

Friederike Höher, Iris Koall

Vielfalt als Leitkultur

Kulturentwicklung durch Managing Diversity

In diesem Artikel wollen wir der Frage nachgehen, welche Möglichkeiten der Nutzung von Vielfalt es in Organisationen gibt, und wie diese Prozesse zur Evolution von Unternehmen genutzt werden können. Wir gehen in einem ersten Schritt der Frage nach, ob es eine leitende „starke“ Diversity-Kultur geben kann, oder ob es sich dabei um ein Dilemma handelt das darin besteht, Vielfalt mit Mitteln der Vereinheitlichung im Sinne einer Leitkultur erreichen zu wollen.

Wir kommen zu einem ersten Ergebnis, dass Diversity nicht als „starke Kultur“ zu implementieren ist. Statt dessen stellen wir eine systemische Kulturperspektive vor, die Diversity als „Label“ für eine Anschlussfähigkeit an bereits bestehende Diskurse in Unternehmen nutzt. Hierbei kommt es auf die Koordinierungsfähigkeit des Managements und der Mitarbeitenden in Hinblick auf die verschiedenen Sub-Kulturen gegenüber den verbindlichen Rahmenorientierungen in der Leitkultur der jeweiligen Organisationen an.

Managing Diversity als kulturelle Herausforderung

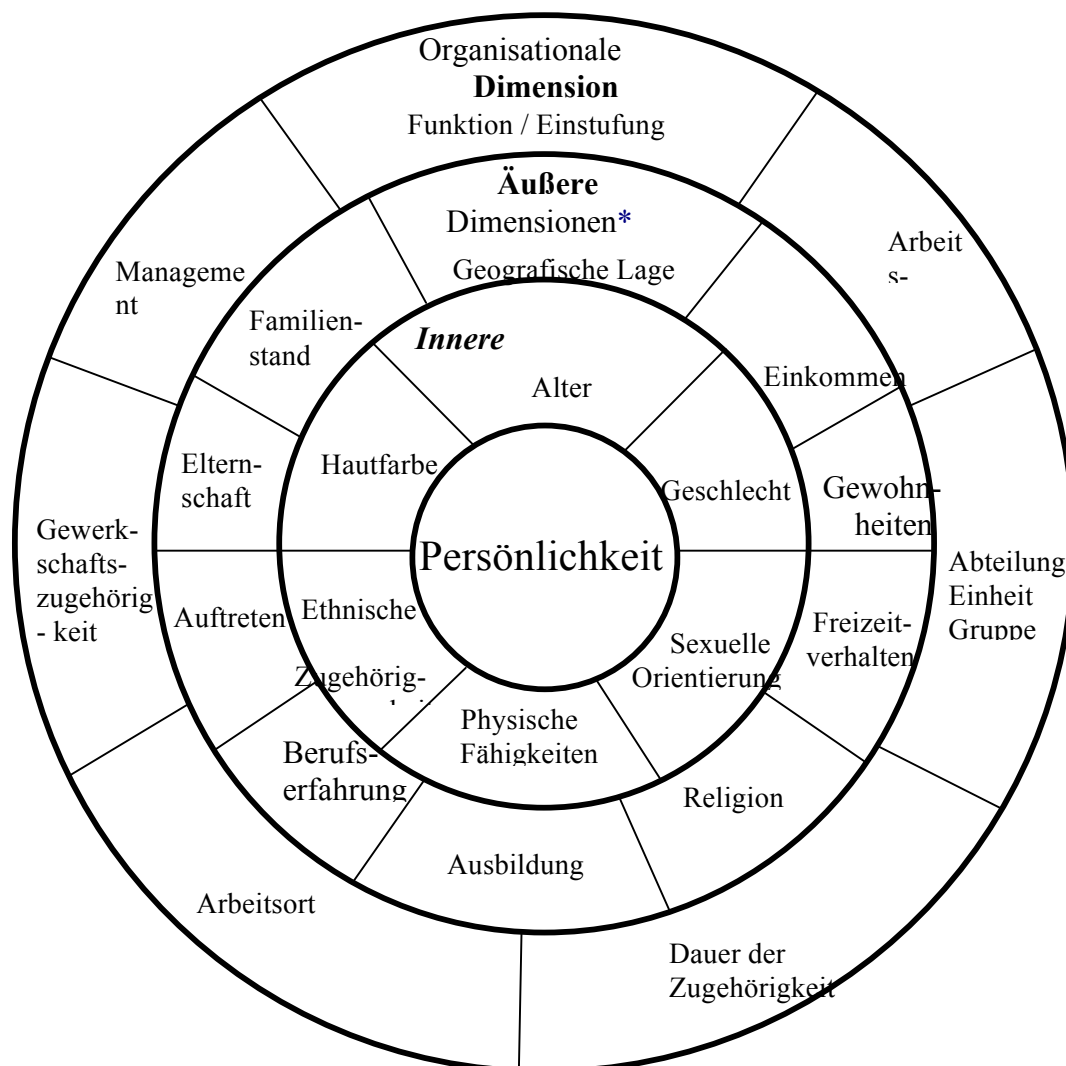
Organisationen agieren in wachsendem Maße global und sind interkulturell verflochten, sowohl auf der Ebene der sogenannten Nationalkulturen als auch auf der Ebene verschiedener Unternehmenskulturen. Wenn Unternehmen global werden, ist die Tendenz Konflikte zwischen lokaler und globaler sowie zwischen universeller und subkultureller Perspektive geradezu vorprogrammiert. Wertewandel und Pluralisierung der Werte, Globalisierung der Ökonomie und Einwanderung zwingen zu einem Zusammenleben und – arbeiten von Menschen mit unterschiedlichen Werten und Kulturen auch innerhalb einzelner Organisationen (vgl. Doppler / Minx 2000). Zum anderen trifft Managing Diversity auf gesellschaftliche Individualisierungstendenzen, die sich in den Flexibilisierungswünsche der MitarbeiterInnen äußern und die in Organisationen eine Integration der neuen Lebens- und Arbeitsformen erforderlich machen (Marr 1989).

Wie ist eine Synthese verschiedener Kulturen und Individualitäten überhaupt möglich oder wünschenswert?

Der Ansatz eines Managing Diversity versucht, hierauf eine pragmatische Antwort zu geben. Diversity kann verstanden werden als das Anerkennen von Individualität und Andersartigkeit. Sie gilt als „kollektive Zusammensetzung jedweder Art, die Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten beinhaltet“ (Thomas 2001: 39).

Managing Diversity bietet an, Orientierungswissen und Handlungsinstrumente zur Bewältigung sozialer Unterschiede in Organisationen zu entwickeln. Diversity in Organisationen bezieht sich auf Unterschiede und Ähnlichkeiten von Menschen als Mitarbeitende oder Kunden und kann allgemein nach den Kriterien von Geschlecht, Alter, Ethnie, Hautfarbe, Religion, sozialer Schicht, Lebensstil u.a. skizziert werden. Vielfalt zu organisieren und zu koordinieren bedeutet, kulturelle Vielfalt wahr zu nehmen, in Deutungszusammenhänge zu bringen, Prozesse zu managen und systemisch zu handeln.

Abb. 1: Diversity-Dimensionen



aus: ‚Diversity Teams at Work‘, Gardenzwartz&Rowe, Irwin 1995
mit freundlicher Genehmigung der Autorinnen
© Angelika Plett, Mitte Consult Berlin

- ‚Innere und äußere Dimensionen‘ aus:
Loden/ Rosener 1991
Workforce America!,
Business One Irwin,

Diversity ist in jeder Organisation per se vorhanden¹. Je nach Organisationskultur und/oder funktionalem Erfordernis wird die Individualität der Person als Diversity genutzt oder unterdrückt, d.h. je nach Kontext und Situation werden eher Ähnlichkeiten oder Verschiedenheiten betont. In der Nutzung von Verschiedenheit geht es zunächst um Akzeptanz und Integration. Im zweiten Schritt geht es um die Entfaltung von Verschiedenheit als Ressource für die Organisation, was zugleich mit Konflikten und Spannungen verbunden sein kann. Managing Diversity ist ein Managementkonzept, dem die Überzeugung zugrunde liegt, dass gerade eine vielfältig zusammengesetzte Mitarbeiterschaft zum Erfolg einer Organisation beitragen kann. In Anlehnung an Cox / Blake (1995:67) können folgende Nutzenargumente einer Diversity-orientierten Organisation beschrieben werden.

- **Kostenargument:** Eine zunehmend heterogene Mitarbeiterschaft verursacht Kosten der kulturellen Desintegration, wenn ein Unternehmen nicht mit Verschiedenheit umgehen und die Vielfalt ihrer Mitarbeitenden konfliktfrei integrieren kann. Für Streitereien am Arbeitsplatz geht ohne Weiteres ein Zehntel der Arbeitszeit verloren. Bei 100 Mitarbeitenden und 50 Euro Personalkosten pro Stunde entsteht dadurch ein Schaden von 80.000 Euro – ohne Kosten für entgangene Arbeitsergebnisse (vgl. P. Höher 2002: 24).
- **Personalmarketing-Argument:** Unternehmen, die nach Diversity-Prinzipien aufgestellt sind und entsprechende Organisationsabläufe wie auch Personalmanagement-Prozesse bieten, haben auf dem Markt gegenüber Wettbewerbern einen strategischen Vorteil. Sie sind wesentlich attraktiver als Arbeitgeber für „Minoritäten“². Zugleich sinken die Ausgaben für Investitionen in Suchprozesse nach Mitarbeitenden (dies meint Print-Anzeigen, Internet-Search, Direktansprache etc.) Der „War for Talents“ kann hier eine Umkehrung finden, während sich viele Unternehmen heute bei den gewünschten Zielgruppen regelrecht bewerben müssen.

¹ Vgl. zu den organisationspsychologischen Möglichkeiten, Diversity zu beobachten, zu beschreiben und zu entwickeln F. Höher, 2002

² Unter „Minoritäten“ verstehen wir nicht nur eine quantitative Minderheit, sondern ebenfalls eine sozial konstruierte qualitative Minderheit, die erst durch Ausschlusskriterien minorisiert wird.

- Marketing-Argument:: In international agierenden Unternehmen ist es schon lange bedeutsam, eine hinsichtlich der oben genannten Diversity-Dimensionen heterogene Mitarbeiterschaft zu beschäftigen. Vorausgesetzt, diese Unternehmen gestalten Qualitäts- und Innovationsmanagement-Prozesse, so kann die Mitarbeiterschaft die blinden Flecken innerhalb der dominanten Kultur sowie z.B. individuelle und subkultur-spezifische Kundenbedürfnisse aufspüren. Die daraus resultierenden Maßnahmen werden durch subkultur-spezifische Alleinstellungsmerkmale (unique selling proposition, USP, und emotional selling proposition, ESP) zum Verkaufsargument an sich. Dies bezieht sich sowohl auf die Corporate-Prozesse (Innen- und Außendarstellung), das Supply-Chain-Management von Forschung und Entwicklung bis zur Endabnahme. Ebenso wirkt sich dies positiv auf die Gestaltung der internen sozialen und kulturellen Bereiche aus.
- Kreativitäts- und Problemlösargument: Unter bestimmten Voraussetzungen steigert Heterogenität die Kreativitäts- und Problemlösungskapazität einer Gruppe. In einem Prozess von top-down- und bottom-up betriebenem Innovationsmanagement können intendierte Perspektivwechsel, unterschiedliche Wahrnehmungen und Problemlösungsmethoden Tradiertes in Frage stellen und einen Beitrag zu Neuerungen leisten.
- Systemflexibilitätsargument: Das System erzielt durch seine höhere Binnendifferenzierung, hervorgerufen durch Heterogenisierung und Individualisierung der Mitarbeiterschaft, komplexere Umweltbeobachtungen, Problemwahrnehmungen und differenziertere Lösungen. Das ermöglicht der Organisation, anforderungsadäquat und situationsspezifisch flexibler zu reagieren als unter der Vorherrschaft eingeschliffener dominanter Verhaltensroutinen.

Mögliche negative Aspekte der Steigerung von Heterogenität in Organisationen³ sind u.a.

- Erhöhtes Konfliktpotenzial und Zunahme der Wahrscheinlichkeit von Konflikten
- Erhöhung der Komplexität in den Steuerungs- und Entscheidungsprozessen und damit zusammenhängende Überforderung und Desorientierung der einzelnen Menschen
- Fehlen starker und allgemein verbindlicher Werte als Orientierungsrahmen
- Überforderung einzelner Mitarbeitender durch einen erweiterten Handlungsspielraum mit erhöhter Anforderung an Selbstmanagement-Kompetenz

³ Williams / O`Reilly (1998) fassen hierzu die Ergebnisse von achtzig empirischen Studien zu den verschiedensten Diversity-Kriterien zusammen.

- Verschleierung von Machtverhältnissen durch Betonung von Individualität und Proklamieren von Chancengleichheit ohne entsprechende strukturelle Veränderungen⁴

Die jeweils konstatierbaren positiven wie negativen Wirkungen einer heterogen zusammengesetzten MitarbeiterInnenschaft (Williams/ O`Reilly 1998:120f) sind aufmerksam abzuwägen und durch adäquate Organisationsentwicklungsprozesse, Führungs-, Supervisions- und Coaching-Konzepte zu begleiten.

Grundbedingungen eines Diversity Managements sind u.a.:

- **Human Resource Management:** Wenn Human Resource Management als Personalmanagement verstanden wird, als die Prozesskette von Rekrutierung und Auswahl des Personals, Personalbetreuung und –entwicklung, Fähigkeiten orientierter Vergütung, Retention-Management und gegebenenfalls New Placement im Trennungsfall, dann ist ein besonderes Augenmerk auf die bisher diskriminierten Potenziale minorisierter Gruppen zu richten. Diversity Management in Human Resource-bezogener Sichtweise muss unter dieser Annahme auf den Ebenen von Unternehmenssteuerung und -entwicklung, Prozessen und Produkten, Mitarbeitenden-Orientierung und interner sowie externer Kundenorientierung strategisch und strukturell verankert werden. Die politischen Prozesse zur Beseitigung von Diskriminierung in der Organisation entwickeln die Möglichkeiten des Personalmanagements und vice versa beeinflussen die Aktivitäten eines diversity-bewussten HRM die Mikro- und Makro-politischen Prozesse in Organisationen (vgl. Gaugler/Weber 1996:7; Beer et al 1985:17).
- **Führung:** Wir verstehen Führung u.a. als das Management von Grenzen, Rollen und Ressourcen, als Vermittlung von sinnvollem Verstehen und als Gestaltung von Lernen ermöglichenden Rahmenbedingungen, die die Entwicklung der Fähigkeit der MitarbeiterInnen zur Selbststeuerung und Selbstverantwortung fördern (vgl. Sievers 1989, 1986). Führung unter den Bedingungen der Wertschätzung von Vielfalt kann für die Führungskraft zu einer „sozialen Zwickmühle“ werden, weil die permanente Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdinteresse zu Inkonsistenzen und schwierigen Folgeabschätzungen führt. Diversity-Führung ist angewiesen auf: „*Constituency*“: geringe soziale und psychologische Distanz zwischen Entscheider und Betroffenen, um eine korrekte Folgenabschätzung der Entscheider zu gewährleisten. *Temporality*:

⁴ Aus diesem Grund kritisieren Gleichstellungsbeauftragte bisweilen den Ansatz von Managing Diversity, weil die Machtverhältnisse zwischen Männern und Frauen und die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung nicht im Vordergrund des Interesses stehen.

Unmittelbarkeit der Konsequenzen einer Entscheidung oder Maßnahme. *Symmetry*, die Anreize und Konsequenzen sind für Entscheider und Betroffene vergleichbar.

Cognizance: Entscheider haben Kenntnis und Erfahrung über die Dynamik sozialer Fallen. *Exclusivity*: Verteilte Kontrolle, d.h. die Kontrolle über den Umgang mit sozialen Fallen sollte nicht bei einer kleinen, exklusiven, sondern bei einer größeren, heterogenen Gruppe liegen (Sackmann / Bissels / Bissels 2002: 50).

- **Teamentwicklung und Konfliktmanagement:** Die organisationale Effizienz hängt in großem Maße von der gelungenen Integration gruppenspezifischer Prozesse ab. Weil Diversity Management sich von der „legitimen“ Dominanz einer sozialen Gruppe distanzieren, sind Instrumente und Verfahren zum Umgang mit Verschiedenheit erforderlich. Hierzu gehören insbesondere kultursensible Methoden der Konfliktbewältigung und Mediation (Höher / Höher 2002).
- **Organisationskultur:** Wir verstehen sie⁵ als vielschichtige Ressource zur Stärkung der Reflexivität und Fähigkeit zur Selbstentwicklung in Organisationen, in der dominante Kulturen in einer permanenten Auseinandersetzung mit Subkulturen stehen. Organisationskultur steht in dynamischen, teilweise irritierenden Auseinandersetzungsprozessen mit den Menschen der Organisation. Menschen nehmen einen permanenten sogenannten Werte-Kompatibilitäts-Check vor, in dem organisationale, sub-kulturelle / gruppenspezifische und individuelle Werte auf Passung überprüft oder verändert werden. Im positiven Fall führt dies zu einer größtmöglichen Identifikation mit den Unternehmenswerten. Im negativen Fall zum Verlassen des Unternehmens.

Grundaussagen zur Kulturentwicklung

Kultur in Organisationen hat die Funktion, in zunehmend unübersichtlichen Organisationssituationen einen nachvollziehbaren Sinn für Handlungen und Denkweisen zur Verfügung zu stellen (Luhmann 2000:240). Im Zusammenhang mit Managing Diversity hat Kultur die Aufgabe, die Grundlagen von Verschiedenheit, ihre positiven und negativen Folgen und ihren Nutzen und die Gefährdungen sinnvoll und verstehbar zu deuten. Kultur im Luhmannschen Sinne kann als das Gedächtnis der Organisation beschrieben werden, das alle jemals relevanten Erfahrungen der Organisation vorrätig hält. Dies betrifft als auch Erfahrungen der Gestaltung im Umgang mit Verschiedenheit, die im Managing Diversity aktiviert bzw. abgerufen werden müssen. Die noch nicht aktualisierten, also latenten Kenntnisse, können organisational unbewusst wirksam sein (Kühl 2002:114).

⁵ (im Anschluss an Alvesson/Deetz 1996, Luhmann 2002: 242, 248)

In Anlehnung an das Baeckersche Argument von der Organisationsvergessenheit der Unternehmung (1993:112ff, Koall 2001:108ff) wollen wir hier auch von der Diversity-Vergessenheit der Organisation sprechen, die ihre Verschiedenartigkeit als Ressource vergessen hat, und die es aus dem Bereich des Latenten entwickeln kann.

Organisationskulturen bestehen u. E. aus dem Zusammenspiel von Wertungen und Sinndeutungen, konkret aus

- Leitbild und Visionen
- Mission-Statement
- Strategien und Zielen
- Materialisierte symbolische Manifestationen (Architektur, Ausstattung, Ästhetik)
- Normen und Werten, normativen Deutungen von Strukturen
- Rationalisierenden Annahmen zur Ordnung des Alltags
- Der Interpretation der Kulturaspekte durch die einzelnen Organisationsmitglieder

Eine Aufgabe bei der Entwicklung einer Diversity-Kultur besteht darin, die impliziten normativen Annahmen und symbolischen Manifestationen in Organisationen sichtbar zu machen und mögliche Alternativen zu entwickeln.

Wenn durch eine Organisationskultur der Rahmen für lebbare Vielfalt sehr eng definiert und einschränkt wird, beschneidet sich die Organisation in ihren Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Begriff Unternehmenskultur reflektiert auf die Integration von verschiedenen kulturellen Elementen in einer Organisation, setzt also Verschiedenheit voraus. Nach Schein (1995: 23) gilt Kultur als „der gesammelte Wissensvorrat einer Gruppe..., der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt. Gemeinsames Wissen setzt allerdings eine Geschichte gemeinsamer Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe⁶ beruhen muss.... Die Herausbildung von Kultur lässt sich daher immer per definitionem als *Streben nach Integration* bestimmen.“ Schein räumt ein, dass nicht immer eine integrierende Kultur herausgebildet wird, z.B. wegen mangelnder Stabilität der Mitgliedschaft, unzureichendem gemeinsamen Erfahrungshintergrund oder der Existenz zu vieler Untergruppen. Kultur bildet sich nach seiner Auffassung häufig nur aufgrund der entstehenden Dominanz einer Kultur gegenüber der anderen (Schein 1995: 93). Gerade hier bestehen die Herausforderungen an ein Managing Diversity mit dem Ziel, Diversity als Bestandteil der wirksamen Organisationskultur bzw. Leitkultur zu entwickeln, ohne auf Dominanz oder Hierarchie zu setzen.

⁶ Gruppe wird hier auch als die Mitarbeiterschaft eines Unternehmens verstanden.

Eine grundsätzliche Schwierigkeit ergibt sich bei dem Vorhaben, Diversity als starke Unternehmenskultur einzuführen. Wenn wir mit Steinmann / Schreyögg (1993: 583 ff) zwischen starker und schwacher Unternehmenskultur unterscheiden, gelten die folgenden Kriterien:

Prägnanz bedeutet, dass klare Vorstellungen darüber existieren und bekannt sind, was erwünscht ist und was nicht. Werte, Standards und Symbolsysteme müssen relativ konsistent sein, und sie müssen universell gültig sein, d.h. sie sollen nicht nur in einigen speziellen, sondern vielen Situationen den Maßstab setzen können. Dies gilt als Kennzeichen einer starken Unternehmenskultur.

Verbreitungsgrad bezeichnet das Ausmaß, in dem die Mitarbeiterschaft die Kultur teilt. In schwachen Unternehmenskulturen orientieren sich die Mitglieder an weitgehend unterschiedlichen Normen und Vorstellungen.

Verankerungstiefe fokussiert darauf, inwieweit die Mitglieder die kulturellen Muster internalisiert haben, inwieweit diese Muster zum selbstverständlichen, unhinterfragten Bestandteil alltäglichen, kulturkonformen Verhaltens geworden sind. Dadurch entsteht Vertrautheit im täglichen Umgang. Bedingung ist die **Persistenz**, also die Stabilität der kulturellen Gestalt über einen längeren Zeitraum hinweg. (vgl. Steinmann / Schreyögg 1993: 594 f)

Managing Diversity als Kulturentwicklung

„Unternehmen mit ausgeprägten Subkulturen, also Gruppen mit unterschiedlichen Wert- und Orientierungsmustern ... können somit nach dieser Voraussetzung keine starke (Gesamt)Kultur haben. Starke Kulturen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Homogenität aus. Die Existenz einer Vielzahl unterschiedlicher Orientierungsmuster, Paradigmen und Verhaltensnormen, also kulturelle Heterogenität, weist dagegen auf eine schwache Kultur hin.“ (Steinmann / Schreyögg 1993: 595) Für solche Unternehmen lässt sich nur mühsam ein gemeinsamer, alles umspannender Rahmen finden. Es handelt sich dabei eher um die spezifische Mischung von Subkulturen als um die Ausprägung eines spezifischen Wert- und Orientierungssystems für die gesamte Organisation. Wenn wir hier überhaupt von Leitkultur reden wollen, hat sie lediglich eine koordinierende Funktion gegenüber den Sub-Kulturen und den einzelnen Individuen.

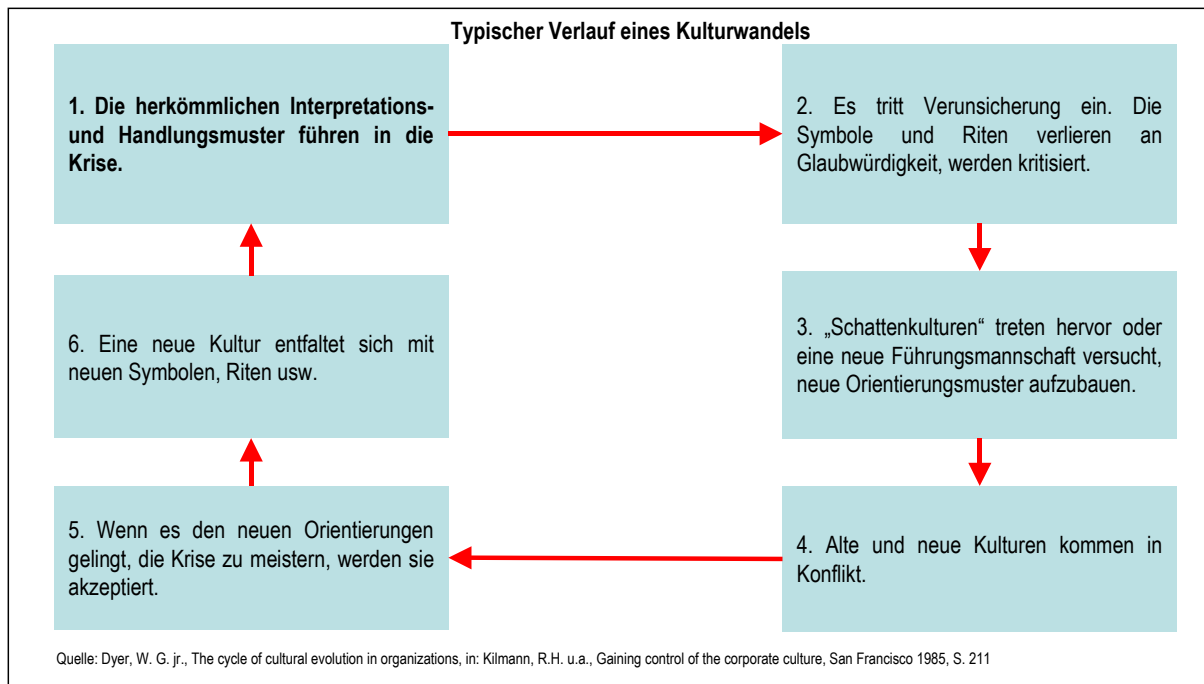
Nach diesem Verständnis kann eine Diversity-Kultur nicht als starke Unternehmenskultur entwickelt werden, weil die negativen Effekte sog. starker Unternehmenskulturen der Nutzung von Vielfalt im Wege stehen, die beschrieben werden als

- Tendenz zur Abschließung aufgrund fest eingeschliffener Traditionen und Rituale
- Blockierung neuer Orientierungen

- Implementationsbarrieren gegenüber Veränderung und Wandel
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
- Kollektive Vermeidungshaltung gegenüber Selbstreflexion und kritischer Argumentation
- „Kulturdenken“ als Zwang zu Konformität
- Mangel an Flexibilität, Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit (Steinmann / Schreyögg 1993: 599f).

Ein Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Stärke der Unternehmenskultur lässt sich nach Steinmann / Schreyögg (1993: 599) allerdings nicht nachweisen. Eine schwache Kultur als Diversity-Kultur kann somit eine sehr effektive kulturelle Voraussetzung für die Leistungserfüllung einer Organisation sein. Trotz vielfacher positiver Effekte von sogenannten starken Unternehmenskulturen (z.B. Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion, effizientes Kommunikationsnetz und rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, Loyalität, Stabilität und Zuverlässigkeit) können daher nach unserer Auffassung gerade Organisationen mit sog. schwacher Organisationskultur den aktuellen Herausforderungen eines permanenten Wandels in einer globalisierten Wirtschaft eher gewachsen sein, wenn sie es verstehen, eine notwendige Balance zwischen universeller Orientierung und kultureller Differenzierung / Individualisierung herzustellen. Sie agieren im Spannungsfeld zwischen starker und schwacher Kultur.

Nach gängiger Auffassung geht einem kulturellen Wandel eine Konfliktsituation voraus, in deren Folge Verunsicherung im Hinblick auf die vorherrschenden kulturellen Standards entsteht. Nun treten „Schattenkulturen“, bisher nicht explizit wahrgenommene kulturelle Muster und Routinen hervor oder es werden von außen durch das Management neue Orientierungen aufgebaut. Neue Symbole und Riten finden, meist gegen den Widerstand der alten Leitkultur ihre Anerkennung und Verfestigung (vgl. Steinmann / Schreyögg 1993: 602f).



In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass sich (in Schritt 6) *eine* neue Kultur entfaltet und durchsetzt. Um Diversity als Kultur zu entwickeln, muss hier Heterogenität, die Existenz verschiedener Werte, Subkulturen, Routinen, Verhaltens- und Denkweisen zugelassen werden, universell gleich gültig und gleichermaßen akzeptiert, aber im jeweiligen situativen Kontext mögen sich jeweils nur bestimmte Muster als leitend durchsetzen. Dabei ist jeweils zu fragen: Welche Teilaufgaben lassen sich mit welchem Stil, mit welcher kulturellen Prägung besser erfüllen? Wann ist es sinnvoll, welche Aspekte oder Dimensionen zu unterdrücken oder auszugrenzen? Das dieses Vorgehen erfolgreich ist, belegen Beispiele aus dem Feld der interkulturellen Beratung⁷.

Zu den Gelingensfaktoren zählt das Vermeiden von Bewertungen, denn jeder Stil hat Stärken und Schwächen, geht auf historische Wurzeln zurück, spiegelt die jeweiligen Kulturstandards und ist zur Lösung eines Problems einmal mehr, einmal weniger geeignet. Welche Kultur hätte sich also als universale Unternehmenskultur zu etablieren? Wir müssen auch auf der Ebene der Unternehmenskultur von einer „transnationalen Kultur“ ausgehen, die weltweit in der Kreolisierung der Lebensformen Gestalt annimmt (Breidenbach / Zukrigl 1998). Es geht hierbei um einen speziellen Mix von interkulturellen und geschlechtsspezifischen Mustern, Verhaltensweisen, Stilen, Gewohnheiten etc., der situationsangemessen ist und zum Fortbestand der Organisation beiträgt.

⁷ z.B. Schroll-Machl 2000: 76ff., Böcker-Kamradt 2001

Unternehmenskulturen sind damit keine statischen Gebilde, kultureller Wandel ist kein Prozess, in dem eine geschlossene, starke Kultur nach einer konflikthafter Auseinandersetzung um Dominanz von einer anderen abgelöst wird, vielmehr geht es um eine permanente Assimilation und Integration spezifischer, Kontext relevanter Elemente verschiedener kultureller oder subkultureller Prägungen, um das funktionale Nutzbarmachen verschiedener Diversity-Dimensionen.

Kulturentwicklung ist nach Schreyögg (1996: 457 f.) möglich, wenn

- die bestehende Kultur (bzw. die bestehenden Kulturen, Anmerkung d. A.) rekonstruierend bewusst gemacht wird (z.B. durch Kulturanalyse⁸, d.A.)
- Wirkungsweisen kultureller Handlungsmuster ermittelt werden (z.B. durch SOFT-Analysis⁹ oder Nutzwert-Analyse, d.A.)
- Verkrustete problematische Kulturmuster verdeutlicht werden (vgl. „Latenzen“ bei Kühl 2002: 114)
- Gesellschaftliche Bezüge zur bestehenden Organisationskultur rekonstruiert werden (s. interkulturelle Ansätze im Management, Blom / Meier 2002)

Der erste Schritt ist also immer eine Analyse der bestehenden inneren- und Umfeld-Kultur (z.B. in Kundenbeziehungen), hier mit dem Ziel, Diversity darin zu entdecken und sichtbar zu machen. Es geht dabei auch um die Entdeckung des Latenten:

Wir schlagen hier den Weg der Wahrnehmung und Veröffentlichung von Kultur, insbesondere ihrer latenten Aspekte, als Einstieg in ein Diversity Management vor. Dabei geht es nicht darum, Sinn zu entwickeln, der soziale Komplexität in jedem Fall reduziert, sondern der es Systemen ermöglicht, die zunehmende Komplexität besser bearbeiten zu können. Diversity-Kultur bietet die Sinnstrukturen an, die zur Bildung von Selbststeuerungskräften anregen können.

Diversity Management führt die Leitdifferenz Homogenität/Heterogenität ein und ermöglicht vor diesem Hintergrund, dass das Management die Entscheidung zu einer Erhöhung oder Verringerung von Komplexität treffen kann. Die Diversity-Kultur verweist dabei auf die interdependenten Wirkungen und Verbindungen, die für das Gesamtunternehmen in Situationen der Komplexitätserhöhung durch die Einführung von (Umwelt-)Heterogenität entstehen können. Beispiel: Diversity-orientierten Teams stellt sich in einer

⁸ Die Rekonstruktion vorhandener kultureller Annahmen als Bestandteil kulturellen Wandels ist auf partizipative Verfahren angewiesen, die die Mitarbeitenden einbeziehen. Ausgearbeitete Instrumente zur Erfassung kultureller Wahrnehmungsmuster legen Gardenswartz / Rowe (1998) auf den Ebenen von individueller Interaktion, Team und Organisation vor.

⁹ SOFT-Analysis von C: D: Eck, in: Fatzer 1993, 231 ff.: S = Satisfactions; O = Opportunities; F = Faults; T = Threats

Kundenbeziehung gerade die Attraktivität der Beziehung durch die Identifikation oder Auseinandersetzung mit der Vielfalt dar – Diversity auch als Verkaufsargument!

Die Rolle des Managements im Entwicklungsprozess von Diversity

Diversity-Management bedeutet intendiertes und gestaltendes Managementhandeln. Der Führungsebene – zumeist ist es die Top-Ebene in Unternehmen – kommt hierbei die Rolle zu, nicht nur Treiber des Prozesses, sondern auch authentisch im Diversity-Handeln selbst zu sein. Das Management muss Diversity auf den vier wesentlichen Feldern unternehmerischen Handelns voranbringen; dies sind die Felder

- Unternehmenssteuerung und –entwicklung (Zielmanagement)
- Prozesse und Produkte (auch Schnittstellen-Management)
- People Management (Prozesskette von Search / Recruitment bis New Placement)
- Customer Relation Management (inside / outside)

Das Management-Handeln bezieht hierbei bei der Besetzung von Gremien, Boards und Management-Ebenen den Diversity-Aspekt mit ein. Es wirkt ebenso darauf hin, dass aus dem Referenz-Leitbild ein Diversity-orientiertes Führungsleitbild entwickelt wird. In diesem ist die Verpflichtung beider Seiten, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden, in wechselseitiger Beziehung dokumentiert, wie Diversity in den Beziehungsprozessen einer Organisation verstanden, umgesetzt und damit gelebt wird.

Zentrale Aufgabe des Managements ist folglich insbesondere ein Prozessmanagement unter Diversity-Gesichtspunkten. Der Human Resource-Aspekt wird begleitet und unterstützt durch das Schaffen und Sicherstellen klarer kaskadierter und aus dem Leitbild abgeleiteter Ziele bis auf die Mitarbeitenden-Ebene. Des gleichen müssen die entsprechenden Führungsinstrumente, wie z.B. Zielvereinbarungssysteme, Personalcontrolling, Skill-Datenbanken in einem Personal-Management-System, Fach- und Führungslaufbahnen, Diversity-Führungsnachwuchs-Pools etc. aufgebaut und eingeführt werden.

Eine Aufgabe im Diversitymanagement ist es, Strukturen und Deutungen auszubilden, die eine heterogene Kultur fördern. Sie wird sich insofern ambivalent darstellen, als sie prägend sein will, ohne Dominanz zu fördern.

In homogenen Kontexten starker Kulturen werden diese orientierenden Funktionen der Organisationskultur durch die klare Definition von relevanten Normen, Symbolbildungen, Sanktionierungen bei Verstößen, Definition von Zielvorgaben, organisationalen Riten der Sozialisation neuer Mitglieder etc. erreicht. In heterogenen Kontexten ist zu überlegen, wie aus dem bisherigen Wissensvorrat der Organisation (also ihrer Kultur) „gewusst“ oder anschlussfähig formuliert werden kann, was Verschiedenheit attraktiv und funktional macht.

Dazu kann das Management „starke Strukturen“ bilden, die es ermöglichen, dass Diversity funktional wahrgenommen werden kann (Koall 2001:257f).

Das bedeutet für die Kulturfunktionen der

- **Integration**, beispielsweise neue Mitglieder nicht mit Status zu belegen sondern in Wissensprojekte zu integrieren,
- **Koordination** von Entscheidungen: Ambivalenzen als Normalität in Entscheidungssituationen zu erklären (Weick 1995), die nicht durch Hierarchien entschieden werden , sondern nur indem Mehrdeutigkeiten zulässig sind und abgewogen werden können.
- **Motivation**: Dominante und subkulturelle Anteile in Entscheidungszusammenhängen veröffentlichen, denn die Möglichkeit, verschiedene kulturelle Deutungen in sozialen Situationen zu kommunizieren, ermöglicht eine höhere Authentizität der Personen im Arbeitskontext und fördert ihre Motivation.

Schlussfolgerungen: Die Diversity-reife Organisation

Wie können Organisationen als Systeme gestaltet sein, die es Menschen ermöglichen Verschiedenheit zu respektieren und als wertvolle Ressource wahrzunehmen? Wir gehen davon aus, dass Diversity nur dann individuell und organisational gelebt werden kann, wenn ein Unternehmen als Sozialsystem die strukturellen Bedingungen zur kulturellen Ermöglichung (Wollnik 1991) von Individualität bereitstellt:

- Prinzip des Persönlichkeitsschutzes, Akzeptanz der unterschiedlichen Persönlichkeiten – Antidiskriminierung als Leitprinzip
- Fürsorgepflicht– hohe Normen des Arbeitsschutzes und der Vermeidung von Überforderung
- Klare Abgrenzung von Raum und Ressourcen, Vermeidung von Suboptimierung und interner ruinöser Konkurrenz, Unterstützung bei erhöhtem Druck und Verunsicherung
- Unterscheidung von Beruf und Privat und Akzeptanz von familären Aufgaben (korrespondiert mit Abbau auch geschlechtstypisierender Hürden)

Eine Diversity-Kultur beinhaltet immer den Bezug zu antidiskriminierenden Arbeitsbedingungen.

Sie erfordert einen partizipativ orientierten, iterativen Prozess. So wird eine Sinndeutung möglich, die den Nutzen sozialer Vielfalt betont und soziale Unterschiede nicht mehr zur Herstellung sozialer Hierarchien benutzt. Es wird sicherlich deutlich werden, das wir mit dieser Idee einer Diversity-Kultur auch gegen eine Mainstream argumentieren wollen und an die wiederkehrende Tendenz erinnern, Vereinnahmungen von Menschen via kultureller

Integration (Krell 1991) vorzunehmen und die erkämpfte emanzipatorische Trennung von Person und Organisation aufzuheben und vergessen zu machen.

Wir beziehen uns abschließend in der Charakterisierung einer Diversity-reifen Organisation auf den amerikanischen Ansatz von R. Thomas. Er betont, dass es nicht in jedem Fall um Integration zu gehen hat, und dass Konflikte und Spannungen zum Alltag einer diversen Belegschaft gehören, ja manchmal gewollt und sinnvoll sind. Vielmehr geht es darum, dass das Management kontextabhängig auf der Basis eines zwingenden wirtschaftlichen Motivs Entscheidungen im Hinblick auf Eingliederung oder Nicht-Eingliederung fällt.

Merkmale von Diversity-reifen Organisationen sind nach Thomas (2002: 265 ff):

- **Mission und Vision:** Es existieren zwei Missionen / Visionen im Unternehmen: eine allgemeine, die Zusammenhalt fördert, und eine diversity-spezifische Vision, die Motivation zum Aufbau von Diversity-Effektivität herstellen soll. Beide werden permanent aufeinander bezogen. Die Klammer ist
- **ein zwingendes wirtschaftliches Motiv:** Es ergibt sich aus der Analyse der notwendigen Diversity-Zusammensetzungen, die für die Überlebenschance des Unternehmens unerlässlich sind¹⁰.
- **Klarsicht in Bezug auf die Diversity-Konzepte,** die Unterscheidung von personen-immanenter bzw. attributiver Diversity¹¹.
- **Entscheidungen in Bezug auf Diversity,** z.B.: „Welche Auswirkung wird die Eingliederung dieses Individuums, das die und die Charakteristika zeigt, auf unsere Fähigkeiten haben, die unternehmerischen Zielvorstellungen umzusetzen?“ D.h. das Augenmerk liegt nicht unbedingt auf einer Vergrößerung von Diversity. Vielmehr wird versucht, Diversity in einer Weise anzugehen, die die Umsetzung von individuellen und organisationalen Zielen fördert.
- **Ziel- und Handlungsorientierung:** Diversity-reife Organisationen orientieren ihre Politik, ihre Systeme und Prozesse konsequent an den identifizierten Notwendigkeiten, ohne auf Traditionen, Bequemlichkeiten und Präferenzen Rücksicht zu nehmen.
- **Positiver Umgang mit Diversity-Spannungen:** Es herrscht Verständnis, dass Konflikte Teil der Diversity-Kultur sind, weil Komplexität erhöht wird, und es gibt Routinen und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten¹².

¹⁰ Es geht dabei nicht nur um die bisher benannte Belegschafts-Diversity (s.o. Dimensionen von Gardenswartz und Rowe), sondern auf funktionelle Diversity, d.h. auch auf Zusammensetzungen, die sich aus Aufkäufen und Fusionierungen ergeben.

¹¹ Personen-immanenter bzw. attributiver Diversity bezieht sich auf Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, Bildungsniveau usw., verhaltensimmanenter Diversity darauf, wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge oder Nichtfolge ihrer personenimmanenten Eigenschaften. Die Beurteilung der Personen-immanenten Diversity hat wenig Aussagekraft in Bezug auf die verhaltensimmanente Diversity einer Gruppe (Thomas 2001: 40).

Die Entwicklung einer Diversity-Kultur in Organisationen ist ein schwieriges Unterfangen¹³ und stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationsentwickler. Die erforderliche Bereitschaft, sich in das noch unbekannte Land kultureller Vielfalt zu begeben, ruft nicht nur die bekannten Widerstände gegen Veränderung hervor, sondern erfordert in hohem Maße, die personalen und organisationalen Sicherheiten darüber, was richtig, wahr und real ist, zu relativieren (Koall 2002). Dadurch wird eine Organisation fähig, sich gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen besser zu stellen. Das Risiko von Diversity-Kultur ist zugleich ihr Potenzial: „Sleeping dogs never sleep!“

Bewerten Sie Diversity in Ihrer Organisation¹⁴

Betrachten Sie jede Dimension von Diversity und markieren Sie, in welcher Stärke die jeweilige Dimension Einfluss darauf hat, wie Menschen in Ihrer Organisation behandelt werden. (1 = kleiner Einfluss; 6 = sehr großer Einfluss)

	1	2	3	4	5	6
Persönliche Faktoren						
Unterschiedliche Stile und Verhaltensmuster						
Erscheinung und Auftreten						
Persönliche Werte						
Demografische Faktoren						
Alter						
Geschlecht						
Sexuelle Orientierung						
Körperliche Fähigkeiten / Behinderungen						
Alter						
Nationalität / Ethnie						
Regionale Zugehörigkeit						
Religion						
Bildungsniveau						
Familienstand						

¹²Konfliktbewältigung ist dabei nicht in jedem Fall der Königsweg, da z.B. die Spannung zwischen zwei Teams einer höheren Produktivität eher zuträglich sein kann. In einem andern Fall können die Konflikte das Team blockieren und in seiner Leistungsfähigkeit einschränken, so dass Interventionen sinnvoll sind.

¹³ Es sollte vermieden werden, dass Unternehmen bei der Realisierung des Diversity-Managements in folgende „Fallen“ tappen: **Aktivitäten-Falle**: Erfolg wird nach Anzahl und Umfang der Aktivitäten bemessen; **Public-Relations-Falle**: Erfolg wird abhängig von einer positiven Berichterstattung der Medien definiert; **Trainings-Falle**: Erfolg wird nach der Anzahl der durchgeführten Trainings bemessen; **Bewusstseins-Falle**: Der Grad eines bestehenden Diversity-Bewusstseins gilt schon als Erfolg.

¹⁴ Die Übung ist angelehnt an: Gardenswartz / Rowe (1998: 38). Sie ist Bestandteil eines partizipativen Diversity-Entwicklungsprozesses in Gruppen und Organisationen. Weitere Instrumente zur Diversity-Beratung unter www.kircheundgesellschaft.de, DiVersion: Managing Gender & Diversity (Fortbildung Diversity-BeraterIn)

Soziale Dimensionen						
Einkommen						
Freizeitverhalten / außerberuflicher Erfahrungshintergrund						
Familientätigkeit						
Arbeitserfahrung						
Familiale Herkunft						
Elternstatus						
Organisationale Dimensionen						
Funktionale Zuordnung						
Arbeitsgebiet						
Sparte / Abteilung / Gruppe						
Dienstalter						
Standort						
Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft						
Management-Ebene						

- *In welcher Weise sind Unterschiede in der Art, wie Menschen behandelt werden, zielführend? In welcher sind sie hinderlich?*
- *Welche Handlungsansätze ergeben sich für die Organisation?*

Literatur

- Alvesson, M. / Deets, St.: Critical Theory and Postmodernism – Approaches to Postmodernism, in: Clegg, St. / Hardy, C. / North, W.R. (Hg.): Handbook of Organizational Studies, Thousand Oaks et al, 1996, S.191-217
- Baecker, D.: Die Form der Unternehmung, Frankfurt/M., 1993
- Beer, M./Spector, B./ Lawrence, P.R. / Mills, D.Q. / Walton, R.E.: Human Resource Management, New York/ London 1985
- Blom, H. / Meier, H.: Interkulturelles Management, Herne, Berlin 2002
- Böcker-Kamradt, S.: Systemische Mediation und Organisationsentwicklung. Konfliktbewältigung für Teams in der interkulturellen Zusammenarbeit im Pflegebereich, in Profile H. 1 / 2002, S. 65 – 80
- Breidenbach, J. / Zukrigl, I.: Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt, München, 1998
- Cox, T. H. / Blake, St.: Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: Harvey, C. P. / Allard, M. J.: Understanding Diversity, New York 1995: 64 - 87
- Doppler, K. / Minx, E.: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie, in: OrganisationsEntwicklung H. 1 / 2000, S. 74 – 75
- Fatzer, G. (Hg.): Supervision und Beratung, Köln 1993
- Gardenswartz, L. / Rowe, A.: Managing Diversity – A Complete Desk Reference and Planning Guide, New York 1998
- Gaugler, E. / Weber, A.: Perspektiven des Human Resource Managements , in: Personal 1/1995
- Höher, F.: Diversity-Training. Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen, in: Koall, I./ Bruchhagen, V./ Höher, F. (Hg.): Vielfalt statt Leid(t)kultur Managing Gender & Diversity, Münster 2002, S. 53 - 98
- Höher, P. in: ManagerSeminare H. 57 / 2002, S. 20 - 28
- Höher, P. / Höher F.: Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen, Freiburg 2002
- Koall, I.: Managing Gender & Diversity – von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung, Münster 2001
- Koall, I.: Grundlagen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion, in: Koall, I./ Bruchhagen, V./ Höher, F. (Hg.): Vielfalt statt Leid(t)kultur - Managing Gender & Diversity, Münster 2002, S. 1 - 34
- Krell, G.: Organisationskultur – Renaissance der Betriebsgemeinschaft, in: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur, 2. Auf. Stuttgart, 1991: S. 147-160

- Kühl, St.: Rationalitätslücken – Ansätze für eine Organisationsberatung jenseits von Zweck-Rationalitätsvorstellungen, in: Profile 3 / 2002, S. 106-124
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung, Opladen 2000
- Marr, R.: Überlegungen zu einem Konzept der „Differenziellen Personalwirtschaft“, in: Drumm, H.J. (Hg.): Individualisierung in der Personalwirtschaft. , Bern/Stuttgart, 1989
- Sackmann, S. / Bissels, S. / Bissels, Th.: Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften, in: Die Betriebswirtschaft, H. 1, 2002, S. 43 - 58
- Schein, E.: Unternehmenskultur, 1995
- Schreyögg, Georg: Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996
- Schroll – Machl, S.: Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess, in Organisationsentwicklung H. 1 / 2000, S. 76 - 91
- Sievers, B.: Führung als Perpetuierung von Unreife, in: Gruppendynamik, Heft 1 / 1989, S. 43-50
- Sievers, B.: Motivation als Sinnersatz, in: Gruppendynamik, Heft 1 / 1986
- Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1993
- Thomas, R. R.: Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden 2001
- Weick, K.E.: Sensemaking in Organizations, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1995
- Williams, K. Y. / O`Reilly, Ch. A.: Demography and Diversity in Organizations. A Review of 40 Years of Research, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 20, S. 77 – 140, 1998
- Wollnik, M.: Das Verhältnis von Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur, 2. Auf., Stuttgart, 1991: S. 65-92

Angaben zu den Autorinnen

Friederike Höher, Diplompädagogin, Organisationspsychologin, Trainerin für Human Resource Management, Lehrtrainerin in DiVersion – Managing Gender & Diversity / Weiterbildung

Universität Dortmund und Institut Kirche und Gesellschaft Iserlohn

Dr. Iris Koall, Wirtschaftswissenschaftlerin Universität Dortmund, Supervisorin (DGSv), Dozentin in DiVersion – Managing Gender & Diversity / Weiterbildung Universität Dortmund und Institut Kirche und Gesellschaft Iserlohn

Erschienen in: profile 4 / 2002 Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen und Dialog.

Köln: EHP