



**Auch in Zukunft gut beraten!
Fachliche und gesellschaftspolitische Perspektiven
für Beraterinnen und Berater –
DGfB-Kongreß 23./24. November 2007, Mainz**

**Managing Diversity
als Aufgabe von Beratung**

Verena Bruchhagen – Dr. Iris Koall

**DiVersion: Managing Gender & Diversity
TU Dortmund, Erziehungswissenschaft / Soziologie**

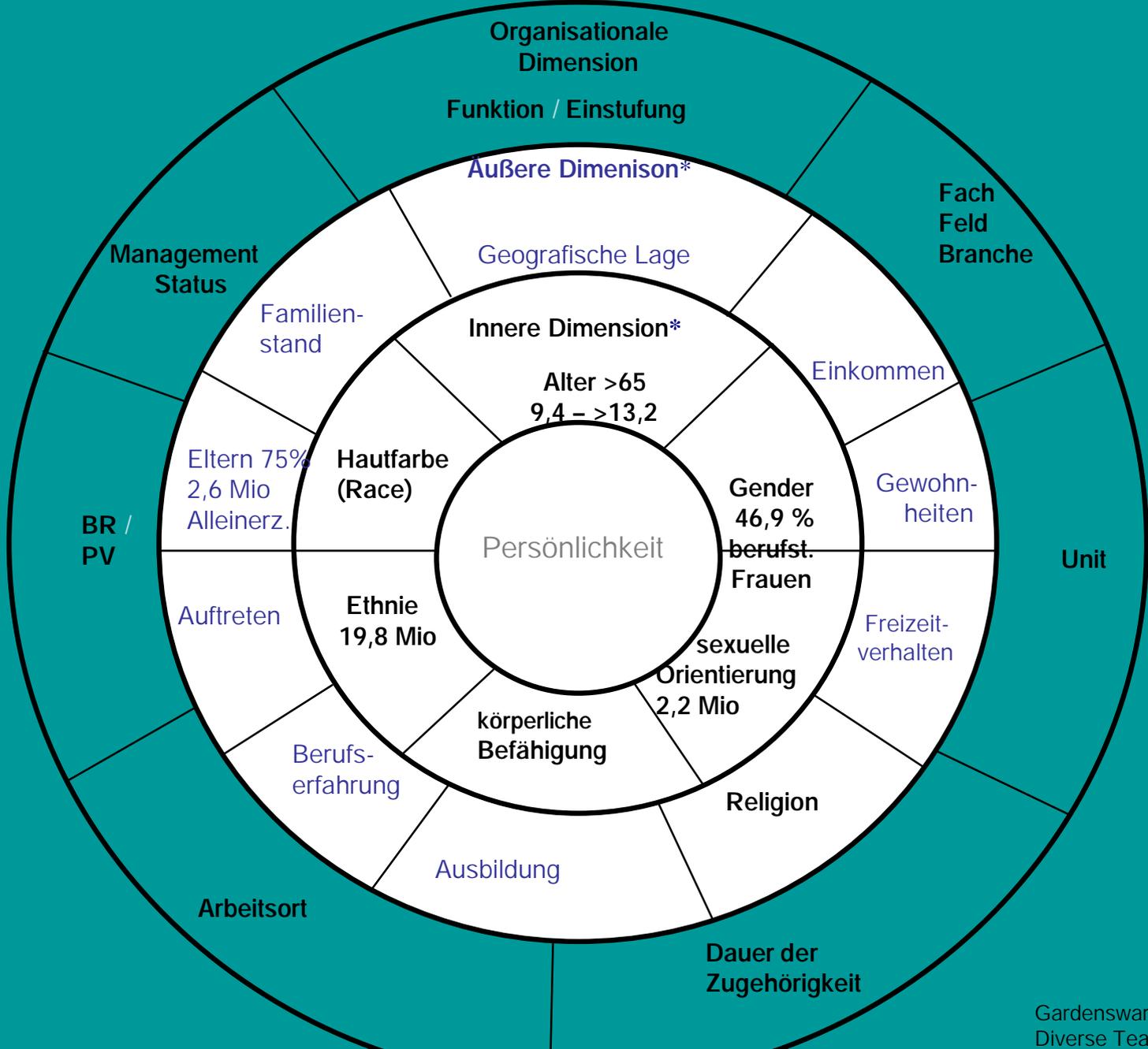


Vielfalt und Unterschiedlichkeit sind fast immer in Organisationen vorhanden, werden aber in homogenisierenden Systemen eher vernachlässigt und marginalisiert.

Warum?

Komplexität wird i.d.R. eher als bedrohlich erlebt, denn als Chance zur Gestaltung und Entwicklung sozialer und organisationaler Prozesse.

Vier Ebenen der verschiedenen des Personals



Definitionen der Diversity (Stella M. Nkomo, 1996)

Diversity wird eng definiert:

- d.h. es bezieht sich auf gesellschaftlich „anerkannte“ Merkmale diskriminierter Gruppen, wie Geschlecht, Hautfarbe, sexuelle Orientierung

oder in einer weiten, relativierenden Definition gefasst:

- d.h. alle Individuen sind unterschiedlich und diversityrelevant,
- systematisierende Kriterien:
 - unveränderliche Merkmale: biologisches Geschlecht, Alter...
 - veränderliche Merkmale: sozialer Status, Ausbildung, Religion...
 - organisationale Merkmale: Hierarchie, Region, Erfahrung...

Personen- oder verhaltensimmanente Diversity (Thomas 2000)

Von personenrelevanten Merkmalen wird unzulässig auf Verhalten geschlossen.

Relationale Definition (DiVersion)

- Wie und warum werden diskriminierende Differenzen entlastende“ Stereotype hergestellt?
- Welche Funktionen haben Konstruktionen von Ähnlichkeiten / Verschiedenheiten in Gruppen- oder Teamprozessen?



Wie hat sich Managing Diversity entwickelt?

MD entstammt der US-amerikanischen Anti-Diskriminierungs-Politik

- beruht auf freiwilligen Firmeninitiativen zur Abwehr von teuren Klagen wg. Diskriminierung (andere Kultur! 1-3 Gehälter)
- gibt es bei fast allen der erfolgreichsten 500 US-amerikanischen Unternehmen (Fortune 500)

Als Reaktion auf wirtschaftliche Anforderungen:

- Erschließung neuer Marktpotenziale durch Spezifizierung der Konsumentengruppen
- Globalisierung, Vernetzung der Geschäftsprozesse bedingt die Internationalisierung der MitarbeiterInnenschaft
 - Flexibilisierung, Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit, heterarchische, globale Kooperationen, Nutzung diverser Wissens- und Informationspotenziale fördert heterogene Zusammenarbeit
- Abnahme des „organizational slack“ verdichtet Arbeitskontexte und Individualisierung des HRM erfordern Sozialkompetenz u. professionelle Konfliktkultur eines Managing Diversity



Homogenität in Systemen

- (Selbst-)Verständlichkeiten sind kommunikative Einschränkungen
 - reproduzieren Habitualisierungen, Alltagsroutinen
 - basieren auf unbewussten, latenten Differenzierungen
- Sozialsysteme bilden kollektive Identitätsvorstellungen
 - gleichzeitig werden Sinnüberschüsse mitreproduziert,
 - die Veränderungen entstehen lassen bzw. prinzipiell möglich machen.
- Identität bedarf der Selbst- und der Fremdreferenz
 - um Widersprüchlichkeiten nicht (nur) dem eigenen System zurechnen zu müssen.



Heterogenität in Systemen

- als die „andere“, von der homogenisierenden Kommunikation ausgegrenzte Seite der heterogenen Wirklichkeit
- Homogenität & Heterogenität sind zwei unterschiedenen Seiten der Beobachtung von Wirklichkeit
- Heterogenität steuert das System hin auf die Konstruktion von Dilemmata zur Vermeidung von Paradoxien
- zur Entscheidung von Ambivalenz
- Komplexität in Systemen ist abhängig von der erreichten Differenzierung in Subsysteme und Entscheidungsräume



Managing Diversity Profit EBTP

(European Business Test Panel)

82 % sehen positive Auswirkungen von Managing Diversity auf ihr Unternehmen

**Innovation u.
Marktzutritt (26%)**

**Personalrekrutierung (42%)
u. Mitarbeiterbindung (55%)**

**Image u.
Wertevermittlung
(38 %)**

Ergebnis einer Befragung von 798 Unternehmen aus 25 europäischen Ländern in 2001-2005, wobei 48% MD eingeführt haben und entwickeln

Betriebswirtschaftliche Gründe für Managing Diversity (Cox

/ Blake 1995; Stuber 2005)

Kosten: mit einer diversen Mitarbeiterschaft aufgrund der demografischen Entwicklung „rechnen“ müssen und Konflikten in einer diversen Mitarbeiterschaft vermeiden, die zur Unproduktivität führen

Personalressourcen erhalten: guter Umgang mit Minoritäten macht Unternehmen attraktiv für qualifiziertes Personal, Personalbindung erhöhen & Fluktuation (ROI-Verlust) vermeiden

Marketing: Erschließen neuer Kundengruppen „Ethnomarketing“, interkulturelle Kenntnisse des Personals zum Markteintritt nutzen

Konkurrenz-Vorteil: Bindung und Profilschärfung gegenüber Kunden, Lieferanten, Investoren u. a. Stakeholdern durch erweiterte Reaktionsmöglichkeiten und Aktionen

Kreativitätsargument: weniger Fehlentscheidungen durch Group Think und mehr Anregungen für innovative Prozesse (insbesondere technische Innovationen)

Teamargument: Erhöhung der Problemlösungskapazität in heterogenen Teams, gestiegene Wahrnehmungskapazität durch Heterogenität, insbesondere in technischen Betrieben, komplexere Umweltwahrnehmung



Phasen des Managing Diversity

(Thomas / Ely 1996)

1. Fairness und Antidiskriminierung - AGG
2. Zugangsrecht und Legitimität – market based approach oder Business Case
3. Effizienz und Lernfähigkeit –
Chance to Change



1. **Phase: Fairness und Antidiskriminierung - WAS ist vorfindbar?**
 - Normen von Fairness und Gerechtigkeit
 - Kulturelle Integration in die Dominanzkultur problematisch
 - Symbolsystem (Sprache, Rituale, Kleidung, Umgang ...)
 - Normen und Standards (Richtlinien, Verbote ...)
 - Basisannahmen (Zeit, Effizienz, Sozialkompetenz ...)
 - Standardisierung und Unterordnung der Person in die Dominanzkultur:
 - mitteleuropäisch / hellhäutig / männlich / karriereorientiert
 - Anerkennung sozialer Hierarchien / 1.5-Personen – Karriere
 - Widerspruch zwischen typisierenden Gruppennormen trotz Gleichheitsanspruch



1. Phase: Was sind Herausforderungen & Probleme? Wo ist anzusetzen?

- Managing Diversity ist kein Selbstläufer, sondern ein mühsamer Veränderungsprozess, der an den Grundpfeilern von Dominanz und Privilegierung rüttelt.
- Ziel ist: Latenz homogenisierender Dominanzkultur aufdecken
 - niemand will Beteiligung oder „Schuld“ an deren Wirksamkeit zugeben
 - entwickelt werden kann Bewusstsein über „normalisierende“ diskriminierende Strukturen und Kulturen
- Orientierung an und Labeling der Gleichstellungsarbeit als:
 - Prozess der Ressourcennutzung,
 - Changeprozess,
 - Wertschätzung statt Diskriminierung
- Rolle des Diversity Change Agents als
Tempered Radicals zwischen den Fronten des *frauenpolitischen Verrats* und der Kritik der Dominanzkultur



1. Phase: Fairness und Antidiskriminierung WAS ist zu TUN?

Innenkommunikation:

- Personalinstrumente überprüfen & Personalvertretung einbinden
- Engagement & Commitment der Universitätsleitung und Dekanatebene fürs AGG und MGD
- TOP DOWN – BOTTOM UP!
- MA-Info: Diskriminierung kostet! Fairness ist effektiv!
- Über AGG-Konfliktvermittlungsstellen & Verfahren informieren

Aussenkommunikation:

- Diversity in Universitätspublikationen, Vorträgen thematisieren
- Austausch und Vernetzung mit anderen Universitäten und F&E-Einrichtungen über Diversityerfahrungen (best practice, Leistungsvergleich)

Bewusstsein für Vielfalt schärfen

- Diversity Trainings als Anti-Diskriminierungsmaßnahme
- Minoritäten-Netzwerke von MitarbeiterInnen unterstützen
- Veränderung von vereinheitlichenden Normen und Schaffung von Möglichkeiten für „Andere“.



2. Phase: Zugangsrecht & Legitimität WAS ist vorfindbar?

- Managing Diversity als Selbstverpflichtungs-Statement, Corporate Diversity als Communicative Design (Broschüren, Web, Buttons)
- Einführung von MGD in besonderen Fachdisziplinen, oder Forschungsbereichen, die Probleme mit einer homogenen Organisationskultur haben (Überzeugungsarbeit in Fokusgruppen, Training von Aufmerksamkeit & Kompetenz, Personalinstrumente)
- Ermittlung funktionalen Besonderheiten und Aufwertung bisher minorisierter Gruppen für die Hochschule, z.B. Frauen in die Naturwissenschaften, Männer ins Lehramt

ENTSTEHT DAS:

- Problem: Gleichsetzung von personenimmanenter und verhaltensimmanenter Diversity und damit Bildung von typisierten MitarbeiterInnen-Gruppen und proportionale Repräsentation von „Minoritäten“ in Sackgassenkarrieren und der Gefahr der Integration in Nischen, Reproduktion von Stereotypen



2. Phase: Zugangsrecht & Legitimität WAS sind Herausforderungen & Probleme? WO ist anzusetzen?

- Managing Diversity wird auf den reinen „BUSINESS-UNIVERSITY-CASE“ reduziert und wird auf „spezifische, effiziente“ Minoritätengruppen reduziert (sh. USA)
- Bestätigung von sozialer Differenz kann bei gezielter Rekrutierung zur Segregation von Minoritäten in Universitäten auf höherem Niveau führen, weil Personen über Zuschreibungen und *effiziente* Differenznutzung einen „gleichberechtigten“ Platz in der Organisation bekommen
- Organisationale Machbarkeit dominiert politischen Anspruch
- MGD als übergreifendes Veränderungsprinzip kann verloren gehen und kontinuierlicher Lern- und Veränderungsprozess erlahmen
 - Tempered Radicals oder Change Agents sichern sich Positionen und Privilegien, ihnen geht – verständlicher Weise – auch „mal die Luft aus“



2. Phase: Zugangsrecht & Legitimität - Was ist zu TUN

Selbst-Check der:

- ➔ Idealvorstellungen (disziplinäre Zuschnitte, Arbeitsformen, Teamzusammensetzungen, Mitarbeiterqualität)
- ➔ Kommunikation und Kommunikationswege überprüfen, werden Stakeholder erreicht (ausgrenzende Sprache?) und
- ➔ kulturelle prägende Annahmen in Arbeitszuschnitten, -stilen, -weisen überprüfen

Mitarbeiterstruktur & Rekrutierungskriterien / Studienstruktur & Zulassungskriterien nach Diversity-Kriterien evaluieren

- ➔ Wie wird bevorzugte und realistische Zielgruppe für die Universität erreicht? Was sind „Produkte & Dienstleistungen“?
- ➔ Gibt es wirklich keinerlei Möglichkeiten der Diversity in der Darstellung und Gestaltung?
- ➔ Wo wären Diversity-Potenziale?



2. Phase: Zugangsrecht & Legitimität - Was ist zu TUN

Explizite Rekrutierung von bisherigen Minoritäten

- ➔ Verbunden mit Mentoring-Projekten & Praktika „& Studierengruppen (Sommeruniversität) & „minorisierte“ Mitarbeitergruppen erreichen
- ➔ Breit gefächerte Ansprache von Talenten durch Kontakte zu minorisierten Zielgruppen (Frauen, Homosexuelle, Behinderte, Migranten...)
- ➔ BewerberInnenpool ausweiten durch Nutzung zielgruppenspezifische Medien, Ausbildungsinstituten

Check des Rekrutierungsverfahren:

- ➔ Wie viele „minorisierte“ Bewerber passieren Berufungs- und Personalrekrutierungsverfahren?
- ➔ Wie ist die kulturelle Mischung der Personalauswahl ?
- ➔ Was passiert, wenn Personalbogen & Bewerbungsbogen einmal getrennt werden?



3. Phase: Effizienz und Lernfähigkeit

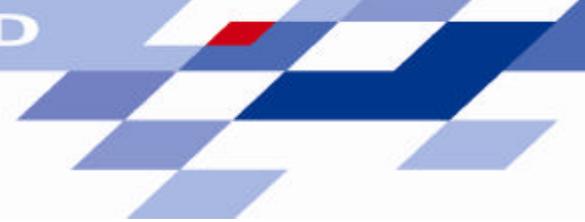
WAS ist vorfindbar?

- Diversity-Drivers sind bekannt:
 - demografische & kulturelle Entwicklung
 - Kurz-, lang-, mittelfristige Diversity-Zielsetzungen
 - Inclusion von Diversity in Strategieentwicklung & Planung & Ressourcenanalyse

Nutzung und Akzeptanz von Verschiedenheit

- Zu Studierenden
- Zu Mitarbeitern
- Zu Projektpartner
- Im Bildungs-Marktauftritt
- Zu Geldgebern
- In Sponsoring Beziehungen
- hinderliche Konzepte (Stereotype, Bequemlichkeiten, traditionelle Standards) werden identifiziert und in Trainings verlernt
- Individualisierte Arbeitsbeziehungen & situationsgerechte, effiziente Arbeitsbeziehungen
 - Veränderung von „normalen“ u. standardisierten Arbeitsformen, -weisen, -teilungen, -zusammensetzungen
 - Konzepte und gut eingeführte Durchführung zu: Work-Family-Balance, Mentoring, Karrierebegleitung, Marktpräsenz, Rekrutierung, Networking,

Chance to Change



3. Phase: Effizienz und Lernfähigkeit (Gardenswartz/Rowe/Digh/Bennett 2003)

- Diversity *kann* wertschöpfend sein.
- Diversity muss gemanagt werden, um wertschöpfend zu sein.
- Diversity bezieht sich auf Inklusion und Exklusion von Personen in Organisationen und Entscheidungsprozessen
- Wahrnehmung muss als individuelle Realität anerkannt werden
- Menschen verwechseln gerne Ähnlichkeit mit Gemeinschaft. Sie können aber lernen mit Verschiedenheiten vertrauensvoll umzugehen.
- Menschen unterstützen den organisationalen Wandel, wenn Sie darin einen Vorteil erkennen.
- Neben der instrumentellen Ebene (Rekrutierung, Mentoring, Training ...) ist die Veränderung der Organisationskultur auf individueller, interaktioneller und symbolischer Ebene erforderlich
- Die aktuelle Situation/Dynamik ist funktional für eine bestimmte Kultur ... Veränderungen/ Alternativen müssen dies berücksichtigen und daran anknüpfen.



Thesen:

1.

Diversity (Vielfalt) ist - mehr oder weniger offensichtlich - immer vorhanden, wird aber nicht immer gezielt und bewusst genutzt.

Dadurch werden individuelle, soziale und organisationale Entwicklungspotentiale nicht ausgeschöpft und stattdessen Dominanzkulturen verfestigt.

2.

Diversity muss/kann gemanagt werden!

Managing Diversity braucht in sozialen Systemen eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens.

Managing Diversity braucht Strukturen, in denen die Subjektivität der Arbeitenden entfaltet und geschützt werden kann.



Diversityförderliche Kulturen und Strukturen

sind nicht so einfach „herzustellen“ sondern brauchen die fachliche Kompetenz zur Einrichtung von diversityermöglichenden Strukturen und die soziale Kompetenz zur Ermöglichung einer diversityförderlichen Kultur.

Beratungs- und Supervisionsprozesse können sich sowohl an den förderlichen Elementen orientieren, als auch die hinderliche Einflüsse bearbeiten.

Einige der wesentlichen Blockadegründe zur Abwehr von Innovation, Veränderung, Vielfalt und Verschiedenheit sind sowohl rivalisierende, misstrauische Arbeitsbeziehungen, als auch Resignationskulturen.



Was sind diversityförderliche Kulturen und Strukturen?

Kultur: Vertrauenskultur, Lernkultur, Innovationskultur die Unterschiedlichkeit wertschätzen können und Potenziale entwickeln

Struktur: Arbeitsbeziehungen, die WFLB ermöglichen, und eine Wertschätzung der individuellen Potenziale ermöglichen, indem eine partizipative Führung strukturell eingebunden ist in vernetzte Kommunikation und es eine Ressourcen- und Aufgabenklarheit gibt.



Diversityförderliche Kulturen und Strukturen

Podsiadlowski (2002), Kastner (2007)

Kulturelemente:

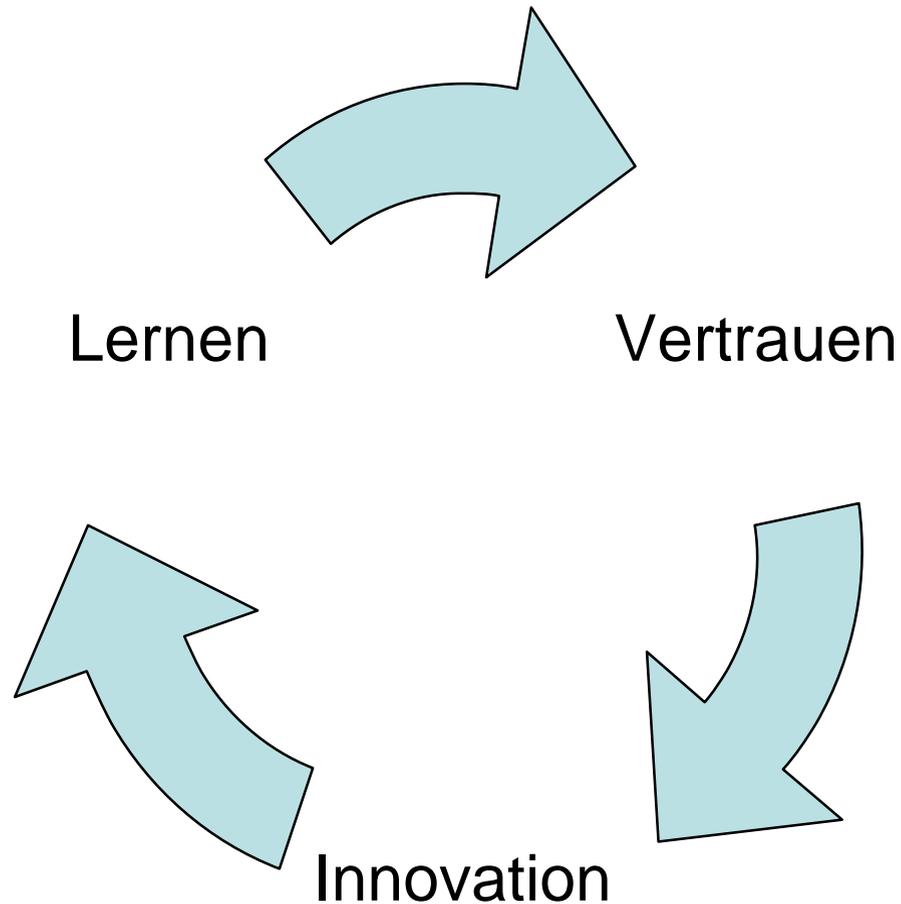
- Vertrauen:
- aus Fehlern lernen: Angstfreiheit und Systemevolution
- Innovation: Multiperspektivität ermöglichen und managen
- Gesundheit - WFB – Grenzen subjektivierbarer Arbeitskraft

Strukturelemente:

- Vernetzte statt hierarchische Kommunikation
- häufige und flexible Nutzung von K'-Medien
- partizipative statt autoritäre Führung
- klare Arbeitsaufgaben u. -teilungen
- Ergebnisorientierung statt Personenkontrolle
- flexible statt starre Arbeitsorganisation



Diversity fördernde Kulturen und Strukturen

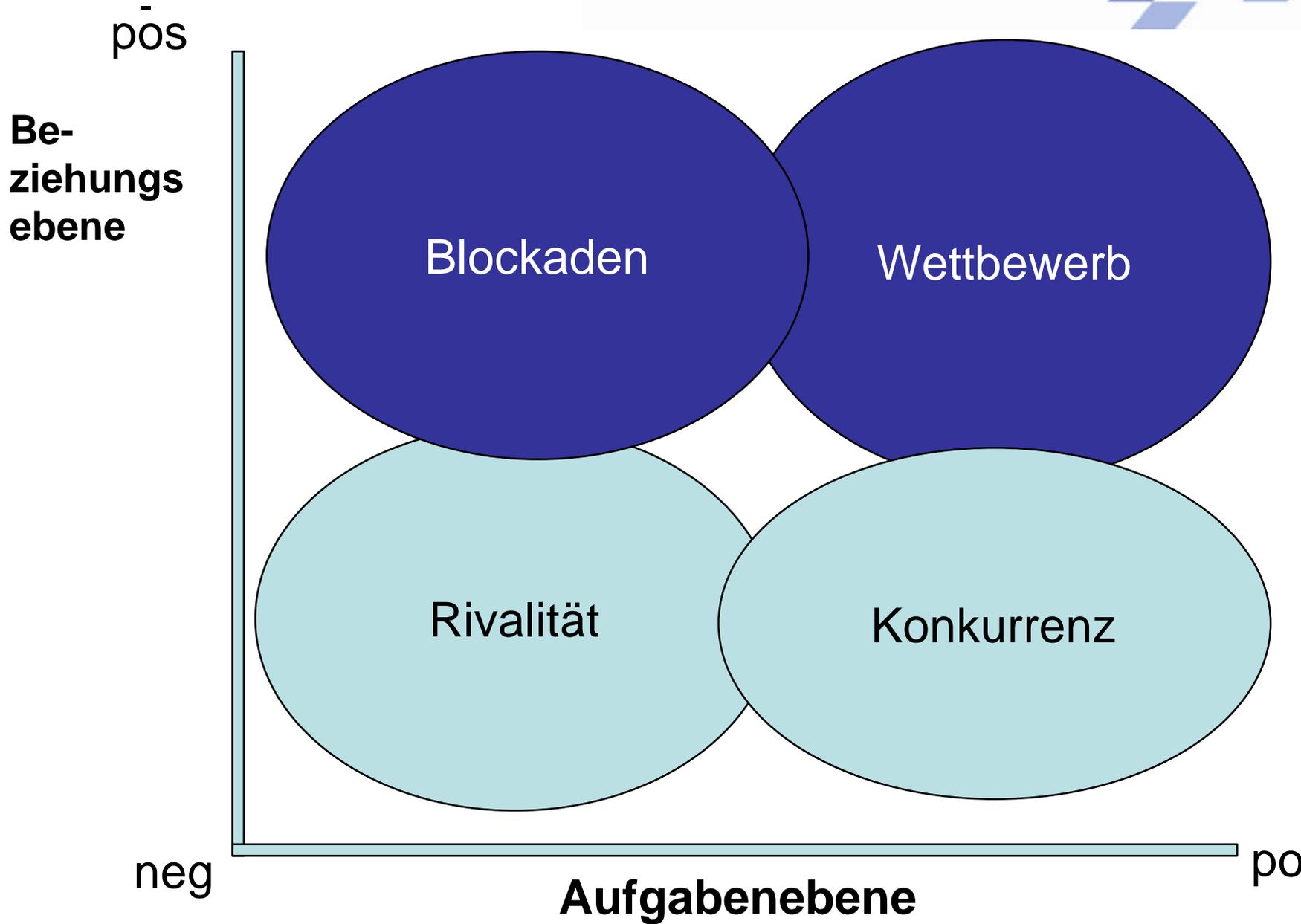




Thesen zu Managing Diversity & Konkurrenz

In diesen Situationen der Ressourcenknappheit und des sozialen Drucks besteht die Gefahr, dass

- aus dem „gesunden“ Wettbewerb, der die Mitarbeitende zur „Leistungssteigerung“ motivieren soll, ein interner Konkurrenzdruck entsteht
 - und dazu Leistungsdifferenzen mit sozialen Kriterien begründet werden (mangelnde Sprachkenntnisse von MigrantInnen, familiäre Pflichten von Müttern, inflexibles Alter...)
 - Mitarbeitende soziale Differenzierungen übernehmen oder selbst entwickeln
 - um Ausgrenzungen und Ressourcenknappheit zu legitimieren
- Entstehungsbedingungen für höchst unproduktive ***Rivalität*** .





Rivalität: belasteter persönlicher Kontakt, affektive Spannung wird zur Leistungssteigerung genutzt. Arbeitsaufgaben unklar Führung intransparent. Kommunikationsklima hierarchisch.

Blockade: sozialen Beziehungen kompensieren den professionellen Misserfolg, Mißtrauen zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Gleichheit, Mikropolitik, und Gruppendenken statt Identifikation und Commitment. Keine Wertschätzung, Angst vor Fehlern, Abwehr von Neuerungen

Konkurrenz: persönlichen Beziehungen unterwickelt, sporadisch/unzuverlässig, mangelndes Vertrauen (berechtigt?), partielle Kooperationen mit Abwägung von Nutzen und Opportunitätskosten eingegangen werden.

Wettbewerb: Auf der strukturellen Ebenen sind sowohl die Arbeitsteilungen und –beziehungen geklärt. Es bestehen multilaterale Kommunikationsbeziehungen. Die Kultur ist innovativ, fehlertolerant, vertrauensvoll. Die persönlichen Beziehungen sind annähernd professionell geklärt – als konstruktiv, offen, angemessen, lebendig, loyal.



Diversity & Rivalität – Blockade – Konkurrenz – Wettbewerb

	Beziehung unklar oder unpersönlich	Beziehung geklärt, persönlicher Kontakt
Arbeitsteilung und -aufgaben unklar oder unflexibel	Rivalität – Differenzen werden zur eigenen Aufwertung und Abwertung der anderen genutzt	Sympathische Unproduktivität, Leistungsstillstand & rückgang, Differenzen moralisch legitimiert
Arbeitsteilung und aufgaben geklärt und flexibel	Konkurrenz – extern üblich, Differenzen werden situativ zur Bewertung und Entscheidung genutzt	Wettbewerb mit produktiver Kooperation und Synergie der Verschiedenheit



Diversity-Lernen

In der Dynamik von Diversityprozessen erhält **Lernfähigkeit** eine große Bedeutung.

Verstehen wir Lernen als Beitrag zur (System)Veränderung, so lässt sich u.a. überlegen:

Wie sind Systeme (optimal) lernfähig?

Wie viel Homogenität/ Heterogenität verträgt ein System?

Was bedeutet Systemkompetenz als Lernkompetenz?

Orientierungswissen im Umgang mit Verschiedenheit bedarf einerseits sozialtechnologischer Instrumente (HRM, Teambuilding, OE), andererseits die reflexive und affektive Auseinandersetzung mit Phänomenen und Anforderungen wie z.B. der Dezentralisierung, Individualisierung etc.



Anforderungen im Diversity-Lernen

1. Auf der **Ebene der Person** erfordert Diversity eine hohe Qualität der Selbstbeobachtung und Selbstverantwortung.
2. MD braucht das Engagement ich-starker, selbst-bewusster Personen/ Persönlichkeiten.
3. Positionierungsfähigkeit der **Person in der Organisation** im Kontext von Diversity setzt voraus, die eigene(n) Grenze(n) zu managen.
4. Dies erfordert, sowohl die Soziodynamik von Gruppen und Teams als auch die Dynamik der Organisation „im Blick“ zu behalten.



Lernanforderung 1: Verzicht auf Geschlechter-Komplementarität

Wenn ein Leitbild der Antidiskriminierung und Partnerschaftlichkeit möglich werden soll, muss in Lebens- und Arbeitsorganisation beider Geschlechter eine strukturelle wie kulturelle Veränderung erfolgen, die auf die Überwindung der strukturellen Komplementarität von Geschlecht zielt.

Dazu muss das Verhältnis von *Individuum, Person/Rolle und Organisation* unter Verzicht auf komplementäre Rollenmodelle neu vermittelt werden.



Lernanforderung 2: Funktionalität statt Komplementarität

Prinzipiell ist es möglich, das Verhältnis *Person - Organisation* von der engen Bindung an die vergeschlechtlichte Person (im Sinne eines sozial konstruierten, komplementär angelegten Rollenmodells) zu befreien...

...und es stattdessen an Kategorien wie *Leistung* oder *Funktion* zu binden.

Gender-Bewusstsein in diesem Sinne realisiert Männer und Frauen als PartnerInnen wie als KonkurrentInnen (auf dem Arbeitsmarkt), statt sie als komplementäre Geschlechtswesen zu identifizieren (und damit zu hierarchisieren).



Lernanforderung 3: Tiefenstrukturelle Latenzen

Bewusstsein über diese Modellierungs- und Gestaltungsdynamiken im Managing Diversity zu erlangen, ist als individuelle wie organisationale **Lern-Aufgabe** in verstehen.