

Managing Diversity versus Diversity Management

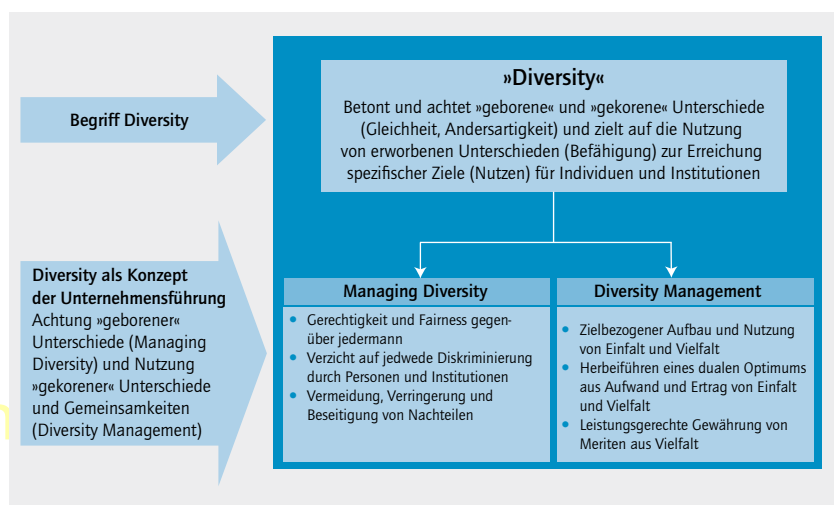
Licht und Schatten eines jungen Handlungsfeldes der Betriebswirtschaftslehre

Das Handlungsfeld »Diversity« hat sich in vielfacher Weise etabliert. Lehrstühle und Professuren der unterschiedlichsten Fachrichtungen widmen sich der Erforschung der Vielfalt. In Unternehmen wachen Stabsstellen und Beauftragte darüber, dass niemand diskriminiert wird. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und eine Fülle weiterer Gesetze sichern den normativen Rahmen der Antidiskriminierung.

Die Politik hat ebenfalls verstanden. Im 3. Kapitel des Koalitionsvertrages von CDU, CSU und SPD sind die Gründung einer Bundesstiftung für die Erforschung gerechter Partizipation von Frauen, die Förderung der Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das individuelle Auskunftsrecht zu Gehälterstrukturen und die weitere Förderung von Frauen in Führungspositionen als politische Ziele genannt. Männer und Jungen, so ist zu lesen, sollen auch gefördert werden. Wer up to date sein will, muss für Vielfalt sein!

Das Streben nach Einfachheit und Vielfalt

Diversity ist ein »Containerbegriff«, der viele Aspekte einschließt. Biologische, soziale, kulturelle Vielfalt, Vielfalt der Charaktere, der Talente, der Lebensentwürfe, des Denkens und des Handelns. Neben sichtbaren Merkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Bildungsstand stellen auch die nicht sichtbaren Merkmale wie kulturell geprägte Denk- und Werthaltungen, Erfahrungen sowie Kommunikations- und Arbeitsstile wichtige Aspekte der Vielfalt dar. Stets wird Vielfalt hervorgehoben, Einfachheit bleibt meist unerwähnt. Dabei ist es das vorrangige Streben der Betriebswirtschaft, kostenoptimal und damit mit möglichst großer Einfachheit – im Sinne von Einfachheit – Güter und Dienste zu erzeugen. Es empfiehlt sich, in »Managing Diversity« und »Diversity Management« zu unterscheiden (vgl. Abb. 1).



Managing Diversity

Managing Diversity zielt auf die Vermeidung, Milderung und Beseitigung von Nachteilen. Gleichbehandlung soll zu Chancengerechtigkeit führen. Damit das geschieht, haben sich in Unternehmen »Diversity-Correctness-Agenturen« etabliert. Die Fülle der Agenturen hat sich geradezu zu einer Jobmaschine entwickelt.

Worum geht es beim »Diversity Correctness Watching«? »Diversity-Correctness-Agenturen« wachen darüber, dass niemand diskriminiert wird, dass bestehende negative Stereotypen abgebaut und ein Bewusstsein der Gerechtigkeit gegen jedermann entsteht. »Diversity Correctness Watching« wacht über den reziproken Imperativ: »Was du nicht willst, dass man dir tu«, das füg auch keinem andern zu.« Das Aufblühen von immer mehr Diversity-Correctness-Agenturen legt nun die Vermutung nahe, dass wir alle einer umfassenden Nachhilfe im diskriminierungsfreien Umgang bedürfen. Allen voran tut sich der Gesetzgeber mit Diversity Correctness Watching hervor. Unternehmen sollen mit dem Mindestlohngesetz verpflichtet werden, anständige Löhne zu zahlen, das Lohngleichheitsgesetz soll zu gendergerechter Entlohnung erziehen.

Abb. 1 Die Unterscheidung von Managing Diversity und Diversity Management

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das gerade zehn Jahre alt geworden ist, listet auf, welche personalen Merkmale in besonderem Maße vor Diskriminierung zu schützen sind.

Wenn der Staat Mindestlohnkonzilien einsetzt, dann misstraut er der Fähigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die Grenzproduktivität von Arbeitsleistungen zu ermitteln und einen fairen Lohn für unterschiedliche Leistungen zu vereinbaren. Wenn Bund und Länder Antidiskriminierungsstellen einrichten, dann liegt die Unterstellung nahe, dass staatliche Überwachung vor Diskriminierung schützen muss. Den Bürgern werden mangelnde Alltagsvernunft und fehlende Selbstregulierungskompetenz im Umgang mit Fairness und Gerechtigkeit unterstellt.

Interessant wäre die Antwort auf die Frage, ob der massive Aufbau von »Diversity-Correctness-Agenturen« dem Parkinsonschen Gesetz folgt, wonach derjenige, dem ein Amt gegeben wird, auch für ausreichend Beschäftigung sorgen wird. (Parkinson: »Work expands so as to fill the time available for its completion«). Man gewinnt den Eindruck, die Deutschen fühlen sich nur in Gleichheit wohl. Etwa nach dem Motto »Hauptsache gleich, auch wenn wir uns dann alle beim Sozialamt treffen!«¹

»Managing Diversity zielt auf die Vermeidung, Milderung und Beseitigung von Nachteilen.«

Folgt man den Ambitionen der militanten Agentinnen und Agenten der Diversity-Correctness-Agenturen, dann ist das Ziel des Managing Diversity der Bliss Point, das Paradies, der allgemeinen Gerechtigkeit und Gleichheit. Es ist der Punkt, an dem alle Gleichheitsansprüche erfüllt, jede Diskriminierung beseitigt ist. Das ist das Streben nach vollkommener Gleichheit, wie es der Philosoph John Rawls in seinem Differenzprinzip formuliert hat.²

Das Differenz- oder Unterschiedsprinzip verlangt eine allgemeine Bestimmung der gesellschaftlichen Gleichheit, die es anzustreben gilt. Vom allgemeinen Maß, dem Bliss Point der Gerechtigkeit, ausgehend, sind solange Anstrengungen des Ausgleichs vorzunehmen, bis es keine Differenz, keinen Unterschied der Chancengerechtigkeit mehr gibt. Die Unternehmenspolitik wäre demnach darauf auszurichten, die Benachteiligten so lange besserzustellen, bis es keine Unterschiede im Gehalt, den Aufstiegschancen und der persönlichen Entfaltung mehr gäbe.

Eine derartig vollkommene Idee der Gerechtigkeit hätte den Vorteil, dass diese gewissermaßen als Kontrollfolie auf unser Handeln gelegt werden könnte. Der Abgleich unseres Verhaltens mit der allgemeinen Norm der Gerechtigkeit würde dann zeigen, wie gerecht unser Tun ist. Aus dem Soll-Ist-

Vergleich ließe sich dann der Grad der erreichten Gerechtigkeit ablesen.

Die Frage liegt nun nahe, wer den allgemeinen Standard der Gerechtigkeit bestimmen sollte? Wer hat die Weisheit, »die allgemeine Gerechtigkeit« zu bestimmen? In Wirtschaft und Verwaltung steigt die Zahl derjenigen bedrohlich an, die vorgeben, das absolute Maß der Gerechtigkeit zu kennen. Die stetig wachsende Schar der selbsternannten Seherinnen und Seher einer vollkommen gerechten Welt schadet der Herbeiführung von Chancengerechtigkeit mehr als sie nutzt! Es fehlt der kühle Kopf!

Selbst wenn eine solche »Diversity-Correctness-Autorität« gefunden wäre, dann bliebe noch die recht praktische Frage, wer das Handeln der Menschen überwachen sollte? Wenn man eine Gerechtigkeitsinstanz denkt, dann kommt einem unwillkürlich George Orwells »Big Brother« in den Sinn. Überwachung ist kein Weg, der Freiheit und Gerechtigkeit gleichermaßen zur Geltung bringt.

Ratsamer ist es, auf die Marktwirtschaft zu setzen. Das freie Spiel der Kräfte im Rahmen einer funktionierenden Wirtschaftsordnung erweist sich nach wie vor als geeignete Form der Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit, personaler Gleichheit und persönlicher Freiheit. Das freie Spiel der Kräfte verwirklicht eine dynamische Gerechtigkeit, die niemals absolut, aber stets situativ optimal ist. Das freie Spiel der Kräfte erzeugt mehr Freiheit, größere Chancengerechtigkeit und verbesserte Teilhabe aller, als es Kommissarinnen und Kommissare des Diversity Correctness Watching jemals vermögen.

Voraussetzung des Gelingens einer situativ zufriedenstellenden Gerechtigkeit sind Informationen, über welche die Akteure verfügen. Sind Informationen und Verfügungsrechte über Informationen asymmetrisch verteilt, dann verschafft der Informationsvorsprung einerseits Vorteile, andererseits führen Informationsdefizite zu Nachteilen. Ungleichheit der Chancen, der Teilhabe und der Erträge sind vorprogrammiert, wenn die Startbedingungen nicht bekannt sind.

Für Gleichheitsaktivistinnen und -aktivisten haben Aktivitäten im Bereich der Managing Diversity den Vorteil, dass sich die Aufgaben niemals erschöpfen. Wenn die Differenz zwischen Reichen und Armen kleiner geworden ist, dann ist die Differenz nicht gänzlich beseitigt, sie ist nur kleiner geworden. Wenn es gelungen ist, Benachteiligte besserzustellen, dann ist das nur ein Schritt hin zu einer allgemeinen (niemals erreichbaren) Gleichheit. Derjenige, dem (Teil)Gerechtigkeit widerfahren ist, wird dadurch nicht zufriedener. Im Gegenteil, er will mehr Gerechtigkeit, mehr Teilhabe, weniger Diskriminierung. Damit gehen die Anstrengungen um einen Ausgleich in die nächste Runde.

Bei allen Aktivitäten, die auf den Abbau der Differenz zwischen denjenigen gerichtet ist, die benachteiligen, und denjenigen, die benachteiligt werden, darf nicht vergessen werden, dass Ungleichheit ein starkes Motiv des menschlichen Strebens darstellt. Wenn Kluge, Fleißige, Erfolgreiche stets nur die Keule des Ausgleichsprinzips spüren, dann werden sie die Hände wohl in den Schoß legen, mit der Folge, dass weniger verfügbar sein wird, um zwischen Benachteiligten und Bevorzugten umverteilen zu können. Vorurteilsbesessenheit und übertriebener Aktionismus schaden allen, zwingen die Diskriminierungsfreiheit auf die lange Bank. Für die Aktivitäten des »Diversity Correctness Watching« ist deshalb zu fordern: »Lasst die Kirche im Dorf!«

Diversity Management

Diversity Management baut auf dem Managing Diversity auf und gestaltet zielorientiert Einfachheit und Vielfalt nach den ökonomischen Erfordernissen. Diversity Management betont den Nutzen der Verschiedenheit zur Erreichung bestimmter Ziele. Die Vielfalt der Belegschaften, der Berufe, der Altersgruppen, der Geschlechter, der Talente, der Befähigungen und Erfahrungen wird zur Erreichung gemeinsamer Ziele eingesetzt. Nicht Gleichheit, sondern bewusst geplante Ungleichheit ist gefordert.

»Diversity Management betont den Nutzen der Verschiedenheit zur Erreichung bestimmter Ziele.«

Diversity Management zielt auf das relativ richtige Maß von Einfachheit und Vielfalt, auf Entwicklung und Entfaltung. Es sind die individuellen und die institutionellen Entwicklungsziele, die das Maß von Vielfalt und Einfachheit bestimmen. Weil die Ziele jeweils andere sind, weil die Kontexte und die Möglichkeiten sich verändern, weil immer wieder eine neue Vielfalt erforderlich wird und gestaltet werden muss, gehört das Diversity Management zu den zentralen Führungsaufgaben. Nicht ohne Grund hat Change Management derzeit Konjunktur, handelt es sich bei dieser Strategie der Veränderung doch um die fortgesetzte Anpassung der Vielfalt an sich ändernde Ziele, Kontexte und Bedingungen. Das Angebot und die Nachfrage nach Vielfalt sind dynamische Konstrukte, die ihre Veränderungsrichtung und Veränderungsintensität aus den jeweiligen Zielen der Individuen und der Institutionen erhalten. Diversity Management folgt den Erfordernissen, die sich aus wachsender Komplexität, Dynamik und Unsicherheit stets neu ergeben.

Vielfalt und Einfachheit als Bausteine des Zeitgeistes

Vielfalt muss man ebenso können wie Einfachheit. Vielfalt der Charaktere, Befähigungen, Werte, Bestrebungen, Ängste und Hoffnungen, Vielfalt der gesellschaftlichen und der unternehmerischen Vielfalt fallen nicht vom Himmel. Der Umgang mit Vielfalt muss lernend bewältigt werden. Der Vielfalt steht die Einfachheit gegenüber. Die Begrenzung des persönlichen Lebens auf wenige, persönlich gewollte und beherrschte Aspekte muss ebenfalls gelernt werden. Anstatt im Tausendfachen zu dilettieren, verlangt vernünftige Einfachheit Meister seines Faches zu sein. Sich begrenzen und konzentrieren, um Außergewöhnliches zu leisten, will gelernt sein. Die Tiefe der Einfachheit bietet größeres Glück des Erlebens als die flüchtige Vielfalt mannigfacher Beliebigkeit.

Die Verhältnisse in Wirtschaft und Gesellschaft sind auf Vielfalt programmiert. Die Globalisierung bringt die Vielfalt der Welt in die Werkhallen und die Wohnstuben der Menschen. Die digitale Revolution beschert ein Leben in Echtzeit. Vergangenheit und Zukunft werden zugunsten der Gegenwart entwertet. Der Genuss des flüchtigen Augenblicks kann als profane Vielfalt, als Oberflächlichkeit apostrophiert werden. Temporalisierung und Fragmentierung sind Bausteine der Gegenwartsorientierung in der postmodernen Welt der Vielfalt.

Vielfalt der Marktanforderungen verlangt Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen, so das Mantra der »kreativen Zerstörung«. Lineare Geschäftsmodelle erodieren, disruptive bestimmen das Gesetz der inkorporierten Entwertung von Produktion und Konsum. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre erreichte nachahmungsresistente Einfachheit (Kernkompetenz) gewissermaßen aus dem Stand heraus preiszugeben, und sind gezwungen, in rascher, diskontinuierlicher Folge neue Produkte und Dienste zu generieren. Waren in der Vergangenheit mit linearen Geschäftsmodellen ordentliche Gewinne zu erzielen, so hängt die Sicherung der unternehmerischen Existenz in der globalisierten und digitalisierten Welt der Flüchtigkeit von der spontanen Anpassungsfähigkeit der Unternehmen ab.

Einfachheit und Vielfalt als Auftrag für Führung und Zusammenarbeit

Die Führungskräfte müssen die Tätigkeiten und Anforderungen auf ihre fortgesetzte Werthaltigkeit analysieren. Die Analyse ist Grundlage für die Ausgestaltung personaler, organisatorischer und finanzieller Einfachheit und Vielfalt. Aus- und Weiterbildung erfolgen mit dem Ziel, die Entwicklungswün-

sche der Beschäftigten zu unterstützen und die betrieblichen Ziele mit qualifiziertem Personal zu erreichen. Führungskräfteentwicklung dient der Herausbildung von Fähigkeiten zur optimalen Gestaltung von Einfach und Vielfalt. Organisationsentwicklung dient der situativen Optimierung von Strukturen, Prozessen, Beziehungen und Befähigungen. Alle Aufgaben des Diversity Management sind auf die Sensibilisierung der Führungskräfte und der Belegschaft für den Nutzen von Einfach und Vielfalt auszurichten.

Vielfalt und Einfach können auf der individuellen, der organisationalen und der gesellschaftlichen Ebene sowohl Vorteile als auch Nachteile bringen. Der freie Austausch von Ideen, Waren und Diensten, die Freizügigkeit von Menschen sichern und mehren den Wohlstand aller, sind praktizierte Vielfalt. Diskriminierung ist ein unkluger Verzicht auf Potenziale und Befähigungen. Wer diskriminiert, verhält sich wie der Geizhals, der sein Geld vergräbt, statt es arbeiten zu lassen. Diversity Management wird in den Unternehmen nur dann tiefere Wurzeln schlagen, wenn die teilweise überzogenen Forderungen nach Gleichheit die Aufgeschlossenen und Gutmütigen nicht in eine Abwehrhaltung zwingen. Eine Gleichheit, bei der sich alle beim Sozialamt treffen, kann nicht Ziel des Diversity Managements sein.

»Alle Aufgaben des Diversity Management sind auf die Sensibilisierung [...] für den Nutzen von Einfach und Vielfalt auszurichten.«

Diversity Management muss in Forschung, Lehre, Beratung und der betrieblicher Praxis die thematische Enge der Affirmative Action zugunsten eines liberalen, produktiven, kosten- und kundenorientierten Diversity Management überschreiten. Dann

hat dieses Themenfeld der Betriebswirtschaftslehre eine gute Zukunft.

Literatur

- Becker, M.: Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart 2015.
- Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. überarb. und akt. Aufl., Stuttgart 2013.

Anmerkungen

- 1 Die Statistiken zeigen, dass die Fälle von Diskriminierung trotz aller Bemühungen um Diskriminierungsfreiheit nicht gesunken, sondern gestiegen sind. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat für die Jahre 2014 und 2015 erhoben, dass knapp ein Drittel der Menschen in Deutschland (31,4 %) wegen eines der acht Diskriminierungsmerkmale des AGG diskriminiert wurde.
- 2 Rawls, J.: Political Liberalism, New York 1993, S. 6 f:
»[...] the so-called difference principle, which says that the social and economic inequalities attached to offices and positions are to be adjusted so that, whatever the level of those inequalities, whether great or small, they are to the greatest benefit of the least advantaged members of society.«



Univ.-Prof. em. Dr. Manfred Becker

Wiss. Leiter, eo ipso personal- und organisationsberatung gmbh, Mainz; Mittelstandslotse der Landesregierung Rheinland-Pfalz
manfred.becker@eoipso-beratung.de