

Wie man garantiert Misserfolge im Diversity Management erzielen kann

Von Angelika Plett

Was können Organisationen tun, um erfolgreich mit Diversität umzugehen? Einiges kann man dadurch lernen, wenn man sich anschaut, was alles schief gehen kann. Im Folgenden liste ich einiges auf, von dem ich weiß, dass es Stolpersteine sind.

Davon reden, aber nichts tun.

Die Amerikaner haben dafür einen passenden Ausdruck: *lip service*. Nur die Lippen bewegen sich, sonst nichts. Wohlklingende Websites, Unternehmensleitbilder und Veröffentlichungen in der Betriebszeitung, aber wenn nicht spürbar für MitarbeiterInnen Unterschiedlichkeit wertgeschätzt wird, wenn es sich nicht in den Strukturen des Unternehmens niederschlägt, z.B. Flexibilisierung nicht nur da, wo es dem Unternehmen dient, dann verspielt man Glaubwürdigkeit und fördert Zynismus. Ehrlich: Dann lieber gar nichts machen!

Etwas anfangen zu tun, es aber nicht konsequent zu Ende bringen.

Wenn man sich mit offenen Augen ansieht, was in der Organisation geschieht, dann kann einem schon auch angst und bange werden. Wo sich überall Unzufriedenheit zeigt! Und was sich alles ändern müsste. Und **wer** sich alles ändern müsste! Das ist schon ziemlich anstrengend und manch lieb gewonnenes Verhalten steht plötzlich in der Kritik. Man hatte sich so schön mit den alten Feindbildern arrangiert. Nein, dafür haben wir weder Zeit noch Geld noch Energie. Lieber so weiter wie bisher!

Übertrieben? Nicht nach meiner Erfahrung, und auch irgendwie verständlich. Mit Diversity Management ernst machen ist verwirrend und anstrengend – und es gilt, eine Menge zu lernen und, weit aus schwieriger, vieles zu ver-lernen.

Dem Einzelnen die Situation anlasten, weil er/sie noch nicht so weit ist.

In vielen Unternehmen wird als erster Schritt, und dann leider manchmal auch als einziger, ein Diversity-Awareness-Training angeboten. Das ist absolut wichtig! Ich muss etwas wissen, über die Art, wie ich auf Unterschiede reagiere. Was waren/sind meine eigenen Erfahrungen mit Ausgrenzung? Wie reagiere ich, wenn ich sehe, dass andere diskriminiert werden? Wie sieht Diskriminierung in unserer Organisation aus? Was sind meine Bilder über andere und was sagen diese dazu? Alles enorm wichtig!

Ist dies die einzige Anstrengung, die die Organisation unternimmt, dann bleibt es allein in der Verantwortung eines jeden einzelnen, die Welt zu verbessern. Ich nenne das, mit „homöopathischen Dosen“ eine schwere Krankheit behandeln. Homöopathie hat ihre Erfolge, aber auch nur dann, wenn sich der Organismus darauf einlässt, sich zu heilen. Wenn Awareness-Trainings als das Mittel zur Kulturveränderung hin zu wertschätzendem Umgang mit Diversität benutzt werden, aber die Organisation als solche sich nicht bewegen und verändern will, dann haben alle wohlmeinenden Menschen mit noch so viel gutem Willen wenig Chancen.

Doch, ich glaube, dass ein Individuum durch das eigene Verhalten Wirkung erzielen kann. Wir können etwas tun, wir haben Einfluss. Jedoch die Kulturveränderung einer Organisation

ist ein zu großer Happen für einen einzigen Menschen. Die Strukturen sind viel mächtiger und im Alltag, durch ihren rituellen Ablauf verstärkt, viel überzeugender. Da geht uns schnell die Luft aus.

Diversity Management mit Hilfe für Benachteiligte verwechseln.

Die Anfänge der Diversity-Bewegung liegen in den zivilen Gleichberechtigungsbewegungen von Schwarzen, Frauen, Menschen mit Behinderungen, Migranten usw. Angetrieben durch Empörung über Benachteiligung und den Stolz auf verfassungsmäßige Rechte, wollte man sich nicht mehr mit Diskriminierung abfinden. Nicht nur für sich selbst wurde gekämpft; um in einer gerechteren Gesellschaft leben zu können, haben sich auch diejenigen, die eine eher privilegierte Position innehatten, für eine Veränderung eingesetzt. Freiheit, Gleichheit, Geschwisterlichkeit.

Es gab und gibt Behindertenbeauftragte, Frauenbeauftragte, Migrationsbeauftragte, etc. Das ist gut und hat viel bewirkt. Es gibt allerdings eine Gefahr: sich für die „Armen und Schwachen“ stark machen wollen, denen, die sich anscheinend nicht selbst helfen können, kann in eine herablassende Haltung münden. Oft genug wird die gute Tat für gut per se gehalten. Ist sie aber nicht, wenn sie nicht mit den Betroffenen zusammen erörtert und geformt wird.

Da ist viel Wahres dran, wenn man sagt: Man ist nicht behindert, man wird gehindert! Deshalb ist das Sosein von Einzelnen oder Gruppen nicht das Hindernis für Gleichwertigkeit, sondern der Umgang damit und die Verhältnisse, in denen man sich bewegt.

Diversity Management als eine Mode abtun, und ansonsten verlangen, dass man sich gefälligst anpasst.

Kann schon sein, dass Diversity Management eine Mode ist. Aber wie befreiend kann diese wirken! Als Frauen kürzere Röcke tragen „durften“ oder (Gott bewahre!) sogar Hosen, da war das nicht nur eine Laune der Modemacher.

Teamarbeit ist auch so eine Mode! Alle reden davon, aber tatsächlich Entscheidungskompetenz in die Teams verlagern? Uhhh, das ist schwierig! Da muss sich ja auch einiges andere ändern: das Führungsverhalten und ein klarer Erwartungsrahmen müssen definiert werden, Fehlertoleranz muss her. Auf Einfluss und Macht scheint man verzichten zu müssen. Konflikte soll man austragen, statt sie schwellen zu lassen. Und die Talente und Erfahrungen von allen nutzbringend einsetzen. Weil die Aufgaben immer komplexer werden, und ein Einzelner von „oben“ gar nicht mehr alles überblicken kann? Klar, das machen wir schon alles. Kann so weiter gehen, wie bisher.

Glauben, dass sich die Organisation nicht verändern wird, wenn sich die Zusammensetzung der Belegschaft diversifiziert.

Nach den 3 Paradigmen zu Diversity von Thomas/Ely gibt es die Phase, in der sich Organisationen der Vorteile bewusst werden, die es haben mag, wenn in der Organisation sich die Kunden/Nutzer widerspiegeln. Also wenn Migranten in einer Bank die Chance haben, mit jemandem zu verhandeln, der/die die Regeln des Bankgeschäftes im Heimatland kennt, ihre Sprache spricht etc. Das ist Kundenorientierung. In Non-Profit Organisationen geht das genau

so. Im Sozialbereich, in Projekten, Kitas oder Schulen können sich Gruppen der Bevölkerung repräsentiert fühlen und finden AnsprechpartnerInnen. Und zusätzlich auch Rollenmodelle.

Die Illusion im so genannten *access-and-legitimacy* Paradigma besteht darin, zu glauben, dass sich die Organisation nicht ändern muss, wenn Menschen mit unterschiedlichen Herkünften, Erfahrungen, Vorlieben, Lebenssituationen etc. Teil von ihr werden. Die Reduktion auf ihr „Anders-Sein“ wird nicht lange ertragen. Zu recht! Bin ich Teil der Organisation, dann gehöre ich auch mit allem dazu.

Ein einzelner Mensch wird nicht viel Auswirkung haben. Ist der ökonomische Druck nicht zu groß, dann geht diese Person wieder. Beispiele gibt es zahlreich in Unternehmen, die jemanden einstellen, weil er/sie so anders ist (innovativ, teamorientiert, international o.ä.), bei denen aber der Effekt wegen fehlendem Veränderungsunwillen der Organisation verpufft. Man möchte eine bestimmte, andere Art in der Organisation **haben**, aber nicht anders **sein**. Wenn die Gruppe größer wird, dann muss sich die Organisation offen zeigen für neue Einflüsse, sonst wird es viele Konflikte und/oder Demotivation geben.

Als weiteren Schritt in die richtige Richtung legt das (dritte) *learning-and-effectiveness* Paradigma nach Thomas/Ely nahe, Lernen und Veränderung bewusst zu betreiben, um die Organisation fit zu machen für den überzeugenden Schritt zu *Diversity & Inclusion*, Vielfalt und Einbezug.

Fazit

Wir haben alle aus den vergangenen Versuchen, Diversity Management zu implementieren, gelernt. Wenn Sie einen ernsthaften Versuch wagen wollen, was ich Ihnen nur empfehlen kann, dann vermeiden Sie die Fehler von gestern.

Interessant ist für mich, dass die Nutzung von Diversität eigentlich immer zusammen fällt mit dem Daseinzweck der Organisation und einer besseren Erfüllung der (sich selbst) gestellten Aufgaben. Warum also nicht besser, zufriedener, flexibler werden, wenn es allen nutzt?