
Diversity-Konzepte: Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Gertraude Krell

Informationsfahrt für Journalist_innen
zum Thema Vielfalt am Arbeitsplatz
veranstaltet von Charta der Vielfalt und Mediendienst Integration
Berlin, 5. Mai 2014

Gertraude Krell - Universitätsprofessorin a. D. - gertraude.krell@fu-berlin.de

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Diversity Management

stammt aus den USA

wurde in Deutschland zunächst fast ausschließlich
in privatwirtschaftlichen (Groß-)Unternehmen realisiert

findet sich inzwischen auch und zunehmend
in öffentlichen Verwaltungen,
Hochschulen
u.a. Organisationen

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Zunehmende Namensvielfalt*

Chancengleichheit und Vielfalt

(z.B. Karriereportal der Deutschen Bahn, Landeshauptstadt Potsdam)

Diversitätspolitik

(z.B. Stadt Frankfurt a.M., Stadt Stuttgart)

Diversity +/& Inclusion

(z.B. BASF, Deutsche BP)

Diversity Policies

(z.B. Goethe-Universität Frankfurt a.M.)

Vielfalt und Chancengleichheit

(z.B. Allianz; IHK Region Stuttgart, Netzwerk des Landes Berlin)

Vielfaltsmanagement oder auch Vielfalts-Management

(z.B. Berliner Stadtreinigung, Stadt Mannheim)

* Für diese und weitere Beispiele vgl. Krell (2014b).

Gertraude Krell - Universitätsprofessorin a. D. - gertraude.krell@fu-berlin.de

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Diversity-Konzepte sollen und können

mit Vielfalt verbundene

Nachteile / Probleme reduzieren

Vorteile / Chancen realisieren

Davon profitieren nicht nur die Organisationen,
sondern auch deren Mitarbeiter_innen, Kund_innen,
Bürger_innen, Studierende u.a. Bezugsgruppen

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Die Ausgangssituation: „Monokulturelle Organisationen“

Geprägt durch eine **dominante Gruppe**, die
muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein
trifft aber die relevanten Entscheidungen
prägt die Organisationskultur bzw. „Leitkultur“
gilt als „homogenes Ideal“* bzw. „Norm(al)person“

Wer nicht dazu gehört (dominierte Gruppen)
gilt als anders, besonders, defizitär, Problemgruppe
mit den Folgen: Ausgrenzung, Abwertung,
Marginalisierung und/oder Anpassungszwang

* Diese Bezeichnung verwenden Loden/Rosener (1991).

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Die Überzeugungen der dominanten Gruppe

(nach Loden/Rosener 1991)

Anders zu sein, ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben

Vielfalt ist eine Bedrohung für das Funktionieren der Organisation

Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe
Unbehagen empfindet oder äußert, ist überempfindlich

Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und / oder wollen so sein
wie die dominante Gruppe

Gleichbehandlung bedeutet, alle über einen Kamm zu scheren

Es ist erforderlich, die Menschen anzupassen
und nicht die Organisationskultur

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Ist-Zustand hier und heute

„Auch bei gleichen schulischen Voraussetzungen sind die Einmündungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund deutlich niedriger [...] So ist es insbesondere für junge Menschen türkischer/ arabischer Herkunft deutlich schwerer, einen Ausbildungsplatz zu finden“

(Berufsbildungsbericht 2014, S. 55)

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Weitere Einflussfaktoren auf berufliche Chancen

Für seine Studie
„Berufserfolg* von Akademikern mit Migrationshintergrund“
befragte Armand Farsi (2013)
618 Personen (davon 31% Frauen)

Positiven Einfluss:

„gehobene soziale Herkunft“

„Geschlecht: männlich“

* Berufserfolg wurde bestimmt mittels der Variablen Einkommen, Zufriedenheit, Ausbildungsadäquanz.

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Ist-Zustand hier und heute

„Das [Geschlecht] ist egal. Die Qualifikation muss stimmen,
und dass er zur Mannschaft passt“

(Männliche Führungskraft im Rahmen einer Fraunhofer-Studie; Kaiser u.a. 2012, S. 15)

Diese weit verbreitete Überzeugung blendet aus*

„unconscious bias“

„Think manager, think male“ => „prototype bias“

Bevorzugung von Gleichen / Ähnlichen

sowie

Dominanzverhältnisse / „Besitzstandswahrung“

* Ausführlicher dazu: Krell (2014a) und Erfurt Sandhu (2014).

Gertraude Krell - Universitätsprofessorin a. D. - gertraude.krell@fu-berlin.de

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung zeigt:

Dominante Gruppen / soziale Majoritäten / „Etablierte“
verteidigen ihre Privilegien gegenüber
sozialen Minoritäten / dominierten Gruppen / „Außenseitern“
durch bspw.*

„soziale Schließung“

(Weber 1922)

„Lobklatsch“ und „Schimpfklatsch“

(Elias/Scotson 1993 [1965])

* Zu diesen und weiteren Mechanismen vgl. Krell (2010, 2011, 2014a; dort bezogen auf Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen).

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Veränderung hin zu „Multikulturellen Organisationen“, d.h.:*

Pluralismus bzw. eine Kultur, die Vielfalt wertschätzt

Zugang zu Positionen und Entgelt + informelle Integration
unabhängig von Zugehörigkeiten oder Zuordnungen
und damit verbundenen Zuschreibungen

Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen

Minimierung von Intergruppenkonflikten durch Bearbeitung
(einschließlich Widerstände aus dominanter Gruppe)

* Dieses Leitbild verwendet z.B. Taylor Cox (1991; 1993; 2001); hier: weiter Kulturbegriff, der Geschlecht, Alter, u.a. einschließt. Ein ähnliches Leitbild ist die „Inklusive Organisation“ (z.B. Gardenswartz/Rowe 2010).

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Ausgewählte Maßnahmen

Leitbilder / Vereinbarungen zu Diversity o.Ä.

Strukturelle Institutionalisierung (Stelle, Abteilung o.Ä.)

Chancengleichheit in / durch Personalpolitik
(und auch andere Handlungsfelder)

Soziale Einrichtungen / Angebote für vielfältige Bedürfnisse

Mitarbeiter_innen-Netzwerke

Diversity-Trainings

Flexible / individualisierte Arbeitszeiten

Gemischte Teams

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Warum überhaupt?

Diverse Begründungen / Argumente:

Ethik oder Moral

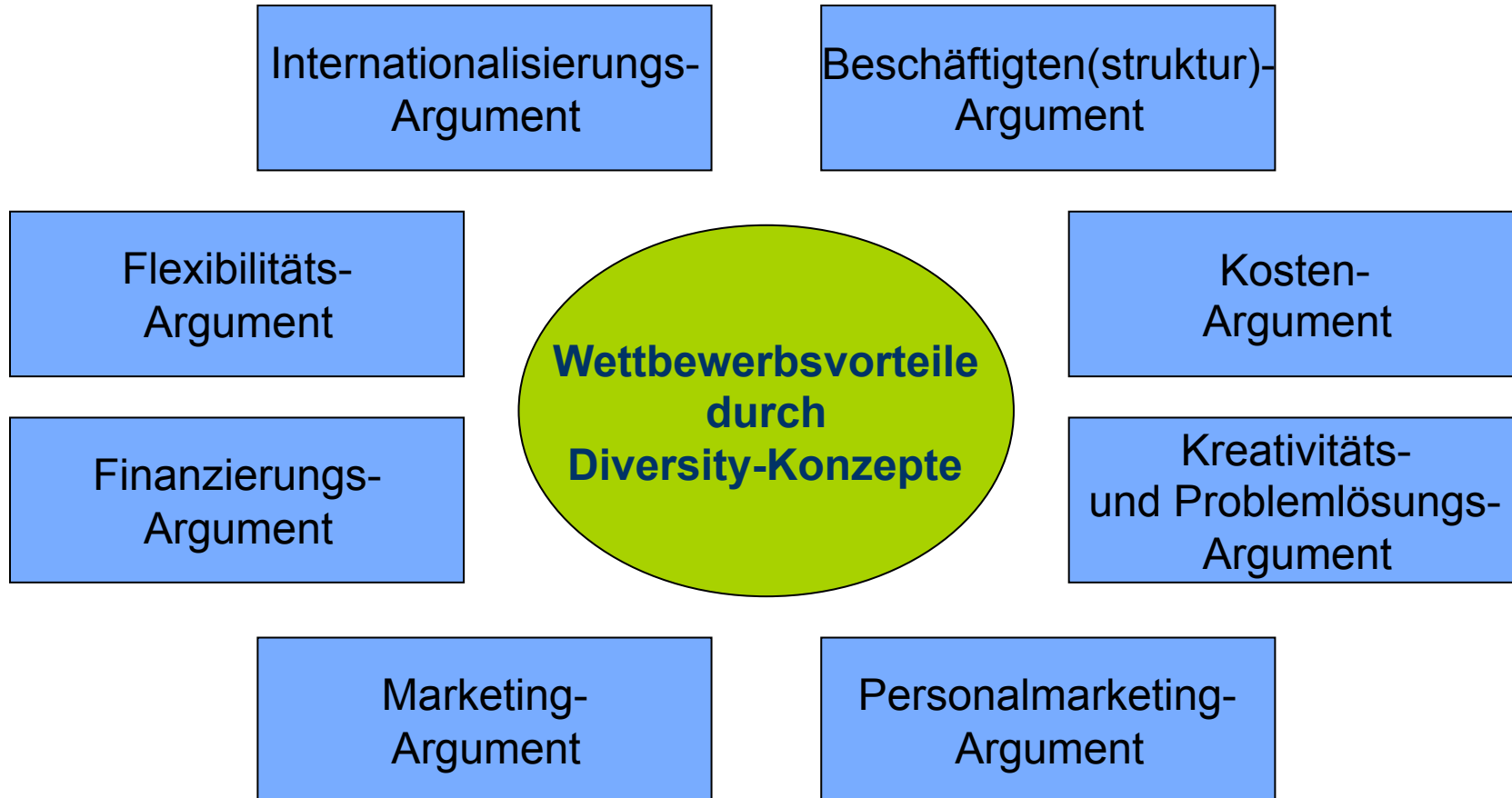
Recht

(vom Grundgesetz bis zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz)

Ökonomischer Nutzen / Wettbewerbsvorteile

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen



Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Eine große Herausforderung für die Praxis besteht darin

Gleiche Chancen f. (potenziell) Benachteiligte zu realisieren, d.h. diese nicht zu übersehen und / oder zu übergehen, sondern ihre Talente zu entdecken und zu entwickeln

Aber

ohne Menschen aufgrund von bspw. nationaler oder regionaler Herkunft, Alter, Geschlecht u.a. in eine Schublade (oder auch mehrere) zu stecken und ihnen stereotyp „spezifische Potenziale“ zuzuschreiben

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Individuelle Vielfalt (an-)erkannt und wertgeschätzt werden sollte auch innerhalb von Gruppen wie

Menschen mit Migrationshintergrund

(oder auch: Sub-Gruppen wie „Türk_innen“)

Frauen

(oder auch Sub-Gruppen wie weiblichen Führungskräften)

Menschen mit (bestimmten) Behinderungen

Generation X, Y oder Z

und nicht zuletzt auch innerhalb der dominanten Gruppe

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Zum Einlesen: Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 155-174.

Zitierte und vertiefende Literatur:

- ADS (= Antidiskriminierungsstelle des Bundes) (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte, Berlin.
- Akman, Saro/Gülpinar, Meltem/Huesmann, Monika/Krell, Gertraude (2005): Auswahl von Fach- und Führungsnachwuchskräften: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen, in: Personalführung, 38. Jg., Heft 10, S. 72-76.
- Bender Saskia-Fee/Schmidbaur, Marianne/Wolde, Anja (Hg.) (2013): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen, Weinheim/Basel.
- Berufsbildungsbericht 2014, hg. vom BMBF, Bonn.
- Cox, Taylor H., Jr. (1991): The Multicultural Organization, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 2, S. 34-47.
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco.
- Cox, Taylor H. Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization, San Francisco.
- Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56.
- Dudek, Sonja (2011): Praxisbeispiel: Berlin – Stadt der Vielfalt: Implementierung wirksamer Diversitystrategien durch die Berliner Verwaltung, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 193-198.
- Elias, Norbert/Scotson, John L. (1993 [1965]): Etablierte und Außenseiter, Frankfurt a.M.
- Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Wiesbaden (erscheint im Sommer).
- Farsi, Armand (2013): Migranten auf dem Weg zur Elite: Zum Berufserfolg von Akademikern mit Migrationshintergrund, Wiesbaden.
- Felixberger, Peter/Gleich, Michael (Hg.) (2009): Culture Counts: Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen können, Berlin.

Gertraude Krell - Universitätsprofessorin a. D. - gertraude.krell@fu-berlin.de

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2010): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, 3. Aufl., Alexandria u.a..
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2011): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 199-218.
- Hauenschild, Katrin/Robak, Steffi/Sievers, Isabel (Hg.) (2013): Diversity Education. Zugänge – Perspektiven – Beispiele, Frankfurt a.M.
- Heitzmann, Daniela/Klein, Uta (Hg.) (2012): Diversity konkret gemacht: Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen, Weinheim/Basel.
- Jablonski, Hans W./Schwarzenbart, Ursula (2011): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken Diversity als Chance – und andere Organisationen auch, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 543-546.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart.
- Klein, Uta/Heitzmann, Daniela (Hg.) (2012): Hochschule und Diversity: Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahmen, Weinheim/Basel.
- Köppel, Petra (2013): Diversity Management in Deutschland 2013. Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt Führungskräfte, Köln (http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_2013.pdf).
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.) (2006): Handbook of Workplace Diversity, London u.a.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen 3. Jg., Heft 4, S. 334-350.
- Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen, in: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin, S. 423-484.
- Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 403-422.
- Krell, Gertraude (2014a): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis/Matthies, Hildegard/Simon, Dagmar (Hg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 159-174.

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

- Krell, Gertraude (2014b): „Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil“ – Bilder von Diversity, erscheint in: Gesmann-Nuissl, Dagmar/Hartz, Ronald/Dittrich, Marcus (Hg.): Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden, S. 6-24.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München/Mering.
- LADS (= Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung) (2011): Vielfalt in der Verwaltung – Chancen erkennen und nutzen. Fachkonferenz 16.-17. November 2011, Berlin (Download von www.berlin.de/lb/ads/).
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood.
- Maiweg, Andrea (2011): Praxisbeispiel Deutsche Bank: „Managing Unconscious Bias“ – Ein Diversity Workshop für Führungskräfte, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 219-224.
- Merx, Andreas (2013): Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis, hg. vom Fritz-Erler-Forum Baden Württemberg. Landesbüro der Friedrich-Ebert-Stiftung. Stuttgart (Download von <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/10142.pdf>).
- Puschmann, Andrea (2011): Praxisbeispiel Ford-Werke GmbH, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 181-188.
- Rastetter, Daniela (2006): Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung, in: Krell/Wächter (2006), München/Mering, S. 81-108.
- Rühl, Monika (2011): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 189-192.
- Schein, Virginia E./Davidson, Marilyn J. (1993): Think manager, think male, in: Management Development Review, 6. Jg, Heft 3, S. 24-28.
- Stuber, Michael unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip, 2. Aufl., Köln.
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen.

· **Gertraude Krell - Universitätsprofessorin a. D. - gertraude.krell@fu-berlin.de**

Diversity-Konzepte:

Von mono- zu multikulturellen Organisationen

Vielen Dank!