



Ramzi Fatfouta

DAS DIVERSITY TOOLBOOK

**33 praxiserprobte Werkzeuge
für gelebte Vielfalt am Arbeitsplatz**

**Inklusive digitaler
Zusatzmaterialien
und zahl-
reicher Tools
renommierter
Diversity-Expert:innen**



GABAL

Ramzi Fatfouta

DAS DIVERSITY TOOLBOOK

33 praxiserprobte Werkzeuge
für gelebte Vielfalt am Arbeitsplatz

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-255-5

Lektorat: Doreen Fröhlich, Chemnitz

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Autorenfoto: Ivo Wilhelm

Satz und Layout: ZeroSoft, Timisoara

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10, D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/gabalbuecher

www.x.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

PEFC/04-31-2251

Inhalt

Digitale Zusatzinhalte zum Buch	8
Ein paar Worte vorweg: Vom „Anti-Woke“-Kurs zur gelebten Vielfalt	9
Disruptive Diversity! Warum wir jetzt ein neues Verständnis von Vielfalt brauchen.....	13
Wie es zu diesem Buch kam	17
Schon bemerkt? So sieht inklusive Sprache hier aus	20
Was mit diesem Buch erreicht werden soll.....	21
Für wen dieses Buch gedacht ist	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23

Teil 1. Diversity Jump In!

Diversity Basics: Wer ist eigentlich diese „Diversity“, und wie kann man sie managen?.....	29
Die fünf Axiome der Diversity-Arbeit: Von Charity zu Change.....	40
WANTED! Was Diversity-Manager:innen von morgen können müssen	47
Das 3-I-Modell: Ein Rahmenwerk für die Diversity-Arbeit der Zukunft	58

Teil 2. Inner Work: Die persönliche Ebene

Me, myself and I: Durch Selbstreflexion die Diversity-Kompetenz ausbauen.....	69
Tool 1: Komfortzonen-Checker.....	71
Tool 2: SensAbility-Kompass	74
Tool 3: Empathie-Skala.....	77

Biografiearbeit: Mit der eigenen Geschichte die persönliche Vielfalt entdecken	80
Tool 4: Cultural Tree	82
Tool 5: Social Identity Wheel	86
Tool 6: Diversity Profile	89
Mindfulness: Über Achtsamkeitsübungen zu einer unvoreingenommenen Haltung gelangen.....	92
Tool 7: Body Scan	94
Tool 8: Loving Kindness Meditation	97
Tool 9: Mindful Attention	100
Debias yourself! Durch Selbstbeobachtung eigene Vorurteile hinterfragen.....	103
Tool 10: Implicit Bias Test.....	105
Tool 11: Stereotype Content Model.....	108
Tool 12: Bias Journaling.....	111
Think outside the box: Vielfältige Sichtweisen für mehr Offenheit und Empathie	114
Tool 13: Walk in my Shoes	116
Tool 14: Circle of Viewpoints.....	119
Tool 15: Diversity Empathy Map.....	123

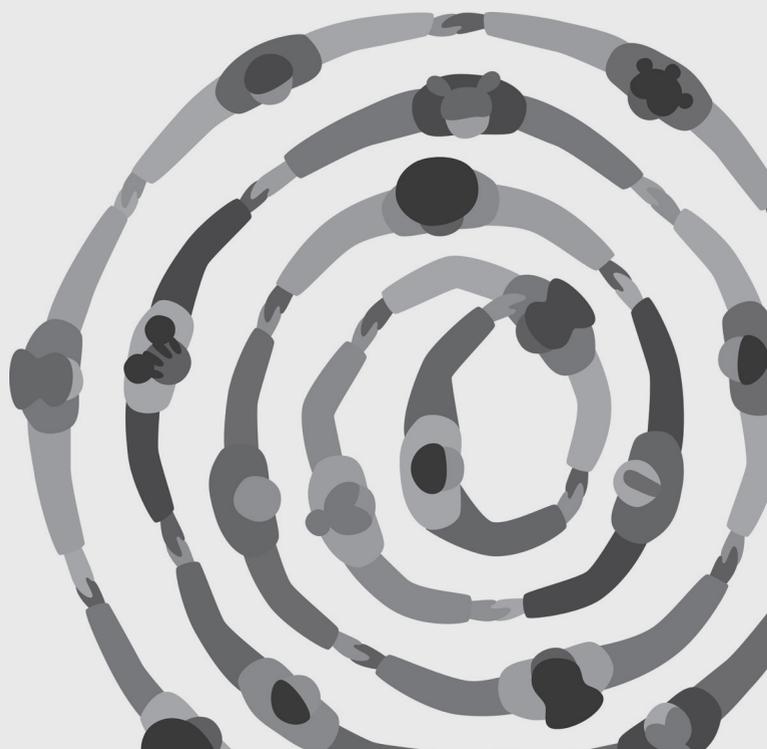
Teil 3. Interpersonal Work: Die zwischenmenschliche Ebene

Let's talk about it: Durch Dialog und Kommunikation Verständnis fördern	132
Tool 16: Antirassistische Gespräche führen.....	132
Tool 17: Die Schneeflocke.....	136
Tool 18: Psychologische Gesprächskompetenz to go	140
Shift your view: Mit Empathie und Perspektivwechsel neue Impulse zulassen	145
Tool 19: 50 Fakten über mich	145
Tool 20: Changing your perspective.....	149
Tool 21: Circle Way.....	153

Tool 22: Empathie-Energizer	156
Stand up for others: Durch Allyship und Empowerment Unterstützung sichtbar machen	159
Tool 23: Allyship-Entwicklungscompass	159
Tool 24: Employee Experience Storybook	163
Tool 25: EmpowerMap	169
Tool 26: Equality Key	174
Tool 27: Strengths Spotlight	178
We all matter: Mit Inklusion und Zugehörigkeit die psychologische Sicherheit stärken.....	182
Tool 28: Hopes and Fears	182
Tool 29: Safe-Space-Indikator	186
Tool 30: The Belonging Circle.....	190
Face the facts: Über Macht, Privilegien und Ungleichheit aufklären	194
Tool 31: Mann macht das halt so!	194
Tool 32: Privilegien-Kaufhaus	199
Tool 33: Unmasking Microaggressions.....	203
Nachwort	208
Danke, thank you, merci, dziękuję und shukran!.....	211
Endnoten	213
Der Autor	219

TEIL 1

Diversity Jump In!



Wenn man einmal die Grenzen überschritten hat, gibt es keine Grenzen mehr.

ALPHONSE ALLAIS (1854–1905)

Im Disney-Film *Jump In!* aus dem Jahre 2007 dreht sich alles um den aufstrebenden Boxer Isadore „Izzy“ Daniels, der vor einer wichtigen Lebensentscheidung steht: Soll er sich dem Druck seines Vaters, der früher ebenfalls Boxer war, beugen und dem vorgezeichneten Weg folgen – oder sich in ein für ihn völlig neues und unerwartetes Abenteuer stürzen?⁹ Izzy entscheidet sich für Letzteres. Statt im Boxring zu bleiben, wagt er im wahrsten Sinne des Wortes den Sprung in die Welt des Double Dutch, einer speziellen Form des Seilspringens, die für ihn und viele andere Jungen seines Alters als „uncool“ gilt. Obwohl er anfangs von den Mädchen im Double-Dutch-Team überredet wird, sie nur vorübergehend zu unterstützen, entdeckt er eine unerwartete Leidenschaft für diesen Sport. Was auf den ersten Blick wie eine unbedeutende Jugendflause wirken mag, ist ein mutiger Schritt in Richtung Selbstverwirklichung.

Izzy trainiert sehr hart und lernt, dass wahre Stärke nicht darin besteht, das zu tun, was andere von einem erwarten, sondern darin, seine eigenen Interessen zu verfolgen – auch dann, wenn diese nicht den familiären Erwartungen oder gesellschaftlichen Konventionen entsprechen. Im Laufe des Films zeigt sich, dass es in der Welt des Double Dutch nicht nur um die sportliche Leistung geht, sondern auch um Werte wie Zugehörigkeit, Teamgeist und das Überwinden von Vorurteilen. Izzy erkennt außerdem, dass ihm seine Leidenschaft für das Seilspringen nicht nur Spaß bringt, sondern ihn auch lehrt, selbstbewusst zu sich zu stehen und die Vielfalt seiner eigenen Talente anzuerkennen und zu schätzen. Am Ende des Films gelingt es dem jungen Mann, an den Double-Dutch-Meisterschaften teilzunehmen, bei denen er gemeinsam mit seinem Team nicht nur den ersten Platz erringt, sondern auch die Anerkennung seines Vaters, der seine Entscheidung zunächst kritisierte.

Sie fragen sich womöglich, was dieser Disney-Film mit Diversity zu tun hat. Streng genommen sehr viel, denn genau um dieses beherzte

Jump In! (engl., reinspringen) geht es auch in der Diversity-Arbeit. Der Sprung ist nicht immer leicht und auch nicht immer angenehm. Vielfalt bedeutet in erster Linie, sich auf Unbekanntes einzulassen, vermeintliche „Normen“ intersektional (d. h. unter Berücksichtigung sich überlappender Diskriminierungsformen) und machtkritisch zu hinterfragen und den Mut zu haben, neue Wege zu gehen. So, wie Izzy lernt, dass Erfüllung nicht immer innerhalb – oft sogar außerhalb – der Komfortzone liegt, fordert uns auch die Auseinandersetzung mit Vielfalt dazu auf, traditionelle Sichtweisen zu überwinden und einen bzw. mehrere Perspektivwechsel vorzunehmen. In diesem Sinne möchte ich Sie im Folgenden dazu einladen, mit Anlauf in die Welt der Vielfalt „hineinzuspringen“. Denn genau wie beim Double Dutch, bei dem zwei Seile gleichzeitig geschwungen werden, kommt es auch bei Diversity auf die Entschlossenheit an, den ersten Sprung zu wagen – und sich nicht zu verheddern.

Diversity Basics: Wer ist eigentlich diese „Diversity“, und wie kann man sie managen?

Aus dem Englischen übersetzt bedeutet Diversity zunächst einmal Diversität bzw. Vielfalt, wobei mit diesen Begrifflichkeiten noch immer nicht ganz klar ist, was genau gemeint ist. Jeder Mensch ist auf seine Art vielfältig, sodass es zielführender erscheint, sich mit der Auslegung von Diversität zu befassen. Denn Vielfalt kann streng genommen verschieden konstruiert werden – als Trennung, als Unterschiedlichkeit oder als Ungleichheit.¹⁰ Diese drei Dimensionen lassen sich wiederum entlang eines Minimal-Maximal-Kontinuums betrachten (mehr dazu gleich weiter unten). Sie merken schon, die Nuancen sind fein, und das Gemeinsame oder Verbindende gerät zunächst in den Hintergrund. Das bedeutet jedoch nicht, dass Diversity auf eine reine Differenzbetrachtung reduziert werden soll. Lassen Sie mich die jeweiligen Auslegungsarten anhand eines Beispiels veranschaulichen, bei dem der Einfachheit halber verschiedene Teamkonstellationen betrachtet werden.

Vielfalt als Trennung. Vielfalt als Trennung betrachtet die Stärke der Abgrenzung zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Dies lässt sich gut am Beispiel der Meinungsvielfalt verdeutlichen, die sehr häufig in einem Team besteht. Minimale Trennung liegt vor, wenn ausnahmslos alle Teammitglieder zu einer bestimmten Fragestellung (z. B. „Wie gehen wir das neue Projekt an?“) ein und dieselbe Meinung vertreten. Minimal deshalb, weil auf einem (imaginären) Vielfalts-Kontinuum – wie es die Psycholog:innen und Management-Professor:innen Harrison und Klein in ihrem bedeutenden Übersichtsartikel beschreiben – keine Meinungsunterschiede existieren. Anders sieht es aus, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Sichtweisen dazu haben, wie etwas angegangen werden soll: Die eine Hälfte des Teams bevorzugt beispielsweise einen innovativen Ansatz, während die andere Hälfte auf bewährte Methoden setzt. Diese Meinungsvielfalt bewirkt, dass das Team in mindes-

tens zwei Lager gespalten wird. In diesem Fall „trennt“ die Vielfalt das Team entlang unterschiedlicher Auffassungen.¹¹

Vielfalt als Verschiedenheit. Vielfalt als Verschiedenheit bezieht sich darauf, wie viele verschiedene Merkmale in einem Team vertreten sind. Hier geht es also weniger um den Fakt des Abgrenzens, sondern um die Repräsentation von Vielfalt in Form bestimmter Eigenschaften. Nehmen Sie „Kompetenz“ als Beispiel, die die unterschiedlichen Mitglieder eines Teams mitbringen. Minimale Verschiedenheit ist gegeben, wenn alle Teammitglieder dieselbe Kompetenz aufweisen (z. B. Kooperationsbereitschaft). So ein Team wäre auf lange Sicht vermutlich wenig leistungsfähig, weil alle auf Harmonie setzen und niemand sich traut, sich bei Widerständen zu positionieren. Maximal verschieden wäre das Team hingegen aufgestellt, wenn es eine breite Palette an Kompetenzen gibt und keine Kompetenz der anderen gleicht – beispielsweise, wenn eine Person analytische Fähigkeiten mitbringt, eine andere Kreativität und eine dritte ausgeprägte kommunikative Stärken aufweist.¹²

Vielfalt als Ungleichheit. Vielfalt als Ungleichheit schließlich beschreibt Unterschiede in der Verteilung von Status, Macht oder Ressourcen innerhalb eines Teams. Hier kann „Hierarchie“ als einfaches Beispiel dienen. Minimale Ungleichheit liegt vor, wenn sich alle Teammitglieder auf derselben Hierarchiestufe befinden. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse gleich verteilt sind. Maximale Ungleichheit besteht hingegen, wenn nur eine Person aus der Gruppe den anderen hierarchisch höhergestellt ist. Ein klassischer Fall: In einem Team verfügt die disziplinarische Führungskraft in der Regel über mehr Einfluss als die ihr unterstellten Mitarbeitenden, was zwangsläufig dazu führt, dass sie sich in einer privilegierten Position befindet.¹³

Unabhängig davon, wie Diversity verstanden wird, geht es psychologisch betrachtet immer um die Art und Weise, wie Unterschiede bzw. das Ausmaß der Heterogenität innerhalb einer Gruppe von Personen definiert und wahrgenommen werden. Unterschiede können per se als scheinbar „neutral“ aufgefasst werden – sie markieren nur die Spielarten in unserem Verhalten und Erleben – und wirken sich erst dann negativ aus, wenn sie als Bedrohung oder Hindernis für Beteiligung, Teilhabe oder Zugehörigkeit wahrgenommen werden. Zur Veranschaulichung können wir das Beispiel von eben erneut nehmen: Der Fakt, dass eine Führungskraft mehr Entscheidungsbefugnisse als

ihre Teammitglieder hat, bedeutet zunächst nur einen Unterschied in der Verantwortungsverteilung. Dieser Unterschied wird jedoch dann problematisch, wenn die Führungskraft ihre (Macht-)Position ausnutzt und andere – etwa ihre Mitarbeitenden – diskriminiert oder benachteiligt.

Impuls für die Praxis

In welchem Ausmaß erleben Sie in Ihrem Team oder Unternehmen die drei Formen von Vielfalt – Trennung, Verschiedenheit und Ungleichheit? Wie beeinflussen diese Formen der Vielfalt die Zusammenarbeit?

Von Dimensionen zu Kategorien: Diversity als Basis für Inklusion und Exklusion

Der Begriff „Diversitätsdimension“ hat sich mittlerweile fest in der Diversity-Welt etabliert, doch er ist irreführend. Alter, ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht und dergleichen sind streng genommen schubladisierende Kategorien, in die Personen aufgrund ihres Erfüllungsgrades bestimmter Merkmale – beispielsweise 47 Jahre alt, deutsch mit Migrationsgeschichte, nicht-binär – eingeordnet werden. Diese kategoriale Einordnung macht das Diversity-Konzept zwar besprechbar, reduziert allerdings die Komplexität menschlicher Vielfalt auf isolierte Kriterien, die scheinbar zusammenhangslos nebeneinander existieren (was sie nicht tun).

Differenzkategorien haben im Diversity-Kontext neben der „Schubladen-Möglichkeit“ einen weiteren Nachteil: Sie erschweren eine intersektionale Betrachtung auf Diversity, bei der die Überschneidungen und Wechselwirkungen verschiedener Diskriminierungsformen berücksichtigt werden (z. B. Ableismus, Sexismus und Rassismus bei einer Schwarzen Frau mit Behinderung). Diese Vereinfachung birgt das Risiko, dass die Vielschichtigkeit von Diversity vernachlässigt wird und bestimmte Personengruppen durch das „Raster“ fallen, weil ihre Lebensrealitäten nicht angemessen gesehen werden (vgl. dazu die Übung „Changing your perspective“ in Teil 3).

Nachfolgend werden die wichtigsten Diversitätsdimensionen kurz beschrieben, wobei deutlich gemacht wird, wie die jeweiligen Kate-

gorien im Arbeitskontext zur Rechtfertigung von Exklusion und Ungleichbehandlung verwendet werden können.¹⁴ Um das Gegenteil, also Inklusion, zu erreichen, müssen Räume so gestaltet werden, dass sie für alle Menschen zugänglich sind und bestehende Ausschlussmechanismen kritisch hinterfragt und verändert werden (mehr dazu gleich im folgenden Kapitel). Berücksichtigen Sie bitte außerdem, dass diese Beispiele selten allein, sondern meist in Kombination (d. h. intersektional verknüpft) auftreten.

Alter. Diese Kategorie umfasst die Diskriminierung aufgrund des Lebensalters, sei es gegen jüngere (Adulthood) oder ältere Personen (Ageismus). In der Arbeitswelt ist Altersdiskriminierung weitverbreitet, wobei ältere Arbeitnehmer:innen häufig als weniger flexibel oder innovativ angesehen werden, während jüngeren Menschen oft fehlende Erfahrung oder eine hohe Ansprüchlichkeit zugeschrieben wird. Diese negativen Altersstereotype können beispielsweise den Zugang zu oder die Wahrnehmung von Karrieremöglichkeiten stark einschränken. Das Besondere im Hinblick auf Alter: Es ist das einzige Merkmal, das wir alle gemeinsam haben, und ich kenne keine Person, die bisher nicht aufgrund ihres Alters entweder bevorzugt oder benachteiligt wurde – sei es, dass sie als „zu jung“ für eine verantwortungsvolle Aufgabe oder als „zu alt“ für eine neue Herausforderung angesehen wurde.

Ethnische Herkunft und Nationalität. Diese Kategorie beinhaltet kulturelle Aspekte, die oft mit sichtbaren Merkmalen wie Hautfarbe (z. B. nicht-weiß), Haarstil (z. B. Braids, Dreadlocks oder Afro) oder Kleidung (z. B. Kopftuch) verbunden sind. Im beruflichen Kontext werden Menschen aufgrund ihrer ethnischen Herkunft häufig als „anders“ markiert (engl., othering) und rassistisch diskriminiert, was zu einer systematischen Ausgrenzung führt. Dies zeigt sich beispielsweise in Vorurteilen, die Menschen mit Migrationsgeschichte oder nicht-deutschen Namen als weniger kompetent oder vertrauenswürdig darstellen.

Geschlecht und geschlechtliche Identität. Diese Kategorie thematisiert, welchem Geschlecht sich eine Person zugehörig fühlt. Diese Empfindung muss nicht immer mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmen. Personen können sich beispielsweise als trans*, inter*, nicht-binär und/oder cis geschlechtlich identifizieren. Cis Geschlechtlichkeit – die Übereinstimmung der Geschlechtsidentität mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht – gilt dabei oft als

unhinterfragte „Norm“. Trotz rechtlicher Fortschritte im Hinblick auf Geschlechtergleichstellung erleben Frauen und Geschlechter außerhalb des binären Systems immer noch erhebliche Diskriminierungen, etwa durch den Gender Pay Gap (engl., geschlechtsspezifischer Lohnunterschied), den Gender Care Gap (engl., geschlechtsspezifischer Unterschied im Hinblick auf die Verteilung von Sorgearbeit wie Kindererziehung) oder den Gender Pension Gap (engl., geschlechtsspezifischer Unterschied der finanziellen Absicherung im Alter).

Körperliche und geistige Fähigkeiten. Diese Kategorie umfasst nicht nur Menschen mit Be_hinderungen, sondern auch chronisch kranke oder neurodivergente Menschen (z. B. Autist:innen). Oftmals werden diese Personengruppen durch Barrieren in der Umwelt, aber auch durch Stereotype, Vorurteile und einem Mangel an angemessenen Unterstützungsangeboten ausgeschlossen. Inklusion erfordert in diesem Fall nicht nur die Beseitigung physischer Barrieren, die vielen Menschen intuitiv beim Begriff „Be_hinderung“ in den Sinn kommen, sondern auch das Aufbrechen von ableistischen Prozessen und die Anpassung von Arbeitsplätzen an das Leistungsniveau der jeweiligen Personen.

Religion und Weltanschauung. Diese Kategorie bezieht sich im Sinne der religiösen Vielfalt auf die Glaubensrichtung oder die spirituelle Überzeugung einer Person. Diskriminierung aufgrund religiöser oder weltanschaulicher Praktiken zeigt sich oft in der Benachteiligung von Angehörigen bestimmter Glaubensgemeinschaften oder in der Einschränkung ihrer Religionsausübung (z. B. Gebetsverbot). Dies kann von subtilen Mikroaggressionen („Ist dir nicht warm unter deinem Kopftuch?“) bis hin zu strukturellen Diskriminierungen reichen, wie etwa der Benachteiligung religiöser Minderheiten bei der Bewerbung für einen Job, bei der Wohnungssuche oder bei der ärztlichen Versorgung.

Sexuelle Orientierung. Dieses Merkmal bezieht sich insbesondere, wenn auch nicht ausschließlich, auf LGBTQIA+-Menschen, deren geschlechtliche Identität und/oder sexuelle Orientierung außerhalb der binären Geschlechterordnung, Cis Geschlechtlichkeit und/oder der Heterosexualität liegt. Das Akronym LGBTQIA+ umfasst lesbisch (L), schwul (G für gay), bisexuell (B), trans* (T), queer oder questioning (Q), intergeschlechtlich (I), asexuell (auch: aromantisch oder agender [A]) und weitere Identitäten sowie Beziehungs- und Ausdrucksformen

(+ z. B. genderfluid, pansexuell, polyamourös). LGBTQIA+-Menschen erleben häufig Diskriminierungen und Ausschluss in verschiedenen Lebensbereichen – auch im Arbeitsleben. Das Adressieren dieser Diskriminierung erfordert nicht nur rechtlichen Schutz, sondern auch einen kulturellen Wandel hin zu mehr Akzeptanz unterschiedlicher Lebens- und Beziehungsformen.

Soziale Herkunft. Diese Dimension, oft mit den Aspekten der sozialen „Klasse“, des Bildungshintergrundes oder des ökonomischen Status verknüpft, hat einen erheblichen Einfluss auf die gesellschaftliche Teilhabe einer Person. Menschen mit benachteiligter sozialer Herkunft bzw. Armutsbiografie haben oft einen geringeren Zugang zu höherer Bildung, Netzwerken und beruflichen Chancen, was langfristig ihre sozialen und wirtschaftlichen Perspektiven einschränken kann. Die Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft wird oft als weniger offensichtlich wahrgenommen, hat jedoch tiefgreifende Auswirkungen auf die soziale Mobilität in der hiesigen (Leistungs-)Gesellschaft.

Impuls für die Praxis

In welchen Situationen haben Sie erlebt oder beobachtet, dass die Einordnung von Kolleg:innen in spezifische Kategorien zu Ausschlusserfahrungen geführt hat?

Von Unterschieden zu strukturellen Veränderungen: Diversity als machtkritisches Konzept

Neben der Auffassung von Diversity, Unterschiede lediglich als Facetten der menschlichen Identität oder im Rahmen von Differenzkategorien zu betrachten, ist auch die machtkritische Perspektive relevant, die Vielfalt als Ausgangspunkt für die Dekonstruktion von historisch etablierten Kräfteverhältnissen betrachtet. Diese Sichtweise betont die Notwendigkeit, politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Dominanzstrukturen wiederholt zu reflektieren und zu verändern, um eine gleichberechtigte Teilhabe und Repräsentation aller Menschen in ihrer Heterogenität zu ermöglichen (womit wir wieder bei dem Thema „Inklusion“ wären). Diversity wird hier somit nicht nur als „bunte Vielfalt“ abgetan, sondern als ein Konzept verstanden, das auf die aktive Einbe-

ziehung marginalisierter Perspektiven und den systematischen Abbau von Barrieren abzielt.¹⁵

Ein klassisches Beispiel für vorherrschende Kontroll- und Machtstrukturen ist das Phänomen des sog. Glass Ceiling (engl., gläserne Decke) in der Arbeitswelt.¹⁶ Diese unsichtbare Barriere hindert Frauen – und übrigens auch andere unterrepräsentierte bzw. marginalisierte Gruppen – daran, in die (höheren) Führungsebenen einer Organisation aufzusteigen, obwohl sie die notwendigen Qualifikationen, Kompetenzen, Potenziale und Erfahrungen besitzen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Männer dominieren ohnehin in Führungspositionen und bevorzugen sich im Sinne des Ähnlichkeitsprinzips in Auswahl- und Beförderungsprozessen gegenseitig, auch bekannt als Affinity Bias (engl., [unbewusste] Voreingenommenheit aufgrund der wahrgenommenen Ähnlichkeit zu einem selbst). Informelle (meist männlich dominierte) Netzwerke, Vorurteile und stereotype Rollenbilder tun ihr Übriges, dass patriarchale Muster gestützt und die ungleiche Verteilung von Status, Macht und Ressourcen aufrechterhalten werden.

Sie ahnen es schon: Wenn Diversity machtkritisch betrachtet wird, ist oft Schluss mit lustig. Denn hierbei kommen nicht nur die Sonnenseiten der Vielfalt zur Sprache. Der Prozess der Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen und das Aufbrechen etablierter Strukturen kann zu erheblichen Konflikten führen, weil vermeintliche Selbstverständlichkeiten infrage gestellt werden. Es geht bei Diversity also nicht immer nur um den sog. Happy Talk (engl., freundliches Geplänkel) im Sinne von „Vielfalt verbindet“ oder das Feiern von Diversity, sondern auch darum, sich den schwierigen, oft schmerzhaften Fragen zu stellen, die erforderlich sind, um tief verwurzelte Ungleichheiten zu adressieren und abzubauen.

Wer darf beispielsweise am Entscheider:innen-Tisch sitzen, und warum fehlen immer wieder bestimmte Personengruppen in den Gesprächsrunden? Wer erhält wie viel Budget, und wie wird das begründet? Gerade das Abbauen struktureller Hürden ist besonders schwierig, weil der historisch etablierte Status quo häufig aufrechterhalten und verteidigt werden soll. Wer sich wehrt, wird häufig als Störfaktor wahrgenommen und riskiert, abgewertet, ausgegrenzt oder stigmatisiert zu werden.

Exkurs: Happy Talk kurz erklärt

In vielen Organisationen sind Diversity-Initiativen etabliert, aber nicht immer effektiv. Warum? Ein Grund dafür ist die Art und Weise, wie das Management über Vielfalt spricht. Oft werden nur die Vorteile der Vielfalt betont (z. B. höhere Innovationsfähigkeit) und die Nachteile (z. B. vermehrte Konflikte) ausgelassen – ein Phänomen, das in der Psychologie als „Happy Talk“ bekannt ist. Diese einseitige Darstellung kann paradoxerweise dazu führen, dass Mitarbeitende nicht motiviert sind, diversitätsorientierte Initiativen umzusetzen. Einer aktuellen Studie zufolge ist es ratsamer, im Rahmen der Kommunikation nicht nur die Vorzüge der Diversität zu betonen, sondern auch die damit verbundenen Herausforderungen offen anzusprechen.¹⁷

Marginalisierte Gruppen, die auf ihre Benachteiligung – oder ihre legitimen Rechte – aufmerksam machen, werden häufig als Bedrohung für bestehende (Mehrheits-)Verhältnisse betrachtet. Mein Lieblingsbeispiel in diesem Kontext ist das Narrativ der Angry Black Woman (engl., wütende Schwarze Frau).¹⁸ Diese stereotype Darstellung wird häufig verwendet, um Schwarze Frauen, die sich angeblich lautstark gegen Diskriminierung zur Wehr setzen, zu diskreditieren und ihre berechtigten Anliegen zu verhöhnern. Ihre Wut wird als „irrational“, „überzogen“ oder gar „bedrohlich“ dargestellt und ihr Widerstand als „anders“ konstruiert. Wenn sich hingegen eine Karen lautstark darüber beschwert, dass ihr zuckerfreier Latte Macchiato mit Hafermilch nicht heiß genug ist, wird das als Ausdruck berechtigter Empörung und Durchsetzungsstärke zelebriert.¹⁹

Exkurs: Wer ist Karen?

Der Begriff „Karen“ bezeichnet eigentlich einen weiblichen Vornamen im englischsprachigen Raum, hat sich jedoch in den letzten Jahren zu einem Meme (engl., Kulturphänomen) entwickelt.²⁰ Er steht für die stereotype Darstellung einer meist *weißen* Frau mittleren Alters mit privilegierter sozialer Stellung, die sich u. a. durch Anspruchsdenken (z. B. „Ich verdiene es, zuerst bedient zu werden!“), Beschwerdefreudigkeit (z. B. „Ich will sofort Ihren Manager sprechen!“) und eine geringe Sensibilität für marginalisierte Perspektiven auszeichnet (z. B. „Ich bin nicht rassistisch, aber warum dürfen *die* das N-Wort sagen und ich nicht?“).

Betroffene werden somit bewusst als problematisch markiert, um ihre Forderungen abzukanzeln und ihre Position in der Gesellschaft weiter zu schwächen. Diversity bedeutet demnach, nicht nur über Unterschiede an sich, sondern auch über den Prozess der Unterschiedsmachung zu sprechen.

Impuls für die Praxis

Wie bewusst sind Sie sich der unsichtbaren Machtstrukturen in Ihrem Arbeitsumfeld, die bestimmte Personengruppen bevorzugen und andere benachteiligen?

Vom Spannungsfeld zum Erfolgsfaktor: Diversity als aktiver Gestaltungsprozess

Die Rolle der Frau wird in unserer Firma leider immer noch sehr traditionell gesehen. Oft erlebe ich, dass Frauen in unserem Arbeitsumfeld benachteiligt, herablassend behandelt und unterschätzt werden.

ANONYME RÜCKMELDUNG AUS EINEM DIVERSITY-SURVEY

Organisationen unterscheiden sich stark voneinander, wie Vielfalt von ihnen interpretiert und gehandhabt wird. Ich unterscheide hier grundlegend zwischen reaktiven und proaktiven Organisationen.²¹ Reaktive Organisationen betrachten Diversity als Kostenfaktor und sehen hauptsächlich die Nachteile darin (z. B. mehr Konflikte, erhöhte Schulungsaufwendungen, weniger „Unter-sich-Sein“). Am liebsten wollen diese Unternehmen homogen bleiben und wenig bis gar nichts mit Vielfalt zu tun haben.

Proaktive Unternehmen hingegen betrachten Diversity als Wertschöpfungsfaktor, bei dem das Streben nach Vielfalt eher mit Vorteilen einhergeht (z. B. mehr Innovationen, verbesserte Problemlösung, erhöhte Arbeitgebendenattraktivität etc.).

Bereits vor knapp 30 Jahren haben David Thomas und Robin Ely, zwei Vorreiter:innen der Diversity-Forschung von der Harvard Business School, drei verschiedene Ansätze identifiziert, die den Umgang mit Vielfalt in proaktiven Unternehmen verdeutlichen (vgl. auch Tab. 1):²²

MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!