

9. Training & Innovation - Interkultureller Dialog in Arbeit und Gesundheit, Dresden 3.- 5. Juli 2008

Dorothea Grieger

Workshop 1 Diversity Management- ein Konzept für Klein- und Mittelbetriebe? Diversity Management- die Produktive Gestaltung von Vielfalt

Mögliche Fallstricke/Stolpersteine bei der Einführung von Diversity Management:

- Das Thema der Diskriminierung von Migrantinnen und Migranten im individuellen wie strukturellen Fall wird nicht ehrlich und nicht genügend gründlich thematisiert, daher ist eine effektive Antidiskriminierungsarbeit nicht möglich. Eine erfolgreiche Diversity-Initiative deckt Diskriminierungspraktiken auf und sorgt dafür, dass die Organisation Verhalten und Unternehmenskultur ändert
- Diversity Management beeinflusst immer die Strukturen der Organisation (Machtausübung, Führungsstile, Personalpolitik und Umgang der Mitarbeiter untereinander). Oft wird Diversity nicht als wichtiger organisationaler Wandel gesehen und es werden keine Veränderungen vorgenommen, weil angeblich interne Traditionen oder informelle Regeln Hindernisse dafür sind.
- Häufig sind die zeitlichen Erwartungen selbst bei Akzeptanz des Konzepts von Leitung wie Mitarbeitern unrealistisch. Es wird erwartet, dass anstehende Probleme sehr schnell gelöst werden. Nachhaltige Veränderungen brauchen jedoch Zeit und können nicht über Nacht erreicht werden. Hier sind gut vermittelte langfristige Strategien und eine gute Evaluation wichtig (Beispiel Teilnahme an WB- Veranstaltungen, die Verhalten verändern sollen).
- Zu oft werden Themen von Diversity nur auf der individuellen Ebene angegangen. Ein systemischer Ansatz fehlt. Dieser würde z.B. die Praktiken, Unternehmenspolitik und Prozeduren umfassen- und analysieren, wie diese operieren und Gruppen von Unterebenen ausschließen. Ebenfalls nicht beachtet bleibt das System von etablierten informellen Regeln von Macht, Kontrolle und Mobilität innerhalb einer Organisation.
- Es wird nicht klar, deutlich und umfassend darüber informiert, warum eine Organisation Zeit, Bemühungen und Ressourcen für eine Diversity Management Initiative aufwendet. Wann immer eine neue Initiative gestartet wird, ist es immens wichtig, der Belegschaft, insbesondere Schlüsselpersonen, klarzumachen, was der Gewinn für sie und das Unternehmen sein wird. Bei Diversity-Initiativen ist dies von besonderer Bedeutung, weil

diese emotional und politisch hoch aufgeladen sind, was bei vielen anderen nicht der Fall ist.

- Als Schlüsselpersonen bei der Implementierung von Diversity Management werden in guter Absicht Personen aus Minderheitengruppen eingesetzt. Ebenso wichtig ist aber die Verbreitung der Strategien durch Angehörige der Mehrheitsgesellschaft nach innen und außen. Sonst kann Diversity Management als etwas angesehen werden, das nur bestimmte Personen angeht und von dem sie selbst nicht betroffen sind
- Organisationen mit erfolgreichen Diversity- Ansätzen bieten Weiterbildung an. Bei Weiterbildungskursen für Mitarbeiter sollten die Probleme konfrontiert werden, nicht die Teilnehmer. Bei Nichtbeachtung dieses Grundsatzes kann es dazu kommen, dass Teilnehmer z.B. durch Diskriminierungsvorwürfe persönlich angegriffen werden oder bei den Themen nicht an die Wurzeln (eben von Diskriminierung) gegangen wird. Bei respektvollem Umgang mit den Teilnehmern muss es möglich sein, unangenehme Themen wie Unterdrückung und ggf. Rassismus in ihrem Mechanismus zu verstehen. Dies erfordert Berater, die viel Erfahrung in diesem Gebiet haben.
- Die umfassende Strategie von Diversity Management wird häufig zu bloßen Zahlen (z.B. Quoten) degradiert. Dabei ist Gleichheit ein grundlegender Wert, der nur mit einer Veränderung von Einstellungen *und* strukturellen Reformen umgesetzt werden kann.
- Last but not least wird es oft versäumt, den Gewinn von Diversity Management für *alle Beteiligten* herauszustellen und *unmittelbar erfahrbar zu machen*. Dies kann z. B. zu Beginn des Diversity Managements durch eine genaue Zielverabredung für eine Aktion, die in einem kürzeren Zeitraum (mit Erfolgskontrolle) durchgeführt werden kann, erfolgen.

Zu den aus der Erfahrung mit dem Umsetzen von Diversity Management- Strategien gewonnenen möglichen Fallstricken wäre zu diskutieren, ob diese auch für Klein- und Mittelbetriebe zutreffen könnten und wenn ja, wie sie zu vermeiden sind.

Stumbling Blocks- Reasons, why Diversity Initiatives sometimes fail

- The subject of discrimination of migrants –individually and structurally- is not discussed honestly and in depth. Thus an effective antidiscrimination work is made impossible. A successful diversity initiative uncovers discriminatory practices and requires the organisation to change its behaviour and culture
- Diversity management always influences the structures of an organisation (power, styles of leadership, personnel politics and the way of communication among employees). Often organisations champion diversity but make it clear that certain things will not or cannot change because of traditions or informal rules.
- Too often organisational diversity efforts are set up to fail because even with acceptance of the concept by all concerned expectations are not realistic. Diversity issues are not implemented overnight. Sustainable changes need time. Good strategies of implementation and a thorough evaluation are necessary.
- All too often diversity initiatives are designed only to address issues relative to the individual level. They do not, however, address the systemic issues – an organisations practices, politics and procedures- and how they operate to exclude subordinated groups. Additionally, they do not address the unwritten rules of how people are promoted and why: the informal systems of power, control and mobility inside an organisation.
- There is no clear and comprehensive information why an organisation is devoting time, effort and resources to a diversity initiative. With every new initiative it is immensely important to clearly explain to employees, especially key persons, why and what is in it for them. This is especially true for diversity initiatives because they come with emotional and political baggage that other initiatives do not.
- Sometimes good intentions lead to the employment of people from minority groups as key persons in the process of implementing diversity initiatives. This is a good idea, but equally important is the dissemination of strategies by majority groups within the organisation and in public. Otherwise diversity could be viewed as something which does not concern all but only some persons but is not important for themselves.
- Organisations with successful diversity initiatives conduct diversity training. Effective diversity training should confront the problems, not the people, by exposing behaviours and issues related to oppression and discrimination at the individual, interpersonal , group and organisational levels. The training must be done respectfully towards the participants, they must not be shamed, but enabled to understand and discuss unpleasant subjects like oppression an racism and understand their mechanisms. This requires excellent training personnel.

- The comprehensive strategy of diversity management is far too often reduced to cosmetics (e.g. quota and numbers of success). This is degrading the initiative as equality is a basic structural value which can only be implemented by a change in attitudes *and* structural reforms.
- Last but not least it is often neglected to point out the very real profit of diversity management for *all participants and show the positive effects of it in reality/ experience*. It is a good strategy at the beginning of a diversity program to agree upon an objective for an action which can be concluded successfully within a certain relatively short time.