

## DIE DIVERSITY-BEWEGUNG UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE SUPERVISION

Wien, am 17. August 2010

## ABSTRACT

Diversity, Diversity Management, Managing Diversity sind Begriffe, die spätestens seit Inkrafttreten des Gleichbehandlungsgesetzes 2004 in Österreich im Bereich Organisationsentwicklung zentrales Thema sind. Die Diversity-Bewegung hat Diskurse auf unterschiedlichen gesellschaftlichen, organisationalen und auch wissenschaftlichen Ebenen ausgelöst.

Diversity spiegelt die aktuelle demographische, gesellschaftspolitische und ökonomische Landschaft wider und ist somit für den Umgang mit Menschen in Arbeitsprozessen wie etwa in der Supervision, dem Coaching oder der Teamentwicklung eine wichtige praxeologische Folie.

In der vorliegenden Arbeit wird die Diversity Bewegung beleuchtet, ihre Herkunft und Hintergründe angeführt sowie wichtige Konzepte zum Umgang mit Diversity vorgestellt. Im zweiten Teil werden Schlussfolgerungen für den Umgang mit Diversity in der Supervision bzw. dem Coaching gezogen.

## INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	1
1. Die Diversity-Bewegung	3
1.1. Was bedeutet Diversity?	3
1.2. Historische Aspekte	5
1.3. Diversity in Europa	6
1.4. Diversity in Österreich	7
1.5. Politische und rechtliche Aspekte von Diversity	11
1.6. Diversity und Gender	14
2. Diversity Management / Managing Diversity	17
2.1. Paradigmen des Diversity Managements	20
2.1.1. Der "Fairness- und Anti-Diskriminierungs"-Ansatz	20
2.1.2. Der "Zugangs- und Legitimitäts"-Ansatz	21
2.1.3. Der "Lern- und Effektivitäts"-Ansatz	22
2.2. The Four Layers of Diversity (Diversity Landkarte)	23
3. Schlussfolgerungen für die Supervision	28
Literaturverzeichnis	33
Internetverzeichnis	37

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Nummer</i>	<i>Titel</i>	<i>Seite</i>
<i>1</i>	<i>The Four Layers of Diversity</i>	<i>24</i>
<i>2</i>	<i>Diversity Landkarte</i>	<i>25</i>

## *Einleitung*

Was bedeutet Diversity? Wer hat diesen Begriff erfunden oder zumindest geprägt? Diese Fragen beschäftigen jede Person, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen möchte. Die Suche nach Antworten führt rasch zu folgender Conclusio: es gibt keine allgemein gültige Definition. Der Begriff wurde nicht von einer einzelnen Person oder Personengruppe erfunden bzw. geprägt. Es handelt sich um Strömungen, die in unterschiedlichen Kontexten entstanden und entwickelt wurden.

„Wie ersichtlich sein dürfte, ist eine allgemeine Theorie der Diversität eine Unmöglichkeit – die Sache selbst, um die es geht, widersteht Generalisierungen“ (Fuchs 2007, 17). „Diversity“, beziehungsweise „Vielfalt“ ist ein Konstrukt, das explizit in Natur- sowie in Sozialwissenschaften bereits lange verwendet und untersucht wird. Dies wird in Forschungsthemen wie Sprachenvielfalt, kulturelle Vielfalt oder Theorienvielfalt deutlich. Im Diversity-Begriff ist implizit der Differenzbegriff enthalten, ein verwandtes Konstrukt bzw. Konzept, das in zahlreichen Disziplinen wie die Philosophien der Differenz, die differenzielle Psychologie, die differenzielle Personalwirtschaftslehre uvm. seine Ausdifferenzierung findet (vgl. Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 8).

Diese ‚Diversität‘, verstanden als soziale und kulturelle Vielfalt, begegnet uns als sozialer Tatbestand... Wir müssen uns ... bewusst sein, dass Diversität nicht einfach als gegeben genommen werden kann. Worte wie Diversity, Multikulturalität, Gender-Differenz oder Generationenkonflikt behandeln als Faktum, was eigentlich das Ergebnis von Prozessen und Handlungen – interpretativen Handlungen – ist und *deshalb* immer neu bestimmt wird ... Das heißt, soziologisch oder ethnologisch beziehungsweise anthropologisch verstanden, ist soziale Diversität das Resultat von Differenzierungen, von Differenz*handlungen*. Des Weiteren gilt: Automatisch folgt aus Diversität nichts an sozialen Konsequenzen. Entscheidend ist vielmehr, wie die sozialen und politischen Akteure, das heißt, wie wir

alle mit Diversität umgehen, wie wir als soziale Akteure Differenzierungen vornehmen und auf Differenzen Bezug nehmen.“ (Fuchs 2007, 17-18).

In dieser Einführung wird vieles über die Diversity-Bewegung deutlich. Die verschiedenen Richtungen von Diversity bzw. Diversity Management sind soziokulturell und politisch unterschiedlich geprägt und sehr komplex.

In der vorliegenden Arbeit werden die wichtigsten historischen Linien skizziert, Hauptströme herausgearbeitet sowie die bedeutendsten Konzepte vorgestellt.

## *1. Die Diversity-Bewegung*

### **1.1. Was bedeutet Diversity?**

Der heute im Allgemeinen verwendete Diversity-Begriff ist aus der Frauenbewegung sowie der Bürgerrechtsbewegung in den USA des frühen 20. Jahrhunderts entstanden und vor allem bekannt durch das „Diversity Management“, welches für „Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ (Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 9) steht. Die zunehmende Wichtigkeit von Diversity Management ist bedingt durch vielfältige Entwicklungen: „Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Wertewandel und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen beziehungsweise Emanzipationsbewegungen bewirkten und bewirken eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen.“ (Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 9).

Surur Abdul-Hussain und Samira Baig (2009, 27) beziehen den Begriff „Diversity“ „auf die Vielfalt von Menschen, die sich aufgrund ihrer Unterschiede ergibt“. Sie verdeutlichen hiermit, wie breit der Begriff und die damit verbundenen Bestrebungen gestreut sein können. Es können zwei Varianten der Begriffs-Bestimmung von Diversity unterschieden werden (vgl. Vedder 2006, S. 10f):

Bei der ersten Definition von „Vielfalt als Unterschiede“ steht das Anderssein von Personen im Mittelpunkt (psychische und kulturelle Unterschiede der Individuen).

Die zweite Definition der „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ konzentriert sich auf die vielfältigen Gemeinsamkeiten von den auf den ersten Blick unterschiedlichen Personengruppen. Diversity bezieht sich auf die Mischung von Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten und meint, dass alle Individuen immer mehreren Merkmalsgruppen gleichzeitig angehören.

Um zu einer Eingrenzung des Diversitäts-Begriffes zu gelangen, wurden unterschiedliche Aspekte formuliert, welche die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Menschen konkreter

benennen sowie die gesellschaftlich „anerkannten“ diskriminierenden Merkmale deutlich machen. Die so genannten „Big 8“: race, gender, ethnicity/nationality, organisational role/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion sind jene Dimensionen, die am häufigsten thematisiert werden, um den Diversity-Begriff zu veranschaulichen (vgl. Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 9).

Lee Gardenswartz und Anita Rowe (1991, cit Bruchhagen, Koall 2008, 932) arbeiteten drei Ebenen heraus, um zu einer systematischen Definition von Diversity zur Erfassung individueller Verschiedenheit zu gelangen:

- Unveränderliche Merkmale der Person (biologisches Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, etc.)
- Veränderliche Merkmale der Person (sozialer Status, Ausbildung, Religion, etc.)
- Merkmale organisationaler Einbindung der Person (Position in der Hierarchie, Regionalkultur, Zugehörigkeit zur Belegschaft im Kernbereich oder Randbereich, etc.)

Diese Kategorien sind prinzipiell offen zu betrachten, denn Merkmale, die in diesem Modell als unveränderlich angesehen werden, können unter bestimmten Umständen ein veränderliches Merkmal werden, wie beispielsweise die sexuelle Orientierung. Diese Systematisierung war Grundlage für das später entwickelte Modell der *Four Layers of Diversity* (Gardenswartz, Rowe 2003, 32ff, Siehe 2.2.)

Diversity-Kategorisierungen unterliegen politischen Entwicklungen und Interessen. Der Versuch, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Menschen mit konkreten Aspekten zu beschreiben, birgt die Gefahr, dass die Komplexität der vielfältigen Aspekte reduziert und somit verwässert wird. Das Verständnis von Vielfalt wird somit auf die Unterschiedlichkeit fokussiert, d.h. die Gruppenzugehörigkeit, Kategorie sowie Bilder von verallgemeinernden Identitätsvorstellungen treten an die Stelle der Individualität (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 27). „In diesem Sinne braucht es ein Verständnis von Vielfalt als Unterschiede UND Gemeinsamkeiten und ein Modell dazu, das diesem Verständnis gerecht wird, indem es



Vielfalt möglichst differenziert abbildet und gleichzeitig auch hilft, Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 28).

## 1.2. Historische Aspekte

Die historischen Wurzeln liegen in der „Grass Roots“-Bewegung in einer dezentralen Immigrationsgesellschaft“ (Engel 2009, 12) in den USA. „In den 1930er Jahren gründete die Diversity-Pionierin *Mary McLeod-Bethune* das NCNW (National Council of Negro Women), um sowohl die Forderungen der U.S. Bürgerrechtsbewegung, als auch der amerikanischen Frauenbewegung für Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und Gesellschaft in einer Organisation zu vereinen“ (Engel 2009, 12).

„In den 1950er, 1960er und 1970er Jahren starteten verschiedene Minderheitengruppen aus unterschiedlichen Anlässen ihren Kampf gegen Diskriminierung in der Gesellschaft“ (Vedder 2006, 3). Dazu zählt der Kampf gegen Diskriminierung von farbigen AmerikanerInnen mit seinem wohl berühmtesten Protagonisten, dem Bürgerrechtler *Dr. Martin Luther King Jr.*, welcher 1968 ermordet wurde. 1966 wurde die National Organization for Women (NOW) gegründet, ihr folgten 1968 die *American Indian Movement* (AIM) und 1970 die *Grey Panthers*, welche gegen Altersdiskriminierung vorgingen. Die Schwulen- und Lesbenbewegung in den USA fand 1959 in den *Stonewall Riots in New York* ihren Ursprung (Vedder 2006, 13).

Die Forderungen dieser Strömungen fanden im *Civil Rights Act* von 1964 bahnbrechende legislative Auswirkungen. Dieses amerikanische Bürgerrechtsgesetz verbot jegliche auf Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationaler Herkunft begründete Diskriminierung in öffentlichen Einrichtungen, in der Regierung und in der Arbeitswelt. Diesem Gesetz folgte die Gründung der Equal Employment Opportunity (EEO), welche Verstöße gegen Gesetze zur Förderung der Chancengleichheit überwacht. Regelungen wurden schlagend, welche Firmen

ab einer bestimmten Geschäftsgröße verpflichteten, eine gewisse Anzahl von Menschen aus Minderheitengruppen zu beschäftigen (vgl. Vedder 2006, 4).

In den 1970er Jahren entstand eine Debatte im Feminismus, welche von schwarzen Frauen, die sich im Feminismus westlicher weißer Mittelschichtfrauen nicht wieder fanden, ausgelöst wurde (vgl. Winkler, Degele 2009, 11, siehe dazu auch 1.1.5.). Dadurch wurde deutlich, dass die Dimensionen Gender oder Hautfarbe für die ungleiche Verteilung von unterschiedlichen Entscheidungsressourcen in sozialen Systemen nicht ausreichten. Die zentrale Frage: „Wer gehört aufgrund welcher Eigenschaften zu unterdrückten Gruppen?“ (Winkler, Degele 2009, 11f) wurde mit dem Begriff *intersectionality* bzw. *intersectional analysis* durch die amerikanische Juristin Kimberle Crenshaw auf eine neue Ebene gebracht, indem sie einen Diskurs auf wissenschaftlicher Ebene auslöste.

Weiters wurden die ersten Diversity Trainings entwickelt, welche in großen Konzernen wie Polaroid, Exxon, Xerox und IBM durchgeführt wurden (vgl. Engel 2009, 13).

### 1.3. Diversity in Europa

Während die Diversity-Bewegung in den USA als eine *bottom up*-Dynamik zu verstehen ist (vgl. 1.2.), kann in Europa eher von einer *top-down*-Entwicklung gesprochen werden. Selbstverständlich gab es in Europa ebenfalls zahlreiche Gruppierungen, welche gegen Diskriminierung auf unterschiedlichen Ebenen kämpften. Den größeren Einfluss auf die Umsetzung von Diversity in unterschiedlichen Organisationsformen hatten demografische Veränderungen (wie beispielsweise steigendes Alter der Erwerbsbevölkerung und hohe Migrationsraten), der gesellschaftliche Wertewandel durch Globalisierungsprozesse sowie der Einfluss der Entwicklungen in den USA, welche in Europa einen ähnlichen Diskurs auslösten. Weiters sind die Integrationsbestrebungen der europäischen Union maßgeblicher Motor für die legislativen Umsetzungen von Diversity (Siehe 1.5.).

Ausgangspunkt für zahlreiche Bestrebungen der Gleichstellung und Anerkennung von Vielfalt in Europa war der Amsterdamer Vertrag, welcher 1999 in Kraft trat und den Vertrag über die Europäische Union und die Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften reformierte (Abdul-Hussain, Baig 2009, 23). So verpflichtete die EU (2000) durch Verabschiedung von Anti-Diskriminierungs- bzw. Gleichbehandlungsrichtlinien (2000/43EG und 2000/78/EG) ihre Mitgliedsstaaten zur Umsetzung dieser Richtlinien in deren innerstaatlichem Recht. Die Regelung „2000/78/EG schafft einen Rahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in Beschäftigung und Beruf“ (Gutschlhofer 2006, 44).

Da es in den europäischen Mitgliedsstaaten der EU sehr unterschiedliche Gewichtungen von Diskriminierungen gibt, welche auf die spezifischen historischen und politischen Hintergründe der jeweiligen Länder zurückzuführen sind, muss Diversity stets im Kontext des jeweiligen Landes betrachtet werden. Beispielsweise sind die Integrationsproblematiken in kolonialistischen Ländern wie Großbritannien oder Niederlanden mit jenen in den übrigen europäischen Ländern nicht vergleichbar. Die Zuwanderung hat unterschiedliche Strömungen in den einzelnen Ländern und somit die Integrationsproblematiken sehr differente Schwerpunkte. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ebenfalls innerstaatlich unterschiedlich historisch, sozialpolitisch und mentalitäts-ideologisch geprägt.

#### 1.4. Diversity in Österreich

In Österreich findet die öffentliche Thematisierung von Diversity seit der Jahrtausendwende statt und ist auf die oben angeführten Bestimmungen der EU sowie politische Entwicklungen, gesamtgesellschaftliche Gleichstellungsbestrebungen und auch demografische Veränderungen zurückzuführen (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 16). Weiters hatten internationale Firmen mit Niederlassungen in Österreich großen Einfluss auf die Entwicklung von diversity-kompetenten Managementkonzepten in Österreich. Die Antidiskriminierungsrichtlinien der EU aus dem Jahr 2000 fanden im Jahr 2004 durch das

Gleichbehandlungsgesetz in Österreich sowie das 2006 in Kraft getretene Behinderten-Gleichstellungsgesetz ihre Umsetzung (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 23f).

Zeitgeschichtlich ist Österreich geprägt von der Ära des Nationalsozialismus. Bei der Beleuchtung von Diversity stellt sich die Frage, wie unsere Vergangenheitsbewältigung des Nationalsozialismus mit dem heutigen Umgang mit Vielfalt und Unterschieden in Österreich zusammenhängt: „Erst in jüngster Zeit werden auch die soziologischen Auswirkungen der NS-Ära auf das kollektive gesellschaftliche Unbewusste untersucht“ (Engel 2009, 20).

Die historischen und demografischen Bedingungen für Diversity in Österreich lassen sich nach den Diversitätskriterien der EU skizzieren:

*Geschlecht:* Nach den Auswirkungen der faschistischen Regime kam die Diskussion um die Geschlechterverhältnisse in Österreich erst Anfang der 1970er Jahre wieder in Gang (vgl. Hofmann 2008, 22). Das Bildungsniveau der Frauen ist seit den 1970er Jahren deutlich gestiegen: 1971 hatten nur 29,6% der 25 bis 64-jährigen Frauen einen Lehrabschluss oder höheren Bildungsstand, im Jahre 2008 waren es hingegen 77,7% (vgl. STATISTIK AUSTRIA 2010a, Internet); ebenso der Anteil der erwerbstätigen 15 bis 64-jährigen Frauen, welcher von 58,9% im Jahr 1995 auf 66,4% im Jahr 2009 (STATISTIK AUSTRIA 2010b, Internet) gestiegen ist. Dennoch sind auch heute noch deutliche Unterschiede beispielsweise im Einkommen von Frauen, das rund 60% des Vergleichswertes von Männern beträgt, festzustellen. Ebenso deutlich ist der hohe Anteil der teilzeiterwerbstätigen Frauen, welcher im Jahr 2008 bei 41,5% lag, im Vergleich zu den Männern, welcher bei 8,1% lag. „Im Jahr 2008 waren daher von den insgesamt 955.000 teilzeiterwerbstätigen Personen 81 % Frauen“ (Bundeskanzleramt Österreich 2010, 133). Gründe dafür sind beispielsweise fehlende Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder und die nur sehr langsame Veränderung der Verteilung der Betreuungsarbeit von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Gründe für die Einkommensunterschiede liegen weiter in der horizontalen Verteilung bezüglich traditioneller Berufswahl, was bedeutet, dass Frauen meist in Branchen mit niedrigem Lohnniveau wie beispielsweise dem Gesundheits- und Sozialwesen arbeiten. Auch vertikal ist die Verteilung ungleich, denn es sind

immer noch deutlich weniger Frauen in höheren Managementpositionen zu finden (Bundeskanzleramt Österreich 2010, 143).

*Alter:* Die Datenbank „Bevölkerungsprognosen“ der *STATISTIK AUSTRIA* gibt einerseits Jahresdurchschnitte seit 1952 und andererseits hochgerechnete Prognosen bis zum Jahr 2075 an (STATISTIK AUSTRIA 2009a, Internet). Im Jahr 2009 waren 15% der Bevölkerung unter 15 Jahren, 62,2% zwischen 15 bis 60 Jahre und 22,8% 60 Jahre und älter. „Der Bevölkerungsanteil von Menschen über 60 Jahren hat sich in den letzten 50 Jahren fast verdoppelt...“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 19). So errechnet *STATISTIK AUSTRIA* einen deutlichen Anstieg der Menschen über 60 Jahre (2020: 26,1%, 2075: 33,8%) sowie einen Rückgang der Menschen im erwerbsfähigen Alter (2020: 59,7% und 2075: 52,7%). Diese Entwicklungen haben sowohl gesellschaftspolitische als auch ökonomische Auswirkungen. Der Umgang mit Alter, dem Altern und Altersunterschieden wird immer häufiger Thema werden (vgl. Abdul-Hussain 2009, 19). Als Beispiel nenne ich hier das KundInnenpektrum und die damit verbundenen Konsumbedürfnisse oder auch die Zusammensetzungen der MitarbeiterInnenstäbe in Unternehmen, die sich laufend verändern (vgl. Hofmann 2008, 23).

*Ethnizität/Nationalität:* „Österreich ist in Bezug auf Ethnizitäten und Nationalitäten stark durchwachsen. Heute leben verschiedene ethnische Minderheiten wie Roma, Sinti, Lowara, SlowenInnen, UngarInnen und TschechInnen in Österreich“ (Hofmann 2008, 22). Nach den Auseinandersetzungen in Ungarn 1956, in der Tschechoslowakei 1968, in Polen 1981 und dem Krieg in Jugoslawien ab 1991 sowie nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ war Österreich eines der bevorzugten Zielländer von Asylsuchenden. Seit den 1960er Jahren prägten auch die Anwerbung von GastarbeiterInnen aus Italien, Jugoslawien und der Türkei das Gesellschaftsbild in Österreich (Hofmann 2008, 22). Laut „STATISTIK AUSTRIA“ betrug im Jahr 2009 der Bevölkerungsanteil von Menschen, welche im Ausland geboren wurden 15,3%. Von den Nicht-ÖsterreicherInnen sind 40,9% aus EU-Staaten (sowie EWR und Schweiz) und 59,1% aus Drittländern (STATISTIK AUSTRIA 2009b, Internet). Surur Abdul-Hussain und Samira Baig machen in ihrer Analyse der Daten von 2008 eine interessante Beobachtung: „Nur 2,5%

der MigrantInnen ohne österreichischer Staatsbürgerschaft sind vom afrikanischen Kontinent eingewandert. Diese Zahl steht im völligen Gegensatz zur Medienberichterstattung, die afroösterreichische MitbürgerInnen in das Zentrum der negativen Berichterstattung über AusländerInnen in Österreich stellt“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 20).

*Religion:* In Österreich dominiert statistisch gesehen die römisch-katholische Kirche mit 74%, 12% sind Menschen ohne Bekenntnis, 4,7% gehören der evangelischen und 4,3% der islamischen Glaubensgemeinschaft an (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 21 sowie Hofmann 2008, 22). „Im Gegensatz zur Medienpräsenz und der dort verbreiteten Mächtigkeit von MuslimInnen zeigt sich in der Statistik ein deutlich unterrepräsentiertes Bild. Die geringe Anzahl von jüdischen MitbürgerInnen macht die Gräueltaten des Nationalsozialismus deutlich“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 21).

*Behinderung:* Historisch ist der Umgang mit dem Thema Behinderung in Österreich besonders durch die Folgen der Weltkriege geprägt, wodurch Gesetze wie das Behinderteneinstellungsgesetz (1946) und das Kriegsoferversorgungsgesetz (1950) entstanden (vgl. Hofmann 2009, 23). Nach Norbert Pauser ist der Begriff „Behinderung“ mehrdimensional zu betrachten. „In der Regel wird Behinderung als eine (oder mehrere) Einschränkung(en) unterschiedlicher Ausprägung definiert. Geprägt sind diese von einem medizinischen Verständnis, welches sich in erster Linie auf eine sichtbare bzw. unsichtbare „Schädigung“ bezieht“ (Pauser 2009, 142). Schätzungen zufolge sind rund 10% der Bevölkerung von einer Behinderung betroffen (vgl. Pauser 2009, 143). In der Klassifizierung von Behinderungen steht die Defizitorientierung im Vordergrund. Das Kompetenzmodell richtet sich gegen eine einseitige Orientierung am Unvermögen. „Die sogenannte Integrationsbewegung oder die Gleichstellungsgesetzgebung haben in den letzten Jahrzehnten einige bedeutsame Veränderungen erwirkt“ (Pauser 2009,144), weil sie deutlich mehr die Gesellschaft in die Pflicht nehmen, um eine individuelle Integration bewirken zu können. Dennoch ist das Alltagsleben von Menschen mit Behinderung deutlich mehr von

Exklusion als von Inklusion geprägt, was beispielsweise bei der Chancenminderung am Arbeitsplatz deutlich wird.

*Sexuelle Orientierung:* Am 1. Jänner 2010 trat in Österreich das Eingetragene Partnerschaft-Gesetz in Kraft (EPG). Das Gesetz lehnt sich inhaltlich an das österreichische Eherecht an, enthält jedoch zahlreiche Unterschiede zum Eherecht: die Eintragung der Partnerschaft findet nicht am Standesamt sondern in den Bezirksverwaltungsbehörden statt (Bundeskanzleramt Österreich 2010, Internet), gleichgeschlechtliche Paare haben das Recht auf einen gemeinsamen Nachnamen wie im Namensänderungsgesetz (NÄG, §2 Abs. 7a) verankert ist (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, Rechtsinformationssystem, Internet). Im Eherecht gibt es einen gemeinsamen Familiennamen (Allgemein bürgerliches Gesetzbuch, ABGB, Abs. 93) (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, Rechtsinformationssystem, Internet). Dies hat Auswirkungen auf die Rechte von sogenannten Regenbogenfamilien. Das Verbot der künstlichen Befruchtung sowie Fremdkindadoption ist immer noch aufrecht, die Rechte und Pflichten gegenüber Stiefkindern sind ebenfalls eingeschränkt (ABGB, § 179) (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, Rechtsinformationssystem, Internet).

Mit dem Eingetragene Partnerschaft-Gesetz gab Österreich einerseits dem immer größeren Druck von Interessensgemeinschaften nach und andererseits wurde ein legislatives Zeichen gesetzt bezüglich einer Forderung, die im EU-Recht bereits seit 2000 verankert und somit von den Mitgliedsstaaten umzusetzen war (2000/43EG und 2000/78/EG).

### 1.5. Politische und rechtliche Aspekte von Diversity

„Auf europäischer Ebene gehen die Maßnahmen zur Bekämpfung der Geschlechterdiskriminierung auf die Anfänge der Europäischen Gemeinschaft zurück. Seit 1957 ist im EWG-Vertrag das Verbot des ungleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher Arbeit verankert. Die EU hat seit 1975 mehrere Richtlinien zur Bekämpfung der

Diskriminierung aufgrund des Geschlechts erlassen, und der Europäische Gerichtshof hat zahlreiche Urteile in diesem Bereich gesprochen“ (Europäische Kommission 2010, Internet).

Anfang der 1990er Jahre machten politische Entwicklungen in Europa, wie Gewalttaten gegen Flüchtlinge sowie rechtsextreme Wahlerfolge, den Handlungsbedarf von politischen Maßnahmen gegen Rassismus und Diskriminierung deutlich (vgl. Schönwälder 2007,163). Die Bestrebungen des europäischen Binnenmarktprojektes wurden vom Fall des Staatssozialismus in Mittel- und Osteuropa (1989/90) regelrecht überrollt und waren ausschlaggebend für die Ausweitung von wirtschaftlichen Verhandlungen zur Erweiterung als politische Union mit institutionellen Reformen, welche durch den Maastrichter Vertrag 1993 festgehalten wurde (vgl. Mittag 2008, 226ff). Die jungen Nationalstaaten des ehemaligen Ostblocks lenkten ihre Interessen rasch auf die erfolgreiche Integrationsgemeinschaft im Westen und drängten zur Aufnahme in die Europäische Gemeinschaft/Union (vgl. Weidenfeld 2010, 80). Die Staaten Ostmitteleuropas sahen neben wirtschaftlichen Vorteilen auch ihre historischen und kulturellen Verbindungen zu den anderen Mitgliedsstaaten der EU. Zahlreiche Gebiete Osteuropas waren früher Teil des Heiligen Römischen Reich deutscher Nation bzw. später der Donaumonarchie und wird zumeist von evangelischen oder katholischen Bevölkerungsgruppen bewohnt. Sie haben nur einen geringen Anteil an orthodoxer Bevölkerung. Die Angst vor dem großen Nachbarn Russland war ebenfalls Triebfeder der Osterweiterung (vgl. Weidenfeld 2010, 80ff).

Diese Aspekte machen den Unterschied zu den Diversity-Entwicklungen in den USA deutlich (vgl. 1.2). Die historischen und politischen Entwicklungen in Europa der letzten Jahrzehnte waren von der Zusammenführung dieser vielfältigen neu entstandenen Staaten und damit verbundenen Diversitäten geprägt. So kann die Gleichstellungspolitik der EU als höchst sensibles Bestreben gesehen werden, Diskriminierungen auf möglichst vielen Ebenen vorzubeugen und legislative Rahmenbedingungen zu schaffen, welche Konsequenzen möglichst einheitlich regeln, wie beispielsweise Urteile und Beschlüsse des europäischen Gerichtshofes, die richtungsweisend für weitere Handhabungen bei Diskriminierungen sind.



Der bereits in Punkt 1.3. erwähnte Amsterdamer Vertrag sollte dazu dienen, die Handlungsfähigkeit der Europäischen Union auch nach der Osterweiterung aufrecht zu erhalten.

Europäische Gleichstellungs- und Diversitäts-Richtlinien haben demnach politische Bestrebungen im Hintergrund, mit dem Ziel, einen guten Boden für die Integration bestimmter Länder und somit Gruppierungen zu schaffen, oder anders formuliert: sie praktizieren Diversitäts-Management auf höchster Ebene.

Österreich war als Mitgliedsstaat der Europäischen Union verpflichtet, die Richtlinien der EU für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf in innerstaatliches Recht umzuwandeln. Grundlage für diese legislative Reform war das bisherige Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann im Arbeitsleben (BGBl 108/1979), welches mit dem mit 1.4.2004 in Kraft getretenen novellierten Gleichbehandlungsgesetz reformiert wurde (JUSILINE 2010 a, Internet). Das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) schützt Menschen im Arbeitsleben vor Diskriminierungen aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit, der Religion bzw. der Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung. Am 1.1.2006 folgte das Inkrafttreten des Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes BGBl.I Nr. 82/2005 (JUSILINE 2010 b, Internet).

Die Teile I und II des GIBG gelten für den Bereich der Arbeitswelt: Teil I enthält Regelungen über die Gleichbehandlung von Frauen und Teil II über die Gleichbehandlung bezüglich ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung (Antidiskriminierung). Mit diesem Teil II wurden fünf neue Diskriminierungsgründe hinzugefügt, was die Rechtslage für ArbeitnehmerInnen enorm ausweitete. Wenn sich eine Person bei der Einstellung oder der Berufsberatung diskriminiert fühlt, ist rechtliche Abhilfe möglich (vgl. Gutschlhofer 2006, 46). Das GIBG verbietet mehrere Formen von Diskriminierung: eine *unmittelbare* (eine Person erhält eine weniger günstige Behandlung aufgrund eines der oben angeführten Diskriminierungsgründe), eine *mittelbare* Diskriminierung (wenn Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen benachteiligen), *Belästigung*, *Anweisung zur*

*Diskriminierung* und *Benachteiligung*. Der Begriff der Belästigung war bisher nur als sexuelle Belästigung im österreichischen Recht bekannt. Nun kann sie im rechtlichen Sinne auch mit den Gründen ethnische Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Alter oder sexuelle Orientierung im Zusammenhang stehen. Eine Anweisung zur Diskriminierung oder Belästigung wird ebenfalls als Diskriminierung gesehen. Weiters zu betonen ist, dass eine betroffene Person als Reaktion auf eine Beschwerde wegen Diskriminierung nicht benachteiligt werden darf (Benachteiligungsverbot) (vgl. Gutschlhofer 2006, 46f).

Diese Regelungen hatten auch große organisationale Veränderungen zur Folge. Die Anwartschaft für Gleichbehandlung wurde um die Ebenen der in Teil II verankerten Diskriminierungsgründe erweitert. Im Weiteren wurde eine Gleichbehandlungskommission eingerichtet, welche das Vorliegen einer Diskriminierung im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes überprüft.

„Es liegt in der rechtlichen Verantwortung eines/einer Arbeitgebers/Arbeitgeberin zu gewährleisten, dass der Arbeitsplatz frei von Diskriminierung ist. Insgesamt ist zu beobachten, dass der Bekanntheitsgrad des Gleichbehandlungsgesetzes auch im Hinblick auf die neuen Diskriminierungsgründe laufend zunimmt, was zu erhöhter Bewusstseinsbildung auf Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innenseite und einer ständig steigenden Zahl von Anfragen an die Gleichbehandlungsanwartschaft führt“ (Gutschlhofer 2006, 51).

## 1.6. Diversity und Gender

In der Frauenbewegung war die Diskussion um die Präsenz von Rassismus und Klassenherrschaft seit jeher wiederkehrendes Thema, sie ist wahrscheinlich so alt wie die Frauenbewegung selbst. Die amerikanische Juristin *Kimberle Crenshaw* führte 1989 den Begriff der „Intersektionalität“ (Intersectionality) – also die Verbindung von Gender und anderen gesellschaftlichen Differenzierungsfaktoren – ein und legte somit einen Grundstein für weitere wissenschaftliche Überlegungen sowie Untersuchungen (vgl. Rätzfel 2008, 281).

Intersektionalität meint, dass sich die ungleiche Verteilung von Ressourcen in Unternehmen oder in der Gesellschaft nicht mit jeweils einer Dimension (Gender oder Hautfarbe) ausreichend behandeln lässt (vgl. Engel 2009). Crenshaw machte mit der Metapher einer Verkehrskreuzung, an der sich Machtwege wie Geschlecht, Rasse, Ethnizität und Klasse kreuzen, überlagern sowie überschneiden,- und an der sich in unterschiedlicher Weise die Marginalisierung bestimmter Gruppen determinieren, auf die zahlreichen Dimensionen aufmerksam (vgl. Rätzkel 2008, 281). Untersuchungen zu sich überlagernden Machtverhältnissen führten auch zu einer Kritik des Differenzbegriffs, denn die Betrachtung des beliebigen Nebeneinanders aller möglichen Unterschiede mache die Machtverhältnisse unsichtbar (vgl. Zinn 1996, Alexander, Mohanty 1997, cit Rätzkel 2008, 281).

Auf politischer und organisationaler Ebene hat die Diversity-Bewegung an Bedeutung zugenommen, wodurch Vertreterinnen der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung zur Kritik veranlasst waren, dass Diversity das Thema Gender marginalisieren, verwässern oder gar verdrängen würde (vgl. Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 11ff). Diese Kritik ist insofern nachvollziehbar, da Gender und Diversity häufig innerhalb eines Paradigmas zusammengefasst werden. „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). Die Diversity-Management-Praxis könnte und sollte ebenso wie die Forschung zu Diversity ergänzende Einflüsse haben, sie könnten im besten Fall sogar ein „Türöffner“ für Gender sein (Krell 2007, cit Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 12). Eine weiter gefasste Perspektive sieht Management Diversity als „trojanisches Pferd zur strategischen Einführung von Geschlechterpolitiken in die traditionell-kapitalistische Ökonomie“ (Bruchhagen, Koall 2008, 934). So können im Diversity Management Anschluss- und Veränderungsprozesse von Systemen die Herausbildung neuer gleichstellungspolitischer Paradigmen bewirken. Roland Engel (2009, 19) beschreibt den Vorteil des Wechsels von

Gendermainstreaming zu Diversity Management als erfrischendes Weggehen von der Polarisierung Frau-Mann zu einem Kaleidoskop von Gruppenzugehörigkeiten, denn: „Kein Thema geht so unter die Haut und polarisiert nicht nur, aber meistens zwischen den Geschlechtern.... gerade Männern hilft es oft, sich selbst auch in unterschiedlichen, anderen Dimensionen als Teil einer minorisierten oder nicht-dominanten Kultur gegenüber der Dominanzkultur (In-Group) zu erleben, und diese Dynamik lässt sich in Grenzen auf die Dimension Gender übertragen, um die Dynamik zwischen den Geschlechtern besser verstehen zu können“ (Engel 2009, 19).

Vielmehr geht es nicht um die Frage Gender oder Diversity, sondern darum, wie die beiden Konzepte miteinander verbunden werden können.

„Hier gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten (vgl. Krell 2007): Diversity unter dem Dach von Gender, Gender unter dem Dach Diversity oder Gender und Diversity gleichberechtigt nebeneinander. Und es kann weder theoretisch noch politisch *allgemeingültig* bestimmt werden, welche Variante „die richtige“ ist. Vielmehr gilt es, die Zweckmäßigkeit einer solchen Rangfolge oder Hierarchisierung aus der eingenommenen Perspektive und abhängig vom betrachteten Kontext zu beurteilen. Jeweils auszuloten, welche Relevanz Gender im Verhältnis zu anderen Diversity-Dimensionen, wie beispielsweise Ethnie, Klasse, Rasse oder Alter, zukommt, gehört insofern zu den zentralen Aufgaben der Diversity Studies“ (Krell, Riedmüller, Sieben, Vinz 2007, 13).

Als Reaktion auf diese Diskussion kann die Erweiterung des Begriffes Diversity Management auf die Hervorhebung von Gender als „Gender- und Diversitätsmanagement (DGM)“ verstanden werden (vgl. Engel 2009, 9). Hierbei wird Gender mit Diversity verbunden und durch den Doppelnamen die besondere Bedeutung von Gender betont - „analog zur Betonung der historischen Entwicklung und der besonderen Bedeutung von Frauenforschung durch die Bezeichnung Frauen- und Geschlechterforschung“ (Krell 2009, 142).

## *2. Diversity Management / Managing Diversity*

„Diversity Management bedeutet in der wörtlichen Übersetzung die (konstruktive) Handhabung von Vielfalt zwischen und innerhalb Personen oder Personengruppen“ (Engel 2009, 9). Im englischsprachigen Raum gibt es keine Unterscheidung zwischen *Managing Diversity* und *Diversity Management*. Im deutschsprachigen Raum bedeutet das Vorziehen von Management (bzw. „Managing“) eine weitläufigere Perspektive von Diversity, die verdeutlichen will, dass Managing Diversity über den Management-Kreis, d.h. über die Ebene von Führung oder Führungskräften weit hinaus geht (Engel 2009, 9).

Diversity Management als Konzept findet seine Wurzeln in den 1980er Jahren der USA. Nach den Einführungen der gesetzlichen Bestimmungen sowie „Quotenregelungen“ (vgl. 1.2.) erkannte man in zahlreichen Unternehmen, dass keine Fortschritte bei der Gleichberechtigung erzielt wurden, obwohl diese Firmen den gesetzlichen Mindestanforderungen entsprachen. So wurde das Konzept der Organisationsentwicklung als Möglichkeit zur Durchsetzung von Chancengleichheit in Verbindung mit gezielten Trainingsmaßnahmen genutzt und deren Nachhaltigkeit durch Controlling- und Benchmarking-Maßnahmen sichergestellt (vgl. Vedder 2006, 5). Einen besonderen Anstoß erhielt die Diversity-Management-Bewegung durch die Veröffentlichung des *Huston Reports Workforce 2000*, welcher auf die Veränderungen des amerikanischen Arbeitsmarktes und die damit verbundenen Rekrutierungsprobleme der Unternehmen hinwies. Eine der bedeutendsten Prognosen war, dass der Anteil der weißen Männer in der Erwerbsbevölkerung deutlich sinken würde und die hohen Potentiale zunehmend innerhalb von Minderheitengruppen zu finden wären. Jene Belegschaften, die Angst vor Arbeitskräfteknappheit hatten und konstruktiv mit der zunehmenden Personalvielfalt umgehen wollten, wandten sich Anfang der 1990er Jahre dem Diversity-Management zu (vgl. Vedder 2006, 2ff).

Heute ist Diversity Management in den USA weit verbreitet. V.a. große Organisationen können sich den Verzicht auf Diversity Management aus mehreren Gründen kaum noch leisten: einerseits müssten sie Nachteile bei der Personalrekrutierung befürchten (vgl. Vedder 2006, 6), andererseits beruhen US-amerikanische Anti-Diskriminierungspolitik und Diversity Management nicht nur auf engagierter Sozialpolitik zur Integration der sehr heterogenen Bevölkerung, sondern sie hat auch die Abwehr von teuren Klagen aufgrund von Diskriminierungen zum Ziel. „So ist es z.B. in den USA möglich, ein Unternehmen wegen Diskriminierung zu klagen, was in Österreich derzeit noch unmöglich ist“ (Bendl 2004, 57).

Im deutschsprachigen Raum wurde Diversity Management ab Mitte der 1990er Jahre im wissenschaftlichen Diskurs aufgegriffen. Personalführungs-Agenturen und Dachverbände arbeiteten mit US-amerikanischen Partnerorganisationen zusammen um Diversity-Management-Konzepte zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden Diversity-Konferenzen und – Weiterbildungen veranstaltet (vgl. Vedder 2006, 7f).

Diversity Management weist begrifflich darauf hin, dass es sich beim Umgang mit personeller Vielfalt in Organisationen um eine Führungsaufgabe handelt. Zunächst einmal trägt Diversity Management dazu bei, soziale Diskriminierung oder Unterdrückung von Minderheiten zu reduzieren. In Diversity-Trainings werden Führungskräfte und MitarbeiterInnen gezielt darauf vorbereitet, die grundlegenden Mechanismen der Diskriminierungen auf den Ebenen der „Four Layers of Diversity“ (Siehe 2.2.) zu erkennen und ihr Verhalten in solchen Situationen zu verändern. Ziel von Diversity Management ist es, ein Klima bzw. eine Organisationskultur anzustreben, in der alle Mitglieder ihre besonderen Fähigkeiten einbringen und sich mit ihren spezifischen Bedürfnissen wieder finden können (vgl. Vedder 2006, 10f).

Diversity Management ist jedoch nicht nur ein Konzept zur Wertschätzung vielfältigen Personals, sondern auch strategisches Ziel mit einem ökonomischen Wettbewerbsfaktor, aus dem Konkurrenzvorteile abgeleitet werden können.

So gibt es eine Vielzahl von *ökonomischen Argumenten*, die dafür sprechen, Diversity Management in Unternehmen einzuführen:

*Das Kostenargument:* Eine höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und somit das Vorkommen von Arbeitsausfällen sowie Fluktuation aus. „Wenn Beschäftigte bei ihrer Tätigkeit ausreichend Möglichkeiten vorfinden, ihre Potentiale und ihre individuellen Verschiedenheiten entfalten und nutzen können, steigt ihre Motivation, die Produktivität und die Identifikation mit dem Unternehmen“ (Stein, Koberwein 2008, 139).

*Das Marketingargument:* Eine vielfältig zusammengestellte Belegschaft sollte im Vergleich zu homogen zusammengestellten Teams eher in der Lage sein, sich auf die ebenfalls vielfältigen Bedürfnisse ihrer KundInnen einzustellen. Die spezifischen Kaufentscheidungen bestimmter Minderheitengruppen können von Angehörigen dieser Gruppierungen besser beurteilt werden als von VerkäuferInnen, die mit der jeweiligen Subkultur nicht vertraut sind. „Einige ethnische Minderheiten weigern sich regelrecht, mit Menschen, die ihnen fremd sind, größere Geschäfte zu machen. Die Vielfalt der Beschäftigten kann also ökonomische Vorteile nach sich ziehen, wenn sie entsprechend genutzt wird“ (Vedder 2006, 14).

*Das Personalmarketingargument:* Unternehmen, welche durch Diversity-Management positiv hervorstechen, sind attraktive Arbeitgeber für Angehörige aus Minderheitengruppen, da sie der Offenheit und multikultureller Aufgeschlossenheit potentieller Nachwuchskräfte entgegen kommt. Im zunehmenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal kann Diversity zu einem wertvollen Konkurrenzvorteil werden.

*Das Flexibilitätsargument:* „Organisationale Monokulturen zeigen deutliche Tendenzen zur Fixierung auf die eigene Verständnismöglichkeit und zur Universalisierung der betrieblichen Sichtweise (Betriebsblindheit)“ (Vedder 2006, 14f). Vielfältige Unternehmenskulturen haben weniger Konformitätsdruck und können flexibler auf Umweltveränderungen reagieren.

*Das Kreativitäts- und Problemlöseargument:* Das Einbeziehen von Minoritätsgruppen steigert die Kreativität und Innovationskraft. Umgekehrt können hierarchische monokulturelle

Bedingungen die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten einschränken. Die Wissensbasis vielfältiger Gruppen ist grundsätzlich breiter und ermöglicht Problemlösungsansätze mit Nachhaltigkeit.

Die ökonomischen Vorteile des Diversity Managements bilden den Motor für seine Etablierung. Auch wenn Diversity Management nicht den Anspruch erhebt, ein Instrument der Gleichstellungspolitik zu sein, kann es in seiner richtigen und durchgängigen Anwendung wichtige Impulse für Gleichstellung und Gleichberechtigung liefern, sowie den Abbau von Diskriminierungen in Organisationen fördern. Somit bietet Diversity Management eine „Win-Win-Situation von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen“ (Stein, Koberwein 2008, 140).

## 2.1. Paradigmen von Diversity Management

Aus den oben beschriebenen historischen Entwicklungen lassen sich unterschiedliche Ansätze des Diversity Managements ableiten, die als Hauptströme in der Diversity-Bewegung zu verstehen sind.

### 2.1.1. Der „Fairness- und Anti-Diskriminierungs“-Ansatz

VertreterInnen des Fairnessansatzes sehen in Diversity-Management hauptsächlich ein Gleichstellungsinstrument. Die Herangehensweise in diesem Ansatz ist in erster Linie *normativ*, d.h. in kurzer Zeit sollen Verhaltensänderungen und Normen zur fairen Behandlung unterschiedlicher Beschäftigter (Antidiskriminierung) geschaffen werden. „Vor allem bei Organisationen und Teams wo es schon zu belastenden Diskriminierungsfällen gekommen ist, geht es um das „Feuerlöschen“, um ähnliche Fälle zu verhindern und das Image der Organisationen wieder aufzubessern“ (Engel 2009, 13). Diversity Management im Fairness-Ansatz beruft sich auf moralische und gesetzliche Aspekte und bezieht sich vor allem auf die Kerndimensionen Geschlecht, Hautfarbe und Klasse, Religion, Alter, sexuelle Orientierung und Behinderung (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 38). Häufig werden Personaleinstellungsquoten



für Minoritäten („*Affirmative Action*“) festgesetzt, um die demografische Repräsentanz der Gesellschaft im Unternehmen zu fördern. Top-Down-Verhaltensregeln („*Code of Conduct*“) und die rasche Implementierung von Antidiskriminierungsgesetzen sind charakteristisch für den Fairness und Anti-Diskriminierungs-Ansatz (vgl. Engel 2009, 13). Die Kritik an diesem Ansatz liegt darin begründet, dass über die quotenbezogene Repräsentanz von Minoritäten wenige unterstützende Maßnahmen zur Zusammenarbeit gesetzt wurden, d.h. die beteiligten Minoritäten stehen unter einem erhöhten Assimilationsdruck und sind somit strukturellen Diskriminierungen ausgesetzt (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 38).

### 2.1.2. Der „Zugangs- und Legitimitäts“-Ansatz

Der Zugangs- und Legitimitäts-Ansatz, auch Marktzutrittsansatz („*market based view*“), sieht in Diversity Management ein strategisches Instrument zur Erschließung neuer Bereiche auf den Absatz- und Arbeitsmärkten und zielt auf die Wettbewerbsvorteile ab, die sich durch ein besseres ArbeitgeberInnenimage und eine größere KundInnen-Nähe ergeben (vgl. Vedder 2006, 19). Demnach geht es um die Sicherung von Marktanteilen durch hohe Organisationsdiversität, um Zielgruppen besser erreichen zu können. Dieser Ansatz steht dem Fairness- und Antidiskriminierungs-Ansatz kritisch gegenüber. Er will auf die demografischen Entwicklungsprognosen optimal reagieren können und sich so Wettbewerbsvorteile erarbeiten. KritikerInnen meinen, dass der Zugangs- und Legitimitäts-Ansatz einen Diskurs um Statusunterschiede und Ausschlussmechanismen innerhalb des Systems verhindere (vgl. Engel 2009, 14). Weiters kritisch zu betrachten ist, dass leicht Stereotypisierungen erfolgen können, indem man beispielsweise allen Türkinnen eine Bedürfnisorientierung zuschreiben möchte (z.B. Ethno-Marketing). „MitarbeiterInnen werden in diesem Managing-Diversity-Ansatz auf einen Teil ihrer Identität, wie zum Beispiel türkische Herkunft, Frau oder Muslime, reduziert und nicht mehr in ihrer Ganzheitlichkeit wahrgenommen. Darüber hinaus wird von ihnen ein den Stereotypen entsprechendes soziales Verhalten, entsprechende Haltungen und Einstellungen erwartet“ (Abdul-Hussain,

Baig 2009, 39f). Außerdem besteht die Gefahr der Ausnutzung der Minoritätengruppen unter dem Deckmantel des Neoliberalismus (Bendl 2004, cit. Engel 2009, 14), vor allem ist nicht absehbar, was mit den betroffenen MitarbeiterInnen geschieht, wenn das zugehörige Marktsegment an Bedeutung verliert. Unumstritten ist jedoch der positive Effekt, dass Minoritäten nicht aufgrund von politischen Haltungen wie Quotenregelungen ihren Platz in Unternehmen finden, sondern aufgrund ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse in ihrem spezifischen Bereich und dadurch Zugang zu attraktiven Positionen erhalten (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 40).

### 2.1.3. Der "Lern- und Effektivitäts"-Ansatz

Dieser Ansatz findet laut Roland Engel (2009) unter BeraterInnen und Coaches am meisten Zuspruch, da hier die ökonomischen, ethischen und juristischen Argumente zu einem ganzheitlichen Verständnis von Diversity vereint werden. „Das neue Paradigma lautet: kein Entweder-oder, sondern der Balance-Akt des Sowohl-als-auchs, je nachdem was die Organisation braucht“ (Engel 2009, 14). In diesem Diskurs werden die langfristigen Lerneffekte, die aus vielfältigen MitarbeiterInnenstrukturen entstehen können, betont. In der Umsetzung wird von den Beschäftigten das Interesse, die Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven eingefordert. KritikerInnen dieses anspruchsvollen Ansatzes meinen, dass starke Kulturen dazu neigen, Differenzen und Heterogenität in kurzer Zeit wieder zu assimilieren und dass aus der geglaubten Vielfalt rasch eine erneute Einfalt entstehen könne (vgl. Vedder 2006, 19). Aus diesem Lern- und Effektivitäts-Ansatz entstand ab der Jahrtausendwende im deutschsprachigen Raum der *konstruktivistische und systemtheoretische Managing Gender & Diversity Ansatz*, der vereinzelt auch in den USA entstand und als „*Whole Systems Approach to Diversity Management*“ bekannt wurde. Hierbei werden systemtheoretische Themen (Konstruktivismus, Autopoiesis und Interaktion) mit den sozialen Umwelt-Differenzen verbunden und daraus resultierende Handlungsmuster und Kommunikationsformen entwickelt (vgl. Aretz, Hansen 2002, 78 cit. Engel 2009, 15).

Vor dem Hintergrund des Lern- und Effektivitäts-Ansatzes entstanden Metatheorien über die Unterschiedlichkeitsdynamiken. Das Modell der *Four Layers of Diversity* wurde von Lee Gardenswartz und Anita Rowe in den USA entwickelt und ist mittlerweile auch in Europa weit verbreitet. Es kann als „State of the Art bezüglich der Beschreibung von Vielfalt und Unterschiedlichkeiten angesehen werden“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 28).

## 2.2. The Four Layers of Diversity (Diversity Landkarte)

Das Modell der Four Layers of Diversity (Diversity Landkarte oder auch Diversity Rad) ist das am häufigsten verwendete Modell zur Orientierung für die wesentlichen Differenzierungsmerkmale und Gruppenzugehörigkeiten von Menschen in sozialen Systemen, aber auch zur Verortung von gesellschaftlichen Einflüssen auf das Individuum. Ursprünglich wurden nur die Dimensionen Hautfarbe und Gender behandelt. Das US-amerikanische NTL-Institute (National Training Laboratory), eine Vereinigung zahlreicher ExpertInnen, welche maßgebliche Grundsteine für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung legte, entwickelte Ende der 1980er Jahre die sechs Kerndimensionen, welche 1991 durch die äußere Dimension erweitert wurden und schließlich 1995 von Gardenswartz und Rowe durch die „organisationalen Dimensionen“ komplettiert wurden (Gardenswartz, Rowe 1996, cit. Engel 2009, 11).



Abb. 1: The Four Layers of Diversity (Gardenswartz, Rowe 2003, 33)

Die Austrian Society for Diversity (ein Zusammenschluss mehrerer auf Diversity spezialisierter BeraterInnen in Österreich) hat die Landkarte um zwei äußere Dimensionen „Soziale Schicht“ und „Sprache/Dialekt“ sowie um die organisationale Dimension „Netzwerke“ erweitert und somit den Bedingungen des deutschsprachigen Raumes angepasst (vgl. Engel 2009, 10ff sowie Abdul-Hussain, Baig 2009, 31).

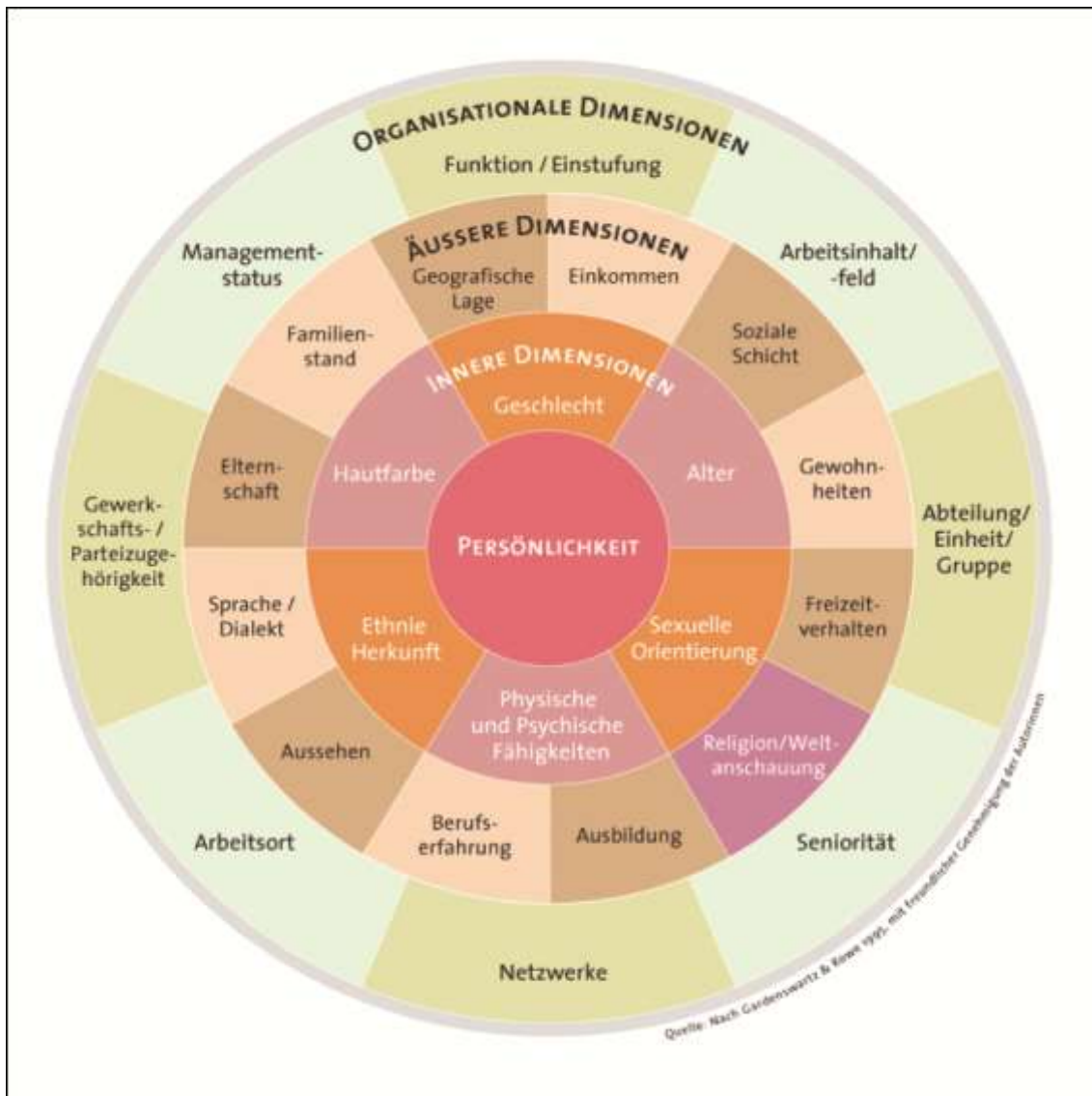


Abb. 2: Diversity Landkarte: Die Dimensionen von Diversity. Nach Gardenswartz & Rowe 1995, mit freundlicher Genehmigung der Autorinnen; adaptiert von ASD Austrian Society for Diversity.

Im *Zentrum steht die Persönlichkeit* mit ihrer einzigartigen Kombination persönlicher Charakteristika. Mit der Positionierung im Zentrum soll der Tendenz zu verallgemeinernden Kategorisierungen entgegengewirkt werden, denn „zwei Menschen können z.B. die zehn gleichen prägenden Dimensionen teilen, ja sogar fast identische Biographien besitzen und

können trotzdem völlig unterschiedlich und individuell mit diesem „Mix“ an Zugehörigkeiten umgehen“ (Engel 2009, 11).

Die *Internen Dimensionen* werden als Kerndimensionen verstanden und umfassen die bereits oben angeführten „unveränderbaren“ Kategorien (Siehe 1.1.) *Geschlecht/Gender, Alter (Generation), Ethnie/Herkunft, Hautfarbe, sexuelle Orientierung und physische sowie psychische Beeinträchtigung/Behinderung* (vgl. Gardenswartz, Rowe 2003, 37ff). Diese sechs Dimensionen sind jene Dimensionen, die auch in den EU-Gesetzen verankert und somit geschützt sind (Siehe 1.3. -1.5.). Die Benennung der Kerndimensionen macht sichtbar, dass wir Menschen uns in gewissen Bereichen unterscheiden, ohne es beeinflussen zu können. „Sie beeinflussen die Filter, mit denen wahrgenommen wird, und in weiterer Folge die Erfahrungen und Möglichkeiten im Leben, indem sie un(er)klärbare und frustrierende Barrieren entstehen lassen, die sich in Form von (institutioneller) Diskriminierung, wie Rassismus, Sexismus, Ageism etc., im Alltag niederschlagen“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 30). Im Unterschied zum Gleichheitsdenken kann mit diesen Dimensionen auf die Unterschiedlichkeiten aufmerksam gemacht werden.

Die *äußeren Dimensionen* sind stark durch die Sozialisation geprägt, können durch bewusste oder strategische Entscheidungen verändert werden und prägen die Persönlichkeit in ihrer Individualität. Hier werden *geografische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion/Weltanschauung, Ausbildung, Berufserfahrung, Aussehen, Elternschaft und Familienstand* gezählt. Die Erweiterung um die Dimensionen „Soziale Schicht“ und „Sprache/Dialekt“ durch die Austrian Society for Diversity ist eine Anpassung an die deutschsprachigen Verhältnisse. Die Religionszugehörigkeit/Weltanschauung ist in manchen Kulturen oder Familiensystemen wenig veränderbar und wird daher teilweise auch als Kerndimension gesehen. In den EU-Richtlinien etwa wird diese Dimension ebenfalls gesetzlich geschützt (2000/43EG). Die besondere Hervorhebung von Religion/Weltanschauung in der grafischen Darstellung der Diversity Landkarte will auf die Diskussion über die Ortung als interne und äußere Dimension aufmerksam machen. Auch an den

äußeren Dimensionen wird deutlich, wie hinderlich Gleichheitsdenken sein kann. „Denn wenn die Haltung besteht, dass alle gleich sind und alle tun können, was sie wollen, so zeigt sich spätestens bei nicht anerkannten religiösen Feiertagen, bei der Abstimmung der Urlaubsplanung im Team zwischen Eltern und Singles etc., wie sehr auch diese Aspekte einen Unterschied machen“ (Abdul-Hussain, Baig 2009, 31).

Die *organisationalen Dimensionen* „gelten als die entscheidenden Differenzkriterien innerhalb Organisationen, die im Vergleich zu den anderen Diversity Dimensionen noch am ehesten veränderbar sind“ (Engel 2009, 12). Die Unterschiede im Arbeitsalltag werden auf folgenden Ebenen festgehalten: *Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalt/Feld, Abteilung/Einheit/Gruppe, Seniorität, Arbeitsort, Gewerkschafts-/ Parteizugehörigkeit, Managementstatus und die Netzwerke* (in Erweiterung der Austrian Society for Diversity).

Durch das Modell der *Four Layers of Diversity* wird die Wertschätzung der Individualität in den Mittelpunkt gerückt und kann durch die offene Formulierung Stereotypisierungen und Subtypisierungen entgegen wirken. Mit dieser Betrachtung können sowohl Gegensätzlichkeiten als auch Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden, die bisher vielleicht noch nicht bewusst waren und somit benennbar und fassbar werden. Andererseits ist das Modell wenig konkret. Diese Konkretisierungen können jedoch auch nur individuell im jeweiligen Kontext erfolgen, weil keine Konstellation der anderen gleicht.

### 3. Schlussfolgerungen für die Supervision

Die Österreichische Vereinigung für Supervision gibt folgende Definition: „Supervision ist eine spezifische Beratungsform, die in beruflichen Angelegenheiten begleitend und unterstützend von Menschen genutzt wird. Unter Anleitung einer/eines Supervisorin/Supervisors werden Fragen und Themen, die sich aus den Anforderungen des Berufs ergeben, reflektiert, geklärt und zukünftige alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet“ (ÖVS 2010, Internet).

Hilarion Petzold (2007) gibt in seinem Handbuch „Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung“ vier Definitionen von Supervision an, welche einander ergänzen. Zwei Definitionen werden hier zur näheren Betrachtung angeführt:

- A- „Supervision ist eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation, z.B. in der psychosozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeit durch mehrperspektivische Betrachtung aus exzentrischer Position, eine aktionale Analyse und systematische Reflexion von Praxissituationen (Situationsdiagnostik) auf ihre situativen, personabhängigen und institutionellen Hintergründe hin“ (Petzold 2007, 27).
- D- „Supervision als sozialphilosophisch fundierte Disziplin mit interventiver Zielsetzung wurzelt im Freiheitsdiskurs moderner Demokratie und im Engagement für Grund- und Menschenrechte. Auf dieser Basis legitimiert sie sich als ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, das auf die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen gerichtet ist, um Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu sichern und zu fördern. Sie verwendet hierfür ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Theorien und greift auf erprobte Methoden psychosozialer Intervention zurück. Sie leistet damit Arbeit im Gemeinwesen für das Gemeinwesen“ (Petzold 1973, 1, cit. Petzold 2007, 27).

Beide Definitionen machen auf die Bedeutung der Vielfalt aufmerksam. „Supervision als *Überschau* über komplexe Gegebenheiten wird stets von dieser Komplexität selbst bestimmt. Wenn sie sich der Vielfalt öffnet – und nur so wird sie zur *supervisio* und bleibt nicht schlicht Vision-, wird sie selbst vielfältig. *Vielfalt will vielfältig betrachtet werden!*“ (Petzold 2007, 96). Die „Allparteilichkeit“ ist ein wesentliches Paradigma in der Supervision und im Speziellen in der



integrativen Supervision (Petzold 2007, 96). Sie drückt das aus, was Diversity erreichen will: Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung von allen am System beteiligten Personen bzw. Personengruppen.

Die Auseinandersetzung mit dem Diversity-Ansatz bringt als „*vielfältige Betrachtung von Vielfalt*“ eine wertvolle performative Folie für die Auseinandersetzung mit der Diversität von SupervisandInnengruppen. Denn die Auseinandersetzung mit Menschen im Arbeitskontext hat auch immer einen Bezug zu aktuellen demographischen, gesellschaftspolitischen und soziokulturellen Entwicklungen. So kann die Beschäftigung auf diesen Ebenen für supervisorische Prozesse wichtige Impulse für das Verständnis von komplexen Situationen einzelner Personen oder Personengruppen bieten. Die Betrachtung unter der social world-Perspektive (Petzold 2007, 98ff) auf der Mikro- Meso- und Makro-Ebene beinhaltet eben auch demographische, politische, wirtschaftliche Entwicklungen. Dazu zählt Diversity als aktuelle gesellschaftliche, politische und ökonomische Bewegung.

Der Wert „Allparteilichkeit“ beinhaltet „Alles“ und kann erst dann gelebt werden wenn dieses „Alles“ differenziert und auf unterschiedliche Ebenen gebracht wird.

Eine Fokussierung der supervisorischen Betrachtungsweise auf die 4 Ebenen der Diversity (Four Layers of Diversity) bewirkt die Sensibilisierung auf die individuelle Situation der/des Einzelnen ebenso wie seine Situation im gesamtgesellschaftlichen Kontext und hilft somit ein Konzept zu leben, das Grundbedingung von professionellem supervisorischen Handeln ist, wie es in Petzold's Definition „D“ beschrieben ist.

Diversity-kompetente Supervision kann unbewusste Exklusionsmechanismen aufdecken und darüber hinaus können Formen persönlicher und professioneller Solidarität entwickelt werden, die wiederum langfristig Empowerment unterstützen (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 53f).

Im *Fairness- und Anti-Diskriminierungs-Ansatz* liegt der Fokus der Supervision auf Ausschluss- und Diskriminierungsmechanismen, an denen die jeweiligen Personen beteiligt

sind bzw. denen sie ausgeliefert sind, beispielsweise im Umgang mit Statusunterschieden (vgl. Engel 2009).

In der supervisorischen Anwendung des *Zugangs- und Legitimitäts-Ansatzes* werden die Vorteile der eigenen Multidimensionalität/Intersektionalität der unterschiedlichen Dimensionszugehörigkeiten innerhalb der Personen sichtbar und bewusst gemacht, wodurch ein Perspektivenwechsel ermöglicht wird (vgl. Engel 2009, 14).

Die Auseinandersetzung mit Theorien über Unterschiedlichkeiten sowie Unterschiedlichkeitsdynamiken sind eine wichtige Voraussetzung für die kommunikative Kompetenz von SupervisorInnen und verringert die Gefahr, im Umgang mit Diversität im Supervisionsprozess diskriminierende Kommunikationsprozesse zu unterstützen oder gar zu fördern (vgl. Abdul-Hussain, Baig 2009, 52).

Das Modell der *Four Layers of Diversity* ist insofern für supervisorische Arbeitsbereiche hilfreich, weil es einerseits eine Orientierungshilfe für die wesentlichen Differenzierungsmerkmale von Personen bzw. Personengruppen bietet und andererseits unterstützt, die gesellschaftlichen Einflüsse auf das Individuum zu verorten (vgl. Engel 2009, 11). Die Diversity Landkarte erleichtert, die gesellschaftlichen Einflüsse zu benennen und dadurch den individuellen Spielraum besprechbar zu machen. „Um die Komplexität zu reduzieren, wird im konkreten Fall mit Hilfe der Landkarte eruiert, welche drei bis vier Unterschiedsdimensionen die Person momentan am meisten prägen oder beschäftigen“ (Engel 2009, 12). Diese Dimensionen können dann in Hinblick auf ihre aktuelle Veränderbarkeit und auf ihr Zusammenspiel betrachtet werden. „Der Diversity-Fokus liegt immer wieder auf der Interaktion zwischen Person und ihren jeweiligen Bedingtheiten oder Möglichkeiten innerhalb ihrer sozialen Systeme durch die Thematisierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden“ (Engel 2009, 12).

In Anlehnung an Gardenswartz und Rowe (2003) könnten unterschiedliche Fragestellungen bezüglich der internen Dimensionen der *Four Layers of Diversity* zielführende Indikatoren für die Analyse von Teamprozessen und der KlientInnenarbeit der SupervisandInnen sein:

*Alter/Generation:* Welche Altersverteilung haben wir im Team (oder in der Organisation) und welchen Unterschied macht das? Wie arbeiten die Teammitglieder unterschiedlichen Alters miteinander? Wie können Hindernisse bezüglich der Altersverteilung überwunden werden? Was brauchen wir dazu? Welche Vorteile ergeben sich aus dieser Altersverteilung?

*Geschlecht/Gender:* Wie Arbeiten Frauen und Männer in unserem Team zusammen? Wie verlaufen die Interaktionen bezüglich Männern und Frauen in unserem Team? Werden die Chancen von Frauen und Männern in unserem Team als gleichwertig angesehen? Was brauchen wir, um die Chancengleichheit in unserem Team (Unternehmen) zu sichern?

*Ethnie/Herkunft:* Welche unterschiedlichen ethnischen Hintergründe finden wir in unserem Team vor? Was wissen wir über die unterschiedlichen kulturellen Herangehensweisen unserer Teammitglieder? Wie können wir mehr darüber lernen bzw. wie können wir daraus lernen? Wie können wir diese unterschiedlichen ethnischen/kulturellen Wissensbestände nutzen? Wie kann Sprachenvielfalt effizient genutzt werden?

*Hautfarbe:* Wie wird in unserem Team mit hautfarbenbezogenen Unterschiedlichkeiten umgegangen? Wie werden diese anerkannt? Welche Möglichkeiten ergeben sich daraus? Haben die hautfarbenbezogenen Unterschiede einen Einfluss auf unser Teamgeschehen? Wenn ja, welchen Einfluss haben sie?

*Physische und Psychische Beeinträchtigung/Behinderung:* Wie gehen wir mit den physischen und psychischen Möglichkeiten unserer Teammitglieder um? Wie haben wir uns darauf eingestellt? Welche Anpassungen/Veränderungen wurden diesbezüglich vorgenommen und wie waren deren Auswirkungen? Wie integriert fühlen sich Teammitglieder mit körperlichen

und psychischen Beeinträchtigungen? Wie können wir die Integration/Inklusion dieser Teammitglieder gewährleisten?

*Sexuelle Orientierung:* Wie offen wird in unserem Team mit sexueller Orientierung umgegangen? Gibt es Störungen in der Zusammenarbeit von Teammitgliedern mit unterschiedlicher sexueller Orientierung? Was brauchen wir, um das Klima im Team für alle Beteiligten angenehm zu machen?

## LITERATURVERZEICHNIS

- Abdul-Hussain Surur, Baig Samira (Hg.) (2009): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: facultas.
- Abdul-Hussain Surur, Baig Samira (2009): Diversity – eine kleine Einführung in ein komplexes Thema. In: Abdul-Hussain Surur, Baig Samira (Hg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: facultas, 15-60.
- Bendl Regine (2004): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl Regine, Hanappi-Egger Edeltraud, Hofmann Roswitha. Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien: Linde Verlag, 43-72.
- Bruchhagen Verena, Koall Iris (2008): Managing Diversity: Ein (kritisches) Konzept zur produktiven Nutzung sozialer Differenzen. In: Becker Ruth, Kortendiek Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 931-938.
- Bundeskanzleramt Österreich (2010): Frauenbericht 2010. Bericht betreffend die Situation von Frauen in Österreich im Zeitraum von 1998 bis 2008. Eigenverlag.
- Engel Roland (2009): Diversity Management – Entstehung und Nutzen. Einführung in grundlegende Thesen. In: Integrative Therapie 35/1, 9-22.
- Engel Roland (2007): Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In: Koall Iris, Bruchhagen Verena, Höher Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT-Verlag, 97-110.

Fuchs Martin (2007): Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. In: Krell Gertraude, Riedmüller Barbara, Sieben Barbara, Vinz Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/Main: Campus, 17-34.

Gardenswartz Lee, Rowe Anita (1995): Diverse Teams at Work. Burr Ridge - Illinois: Irwin Professional Publishing.

Gardenswartz Lee, Rowe Anita (2003): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria: SHRM.

Gutschlhofer Birgit (2006): Rechtliche Rahmenbedingungen für Diversitätsmanagement. Erste Erfahrungen mit dem neuen Gleichbehandlungsgesetz in Österreich. In: Bendl Regine, Hanappi-Egger Edeltraud, Hofmann Roswitha (Hrsg.): Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 44-51.

Hofmann Roswitha (2008): Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft – noch ein weiter Weg. In: Appiano-Kugler Iris, Kogoj Traude (Hg.in): Going Gender and Diversity. Wien: facultas, 21-31.

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

Krell Gertraude, Riedmüller Barbara, Sieben Barbara, Vinz Dagmar (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell Gertraude, Riedmüller Barbara, Sieben Barbara, Vinz Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/Main: Campus, 7-15.

- Mittag Jürgen (2008): Kleine Geschichte der europäischen Union. Münster: Aschendorff Verlag.
- Pauser Norbert (2009): Exklusive Behinderung! Inklusive Beratung? In: Abdul-Hussain Surur, Baig Samira (Hg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: facultas, 141-171.
- Petzold Hilarion (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Räthzel Nora (2008): Rassismustheorien: Geschlechterverhältnisse und Feminismus. In: Becker Ruth, Kortendiek Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 276-284.
- Schönwälder Karen (2007): Diversity und Antidiskriminierungspolitik. In: Krell Gertraude, Riedmüller Barbara, Sieben Barbara, Vinz Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/Main: Campus, 163-178.
- Stein Dwora, Koberwein Isabel (2008): Gender und Diversity / Potentiale von Vielfalt nutzen, Chancengleichheit umsetzen. In: Appiano-Kugler Iris, Kogoj Traude (Hg.in): Going Gender an Diversity. Wien: facultas, 139-144.
- Stötzer Bettina (2004): InDifferenzen. Feministische Theorie in der antirassistischen Kritik. Hamburg: Argument
- Vedder Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell Gertraude, Wächter Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1-23.

Vedder Günther, Whittard Jenny (2007): Internationales Diversity Management im Vergleich. In: Koall Iris, Bruchhagen Verena, Höher Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT-Verlag, 487-496.

Weidenfeld Werner (2010): Die Europäische Union. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.

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



## INTERNETVERZEICHNIS

Bundeskanzleramt Österreich, (2010), Allgemeines zur eingetragenen Partnerschaft,

<http://www.help.gv.at/ContentNode/189/Seite.1890100.html> (31.05.2010).

Bundeskanzleramt Österreich Rechtsinformationssystem, (2010), Gesamte Rechtsvorschrift für Namensänderungsgesetz,

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10005648> (17.08.2010).

Bundeskanzleramt Österreich Rechtsinformationssystem, (2010), Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch §93,

<http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001871> (17.08.2010).

Europäische Kommission (2000): Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:DE:NOT)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:DE:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:DE:NOT) (17.05.2010).

Europäische Kommission, (2000), Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:DE:NOT)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:DE:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:DE:NOT) (17.05.2010).

Europäische Kommission, (2010), Ihre Rechte und Pflichten.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=de> (17.05.2010).

JUSILINE GmbH, (2010), Gleichbehandlungsgesetz (GlBG),

[http://www.jusline.at/Gleichbehandlungsgesetz\\_\(GlBG\)\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Gleichbehandlungsgesetz_(GlBG)_Langversion.html) (31.05.2010)

JUSILINE GmbH, (2010), Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (BGStG),

[http://www.jusline.at/Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz\\_\(BGStG\)\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz_(BGStG)_Langversion.html)

(31.05.2010)

Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS), (2010), Beschreibung Supervision,

<http://www.oevs.or.at/> (02.06.2010)

STATISTIK AUSTRIA, (2009a), Bevölkerungsprognosen,

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html) (31.05.2010)

STATISTIK AUSTRIA, (2009b), Bevölkerung nach Staatsangehörigkeit und Geburtsland,

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_staatsangehoerigkeit\\_geburtsland/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_staatsangehoerigkeit_geburtsland/index.html) (31.05.2010)

STATISTIK AUSTRIA, (2010a), Bildungsstand der Bevölkerung,

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/bildungsstand\\_der\\_bevoelkerung/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html) ---814.09.2010).

STATISTIK AUSTRIA, (2010b), Erwerbstätige,

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html)

(14.09.2010)