

ORGANISATIONS- PÄDAGOGISCHE FRAGEN AN DIVERSITY MANAGEMENT

Charlotte Heidsiek

Diversity Management ist ein Managementansatz, der bei Pädagogen auf offene Ohren stößt: Er verspricht, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung auch im wirtschaftlichen Kontext zu ermöglichen. Unterschiedliche Sichtweisen, Ideen, Fähigkeiten und Potenziale sollen Anerkennung finden; kulturelle Vielfalt soll nicht vereinheitlicht, sondern verstärkt werden, um so eine Basis für Kreativität und Innovation zu schaffen. Aber wie weit hält der Ansatz einer organisationspädagogischen Bewertung stand? Die Autorin führt zunächst in die ökonomische Logik des Diversity Managements ein, bevor sie einen am Bildungsbegriff geschärften Maßstab anlegt und kritische Fragen formuliert.

Diversity Management ist ein aktuelles Managementkonzept, das seit den 1990er Jahren vor allem in den USA stark verbreitet ist. Ziel ist es, die personelle Vielfalt in der Organisation systematisch zu nutzen unter dem Motto, »dass alle Beschäftigten ungleich sind und daher auch ein Anrecht auf Ungleichbehandlung haben« (Vedder 2003, S. 19). Die zunehmende Popularität auch im europäischen Raum ist nicht nur auf demografische Veränderungen zurückzuführen, sondern auch auf die Globalisierung des Marktes sowie die steigende Dienstleistungsorientierung in und zwischen Unternehmen (vgl. ebd., S. 17). Zu Beginn des zweiten Jahrtausends setzen circa 90 Prozent der großen FORTUNE 500-Unternehmen in den USA Diversity Management ein (ebd., S. 22). Aber auch die Entwicklungen im deutschsprachigen Raum können sich sehen lassen: 2006 finden bisherige Diversity-Aktivitäten ihren Höhepunkt in der Initiative »Charta der Vielfalt«, die unter

der Schirmherrschaft der Kanzlerin steht und von Unternehmen wie Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP oder Deutsche Telekom u.v.m. getragen wird. Ziel ist es, eine Kultur der Vielfalt auf der Basis wechselseitiger Akzeptanz und gegenseitigen Vertrauens zu schaffen. Im Rahmen der Charta verpflichten sich Unternehmen u.a. dazu, Vielfalt durch eine entsprechende Unternehmenskultur und Personalpolitik zu fördern – seien es personale Vielfalt, unterschiedliche Ethnien, Geschlechter, Religionen oder Weltanschauungen. Eine allgemeine »Theorie des Diversitätsmanagements« findet sich allerdings nicht; bisherige Publikationen begnügen sich mit mehr oder weniger gut begründeten Konzeptionen und Empfehlungen. Bei einer ersten Begriffsbestimmung kristallisieren sich zwei Varianten von Vielfalt heraus: »Vielfalt als Unterschiede« und »Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten« (vgl. Krell 2003; Vedder 2003). Dabei ist der Aspekt »Vielfalt als

Unterschiede« in die Kritik geraten, da Stigmatisierungen hier eher gefördert werden. Führungskräfte identifizieren in entsprechenden Trainings die Unterschiede und lernen den Umgang mit besonderen Gruppierungen (z. B. »Frauen«, »ältere Arbeitnehmer«). Diese Vorstellung von Vielfalt impliziert immer noch, dass ein definierbares, homogenes Ideal bzw. eine dominante Gruppe existiert, die maßgeblich Werte, Normen und Regeln bestimmt. Es kommt zu einer »monolithischen« Organisationskultur, in der Andersdenkende kategorisiert und häufig als defizitär bezeichnet werden (vgl. Cox 1993). Dementsprechend standen bis in die 1990er Jahre im Mittelpunkt von Diversity-Aktivitäten Programme, die Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen zum Ziel hatten. Im Gegensatz dazu fokussieren heutige Ansätze die Entstehung einer Organisationskultur, in der »Wertschätzung und Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte verankert sind« (Becker 2006, S. 5). Das dem zugrunde liegende Verständnis von Diversity orientiert sich an beidem: an Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

Die Idee der »Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten« geht über die zuvor referierten Vorstellungen hinaus und erweitert das Blickfeld für den Aspekt Gemeinsamkeiten, wie Thomas, einer der Promotoren des Konzepts, herausstellt: »Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities« (Thomas Jr. 1995, S. 246; zit. in Vedder 2003, S. 18). Indem Gemeinsamkeiten in das Verständnis von Diversity integriert werden, bietet diese Variante einen besseren Schutz vor Stereotypisierungen. Individuen werden nicht nur auf die sie ausgrenzenden Merkmale (z.B. Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht) reduziert, vielmehr werden verbindende Merkmale mitberücksichtigt. Damit kann dem Umstand Rechnung getragen werden, dass es bei gleicher gruppenbezogener Merkmalskonstellation unterschiedliche individuelle

Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte auch innerhalb einer ethnischen Gruppe geben kann. Die Betrachtung der Vielfalt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten ermöglicht im Umkehrschluss, in vermeintlich unterschiedlichen Personengruppen Gemeinsamkeiten zu identifizieren, ohne die Unterschiede aus dem Blick zu verlieren (vgl. ebd.).

Zur Orientierung benennt Vedder drei verschiedene Dimensionen: Kerndimension (z.B. Geschlecht, Alter), persönliche Dimension (Qualifikation oder Werte) und organisationsbezogene Dimension (Betriebszugehörigkeit, Hierarchieebene usw.). Der Umgang mit Vielfalt in diesen drei Dimensionen bestimmt das (mehr oder weniger ausgearbeitete) Diversity-Konzept in Organisationen. Für das Bildungsmanagement sind die persönliche und die organisationsbezogene Dimension von Bedeutung. Diese sind nämlich beeinflussbar bzw. es lässt sich ein Bewusstsein für das Erkennen und Anerkennen von Vielfalt und Unterschieden schaffen. Mit diesem Verständnis von Vielfalt kristallisiert sich als Aufgabe von Diversity Management zum einen das Schaffen eines Organisationskontextes heraus, innerhalb dessen jedes Organisationsmitglied sein Potenzial entfalten kann – also eine »multikulturelle Organisation« (Cox 1993, S. 229). Zum anderen geht es darum, auf persönlicher Ebene die Reflexion über Unterschiede und Vielfalt anzustoßen (vgl. Thomas 1996, S. 10ff.).

Multikulturelle Organisationen

Für die Einführung von Diversity Management sprechen nach Krell acht zweckrationale Argumente (vgl. Krell 2008, S. 68): Beschäftigungsstruktur, Kosten, Zugewinne an Kreativität und Problemlösungspotenzial, Personalmarketing, Marketing, Finanzierung, Flexibilität und Internationalisierung. Diese Argumente zielen überwiegend auf ökonomische Vorteile durch Diversity

Management. Mit dem »Finanzierungs-Argument« geht die Annahme einher, dass sich Anlageentscheidungen zunehmend an sozialen Aspekten orientieren. Das »Marketing-Argument« bezieht sich darauf, dass eine heterogene Belegschaft besser in der Lage sei, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden einzulassen; das Leitbild der Chancengleichheit von Frauen und Männern kann wiederum attraktiv für Kunden sein, die großen Wert auf Gleichstellung legen. Das »Beschäftigungsstruktur-Argument«, das in den USA für Bewegung gesorgt hat, ist auf die Studie »Workforce 2000« von Johnston/Packer (1987) zurückzuführen, in der darauf hingewiesen wird, dass der Anteil der bisher dominanten Gruppe (weiße Männer) rückläufig sei; eine Personal- und Kundenstrategie, die sich ausschließlich an dieser Gruppe orientiere, habe Wettbewerbsnachteile zu befürchten (vgl. ebd., S. 68). In diesem Sinne hebt Vedder in Bezug auf den amerikanischen Markt hervor, die Kaufkraft der Angehörigen ethnischer Minderheiten sei dermaßen groß – in den USA gibt es circa 83 Millionen Hispanics, African und Asian Americans –, dass es Organisationen vornehmlich deswegen wichtig sei, in den Diversity-Rankings (z.B. Best Companies for Minorities) und Diversity-Preisen (z.B. Corporate Best Practice Award) gut abzuschneiden (vgl. Vedder 2003, S. 20).

Es zeigt sich, dass die Motivation für Diversity Management insbesondere ökonomischen Interessen entspringt: »Vielfalt ist kein Wert an sich. Die Bedeutung von Vielfalt ergibt sich vielmehr aus den Funktionen, die sie im jeweiligen Kontext erfüllt« (Spehl 2003, zit. in Krell 2003, S. 229). Das Motto lautet also: Vielfalt nur so lange, wie sie sich auszahlt. Dass Diversity Management sein Bildungspotenzial oft nicht ausreicht, zeigt die folgende Diskussion aus organisationspädagogischer Perspektive.

Die Organisationspädagogik als sich etablierende Organisationswissen-

schaft befasst sich mit der Optimierung und Legitimierung von Organisationslernen. Geißler (2000, S. 51) unterscheidet drei Stufen organisationalen Lernens: operatives Anpassungslernen, strategisches Erschließungslernen und normatives Identitätslernen. Im Blick auf die Leitkategorie Bildung ist normatives Identitätslernen von besonderer Bedeutung. Während die ersten beiden Lernstufen die zweckrationale Anpassung bzw. Erschließung alternativer Handlungsoptionen zum Ziel haben, werden mit normativem Identitätslernen Normen und Werte revidiert und modifiziert – diese Veränderung der Wertebasis kann als Bildungsprozess interpretiert werden.

Operatives Anpassungslernen und strategisches Erschließungslernen sind also auf zweckrationaler Ebene und normatives Identitätslernen ist auf wertrationaler Ebene angesiedelt. Beide Ebenen bedingen einander, da ohne Zweckrationalität kein konkretes Handeln und ohne Wertrationalität keine Handlungsbasis möglich ist. Aus bildungstheoretischer Perspektive müsste sich Diversity Management demnach daran messen lassen, ob auf der Basis normativen Identitätslernens Werte infrage gestellt werden. Das Anerkennen von Vielfalt müsste demnach die wertrationale Arbeit an der eigenen Identität umfassen – sei es die des Einzelnen, der Gruppe oder der Organisation an sich.

Konzeption mit drei Ebenen

Eine Diversity-Konzeption müsste alle drei Ebenen verbinden: die individuelle, die gruppenspezifische und die organisationale – das heißt, die gesamte Organisation müsste gemeinsam lernen. Soll Vielfalt in Organisationen tatsächlich gelebt werden, wäre ein umfangreicher Bildungs- und Lernprozess anzustoßen, der ganzheitlich zu begleiten ist. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen und dementsprechend umfangreich ist das Vorha-

ben: Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte müssen sich reflexiv mit Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten und den eigenen Vorannahmen auseinandersetzen. Diese Reflexion auf individueller Ebene in Form von Coaching ist unverzichtbar – werden die Coaching-Aktivitäten allerdings nicht in einen gruppendynamischen und organisationalen Reflexionsprozess eingebunden, drohen die Erkenntnisse zu versanden. In der Reflexion aufkommende und zu bearbeitende Konflikte sind in Kauf zu nehmen.

Erschöpft sich Diversity Management jedoch in der Benennung von Diversity-Beauftragten oder der Durchführung einzelner Diversity-Trainings, wird das Konzept nur einen geringen Teil seines Bildungspotenzials nutzen. So bleibt der Wunsch nach einem normativ-strategischen Bildungsmanagement, das nicht nur ausführendes, sondern beratendes Organ ist. Aus organisationalpädagogischer Perspektive würden sich diese Entwicklungen mit Sicherheit »rechnen«.

Literatur

- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Ders./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, S. 5–50
- Cox, T. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice. San Francisco
- Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. München
- Heidsiek, Ch. (2009): Reflexion und Organisationsberatung. Frankfurt a.M.
- Johnston, W.B./Packer, A.H. (1987): Workforce 2000. Work and Workers for the 21st Century. Indianapolis
- Krell, G. (2003): »Personelle Vielfalt in Organisationen« als Herausforderung für Forschung und Praxis. In: Wächter, H. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München, S. 219–232
- Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Wiesbaden, S. 63–80
- Thomas, R.R. (1996): Redefining Diversity. New York
- Vedder, G. (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München, S. 13–27

Abstract

Diversity Management gehört derzeit zu den populären Managementansätzen. Es verspricht, Vielfalt in Organisationen zu ermöglichen und damit den Menschen an sich wertzuschätzen. Unterschiedliche Sichtweisen, Ideen, Fähigkeiten und Potenziale sollen Anerkennung finden; kulturelle Vielfalt soll nicht vereinheitlicht, sondern verstärkt werden. Für die Erwachsenenbildung klingt dieses Konzept vielversprechend. Schließlich umfasst Bildungsmanagement den Anspruch, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung auch im wirtschaftlichen Kontext zu fördern. Ein kritischer Blick zeigt allerdings: Vielfalt ist gewünscht, aber nur solange sie »systematisch genutzt« werden kann. Diversity Management reizt sein Bildungspotenzial nicht hinreichend aus, wie eine organisationspädagogische Diskussion des Konzepts zeigt.



Dr. Charlotte Heidsiek ist Dozentin für Allgemeine Pädagogik u.b.B. der Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Kontakt: Charlotte.Heidsiek@unibw-hamburg.de