

Diversity Management beginnt im Kopf

Bedingt durch den demographischen Wandel, Internationalisierung und Globalisierung, aber auch durch die Individualisierung von Lebensentwürfen werden unsere Gesellschaft und damit auch unsere Arbeitswelt immer vielfältiger. Wie mit dieser Herausforderung positiv umgegangen werden kann, diskutieren mittlerweile viele Organisationen. Dabei fällt oft der Begriff des Diversity Managements. Schwierig ist hierbei jedoch, dass die Begriffe Diversity und Diversity Management oft nicht klar sind. Bei einem Diversity Management geht es um die zielbezogene Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Umgangs mit Vielfalt. Dabei ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Diversity Management die Kenntnis über die psychologischen Prozesse in den Köpfen, die es verhindern, dass Vielfalt wertgeschätzt wird.

Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen ist ein umfassendes Verständnis von Diversity, das sich nicht nur auf die häufig zitierten „Kerndimensionen“ Alter, Gender, kultureller Hintergrund, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung beschränkt. Hierbei besteht die Gefahr, das Thema lediglich auf Minderheitengruppen zu beschränken. Diversity betrifft jedoch jeden Menschen und muss daher viel weiter gefasst und auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden.

Auf individueller Ebene lässt sich Diversity als die Vielfalt der Identität stiftenden Rollen und Gruppenzugehörigkeiten (= Teilidentitäten) jedes Einzelnen beschreiben. Dies bedeutet, dass sich Menschen unterschiedlichen Gruppen zugehörig fühlen und sich darüber zu großen Teilen definieren. Was Menschen nun einzigartig und damit „divers“ macht, ist die für jeden Menschen einmalige Kombination an Teilidentitäten und auch, wie wichtig die Zugehörigkeit zur jeweiligen Gruppe momentan ist, denn es handelt sich hierbei immer um Momentaufnahmen der Identität. Sie ist beständig im Fluss und verändert sich je nach aktueller Situation, Umgebung oder Lebensphase.

In Teams existiert Diversity, wenn sich die Mitglieder in bestimmten Merkmalen voneinander unterscheiden. Aufgrund der beschriebenen Vielschichtigkeit jeder und jedes Einzelnen reicht es dabei jedoch nicht aus, nur ein Merkmal von Vielfältigkeit zu betrachten (z. B. Alter, kultureller Hintergrund oder fachliche Zugehörigkeit). Vielmehr lässt sich nur mit einer differenzierten Betrachtungsweise feststellen, ob ein Team eher homogen ist (z. B. wenn die Teammitglieder einen gemeinsamen kulturellen Hintergrund besitzen), oder eher heterogen, wenn z. B. die Mitglieder der Gruppe unterschiedlich alt

sind. Rein homogene Teams findet man jedoch so gut wie nie, da es immer eines oder mehrere Merkmale gibt, in denen Unterschiede vorherrschen.

Auf Ebene der Gesamtorganisation wird Diversity als Vielzahl unterschiedlicher Gruppen sichtbar. Diese resultieren aus den oben beschriebenen unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeiten jedes Organisationsmitglieds und ergeben sich trotz der individuellen Einzigartigkeit durch Teilidentitäten, die verschiedene Menschen gemeinsam haben (z. B. Gruppe der Väter, Gruppe der Menschen mit häuslichen Pflegeaufgaben, Gruppe der ehrenamtlich Engagierten). Diversity auf Organisationsebene bezieht sich demnach auf das Vorhandensein unterschiedlicher Gruppen, wobei Menschen in Organisationen aufgrund ihrer Vielzahl an Gruppenzugehörigkeiten gleichzeitig mehreren dieser Gruppen angehören können.

Um zu verstehen, weshalb die beschriebene Diversity überhaupt gemanagt werden muss und weshalb dieses Management im Kopf beginnt, ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, was bereits auf der individuellen Ebene geschieht, sobald sich zwei Menschen begegnen oder miteinander in Interaktion treten.

Bereits der erste Eindruck, der u. a. durch die äußere Erscheinung entsteht, führt häufig dazu, dass eine Person in Schubladen gesteckt wird (z. B. Brillenträger: Mauerblümchen; Perlenohrringträgerin: Zicke; streng gescheitelt: Erbsenzählerin). Dieser Kategorisierungsprozess (oder auch „Schubladendenken“) kann sich dann im Laufe der weiteren Interaktion fortsetzen oder sich auf neue Aspekte erweitern, z. B. wenn die Person ihren Beruf nennt oder das Stadtviertel, in dem sie lebt.

Schubladendenken erfolgt automatisch: Das Gehirn orientiert sich und muss schnell zu Entscheidungen kommen, daher sortiert es Menschen und Umwelt in Schubladen (= Kategorien, z. B. Beruf, Nationalität, Hobby). Nur so lässt sich die Komplexität des Wahrnehmungsprozesses auf ein kognitiv zu bewältigendes Ausmaß reduzieren - es dauert zu lange, jeden einzelnen Menschen erst intensiv kennen zu lernen. Ob und welcher Gruppe jemand zugeordnet wird, hängt davon ab, inwieweit er oder sie dem Prototyp der Gruppe, z. B. dem typischen Deutschen, entspricht. Über jede Gruppe ist generalisiertes „Wissen“ gespeichert (=Stereotype), z. B. alle Deutschen trinken gerne Bier und sind immer überpünktlich. Diese Stereotype müssen nicht unbedingt stimmen und treffen oft auch nur eingeschränkt auf jedes Mitglied der Gruppe zu. Sie werden jedoch automatisch und unbewusst aktiviert, wenn ein Mensch einer anderen Person begegnet, auch wenn er noch nichts über sie weiß. Stereotype gibt es so viele wie es soziale Gruppen gibt. Bekannte Stereotype über Frauen sind beispielsweise: Sie sind weniger begabt, was Auto fahren und Mathematik betrifft, gehen gerne einkaufen und führen lange Telefonate. Oder ein Afrikaner-Stereotyp: Sie sind bessere Marathonläufer als Europäer.

Werden Menschen nun nur aufgrund ihrer vermuteten, noch nicht verifizierten stereotypen Eigenschaften bewertet – sei es negativ oder positiv – handelt es sich um ein Vorurteil.

Führt dieses Vorurteil dann dazu, dass Menschen unzulässigerweise unterschiedlich behandelt werden, spricht man von diskriminierendem Verhalten. Diskriminierung ist damit eine Ungleichbehandlung von Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit, die von den benachteiligten Gruppen oder anderen Personen als ungerecht empfunden wird. Beispiele hierfür sind die ungleiche Bezahlung von Frauen gegenüber Männern für die gleiche Arbeit, die Nichteinladung zu einem Vorstellungsgespräch aufgrund des Alters wie auch Gebäude oder Arbeitsplätze, die nicht barrierefrei sind.

Da der mit Diskriminierung endende kognitive Prozess mit der Stereotypisierung beginnt, ist dies der erste Ansatzpunkt zu einem diversity-bewussten Verhalten. Erschwert wird dies jedoch dadurch, dass – wie viele Studien zeigen - Stereotype primär unbewusst wirken und dadurch das Denken und Handeln eines Menschen beeinflussen, ohne dass dies bewusst und damit kontrollierbar ist.

Dies zeigt beispielsweise folgendes Experiment: Lehrkräfte erhalten von einem Psychologen Informationen über die Fähigkeiten der Kinder in der Klasse. Er behauptet, Maggie und Max seien intelligent, Hans und Hanna seien weniger intelligent. Tatsächlich aber stimmt diese Information nur im Hinblick auf zwei der vier Kinder. In Wirklichkeit sind Max und Hanna intelligenter als Maggie und Hans. Denn Ziel des Experiments war herauszufinden, wie stark das „Wissen“ des Lehrers um die Intelligenz der Schüler und damit seine Erwartungen an ihre Leistungen prägen. Nach einem Schuljahr werden die Noten der vier Kinder verglichen und es zeigt sich, dass Maggie und Max gute Zensuren bekommen, Hanna und Hans dagegen schlechte Zeugnisse erhalten. Wie lässt sich dieses Ergebnis erklären? Zunächst ist es verständlich, dass es Lehrerinnen und Lehrern mehr Freude macht, mit guten Schülern zusammenzuarbeiten als mit schlechten. Den (vermeintlich) guten Schülern wird somit mehr Aufmerksamkeit geschenkt, sie erhalten differenzierteres Feedback und auch eher Aufgaben, die sie fördern und fordern.

Bei einer passablen Leistung eines als „untalentierte“ abgestempelten Schülers, ist die Lehrkraft hingegen vielleicht schneller zufrieden und verzichtet auf differenziertes Feedback oder darauf, ihm Tipps zu geben, wie er sein Wissen vertiefen kann. Durch viele dieser subtilen Ungleichbehandlungen spürt der Schüler, dass man ihm nur wenig zutraut. Auf Dauer führen diese Faktoren jedoch dazu, dass er sich nicht länger in dem Bereich engagiert, in dem er angeblich schlecht ist. Er wendet sich anderen Gebieten zu und im schlimmsten Fall macht er seine Hausaufgaben nur noch ungern oder gar nicht mehr. So bleiben dann auch Erfolge aus. Was zeigt dies? Wenn Lehrkräfte denken, Jungen seien besser in Mathe und Mädchen stärker in

Sprachen, so führt dies zu genau den erwarteten Ergebnissen. Es entsteht ein Teufelskreis, wenn das Mädchen-Stereotyp und die damit verknüpfte Erwartung „Mädchen können nicht rechnen“ sowie die daraus resultierende diskriminierende Unterforderung dazu führen, dass sich viele Mädchen ein anderes Interessensgebiet suchen. Damit werden sie dann tatsächlich schlechter in Mathematik und Studien zeigen, dass sich die Mathematik-Leistungen von Jungen und Mädchen auch tatsächlich unterscheiden – allerdings erst nach einigen Schuljahren. Die Erwartungshaltung an die Leistung von Mitgliedern bestimmter Gruppen wird so zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Ein ähnlicher Versuch wurde mit Frauen und Männern durchgeführt. Sie wurden zu einem Test eingeladen. Die eine Hälfte (Gruppe 1) bekam die Information, der Test messe Geschlechtsunterschiede bei sprachlichen Leistungen, der anderen Gruppe (Gruppe 2) wurde mitgeteilt, der Test messe ganz allgemein Leistungen. Bei Frauen sollte diese Information eine Erfolgserwartung auslösen entsprechend dem Stereotyp, Frauen hätten eine hohe Sprachkompetenz. Bei Männern war hingegen eher eine Misserfolgserwartung anzunehmen, da ihnen genau das Gegenteil nachgesagt wird, d. h., dass die Sprachkompetenz von Männern eher gering ausgeprägt sei. Bei der Gruppe mit der Information, dass es um einen allgemeinen Leistungstest gehe, sollte keine spezifische Erwartung geweckt werden. Tatsächlich aber bekamen alle Gruppen die gleiche Testaufgabe. Sie mussten etwa aus einer Reihe von Wörtern das nicht passende Wort herausstreichen (z. B. Apfel-Zitrone-Banane-Tomate-Papaya), wobei die Zeit gemessen wurde. In Gruppe 1 zeigten sich tatsächlich große Unterschiede: die Männer hatten unbewusst Angst, Fehler zu machen, wurden dadurch langsamer und bearbeiteten weniger Aufgaben. Die Frauen hingegen waren zwar schneller, machten jedoch mehr Fehler. Das vorsichtige Vorgehen der Männer führte zu weniger Fehlern. Bei Erfolgserwartung werden die Versuchsteilnehmer also schneller, aber auch risikofreudiger, bei Misserfolgserwartung arbeiten sie zwar sorgfältiger und fehlerfreier, aber sie werden auch langsamer. Dadurch wirkt es so, als ob sie schlechter seien. In Gruppe 2 zeigten sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen, da sie nicht durch die Annahme beeinflusst waren, es handele sich um einen Test der Sprachkompetenz.

Beispiele für Stereotypisierung und verschiedene negative Auswirkungen finden sich auch zahlreich in der Arbeitswelt. So zeigt zum Beispiel eine kürzlich veröffentlichte Studie des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration, dass identische, an mehrere Unternehmen versandte Bewerbungen als Bürokaufmann oder Kfz-Mechatroniker unterschiedlich erfolgreich waren, je nachdem, ob der Bewerber einen deutschen oder einen türkischen Namen trug. Um eine Einladung für ein Vorstellungsgespräch zu erhalten, mussten für die Stelle als

Kfz-Mechatroniker nur vier, für die Stelle als Bürokaufmann nur sechs Bewerbungen mit deutschem Namen verschickt werden. Mit türkischem Namen waren es jeweils sieben. Offensichtlich beeinflussten hier die Stereotype über Türcinnen und Türcen im Hinblick auf ihre Kompetenzen die Auswahlentscheidung.

Eine Vielzahl ähnlicher Experimente wie auch Erfahrungen der betrieblichen Praxis zeigen: Personelle Vielfalt bedarf eines umfassenden und professionellen Managements. Dies wird umso deutlicher, je mehr man sich die Auswirkungen vor Augen führt, die diese Vielfalt auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden und damit letztendlich auch auf die Zusammenarbeit und die Abläufe der Organisation als Ganzes mit sich bringt: Eine große Vielfalt und Unterschiedlichkeit bietet eine breitere Zielfläche für Stereotypisierungen, daraus resultierende Vorurteile und natürlich auch diskriminierendes Verhalten. All diese Prozesse führen in letzter Konsequenz dazu, dass die Arbeitsmotivation und die Leistungsfähigkeit eines Menschen abnehmen. Darüber hinaus wird der Einzelne durch Stereotypisierungen auch nicht in seiner gesamten Vielfältigkeit positiv wahrgenommen und in seiner individuellen Besonderheit nicht gesehen. Eine weitere Folge ist dann auch, dass die Potenziale und Stärken von Mitarbeitenden nicht erkannt, nicht geschätzt und nicht genutzt werden.

Um dem entgegen zu wirken, haben Organisationen verschiedene Möglichkeiten – trotz der ernüchternden Erkenntnis, dass sich Stereotypisierungsprozesse nie komplett abstellen lassen, da sie eben auch eine wichtige psychologische Funktion erfüllen. Es müssen daher „Sicherheitsmechanismen“ eingezogen werden, um die negativen Folgen zumindest abzuschwächen. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt sind hierfür klar definierte Prozesse, insbesondere im Personalmanagement. So können Standardisierung und Struktur der menschlichen Fehlbarkeit in der Wahrnehmung entgegen wirken und Grenzen setzen, beispielsweise durch bestimmte Prinzipien, nach denen Auswahlverfahren gestaltet werden. Hilfreich sind etwa ausreichend Zeit und Raum für die Entscheidungsfindung, da Stereotype gerade dann zu Hilfe gezogen werden, wenn Zeit und Entscheidungsdruck bestehen und Entscheidungen somit nicht ausreichend abgewogen werden können. Mehrere, ausreichend geschulte und für Diversity und Stereotypisierung sensibilisierte Beurteilerinnen und Beurteiler stellen sicher, dass Entscheidungen aus mehreren Blickwinkeln getroffen und bewusst begründet werden müssen. Neben den beteiligten Personen sollten auch die Prozesse selbst möglichst stereotypisierungssicher und damit sehr strukturiert gestaltet sein. Hierunter zählen beispielsweise jeweils identische Fragen in Interviews, die immer in der gleichen Reihenfolge gestellt werden, da so verhindert wird, dass Interviewerinnen oder Interviewer aufgrund von unbewussten Stereotypen den Interviewten Fragen so stellen, dass es Mitgliedern einer Gruppe leichter, Mitgliedern einer anderen Gruppe hingegen in feinen Nuancen schwerer gemacht

wird, gut zu antworten, und sich auch hier selbsterfüllende Prophezeiungen entwickeln.

Ein zweiter Anknüpfungspunkt ist die Rolle der Führungskräfte. Sie beurteilen Leistung und – analog der geschilderten Rolle der Lehrkräfte – beeinflussen sie auch und schaffen möglicherweise sich selbst erfüllende Prophezeiungen. Ein Bewusstsein hierfür lässt sich in Sensibilisierungstrainings herstellen, die konkrete Kompetenz dafür beispielsweise in Seminaren zu „diversity-bewusstem Führungsverhalten“. Eine breite Wissensbasis etwa über Mythen und die eigentlichen Fakten, was die Stereotype zu bestimmten Gruppen betrifft (z. B. dass Ältere Beschäftigte grundsätzlich weniger leistungsfähig seien oder Frauen weniger durchsetzungsfähig), hilft außerdem, das eigene Führungsverhalten weniger von Schubladendenken dominieren zu lassen. Unterstützend wirken auch hier die Verzahnung mit Prozessen und Instrumenten, etwa Gesprächsleitfäden für diversity-bewusste Mitarbeitergespräche oder Strukturen, die eine möglichst individualisierte Arbeitsgestaltung erlauben. So ist es möglich, sich anstelle von Stereotypisierungen in der Führung von Mitarbeitenden vielmehr von deren Stärken und Potenzialen beeinflussen zu lassen – auch von solchen, die etwa durch ehrenamtliches Engagement erworben wurden. Auch darauf lenkt ein Diversity Management den Blick von Organisationen.

Kathrin S. Trump und **Ulrich F. Schübel** leiten gemeinsam das Institut für Diversity Management. Die Diplom-Kulturwirtin und der Diplom-Psychologe verfügen über langjährige Erfahrung im professionellen Management personeller Vielfalt und sind Experten für eine Vielzahl von inhaltlichen Themenfeldern, beispielsweise Gender und Age Diversity Management, den Umgang mit schwerbehinderten Beschäftigten, das Management kultureller Vielfalt sowie die Vereinbarkeit von Beruf und individuellen Lebensentwürfen. Das Institut für Diversity Management unterstützt Unternehmen, soziale Einrichtungen und öffentliche Verwaltungen bei Ihrer Entwicklung zu einer diversity-bewussten Organisation.

Kontakt: Kathrin S. Trump: kst@diversity-institut.de
Ulrich F. Schübel: ufs@diversity-institut.de