

## Was ist Diversity?

Danach gefragt, was Diversity eigentlich ist, antworten die meisten es handele sich wohl um den Umgang mit sozialen Differenzen, die in einer Population aufgrund unterschiedlicher sozialer Herkunft, der verschiedenen Religionen, der Geschlechterdifferenz oder der nationalen Unterschiede entstehen. Diversity kann - in der etwas kritischeren Auslegung – auch als Fortsetzung von Gleichstellungsprogrammen verstanden werden, die ja wohl irgendwie schiefgegangen sind. In den USA wird Diversity in wirtschaftlichen, politischen und sozialen Kontexten häufig mit sehr viel Machtanspruch verbunden, die Umsetzung in der Organisation bezieht sich dann eher auf die kritischen Aspekte. Wird eine recht breite Definition von Diversity verwendet, ist es möglich, dass die Widerstände gegen Diversity gering sind, weil die verschiedenen persönlichen Dimensionen beachtet werden können. Damit wird aber auch die politisch machtvolle Trennung zwischen Majoritäten und Minoritäten verwässert. Dagegen schliesst die enge Definition von Diversity die meisten Menschen aus, fördert so die Widerstände gegen die Einführung und versäumt die Unterstützung der verschiedensten Anspruchsgruppen.

Einfach erklärt ist Diversity ein Begriff dafür, dass Menschen zugleich immer beides sind: *ähnlich und verschieden*. Diversity bezieht sich auf alle möglichen Faktoren unseres Lebens, egal ob wir sie bestimmen können oder ob wir sie uns gar nicht aussuchen können. Diese Faktoren können den Erfahrungsbereich eingrenzen, in dem wir mit anderen Gemeinschaft erfahren und aus der Unterschiedlichkeit lernen können. Die Differenzen können durchaus zu Konflikten führen. Ähnlichkeit und Verschiedenheit sind ein Bestandteil des menschlichen Seins. Wir sollten also gelernt haben damit umzugehen; jedoch ist festzustellen, dass Diversity in nicht unerheblichem Ausmass die Produktivität der Arbeit in Organisationen beeinflusst. Dies geschieht beispielsweise, wenn Vorannahmen und vorgefasste Einstellungen dazu führen, dass begabte Personen nicht eingestellt werden oder ihre Wortbeiträge in Meetings nicht gehört werden, oder beispielsweise Wertedifferenzen Kommunikation und Zusammenarbeit behindert. Auswirkungen eines fehlenden Bewusstseins im Umgang mit Diversity können auch sein, dass die Unkenntnis kultureller Normen zu einem Verlust von Kundengruppen führt. Diversity ist ein Kriterium geworden, dass sowohl für die interenen Prozesse als auch für den Kontakt mit der Organisationsumwelt relevant wird.

Um Diversity gewinnbringend zu nutzen bzw. um mit den Schwierigkeiten adäquat umgehen zu können, ist es erforderlich, dass alle Mitarbeiter in der Organisation die vielfältigen Dimensionen von Diversity verstehen und den Eindruck über die Auswirkungen am Arbeitsplatz teilen können. Das folgende Modell von Diversity ist ein Ausgangspunkt für diese Diskussion.

## Die vier Ebenen/Felder des Diversity

Obwohl es sicherlich einleuchtet, dass es vielfältige Wege gibt um zu beschreiben wie ähnlich oder verschieden Menschen sein können, ist die Art und Weise, wie soziale Differenzen gebildet und benannt werden sicherlich nicht gleich-gültig. Einige Differenzen haben einen grossen Einfluss auf unser Leben, einige sind relativ unwichtig. Einige Aspekte von Diversity sind eng mit Machtverhältnissen verbunden, andere dagegen haben nur einen geringen Einfluss auf die Wahrnehmung von Macht und rufen deshalb auch nur geringe Reaktionen bei den Gesprächspartnern hervor. Jedoch ist es so, dass die Kombination der verschiedenen Faktoren von Diversity eine

„Brille“ oder einen „Filter“ bestimmt, durch den wir in die Welt blicken, aber durch den wir aber auch von anderen wahrgenommen werden.. Aber sobald wir die verschiedenen Elemente des Filters oder der Brille verstehen, sind wir diesen unterschiedlichen Wahrnehmungsprozessen nicht mehr so unbedingt ausgeliefert. Das bedeutet, dass wir ein Bewusstsein für die Einflüsse entwickeln können, die unsere Wahrnehmung und die der Anderen bestimmen. Wir haben dann auch die Chance zu verstehen, wie diese Einflüsse in unserer Organisation wirken und wie wir durch unserer geändertes Verhalten die Reaktionen der Menschen sowie die organisationalen Praktiken und Strategien mitgestalten können.

Diversity besteht für uns aus vier konzentrischen Kreisen. Im Zentrum steht die erste Ebene der Persönlichkeit, die jeden von uns zu einem einzigartigen Wesen macht. Dieser individuelle Stil bestimmt die Ausprägung der anderen Ebenen. Im „inneren Bereich“, der zweiten Ebene von Diversity, sind die stark vorherbestimmten Faktoren angesiedelt, wie beispielsweise Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft. Die „externen“ Dimensionen, der dritten Ebene von Diversity, werden in höherem Masse durch die gesellschaftlichen Vorgaben bestimmt. Damit ist gemeint genauer danach zu schauen, wie ein Menschen ihr Leben unterschiedlich eingerichtet haben, also wo sie/er aufgewachsen ist, wo der jetzige Lebensmittelpunkt ist, ob jemand alleine oder gemeinsam mit anderen lebt, ob er/sie Kinder – in einem gemeinsamen Haushalt – hat, ob eine ethische Orientierung bzw. Religion die spirituelle Grundlage des Handelns bestimmt oder beispielsweise wie der Bildungshintergrund ausgestattet ist. Die organisationalen Enflüsse werden als vierte Ebene oder Dimension von Diversity bezeichnet. Hier bilden beispielsweise die Kriterien der Dauer der Zugehörigkeiten zur Organisation, die Art der Arbeit, die hierarchische Position oder die regionale oder zentrale Zugehörigkeit das spezifische Kriterium für Verschiedenheit in der Organisation aus. Diese vier Ebenen der Divesity bestimmen also die Wahrnehmung. Im weiteren soll versucht werden diese Faktoren zu konkretisieren.

### **Persönlichkeit: der Kern der Einzigartigkeit**

Wie sie vielleicht schon einmal festgestellt haben, gibt es Menschen, denen Sie sich direkt zugehörig fühlen und andere bei denen Sie das impulsive Gefühl von Abneigung verspüren. In der Interaktion werden bisherige Erfahrungen mit ähnlichen Personen aktiviert. Erinnerungswert haben vielleicht Gesichter, Gestik, Mimik, Stimmen oder sonstige Personenkennzeichen, die Sie vielleicht an Situationen erinnern, die aus völlig anderen biographischen Kontexten stammen. Die einzigartige Kombination der individuellen Merkmale bewirken die Wahrnehmung als „Persönlichkeit“, die sich in verschiedenen Interaktionsstilen und Arbeits-weisen deutlich werden. Die Anerkennung der unterschiedlichen Charaktere und Besonderheiten kann zum einen im Verständnis der eigenen „Brille“ oder Sichtweisen auf persönliche Andersartigkeit bestehen. Zum anderen ist es wichtig, dass in der Organisation bei aller Professionalität eine Raum für Individualität und Besonderheit vorhanden ist. Der Anpassungszwang an eine homogenisierte Kultur in Organisationen steht der Anerkennung von Besonderheit entgegen.

Der **innere Bereich** kennzeichnet die machtvollen Grundlagen der sozialen Zugehörigkeit, sie lenken berufliche Möglichkeiten, Zugänge und Erwartungen. Die Kennzeichen wie Alter, Geschlecht, nationale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit und physische Fähigkeiten entziehen sich weitgehend unserem gestaltenden Willen. Sie bestimmen aber in hohem Masse, wie wir uns selbst gestalten bzw. von Anderen in der Organisation wahrgenommen werden. Wenn wir die Diskriminierungserfahrungen von Frauen und Männern unterscheiden, können wir feststellen, dass sich erheblich

mehr Frauen als Männern unterdrückenden Erfahrungen ausgesetzt gesehen haben. Ebenso ist es wahrscheinlich, dass mehr Frauen als Männer die Notwendigkeit von Gleichstellungsinitiativen einklagen. Eindeutig sehen wir die Welt mit unterschiedlichen Augen.

**Alter:** In vielen Organisationen gibt es informelle Regeln über den altersangemessenen hierarchischen und persönlichen Werdegang. Derartige verdeckt vorhandene soziale Regeln lauten beispielsweise „was „man“ bis 30 Jahren nicht vorbereitet hat, wird auch zukünftig beruflich nicht gelingen ... ab 50 Jahren erfolgt kein beruflicher Aufstieg mehr...Familie stabilisiert den Mitarbeiter (und destabilisiert die Mitarbeiterin)...“ Damit verbunden sind Annahmen über eine berufliche Sozialisation, die eng mit einem patriarchalen Organisationsbild verbunden sind. Der „Alte“ schreibt dem „Jungen“ den Werdegang vor und wird eines Tages von seinem Thron mehr oder minder schmerzhaft abgelöst. Die unterschiedlichen Generationen bringen aber nicht nur verschiedene persönliche Anliegen mit in die Organisation ein – beispielsweise die Konkurrenz aus dem Feld zu schlagen oder Veränderungen abzuwehren, sondern sind auch zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Zeiten sozialisiert worden bzw. mit verschiedenen Inhalten aus den Bildungsinstitutionen gekommen. Leistungsbereitschaft, Loyalität, Sicherheit, Arbeitsethik, Vereinbarkeit von privaten und professionellen Anforderungen oder Flexibilität sind Werte, die in den Ansichten und Handlungen in der Organisation deutlich werden Gerade entlang von zeitkritischen Werten wie der sozialen Verantwortung gegenüber gesellschaftlichen Gruppen, der unbedingten Priorität des Berufes im Leben oder der Bereitschaft den gesellschaftlichen und organisationalen Wandel mitzutragen, bilden sich argumentative Gräben zwischen den Menschen in Organisationen. Ein Respekt und die Kenntnis der Entstehungszusammenhänge der differenten Normen - dass beispielsweise die „Normalität des Arbeitsplatzverlustes“ die heutigen 30igjährigen zu einem grossen Teil nicht mehr zur Loyalität mit dem Arbeitgeber verpflichtet – machen es möglich auf die gegenseitige Aburteilung der normativen Position bzw. Abwertung der beobachteten Handlungen herauszukommen. Auch hier sein nocheinmal betont, dass Menschen aus ihren Erfahrungskontext (beispielsweise als 50-jährige) das Handeln Anderer (beispielsweise einer 25-jährigen) beobachten und beurteilen. Besonders prekär werden diese Vorerfahrungen, wenn die Vorgesetzte jünger ist als die MitarbeiterInnen!

**Gender:** Immer noch wirken unterschiedlichen Erziehungsstile und –erwartungen geschlecht-stypisierend. „Weibliche“ oder „männliche“ Verhaltensweisen in Organisationen werden auf dem Hintergrund der „Geschlechterfolien“ interpretiert. Sogar dann, wenn eine Frau und ein Mann formal das Selbe tun ist es noch längst nicht das Gleiche. Folgende Beispiele illustrieren die Lebendigkeit der Gender-Vorurteile:

Ein Familienphoto steht auf dem Schreibtisch:  
Ah! Das ist ein zuverlässiger Familienvater.  
Sie ist wohl primär familienorientiert statt karriereorientiert.

Der Schreibtisch ist nicht aufgeräumt:  
Er ist sehr beschäftigt und arbeitet hart!  
Sie ist wohl etwas desorganisiert und schusselig<sup>1</sup>

Er/Sie ist im Gespräch mit MitarbeiterInnen.  
Er bespricht sein neuesten Vorschlag.  
Sie klatscht über Neugikeiten.

Der Schreibtischplatz ist leer.  
Er ist in einer Sitzung.  
Sie ist wahrscheinlich auf der Toilette.

... ein Mittagessen mit dem Vorgesetzten  
Er arbeitet an seiner Karriere.  
Sie schläft sich nach oben.

Kritik vom Vorgesetzten.  
Er wird seine Leistung verbessern.  
Sie wird sehr gekränkt sein.

Ein unfäure Behandlung.  
Wird er jetzt nicht wütend?  
Wird sie jetzt losheulen?

Die Mitarbeiter heiraten.  
Er wird jetzt bestimmt gesetzter.  
Ist sie schwanger?

Ein Kind meldet sich an.  
Er braucht jetzt eine Lohnerhöhung.  
Sie wird das Unternehmen eine Menge Geld kosten.

usw.....

In der Beobachtung von kommunikativen Situationen sind auch anerzogene, unterschiedliche Kommunikationsstile zu erkennen. Die Ursachen liegen aber auch häufig in der vorweg genommenen Erwartung, dass Frauen und Männer sich unterscheiden müssen. Die „Sicherheit der Geschlechterdifferenz“ in der Kommunikation wird hergestellt, wenn, wie oben gezeigt, beispielsweise eine Orientierung an rationalen bzw. emotionalen Inhalten oder eine tiefe Stimmlage bei Frauen und Männern als etwas vollständig Unterschiedliches interpretiert werden muss. Ebenso entsteht eine Typisierung in der Kommunikation, wenn die Orientierung an Zuständigkeiten, hierarchischen Positionen oder sozialen Beziehungen in der Kommunikation bei Frauen und Männern vollständig anders konnotiert wird. Aus diesen Erwartungs-Erwartungen und den unterschiedlichen Sozialisationsstilen resultieren dann die sogenannten Geschlechterdifferenzen in der Kommunikation. Das kann zu Missverständnissen in der Übermittlung von Informationen führen oder sogar in subtilen, unbewusst gelenkten Ablehnungen des Kommunikationspartners münden, beispielsweise dann, wenn nicht die Geschlechtererwartungen „getroffen“ werden.

Letztendlich können wir feststellen, dass die Erwartungen an die Geschlechter in kulturabhängigen Rollenmustern verankert sind. Dies bedeutet, dass in den verschiedenen Kulturen unterschiedliche Verhaltenserwartungen an Frauen und Männer existieren. Die Qualität der Verständigung zwischen Frauen und Männern wird also davon bestimmt, welche Rollenvorstellungen den Interaktionskontext bestimmen. So ist es irritierender, wenn Frauen in der hierarchisch höheren Position männlichen Mitarbeitern weisungsbefugt sind als umgekehrt. Oder die Zuständigkeit von Frauen für das soziale Engagement in Organisationen wird stillschweigend vorausgesetzt.

### **Körperliche Merkmale**

Die unterschiedlichen körperlichen Formen, die sich in der Hautfarbe, der Haargestalt und – farbe, dem Körperbau, der Gesichts- und Augenform, ausdrücken, sind markantes Zeichen unserer genetischen Herkunft. Historisch entwickelte Stereotypisierungen (beispielsweise im imperialistischen deutschen Kaiserreich, im deutschen Nationalsozialismus) verbinden fälschlicherweise äußerliche Merkmale mit persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Diese rassistisch motivierten Identifizierungsprozesse verlaufen zumeist auf der nicht-bewussten Ebene und knüpfen an kulturell verankerte fremdenfreundliche oder fremdenfeindliche Ideologien an. Über die Wirkung einer rassistischen Diskriminierung, die eher unbewusst aber gezielt angewendet wird, gibt es aus den USA statistische Beispiele: trotz vergleichbarem Einkommenshintergrund wurden von farbigen Amerikaner 60% mehr Kreditanfragen abgelehnt als von weissen Amerikaner; es werden in den USA 50% mehr farbige Männer ermordet als weiße Männer; die Lebenserwartung von afroamerikanischen Frauen ist 5 Jahre niedriger als für weiße Frauen, die Lebenserwartung von afroamerikanischen Männern ist 7 Jahre niedriger als für weiße Männer. Statistische Untersuchungen zu den sozialen Differenzen nationaler Minoritäten in Deutschland sind noch zu ermitteln; afroamerikanische Männer verdienen 79% des Einkommens weisser Männer, bei gleichem Bildungs- und Erfahrungshintergrund.

### **Ethnizität**

Der individuelle nationale oder ethnische Hintergrund ist eine weitere interne Dimension von Diversity. Im deutschen Kontext ist die Bezeichnung beispielsweise als türkisch-deutsch, spanisch-deutsch, russisch-deutsch noch in geringem Umfang mit einem Stolz auf die „mixed“ Herkunft verbunden. Tatsächlich entwickelt sich eine Jugendkultur, die mit einer nationale-gemischten Folie eine Identifikationsmöglichkeit für international aufgewachsene Menschen herstellt. Die Integrationsleistung in die deutsche Gesellschaft wird dabei sowohl auf der individuellen Ebene entwickelt, als auch auf der Ebene der Massenmedien dokumentiert. Gleichzeitig ist die europäische Verständigung auf die Verwendung einer gemeinsamen Sprache angewiesen. Dabei wird das „Pigin-Englisch“ – kaum in der britisch korrekten Form – in den verschiedenen professionellen und privaten Kontexten zur allgemeinen Sprachform. Die sprachlichen Barrieren im Arbeitsalltag entstehen aufgrund der fehlenden Pflicht zur Teilnahme an Sprachkursen in Deutschland. Diese Integrationshindernisse müssen gesellschaftlich gelöst werden. Beispielsweise erhalten in Schweden Immigranten so lange keine Arbeitserlaubnis, bis sie den Sprachkurs mit Erfolg abgeschlossen haben. Die Motivation, die Sprache zu lernen, ist dem gemäß sehr hoch, wird aber durch die Allgemeinheit finanziert.

Ethnische Differenzen bestehen vor allem in den unterschiedlichen sozialen Normen, die Erwartungen in Bezug auf angemessenes Verhalten, Handeln und Aussagen regeln. Wie ein Fisch, der solange keine Vorstellung von der Qualität des Wassers hat, bis er aufs Land geworfen wird, ahnen wir in unseren gewohnten sozialen kulturellen Kontexten nicht die prägende und regelnde Kraft unserer Natur. Die Erfahrungen, die wir in längeren (nicht-touristischen) Auslandsaufenthalten machen können, beispielsweise als Au-pair, Studierende, Mitarbeiterin, sind mit den Gefühlen von Menschen vergleichbar, die als „Fremde“ in dieses Land kommen. Dabei werden sie in ihrem Job mit vollständig anderer Normen konfrontiert und müssen sich in ein soziales Gefüge integrieren, das in der ersten Zeit kaum zu verstehen ist. Der sogenannte „Kultur-Schock“ besteht dann in der Ablehnung der neuen Kultur und der Verweigerung

sich anzupassen. Beachtenswert sind Kenntnisse über unterschiedliche Interpretationen eines erwarteten Verhaltens: Wird in dieser Kultur eine Mitarbeiter\*in öffentlich gelobt, oder ist das eher beschämend? Wie offen wird über Missgeschicke, Fehler, Kritik gesprochen? Wenn „Ja“ oder „es geschieht morgen“ gesagt wird, ist das dann identisch mit dem hier gemeinten „Ja“ oder „es geschieht morgen“? Was bedeuten unterschiedliche Zeitbegriffe und Zuverlässigkeit für die Zusammenarbeit? Wie impulsiv oder diszipliniert wird kommuniziert? In der zunehmenden multiethnischen Arbeitswelt werden die Kenntnisse über die Herkunft und Wirkung dieser Differenzen immer bedeutsamer.

### **Physische-psychische Befähigung**

Ca. 1/3 aller Menschen haben eine irgendwie geartete physische „Unnormalität“. Diese Bezeichnung bezieht sich dabei nicht nur auf schwere körperliche Erkrankungen wie Krebs, Spastik oder seelisch-geistige Einschränkungen der Beweglichkeit, sondern beinhalten auch Besonderheiten, die sich beispielsweise aus Allergien, Seh-, Hör- oder Sprachbehinderungen ergeben. Der „gesunde“ Normalfall ist eher die Ausnahme, wird aber als „Prototyp“ des Mitarbeitenden zum Maßstab für Ein- und Ausgrenzung erhoben. Wenn MitarbeiterInnen nicht an die Anwesenheit und den Umgang mit physisch anders befähigten Menschen gewöhnt sind kommt es zu Verunsicherung, Projektionen von eigener Angst vor Verletzung, Ablehnung und Diskriminierung. Häufig werden unrichtige Annahmen über die Befähigung und Nicht-Befähigung verwendet. Diese Projektionen können im Alltag immer wieder abgeprüft werden, beispielsweise in dem die Mitarbeiter\*n selbst danach gefragt wird, wie sie sich fühlt, oder ob die Arbeitsbedingungen über- oder unterfordernd sind.

### **Sexuelle Orientierung**

Die sexuelle Orientierung ist eine weitere Dimension, die die MitarbeiterInnen voneinander unterscheiden kann. Einige sind heterosexuell, einige sind schwul, lesbisch oder bisexuell, einige diskutieren ihre sexuelle Orientierung offen, andere verschweigen sie lieber. Wie eine Organisation mit dieser sozialen Dimension umgeht, ist ein gelebtes Beispiel für den offenen Umgang mit Differenzen. Können Sie sich vorstellen, was es eine Organisation „kostet“ wenn eine Mitarbeiter\*in verstecken muss wer sie/er ist, wenn sie/er in dieser Organisation noch eine Karrierechance haben will? Was glauben Sie, welchen Einfluss dieses Versteckspiel auf die freundschaftliche Zusammenarbeit in der Organisation hat, wenn beispielsweise ein schwuler Mitarbeiter oder eine lesbische Mitarbeiterin nie die Partner zu Firmenfesten mitbringen können, geschweige denn vor Freizeit- oder Urlaubsaktivitäten berichten können. Vor der Akzeptanz des Anders-Seins steht ein gewaltiger Berg an Misstrauen, der durch Missverständnisse und Gerüchte aufgehäuft worden ist. Vertrauen und Teamwork leiden, wenn Einzelne meinen die Lebensgewohnheiten anderer moralisch verurteilen zu dürfen. Um aus dieser moralisierenden Verurteilung auszubrechen, wäre es nur folgerichtig, wenn Institutionen den gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften die gleichen Vergünstigungen anbieten, wie beispielsweise heterosexuellen Lebensgemeinschaften

### **Externe Dimensionen: Einflüsse auf Annahmen und Verhaltensweisen**

Zusätzlich zu den inneren Dimensionen haben externe Dimensionen wie soziale Bedingungen und Lebensumstände einen erheblichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Menschen am Arbeitsplatz behandelt werden. Obwohl die Möglichkeiten, diese sozialen Bedingungen willentlich zu gestalten hoch sind, haben sie einen nicht unerheblichen Einfluss auf Verhalten und Einstellungen.

### **Religion/Ethik**

Europa wird als christliches Abendland bezeichnet. Die USA bezeichnen sich heute als jüdisch-christliches Land. Der jüdische Glaube und die jüdische Kultur ist in Deutschland durch die nationalsozialistische Gewaltherrschaft nahezu ruiniert worden. Allein diese sozialhistorischen Erfahrungen müssten zu einer offenen und toleranten Haltung gegenüber anderen Religionen geführt haben. In der deutlichen Trennung von Kirche und Staat liegt eine Chance, die Vielfalt religiöser oder agnostisch-ethischer Lebensorientierungen zu akzeptieren.

Die wesentliche religiöse Differenz in Deutschland wird durch die häufig stereotypisierende Trennung von christlichen und muslimischen Glaubensorientierungen gebildet. Vielfach sind die Kenntnisse der anderen Glaubenspraxis rudimentär.

Bedeutend ist, dass zunächst einmal anerkannt wird, dass Menschen mit unterschiedlichen Festen und spirituellen Praktiken den Bedürfnissen begegnen, Antworten auf die unbeantwortbaren Fragen des Menschseins zu erhalten: auf die Bewältigung der Angst vor dem Tod, auf die Verantwortlichkeit in der menschlichen Freiheit, auf die Angst vor der Einsamkeit, auf das Problem der Sinnlosigkeit des Lebens. Diesen existentiellen Fragen begegnen Religionen mit unterschiedlichen Mythologien und heilenden Riten. Aus diesen unterschiedlichen Glaubenskosmen werden ethische Maximen und normativen Vorstellungen abgeleitet, die nicht in ihrer jeweiligen unterschiedlichen Ausprägung, sondern nur in ihrer Funktion verstanden werden können, beispielsweise mit der Funktion, dass der religiöse Mensch „versteht“, sich einen Platz in der jeweiligen Gemeinschaft oder Zeit zu begründen.

In Konfliktsituationen ist es hilfreich, nach den ethischen oder religiös motivierten Normen der auslösenden Situation zu fragen. Beispielsweise kann die Weigerung muslimischer Mitarbeiter in der Kantine Schweinefleisch zu essen durchaus mit der christlichen Angewohnheit kein Hundefleisch zu essen kommentiert werden, was in chinesischen Kulturen durchaus möglich ist. Sonst kann unsere Unkenntnis über andere religiöse Praktiken und Begründungen dazu führen, dass wir unvorbereitet in manche groß aufgestellte Fettnäpfe treten und für unkultiviert, undiszipliniert und borniert gehalten werden.

### **Familienstand**

In einem Seminar hat eine Abteilungsleiterin stolz verkündet, sie würde keine unverheirateten Mitarbeiter einstellen. Als sie nach dem Grund gefragt wurde, antwortete sie mit eine „Wäscherliste“ an Erfahrungen (verantwortungslos, fehlendes Commitment, mangelhafte Arbeitsethik, unzuverlässig, Partylöwen usw.) die sie mit alleinlebenden Mitarbeitern gemacht hat. Obwohl diese Stereotypisierung extrem und ungerecht ist, wird deutlich, dass der Familienstand für Menschen etwas ganz Unterschiedliches bedeuten kann. Verheiratete MitarbeiterInnen gelten als weniger verfügbar für Auslandseinsätze und Überstunden. Und, zusätzlich, bedeutet das Verheiratetsein für Frauen und Männer etwas ganz Unterschiedliches. Stereotypisierungen verstärken diese Doppelmoral. Verheiratete Männer werden öfter als stabil und zuverlässig etikettiert, während verheiratete Frauen, insbesondere während ihrer familienre-

levanten Phase, werden öfter als Risiko angesehen als ihre nicht verheirateten Kolleginnen. Die stereotype Annahme ist, dass Frauen nach der Geburt eines Kindes das Unternehmen verlassen oder aufgrund von familiären Verpflichtungen nicht mehr flexibel für das Unternehmen herumreisen oder sich in ihren Karrierentscheidungen letztendlich nach dem Einsatzort des Ehemannes richten. Frauen aus den meisten Organisationen haben uns erzählt, dass sie die Tatsache einer Schwangerschaft so lange verbergen, bis es nicht mehr zu übersehen ist. Alle haben die Konsequenzen gefürchtet, und in den meisten Fällen waren diese Ängste nicht unbegründet. Auf der anderen Seite berichten Singles von der empfundenen Überlastung mit Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten., weil von ihren Vorgesetzten angenommen wird, dass sie sowieso kein Leben außerhalb des Unternehmens hätten, bzw. keinerlei andere soziale Verpflichtungen nachgehen müssten.

### **Ausbildungshintergrund**

Die Ausbildungsvoraussetzungen sind zumeist die wichtigsten Qualifikationskriterien für die Besetzung des Arbeitsplatzes. Dieser Zustand wird zunehmend hinterfragt. Gelegentlich werden Klagen über die unterschiedliche Bewertung von Berufs- oder Hochschulabschlüssen laut. So werden bestimmte Hochschul`kader` reproduziert, indem die ehemaligen Studienkolleg\*innen, die Studienkolleg\*innen kennen, die wiederum jemanden kennen ihn/sie rekrutieren, weil die eigene Qualifikation mit der aus der gleichen Ausbildungseinrichtung verglichen werden kann. Weil eine Verständigung darüber erzielt werden kann wird auf die Qualität des Bildungsabschlusses geschlossen, und damit die Homogenität der Abteilung oder der Unternehmung fortgesetzt. Dieses Bestehen der hochschulexternen Netzwerke bewirken gelegentlich, dass in Rekrutierungsverfahren der Blick auf tatsächlich gute interne MitarbeiterInnen verstellt wird. Ebenso kann es interne Hierarchisierungen und heimliche Bewertungen von Fachrichtungen oder Abschlussformen geben. So gelten Fachschulabsolvent\*innen vielleicht nicht als strategisch genug, Promovierte als praxisfern, Soziolog\*innen als unökonomisch, Betriebswirt\*innen als funktionalistisch ... Auch hier blühen Stereotype und (ab)wertende Vorturteile und verhindern einen versachlichten Umgang mit Fähigkeiten und Ideen. Stereotype sind auch hier dazu da Klassifikationen zu bilden, um die menschliche Vielfalt zu regulieren. Damit wird verhindert, dass sich im jeweiligen Kontext neu entscheiden darf, was als richtig oder vernünftig anerkannt wird. Unterschiedliche Qualifikationen können dann einen kreativen Beitrag zur Problemlösung leisten, wenn die Bedeutung dieser Qualitäten nicht vorentschieden werden muss. In der Auswahl von Personalentwicklungsmassnahmen werden die unterschiedlichen Bewertungen von Qualifikation und Person relevant für die persönliche Karriereentwicklung und die betriebliche Nutzung von personalem Potential.

### **Einkommen**

Das Selbstwertgefühl vieler Menschen wird durch den symbolischen Wert ihres erzielten Einkommens beeinflusst. Soziale Hierarchien in Organisationen werden durch die mehr oder weniger bekannten Einkommensdifferenzen bestimmt. In Deutschland ist es höchst unüblich, teilweise sogar vertraglich untersagt, mit den Kolleg\*innen über die persönliche Einkommenshöhe zu sprechen. Trotzdem sind informelle Kenntnisse über Höhe, Zulagen, Überstundenzuschläge ein latent vorhandenes Thema, das einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeitsformen hat. Ebenso bestimmt die soziale Herkunft, bzw. die finanziellen Verhältnisse der Ursprungsfamilie das Auftreten in dem Unternehmen. Sind einer Organisation soziale Klassen durch die Einkommensdifferenzen gebildet worden, entstehen zumeist auch Kommunikationsbarrieren und Vorurteile über die Fähigkeiten bzw. Unfähigkeiten der

jeweiligen „Klassenmitglieder“. Bekannt sind in Deutschland Gegensatzbildung beispielsweise zwischen ungelernten Hilfskräften und Facharbeitern, Angestellten und leitenden Angestellten. Problematisch wird es jedoch auch, wenn diese Einkommensdifferenzen aufgrund von undurchsichtigen Mechanismen entstehen bzw. nicht rechtfertigbar sind. Dann bilden unklare Rollenzuschreibungen und -differenzen die Grundlage für kommunikative Barrieren in Organisationen.

### **Elternschaft**

Mit Kindern zu leben bedeutet neben den professionellen Verpflichtungen auch familiäre Verpflichtungen zu haben. Dies ist in zunehmendem Masse nicht nur für Frauen sondern auch für Männer gültig. So kann es durchaus vorkommen, dass mitten in einer drängenden Projektphase ein krankes Kind aus der Schule abgeholt werden muss. Alleinerziehende Mütter oder Väter werden fälschlicherweise für nicht so einsetzungsfreudig im Job gehalten, wenn sie sich nicht genauso wie KollegInnen ohne Kinder zu Reisetätigkeiten bereit erklären. Auch MitarbeiterInnen mit sozialen Engagement, die beispielsweise eine Jugendmannschaft trainiert, werden an einem Turnierwochenende nicht gerne Überstunden machen.

Viele berufstätige Eltern, gerade Frauen, wählen aufgrund der mangelnden Vereinbarkeit häufig eine Teilzeitstelle zur Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben. Dabei leisten hochprofessionelle Mitarbeiter zumeist mehr als die erforderliche „reduzierte“ Stundenzahl und sind als „Belohnung“ zumeist aus der Beförderungslinie ausgeschlossen. Die Belastung durch Familienaufgaben wird zum Argument, um unliebsame (weibliche) Konkurrenz aus dem Berufsfeld zu schlagen. Führungskräfte und Personalverantwortliche in Organisationen müssen ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern mit Kindern erheblich ändern. Die vorherrschende Haltung von Führungskräften in Unternehmen, dass Kinder Privatsache seine, oder dass „der Staat“ für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sorgen muss, ist für die bisherigen Unvereinbarkeiten von Karriere und Kindern für Frauen verantwortlich. Beispielsweise ist die „Familienabgabe“, die für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in schwedischen Unternehmen gezahlt werden muss, eine Möglichkeit die diskriminierende wirkenden „Schwangerschaftsrisiken für das Unternehmen“ von der einzelnen Frau abzuwenden. Die drastisch zurückgehende Geburtenrate in Deutschland (1.7) ist auch auf diese ignorante Haltung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zurückzuführen.

### **Erscheinungsbild**

Zwar sollen wir Menschen nicht nach dem schönen Schein beurteilen, aber oft genug ist es so, dass vom ersten Eindruck, den jemand bei uns hinterlässt, ausgegangen wird, wenn wir das weitere Verhalten interpretieren und erklären. Dabei bestimmen kulturelle Unterschiede die Begriffe von Attraktivität und Unattraktivität. Beispielsweise sind die Unterschiede im Erscheinungsbild zwischen den Geschlechtern, die sich in Kleidungsnormen, Gestik, Mimik und Habitus ausdrücken in den Skandinavischen Ländern erheblich geringer als beispielsweise in Deutschland und die Differenz im geschlechtstypisierenden Erscheinungsbild ist noch viel grösser in den südeuropäischen Ländern und den USA. Eine Amerikanerin gilt in Deutschland eher als „standardisiert“ und eine Mitteleuropäer\*in in den USA als „ungewöhnlich“. Die Business-Kleidungsnormen reduzieren Vielfalt und sollen damit die Sicherheit des richtigen Auftritts im Beruf gewährleisten. Mit Individualität und Wohlgefühl hat diese Norm kaum noch etwas zu tun. Die Möglichkeiten zum „sozialen“ Aufstieg in Organisationen werden bei Frauen wie bei Männern nicht nur von der Leistungsfähigkeit, son-

dern auch von der Attraktivität bestimmt. Individuen richten sich selbst „ab“ um diesen Normen zu entsprechen und sind dann kaum noch in der Lage angemessen mit diesen Vorurteilen umzugehen.

### **Persönliche Gewohnheiten**

Unterschiede in persönlichen Eigenarten, wie Rauchen, Wein trinken, Sport treiben, passiv Sport sehen, Kunst lieben o.Ä. führen Menschen zusammen oder trennen sie. Die aus dem Privatleben stammenden persönlichen Besonderheiten werden zu Einschluss- oder Ausschlusskriterien in Organisationen, wenn damit soziale Differenzen wie Bildungs- oder Herkunftsunterschiede gekennzeichnet werden sollen. Jobrelevant werden persönliche Vorlieben, wenn sie in den Bereich gehen, dass die Sicherheit der anderen Mitarbeiter verletzt wird, beispielsweise beim Passivrauchen oder wenn die persönliche Neigung zum Drogenmissbrauch führt, der die individuelle Produktivität und die Zusammenarbeit gefährdet.

### **Freizeitverhalten**

Radfahren? Wandern? Joggen? Museumsbesuche? Theaterbesuche? Die verschiedenen Freizeitaktivitäten der KollegInnen bringt eine neue Variante von Diversity in die Organisation. Es gibt Organisationen, die ihre wesentlichen Entscheidungsfindung auf den Golfplatz verlagert haben. Dann gehört es zum informellen Requirement für den beruflichen Aufstieg, einigermaßen Golf zu spielen. Ebenso wie bei den persönlichen Gewohnheiten ist die Herstellung von Ähnlichkeiten ein Ausschluss- und Einschlusskriterium. Menschen in Organisationen brauchen „harmlose“ Dinge wie Sport- oder Kulturereignisse um mit einander ins Gespräch zu kommen, um eine minimale Vertrautheit aufzubauen, die für die vielleicht schwierigere Kommunikation in konkurrenzen und rivalisierenden Kontexten, vorausgesetzt werden muss. In einer produzierenden Organisation gab es das Problem, dass die Produktionsarbeiter ziemlich unterschiedlicher Herkunft waren. Ein Teil waren ländlicher Herkunft, sie kamen aus Mexiko und hatten nur sehr geringe Bildungsmöglichkeiten. Der andere Teil waren jugoslawische Flüchtlinge, die in ihrer Heimat vor dem Krieg als Ingenieure und Techniker gearbeitet hatte. Die Möglichkeit zu Missverständnissen in der Arbeit und in Gesprächen waren enorm groß. Obwohl diese verschiedenen Männer täglich zusammenarbeiteten hatten die Gruppen keinen Respekt voreinander. Ein Durchbruch ergab sich während eines Firmenpicknicks als einer vorschlug doch Fussball zu spielen. Das Engagement in eine bisher unentdeckte Gemeinsamkeit ermöglichte auch im professionellen Kontext sich trotz der Unterschiedlichkeiten als Gleichwertig zu erleben, eine gemeinsame Arbeitsbasis zu entwickeln und die trennenden sozialen Unterschiede zu überbrücken.

### **Geographische Lage**

Ob Mitarbeiter im Osten, Westen, Süden oder Norden Deutschlands aufgewachsen sind hat in einigen Lebensbereichen ihre Erfahrungen, Werte und Ansichten geprägt. Ob jemand auf dem Land oder in der Grosstadt aufgewachsen ist, hat das Lebensgefühl bzw. das Bewusstsein geprägt. Also nicht nur die internationalen Differenzen, sondern auch die kleinen lokalen Unterschiede bilden Kriterien für Diversity in den Arbeitsstilen. In Deutschland wird mit den historisch entstandenen Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland noch viel zu wenig gearbeitet. Vorurteile halten Identitäten aufrecht.

### **Arbeitserfahrungen**

Die Mitarbeiter bringen viele verschiedene Erfahrungen in *ein Arbeitsteam mit Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Berufsbiographien – alte Häsinnen und GreenhörnerInnen, Computerhacker\*innen und Technophobe, Ingenieur\*innen und Kaufleute, Techniker\*innen und Schreibkräfte* – treffen sich in der Organisation und können ihre einzigartigen Beiträge leisten. In einigen Organisationen wird die interne Erfahrung hoch bewertet, während in anderen die interne Laufbahn nicht sehr hoch bewertet wird. Einige Arbeitsgruppen bewerten bestimmte Qualifikationen höher als andere. In öffentlichen Verwaltungen bedeutet „Restrukturierung“ die Mitarbeiter in andere – auch handwerkliche - Bereiche zu versetzen, weil keine Kündigungen ausgesprochen werden sollen. Dabei werden die „neuen Kollegen“ als „Weicheier“ empfangen, die von „wirklicher“ Arbeit nichts verstehen. Diese möglichen Auswirkungen dieser Entwertung von bisherigen Arbeitserfahrungen in dem neuen Kontext wäre mit beiden Gruppen zu besprechen.

## **Organisationale Dimensionen - Arbeitsplatzbezogene Einflussfaktoren**

Neben der persönlichen und sozialen Beeinflussung des Wahrnehmungsfilters wirken organisationale Kategorien auf die Herausbildung von Unterschieden in den Annahmen, Erwartungen und Möglichkeiten

### **Funktionale Ebenen oder Klassifikationen in der Organisation**

Vollkommen gleichgültig wie hierarchiefrei eine Organisation sein will, bzw. wie viele Versuche unternommen wurden, um die Hierarchie abzuflachen, es existieren immer Strukturen die die funktionalen Ebenen oder Einstufungen abbilden. Diese Ebenen können beispielsweise mit Zahlen „verschlüsselt“ sein, aber jeder weiss, dass Ebene 12 die Entscheiderebene der Geschäftsleitung ist und Ebene 7 den Hausmeister beschreibt. Genauso können die Ebenen auch betitelt sein: Teamleiter\*in, Verwaltungsassistent\*in, Kundenservice, Vertriebsbeauftragte/r. Es ist fast gleichgültig, welches System angewendet wird, in jedem System existieren codierte oder symbolische Differenzierungen, die den Status, die Einkommensdifferenzen oder informelle Machtquellen. Wichtig ist aber zu bemerken, dass diese sozial konstruierten Differenzen das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen, die Möglichkeiten zur Partizipation und die Interaktion des Arbeitszusammenhanges bestimmen. Beispielsweise wird in den mittleren unteren Hierarchieebenen häufig einseitig geduzt – also die Vorgesetzten dutzen die Mitarbeiter\*innen, aber nicht umgekehrt, oder es werden uneinsichtige Privilegien zur Verfügung gestellt. Daraus resultieren beispielsweise auch unterschiedliche Ergebnisse in der Arbeitszufriedenheit, die mit dem Respekt vor Hierarchien positiv korrelieren.

### **Vorgesetztenstatus**

Eng verbunden mit dem funktionalen Status ist die Managementposition als Vorgesetzte. Jede Mitarbeiterin von der einfachen Vorgesetzten bis zur Vorstandsvorsitzenden, die die Leistung der MitarbeiterInnen beurteilt und Personalverantwortung trägt, hat einen Managementstatus auf einer bestimmten Ebene. In dieser Rolle existieren leicht Befürchtungen Ungerecht zu sein oder Abgelehnt zu werden. Vorgesetzte, die relativ neu befördert worden sind, äußern häufig, dass sie sich entfremdet fühlen oder ihre ehemaligen Kollegen sie so behandeln als hätten sie das Lager gewechselt. Kulturelle Differenzen prägen auch das Verhalten als Vorgesetzter oder zu Vorgesetzten. So können Menschen aus stark autoritären Kulturkreisen dazu neigen, die

Kritik an dem Vorgesetzten zurückzuhalten. Als hilfreich für die Überwindung des Gegensatzes „die da oben, wir hier unten“ hat sich erwiesen, wenn es gelingt die Vorgesetzten mit die Trainingsgruppen zu integrieren.

### **Division, Abteilung, Unit, Work Group**

Was erzählen die Vertriebs- und die Marketingabteilung denn übereinander? Wie kommen Kundenservice und Produktionsbereich miteinander zurecht? Es ist nicht unwahrscheinlich das jede Menge an Images, Vorurteilen und Stereotypen transportiert werden. Die Reputierlichkeit bildet die Position der Abteilung. Einige werden als leistungsstarke Zugpferde des Unternehmens angesehen, andere sind als Unruhestifter bekannt geworden. Die Tätigkeit in einigen Abteilungen wird als wichtiger Schritt auf der Karriereleiter angesehen, während andere als Einbahnstrasse für die Laufbahn abgeurteilt werden. Heute geht es im Rahmen von Restrukturierungsprozessen sehr schnell, dass Geschäftsbereiche oder Abteilungen, die funktional getrennt waren, zusammengeführt werden. Damit ist die früher mögliche soziale Differenzierung und Abgrenzung höchst dysfunktional für die Zusammenarbeit, Kommunikation oder gemeinsame Trainings.

### **Betriebliche Mitbestimmung oder Gewerkschaftszugehörigkeit**

Die gewerkschaftliche Orientierung der Mitarbeiter muss vom Management nicht zwingend im „Freund-Feind-Schema“ beurteilt werden und einen unüberbrückbaren Graben sozialer und politischer Differenzen eröffnen. Die Geschichte der Mitbestimmung in Deutschland und anderen europäischen Ländern weist ausdrücklich auf die Erfolge der Stiftung des sozialen Friedens und der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit hin. Die Integration von Betriebsrat oder Gewerkschaftsmitgliedern in eine Diversitykommission kann zu einem recht frühen Zeitpunkt auf unterschiedliche betriebliche Lösungsmöglichkeiten aufmerksam machen.

### **Arbeitsort**

„Die Hauptverwaltung bekommt alle guten Dinge...Hier im tiefen Sauerland vergessen die uns ganz schnell .... Wir werden als zweitklassige Mitarbeiter behandelt, weil wir nicht in der Zentrale arbeiten...“ Solche Klagen über die Benachteiligung von lokalen Unterschieden werden in jeder Organisation laut. Es macht einen Unterschied aus, wer wo arbeitet und wie diese Stelle in dem Gesamtkomplex angesiedelt ist. Wie diese Lokalisierung bewertet wird bestimmt auch die Sichtweise und die Einstellung der Mitarbeitenden. Der Arbeitsort ist durch organisationale Werte aufgeladen und beeinflusst in hohem Masse die stattfindende Kommunikation.

### **Seniorität**

Die Zugehörigkeit zur Organisation ist ein traditioneller Wert, der mit Respekt und Privilegien verbunden wird. Obwohl die „Neue Ökonomie“ kein Interesse an den Traditionen der „Alten Ökonomie“ entwickelt hat, sind existiert immer noch das Kriterium der Betriebszugehörigkeit zur Differenzierung von Mitarbeitern. Beförderungen, Pläne und Termine, Überstunden und andere Eckpunkte der Arbeit orientieren sich häufig an den Kriterien, die das Senioritätsprinzip mit einbeziehen. Das Senioritätsprinzip hat sich aufgrund von Annahmen aus zwei Bereichen entwickelt. Zum einen ging es darum die Erfahrung und die Kenntnisse eines hochentwickelten Facharbeiters zu schätzen und zu entlohnen, zum anderen entstammt dieses Prinzip patriarchalen Gesellschaftstrukturen, die von der Überlegenheit des Alters ausgehen, wenn eine Erfahrung mit Weisheit und Eigenschaften wie Gelassenheit und Geduld in Verbindung

gebracht wird. Das Senioritätsprinzip wurde für ein gerechtes Ordnungsprinzip zur Verteilung von Entlohnung gehalten.

### **Arbeitsbereiche und –inhalte**

Jeder Arbeitsbereich bringt eine eigene Subkultur der Annahmen und Regeln hervor. Die ungeschriebenen Gesetze der Arbeitswelt beziehen sich nicht nur auf die Verwendung von Werkzeugen (Elektronik, Papier, Metall, Stein), sondern die Art der Arbeit prägt auch in hohem Maße die Art wie mit den Problemen und Aufgaben umgegangen wird und bestimmt dadurch auch den Blick auf die Gesellschaft und das eigene Leben. Ein Sozialarbeiter hält wahrscheinlich andere Dinge für bedeutungsvoll als ein Heizungsbauer. Eine Lehrerin hält andere Staatsausgaben für sinnvoller als eine Ingenieurin. Für die Arbeit in Diversitygruppen ist die Übertragung in die Denkstrukturen der anderen Professionalität von grosser Wichtigkeit. So wird es möglich Mitarbeitern der Personalabteilung und Technikern der Entwicklungsabteilung durch unterschiedlicher Metaphern, Analogien und Symboliken die Zusammenhänge sozialer Systeme zu erläutern.

**Zur Übertragung** der unterschiedlichen Aspekte von Diversity auf ihre eigenen Organisationssituation können Sie jetzt versuchen sich in die Situation einer Forscherin im „eigenen-fremden Land“ zu versetzen: Einige Dimensionen erscheinen Ihnen bedeutsamer als andere und die Gewichtung, die sie aufgrund ihrer Erfahrungen vornehmen, können sich erheblich von den Erfahrungen ihrer KollegInnen unterscheiden. Zur Ermittlung Ihres eigenen Diversitykreises, versuchen sie die Kriterien ihrer eigenen Person in der Berufsrolle zu bestimmen.