

Diversity-Kompetenz



Die Sozialwissenschaftlerin **Anne-Gela Oppermann** arbeitet als Beraterin, Trainerin und Moderatorin in den Bereichen Diversity und Personalmanagement. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte ist die Begleitung von Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen bei der Implementierung von Diversity. Ehrenamtlich ist sie als Vorstand im Verein Eine Welt der Vielfalt e.V. engagiert.

SCHLÜSSELQUALIFIKATION FÜR EINE WERTSCHÄTZENDE ORGANISATIONS-KULTUR

Anne-Gela Oppermann

Zusammenfassung

Damit Organisationen wertschätzend mit Vielfalt umgehen können, benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte Diversity-Kompetenz. Sie setzt sich aus den drei unabdingbaren Determinanten „Diversity-Wollen“, „Diversity-Wissen“ und „Diversity-Können“ zusammen. Damit Diversity-Kompetenz nicht inhaltslos und abstrakt bleibt, ist ein Bezug zu den Hauptdiskriminierungsgründen, den Diversity-Kerndimensionen¹ erforderlich. Je nach Stelle und Position in der Organisation ist eine unterschiedliche Ausprägung von Diversity-Kompetenz sinnvoll. Es ist eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, den Auf- und Ausbau dieser Fähigkeiten zu unterstützen.

Wie kann Diversity Management (DIM) wirksam und nachhaltig in Organisationen implementiert werden? Zweifellos kommt es hierbei im Wesentlichen auf die Fähigkeiten der beteiligten Akteur_innen und ihren zielführenden Einsatz an. Als Schlüsselqualifikation für Diversity Management gilt die Diversity-Kompetenz, die auch in Prozessen der Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung berücksichtigt wird. Der Begriff ist allerdings recht abstrakt und in der Umsetzung schwer zu operationalisieren. Im Folgenden wird der Frage nach-

gegangen, was genau Diversity-Kompetenz bedeutet und wie Diversity-Kompetenz in Personalprozessen in Organisationen praktisch angewendet werden kann.

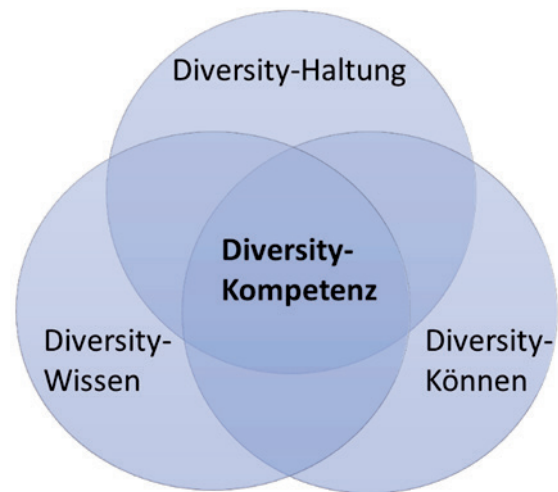
Mitarbeiterkompetenzen – Steuerungsinstrument zur strategischen Ausrichtung einer Organisation

In der Personalwirtschaft werden Kompetenzen, das heißt Fähigkeiten und Fertigkeiten (lat. *competentia* = Eignung, *competere* = zu etwas fähig sein), in der betrieblichen Praxis definiert, um das Handeln der Mitarbeitenden und Führungskräfte auf die Ziele einer Organisation auszurichten. Die für die jeweiligen Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen werden in Stellen- und Anforderungsprofilen festgelegt, die dann die Basis für die Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung bilden. Kompetenzen sind kein Selbstzweck, sondern „im Handeln aktualisierbare Handlungsoptionen“², die im Arbeitsalltag zu guten Ergebnissen („Performanz“) führen sollen. Ebenso wichtig wie die Kompetenzen sind daher Erwartungen und Ziele, die für die jeweiligen Positionen definiert werden müssen. Ob diese Ziele erreicht werden können, hängt allerdings nicht nur von den jeweiligen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ab, sondern auch maßgeblich von den Rahmenbedingungen in einer Organisation (u. a. Ressourcenausstattung, Führung und Teamkonstellation). Diversity-Kompetenz entfaltet nur eine begrenzte Wirkung, wenn die Organisation nicht entsprechende Diversity-Ziele vereinbart und die dafür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt.

¹ Sexuelle Orientierung, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, ethnische Herkunft/Hautfarbe, sozialer Status/soziale Herkunft

² s. Florian Schramm, Michael Schlese (2011): Diversity-Kompetenz in KMU – ein Mosaikstein nachhaltigen Managements? In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln, 2011

Damit aus Kompetenzen Handlungen im Arbeitsalltag werden können, sind drei Typen von Determinanten erforderlich: Determinanten, die sich auf das Wissen einer Person, solche, die sich auf das Können einer Person und Kompetenzen, die sich auf die Einstellung oder Haltung einer Person beziehen.³ Nur im Zusammenwirken dieser drei Determinanten wird das gewünschte Ergebnis erreicht. Zum Beispiel kann eine Person ein großes Diversity-Wissen haben und sie möchte dies auch umsetzen, ist aber mangels persönlicher Eigenschaften nicht in der Lage dazu. Oder eine Person hat ein hohes Diversity-Wissen, ist auch in der Lage es umzusetzen, hat aber nicht die Absicht dies zu tun. Ebenso nützt es wenig, von Diversity überzeugt zu sein und als Person dazu in der Lage zu sein, aber nicht zu wissen, worum es eigentlich geht.



Klassischerweise wird im Personalwesen zwischen Fachkompetenzen („hard-skills“) und Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Selbstkompetenzen („soft-skills“) unterschieden. „Fachkompetenz“ hat eine große Schnittmenge mit dem Bereich „Wissen“. Die Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen haben eine große Schnittmenge mit dem Bereich „Können“. Sie beinhalten zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungskompetenz, strategische Kompetenz u. a. m. Es gibt inzwischen eine Fülle von „Kompetenzkatalogen“⁴, die unterschiedlichen Managementkonzepten folgen. Sie werden immer wieder erweitert und verändert.

Welche Kompetenzen für welche Positionen in einer Organisation erforderlich sind, ist einem kontinuierlichen Wandel unterworfen und folgt der jeweiligen strategischen Ausrichtung und Zielsetzung einer Organisation.

Bestandteile von Diversity-Kompetenz

Die Diversity-Kompetenz leitet sich vom Ziel des Diversity Managements ab. Diversity Management ist die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt auf der Organisationsebene. Gezielte Maßnahmen sollen bewirken, dass sich alle Mitarbeitenden mit ihren Potenzialen einbringen können und dadurch ein wechselseitiger Nutzen entsteht. Diversity wirkt nach Innen (vielfältige, diversitykompetente Belegschaft und gegenseitige Wertschätzung) und nach Außen (Produkte/Dienstleistungen für vielfältige Kund_innen/Bürger_innen). Für ein erfolgreiches Diversity Management ist es erforderlich, bestehende strukturelle Benachteiligungen (Diskriminierung) von Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften zu berücksichtigen und abzubauen und Privilegien kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise haben Bewerber_innen aufgrund eines als ausländisch wahrge-

3 s. Andreas Blank, Dr. Harry Christ, Dr. Karl-Heinrich Schneider (Hrsg.): Personalwirtschaft, Köln 2012

4 s. z. B. Gabriele Wilk „Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile“, München 2011

nommen Namens trotz gleicher Qualifikation nachweislich schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.⁵ Diversity-Kompetenz ermöglicht es, aktiv gegen diese Benachteiligung vorzugehen, indem dieser Sachverhalt bewusst gemacht und die Auswahlverfahren entsprechend angepasst werden. Arbeitgeber_innen haben davon auch einen wirtschaftlichen Vorteil, da sie mehr qualifizierte Bewerber_innen erreichen.

Grundlegende Elemente von Diversity-Kompetenz sind:

Einstellung/Haltung

- Eine grundsätzlich wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber allen Menschen (Gleichwertigkeit der Menschen, Menschenwürde, Menschenrechte)
- Anerkennung, dass Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften diskriminiert bzw. privilegiert werden
- Der Wille und die Bereitschaft sich für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung aktiv einzusetzen

Wissen

- Wissen über die Diskriminierung und die Privilegierung von Menschen aufgrund bestimmter zugeschriebener und/oder tatsächlicher Eigenschaften
- Wissen über die Entstehung und die Wirkungsweisen von Vorurteilen, Diskriminierung und Privilegierung im gesellschaftlichen Kontext
- Wissen über die Lebens- und Arbeitssituation benachteiligter Gruppen
- Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Gleichstellungsgesetze, Menschenrechte, Ausländerrecht, etc.)

- Wissen über Strategien und Handlungsmöglichkeiten in der Umsetzung von Diversity Management

Können

- Fähigkeit zur Selbstreflexion in Hinblick auf die eigene Sozialisation/Prägung (eigene Vorurteile, Diskriminierungs- und Privilegierungserfahrungen)
- Sensibilität für Diskriminierungen und Privilegierungen und ihre Wirkung
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Fähigkeit zu wertschätzendem und respektvollem Umgang
- Empathiefähigkeit
- Kommunikative Fähigkeiten (Sprachen, Kommunikationsstile, Wahrnehmung)
- Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Konflikten
- Kooperations-, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit
- Offenheit für und Interesse an Menschen, die als „anders“ wahrgenommen werden
- Aushalten von Ungewissheit und wahrgenommener Fremdheit (Ambiguitätstoleranz)

Diversity-Kompetenzen im Hinblick auf die Diversity-Kerndimensionen

Ein umfassendes und ganzheitliches Diversity Management geht über die allgemeine Wertschätzung von Vielfalt hinaus und beinhaltet mindestens die konkrete Berücksichtigung der sieben Diversity-Kerndimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Hautfarbe, Lebensalter, Behinderung, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität⁶ und soziale Herkunft / sozialer Status. Ohne diese Fundierung auf reale Diskriminierungstatbestände bleibt die Diversity-Kompetenz abstrakt und inhaltslos.

5 s. u. a. Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hrsg): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt, Berlin 2014

6 s. die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aufgeführten Diskriminierungsgründe

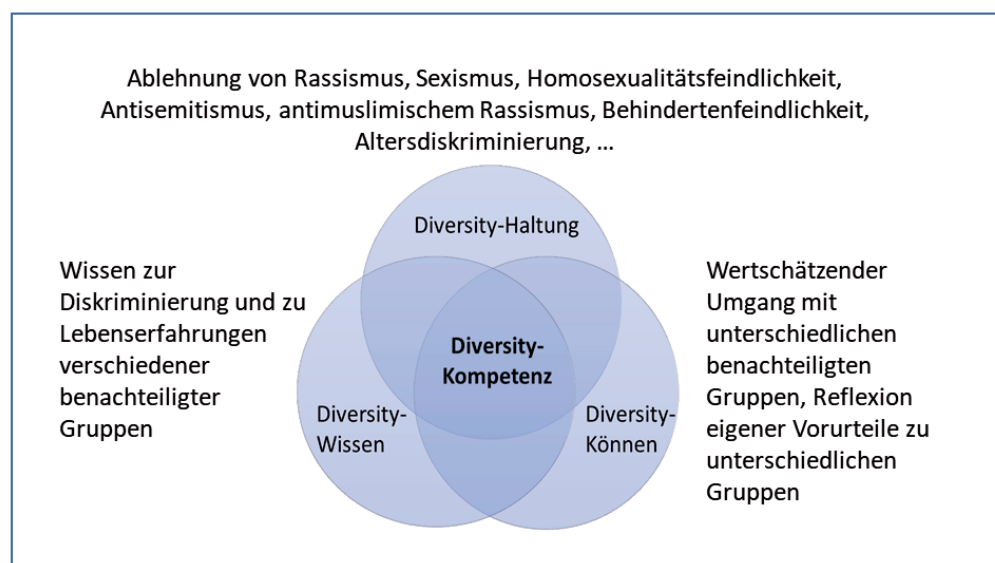
Lange vor der Einführung des Diversity-Konzepts wurde im Rahmen des „Gender-Mainstreamings“ die **Gender-Kompetenz** definiert. Sie beinhaltet u. a. eine Reflexion der eigenen Geschlechterrolle, Kenntnisse zur Geschichte und aktuellen Situation von Diskriminierungen und Privilegierungen aufgrund des zugeschriebenen und/oder tatsächlichen Geschlechts und Wissen über erfolgreiche Strategien zur Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit. Spezifisches Wissen ist zur Lebens- und Arbeitssituation und Benachteiligung unter anderem von Frauen, Trans-Personen und intergeschlechtlichen Menschen erforderlich.

Mit der immer klarer sichtbaren Entwicklung der BRD zu einem Einwanderungsland wurde seit den 1990er-Jahren das Konzept der „Interkulturellen Öffnung“ entwickelt, das auch den Aspekt der Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft und teilweise aufgrund der Hautfarbe und der Religion und Weltanschauung beinhaltet. Produkte und Dienstleistungen – insbesondere der öffentlichen Daseinsvorsorge (z. B. öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Bildung, soziale Dienste) – sollen stärker auf den bisher vernachlässigten Bedarf von Bürger_innen unterschiedlicher kultureller Herkunft aus-

gerichtet werden. Die hierfür erforderliche **Interkulturelle Kompetenz** stammt ursprünglich aus dem Bereich der internationalen Zusammenarbeit. Wesentliche Elemente sind Offenheit, Perspektivwechsel, Ambiguitätstoleranz, kommunikative Fähigkeiten (z. B. Sprachen) und Kenntnisse verschiedener Kulturen. Ergänzend sind Kenntnisse zur spezifischen Geschichte und zu Formen der Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft und Hautfarbe sowie Religion und Weltanschauung erforderlich (z. B. Rassismus, Antisemitismus, antimuslimischer Rassismus, Antiziganismus).

Weitere dimensionsspezifische Diversity-Kompetenzen sind in der Entwicklung. Zur Verwirklichung der Inklusion von Menschen mit und ohne Behinderung wurde das Disability-Mainstreaming eingeführt und die **Inklusionskompetenz** definiert.⁷ Weitere Gleichstellungsstrategien wie z. B. Initiativen zur sexuellen Vielfalt oder Aktivitäten zum Abbau von Diskriminierung aufgrund des Lebensalters oder der sozialen Herkunft haben noch keine entsprechenden Kompetenzen hervorgebracht. Dennoch sind diese Kompetenzen ebenfalls als integrale Bestandteile der Diversity-Kompetenz zu berücksichtigen.

Diversity-Kompetenz im Hinblick auf die Diversity-Kerndimensionen *



* Sex. Orientierung, Lebensalter, Behinderung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, ethn. Herkunft/Hautfarbe, Soz. Status/Soz. Herkunft

7 s. z. B. das aktuelle Forschungsprojekt „Inklusionskompetenz in Kitas“ der EH Freiburg und der Universität Paderborn <https://www.eh-freiburg.de/news-detail/inklusionskompetenz-in-kitas-erweitern/654> (letzter Zugriff: 26.4.2018)

Welche Diversity-Kompetenzen sind für welche Positionen notwendig und sinnvoll?

Diversity-Kompetenz ist komplex und dennoch nur eine unter vielen weiteren Fach- und Sozialkompetenzen in der Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung. In einem ersten Schritt sollte daher – wie bei anderen Kompetenzen auch – definiert werden, welches Maß und welche Ausprägung von Diversity-Kompetenz für welche Position erforderlich ist. Mindeststandards wie ein wertschätzender Umgang und eine respektvolle Haltung allen Menschen gegenüber sollten für alle Positionen gleichermaßen festgelegt werden.

Mit zunehmender Führungsverantwortung steigen die Anforderungen kontinuierlich. Die Wahrnehmung von Personalverantwortung verpflichtet zur Umsetzung von Diversity im eigenen Team und in der Personalauswahl. Der höhere Gestaltungsspielraum auf diesen Positionen beinhaltet zudem eine aktive Rolle in der Umsetzung von Diversity in der Organisation. Welche Art und Tiefe von Diversity-Wissen notwendig ist, hängt vom jeweiligen Fachbereich ab. In der Öffentlichkeitsarbeit steht beispielsweise eine diversityorientierte Außenkommunikation im Vordergrund, während in der Produktentwicklung das Augenmerk darauf liegt, die Bedürfnisse vielfältiger Kund_innen zu erfassen und umzusetzen.

Die Personalabteilung hat eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Diversity, daher ist auch hier ein höheres Maß an Diversity-Kompetenz erforderlich. Im Umgang mit der Belegschaft wie auch mit Bewerber_innen ist eine hohe Selbstreflexion, Sensibilität und Offenheit sowie Wissen über diskriminierungsfreie Personalauswahl und -führung erforderlich.

Mitarbeitende mit intensivem Außenkontakt (insbesondere Dienstleister_innen im öffentlichen/sozialen Bereich) sind beson-

ders gefordert, auf die vielfältigen Kund_innen und Bürger_innen angemessen einzugehen. Sozialkompetenzen und Wissen über die Lebens- und Arbeitssituation sowie Kenntnisse zu Diskriminierungserfahrungen verschiedener Gruppen von Bürger_innen sind hier unabdingbar.

Personen, die direkt Menschen mit Diskriminierungserfahrungen beraten (z. B. Beratungsstellen im Diskriminierungsfall, soziale und therapeutische Tätigkeiten, Betriebs- und Personalräte) brauchen ein differenziertes Wissen über die Wirkung von Diskriminierung und die Fähigkeit zur Sensibilität, Empathie, Perspektivwechsel und zu wertschätzender Kommunikation.

Ein besonders hohes Maß an Diversity-Kompetenz ist bei den Positionen zu erwarten, die auf übergeordneter Ebene für die Umsetzung von Diversity Management in der Organisation zuständig sind (Diversity-Beauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte etc.). Neben den oben genannten grundlegenden Elementen kann erwartet werden, dass zu allen Kerndimensionen und deren Zusammenwirken (Intersektionalität) mindestens Grundlagenkenntnisse vorhanden sind. Kenntnisse und Fähigkeiten im Management von Veränderungsprojekten sind bei Diversity-Beauftragten etc. von besonderer Bedeutung, da diese in der Rolle sind, ihr Umfeld und insbesondere Führungskräfte von Diversity Management zu überzeugen und Widerstände zu überwinden.

Diversity-Kompetenz prüfen und aufbauen

Diversity-Kompetenz wird zunehmend als eine Schlüsselqualifikation in Stellen- und Anforderungsprofile aufgenommen. Personalabteilungen und Führungskräfte können sich zur Vorbereitung der Bewerbungsverfahren an Handreichungen⁸ zum Prüfen von Diversity-Kompetenz orientieren. Die dort aufgeführten Fragestellungen können auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst

8 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen, Januar 2015

und ergänzt werden. In bestimmten Kontexten kann der englische Diversity-Begriff auf Bewerber_innen abschreckend wirken und sollte ggfs. umschrieben werden (z. B. „wertschätzender und respektvoller Umgang/Haltung“).

Im Gegensatz zu anderen allgemein verbreiteten Kompetenzen wie z. B. kommunikative Kompetenzen, Teamfähigkeit oder Führungskompetenzen wissen Bewerber_innen zudem häufig nicht, was genau mit Diversity-Kompetenz gemeint ist und was von ihnen erwartet wird. Die Vermittlung von Diversity-Kompetenz ist noch kein Standardbestandteil von Ausbildungen und der Lehre an Hochschulen. Auch in Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen und in öffentlichen Verwaltungen wird Diversity-Kompetenz allenfalls in Teilen gefordert und geschult.

Es ist daher die Aufgabe der Personalentwicklung Diversity-Kompetenz sowohl bei Neueinstellten als auch bei den bereits länger beschäftigten Mitarbeitenden und Führungskräften aufzubauen. Geeignet sind hierfür u. a. Diversity-Grundlagentrainings zur Wissensvermittlung und zur Sensibilisierung, der Besuch von Veranstaltungen und Konferenzen (insbesondere mit Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen, die die Perspektive benachteiligter Gruppen vertreten), die Nutzung von Social-Media-Angeboten, Sachbücher und Romane/Filme. Vernetzung und Dialog sind

geeignet, Diversity-Wissen zu erlangen, die eigene Haltung zu hinterfragen und Perspektivwechsel zu üben.

Die Erfahrung mit anderen Kompetenzen (z. B. Führungskompetenz) hat gezeigt, dass „Wissen“ aufgebaut und „Können“ (bedingt) geschult werden kann. Im Bereich der „Einstellung/Haltung“ sind die Einflussmöglichkeiten jedoch gering. Es sollte also in Bewerbungsverfahren ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, die Haltung zu Diversity und Diskriminierung zu prüfen. Wenn es einen Willen und die Bereitschaft gibt, sich für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung aktiv einzusetzen, können andere Bereiche der Diversity-Kompetenz sukzessive aufgebaut und damit Diversity erfolgreich in der Organisation umgesetzt werden.

Literatur

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Vielfalt wahrnehmen – Umgang mit Vielfalt lernen – Was ist Diversity-Kompetenz. (letzter Zugriff: 26.03.2018)

<http://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-wahrnehmen/>

Aliyeh Yegane Arani: Diversity-Kompetenz: Chance und Herausforderung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin, November 2013 (letzter Zugriff: 26.04.2018)

http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/_migrated/tx_commerce/Diversity_Kompetenz_Chance_und_Herausforderung_f_Rechtsanwaeltinnen_und_Rechtsanwaelte.pdf

Anne-Gela Oppermann: Diversity Management in der Kanzlei. Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin, April 2014 (letzter Zugriff: 26.04.2018)

http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/_migrated/tx_commerce/Handreichung_Diversity_Management_in_der_Kanzlei.pdf

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Berlin, Januar 2015 (letzter Zugriff: 26.4.2018)

http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Leitfaden_Diversity_Mainstreaming_fuer_Verwaltungen_20140527.html

Florian Schramm, Michael Schlese (2011): Diversity-Kompetenz in KMU – ein Mosaikstein nachhaltigen Managements? In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln, 2011

Susanne Dreas, Daniela Rastetter: Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In: P. Genkova, T. Ringeisen (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden, 2016

Aktikel aus: „Diversity gelungen gestalten - Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt“; Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung, Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS) und Eine Welt der Vielfalt e.V. (HG), Berlin, Juni 2018