



Diversity Management

Einführung in die Grundlagen
VLSP-Fachtreffen



Iris Horstmann
27.05- 29.05 2016



Leitfragen:

Wie funktioniert eine konstruktive Diversitätsdebatte und was kann ?

Was kann Diversity Management dazu beitragen?





Diversity Management (DiM) – was erwartet Euch/Sie in dieser Vortrag?

Diversity Management eine Einführung in die Grundlagen

- Definitionsbezüge
- Historische Dimensionen
- Systemtheoretischer Zugang
- Der Regelkreislauf
- Das systemtheoretische Prinzip der Homöostase /Homöodynamik
- Der KAGIL-Ansatz



Diversity

→
Erste Lesart:

Diversität

Differenz, Unterschiedlichkeit, Heterogenität, Vielheit,
Verschiedenartigkeit oder Vielfalt





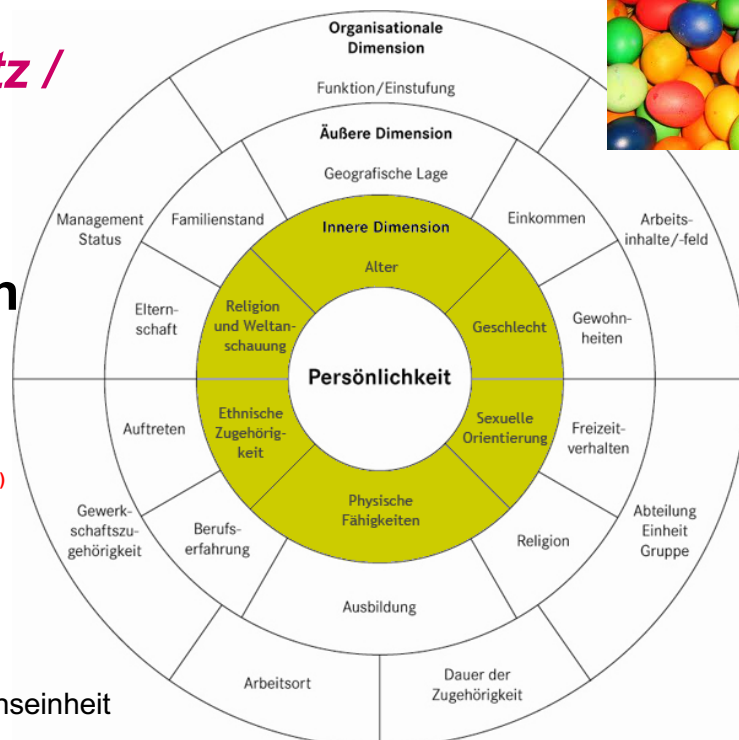
- **Marilyn Loden/Judy Rosner (1991)**
primäre und sekundäre Dimension herausstellen
(z.B. Hautfarbe, Herkunft/ Erziehung, Ausbildung)
- **S.E. Jackson/Marian Rudermann (1996)** gliedert in demographische (z.B. Alter, Ethnizität), psychologische (z.B. Werte, Wissen) und der **organisationale Dimension** (z.B. Dauer der Zugehörigkeit, Aufgabe, Funktion)
- **Taylor Cox (1993)** beschreibt drei soziale Ebenen: 1. „individual level factors“ (Identität), 2. „group oder innergroup factors“ (Ethnische- und Gruppenzugehörigkeit) und 3. „organizational context factor“ (z.B. Organisationskultur).



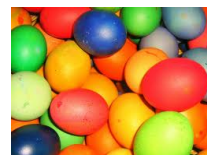
Lee Gardenswartz / Anita Rowe

Vier Dimensionen

- **Persönlichkeit** (Keinen Zugriff)
- **Innere (intern)** (bedingter Zugriff)
Alter, Hautfarbe
- **Äußere (externe)** (Zugriff)
Einkommen, Religion
- **Organisationale** (Zugriff)
Hierarchie, Organisationseinheit



Weitere Aspekte von Diversity:



wahrnehmbar

Alter, Geschlecht

.....

(kaum) wahrnehmbar

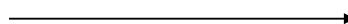
politische Einstellung
sexuelle Orientierung
Humor
Bildung
Sprache (Dialekt)
Religion
Kultur
Wissen /Kompetenz

temporal

Krankheit
Trauer
Geburt eines Kindes



Diversity



zweite Lesart:

„Diversity bezieht sich auf die Mischung von Merkmalen, charakterisiert durch **Unterschiede** und **Gemeinsamkeiten**“

Thomas 1986, S.5

Diversity

→ dritte Lesart:

- **diversity** (mit kleinem d geschrieben) wird in den USA in der Tat auch im Sinne von Vielfalt verstanden
- **Diversity** (mit großen D geschrieben) wird in den USA mit einem umfassenden Konzept von **Unternehmensführung verbunden**.

Stuber, Michael, Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen, den Erfolg durch Offenheit steigern, S.16



Diversity = Diversity Management

Diversity

→ dritte Lesart:



Diversity = Diversity Management

Management bezieht sich auf:

- **Unternehmen und Organisationen**
- **auf gesellschaftlichen Gruppen die einer Organisation nahe kommen (z.B. Verein)**



Die Geschichte von dem Elefant und der Giraffe



Das Problem der dominanten Gruppe (in Unternehmen)



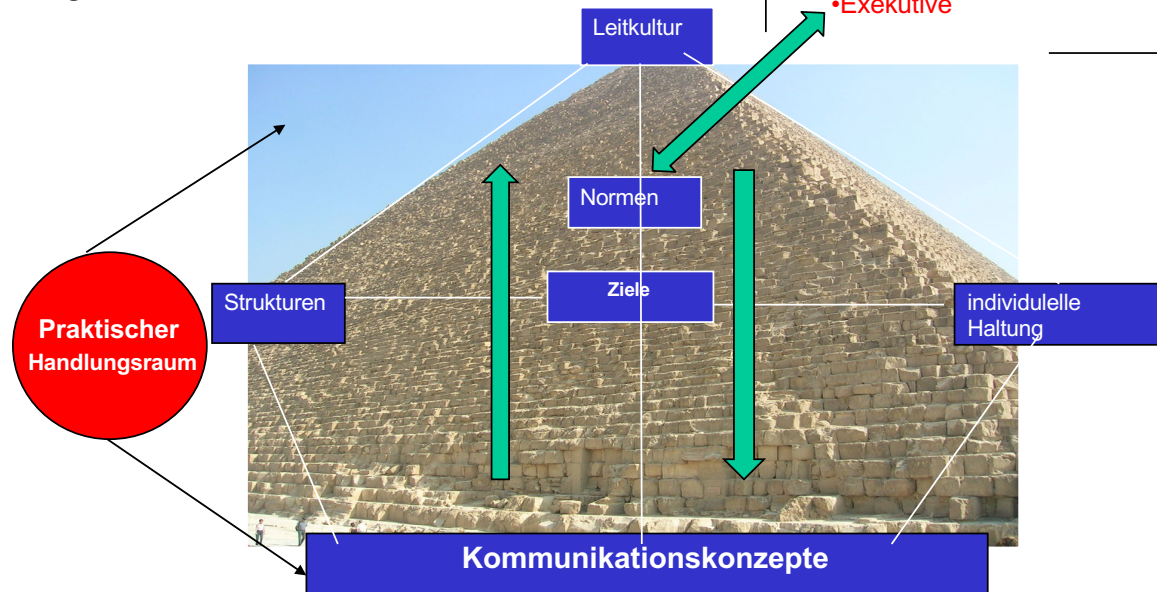
Konstruktivismus: Die wahrgenommene Wirklichkeit ist keine Repräsentation, keine Abbildung der Außenwelt, sondern eine funktionale, variable Konstruktion, die von anderen Menschen geteilt wird und sich biografisch und gattungsgeschichtlich als lebensdienlich erwiesen hat.

Ein bekannter Vertreter war Paul Watzlawick.

Der Dekonstruktivismus geht davon aus, dass sich in einer Wirklichkeitskonstruktion schon immer eine dominante oder herrschende Gruppe durchgesetzt hat. Hier geht es darum, Konstruktionen (z.B. Stereotypen) zu heben, zu verflüssigen und neu zu stabilisieren oder einen Prozess anzustoßen, der sich von einer Konstruktion zu einer Dekonstruktion und Rekonstruktion bewegt.

Einer der ersten Vertreter war Jacques Derrida.

Bezugspunkt in
unserer/n
Organisationen/Gesellschaft



Definitionsbezüge - Diversity (Management)

Bezugspunkt Person

Bezugspunkt Organisation/
Gesellschaft

Mentale Ebene	Leitgedanke Diversity und Inklusion Die grundsätzlich positive Ausrichtung von Vielfalt und Individualität	fremd sichtbar bewusst Kommunikation (Doing Diversity) unbewusst unsichtbar vertraut	Geisteshaltung „Offenheit“ Das Bewusstsein für Vielfalt und die Einstellung, die Bewertung
	Phänomen „Vielfalt“ Die Menschen gleichen und unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht		Instrument Diversity Management Die gezielte externe und interne Berücksichtigung, Nutzung und Steuerung von Vielfalt zur Erfolgsteuerung

Grundlagenannahme:

Diversity zeigt sich im *Tun* oder in der *Kommunikation* (Doing Diversity)



Zur Historische Dimension Entwicklung von DiM!

Historische Dimension

1960/70er-Jahre



Ausgehend von der Gleichstellungs-Debatte war Diversity verbunden mit gesetzlichen Regelungen

Ziel: Benachteiligten Zugang und Aufstieg in Organisationen zu erleichtern.
Als Benachteiligte galten vor allem farbige, nicht weiße MitarbeiterInnen, Diversity bezog sich auf alle sichtbaren Unterschiede.

Problem: gesetzliche Rahmenbedingungen (Quotenregelung) und Antidiskriminierung schafften einerseits eine Aufmerksamkeit für das Thema, zugleich wurden Schwarze oder Frauen, die z.B. in Führungspositionen kamen, dem Verdacht unterzogen, dies sei nicht aufgrund der Qualifikation geschehen.

Historische Dimension



80er Jahre

Die Ressource tritt in den Vordergrund. Diversity wird nicht mehr allein Gesichtspunkten der Chancengleichheit betrachtet. Es stellt sich die Frage nach dem Marktvorteil.

Ziel: Fairness, Möglichkeit der Integration einer völlig neuen Mitarbeiter-Innenschaft, Wettbewerbsvorteil.

Problem: Für bestimmte Produktentwicklungen werden spezifische MitarbeiterInnen eingestellt. Spezifika führen zu eindimensionalen Zuschreibungen. Vorhandenes Diversitätspotenzial z.B. eines Teams wird nicht ungenutzt.

Historische Dimension



1990er-Jahre

Eine ganzheitliche Perspektive gewinnt an Bedeutung. Beschäftigte/ Menschen sind hinsichtlich verschiedener Merkmale divers, nicht allein aufgrund sichtbarer.

Relevanz bekommen Merkmale wie: Wertvorstellungen, Rollenverständnis, Denkweisen

Ziel: Neue Kunden gewinnen, aus dem Diversitätsmix Alleinstellungsmerkmale und bessere/ schnellere Problemlösungen rekrutieren, mit Kreativität neue Produkte und Angebote entwickeln.

Problem: Unternehmensethisch ist die Frage, darf es einen unbegrenzten Zugriff auf den Mensch (als Humankapital) geben? Diversität als in seiner Trennenden Dimension kann eine Überanpassung mit sich bringen. Es entstehen Hochkomplexe Steuerungsanforderungen.



Verbunden mit der Entwicklung der Diversity-Debatte können drei Paradigmen identifiziert werden:

1. Fairness & Discrimination Approach (politisch-normativ)
2. Access & Legitimacy Approach (wirtschaftlich-utilitaristisch)
3. **Learning & Effectiveness Approach (ganzheitlich-systemisch)**



Diversity aus systemtheoretischer Sicht

(knüpft am Learning & Effectiveness Approach an)

Hier geht es um folgende Perspektiven:

- die **mehrdimensionale (komplex)**, interpersonale-dynamische sind
- **verschieden Handlungsfelder** (Dimensionen) berücksichtigen
- nicht nur **das** sondern auch **wie** Diversity in Unternehmen / in der Gesellschaft gruppen eingeführt werden kann

(nach Aretz u. Hansen 2002)



Managementdimensionen von Diversity

Das A G I L Konzept (Aretz, Hansen 2002)



Die Handlungsfelder

L: Latenter Strukturert Sicherung der Grundannahmen Funktion: Unternehmensidentität wahren (Sinn, Werte, Visionen)	Integration :I Unternehmenskultur Funktion: Stabilität des Gesamtsystems
A: Adaption Anpassung an die externe Umwelt Funktion: Ressourcenmobilisierung	Goal attainment :G Zielerreichung Funktion: Führung der Organisation



Managementdimensionen von Diversity

Das A G I L Konzept (Aretz, Hansen 2002)



A. Adaption Anpassung an die externe Umwelt
(Ressourcenmobilisierung)

- Bewusstsein
- Instrumente
- Verstehen fördern, Lernprozesse initiieren
- Diversity-kompetentes Personalmarketing



Managementdimensionen von Diversity

Das A G I L Konzept (Aretz, Hansen 2002)

G. Goal attainment Zielerreichung (Führung der Organisation)

- Diversity Strategie muss ausgearbeitet und implementiert werden
- Abgestützt durch Seminare und Diskussionsgruppen (Focusgruppen)
- Controlling z.B. durch BSC



Managementdimensionen von Diversity

Das A G I L Konzept (Aretz, Hansen 2002)

I. Integration Stabilität des Gesamtsystem (Betriebsgemeinschaft, Zugehörigkeit)

- Internalisierung von Diversity
- Einbindung von Neuem erfolgt und kontextsensibel
- Integration in Prozessen und Strategie der Organisation



Managementdimensionen von Diversity

Das A G I L Konzept (Aretz, Hansen 2002)

L. Latenter Strukturerhalt gleichbleibende Identität des Systems
(Sinn – Werte – Visionen)

- Ein klares Konzept von Diversity und Diversity Management haben und in der Kultur verankern
- Stereotypen aufbrechen, mentale Brücken bauen, kritische Dialoge führen, multikulturelle Wertemuster installieren



Zusammenfassung

Diversität

Betrifft Menschen, Gruppen, Organisationen und Kulturen. Die hier entstehenden Phänomene **zeigen Trennendes und Verbindendes**. Diversität kann angeboren und erlernt, bewusst und unbewusst, sichtbar und unsichtbar, kontextuell und temporal, zugänglich und unzugänglich, veränderbar oder auch manifest sein. Diversität ist, bewusst oder unbewusst, ein konstituierendes Moment menschlicher Existenz und gehört zur Grundstruktur von Wirklichkeit.

Diversity Management I

In Organisationen betrifft DiM die Mental- und die Sachebene, das heißt das Selbstverständnis, die strategischen und operativen Ziele, Instrumente zur Umsetzung von Maßnahmen, Regelungen und Prozesse, Personal- und Kommunikationsstrukturen und damit die gesamte Unternehmens oder Organisationskultur.

Zusammenfassung

Diversity Management II

DiM ist ein ganzheitlicher Führungsansatz, der innerbetriebliche und gesellschaftliche Vielfalt zum strategischen Ausgangspunkt von Unternehmenssteuerung macht.

Es gibt im Wesentlichen vier Kernziele:

- ethische Unternehmensführung
- Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen als Wettbewerbsvorteil
- ökonomischer Gewinn
- **organisationales Lernen**

A) Systemtheoretisches Modell (AGIL- Ansatz)



B) Kommunikation (Dekonstruktivismus)

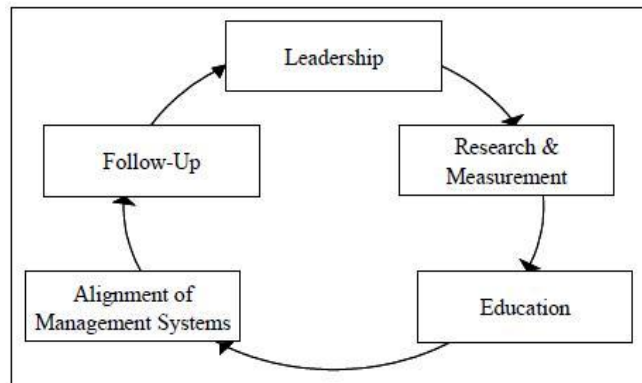


c) Der Regelkreislauf (Tayler Cox)

D) Das systemtheoretische Prinzip der Homöostase / Homöodynamik (Niklas Luhmann)

Der Regelkreislauf

(Tayler Cox)



Leadership:

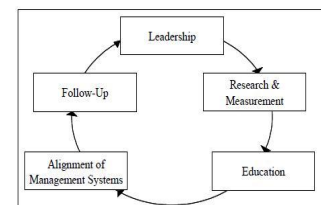
Führung/Leitbild/Schaffung von Funktionen und Programmen.

Research & Measurement:

Statistische Erfassung von Datenmaterial für den Wandlungsprozess.

Der Regelkreislauf

(Tayler Cox)



Education:

Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit.

Alignment of Management Systems:

Überprüfung aller Prozesse/Regeln etc. auf Diskriminierung und Gleichstellungspotenziale.

Follow-Up:

Versucht Erkenntnisse zur nachhaltigen und kontinuierlichen Veränderung zu sichern, dessen Implementierung zu überwachen und die Balance zwischen den Anforderungen durch Rückkopplungsprozesse herzustellen, z.B. durch eine Balanced- Score-Card.

Systemtheoretische Anforderung der Homöostase / Homöodynamik



Energie/Druck

Es geht um eine gelungene Gestaltung von Spannung (Energie/Druck). Das Gegenteil von Spannung (relativer Druck) ist Überspannung (Überdruck) oder Spannungslosigkeit (Unterdruck). Energie, also ein relativer Druck, ist an den Schnittstellen aufrechtzuerhalten.

Zeit

Unter Berücksichtigung der fünf Handlungsfelder ist ein Zeitmanagement für die Steuerung der Prozesse einzuplanen. Zeitpuffer und Zeitvariablen sind in der Wechselwirkung mit den flexiblen Zeitanforderungen des Marktumfeldes (Gesellschaft) zu planen.

A) Systemtheoretisches Modell (AGIL- Ansätze)



B) Kommunikation (Dekonstruktivismus)



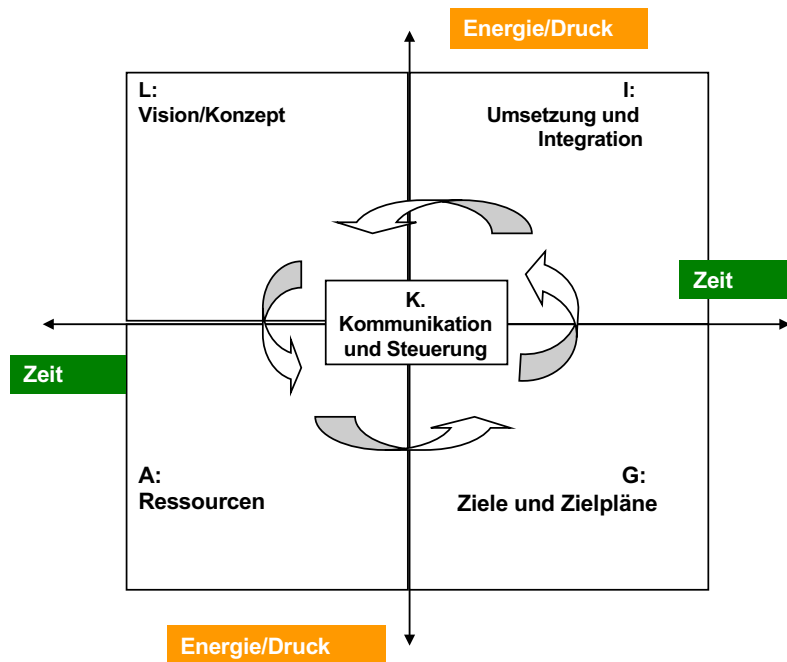
c) Der Regelkreislauf (Tayler Cox)



D) Das Systemtheoretische Prinzip der Homöostase / Homöodynamik (Niclas Lumann)



Ein systemtheoretisches Lernmodell der KAGIL-Ansatz



Risiken und Widerstände



L /Problem:

Angst vor
Identitäts-
verlust

Die Handlungsfelder

L Fragmentierte U-Kultur/ Dominanz/ Stereotypisierung	I Soziale Unterdrückung/ Desintegration / Kommunikationsproblem
A Verminderte Effizienz/ Fehlanpassung/ Reibungsverluste	G Zielverfehlung/ Effektivitätsverlust

I /Problem:

Angst vor
Fremden

A/ Problem:

Beschleuni-
gung

G /Problem:

Konkurrenz

Ausgelöst durch **Dominanz** oder **Isolierung** oder **Interdependenz**
der Handlungsfelder



Leitfragen:

Wie funktioniert eine konstruktive Diversitätsdebatte und was kann?

Was kann Diversity Management dazu beitragen?

Tempo/Druck austarieren
Bereitschaft Neues zu lernen
relative Transparenz und Offenheit
Fehlertoleranz
Sicher Dialogräume
Ambiguitäten aushalten
Dominanzverdacht leben
Emotionale Wertschätzung



„Der Mensch kann nicht *nicht* kommunizieren!“

Paul Watzlawick

Arbeitshypothese:

„Diversity kann nicht *nicht* kommuniziert werden!“

frei nach Paul Watzlawick

Herzlichen Dank für Ihre/Eure Aufmerksamkeit!



Lust zu diskutieren....?

„Anschuckerle“ mit Blick auf die Diskussion im VLSP

Fragen:

- A) Wie wird eine **Überkomplexität** bzw. **Unterkomplexität** austariert?
- B) Gibt es eine Offenheit für Diversität oder gibt es eine „dominante Diskussion“ der Geschlechter oder Identitätsvielfalt (Migration, Religion, Promotion)?
- C) Welchen Gewinn haben wir, wenn wir den Hauptfokus der Kommunikation auf den „sprachlichen“ Teil legen. Setzen wir dabei den Schwerpunkt auf das „trennende“?
- D) Die Moderne hat eine Neigung zur Überkomplexität und Individualität, folgen wir dieser Entwicklung, welche Antwort geben wir wenn Fragmentierung oder Zersplitterung droht?
- E) Haben wir regelmäßige Selbstvergewisserungs- und Einigungszyklen oder haben wir eine Dauerdebatte?

Ein systemtheoretisches Lernmodell: der KAGIL-Ansatz

Folgende Arbeitsebenen können mit dem KAGIL-Ansatz in den Blick genommen werden:

- Lernstand (**Analyse**)
- Lernanlass (**Perturbation/Irritation/Druck**)
- Lernziele
- Lernmodelle (**in der einfachen Kommunikation, im Projekt, im Change Management und in der Regularbeit**)
- Lerngruppen (**Führung, MitarbeiterInnen und externe Kundengruppen**)
- Lernwiderstände (**Ignoranz – Tabuisierung / Isolierung – Unterdrückung**)
- Lerninstrumente und -maßnahmen (**z.B. Rückkopplungs-/ Feedbackräume, Trainings und Workshops**)



Ein systemtheoretisches Lernmodell: der KAGIL-Ansatz

Folgende Arbeitsebenen können mit dem KAGIL- Ansatz in den Blick genommen werden:

- Lernmoderatoren (**gemeinsame Aufgabe, Wertschätzung der jeweils Anderen**)
- Lernerfolgsfaktoren (**Commitments von Schlüsselfiguren & Führung
Steuerung durch eigens beauftragte Instanzen**)
- Lernprozesse und seine Chancen und Risiken (**Zielverfehlung / optimiertes
Marketing, Reibungsverluste in den Prozessabläufen / steigende Flexibilität**)
- Lerntempo (**Zeitmanagement**)
- Lernprozesse im Sinne eines Regelprozesses oder Kreislaufs
- Lernprozesse im Sinne von Steuerung in Homöostase (**über die Handlungsfelder**)

