

Diversity Management

Die Vielfalt unserer Gesellschaft als Chance zur strategischen Weiterentwicklung der Kommunalverwaltung nutzen



Oliver Christopher Will
will@strategiemanufaktur.de

Unsere Gesellschaft ist durch Vielfalt geprägt – etwa im Hinblick auf die wachsende Zahl von Minderheiten oder den hohen Anteil von Ausländern unterschiedlichster Nationalitäten. Allerdings werden die besonderen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund in Bezug auf den Umgang mit der öffentlichen Verwaltung häufig nicht erkannt. Daher muss sich die Verwaltung weiterentwickeln, um auch Bürgern nicht deutscher Herkunft ungehinderten Zugang zu ihren Dienstleistungen zu ermöglichen. Dazu gehört, Menschen anderer Ethnien und anderer (kultureller) Prägung als Mitarbeiter hereinzuholen. Diese Vielfalt bietet auch die große Chance, aus den unterschiedlichen Anschauungen und Lebenserfahrungen Innovationskraft für die Verwaltung zu schöpfen. Hier kommt das sogenannte Diversity Management ins Spiel. Es stellt einen Ansatz dar, Vielfalt für die eigene Organisation zu nutzen, um angemessen auf gesamtgesellschaftliche Trends reagieren und die Verwaltung offener und leistungsfähiger zu machen. Dieser Beitrag liefert ein Gesamtkonzept für die Organisationsentwicklung unter einer strategischen Perspektive und einen Instrumentenkoffer zur Einführung einer diversity-offenen Verwaltungskultur.

Gliederung	Seite
1. Diversity Management – Hintergründe und Nutzen	2
1.1 Diversity Management – Hintergründe und Nutzen	4
1.2 Diversity Management - Herausforderungen für die Verwaltung	6
2. Diversity Management – Beispiele	8
2.1 Modernisierung und Zukunftsfähigkeit – DM in der britischen Verwaltung	8
2.2 Anforderungen des Alltags besser bewältigen – DM in der Kommunalverwaltung	11
3. Diversity Management – ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung	13
3.1 Diversity: ja oder nein? – die Grundsatzentscheidung	14
3.2 Diversity – der Fitness-Check	14
3.3 Diversity – die Personalstrategie	19
3.4 Diversity – die Personalentwicklungsstrategie	20
3.5 Diversity – Maßnahmen zur Organisationsstruktur	21
3.6 Diversity-ScoreCard – ein Controlling-Ansatz zur Steuerung	23
3.7 Diversity – die Kommunikationsstrategie	26
4. Zukunftsfähigkeit – Diversity als die andere Intelligenz der Verwaltung	27

1. Diversity Management – Umgang mit der Vielfalt



Definition

Diversity Management bedeutet soviel wie „Umgang“ mit Vielfalt. Gemeint ist traditionell vor allem der Umgang mit der Verschiedenartigkeit von Belegschaften in Unternehmen und Organisationen. Im wirtschaftlichen Zusammenhang sollen hierdurch Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Aber auch den Anforderungen an die Gleichbehandlung der Mitarbeiter¹ will man gerecht werden, insbesondere mit Blick auf deren Geschlecht, ethnische Herkunft, religiöse Anschauung, Behinderungen, sexuelle Ausprägung und Alter.

Diversity- Management

Unsere Gesellschaft unterliegt in den letzten Jahrzehnten einem starken demographischen und strukturellen Wandel. Hinzu kommt ein Wandel der kulturellen und gesellschaftlichen Normen und Werte – oder anders ausgedrückt: der Abweichler wird zur Norm (H. M. Enzensberger). Die starren Wahrnehmungsmuster und Maßstäbe der Vergangenheit brechen zunehmend auf und bilden den Hintergrund neuer Vorgaben wie z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder Gender Mainstreaming.

Kommt das Thema Diversity Management bisher im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung vor, so vor allem dann, wenn es um den Umgang mit Ausländern

oder Deutschen mit Migrationshintergrund geht. Es handelt sich dabei um eine Herausforderung, vor der vor allem Kommunalverwaltungen stehen. Ausgangspunkt sind häufig kulturelle und sprachliche Barrieren.

Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen, wie groß die ethnische Vielfalt in der Bundesrepublik inzwischen ist. Nach diesen Angaben lebten im Jahr 2005 ca. 7,3 Millionen Ausländer in Deutschland. Betrachtet man den Anteil der Bevölkerung mit sogenanntem Migrationshintergrund, so sind dies 15,3 Millionen Personen. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass, unter anderem im neuen Grundsatzprogramm der CDU, Deutschland inzwischen als Einwanderungsland bezeichnet wird. Diese Entwicklung teilt die Bundesrepublik mit fast allen europäischen Staaten.

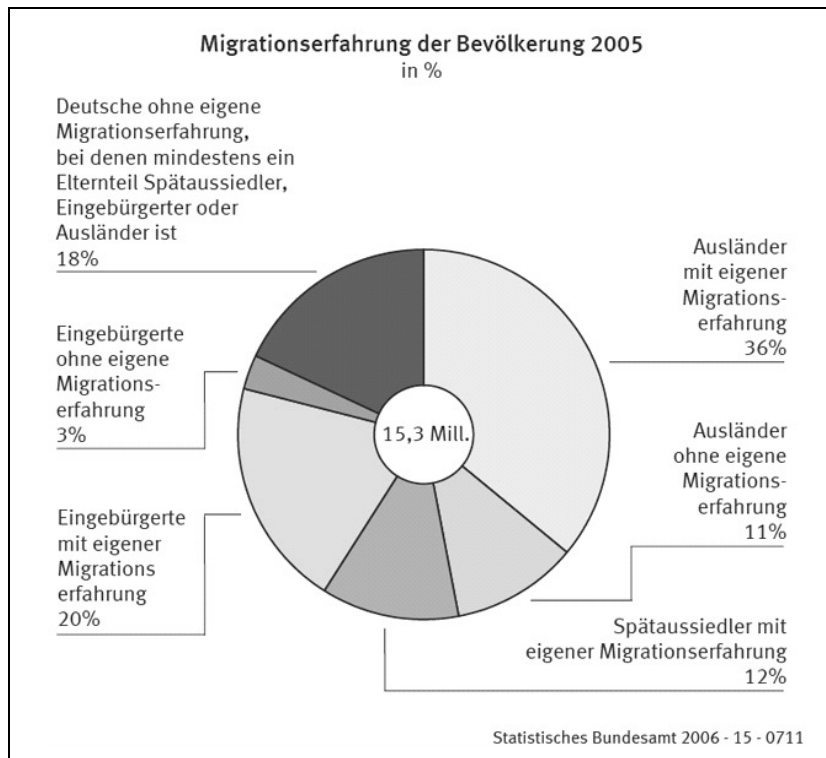


Abb. L 3-1 Migrationserfahrung der Bevölkerung

Erstmals auf der Ebene der Bundesverwaltung hat im Zusammenhang mit dem Thema demographischer Wandel und „demographie-robuste“ Personalentwicklung die Bundesagentur für Arbeit das Stichwort „Diversity“ aufgegriffen (siehe Abschnitt 2.2 ab Seite 12).

Diversity-relevant sind auch Fragen des Familienstands und der zunehmenden Unterschiedlichkeit von „familiären“ Lebensentwürfen. So hat die Zunahme Alleinerziehender (mehr als 30 % Ehescheidungen) auch Auswirkungen auf die Gestaltung von Organisations- und Arbeitsprozessen.

Diese wenigen Zahlen belegen, dass die häufig immer noch angenommene Homogenität der Bevölkerung eine Fiktion ist – und übrigens immer war. Dies gilt selbst für die Hochzeiten der Nationalstaatsbildung in Deutschland im 19. Jahrhundert. Damals kam es zu großen Binnenwanderungen aus Osteuropa z. B. in das Ruhrgebiet. Anekdotisch ist die Konsequenz hieraus: Als in den 1930er Jahren Schalke 04 Deutscher Fußballmeister wurde, bestand die Mannschaft fast ausschließlich aus Spielern mit polnischen Namen.

**Eine homogene
Bevölkerung
ist eine Fiktion**

1.1 Diversity Management – Hintergründe und Nutzen

Seinen Ursprung hat Diversity Management in den USA und Großbritannien, wo es bewusst als Antidiskriminierungsinstrument und zur Integration der Vielfalt eingesetzt wird. Das Konzept trägt somit der dortigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung Rechnung.

Wettbewerbsvorteil durch Diversity Management

Auch in Deutschland wächst die Zahl der Minderheiten, steigen die Mobilität und die globale Vernetzung. Dies hat Folgen: Unternehmen versuchen, mit Diversity Management aus dieser Vielfalt einen Wettbewerbsvorteil zu ziehen, d. h. die Innovationskraft durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Professionen und kultureller Prägung zu erhöhen. Ebenso versucht man, die Arbeitszufriedenheit durch die gegenseitige Anerkennung der vorhandenen Vielfalt zu steigern. Es sollen sogenannte Win-win-Situationen geschaffen werden.

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen für Diversity Management. Allen gemeinsam ist der Versuch in der Vergangenheit, als Diskriminierungsmerkmale gebrauchte persönliche Attribute (z. B. Geschlecht, Hautfarbe, Religion, sexuelle Orientierung) nun für die Gesellschaft und die Organisationen positiv zu wenden und aktiv zu nutzen. Hierdurch sollen Konfliktpotenziale vermindert und neue gemeinsame Perspektiven eröffnet werden. Eine weitere Perspektive liefert das nachfolgend beschriebene Diversity-Rad.²

Diversity Management – Dimensionen des Diversity-Rads

Eine anschauliche Darstellung bietet das Diversity-Rad (nach Gardenschwartz/Rowe). Es enthält vier Dimensionen: Persönlichkeitsdimension, innere Dimensionen, äußere Dimensionen und organisationale Dimension. Die Persönlichkeitsdimension ist als Grunddisposition des Individuums zentral und prägt den „persönlichen Stil“ sowie ihr Verhalten gegenüber der Umwelt (z. B. Offenheit und Toleranz). Da es sich hier jedoch um von außen nur schwer fassbare Merkmale handelt, konzentriert sich das Diversity Management auf „äußerliche Dimensionen“. Die dort enthaltenen Kategorien sind ebenfalls kurz aufgelistet.



Internet-Tipp

Managing Diversity

Eine Vielzahl interessanter Beiträge sind in dem Themenheft: Managing Diversity, Hernsteiner Nr. 2/2004, 17. Jg. im Internet abrufbar unter: www.hernstein.at/Media/2-2004.pdf

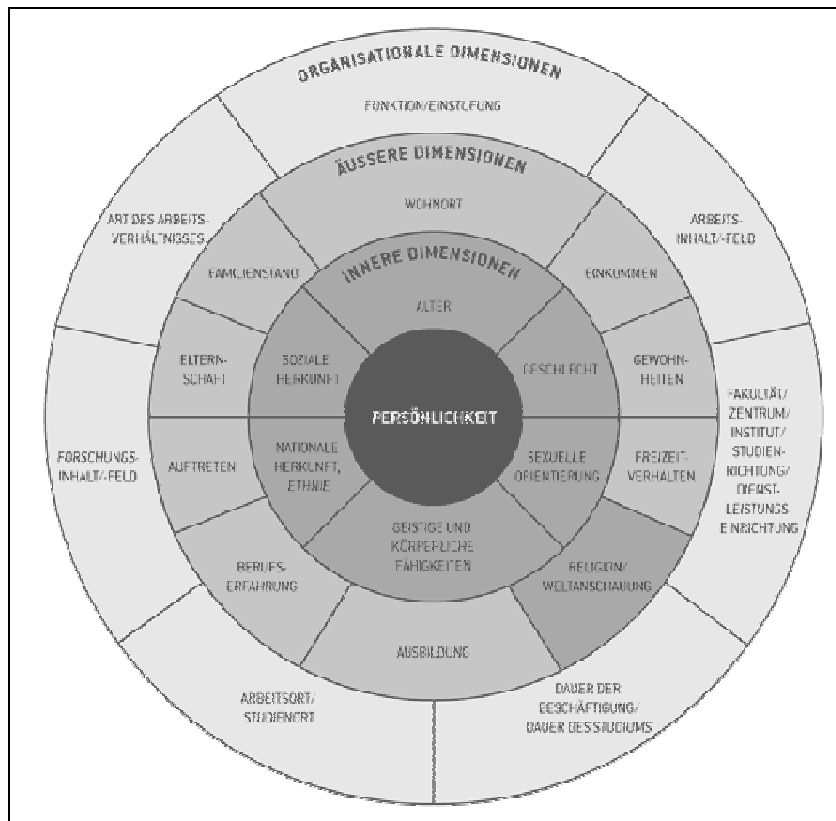


Abb. L 3-2 Diversity-Rad mit seinen vier Dimensionen

Innere Dimensionen	Äußere Dimensionen	Organisationale Dimensionen
• Geschlecht • Alter • Geistige oder körperliche Behinderungen • Sexuelle Orientierung (hetero-, homo- oder transsexuell) • Ethnische Prägung • Rasse	• Religion (Schnittmenge zur Inneren Dimension) • Familienstand • Elternschaft • Erziehung • Einkommen • Berufserfahrung • Freizeitverhalten • Arbeitsstil • Stellung in der Organisation • Muttersprache • Kommunikationsstil • Wohnort	• Funktion/Einstufung • Arbeitsfeld/-inhalt • Organisationseinheit • Dauer der Organisationszugehörigkeit • Standort • Arbeitsgebiet • Charakter des Arbeitsverhältnisses (z. B. Beamter oder Angestellter)

Tab. L 3-1 Von außen wahrnehmbare Dimensionen des Diversity Managements



Internet-Tipp

Diversity-Projekt der Uni Wien

Das Diversity-Projekt der Universität Wien ist ein gutes Beispiel für eine Organisationsentwicklung mit dem Fokus Diversity. Der Internetauftritt zeigt anschaulich, wie eine Diversity-Kommunikationsstrategie, die eine Reihe von Anregungen Er enthält eine Reihe von Abbildungen. Die Website ist abrufbar unter:

www.univie.ac.at/diversity/php/

Eine außerordentlich interessante und gut gemachte Übersicht über die österreichischen Verhältnisse findet sich unter:

www.diversityworks.at/diversity_kompodium.pdf

Die Abbildung bezieht sich auf das Diversity-Projekt der Universität Wien. Dort werden die Dimensionen nach Gardenschwartz und Rowe auf die eigene Organisation angewendet. Der Unterschied zu bisherigen Ansätzen ist, dass Diversity Management eine ganzheitliche und integrationsorientierte Perspektive mit Blick auf alle Elemente des Diversity-Rads nutzt. Denn bisher stand eine die einzelnen Gruppen gegeneinander abgrenzende Vorgehensweise im Vordergrund. Man setzte sich „nur“ für die Belange der jeweils eigenen Interessengruppe ein. Beim Diversity Management werden Einzel- und Gesamtinteresse verknüpft. Der Ansatz geht also über die klassische Frauenförderung, Behindertenförderung oder auch Gender Mainstreaming hinaus, was nicht verhindert, dass er häufig hiermit in Zusammenhang gebracht wird.

1.2 Diversity Management - Herausforderungen für die Verwaltung

Diversity Management in der Kommunalverwaltung

In der öffentlichen Verwaltung, insbesondere auf der kommunalen Ebene, ist Diversity schon seit einigen Jahren ein Thema, insbesondere in Kommunen mit einem hohen Ausländeranteil. Hier ist häufig die Ausgangsfrage: Wie können die interkulturellen Kenntnisse der Mitarbeiter erhöht, Konflikte vermieden und die Integration von Ausländern gefördert werden (siehe Abschnitt 2.2 ab Seite 9)?

Diversity Management in Ministerialverwaltung

Diversity Management als Thema für die Ministerialverwaltung wurde bisher praktisch noch nicht erkannt.³ Und dies, obwohl die Frage einer optimierten Steuerungskompetenz und Problemlösungsfähigkeit bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine immer fragmentierte Gesellschaft in erster Linie auf der Ebene der Ministerialverwaltung des Bundes und der Länder liegt.

WASP-Charakter der Verwaltung

Denn während die Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten immer vielfältiger und bunter geworden ist, herrscht gerade in der anglo-amerikanischen öffentlichen Verwaltung noch weitgehend eine Art WASP-Charakter vor – **W**hite, **A**nglo**S**axon, **P**rotestant. Auf die deutsche Verwaltung übertragen heißt dies, dass deren Führungskräfte folgenden Charakter aufweisen:

- weiß
- männlich

- christlich
- ca. 50 Jahre alt
- weitgehendes Juristenprivileg in Leitungsfunktionen

Eine solche monokulturelle Zusammensetzung prägt bewusst oder unbewusst die Wahrnehmung der Welt und die Problemlösungsfähigkeit. Ein Bild mag die Situation veranschaulichen: während die Gesellschaft immer mehr zu einem bunten Mosaik wird, ist die Verwaltung bisher weitgehend monochrom geblieben.

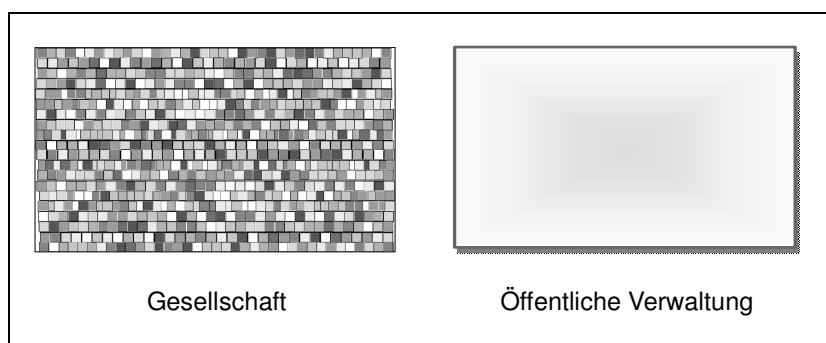


Abb. L 3-3 Auffächerung der Gesellschaft vs. Beharrungsvermögen der öffentlichen Verwaltung

Vor der Frage, wie dieses Problem anzugehen ist, stehen alle europäischen Verwaltungen – das Beispiel der britischen Verwaltung wird unten kurz geschildert. Die Chance eines Diversity Managements als Instrument der Organisationsentwicklung liegt darin, die bisher hoch effizienten und effektiven Strukturen der öffentlichen Verwaltung den neuen Gegebenheiten anzupassen. Die Verwaltung erhöht hierdurch ihre Zukunftsfähigkeit, weil eine diversity-offene Verwaltungskultur zentrale Kompetenzen und Perspektiven fördert, die eine Verwaltung künftig benötigt. Diese sind:

- größere Problemlösungskompetenz durch bewusst gesteuerte größere Vielfalt der Mitarbeiter
- Offenheit gegenüber Fremdem
- ganzheitlich-integratives statt abgrenzendes Arbeiten (starres Kompetenzdenken ohne Berücksichtigung des Vorher und Nachher)
- Steigerung der Kooperationsfähigkeit durch permanentem Umgang mit Vielfalt
- perspektivenreicheres Arbeiten

Eine Chance für die notwendige Anpassung der Strukturen

DM macht die Verwaltung offener, effizienter und effektiver

Diese Anforderungen an den öffentlichen Dienst sind nicht neu, aber mit dem Ansatz des Diversity Managements steht der Verwaltung ein Instrument zur Umsetzung und Erreichung dieser Ziele zur Verfügung. Es macht diese immer wieder erhobenen Forderungen mit neuen Rahmenbedingungen auf hervorragende Weise kombinierbar.

So könnte man die Frage stellen, ob im internen Diskussionsprozess von Referentenentwürfen die Fragebögen für die Einbürgerung von Ausländern genauso ausgesehen hätten, wenn an der Formulierung Mitarbeiter mit Migrationshintergrund mitgearbeitet hätten.

Im nächsten Abschnitt werden kurz drei Fallbeispiele für Diversity Management vorgestellt, die Anregungen zur Betrachtung der eigenen Situation bieten.

2. Diversity Management – Beispiele

2.1 Modernisierung und Zukunftsfähigkeit – DM in der britischen Verwaltung

Null Toleranz gegenüber allen Formen der Diskriminierung

Auf zwei zentrale Unterschiede der britischen Situation im Vergleich zur deutschen sei zu Beginn hingewiesen. Erstens, die britische Verwaltung ist eine Zentralverwaltung, d. h. Steuerung und Umsetzung werden einheitlich geregelt. Zweitens ist die Vielfalt der Bevölkerungszusammensetzung aufgrund des früheren Empires seit langer Zeit deutlicher sichtbar als in Deutschland.

Auf zwei Maßnahmen soll kurz eingegangen werden: den so genannten 10-Punkte-Plan zur Schaffung eines Diverse Civil Service⁴ und das Diversity Excellence Model, ein an das EFQM-Modell angelehntes umfassendes Modell zur Nutzung von Diversity.

Der 10-Punkte-Plan aus dem Jahr 2003 setzte für die britische Verwaltung bis 2008 folgende Ziele: 37 % weibliche Führungskräfte, 30 % Top-Positionen sind mit Frauen besetzt, 4 % der Führungskräfte stammen aus einer ethnischen Minderheit, 3,2 % der Führungskräfte haben eine (physische) Behinderung. Die zehn Punkte lauten:

1. Diversity-Pläne sind Bestandteil der ministeriellen Zielvereinbarungen (in Großbritannien schließen Ministerien Zielvereinbarungen für die eigene Arbeit ab).
2. Permanentes Monitoring der angestrebten Zahlen und Veröffentlichung des Umsetzungsstands.
3. Ressortübergreifendes Netzwerk zur Kontrolle des 10-Punkte-Plans.
4. Halbjährliche Berichtspflicht der Führungskräfte gegenüber den Staatssekretären.

5. Schaffung von diversity-kompatiblen Rekrutierungsplänen (diverser Talentpool für die Zukunft).
6. Allgemeine Förderpläne müssen diversity-kompatibel sein.
7. Schaffung einer diversity-freundlichen Verwaltungskultur („Zero Tolerance“ gegenüber allen Formen der Diskriminierung) und Zusammenarbeit mit Personalvertretung und Gewerkschaften.
8. Der öffentliche Dienst soll ein Spiegelbild der Bevölkerungsstruktur werden.
9. Diversity Management ist ein permanentes Querschnittsthema.
10. Diversity Management lebt von der permanenten Kommunikation, weshalb entsprechende Kommunikationspläne Bestandteil der Diversity-Pläne sind.

Handout L 3-1**Der 10-Punkte-Plan des britischen Civil Service**

Dieser 10-Punkte-Plan macht deutlich, dass das Thema von der Topebene gestützt werden muss, um erfolgreich sein zu können, und zusätzlich eines permanenten Monitorings bedarf. Als Instrument zur Schaffung dieser Ziele bietet die National School of Government das sogenannte Diversity Excellence Model (DEM) an.

Diversity Excellence Model**Internet-Tipp**

Informationen zum Diversity Excellence Model (DEM) finden sich im Internet unter:
www.nationalschool.gov.uk/organisational_development/Diversity/diversity_excellence_model/index.asp

Bevor man dies einsetzt, wird eine Einschätzung vorgenommen, auf welcher Ebene das Thema Diversity in der Organisation derzeit steht. Unterschieden wird in fünf Stufen:

1. Ist Diversity schon ein Thema?
2. Gibt es ein Verständnis davon, was Diversity ist?
3. Wird Diversity – zumindest in Elementen – angewandt?
4. Wird ein integrierter Diversity-Ansatz verfolgt?
5. Existiert ein umfassendes Diversity-Management-System?

Das DEM stellt die konsequente Nutzung des Qualitätsmanagementansatzes für das Diversity-Thema dar (eine detaillierte Schilderung des Modells inklusive verschiedener Erfahrungsberichte und Umsetzungshinweise in Diversity in Europe, Beitrag Jane Nokes, Programmdirektorin DEM).

AGG, Demographie und Personalentwicklung – DM in der Bundesagentur für Arbeit

Der Diversity-Management-Ansatz der Bundesagentur für Arbeit (BA) folgt einem anderen Fokus. Er stellt eine intelligente Kombination aus den Anforderungen des demographischen Wandels einerseits und den Anforderungen des neuen Allgemeinen Gleichstellungsgeset-

Diversity in der Bundesagentur für Arbeit

zes (AGG) andererseits dar. Diese beiden Komponenten verdichtet der Ansatz in einer zukunftsweisenden Personalentwicklungsstrategie. Die Umsetzung dieser Konzeption, die in wenigen Worten geschildert werden soll, ist im Jahr 2007 in der BA angelaufen.

Diversity Management wird hier verstanden als die Wende von der Antidiskriminierung hin zur Nutzung von Vielfalt. Anders ausgedrückt: vom negativen Begriff hin zum positiven Ansatz. Ziel ist es, für die Arbeit der Bundesagentur in Zukunft mit Hilfe der Diversity-Strategie unter anderem eine gezielte Rekrutierung und Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu erreichen, um so den Kunden der BA mit Migrationshintergrund einen besseren Service bieten zu können.

Mit dieser Personalentwicklungsstrategie versucht die Behörde, eine wertorientierte Personalpolitik zum dauerhaften Bestandteil ihrer Verwaltungskultur zu machen. Einen guten Überblick bietet die unten stehende Graphik. Besonders deutlich wird hierbei der integrative Charakter der Personalpolitik der Bundesagentur. Dort sind auch die anderen Punkte – Altersstruktur, Work Life Balance, Gender Mainstreaming, Behindertenförderung, Gleichstellung, sexuelle Orientierung – des Personalentwicklungskonzepts nochmals dargestellt.

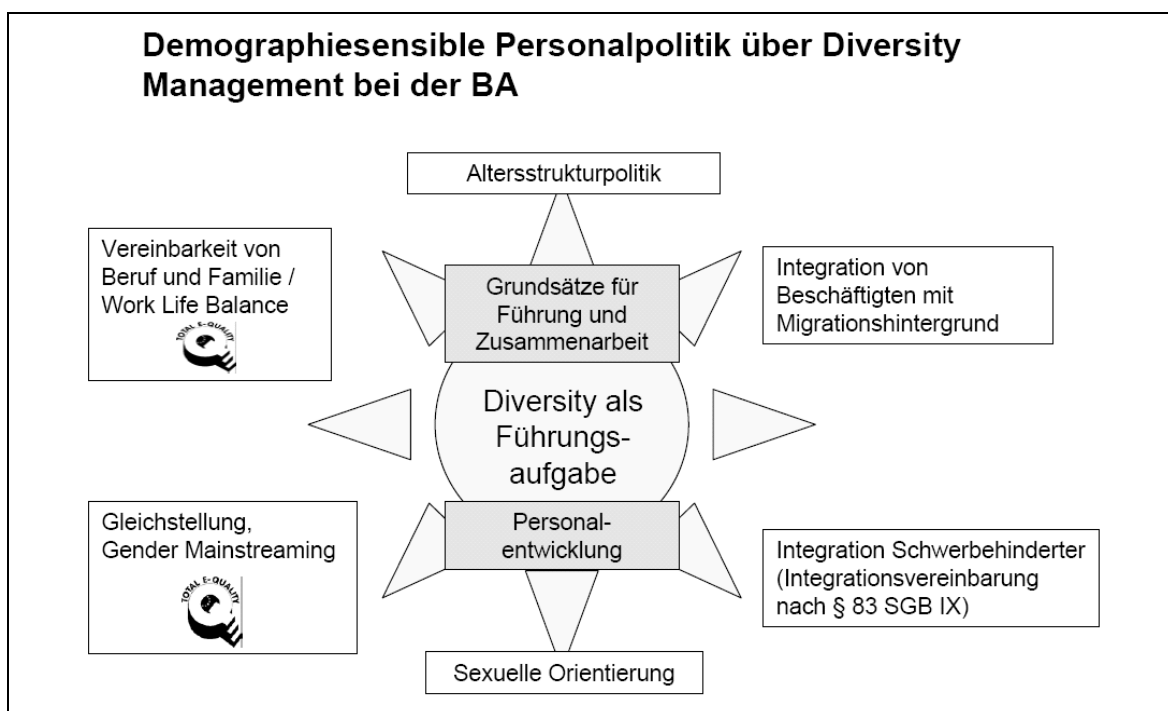


Abb. L 3-4

Demographiesensible Personalpolitik über Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit (Präsentation an der DHV Speyer am 18.10.2007)⁵

Nachdrücklich wird in dem Konzept auch die Bedeutung folgender Handlungsfelder beschrieben:

- Führung
- Qualifizierung
- Rekrutierung (z. B. auch durch die Einstellung von Mitarbeitern, die älter als 50 Jahre sind)

Die Bundesagentur für Arbeit ist damit die bisher einzige Bundesbehörde, die einen derart integrativen Ansatz in der Personalpolitik umsetzt, was sicherlich auch ihrem besonderen Status und der durch die öffentliche Kritik der letzten Jahre geförderten Reformoffenheit mit geschuldet ist.

2.2 Anforderungen des Alltags besser bewältigen – DM in der Kommunalverwaltung

Die Kommunalverwaltung hat den Druck der Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur schon sehr früh zu spüren bekommen und war deshalb gezwungen, nach Lösungen für Fragen des Umgangs mit Ausländern und Asylbewerbern zu suchen, denen bestimmte Leistungen vor Ort zustehen oder die betreut werden müssen. Ein weiteres Beispiel ist die Polizei, die sich in den letzten Jahren mehr und mehr für Personen und Beamte mit Migrationshintergrund öffnet, weil hierdurch ihre Arbeit erleichtert und verbessert wird. Gleiches gilt ebenfalls schon seit langem auch für Krankenhäuser. Diese Entwicklung stellt aber auch neue Anforderungen an das Management der Organisationen selbst, da sich auch die Vielfalt innerhalb der Belegschaft erhöht.

Viele Städte, z. B. Stuttgart mit einem Ausländeranteil von deutlich über 20 % (170 Nationen, 200 Sprachen), haben in den vergangenen Jahren auf diese Entwicklungen reagiert und die Funktion des Integrationsbeauftragten geschaffen, der sich solchen Fragen gezielt annimmt. Die Integrationsbeauftragten unterstützen die Kommunen dabei, das multikulturelle Miteinander von Alt- und Neubürgern zu organisieren und zu verbessern (z. B. schulische Integration, Maßnahmen gegen ethnische und sozialräumliche Trennung oder Sprachkurse).

Auf diese Entwicklungen war und ist die Verwaltung häufig noch unzureichend vorbereitet. Für die Verwaltungskultur, die durch eine hohe Homogenität ihrer Mitarbeiter und traditionelle Ausbildungsgänge geprägt wird, bedeutet dies, dass es zu einem „Clash of Civilisations“, zu einem „Kampf der Kulturen“ im Kleinen kommt. Der Umgang mit dem Fremden ist den Mitarbeitern fremd. Hieraus können zahlreiche Konflikte entstehen, die kurz aufgelistet seien (Die gemachten Aussagen beziehen sich u. a. auf den Beitrag von Badrudin

Diversity stellt das Management vor neue Herausforderungen

Integrationsbeauftragte wollen das multikulturelle Miteinander verbessern

Amershi und seine Arbeit in Osnabrück in der Dokumentation „Diversity in Europe“.):

Verwaltungsinterne Konfliktquellen	Verwaltungsexterne Konfliktquellen
• Die Rechtslage ist häufig unübersichtlich • Interkulturelle Kompetenzen sind bisher nicht Bestandteil des Anforderungsprofils der Mitarbeiter • Ein anspruchsvolleres Kompetenzprofil führt zu einer tariflichen Höherbewertung der Stellen, die zu „Belastungen“ des Personalhaushalts führen würde, weshalb diese Option häufig nicht genutzt wird • Sozialisation und Berufsbiographien unterstützen häufig nicht die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben im Umgang mit anderen Kulturen und Mentalitäten • Hieraus entsteht eine Überforderung der Mitarbeiter, die potentielle Konflikte verschärft • Häufig fehlen Personalkonzepte, die eine diverse Personalstruktur wie z. B. in Großbritannien fördern • Die strategische Herausforderung, die überkommene Verwaltungskultur fortzuentwickeln, wird häufig unterschätzt • Häufig fehlt auch eine Sensibilisierung der Führungskräfte gegenüber dieser Herausforderung • Es stehen keine ausreichenden Unterstützungsmaßnahmen wie Supervision oder kollegiales Coaching zur Verfügung	• Die Herkunftskulturen und die Verwaltungskultur unterscheiden sich deutlich hinsichtlich des Umgangs mit Regeln und Vorschriften • Häufig existieren keine Erfahrungen mit rechtsstaatlichen Behörden • Häufig existiert eine männlich geprägte Vorstellung von Amtsautorität • Interne Gruppenregelungen (Clan- und Familienstrukturen) haben Vorrang vor gesetzlichen Regelungssystemen • Individuelle Schicksale werden von generell-abstrakten Normen nur unzureichend erfasst (Existenzangst, Traumatisierungen usw.); dies führt zu Aggressionspotential • Der Umgang mit Ausländern (als Asylbewerber, Studenten, Arbeitnehmer, Fach- und Führungskräfte oder Unternehmer) ist wenig differenziert

Tab. L 3-2

Konfliktquellen im Umgang mit Kollegen nicht deutscher Herkunft

Diese Beschreibung macht deutlich, dass schon allein mit Blick auf die Komponente Nationalität bzw. ethnische Prägung ein hoher Handlungsbedarf besteht. Versteht man das Thema Diversity Management jedoch ganzheitlich, so muss dies in ein Gesamtkonzept eingebettet werden, das auch die anderen Elemente des Diversity-Rads berücksichtigt.

3. Diversity Management – ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung

Im folgenden Abschnitt wird ein ganzheitliches Instrument zur Einführung eines strategischen Diversity Managements vorgestellt. Dieses nutzt die durch verschiedene Rahmenbedingungen entstandenen Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Verwaltung und ihrer Strukturen.

**Vielfalt gestalten
und nutzen**

Im Instrumentenkasten werden die demographisch-gesellschaftlichen Veränderungen, die Herausforderung der Verwaltung als Spiegelbild der Gesellschaft und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt, um eine diversity-offene Verwaltung zu gestalten.

Der vorgestellte Diversity Management-Zyklus fügt die einzelnen Elemente zu einem Gesamtbild zusammen, das von der Grundsatzentscheidung ausgehend in einen dauerhaften Organisationsentwicklungsprozess mündet.

**Diversity
Management-Zyklus**

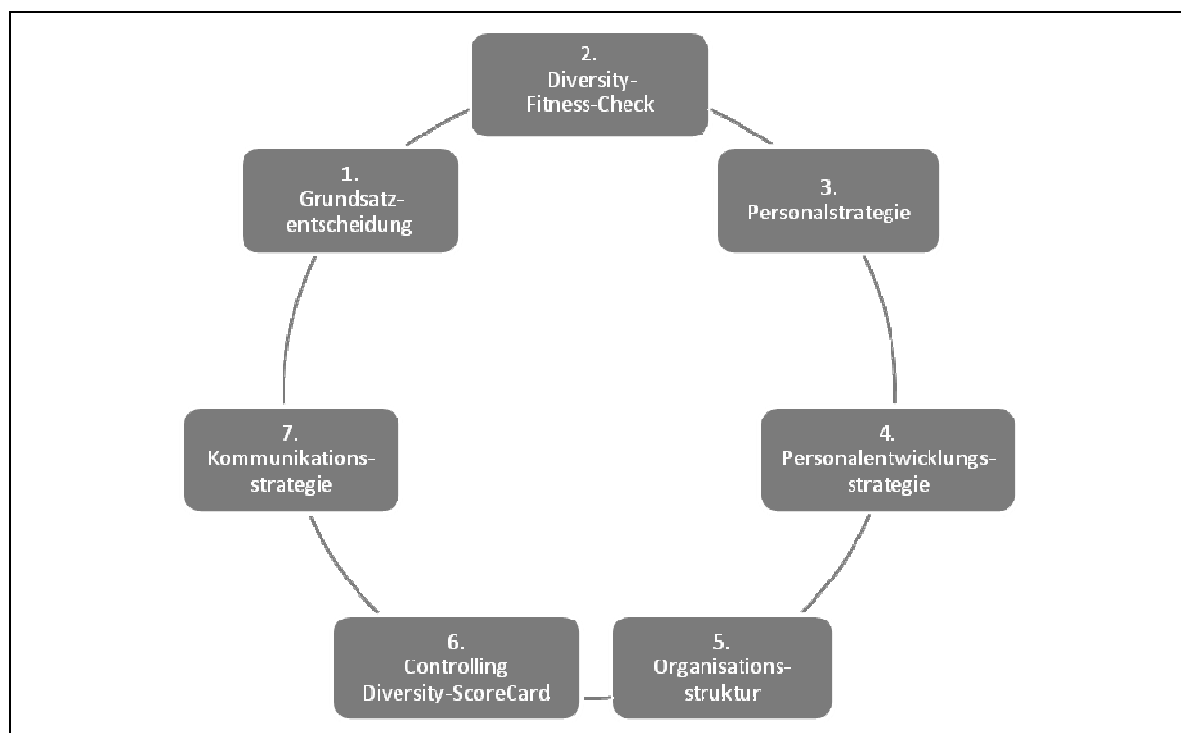


Abb. L 3-5

Diversity-Management-Zyklus (© Oliver Will, 2008)

Zu den einzelnen Abschnitten des Zyklus wird jeweils eine Reihe von Materialien für die Umsetzung bereitgestellt.

3.1 Diversity: ja oder nein? – die Grundsatzentscheidung

Leitungsebene und Führungskräfte als un- abdingbare Promotoren

Am Beginn einer Organisationsentwicklung unter dem Leitthema Diversity muss eine eindeutige Entscheidung der Behördenleitung, eines Stadtrats oder anderer Gremien stehen. Nur so kann der entsprechende Rückhalt für das Projekt erzeugt und aufrechterhalten werden. Die Spitze der Organisation muss für die Diversity-Strategie stehen, die Führungskräfte müssen dafür in die Pflicht genommen werden.

Verknüpfung von Alltagsanforderungen mit der Schaffung von Zukunftsfähigkeit

Der Nutzen und Wert einer solchen Strategie liegt in der Verbindung von konkreten Erfordernissen, auf die reagiert werden muss, mit der strategischen Weiterentwicklung der Kompetenzen, die in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen werden. Das heißt, ohnehin existierende Rahmenbedingungen (AGG usw.) und die Anforderungen des allgemeinen gesellschaftlichen Wandels in einer sich globalisierenden Welt werden positiv gewendet und genutzt, anstatt sie als Belastung zu sehen. So ergibt sich die seltene Möglichkeit – wenn man diese organisationsentwicklerische Perspektive bewusst einnimmt –, dass operativer Nutzen und strategischer Weitblick zusammengeführt werden können.

Bei den Vorüberlegungen, ob sich für die eigene Organisation eine solche Diversity-Option sinnvoll anbietet, z. B. im Rahmen einer Leitungsklausur oder Strategietagung, können die unter dem Stichwort Diversity-Check vorhandenen Checklisten genutzt werden. In der Praxis sind beide Punkte eng verknüpft. Denn einerseits muss die Entscheidung für eine Diversity-Strategie begründet sein, andererseits müssen erste Handlungsfelder zur Umsetzung definiert werden.

3.2 Diversity – der Fitness-Check

Diversity-Check auf drei Ebenen

Einen Diversity-Check kann man auf drei Ebenen durchführen; alle drei Ebenen sind relevant für das Gelingen und die spätere Umsetzung einer Diversity-Strategie sowie die Schaffung einer Diversity-Kultur. Die erste Ebene ist die des Individuums. Die zweite Ebene ist die Ebene der Organisation. Neben diese „Binnenperspektiven“ tritt noch eine Außenperspektive, die den Organisationskontext bildet. Die ersten beiden Perspektiven sollen mit Hilfe der nachfolgenden Fragebögen erfasst werden. Für die Außenperspektive und als Schnittmenge zur Organisation bietet sich ein Stakeholder-Radar an.

Persönlicher Fragebogen

Der persönliche Fragebogen soll die eigene Auseinandersetzung mit dem Thema sichtbar machen. Wenn man den Fragebogen bearbeitet hat, hat man einen guten Überblick über den eigenen Standort in einer Diversity-Debatte. Er hilft einem auch, die verschiedenen Dimensionen nochmals zu durchdenken und macht die Vielschichtigkeit deutlich.

Diversity – Persönlicher Fragebogen

1. Fällt mir der Umgang mit sehr verschiedenen Menschen leicht?
(Als zusätzliche Hilfe können die Dimensionen des Diversity-Rads benutzt werden)

2. Kann ich gut mit diesen verschiedenen Menschen zusammenarbeiten?

3. Gibt es mehrere Gruppen, mit denen mir die Zusammenarbeit schwer fällt?

4. Kann ich mir einen Nutzen von Diversity vorstellen? Welchen?

5. Schätze ich Diversity in meiner Arbeit?

Organisationsfragebogen

Der Organisationsfragebogen soll einen ersten Eindruck über den „Diversity-Zustand“ der Organisation als Ganzes liefern und ist eine Art organisationale Landschafts- und Situationsbeschreibung. Auch hierfür lassen sich die oben angeführten Dimensionen des Diversity-Rads nutzen, insbesondere die organisationalen Dimensionen.

Diversity – Organisationsfragebogen

1. Brauchen wir in unserer Organisation ein Diversity Management?

ja ☐ nein ☐

2. Gibt es innerhalb der Organisation Vorurteile gegenüber bestimmten Personengruppen?

ja ☐ nein ☐

3. Gibt es Konflikte aufgrund kultureller Unterschiede (z. B. mit Bürgern)?

4. Wie drücken sich mögliche Haltungen gegenüber Minderheiten oder verschiedenen Dimensionen des Diversity-Rads innerhalb der Organisation aus?

5. Sollen Maßnahmen ergriffen werden?

ja ☐ nein ☐

Wenn ja, welcher Art (z. B. Schulungen)?

Wenn ja, in welchem Umfang (z. B. für welche Personengruppen)?

Diversity Stakeholder-Radar

Das Stakeholder-Radar ist ein Instrument, mit dessen Hilfe man sich einen visuellen Überblick über alle Faktoren machen kann, die ein Diversity-Management-Projekt beeinflussen.

Stakeholder bedeutet so viel wie „Anteilseigner“. Hierbei handelt es sich nicht nur um die vom Diversity Management direkt betroffenen Personen, sondern auch um „Stakeholder“ der Organisationen wie Medien, politische Gremien oder Verbände, die maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg des Diversity-Ansatzes beitragen.

Diese Gruppen sind in der Regel gut identifizierbar, werden aber dennoch häufig nicht systematisch erfasst und bewertet. Das führt dazu, dass wichtige Stakeholder, wie z. B. Medien oder Verbände, aus dem Blick geraten und so z. B. die öffentliche Meinung oder politische Promotoren nicht systematisch in den Prozess des Diversity Managements einbezogen werden. Die Erfassung und Bewertung der Stakeholder bezeichnet man auch als Stakeholder-Mapping; es werden alle Faktoren aufgelistet, die Einfluss auf das Diversity Management der Organisation und dessen Umsetzung haben.

Systematisch können vier Arten von Stakeholdern unterschieden werden:

- **Interne Stakeholder** sind integraler Bestandteil der Organisation, z. B. Mitarbeiter, Führungskräfte, Aufsichtsgremien
- **Externe Stakeholder** sind Gruppen, die nicht Bestandteil der Organisation sind, aber in einer direkten Verbindung zu dieser stehen und so deren Handeln beeinflussen, z. B. Bürger, Anspruchsberechtigte, Parlament
- **Direkte Stakeholder** stehen in direktem Einflusszusammenhang, z. B. Unternehmen, Medien, Interessengruppen, Kirchen
- **Indirekte Stakeholder** stehen in indirekter Beziehung zur Organisation, z. B. internationale Organisationen wie die Europäische Union (durch rechtliche Bestimmungen oder Initiativen wie das Europäische Jahr des interkulturellen Dialogs 2008)

Arten von Stakeholdern

Nachdem die einzelnen Stakeholder identifiziert sind, können diese nach bestimmten Kategorien zusammengefasst – „geclustert“ – werden. Als Kategorien hierfür sind z. B. denkbar:

Stakeholder-Mapping

- Einfluss auf die Organisation und „ihr“ Thema (welche Interessen verfolgt der Stakeholder?)
- institutionelle oder mediale Macht
- rechtliche Anforderungen/Rahmenbedingungen (Gesetze, Verordnungen, usw.)

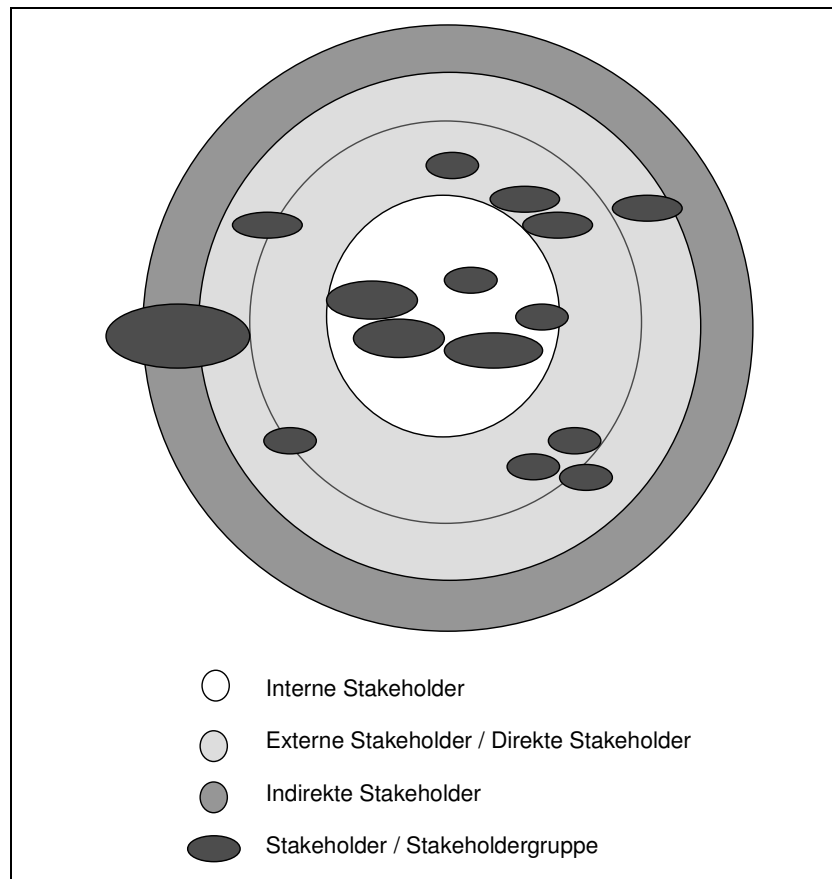


Abb. L 3-6 Stakeholderradar (Schema)

Die Stakeholder (z. B. die direkt vom Diversity Management betroffenen Zielgruppen, Verbände, gesetzliche Rahmenbedingungen für die Organisation wie z. B. AGG) lassen sich nun grafisch darstellen (Metaplan-Wand oder Power-Point-Präsentation).

Dies kann z. B. in konzentrischen Kreisen geschehen, beginnend mit den internen Stakeholdern. Der jeweilige Einfluss lässt sich z. B. durch die Größe darstellen, ähnliche Interessen durch gleiche Farbgebung usw. So erhält man eine Visualisierung der Situation.

Die drei Elemente – persönlicher Fragebogen, Organisationsfragebogen und das Stakeholder-Radar – bieten eine gute Gesamtbasis für das weitere Vorgehen, die Bestimmung der Handlungsfelder und die Einbettung in den weiteren Kontext.

3.3 Diversity – die Personalstrategie

Nach dem Entschluss, ein aktives Diversity Management zu betreiben, kommt der Personalstrategie der Organisation eine zentrale Bedeutung zu. Zum einen kann nur so die öffentliche Verwaltung zu einem Spiegelbild der Bevölkerung werden, zum anderen ist nur so zu erreichen, dass eine interne Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity auch in der Praxis erfolgt. Der britische Civil Service bietet hierfür ein sehr konsequent vollzogenes Beispiel. Die Umsetzung der Diversity-Pläne wird durch Quoten erreicht und unterliegt einem strengen Controlling auf höchster Ebene.

10-Punkte-Plan



Internet-Tipp

Der 10-Punkte-Plan ist hierfür ein gutes Beispiel. Er ist im Internet abrufbar unter:
www.civilservice.gov.uk/iam/diversity/10point/index.asp

Eine diversity-orientierte Personalstrategie kann grob in zwei Phasen unterschieden werden:

1. Die Rekrutierung und
2. die Personalplanung nach Eintritt in die Organisation

Der zentrale Punkt für die Umsetzung einer solchen Personalstrategie ist jedoch zunächst die Frage der Zusammensetzung des Personals und damit die Frage der Rekrutierung.

Für beide Phasen kann die folgende Checkliste als ein Leitfaden dienen:

To do's für Rekrutierung und Personalplanung	
1. Erstellung einer Diversity Personal-Strategie, die den Besonderheiten der Organisation Rechnung trägt (z. B. Kommunalverwaltung, Ministerialverwaltung)	☐
2. Erstellung eines Stellenplans unter Berücksichtigung der Diversity-Ziele (z. B. Anzahl älterer Personen, die rekrutiert werden sollen, verschiedene Berufs- und Bevölkerungsgruppen)	☐
3. Umstellung des Personalmarketings und einer entsprechenden Kommunikation (z. B. Diversity-Konzept für Informationsmaterial, siehe auch Abschnitt 3.7.)	☐
4. Erstellung einer Personalplanung, die die Diversity-Strategie bis in die Ebene der Führungskräfte fortführt und die Rahmenbedingungen für ein Gelingen sichert (z. B. bei Personen mit Behinderungen, Alleinerziehenden)	☐
5. Kommunikation der Ziele und der Notwendigkeit der Diversity-Strategie nach innen und außen	☐

6. Regelmäßige Berichte über den Stand der Entwicklung der Diversity-Personalstrategie	☐
7. Einrichtung eines Diversity-Ausschusses	☐
8. Evtl. Schaffung eines Diversity-Beirats	☐
9. Personalstrategie ist Element der Diversity-Scorecard	☐

Checkliste L 3-1

Was ist bei der Personalrekrutierung und -planung zu tun?

3.4 Diversity – die Personalentwicklungsstrategie

Nach der Rekrutierung des neuen Personals, aber selbstverständlich auch mit Blick auf die existierenden Mitarbeiter, ist die Qualifizierung der Beschäftigten vielleicht das zentrale Element des Diversity Management-Zyklus. Denn nur durch die permanente Qualifizierung und die Unterstützung der Mitarbeiter ist das Entstehen einer diversity-offenen Verwaltungskultur möglich. Die Mitarbeiter entwickeln so zunehmend ein Verständnis gegenüber den verschiedenen Formen von Vielfalt und deren Nutzen.

Die Frage, welche Personalentwicklungsmaßnahmen mit Blick auf die Aufgaben der Organisation und den bereits vorhandenen Qualifizierungsstand ergriffen werden sollten, muss im jeweiligen Verwaltungskontext entschieden werden. Die nachfolgend kurz beschriebenen Bausteine können Hinweise und Anregungen sein.

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen unterscheiden:

- 1. Ebene:** Qualifizierung und Begleitung entsprechend der konkreten Aufgaben
- 2. Ebene:** Führungskräftequalifizierung, da diesen die Aufgabe der Vermittlung des Sinns des Diversity-Programms anvertraut werden muss und da bei ihnen die tägliche Promotoren- und Konfliktregelungsverantwortung liegt
- 3. Ebene:** Die Leitung einer Behörde und die erste Führungsebene müssen das Thema Diversity als strategisches Instrument betrachten und nutzen. Hierfür ist das Thema regelmäßig in den Leitungsklausuren zu verankern

Die Personalentwicklung im Bereich Diversity kann u. a. aus folgenden Elementen und Modulen bestehen:

Modul 1 Was ist Diversity? Wie sieht das Diversity-Konzept unserer Behörde aus?
Modul 2 Interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Lernen
Modul 3 Kollegiales Coaching als Begleitmaßnahme zum Diversity Management
Modul 4 Mentoren-Programm – Anwendung des Diversity-Rads
Modul 5 Mediationskompetenz in diversity-bedingten Konfliktsituationen
Modul 6 Diversity-Kompetenz für Führungskräfte
Modul 7 • Diversity-Kompetenz • Kooperations-Kompetenz • Governance-Kompetenz = drei Kompetenzen im Umgang mit einer komplexen Welt
Modul 8 Diversity Management als strategische Organisationsentwicklung (Topebene)

Tab. L 3-3 Elemente und Module der Personalentwicklung im Bereich Diversity

3.5 Diversity – Maßnahmen zur Organisationsstruktur

Mit Blick auf die Organisation und die damit verbundene Organisationsentwicklung besteht die Möglichkeit, gezielte „Interventionen“ vorzunehmen, die die Diversity-Kompetenz der gesamten Organisation auch strukturell und hinsichtlich der Arbeitsprozesse unterstützen.

Zusammensetzung von Referaten und Abteilungen

Die Zusammensetzung der einzelnen Referate und Abteilungen ist gezielt und systematisch den Vorgaben der Diversity-Strategie anzupassen. Dies bedeutet in der Regel eine Berücksichtigung folgender Faktoren, immer unter dem Vorbehalt gleicher Qualifikation und Eignung:

Referats- und Abteilungsstrukturen

- Anteil Männer/Frauen
- verschiedene Professionen und Ausbildungen
- verschiedene Laufbahnen
- Beamte und Angestellte
- verschiedene kulturelle und ethnische Hintergründe (Mitarbeiter mit Migrationshintergrund)
- jüngere und ältere Mitarbeiter /nicht nur im Sinne: junge Referenten und ältere Führungskräfte)
- Behindertenanteil
- gezielte Kombination von Voll- und Teilzeitstellen

Diversity-Begleitinstrumente

Diversity-Zirkel

Ein solcher Diversity-Prozess sollte intern oder extern begleitet werden, um den Mitarbeitern und Führungskräften die Gelegenheit zu geben, mit den Veränderungen in einer gemeinsamen Form umzugehen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Hierzu können z. B. Diversity-Zirkel eingerichtet oder gegebenenfalls vorhandene Plattformen wie Qualitätszirkel genutzt werden. Diese Zirkel können für Führungskräfte auch in Form eines kollegialen Coachings gestaltet werden.

Mentoren-Programm

Denkbar wäre auch das Auflegen eines Mentoring-Programms, das diese Funktion mit erfüllt. Hier bestünde die Möglichkeit, nicht nur über das Thema zu reden, sondern von Beginn an bei der Zusammensetzung der Mentoren und Mentee-Teams die verschiedenen Facetten des Diversity-Rads gezielt zu berücksichtigen. Hierdurch würde eine weitere Dimension hinzugefügt.

Diversity-Berichte

Interne und externe Berichte

Zur kontinuierlichen Bestandsaufnahme des Erreichten sollten kurze, aber aussagekräftige Berichte vorgelegt werden. Diese können neben der Auswertung der Diversity-Scorecard (siehe auch den nächsten Abschnitt) eine kurze Gesamtbeschreibung der Situation liefern. Die Berichte können vollständig oder in entsprechend gestalteter Form auch als Diversity-Report genutzt werden. Interne und externe Kommunikationserfordernisse werden so erfüllt.

Diversity-Gremien

Diversity-Beiräte

Zur Begleitung des Gesamtprozesses kann es aus verschiedenen Gründen hilfreich sein, mit externen Personen zusammenzuarbeiten

und deren Know-how einzubinden. Hierfür kommen sowohl exponierte Vertreter aus der Verwaltung als auch Verbandsvertreter oder andere Experten in Betracht.

Außerdem würde sich hier eine Plattform bieten, auch in den Abläufen und den Beratungsstrukturen neue Formen der Kooperation zu nutzen. So könnten externe Beiräte eine zentrale Rolle bei Qualifizierungsmaßnahmen spielen, die so den Abstand zwischen Theorie und Praxis verringern. Deren Zusammensetzung wäre ebenfalls unter Diversity-Aspekten zu gestalten, um so die Glaubwürdigkeit des Gremiums zu erhöhen und eine möglichst große Vielfalt zu gewährleisten.

**Den Abstand zwischen
Theorie und Praxis
verringern**

3.6 Diversity-Scorecard – ein Controlling-Ansatz zur Steuerung

Die einzelnen Maßnahmen zum Diversity Management müssen durch einen Controlling-Mechanismus gesteuert werden. Für die Behördenleitung bietet sich hier eine vereinfachte Variante der Balanced Scorecard an, die man als Diversity-Scorecard bezeichnen kann. Der Nutzen dieses Instrumentes ist es, die einzelnen aufgeführten Elemente auf das strategische Ziel des Diversity Managements organisationsspezifisch zu bearbeiten.

So lassen sich zum einen die strategischen Handlungsfelder ableiten, diese aber auch in ihren gegenseitigen Wirkungszusammenhängen beschreiben. Durch die Formulierung konkreter Maßnahmen und Messgrößen ist die Scorecard auch ein Instrument, das die strategische Perspektive mit der operativen Umsetzung verbindet. Also ganz dem Motto der Erfinder Kaplan/Norton der Balanced-Scorecard folgend: „Making strategy everybody’s everyday job“.

**Strategie und
Umsetzung verbinden**

Die normalerweise üblichen vier Dimensionen der Balanced Scorecard – Finanzen, Prozesse, Kunden und Potenzial – werden für die öffentliche Verwaltung häufig durch eine fünfte Dimension ergänzt, den sogenannten Leistungsauftrag der öffentlichen Verwaltung. Dieses Schema wird im Folgenden leicht abgewandelt, was die Begrifflichkeit betrifft, und auf das Thema Diversity angepasst. In diesem Abschnitt steht die Vermittlung der Idee der Diversity-Scorecard im Vordergrund.

**Die fünffache Dimension
der Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard umsetzen



Buch-Tipp

Hinsichtlich der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit dem Instrument der Balanced Scorecard:

Horváth & Partner (Hrsg.) (2007), Balanced Scorecard umsetzen. 4. überarb. Auflage.

Dimensionen der Diversity-Scorecard

Die Diversity-Scorecard besteht idealtypisch aus fünf Dimensionen:

1. Dimension Leistungsauftrag
2. Dimension Finanzen
3. Dimension Innovation
4. Dimension Interne Prozesse
5. Dimension Bürger/Kunden

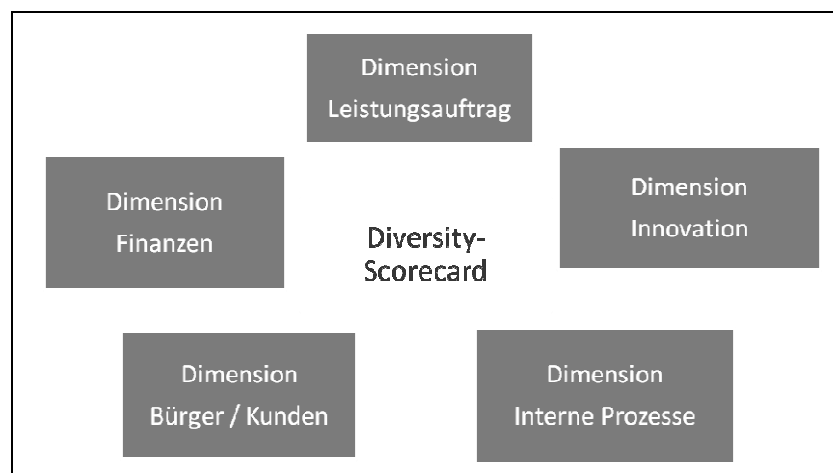


Abb. L 3-7 Diversity-Scorecard

Inhaltlich könnten die einzelnen Dimensionen folgendermaßen ausgefüllt werden (die aufgezählten Punkte dienen der Veranschaulichung und sind nicht abschließend, da dies nur im jeweiligen Organisationskontext umfassend beschrieben werden kann):

Dimension Leistungsauftrag	
• Gemeinwohlorientierung (in Zeiten fragmentierter Gesellschaften/ Diversity-Ziel)	☐
• Sicherstellung einer optimalen Steuerung für eine heterogene Gesellschaft	☐

Checkliste L 3-2 Dimension Leistungsauftrag

Dimension Finanzen	
Investitionen in Diversity-Aktivitäten Welche Ausgaben für Personalentwicklung/Qualifizierung sind notwendig? Welche Ausgaben für Kommunikationsstrategien sind notwendig (Broschüren, Kampagnen usw.)?	☐
Einsparungen durch Diversity-Maßnahmen Welche Kosten konnten durch Diversity-Maßnahmen eingespart werden (Reduzierung von Fehlzeiten (intern), weniger Polizeieinsätze (extern) usw.)?	☐

Checkliste L 3-3 Dimension Finanzen

Dimension Bürger/Kunde/Externe Stakeholder	
Steigt die Zufriedenheit mit der Behördendienstleistung?	☐
Gibt es einen Rückgang an Konflikten (weniger Beschwerden, weniger Mediations-Verfahren usw.)?	☐
Verändert sich die Berichterstattung über die Arbeit der Behörde?	☐
Wird die Behörde als ein attraktiver Arbeitgeber aus Diversity-Gründen wahrgenommen (Zunahme von Bewerbungen aus Diversity-Zielgruppen)?	☐

Checkliste L 3-4 Dimension Bürger/Kunde/Externe Stakeholder

Dimension Interne Prozesse	
Wurden die Rekrutierungsverfahren diversity-gerecht umgestellt?	☐
Existiert ein Diversity-Qualifizierungsprogramm?	☐
Werden die Qualifizierungsmodule wie vorgesehen genutzt?	☐
Wurden Strukturanpassungen in der Organisation vorgenommen (z. B. Referats- und Abteilungszusammensetzung)?	☐
Gibt es einen Diversity-Zirkel und wie sehen die Ergebnisse aus?	☐

Checkliste L 3-5 Dimension Interne Prozesse

Dimension Innovation	
• Haben die Diversity-Strategie und das aufgelegte Programm zu einer optimierten Steuerungsfähigkeit geführt?	☐
• Gibt es eine „Diversity-Verträglichkeitsprüfung“ für rechtliche Regelungen und Verwaltungshandeln?	☐
• Wird das Diversity-Programm als ein positiver Beitrag zur Erleichterung der Arbeit gesehen?	☐
• Fördert das Diversity-Programm die Kooperationskompetenz (mit Externen) der Mitarbeiter?	☐
• Hat sich durch das Diversity-Programm das Arbeitsklima verbessert?	☐

Checkliste L 3-6 Dimension Innovation

3.7 Diversity – die Kommunikationsstrategie

Diversity als Kommunikationsinstrument

Diversity ist nicht nur ein zentrales Zukunftsthema, sondern auch ein politisch brisantes. Deshalb kommt einer intelligenten Kommunikationsstrategie eine große Bedeutung zu. Generell gilt ohnehin, dass in Zeiten einer Mediendemokratie und der permanenten Öffentlichkeit auch Verwaltungen immer stärker ins Blickfeld der Medien geraten – samt den kritischen Rückfragen hinsichtlich des eigenen Handelns. Diversity Management bietet so die Möglichkeit, das eigene positive Handeln darzustellen.

Die Kommunikation von Reformen und Veränderungsprozessen ist ein zentrales Thema, weshalb großer Wert auf die Stimmigkeit der Aussagen gelegt werden muss. Dies gilt schon allgemein, umso mehr aber bei einem Thema wie Diversity.

Diversity-Botschaft muss sichtbar sein

Die Diversity-Kommunikationsstrategie muss das Ziel der Vielfalt in allen genutzten Medien widerspiegeln. Also

- in allen Printmedien (Berichte, Broschüren usw.)
- im Internet
- bei „indirekter“ Kommunikation wie Visitenkarten, Gestaltung von Marketingmaterial für das Personalmarketing

Der Visualisierung durch die genutzten Bilder kommt hier eine besonders große Bedeutung bei. So ist die „Diversity-Storyline“ in den Broschüren des Fast-Stream-Programms der britischen Verwaltung perfekt durchgehalten. Die Fotos zeigen u. a.:

- weiße Beamte
- farbige Beamte unterschiedlicher ethnischer Herkunft
- Männer und Frauen
- mit und ohne vorheriger Berufserfahrung
- mit verschiedensten Ausbildungen

Die Botschaft: Wir bieten die verschiedensten Arbeitsfelder für die verschiedensten Personengruppen und die interessantesten Aufgaben. Regelmäßige Berichterstattung über die Fortschritte fördert die Präsenz in den Medien und damit die Reputation allgemein. Zusätzlich erhöht eine entsprechend positive Berichterstattung über die Behörde die Identifikation und den Stolz der Mitarbeiter auf ihren Arbeitsplatz.

Diversity-Storyline



Internet-Tipp

Außerordentlich gelungen ist dies bei dem Internetauftritt der Universität Wien unter:

www.univie.ac.at/diversity/php/

oder in den Printmedien des Fast Stream-Programms des britischen Civil Service.

4. Zukunftsfähigkeit – Diversity als die andere Intelligenz der Verwaltung

Der Grundtenor dieses Artikels ist, dass Diversity Management – so fremd es vielen im ersten Moment in den Ohren klingt – ein Thema mit Zukunft ist. Im Grunde hat diese Zukunft schon begonnen, denn die Gesellschaft wandelt sich in der Regel schneller als ihre Institutionen. Deshalb beschäftigen sich mehr und mehr Firmen und auch öffentliche Verwaltungen mit diesem Thema.

Zukunftsfähigkeit durch Diversity

Die bisherigen Schwerpunkte der Beschäftigung mit Diversity Management sind:

- Nutzung der Vielfalt für Innovationen (vor allem Unternehmen)
- Antidiskriminierung (AGG, Schaffung von gleichen und fairen Arbeitsbedingungen)
- Umgang mit interkulturellen Herausforderungen (insbesondere auch im Bereich der Kommunalverwaltung)

Diesen Perspektiven soll jedoch eine weitere, bisher unberücksichtigte Perspektive hinzugefügt werden. Diese beschäftigt sich mit der Frage: Kann das Diversity Management für eine strategische Modernisierung der öffentlichen Verwaltung genutzt werden? Die Antwort lautet ganz entschieden: ja.

Modernisierungsstrategie

Zukunftskompetenz	Diversity Management trägt zur Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheidend bei, weil sie die Vielfalt, die unsere Welt prägt, wahrnimmt und nutzbar macht, statt sie zu leugnen und zu versuchen, sie im falsch verstandenen Sinne anzugleichen. Nicht in der Monokultur, sondern in der Komplementarität verschiedener Kulturen liegt die Stärke einer modernen Organisation.
Kooperationskompetenz	Die Konsequenz einer so gesteuerten und systematischen Organisations- und Institutionenentwicklung liegt darin, dass der Umgang mit Diversity nach innen und außen Anschlussfähigkeit herstellt. Hierin liegt die andere Intelligenz der Verwaltung, denn Vielfalt • fördert die Kooperationskompetenz zwischen gesellschaftlichen Kulturen und der Verwaltungskultur, • stabilisiert als Abbild der sich wandelnden Gesellschaft gesellschaftliche Übergänge und Entwicklungen, • erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Verwaltung.
Balance zwischen Identität und Vielfalt	Zentral für den Erfolg wird aber immer sein, dass bei aller Offenheit und Vielfalt eine Kernidentität der Verwaltung als Organisation und für die Gesamtheit ihrer Mitarbeiter erhalten bleibt. Diese Balance ist das eigentliche Erfolgsgeheimnis. Geschlossen sei dieser Beitrag mit einem Zitat aus dem lesenswerten Buch „Wie kommt das Neue in die Welt?“, „Die Widerstände gegen das Neue werden gespeist von der Angst vor dem Fremden. Da das Fremde nur in der Spiegelung am Eigenen sichtbar wird, steht hinter der Angst vor dem Fremden die Angst, sich selber sehen zu müssen. Angst versperrt Türen. Aber das ist der eigentliche Denkfehler, im gegenseitigen Austausch entstehen neue Möglichkeiten. Solange wir selber nicht daran glauben, dass im Austausch neuer Wert geschaffen wird, findet auch der Austausch nicht statt.“⁶

Literatur

- [1] Diversityworks (Hrsg.) (2007), Kompendium Diversity Management. Praxisbeispiele österreichischer Organisationen. Wien.
- [2] Führungsakademie BW / Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft (Hrsg.) (2004), Diversity in Europe – Herausforderungen und Lösungen. Dokumentation. Karlsruhe.
- [3] Gardenschwartz, L. / Rowe, A. (1998): Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York
- [4] Horváth & Partner (Hrsg.) (2007), Balanced Scorecard umsetzen. 4. überarb. Aufl. Stuttgart.
- [5] Managing Diversity, Hernsteiner Nr. 2/2004, 17. Jg. Hernstein.
- [6] Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (Hrsg.) (2006), Gemeinsam in Europa. Miteinander in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- [7] Pierer, H. v./Oetinger, B. v. (Hrsg.) (1999), Wie kommt Das Neue in die Welt? Hamburg.

Informationen zum Autor:

Oliver Christopher Will ist Strategieberater und Gründer des Unternehmens Die Strategiemanufaktur. 2002 bis 2007 war er Mitglied des Management-Teams der Führungsakademie Baden-Württemberg (Leitung Führungskräfteentwicklung, Denkwerkstatt und Internationale Beziehungen). Zwischen 1997 und 2002 arbeitete er im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, davor war er von 1993 bis 1997 Geschäftsführer des Europäischen Zentrums für Föderalismusforschung (Tübingen und zeitweise Brüssel).

Oliver Christopher Will hat Geschichts-, Rechts- und Politikwissenschaften an der Universität Tübingen und der University of Durham (UK) studiert.

Quellennachweise

- ¹ Der Autor nutzt aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Text die männliche Form, auch wenn er sich damit in einen scheinbaren Widerspruch zum Thema setzt. Ein wirklich diversity-gerechter Text müsste jedoch im Prinzip alternativ auch in einer Hörversion und in Blindenschrift vorliegen. Für sehbehinderte Personen wäre eine größere Schrift wünschenswert. Diese Hinweise mögen genügen, um zu zeigen, was bei einer umfassenden Umsetzung eines Diversity Managements zu berücksichtigen ist. Besonders eindrucksvoll für den Autor ist unter diesem Aspekt die Visitenkarte von Jane Nokes, der Urheberin des britischen Diversity-Excellence-Modells. Die Karte trägt auf der auf einer zweiten Seite den Namen und die Anschrift in Blindenschrift.
- ² Das Diversity-Rad ist dem Four-Layers of Diversity-Modell von Gardenschwartz und Rowe nachempfunden. Mehr hierzu in Gardenschwartz, L./Rowe, A (1998) : Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York.
- ³ Eine Ausnahme bildet eine Veranstaltung der Führungsakademie Baden-Württemberg, die dieses Thema schon im Jahr 2004 aufgriffen und einen internationalen Workshop zum Thema Diversity Management unter dem Titel „Diversity in Europe – Herausforderungen und Lösungen“ durchgeführt hat. Die Ergebnisse finden sich in folgender Dokumentation: Führungsakademie BW/Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft (Hrsg.), Diversity in Europe – Herausforderungen und Lösungen. Dokumentation. Karlsruhe 2004.
- ⁴ Siehe das Programm im Original unter: www.civilservice.gov.uk/iam/diversity. Oder auch den Bericht des Diversity-Beauftragten der Britischen Regierung, Waqia Azmi, bezeichnenderweise der einzige Nicht-Weiße auf dem Diversity-Podium. In: Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (Hrsg.) (2006), Gemeinsam in Europa. Miteinander in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Im Internet verfügbar unter: www.mgffi.nrw.de/pdf/familie/Tagungsdokumentation_Diversity.pdf
- ⁵ Präsentation von B. Behrens, im Internet abrufbar unter: www.dhvspeyer.de/HILL/Tagungen/Tagungen-007/Verwaltungsmodernisierung/Präsentationen/Behrens.pdf
- ⁶ Pierer, H. v./Oetinger, B. v. (Hrsg.) (1999), Wie kommt das Neue in die Welt? Hamburg. S. 128. B. v. Oetinger war der Begründer des Boston Consulting Strategy Institutes.