalitäts,- und Diversity Forschung zusammenzudenken. Aufgrund der bisher fehlenden Rezeption dieses Ansatzes, auch für die EZA, wurde dieser bisher ignoriert. Die Forderung nach vermehrtem Einbezug von Theoretiker_innen, Genderrechtsaktivist_innen und anderen zivilgesellschaftlichen Stimmen aus dem Süden, muss unbedingt aufrecht erhalten werden und bildet die Zukunft einer nachhaltigen, diversen und globalen Entwicklungspolitik. Vor allem in Anbetracht der voranschreitenden Ökonomisierung von gleichstellungspolitischen Bemühungen und die damit einhergehende Vereinzelung der Individuen, muss mit einer klaren Forderung der internationalen Solidarität entgegen getreten werden. Eine Politik der Solidarität, im Sinne von Donna Haraway, welche eine Vielfalt an partialen, verortbaren, kritischen Wissens beinhaltet und die Möglichkeiten von Netzwerken aufrechterhält (vgl. Haraway 1995: 84).

Abkürzungsverzeichnis

AA	Affirmative Action
AAWORD	African Women in Research and Development
ADA	Austrian Development Agency
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CEDAW	Committee on the Elimination of Discrimination against Women
CSR	Corporate Social Responsibility
DAWN	Development Alternatives with Women for a New Era
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DM	Diversity Management
EEO	Equal Employment Opportunity
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
EU	Europäische Union
FU	Freie Universität
GAD	Gender and Development
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GM	Gender Mainstreaming
LSBTI	Lesbisch/schwule/bisexuelle/transidentitäre Identitäten
MDG	Millennium Development Goals
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
UNO	United Nations Organization
VIDC	Wiener Institut für Internationalen Dialog und Zusammenarbeit
VN	Vereinte Nationen
WID	Women in Development
WSK	Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Menschenrechte
WU	Wirtschaftsuniversität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Northern European Equality Timeline	11
Abbildung 2: Culture Identity Structures	27
Abbildung 3: Layers of diversity in the organizational context.....	28
Abbildung 4: Strukturelle, personelle und inhaltliche Verankerung von GM	52
Abbildung 5: Ein Modell für den kulturellen Wandel.....	67
Abbildung 6: Der politisierte Diversity Ansatz.....	75
Abbildung 7: Diversity - strategisches Gesamtkonzept	76
Abbildung 8: multicultural mosaic.....	84
Abbildung 9: Frontbild des Buches Diversity Outlooks.....	84

Literaturverzeichnis

Beham, Barbara (2011): Work-Life Balance und Diversity in Organisationen. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 246 - 260

Bendl, Regine (2004): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.innen) (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien: Linde Verlag, 43 - 72

Braunmühl, Claudia von (2009): Diverse Gender – Gendered Diversity: Eine Gewinn-und-Verlust Rechnung. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Altraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 53 - 64

Braunmühl, Claudia von/Padmanabhan, Martina (2004): Geschlechterperspektiven in der Entwicklungspolitik. Eine Einleitung. In: Femina politica. Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft, 13/2, 9 - 13

Braunmühl, Claudia von (2000a): Mainstreaming Gender zwischen herrschaftskritischem und bürokratischem Diskurs. In: Jahrbuch Lateinamerika, Analysen und Berichte 24, 139 - 152

Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Connell, Robert W. (2006): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Cox, Taylor (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research, and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher

Czollek, Leah Carola/Perko Gudrun (2008): Eine Formel bleibt eine Formel ... Gender- und diversitygerechte Didaktik an Hochschulen: ein intersektionaler Ansatz. In: Alker, Ulrike/Weilenmann, Ursula (Hg.innen) (2008): Schriftenreihe Gender Mainstreaming und Diversity Management. Bd. 1 Wien: FH Campus Wien

Dackweiler, Regina-Maria (2005): Gender Mainstreaming im Kontext nationaler Geschlechterregime. Welche Chancen – welche Hindernisse?. In: Behning, Ute/Sauer, Birgit (Hg.innen) (2005): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 117 - 129

Döge, Peter (2008): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

Eggers, Maureen Maisha (2009): Rassifizierte Machtdifferenz als Deutungsperspektive in der kritischen Weißseinsforschung in Deutschland. In: Eggers, Maureen Maisha/Kilomba, Grada/Piesche, Peggy/Arndt, Susan (Hg.innen) (2009): Mythen. Masken. Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland. Münster: Unrast Verlag, 56 -72

Foucault, Michel (1992): Was ist Kritik? Berlin: Merve

Freudenschuss, Elisabeth (2011): SEX_inG, GENDER_inG, QUEER_inG DEVELOPMENT. Wissensbestände zu Sexualität und Geschlecht in der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel von HORIZONT3000-Vorbereitungsseminaren. Diplomarbeit, Universität Wien

Frey, Regina (2007a): Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Anforderungen aus Sicht des Genderdiskurses. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.innen) (2007): DIVERSITY OUTLOOKS. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT Verlag, 128 – 139

Frey, Regina (2007b): Für ein reflexives Verständnis von Geschlecht. Gender im Entwicklungsdiskurs. In: Frauensolidarität. 2007/2, 18-19

Frey, Regina (2007c): Gender und Gender Mainstreaming in der Entwicklungszusammenarbeit. Impulse für eine genderreflektierte und an Geschlechtergerechtigkeit orientierte Arbeit von Nichtregierungsorganisationen. Magdeburg: docupoint Verlag

Frey, Regina (2004): Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist...In: Netzwerk Gender Training (Hg.) (2004): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training, Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, 39 - 45

Frey, Regina (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und –praxis im internationalen Diskurs. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag

Gatrell, Caroline/Swan, Elaine (2008): Gender and Diversity in Management. A Concise Introduction. London: SAGE Publications Ltd.

Gubitzer, Luise (u.a.) (2008): Social Accountability. Gender Budgeting als Gleichstellungsstrategie in der EZA? Wien: Vidc

Hacker, Hanna (2012): Queer Entwickeln. Feministische und postkoloniale Analysen. Wien: Mandelbaum *kritik & utopie*

Hagemann-White, Carol (2011): Intersektionalität als theoretische Herausforderung für die Geschlechterforschung. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 20 - 33

Hanappi-Egger, Edeltraud (2004): Einführung in die Organisationstheorien unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.innen) (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien: Linde Verlag, 21 - 42

Haraway, Donna (1995): Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen. New York: Campus

Hardmeier, Sibylle/Vinz, Dagmar (2007): Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. In: Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. 01/2007, 23 – 33

hooks, bell (1981): Ain't I a Woman: Black women and feminism. Boston, Massachusetts: South End Press

Hofbauer, Johanne/Krell, Gertraude (2011): Intersektionalität und Diversity mit Bourdieu betrachtet. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 76 – 92

Hoogte, Liesbeth van der/Kingma, Koos (2004): Promoting cultural diversity and the rights of women: the dilemmas of 'intersectionality' for development organisations. In: Gender and Development, 12/1, 47 - 55

Kabeer, Naila (1994): Reversed Realities – Gender Hierarchies in Development Thought. London: Routledge.

Kahlert, Heike (2005): Beratung zur Emanzipation? Gender Mainstreaming unter dem Vorzeichen von New Public Management. In: Behning, Ute/Sauer, Birgit (Hg.innen) (2005): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 45 – 62

Kerner, Ina (1999): Feminismus, Entwicklungszusammenarbeit und Postkoloniale Kritik. Eine Analyse von Grundkonzepten des Gender-and-Development Ansatzes. Berliner Studien zur Politikwissenschaft 2. Münster: Lit Verlag

Klinger, Cornelia (2003): Ungleichheit in den Verhältnissen von Klasse, Rasse und Geschlecht. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.innen) (2003): Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II. Münster: Westfälisches Dampfboot, 14-48

Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg. innen) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 155 - 174

Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 133 - 153

Kutzner, Edelgard (2011): Diversity Management aus gleichstellungspolitischer Perspektive – das „Online-Tool Diversity“ als ein erster Interventionsschritt in Unternehmen. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 261 - 280

Lepperhoff, Julia (2009): Antidiskriminierungspolitik und Diversity Politics. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Lepperhoff, Julia/Scheele, Alexandra (Hg.innen) (2009): Feminismus: Kritik und Intervention. Münster: Westfälisches Dampfboot, 133 - 148

Lorber, Judith (2003): Gender-Paradoxien. 2. Auflage. Opladen: Leske + Budrich

Maral-Hanak, Irmi (2008): Gender Mainstreaming in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit – zur Etablierung frauenpolitischer Planungsinstrumente in Geberorganisationen. In: De Abreu Fialho Gomes, Bea (u.a.) (2008): Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Handlungsmuster und Interessen. Wien: Mandelbaum, 65 – 87

Meuser, Michael (2009): Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 95 - 109

Minh-Hà, Trinh T. (2010): Women Native Other. Postkolonialität und Feminismus schreiben. Wien/Berlin: Verlag Turia + Kant

Mohanty, Chandra Talpade (1984): Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses. In: boundary 2, 12/3, 333-358

Moser, Caroline (1993): Gender planning and development. Theory, practice and training. London: Routledge

Plantega, Dorine (2004): Gender, identity, and diversity: learning from insights gained in transformative gender training. In: Gender and Development, 12/1, 40 - 46

Purtschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In: Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft, 01/2007, 88 - 96

Riedmüller, Barbara/Vinz, Dagmar (2009): Diversity als Herausforderung für die Sozialpolitik. In: Andresen, Sünne//Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 65 – 78

Schmitz, Sigrid (2009): Gender und Diversity treffen Naturwissenschaften und Technik. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 175 - 190

Schröter, Susanne (2009): Gender und Diversität. Kulturwissenschaftliche und historische Annäherungen. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 79 - 94

Sauer, Birgit (2007): Diversity. Eine staats- und hegemonietheoretische Reflexion. In: Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft, 01/2007, 33 - 44

Sieben, Barbara/Bornheim, Nicole (2011): Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 93 - 110

Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 9 - 20

Smykalla, Sandra (2011): Gender und Diversity im Diskurs von Weiterbildung und Beratung – Ansatzpunkte für Perspektiven der Intersektionalität. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 231 - 244

Smykalla, Sandra (2010): Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Soiland, Tove (2009): Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In: Andresen, Sünne//Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 35 – 51

Soiland, Tove (2004): Gender. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.) (2004): Glossar der Gegenwart. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 97-104.

Squires, Judith (2007): Diversity Mainstreaming: Moving Beyond Technocratic and Additive Approaches. In: Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft, 01/2007, 45 – 56

Stein, Dwora/Koberwein, Isabel (2008): Gender und Diversity/Potenziale von Vielfalt nutzen, Chancengleichheit umsetzen. In: Appiano-Kugler, Iris/Kogoj, Traude (Hg.innen) (2008): Going Gender and Diversity. Ein Arbeitsbuch. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 139 - 144

Sweetman, Caroline (2004): Editorial. In: Gender and Development, 12/1, 2 - 8

Vedder, Günther (2009): Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In: Andresen, Sünne//Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.innen) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 111 – 131

Vinz, Dagmar (2011): Klasse und Geschlecht – eine umkämpfte Verbindung in Theorien zu Intersektionalität und Diversity. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.innen) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, 61 - 75

Voß, Eva (2007): Gender goes global. Der Entwicklungsfonds der Vereinten Nationen für Frauen und Gender Mainstreaming. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.

Wichterich, Christa (2009): gleich gleicher ungleich. Paradoxien und Perspektiven von Frauenrechten in der Globalisierung. Sulzbach/Taunus: Ulrike Helmer Verlag

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: transcript Verlag

Onlinequellen:

Ahmed, Sara/Swan, Elaine (2006): Introduction: Doing Diversity. Editorial of Special Issue of Policy Futures in Education on Doing Diversity in Education, 96 – 100. Online unter: http://www.worldwords.co.uk/pdf/validate.asp?j=pfie&vol=4&issue=2&year=2006&article=1_Introduction_PFIE_4_2_web [Zugriff: 28.05.2013]

Braunmühl, Claudia von (2011): Konferenzabschluss – Zusammenfassung. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 52 - 53. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Braunmühl, Claudia von (2000b): Mainstream – Malestream? Der Gender Ansatz in der Entwicklungspolitik. In: Iz3w – Blätter des Informationszentrums 3. Welt, 16 – 19. Online unter: https://www.iz3w.org/zeitschrift/dossiers/malestreaming/iz3w_gender.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Braunmühl, Claudia von (2000c): Der Weg zum Gender Ansatz. In: Feministisches Institut der Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.) (2000): Gender-Ansätze in der Nord – Süd – Arbeit. Online unter: http://www.glow-boell.de/media/de/txt_rubrik_1/Gender-Ansaetze_in_der_Nord-Sued-Arbeit.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (2005): Die Verbindung zwischen Gender(forschung) und Managing Diversity. Online unter: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp [Zugriff: 28.05.2013]

Bociek, Marta (2011): Berichterstattung Arbeitsgruppe 2. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 30. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Connell, Raewyn (2011): Roses from the South. Gender Theory on a world scale. Vortrag im Rahmen der Gender Studies. Universität Wien. Online unter: <http://stream.univie.ac.at/media/Genderforschung/GenderTalksConnell/Gendertalks-Connell-Short2?res=1024> [Zugriff: 28.05.2013]

Dreier, Katrin (2011): Berichterstattung Arbeitsgruppe 4. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 32 - 33. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Frey, Regina (2000): Begriffs- Konstruktionen. Zum theoretischen Subtext des entwicklungspolitischen Gender-Diskurses. In: Iz3w – Blätter des Informationszentrums 3. Welt, 6-9. Online unter: https://www.iz3w.org/zeitschrift/dossiers/malestreaming/iz3w_gender.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Gender Kompetenz Zentrum (2010): Gender Mainstreaming. Online unter: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming> [Zugriff: 28.05.2013]

Gürtner, Sabine (2011): Gender & Diversity – Kritische Diskussion von Konzepten in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 16 – 17. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Hankivsky, Olena (2005): Gender Mainstreaming vs. Diversity Mainstreaming: A Preliminary Examination of the Role and Transformative Potential of Feminist Theory. In: Canadian Journal of Political Science. 38/4. Online unter: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=364573> [Zugriff: 28.05.2013]

Haschemi, Elahe (2011): Feministisch-postkolonialistisch-kritische Betrachtung (westlicher) Gender & Diversity-Konzepte. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 17 – 20. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Iz3w (2000): Malestreaming gender? Geschlechterverhältnisse in der Entwicklungspolitik. Editorial. Blätter des Informationszentrums 3. Welt, 3-5. Online unter: https://www.iz3w.org/zeitschrift/dossiers/malestreaming/iz3w_gender.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Kerner, Ina (2000): Empowerment durch Geschlechterplanung? Postkoloniale Kritik am Genderansatz. In: Iz3w – Blätter des Informationszentrums 3. Welt, 10 – 14. Online unter: https://www.iz3w.org/zeitschrift/dossiers/malestreaming/iz3w_gender.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Krell, Gertraude (2004): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich. Online unter: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3838/ssoar-sub-2004-4-krell-managing_diversity_und_gender_mainstreaming.pdf?sequence=1 [Zugriff: 28.05.2013]

Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2008): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (Hg.innen) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 97 – 114. Online unter: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-9560-5_9 [Zugriff: 28.05.2013]

Kochendörfer-Lucius, Gudrun (2011): Eröffnung. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 10. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Longwe, Sara H. (1997): The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot. In: Development in Practice, 7/2, 148 – 156. Online unter: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09614529754611> [Zugriff: 28.05.2013]

Lorey, Isabell (2011): Gender & Diversity: Kritische Einführung in die Thematik mit Schwerpunkten auf postkoloniale Kritik. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 13 - 14. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

OEZA Leitlinien (2010): Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Online unter: http://www.entwicklung.at/uploads/media/LL_Gender_Mar2010_02.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Perko, Gudrun/Czollek, Leah Carola (2007): "Diversity" in außerökonomischen Kontexten: Bedingungen und Möglichkeiten der Umsetzung. In: Broden, Anne/Mecheril, Paul (Hrsg.): Re-Präsentationen. Dynamiken der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf. 161 – 180. Online unter: http://www.perko-profundus.de/pub/czollek_perko_diversity%5Bin_broden_mecheril%5D.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Pimminger, Irene (2005): Implementierung von Gender Mainstreaming Grundsätzliche Überlegungen und praktische Erfahrungen. Online unter: http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Materialsammlung/pimminger_vortrag_grundsatzliches_und_erfahrungen_zu_gm_2005.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Pühl, Katharina (2011): Programm und Ziele der Tagung. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 37 - 39. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Schauerhammer, Victoria (2011): Abstract - Workshop 5: Implementierung von Gender und Diversity Strategien. Tagung FU Berlin. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Abstract_Schauerhammer.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Schenk, Christian (2008): Diversity als Thema für Nichtregierungsorganisationen. Online unter: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1735.asp [Zugriff: 28.05.2013]

Schiederig, Katharina (2011): Berichterstattung Arbeitsgruppe 6. In: Tagungsdokument der GIZ, BMZ und der FU Berlin, Mai 2011, 37 - 39. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Dokumentation_Tagung_Gender_und_Diversity-Strategien.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Schöne, Helmar (2003): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht, FQS,4/2. Online unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/720/1559> [Zugriff: 28.05.2013]

Sancar, Annemarie (2011): Abstract - Entwicklungszusammenarbeit und Perspektiven postkolonialer Theorie. Workshop 5: Implementierung von Gender und Diversity-Strategien. Tagung FU Berlin. Online unter: http://www.master.fu-berlin.de/gediko/tagung2011/media/Abstract_Sancar.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Stiegler, Barbara (2004): Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen. In: Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung. Abteilung Arbeit und Sozialpolitik. Online unter: <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/02613.pdf> [Zugriff: 28.05.2013]

Squires, Judith (2003): Equality and Diversity: A New Equality Framework for Britain? London: School of Public Policy. Online unter: <http://65.54.113.26/Publication/13037950/equality-and-diversity-a-new-equality-framework-for-britain> [Zugriff: 28.05.2013]

Unmüßig, Barbara (2008): Nachdenken über Gender Mainstreaming. Bilanz eines radikalen gesellschaftspolitischen Konzepts zehn Jahre nach der Weltfrauenkonferenz in Peking. In: Heinrich Böll Stiftung. Berlin 2008. Online unter: <http://www.boell.de/downloads/GMS-Thesen-BU-FemmeGlobale.pdf> [Zugriff: 28.05.2013]

Velasco, Juan Carlos (2010): Deliberation/deliberative Demokratie. In: Sandkühler, Hans Jörg (Hg.) (2010): Enzyklopädie Philosophie. Online unter: http://www.academia.edu/813291/Deliberation_deliberative_Demokratie [Zugriff: 28.05.2013]

VENRO (2010): Gewusst wie – Gender in der Entwicklungszusammenarbeit. VENRO Gender Handbuch. Online unter: http://www.venro.org/fileadmin/redaktion/dokumente/Dokumente_2010/Publikationen/Maerz_2010/Gender_v05_WEB_150.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Wetterer, Angelika (2003): Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik? Online unter: http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03_2/Wetterer_Gender_Mainstreaming.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Yuval-Davis, Nira (1999): What is 'transversal politics'? Online unter: http://www.amielandmelburn.org.uk/collections/soundings/12_94.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

Internet-Seiten:

Charta der Vielfalt. Online unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/best-practice/portraits.html> [Zugriff: 28.05.2013]

Diversity-Online Befragungsinstrument. Online unter: <http://www.online-diversity.de/instrument/docs/form.pdf> [Zugriff: 28.05.2013]

Einladung. Gender Mainstreaming – Worthülse oder effektives Instrument für Chancengleichheit? Online unter: http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/Einladung-Gender-Mainstreaming_0423.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

EU. The „For Diversity. Against Discrimination.” Campaign. Online unter: http://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2008/10-Out/5years08_en.pdf [Zugriff: 28.05.2013]

FH Campus Wien. Gender und Diversity Management. Online unter: http://www.fh-campuswien.ac.at/service_einrichtungen/gender_diversity_management/ [Zugriff: 28.05.2013]

FU Berlin. Masterstudiengang Gender & Diversity. Online unter: <http://www.master.fu-berlin.de/gediko/> [Zugriff: 28.05.2013]

GLADT. Online unter: http://www.gladt.de/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=5 [Zugriff: 28.05.2013]

Hivos International. Online unter: <http://www.hivos.org/> [Zugriff: 28.05.2013]

Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V. Online unter: www.idm-diversity.org [Zugriff: 28.05.2013]

Online-Diversity Tool. Online unter: <http://www.online-diversity.de/> [Zugriff: 28.05.2013]

OXFAM Novib. Online unter: <http://www.oxfamnovib.nl/en-home.html> [Zugriff: 28.05.2013]

Monterrey Konsens. Online unter:
<http://www.un.org/esa/ffd/monterrey/MonterreyConsensus.pdf> [Zugriff: 28.05.2013]

WU Wien. Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement. Online unter:
<http://www.wu.ac.at/diversity> [Zugriff: 28.05.]

Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den gleichstellungspolitischen Strategien von Gender Mainstreaming und Diversity Management, im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit (EZA). Die zentrale Frage dieser Arbeit war, inwieweit das Konzept von Diversity (Management/Mainstreaming), innerhalb der entwicklungspolitischen Praxis, eine Erweiterung des Gender Mainstreaming Konzeptes darstellen kann? Um die von mir gestellte Fragestellung und das von mir gewählte Thema bearbeiten zu können, wurde eine theoretische Annäherung an den Gegenstand „Gender & Diversity“, auf Basis von Fachliteratur vorgenommen. Aufgrund der Tatsache, dass die Debatten um Gender und Diversity Strategien in der EZA noch relativ jung sind, vor allem im deutschsprachigen Raum, stammen meine Überlegungen zu diesem Themengebiet vorwiegend aus sogenannter „Grauer Literatur“. Des Weiteren wurden die gewonnenen Erkenntnisse zur Relevanz von Gender und Diversity im EZA Bereich, durch teilnehmende Beobachtung als aktive Teilnehmer_in an Workshops und Diskussionsrunden gewonnen.

Ausgehend von einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis von Geschlechtertheorien und Politiken der Chancengleichheit, stellt diese Arbeit die beiden Strategien Gender Mainstreaming und Diversity Management in ein Verhältnis zueinander und diskutiert die verschiedenen Positionen und Kontroversen um diese beiden Konzepte. Es wird dabei ein Fokus auf die Rolle der Kategorie Geschlecht im Kontext von Gleichstellungspolitiken gelegt. Gleichzeitig möchte ich hegemoniale Perspektiven und Machtstrukturen, innerhalb der Diskurse um Gender und Diversity, in einem globalen Kontext kritisch reflektieren. Die Arbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungsorganisationen ist geprägt von institutionellen Gleichstellungspolitiken, die sich oft vorrangig auf Frauenförderung beziehen. In der Programmarbeit sowie in den institutionellen Strukturen existieren verschiedene Ansätze bezüglich Genderaspekten nebeneinander. Ein gemeinsames Ziel sollte aber ein Ansatz sein, der die besonderen Bedürfnisse und sozialen, politischen und kulturellen Voraussetzungen von Individuen, vor allem in einem globalen Kontext, berücksichtigen kann.

Die derzeitige Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit ist mit der Forderung nach Diversity-orientierten Strategien der Genderpolitiken konfrontiert. Gender Mainstreaming Strategien sollen ersetzt bzw. ergänzt werden, durch Diversity Management Maßnahmen. Größeres Potential, bezüglich der Erreichung von Gleichstellung, wird Diversity Management zugeschrieben, da die Berücksichtigung verschiedener Diversitätskategorien den heutigen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Bedingungen besser Rechnung tragen

kann, als die alleinige Fokussierung auf Geschlecht. Das Konzept von Diversity beinhaltet zwar immer noch die Kategorie Gender, erweitert sie aber um Komponenten wie „Race“, Klasse, Sexualität, Alter etc. Der Diversity Ansatz steht für eine modernisierte Gleichstellungspolitik, welche den Gender Mainstreaming Ansatz mehr und mehr ersetzen soll. Dies wird im Hinblick auf mögliche Einschränkungen von Ressourcen, Einfluss und Wirksamkeit, sowie bereits erreichter Standards von Gleichstellungs- und genderbezogenen Antidiskriminierungsarbeit, von der genderorientierten Seite kritisiert.

Abstract

This thesis deals with the equal opportunities strategies of gender mainstreaming and diversity management in the context of international development. The key research question posed is to what extent diversity management or mainstreaming can be seen as an alternative approach to gender mainstreaming in development practice. The thesis explores which conceptual problems are associated with the concepts of gender mainstreaming and diversity management from a postcolonial and gender perspective. Starting from a problematisation of the concepts of “gender” and “diversity”, equal opportunities strategies are critically examined. The discussions and debates around the implementation of diversity management or mainstreaming into the development practices are relatively young, especially in the German context. Therefore workshops and panel discussions were essential to understand the newest developments in this field.

One of the main finding of this thesis is the problematic dualistic conceptualisation of gender mainstreaming and diversity strategies. However, the division of gender into “sex” and “gender” and therefore the heteronormativity of both strategies is central to the conceptualisation of the equal opportunities strategies. Thus, standardized conceptions of heterosexuality as well as binary conceptions of gender continue to be dominant and are rarely explicitly challenged in the work and the strategies of development cooperation organizations. The equal opportunity work of governmental and non-governmental development organisations is still dominated by supporting especially women and their role in society. The broader contexts of gender relations are mostly ignored.

In the light of postcolonial criticism and a growing awareness of multiple links between inequality dimensions, further perspectives and challenges for the international development work is also considered. In this context, gender mainstreaming is challenged by “modern” diversity management. Diversity management or mainstreaming is seen to be more comprehensive than gender mainstreaming strategies because it is possible to include several other dimensions of inequality besides the gender category. This leads to a range of criticism especially formulated by feminists working in the field of gender equality politics. One of the main concerns are the fear of the reduction of resources (especially for women related projects), the loss of influence and effectiveness as well the loss of already reached successes in the field of gender equality and antidiscrimination work.

Lebenslauf

Name: Stadelmann
Vorname: Angelika
Geburtstag: 01.03.1985
Geburtsort: Dornbirn
Wohnort: Wien

Ausbildungsweg

2005 - heute: Studium des interdisziplinären Studienganges Internationale Entwicklung an der Universität Wien
2006 - 2011: Studium der Politikwissenschaften an der Universität Wien: Abschluss BA
SoSe 2008: Auslandssemester, im Zuge des Erasmusprogrammes, an der „Universidad de Sevilla“
2005: 3monatiger Aufenthalt in Barcelona – Besuch einer Sprachschule (4 Wochen)
1999 – 2004: Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe in Rankweil
Abschluss der Matura im Juni 2004
1995 – 1999: Hauptschule Baumgarten Dornbirn
1991 – 1995: Volksschule Schoren Dornbirn

Studienrelevante Berufserfahrung:

April 2010 – heute: Wissenschaftliche Mitarbeiter_in bei Helioz Research & Development
Febr. – Mai 2010: Praktikum bei der Gemeinnützigen Entwicklungszusammenarbeit (GEZA)
WiSe 2007: 4monatiges Ausbildungspraktikum bei „Radio Afrika – Verein zur Verbesserung der europäisch-afrikanischen Beziehungen“ - Moderationstechnik und Beitragsgestaltung

Sprachen:

Englisch in Wort und Schrift
Grundkenntnisse in Französisch
Spanisch in Wort und Schrift