

**ANNA ENGERS**

# Komplexität von Diversity meistern

**Wie Sie das „Popcorn im Kopf“ sortieren und  
Lust auf Vielfalt im Unternehmen bekommen**



„Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit  
Menschen, die dem Leben seinen Wert geben.“

(Wilhelm von Humboldt)

Ein Buch von Anna Engers



# IMPRESSUM

© 2020 sorriso GmbH, Radolfzell am Bodensee

## Rechtlicher Hinweis:

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Bild, Funk, Fernsehen und Internet, durch fotomechanische Wiedergabe, Tonträger und Datenverarbeitungssysteme jeder Art nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags und der Autorin. Die Ratschläge in diesem Buch wurden vom Verlag und von der Autorin sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Verlags und der Autorin und ihrer Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Die Autorin und der Verlag weisen ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag und von der Autorin nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag und die Autorin keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags und der Autorin für externe Links ist stets ausgeschlossen.

ISBN: 978-3-947702-11-4

1. Auflage 2020

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich.

[www.sorriso-verlag.com](http://www.sorriso-verlag.com)

Werde Teil der sorriso community:



## Bildnachweise:

Umschlagfoto Cover:

iStockphoto #92100986 ©DeanProductions,

iStockphoto #506878160 ©Martyna87

Grafiken: ©Susanne Bauermann, [susanne-bauermann.de](http://susanne-bauermann.de)

Autorenfoto: ©Markus Bohl, [bohlart.com](http://bohlart.com)

Gestaltung und Satz: [trustmarketing.de](http://trustmarketing.de)

# **Komplexität von Diversity meistern**

**Wie Sie das „Popcorn im Kopf“ sortieren und  
Lust auf Vielfalt im Unternehmen bekommen**

**ANNA ENGERS**



## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	9
<b>ABSCHNITT A: DIVERSITY BEGREIFEN</b>	18
<b>Kapitel 1: Was heißt Diversity überhaupt?</b>	19
<b>1. Wie wird der Begriff Diversity gebraucht?</b>	20
a. Gängige sechs Dimensionen	21
b. Es braucht mehr	24
<b>2. Geht es auch anders?</b>	27
a. Personenimmanente Diversity	28
b. Verhaltensimmanente Diversity	28
<b>3. Wie Organisationen momentan Diversity verstehen</b>	30
<b>Kapitel 2: Warum ist Diversity so komplex?</b>	33
<b>1. Was heißt komplex?</b>	34
<b>2. Wie gehen wir um mit der Komplexität?</b>	37
a. Ohne Vielfalt geht es nicht mehr	38
b. Aushalten von Ambiguität	40
<b>Kapitel 3: Wie mache ich Diversity handhabbar?</b>	43
<b>1. Was für ein Menschenbild habe ich?</b>	47
<b>2. Wie entsteht Haltung (gegenüber Menschen)?</b>	52
a. Eigene Erfahrung	54
b. Erziehung	55

c. Einflussnahme durch andere	56
d. Unterbewusstsein	57
<b>3. Welche Haltung brauchen wir für gelebte Diversity?</b>	57
<b>4. Was können wir von Kindern über Haltung lernen?</b>	62
a. Neugierig sein	63
b. Offen sein	65
c. Positiv sein	66
<b>5. Zwischenfazit: Diversity geht einfach</b>	67
<b>Kapitel 4: Meine Diversity-These</b>	69
<b>ABSCHNITT B: DIVERSITY MEISTERN</b>	74
<b>Kapitel 1: Wie geht es weiter? Wie kommst du ins Tun, um meine Diversity-These zu leben und ins Unternehmen zu integrieren?</b>	77
<b>1. Voraussetzungen bei dir selbst schaffen</b>	78
a. Welche Haltung hast du?	78
b. Warum hast du den Diversity-Hut auf? Was treibt dich an?	83
c. Wie motivierst du dich?	85
d. Sei begeistert!	86
<b>2. Voraussetzungen in deinem Umfeld schaffen</b>	87
a. Bestandsaufnahme	87
b. Kräfte bündeln / Bedeutung der Haltung dem Team klarmachen	90

c. Langen Atem haben	91
d. Gemeinsamkeit betonen	92
<b>3. Management überzeugen</b>	92
<b>4. Stolpersteine überwinden</b>	96
a. Ambiguität aushalten	96
b. Nicht in die Wir-/Sie-Sicht abgleiten	98
<b>5. Voraussetzungen in der Organisation schaffen</b>	104
a. Struktur ändern	105
b. Chance sehen	106
<b>6. Zusammenfassung</b>	107
<b>Kapitel 2: Mein Idealbild einer Organisation</b>	109
<b>1. Arbeitsräume und mehr</b>	111
<b>2. Mitarbeiterschaft</b>	115
<b>3. Struktur und Werte</b>	118
a. Vertrauen ersetzt Struktur	118
b. Werte	122
<b>Kapitel 3: Diversity ist der Booster</b>	125
<b>Zusammenfassung und zehn wichtige Thesen</b>	127

<b>Die Autorin</b>	132
<b>Danke</b>	136
<b>Anhang</b>	137
<b>Literaturempfehlungen</b>	138



# VORWORT

## DIVERSITY IST MEINE PASSION!

Ich hatte schon immer Freude an und mit Menschen. Die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit von Menschen machen unser Leben spannend und bereichernd. Das reizt mich. Diversity heißt für mich, den Blick auf die vielfältigen Menschen zu richten. Das kann in unserer Umgebung, in der Familie, unter Freunden oder in der ganzen Welt sein. In diesem Buch lege ich den Fokus auf die vielfältige Belegschaft in Organisationen. Das Buch richtet sich also an alle Verantwortlichen, die in Unternehmen oder Organisationen arbeiten und sich in irgendeiner Art mit Diversity beschäftigen.

## WARUM DIESES BUCH?

Meines Erachtens bekommt das Thema Diversity in unserer Geschäftswelt zunehmend eine Art Makel. Makel im Sinne von etwas, das als herabsetzend gilt. Etwas, das weniger wert ist. Diversity wird nicht ernst genommen, gilt als ein Thema, das unangenehm ist, Mühe und Zeit kostet und deswegen immer negativer besetzt ist. Weil ich nicht will, dass das so ist, habe ich dieses Buch geschrieben. Zunehmend stelle ich fest, dass die Verantwortlichen das Gesicht verziehen, wenn sie Diversity hören. „Das auch noch!“, „Oh nein, Diversity müssen wir erst einmal hintanstellen, Digitalisierung geht vor.“, „Das bringt doch nichts.“. Insbesondere die Männer verbinden Diversity schnell mit Frauenförderung und beeilen sich,



mir im Gespräch aufzuzählen, wie viele Frauen sie im Team haben. Als ob das reichen würde. Viele haben immer noch keine richtige Vorstellung, was Diversity alles bedeuten kann. Und es schwingt etwas mit. Ich habe mich gefragt, warum das so ist. Warum spüre ich ein Unbehagen, vielleicht sogar eine Angst, wenn ich mit dem Thema um die Ecke komme? Ich will das nicht! Ich finde, Diversity ist ein so fantastisches Thema, um Arbeit in Organisationen positiv zu beflügeln. Ich will, dass die Menschen morgens aufstehen und auf dem Weg zur Arbeit denken: „Geil, heute ist wieder Montag!“ Sie sollen Spaß an ihrem Job haben, sie sollen sinnerfüllt und selbstverantwortlich arbeiten. Dafür ist die Diversity-Bereitschaft, also das Zulassen und Fördern von vielfältigen Menschen in Organisationen, ein wichtiger Schlüssel.

In meiner langjährigen Beratung habe ich festgestellt, dass Diversity in Unternehmen oft „abgearbeitet“ wird. Heißt: Das Management eines Unternehmens hat beschlossen, mehr in dieses Thema zu investieren, weil es hofft, bessere Bewerber zu bekommen, und weil es heutzutage auch zum guten Ton gehört. Sich mit Diversity zu beschäftigen, heißt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Also wird meist intern eine Gruppe zusammengestellt, Bedarf analysiert, Maßnahmen ausgearbeitet und anschließend umgesetzt. Das wird dann Diversity-Management genannt. Die Verantwortlichen haben ihres getan und glauben, damit die Belegschaft beglückt zu haben. Oft sind viele – auch gute – Maßnahmen nie richtig umgesetzt worden und verliefen im Sand. Warum? Weil es immer Wichtigeres am Tag gibt! Na klar, es kommt immer einmal etwas dazwischen. Es müssen ganz schnell Brände gelöscht

werden. Das braucht aber nur kurzfristige Aufmerksamkeit. Ich war viel in Kanzleien tätig. Da wurde ich oft getröstet damit, dass die Mandatsarbeit vorgeht. Der Mandant ist wichtiger als alles andere. Das darf aber nicht heißen, Diversity immer hintanzustellen. Eine solche „Abarbeitung“ heißt für mich, die Organisation hat sich nicht richtig mit Diversity auseinandergesetzt. Das Thema kommt nicht von den Mitarbeitenden oder Führungskräften selbst. Es wurde bestimmt, von wem auch immer, etwas in diesem Thema zu tun. Aber eine richtige Reflexion „Was bedeutet Diversity für uns und unser Unternehmen?“ hat nicht wirklich stattgefunden. Denn diese fängt bei jedem Einzelnen an. Nur dann kann Diversity funktionieren. Oft drückt der Schuh noch nicht genug. Organisationen glauben immer noch, genügend talentierte Bewerber und Bewerberinnen zu bekommen, und der Geschäftserfolg aus dem letzten Jahr zeigt, dass der Handlungsbedarf noch nicht so groß ist. Warum etwas verändern? Läuft doch noch alles. Aber ich glaube: So nicht mehr lange!

Wahrscheinlich hast auch du dies längst erkannt. Als Diversity-Manager, Personal-Verantwortlicher, als Führungskraft oder sonst Diversity-interessierte Person weißt du, wie schwierig es sein kann, das Thema Diversity im Unternehmen voranzubringen. Du weißt um die Mühe und Nerven, die es kostet, tagtäglich dafür zu begeistern, obwohl viele das Thema schon nicht mehr hören können. Du kommst mit deinen – wahrscheinlich fantastischen – Ideen nicht weiter, weil das Management nicht überzeugt ist. Du scheiterst an Mitarbeitenden, die nicht richtig mitziehen. Und du verzweifelst vielleicht auch an der Komplexität von Diversity. Dieses Thema ist

so weit, umfasst so viele Bereiche, ist enorm facettenreich, wie soll man das alles handeln? Wie soll man ein Thema angehen und im Unternehmen voranbringen, wenn man selbst dazu nur Popcorn im Kopf hat?

### **EIGENE SCHWIERIGKEITEN MIT DER KOMPLEXITÄT**

Mir ging es genauso. Ich kam mir vor, als hätte ich eine Popcorn-Maschine im Kopf, die zu Diversity sprudelte und sprudelte und sprudelte und letztlich alles völlig durcheinander auf einen Haufen warf.



Als Diversity-Coach werde ich von Kunden zu den verschiedensten Bereichen von Diversity befragt. Aus dem Stehgreif muss ich reagieren und mir eine passende Antwort aus dem Popcorn-Chaos im Kopf holen. Ich habe in meiner Beratung viel gesehen und erlebt, meist habe ich für die entsprechende Frage oder Situation die passende Antwort. Aber passt die wirklich? Ist nicht jedes Unternehmen anders, weil in jedem Unternehmen verschiedene Menschen arbeiten? Selbst in der Anwaltsszene, wo an sich eine sehr homogene Mitarbeiterschaft agiert (alle sind juristisch ausgebildet, haben dieselbe Denke, sind eher konservativ, haben tradiertes Denken etc.), habe ich erfahren, dass eine Maßnahme, die wunderbar in einer Kanzlei funktioniert hat, nicht die Lösung in einer anderen Kanzlei sein konnte. Also, was mache ich mit diesem ganzen ungeordneten Diversity-Popcorn? Es gibt so viele Ideen zu Workshops und Trainings, zu bestimmten Verhaltensweisen der Mitarbeiterschaft, zu Veränderungen von Prozessen, zu verschiedensten Maßnahmen usw., die im Kopf nur so sprudeln oder ungeordnet im Haufen liegen. Wie erkläre ich dieses vermeintliche Chaos Managern, Personal-Verantwortlichen, Führungskräften, die alle genug Aufgaben auf dem Schreibtisch haben und sowieso Veränderungen nicht unbedingt mögen? Wie begeistere ich für ein sehr komplexes Thema und finde für meine Kundschaft die passende Lösung, wenn ich auf einen großen Haufen Popcorn im Kopf blicke?

Mit diesem Buch habe ich versucht, die Maschine zu stoppen und angefangen, den Haufen aufzuräumen und in Tüten zu sortieren. Ich habe Ordnung geschafft und möchte klarmachen: Was gehört

wirklich zu Diversity? Was ist wichtig für Unternehmen bei diesem Thema? Worauf muss ich achten und was darf ich auch erst einmal getrost zur Seite legen? Wie gehe ich ein so komplexes Thema an und wie verliere ich dabei nicht den Spaß an der Sache? Das soll Aufgabe dieses Buches sein. Ich wünsche mir, dass du dieses Buch nach dem Lesen zur Seite legst und dir sagst: „Jetzt habe ich (wieder) richtig Lust auf Diversity und ich weiß, wie ich beginnen muss.“ Und diejenigen, die das Thema Diversity bisher noch gemieden haben, denken: „Jetzt gehe ich dieses Thema endlich an, so schwer ist es ja gar nicht!“

## **EINSTIEG ODER NEUE SICHTWEISE?**

Mein Buch soll einerseits einen Einstieg in das Thema Diversity bieten oder auf der anderen Seite einen ganz neuen Blick auf das Thema werfen. Dass Diversity einen immensen Einfluss auf den Geschäftserfolg hat, davon gehe ich aus. Du wirst in diesem Buch keine Besprechung oder Analyse der zahlreichen Studien zu Diversity finden. Diese wissenschaftlichen Bücher gibt es schon zuhauf. Mein Buch ist diesen allen „vorgeschaltet“ und holt dich als Leser oder Leserin da ab, wo du vor dem großen Berg voll Popcorn stehst und nicht weißt, wie du das alles in die Tüten packen sollst. Du weißt um die Komplexität des Themas, aber weißt nicht wirklich damit umzugehen? Was braucht es und was braucht es vielleicht nicht? Wie gehst du das Thema an, was kannst du beachten, welche Fehler kannst du vermeiden?

Gemeinsam sortieren wir das Popcorn im Kopf und ich verspreche

dir, nach dem Lesen ist die Komplexität keine Schwierigkeit mehr für dich. Sie ist einfach und du weißt sie zu nehmen. Diversity ist ein ganz fantastisches Thema, das Unternehmen viel erfolgreicher machen kann. Diversity ist der Motivations-Booster für deine Belegschaft. Wenn Mitarbeitende sich wohlfühlen und für ihre Arbeit geschätzt werden, wirkt sich das auf den Unternehmenserfolg aus. Das ist nicht neu und dir längst bekannt. Und in vielen Studien bewiesen. Aber wie genau kann gelebte Diversity den Geschäftserfolg unterstützen und bewirken? Wie kommt man überhaupt zu gelebter Diversity? Und wie gehst du als Diversity-Verantwortlicher dieses Thema an? Das ist Inhalt dieses Buches.

Nur um es gleich klarzustellen: Ich biete dir keine „Erfolgsschritte von 1 bis 10 zu mehr Diversity“. Es gibt keinen direkten Maßnahmenkatalog, den du anschließend in deinem Job abarbeiten kannst. So etwas „pauschal“ anzubieten, wäre grob fahrlässig. Denn jede Organisation ist anders. Divers also. Mein Buch ist mehr eine Art Impuls und Tippgeber. Und ich erhebe natürlich auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Kann ich bei diesem Thema auch gar nicht. Nein, ich möchte, dass du dieses Buch einfach nur liest und dich von meiner Diversity-These inspirieren lässt. Die These auf dich wirken lässt und darüber nachdenkst. Denn im Grunde ist sie eine ganz schlichte und einfache Idee, wie wir zu mehr gelebter Diversity kommen können. Ich wünsche mir, dass alle, die mit Diversity in Unternehmen zu tun haben, dieses Buch als eine Art „Reset“ sehen und noch einmal mit einem anderen Blick auf das Thema schauen. Das Buch soll Spaß machen und nicht anstrengend zu lesen sein. Ich hoffe, es gelingt!

Zwei letzte Dinge noch:

Ich habe mich sehr um eine gendergerechte Sprache bemüht. Das verlangt das Thema und diesen Anspruch habe ich. An manchen Stellen jedoch musste ich in Hochachtung vor der deutschen Sprache auf das generische Maskulinum zurückgreifen, da ich es sonst für nicht flüssig lesbar hielt. Ist das der Fall, möchte ich explizit darauf hinweisen, dass ich hier ALLE anspreche.

Ich habe in meinem Buch das „Arbeits-Du“ eingeführt. Mir hat es das Schreiben erleichtert und du fühlst dich vielleicht mehr angesprochen. Wenn wir uns eines Tages einmal persönlich treffen sollten, können wir ja entscheiden, ob es beim „Du“ bleibt.



## **ABSCHNITT A: DIVERSITY BEGREIFEN**

Steigen wir ein: Der erste Abschnitt beschäftigt sich damit, was Diversity ist. Ich lege dir dar, wie Diversity im Allgemeinen verstanden wird und wie ich dieses Thema sehe. Ich versuche, es dir begreifbar zu machen.

1

**Was heißt Diversity  
überhaupt?**

## WAS HEISST DIVERSITY ÜBERHAUPT?

Wenn mich auf einer Netzwerk-Veranstaltung jemand fragt: „Und? Was machst du beruflich?“, und ich darauf antworte: „Ich bin Diversity-Coach für Unternehmen“, schaue ich immer noch sehr oft in fragende Gesichter. Die meisten reagieren mit „Ah, interessant“. Der Begriff Diversity ist längst noch nicht allen geläufig. Viele haben den Begriff zwar schon gehört, können damit aber nicht wirklich etwas anfangen. Die wenigsten trauen sich dann, zu fragen: „Was meinst du genau mit Diversity?“ Aber wenn sie es doch tun, sind wir genau im Thema: Ich kann von meiner Vision und Leidenschaft, Vielfalt ins Unternehmen zu bringen, erzählen und mein Gegenüber für die Idee begeistern.

### 1. WIE WIRD DER BEGRIFF „DIVERSITY“ GEBRAUCHT?

Wir kommen nicht umhin, uns kurz noch einmal mit dem Begriff „Diversity“ selbst zu beschäftigen. Ich möchte dir später in diesem Buch meine Idee von echter gelebter Diversity vorstellen. Diese – vielleicht neue – Begriffsdefinition ist völlig losgelöst von den Definitionen, mit denen wir es in der Arbeitswelt zu tun haben. Aber um diese Idee nachvollziehen zu können, brauchen wir dieses Hintergrundwissen. Wir müssen wissen, wo wir herkommen. Deswegen ist es wichtig, dass wir uns mit den gängigen Definitionen und deren Bedeutungen auseinandersetzen.

Also: Was heißt Diversity eigentlich? Was versteht man darunter? Was gehört alles dazu und was davon ist relevant für dein Unternehmen? Verstehe ich vielleicht etwas anderes unter Diversity als du und du wiederum etwas anderes als dein Kollege oder Vorgesetzter? Was ist wichtig, was nicht? Allein diese Fragen sind schon so vielfältig, dass die Popcorn-Maschine bei uns im Kopf auf Hochtouren läuft. Sie sprudelt und sprudelt und sorgt für reichlich Chaos. Und wir kommen nicht umhin, uns mit dem Begriff Diversity noch einmal auseinanderzusetzen. Also gehen wir es an: Wir schaffen ein wenig Ordnung.

## A. GÄNGIGE SECHS DIMENSIONEN

Diversität bedeutet Vielfalt oder Vielfältigkeit. Nach Wikipedia ist Diversität „ein Konzept der Soziologie und Sozialpsychologie, das im deutschsprachigen Raum analog zum im englischen Sprachraum verwendeten Begriff Diversity für die Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen benutzt wird.“ Vielfalt setzt also eine Unterscheidbarkeit und Kategorisierung in verschiedene Gruppen voraus. Beschäftigen wir uns erstmalig mit Diversity, stoßen wir in der Arbeitswelt auf folgende gängige sechs Dimensionen:

- Alter
- Geschlecht
- ethnische Herkunft und Nationalität

- Behinderung
- sexuelle Orientierung und Identität
- Religion und Weltanschauung

In der Mitte dieser Dimensionen steht der Mensch als solcher mit seiner Persönlichkeit. Warum erfolgt diese Einteilung?

Meines Erachtens ist dies der Versuch, Menschen erst einmal zu kategorisieren, um Benachteiligungen und Diskriminierungen im Arbeitsleben aufzudecken und im zweiten Schritt dann zu vermeiden. Diese Einteilung in die sechs Dimensionen hilft in erster Linie, darauf aufmerksam zu machen, dass es diese Benachteiligungen bestimmter Menschengruppen überhaupt gibt. So sehen die Unternehmen, wo genau denn ihre Defizite liegen, und sie können versuchen, sie zu beheben. Sie können in der eigenen Belegschaft schauen, wo bestimmte Mitarbeitende aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer dieser Dimensionen gehindert werden, ihr volles Potential auszuschöpfen. So kann es sein, dass ich zu einer der Gruppen gehöre und nur allein aufgrund der Zugehörigkeit diskriminiert werde, sehr oft auch einfach nur unbewusst oder aus Nichtwissen der Kollegen und Kolleginnen. Habe ich eine körperliche Behinderung, werde ich im Unternehmen vielleicht anders behandelt, obwohl die Behinderung für meine zu tätige Arbeit überhaupt keine Rolle spielt. Muss nicht vorkommen, kann aber.



## Was ist das Problem an dieser Kategorisierung?

Es fällt auf den ersten Blick auf, dass man ja nicht nur in eine dieser Gruppen fällt. Ich als Frau habe eine bestimmte sexuelle Orientierung, ich komme aus einem bestimmten Land, bin religiös oder nicht, habe ein bestimmtes Alter usw. Schon wird es verwirrend. Damit entstehen Verästelungen, die es schwieriger für dich als Diversity-Verantwortlichen machen, das Thema umfassend zu bearbeiten. Das heißt aber nicht, dass ich in allen diesen Gruppen benachteiligt werde. Bei Diversity geht es darum, genau zu schauen, wo Menschen aufgrund einer Kategorisierung in eine bestimmte Gruppe nicht die gleichen Chancen haben wie andere. Ob es hier zu Benachteiligungen aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit kommt, die den jeweiligen Menschen darin hindert, sein volles Potential zu entfalten. Das führt dann zu weniger Leistungseinsatz für das Unternehmen. Eine Person, die sich nicht wohlfühlt in der Firma, weil sie aufgrund eines äußeren Merkmals diskriminiert wird, wird gehindert und ist nicht voll einsatzbereit. Damit wir sehen, wo denn überhaupt Benachteiligungen entstehen, wurde diese Einteilung geschaffen. Denn der Mensch als solcher ist absolut divers. Jeder ist anders und hat viele Facetten, das ist alles nicht neu. Die Einteilung in die verschiedenen Dimensionen Geschlecht, Alter, Religion etc. ist der erste Schritt, Diversität begreifbarer zu machen, und hilft dabei, genauer hinzuschauen. Aber das reicht nicht.

So kommt es, dass Unternehmen manchmal mit absolut guter Absicht Maßnahmen zu Diversity ergreifen, die nicht auf jedes Individuum der Kategorie passen. Hinterher wundert sich das

Management, warum diese nicht zum Erfolg geführt haben und die jeweiligen Mitarbeitenden sogar noch unzufriedener sind. Solche Maßnahmen sollten unbedingt gemeinsam entwickelt werden. Eine „Verordnung von ganz oben“ ist hier der völlig falsche Weg. Das hat etwas mit der „Wir-/Sie-Sicht“ zu tun. Darauf kommen wir später noch zu sprechen.

## B. ES BRAUCHT MEHR

Ist eine Einteilung in diese sechs Dimensionen genug, um Diversität zu begreifen? Natürlich nicht. Alle, die sich diesem Thema widmen, und du als Leser bist so jemand, wissen: So einfach ist es nicht! Bei den sechs beschriebenen Dimensionen handelt es sich um die sogenannten „inneren Dimensionen“. Dazu kommen die „äußeren Dimensionen“. Darunter verstehen wir Kategorien wie

- Einkommen
- Gewohnheiten
- Hobbys
- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Auftreten

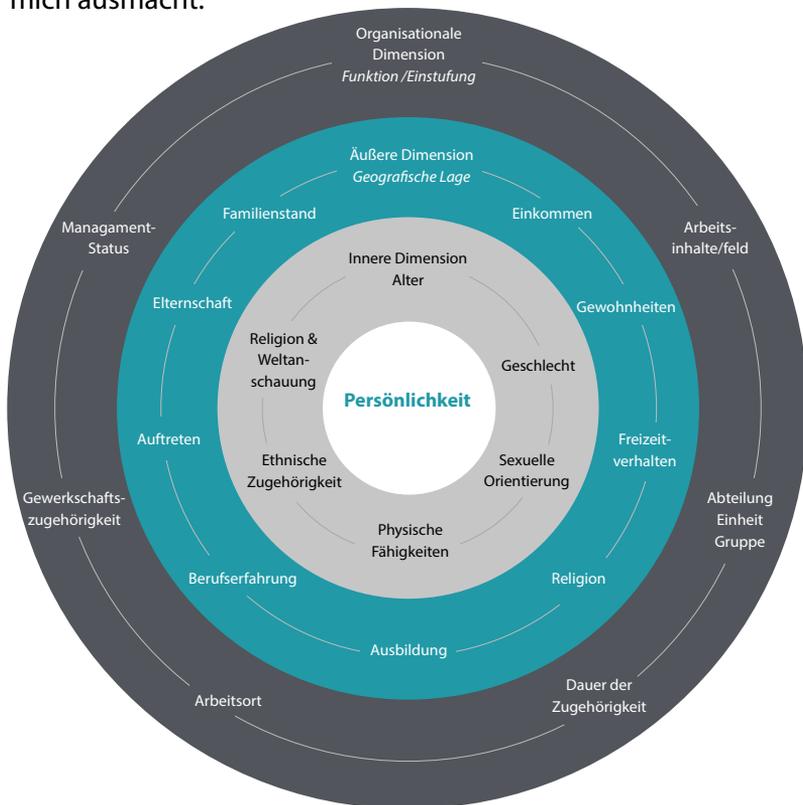
- Elternschaft
- Familienstand

Auch diese Dimensionen vereinen wir alle in unserer Persönlichkeit und sie machen uns einzigartig. Gleichzeitig schaffen wir mit unserer Einzigartigkeit in einer Gruppe eine Diversität. Durch alle diese unterschiedlichen Faktoren, die wir als Persönlichkeit einfach so mitbringen, bringen wir Diversität ins Geschäftsleben ein.

Und wer glaubt, das sei es jetzt mit den Dimensionen, irrt: Neben der inneren und der äußeren Dimension existiert noch die „organisationale Dimension“, die durch

- Funktion
- Arbeitsinhalte und Arbeitsfelder
- Abteilung/Gruppe
- Dauer der Zugehörigkeit
- Arbeitsort
- Gewerkschaftszugehörigkeit
- Managementstatus

bestimmt wird. Ich als Mitarbeitende in einer Organisation bringe nicht nur die innere Dimension per se schon in mein Arbeitsumfeld mit, nein, ich bin schon divers ob meiner äußeren Dimension. Denn entsprechend meiner Ausbildung, meiner Eltern, meines Familienstandes usw. handle ich anders als andere. Hinzu kommt noch die organisationale Dimension, also mein Arbeitsumfeld, das mich als Persönlichkeit beeinflusst und mich zusätzlich diverser sein lässt. Folgendes Schaubild zeigt es noch einmal schön, was mich ausmacht:



*Modell der „4 Layers of Diversity“: L. Gardenswartz und A. Rowe: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management, 2002*

Jetzt wird es schon kompliziert und zeigt, wie vielfältig Diversity ist. Du als Diversity-Experte kennst diese Einteilung sicher und diese vielen Facetten sind es, die Diversity so schwer begreifbar und so schwierig im Unternehmen umsetzbar machen. Diversity ist komplex. Das Wort Komplexität löst bei mir immer Popcorn im Kopf aus. Aber keine Angst, das lösen wir später sehr schön auf.

## 2. GEHT ES AUCH ANDERS?

In meiner täglichen Arbeit werde ich häufig gefragt, was Diversity für mich bedeutet, wie ich Diversity verstehe. Wenn mir das Schaubild des Rades in den Kopf kommt, muss ich aufpassen, dass es nicht zu kompliziert für mein Gegenüber wird. Ich finde das Schaubild fantastisch und sehr hilfreich. Es eignet sich für alle, die sich mit Diversität eingehend beschäftigen wollen. Leider ist es nicht ganz leicht zu verstehen. Mein Anspruch ist es aber, dass wir Diversity viel gesellschaftsgängiger und damit einfacher machen. Den Menschen Vielfalt so erklären, dass sie es verstehen, und viel wichtiger: Sie sollen den Gedanken in ihr Unternehmen tragen. Wenn Menschen in einem wohlwollenden und energiereichen Umfeld ihr Potenzial voll ausschöpfen können, und zwar unabhängig davon, welcher Dimension sie gerade angehören, sind sie in der Gruppe zu ganz Großem fähig.

Daher gefällt mir persönlich sehr gut die eingängigere Einteilung von R. Roosevelt Thomas (aus „Management of Diversity“, Gabler

Verlag). Er unterscheidet zwischen personenimmanenter und verhaltensimmanenter Diversity.

## A. PERSONENIMMANENTE DIVERSITY

Bei der personenimmanenten Diversity handelt es sich genau um die Einteilung in die oben aufgeführten sechs Dimensionen. Kriterien wie Alter, Geschlecht, Religion etc., die in unserer Person selbst liegen und die wir qua Existenz mitbringen.

## B. VERHALTENSIMMANENTE DIVERSITY

Verhaltensimmanente Diversity zielt auf die Vielfalt bezüglich verschiedener Verhaltensweisen, Vorstellungen, Meinungen, Arbeitsweisen, Herangehensweisen an Probleme usw. Für mich vereint die verhaltensimmanente Diversity die äußere und organisationale Dimension aus dem Schaubild oben. Durch eine bestimmte Ausbildung, die ich erfahren habe, und bestimmte Gewohnheiten, die ich pflege, verhalte ich mich in einer bestimmten Situation so oder so. Oder mein Einkommen und mein Arbeitsfeld lassen mich in gewissen Situationen auf eine bestimmte Art und Weise entscheiden. Oder aufgrund meines Familienstandes habe ich eine ganz persönliche Meinung zu einer bestimmten Aufgabe. Oder, oder, oder ... Alle diese Dimensionen bestimmen mein Verhalten und zusätzlich bin ich in dieser einen Situation Frau, heterosexuell, mittleren Alters, mit einer gewissen Weltanschauung/religiös, aus Deutschland kommend und körperlich unversehrt (= personenimmanent). Als Persönlichkeit bringe ich also zwei



Dimensionen von Vielfalt mit: Diversität liegt in meiner Person und in meinem Verhalten.

Gehen wir noch einen Schritt tiefer in die verhaltensimmanente Diversity:

Sie erweitert die Vielfalt, die in den Personen an sich liegt. Das heißt, oft findet im Arbeitsleben schon Diversity statt. So kann es in einer homogenen personenimmanenten Gruppe (zum Beispiel nur weiße Männer in einer bestimmten Berufsgruppe) dennoch Diversity geben. Denn diese Männer gehen vielleicht alle unterschiedlich an das zu lösende Problem heran oder sie haben zu einem bestimmten Thema ganz verschiedene Meinungen. Und das, obwohl sie zum Beispiel alle weiß, männlich und westlich geprägt sind. Voraussetzung ist natürlich, dass die verschiedenen Herangehensweisen oder Meinungen auch vom Unternehmen zugelassen werden. Denn zunächst ist es für ein Unternehmen ja entspannt und leicht, wenn es mit einer homogenen Belegschaft agiert. Alle ticken gleich, es gibt keine Spannungen, Probleme werden schnell auf die gleiche Art und Weise gelöst. Aber selbst wenn die unterschiedlichen Herangehensweisen einer homogenen Gruppe zunächst auch divers erscheinen, wird das zukünftig nicht mehr reichen. Homogenität führt vielleicht zunächst zu einem schnelleren Ergebnis. Nur werden diese Lösungen nicht lange standhalten, weil sich die Arbeitswelt mitten in einem Veränderungsprozess befindet. Wir müssen zukünftig nicht nur auf die personenimmanente, sondern auch auf die verhaltensimmanente Diversity einen schärferen Blick werfen.

### 3. WIE ORGANISATIONEN MOMENTAN „DIVERSITY“ VERSTEHEN

Viele Unternehmen beschäftigen sich momentan meist nur mit der personenimmanenten Diversity, also das Einteilen von Menschen in die oben genannten sechs Dimensionen. So versuchen sie, der Komplexität von Diversity zu begegnen. Das ist erst einmal in Ordnung, denn solange sie sich überhaupt mit Diversity beschäftigen, ist ein Anfang gemacht. In einem Unternehmen, das sich mit Diversity auseinandersetzt, finden immer auch kleine Veränderungen statt. Das Unternehmen geht mit der Zeit, es stellt sich auf die veränderte Welt da draußen ein und ganz wichtig:

Es behält seine wichtigste Ressource im Blick, seine Mitarbeitenden. Also bin ich froh, wenn in einem Unternehmensprofil irgendwo das Wort Diversity auftaucht und sie nach einer diversen Belegschaft suchen. Aber natürlich reicht das nicht, um auch in Zukunft ein erfolgreiches Unternehmen zu sein. Und es reicht eben auch nicht, sich nur die einzelnen Personen-Kategorien anzuschauen. Das ist viel zu kurz gedacht. Gerade wenn sie mehr und mehr nach „unterschiedlichen“ Menschen für ihre Organisation suchen, unterschätzen sie die Verhaltensunterschiedlichkeit, die automatisch mit dazukommt. Es ist enorm wichtig, dass die verhaltensimmanente Diversity mitbedacht wird. Nur diverse Menschen qua ihrer Person ins Unternehmen zu holen, reicht nicht aus. Der Fokus muss nun auf der verhaltensimmanenten Diversity der Belegschaft liegen. Zwar birgt sie Risiken, aber auch enorme Chancen:

Es gilt also herauszufinden, ob und wie die Mitarbeitenden in Unternehmen unterschiedlich arbeiten, unterschiedlich denken, unterschiedlich an Probleme herangehen oder unterschiedlich im Umgang mit sich und dem Umfeld sind. So kann schon nur eine Abteilung kreativer und damit an sich erfolgreicher werden, indem allein deren Verhaltensweisen etwas genauer untersucht und das Potenzial gesehen wird. Wichtig hierbei ist, sich zu fragen, was für eine generelle Atmosphäre in dem Unternehmen herrscht. Ist Unterschiedlichkeit im Denken und Handeln überhaupt erwünscht oder herrscht eher Assimilierung? In einem Unternehmen, das darauf bedacht ist, möglichst wenig zu hinterfragen und nach dem Modus arbeitet, „Das haben wir immer schon so gemacht und sind sehr gut damit gefahren“ (Assimilierung), wird verhaltensimmanente Diversity außer Acht gelassen und damit eine wichtige Ressource nicht genutzt. Genau das passiert aber gerade in vielen Unternehmen. Deswegen sind viele der ergriffenen Diversity-Maßnahmen auch nicht erfolgreich. Sind dagegen aber Unterschiede in der Denk- und Arbeitsweise akzeptiert oder gar erwünscht, können schon an sich sehr homogene Gruppen enorm divers sein, weil sie zum Beispiel unterschiedliche Herangehensweisen an Probleme zulassen und so zu einer besseren Lösung finden. So kommen wir gelebter Diversity schon einen Schritt näher.



Meines Erachtens tun Organisationen gut daran, zukünftig nicht nur darauf zu achten, dass die Belegschaft an sich möglichst divers wird, sondern dass sie Arbeitsbedingungen schaffen, bei denen auch diverse Verhaltensweisen berücksichtigt werden. Das ist leichter gesagt als getan. Denn die Kombination von beidem macht die Sache komplex. Wie sollst du als Diversity-Verantwortlicher beide Dimensionen (Person und Verhalten) von allen Mitarbeitenden berücksichtigen, um echte gelebte Diversity in dein Unternehmen zu integrieren? Es ist unglaublich schwierig, Maßnahmen zu entwickeln, die alle diese Facetten abdecken. Ein Blick auf das Rad reicht doch, um vor einer gefühlt unlösbaren Aufgabe zu stehen. Damit wird Diversity wieder so komplex und für uns zu einem so schwer greifbaren und handhabbaren Thema.

Übrigens sage ich nicht mehr: „Ich berate Unternehmen in Fragen zu Diversity.“ Sondern je nach Lust und Laune und mit Blick auf den Rahmen der Veranstaltung: „Ich bin eine Arbeitsplatzverbesserin.“ Oder: „Ich ver helfe Unternehmen zu mehr Geschäftserfolg.“ „Ich kümmere mich um die verschiedenen Talente in Unternehmen.“ „Ich unterstütze Organisationen dabei, die vielfältige Belegschaft zu sehen.“ usw. Erst im Zweiten sage ich: „Und das mithilfe von Diversity!“