

Widerstand als Teil des Prozesses im Diversity-Management

von Lale Otyakmaz und Trina E. Roach

Die Liste der Unternehmen und Organisationen, die die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet haben, ist inzwischen beachtlich. Diese Organisationen haben sich voller Energie, geschärftem Wirtschaftssinn und zum Teil mit hoher PR-Wirksamkeit auf den Weg gemacht, Vielfalt in ihren Organisationen zu fördern. Ihr Engagement für Diversity soll die Türen weiter öffnen, für eine wirksamere gesellschaftliche Integration, während es zugleich wichtige Markt- und Wissenspotentiale für sie bindet.

Die inoffizielle Hierarchie der Kerndimensionen

Machen wir uns nichts vor: Diversity Management ist einer der zähesten Change Management Prozesse, die es gibt. Wichtiger Bestandteil eines jeden solchen Prozesses ist es, die notwendige Risikobereitschaft und Beharrlichkeit zu zeigen, Change tatsächlich zuzulassen. Existierende Diversity Management-Projekte in Deutschland konzentrieren sich zurzeit aber vornehmlich auf vereinzelte Programme und Initiativen, die eine Förderung einzelner Kerndimensionen berücksichtigen.

Eine Auseinandersetzung mit der Interaktion zwischen den einzelnen Kerndimensionen und ihrem jeweiligen Bezug zu bestehenden Macht- und Dominanzverhältnissen aber - der eigentliche Dreh- und Angelpunkt des Managementansatzes Diversity - findet innerhalb des deutschen Diversity Diskurses in den verschiedenen Institutionen nicht hinreichend statt. In einzelnen Forschungsprojekten wird, wie z. B. an der Universität Wien, das Zusammenspiel der verschiedenen Kerndimensionen unter dem Aspekt der "Intersektionalität" bearbeitet.

Es wäre jedoch wünschenswert, dass dieser Forschungsbereich des Diversity Management eine größere Beachtung in der Wissenschaft und den Eingang in die Praxis findet. Gerade durch die Erforschung der Intersektionalität und durch ihre Anknüpfung an organisationale Prozesse, kann eine weitreichende und differenzierte Theorie des Diversity Management entwickelt werden.

Bisher scheint es eher so, dass die einzelnen Kerndimensionen voneinander getrennt bearbeitet werden und bestimmte Dimensionen in ihrer Eigenschaft als Subgruppe der Dominanzgesellschaft eher von den traditionellen Organisationsstrukturen angenommen werden als andere. Kerndimensionen wie Gender oder Alter werden inzwischen fast selbstverständlich bedient, obwohl Alter als Thema, im Vergleich zu den anderen Kerndimensionen, im öffentlichen Diskurs relativ neu ist. Diese Entwicklungen wurden durch entsprechende politische Bewegungen begünstigt (siehe: Frauenbewegung), die sich inzwischen in konkreten, weitangelegten förderpolitischen und rechtlichen Maßnahmen (siehe: Frauenbeauftragte) manifestiert haben.

Im Gegensatz hierzu - wie die jüngst erschienene Bertelsmann Studie belegt - hinkt z.B. Cultural Diversity noch weit hinterher. So gibt es in NRW z. B. (fast) keine Gleichstellungsbeauftragte mit Migrationshintergrund oder dunkler Hautfarbe. Es stellt sich folglich die Frage, für welche Gruppe der Frauen Gleichstellungsarbeit betrieben wird. Dies ist historisch gesehen keine neue Frage, sollte aber im Kontext des Diversity Management neu

diskutiert werden. Hierzu kann auf vorhandene Expertise aus dem Bereich interkulturelle Geschlechterforschung zurückgegriffen werden.

Erst wenn die Hervorhebung einzelner Kerndimensionen überwunden wird und Ergebnisse der Intersektionsforschung großflächig in die Theorie und Praxis des Diversity Management übernommen werden, kann ein differenziertes und fortschrittliches Diversity Management praktiziert werden.

The Cost of Doing versus Losing Business

Aktuelle Themen wie der Fachkräftemangel stehen nicht nur vor der Tür, sondern sind bereits sprichwörtlich ins Haus gefallen. Trotzdem werden die wirtschaftlichen Vorteile und der notwendige demographische Zwang zu einer stringenten Cultural Diversity-Politik als integraler Bestandteil eines Diversity Management Programmes von deutschen Unternehmen nach wie vor verkannt. Es werden anscheinend lieber die Nachteile verdrängt oder bewusst in Kauf genommen als interne Widerstände proaktiv zu durchbrechen.

Der Anteil der in Deutschland lebenden MigrantInnen beträgt laut einer Studie des Mikrozensus aus dem Jahr 2005 mehr als 15,3 Millionen. Demnach werden 19% der bundesrepublikanischen Gesamtbevölkerung von MigrantInnen abgebildet. Mit Blick auf den hohen MigrantInnenanteil in Deutschland und die aktuelle Diskussion um Migration, Integration und Gleichbehandlung, stimmt es sehr nachdenklich, dass deutsche Unternehmen das Thema kulturelle Zugehörigkeit als weitaus weniger bedeutend einschätzen als Unternehmen in anderen Ländern.

So überrascht es nicht, dass deutsche Unternehmen in Folge dessen die kleinsten Anteile an ausländischen MitarbeiterInnen im Inland und inländischen MitarbeiterInnen im Ausland aufweisen, während sowohl im internationalen, als auch im europäischen Vergleich die entsprechenden Anteile deutlich höher liegen. So gaben bei einer kürzlich durchgeführten Befragung der Bertelsmann Stiftung 95% der US-amerikanischen und britischen Unternehmen an, Cultural Diversity Management zu praktizieren, während es nur 44% der deutschen Unternehmen waren, die dies bejahten. Von den europäischen Nachbarunternehmen sind es 75%, die eine Cultural Diversity in ihren Unternehmensstrukturen verankert haben.

Hier geht wichtige Zeit im Diversity-Zyklus der deutschen Unternehmen verloren. Während man den Mehraufwand, den es bedarf, um Diversity-Programme zu entwickeln und zu implementieren sowie innerbetriebliche Widerstände zu durchbrechen als "cost of doing business" einkalkulieren kann, wird bei weiteren eklatanten Versäumnissen im Bereich der Cultural Diversity bald ein nicht unerhebliches "cost of losing business" abgeschrieben werden müssen.

Es erfordert Mut, die eigene innerbetriebliche Situation kritisch zu reflektieren, um existierende Schwachstellen als solche zu identifizieren und konsequent anzugehen. Hierbei darf man sich nicht in Behäbigkeit wiegen nur weil es eine Abteilungsleiterin gibt, der Kollege im Einkauf bekennender Homosexueller ist, und eine nette Deutsch-Afrikanerin im Sekretariat arbeitet.

Ratio+Emotio = Change

Diversity Management und Cultural Diversity Management machen nachweislich ökonomisch Sinn. Wirtschaftliche Vorteile mit den entsprechenden internationalen Business Cases können bereits jetzt belegt und rational begründet werden. Warum zögern deutsche Unternehmen also immer noch damit, Cultural Diversity zu praktizieren? Es liegt jetzt an mutigen deutschen Unternehmen ihren Cultural Diversity-Prozess soweit voranzutreiben, dass zukünftig mehr differenzierte inländische Business Cases als best practices zur Verfügung stehen.

Es ist jedoch ein Irrglauben, dass einzig und alleine mehr harte Fakten - also: zusätzliche Researches und neue Business Cases - die Offenheit gegenüber einem differenzierteren und weitreichenderen Diversity Management bei deutschen Organisationen stärken wird. Dieses Verlangen nach mehr Fakten ist Teil des Widerstandes gegen Veränderungen, die als zwangsläufiger Teil des Diversity Management-Prozesses zu verstehen sind. Die Widerstände, denen man in deutschen Unternehmen begegnet, sind nicht rational begründet, sondern spiegeln vielmehr aktuelle gesellschaftspolitische Entwicklungen wieder. Dort steht der Ruf nach Integration im krassen Gegensatz zum Drang nach Ausgrenzung und Isolation. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen im Umgang mit den zusätzlichen Kerndimensionen noch unsicher sind. (siehe auch: Geschäftsnutzen von Vielfalt). Hier haben deutsche Unternehmen die Chance im Sinne einer sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftspolitisch fortschrittlichen corporate social responsibility (CSR) eine Pionierfunktion zu übernehmen, die sich für sie auch noch wirtschaftlich auszahlt.

Die Herausforderung an Diversity-BeraterInnen

Die Kompetenzen der Diversity-BeraterInnen sind gefragter denn je. Ist die Branche in Deutschland aber auch entsprechend aufgestellt, um diese Herausforderung erfolgreich aufzunehmen?

"Wir sind alle Diversity!". So oder ähnlich klingen Sätze von einigen Diversity-BeraterInnen, die innerhalb ihrer eigenen persönlichen Diversity-Dimension etwas höher auf der inoffiziellen Hierarchie der Kerndimensionen stehen. Kritisch wird es, wenn persönliche Exklusionsmomente dazu benutzt werden, um groß angelegte gesellschaftliche und institutionelle Ausgrenzungen oder Diskriminierungen zu minimalisieren. Vielmehr geht es in der Theorie des Diversity Management darum, Unterschiede anzuerkennen und proaktiv zu nutzen, als durch bagatellisierende Gleichmachereien Differenzen zu nivellieren. Erst wenn Unterschiede anerkannt werden, können sie aktiv eingebunden und genutzt werden.

Für eine professionelle Diversity-Praxis ist es daher unumgänglich, aus dem bereits vorhandenen Wissen über die Kerndimensionen zu schöpfen. Einerseits können so die Gemeinsamkeiten der Exklusionsmomente besser verstanden werden und andererseits sind die BeraterInnen in der Lage, differenzierte Konzepte für den jeweils relevanten Diversity-Kontext zu erstellen. Anderenfalls läuft man Gefahr, das Rad neu zu erfinden, weil umfangreiches Wissen mit einem limitierten Teilwissen ersetzt wird und alte Vorurteile und Stereotype im neuen Gewand reproduziert werden.

Darüber hinaus ist es essentiell, eine Diversity-Kultur entstehen zu lassen, die auch den Anforderungen des Diversity Managements gerecht wird. Es ist schon auffällig, dass das professionelle Feld des Diversity Management sowohl in der Wissenschaft als auch in der Beratung in seiner personellen Zusammensetzung ein Spiegelbild der deutschen Unternehmen

ist. Denn in den Führungsriege der Wissenschaft, der Beratung und den Unternehmen ist so gut wie keine umfassende kulturelle Diversität vorhanden. Verwunderlich ist es daher nicht, dass sich teilweise die bestehenden gesellschaftlichen Macht- und Dominanzverhältnisse auch im Diversity Management replizieren.

Die zwingende Frage an Diversity-BeraterInnen wäre, warum es ihnen in Deutschland nicht gelingt, eine demographische Diversity auch in ihrem eigenen beruflichen Kontext zu implementieren. Kann es sein, dass trotz vielfältigen qualifizierten Fachkräfteangebots hierzulande es nicht möglich ist, ein leistungsfähiges Netzwerk aus KollegInnen und KooperationspartnerInnen zu etablieren, die nicht nur direkt der Dominanzgesellschaft angehören? Stehen am Ende gar die Diversity-BeraterInnen vor den gleichen Aufgabenstellungen wie ihre Auftraggeber?

Hier sind Widerstände und Ängste von Machtverlust zu erkennen, die Teil des eigenen Diversity Management Prozesses sind. Kontinuierliche Selbstreflexion und eine eigene Verortung innerhalb des Diversity-Kontextes sind gefragt. Denn nicht nur für ihre KundInnen, sondern auch für die BeraterInnen selbst gilt: "Diversity is not about them, it's about you!" (Gardenwartz und Rowe).

April 2008