

# Diversity Management

## Ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung



**Oliver Christopher Will**  
will@strategiemanufaktur.de

Diversity Management ist ein Zukunftsthema der Verwaltung und ein hilfreiches Instrument zur Gestaltung von Verwaltungsorganisationen. Denn die Vielfalt der Gesellschaft wächst ebenso wie die Verflechtungen der Verwaltung. Mehr Vielfalt bedeutet eine höhere Komplexität der Steuerungsaufgaben der Verwaltung und eine Abnahme von Standardsituationen. Dies gilt in der täglichen Arbeit wie bei der konzeptionellen Planung und Steuerung bis hin zur Gesetzgebung. Mit anderen Worten: Diversity Management ist ein Thema sowohl von Ministerialverwaltungen unter den Aspekten der Strategie- und Zukunftsfähigkeit als auch der Kommunalverwaltungen. Dieser Beitrag liefert einen Gesamtansatz zur Nutzung des Diversity Managements für die Organisationsentwicklung unter einer strategischen Perspektive und einen Instrumentenkoffer zur Einführung einer diversity-offenen Verwaltungskultur. Er kann helfen, die Verwaltung zu modernisieren und hierdurch den Standortfaktor Verwaltung weiter zu stärken und den neuen Herausforderungen anzupassen.

Gliederung	Seite
<b>1. Diversity Management – Hintergründe und Nutzen</b>	<b>2</b>
1.1 Diversity Management – Hintergründe und Nutzen	4
1.2 Diversity Management - Herausforderungen für die Verwaltung	6
<b>2. Diversity Management – Beispiele</b>	<b>8</b>
2.1 Modernisierung und Zukunftsfähigkeit – DM in der britischen Verwaltung	8
2.2 Anforderungen des Alltags besser bewältigen – DM in der Kommunalverwaltung	12
<b>3. Diversity Management – ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung</b>	<b>14</b>
3.1 Diversity: ja oder nein? – die Grundsatzentscheidung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2 Diversity – der Fitness-Check	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3 Diversity – die Personalstrategie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4 Diversity – die Personalentwicklungsstrategie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5 Diversity – Maßnahmen zur Organisationsstruktur	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.6 Diversity-ScoreCard – ein Controlling-Ansatz zur Steuerung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.7 Diversity – die Kommunikationsstrategie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
<b>4. Zukunftsfähigkeit – Diversity als die andere Intelligenz der Verwaltung</b>	<b>15</b>



## 1. Diversity Management – Hintergründe und Nutzen



### Definition

Diversity Management bedeutet soviel wie der 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 Mitarbeiter will man gerecht werden, insbesondere mit Blick auf deren Geschlecht, ethnische Herkunft, religiöse Anschauung, Behinderungen, sexuelle Ausprägung und Alter.<sup>1</sup>

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 Abweichter 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 bislang 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 Herausforderungen, vor der vor allem Kommunalverwaltungen stehen. Ausgangspunkt sind häufig kulturelle und sprachliche Barrieren.

Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen, wie stark die Bevölkerung der Bundesrepublik inzwischen fragmentiert 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, u. a. im neuen Grundsatz-

---

<sup>1</sup> Der Autor nutzt aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Text die männliche Version, 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 eindringlich für den Autor ist unter diesem Aspekt die Visitenkarte von Jane Nokes, der Urheberin des britischen Diversity-Excellence-Modells, die neben der normalen Seite auf einer zweiten Seite den Namen und die Anschrift in Blindenschrift trägt.

Organisation der Aufgabenwahrnehmung

programm der CDU Deutschland inzwischen als Einwanderungsland bezeichnet wird. Diese Entwicklung teilt Deutschland mit fast allen europäischen Staaten.

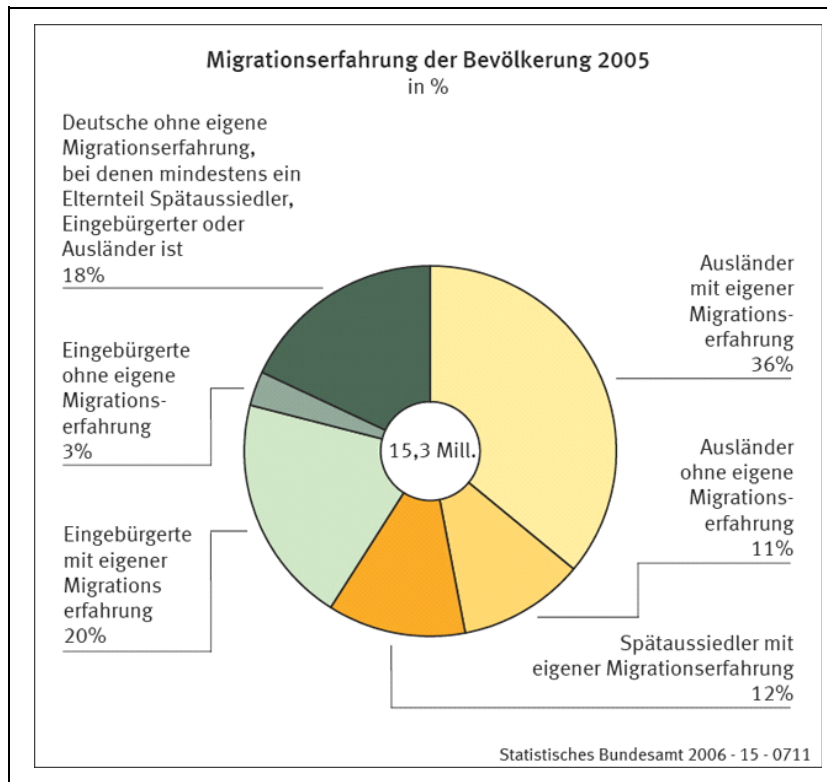


Abb. B 1.4-1 Migrationserfahrung der Bevölkerung in Prozent

Erstmals auf der Ebene der Bundesverwaltung hat im Zusammenhang mit dem Thema demographischer Wandel und „demographie-robuste“ Personalentwicklung die Bundesagentur für Arbeit nun 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. Anekdo-

Eine homogene Bevölkerung ist eine Fiktion

tisch ist die Konsequenz hieraus: Als in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts Schalke 04 Deutscher Fußballmeister wurde, bestand die Mannschaft fast ausschließlich aus Spielern mit polnischen Namen.

## 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 Personenmerkmale (z. B. Geschlecht, Hautfarbe, Religion, sexuelle Orientierung) nun für die Gesellschaft und die Organisationen positiv zu wenden und aktiv zu nutzen. Hierdurch sollen Konfliktpotentiale vermindert und neue gemeinsame Perspektiven eröffnet werden. Eine weitere Perspektive liefert das nachfolgend beschriebene Diversity-Rad.<sup>2</sup>

### Diversity Management – Dimensionen des DM-Rads

Eine anschauliche Darstellung bietet das Diversity-Rad (nach Gardenschwartz/Rowe). Es enthält vier Dimensionen: Persönlichkeitsdimension, innere Dimensionen, äußere Dimensionen und organisatio-

nale 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

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

<sup>2</sup> 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.

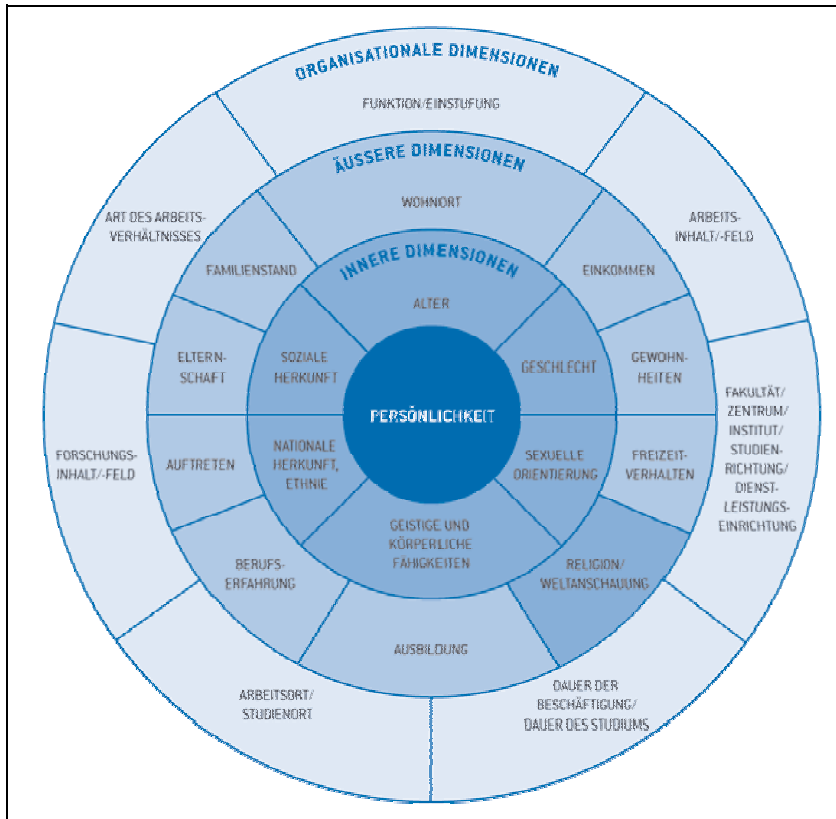


Abb. B 1.4-2 Diversity Rad mit seinen vier Dimensionen

Innere Dimensionen	Äußere Dimensionen	Organisatorische Dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Alter</li> <li>• Geistige oder körperliche Behinderungen</li> <li>• Sexuelle Orientierung (hetero-, homo- oder transsexuell)</li> <li>• Ethnische Prägung</li> <li>• Rasse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Religion (Schnittmenge zur Inneren Dimension)</li> <li>• Familienstand</li> <li>• Elternschaft</li> <li>• Erziehung</li> <li>• Einkommen</li> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Freizeitverhalten</li> <li>• Arbeitsstil</li> <li>• Stellung in der Organisation</li> <li>• Muttersprache</li> <li>• Kommunikationsstil</li> <li>• Wohnort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktion/Einstufung</li> <li>• Arbeitsfeld/-inhalt</li> <li>• Organisationseinheit</li> <li>• Dauer der Organisationszugehörigkeit</li> <li>• Standort</li> <li>• Arbeitsgebiet</li> <li>• Charakter des Arbeitsverhältnisses (z. B. Beamter oder Angestellter)</li> </ul>

Tab. B 1.4-1 Von außen wahrnehmbare Dimensionen des Diversity Managements



### Internet-Tipp

Das Diversity-Projekt der Universität Wien ist ein gutes Beispiel für eine Organisationsentwicklung mit dem Fokus Diversity. Der Internetauftritt ist ein anschauliches Beispiel für eine Diversity-Kommunikationsstrategie, die eine Reihe von Anregungen enthält. Sie ist abrufbar unter:

<http://www.univie.ac.at/diversity/php/>

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

[http://www.diversityworks.at/diversity\\_kompendium.pdf](http://www.diversityworks.at/diversity_kompendium.pdf)

Die Abbildung bezieht sich auf das Diversity-Projekt der Universität Wien. Dort werden die Dimensionen nach Gardenschwartz und Rowe auf die Universität Wien 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 bislang 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 bislang praktisch noch nicht erkannt.<sup>3</sup> Und dies, obwohl die Frage einer optimierten Steuerungskompetenz und Problemlösungsfähigkeit bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine immer fragmentiertere Gesellschaft in erster Linie auf der Ebene der Ministerialverwaltung des Bundes und der Länder liegt.

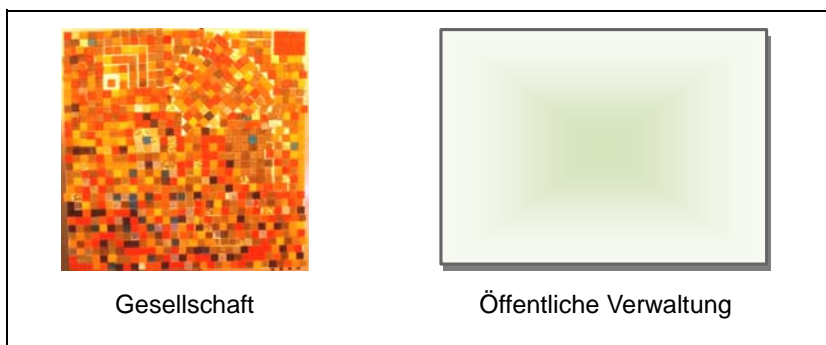
<sup>3</sup> Eine Ausnahme bildet eine Veranstaltung der Führungsakademie Baden-Württemberg, die dieses Thema schon im Jahr 2004 aufgriffen und einen internationalen Workshop zum Thema Diversity Management unter dem Titel „Diversity in Europe – Herausforderungen und Lösungen“ durchgeführt hat. Die Ergebnisse finden sich in folgender Dokumentation: Führungsakademie BW/Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft (Hrsg.), Diversity in Europe – Herausforderungen und Lösungen. Dokumentation. Karlsruhe 2004.

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 – **White, AngloSaxon, Protestant**. Auf die deutsche Verwaltung übertragen heißt dies, dass deren Führungskräfte, trotz vereinzelter Anstrengungen, folgenden Charakter aufweisen:

**WASP-Charakter  
der Verwaltung**

- weiß,
- männlich,
- christlich,
- ca. 50 Jahre,
- 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 bislang weitgehend monochrom geblieben.



**Abb. B 1.4-3                      Diversifizierung 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 Organisationsentwicklungsinstrument liegt darin, die bislang 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,

## Organisation der Aufgabenwahrnehmung

- ganzheitlich-integratives statt abgrenzendes Arbeiten (starres Kompetenzdenken ohne Berücksichtigung des Vorher und Nachher),
- Steigerung der Kooperationsfähigkeit durch permanentem Umgang mit Vielfalt,
- perspektivenreicheres Arbeiten.

**Diversity Management 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

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 Service<sup>4</sup> und das

---

<sup>4</sup> Siehe das Programm im Original unter: <http://www.civilservice.gov.uk/iam/diversity>. Oder auch den Bericht des Diversity-Beauftragten der Britischen Regierung, Waqaa 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-

Diversity Excellence Model, ein an das EFQM-Model 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 10 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 Civil-Service 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 B 1.4-1      Der 10-Punkte-Plan des britischen Civil Service**

Dieser 10-Punkte-Plan macht deutlich, dass das Thema von der Top-ebene 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. Informationen hierzu finden sich im Internet unter:

[http://www.nationalschool.gov.uk/organisational\\_development/Diversity/diversity\\_excellence\\_model/index.asp](http://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?

Westfalen. Düsseldorf. Im Internet verfügbar unter: [http://www.mgffi.nrw.de/pdf/familie/Tagungsdokumentation\\_Diversity.pdf](http://www.mgffi.nrw.de/pdf/familie/Tagungsdokumentation_Diversity.pdf)

## Organisation der Aufgabenwahrnehmung

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?

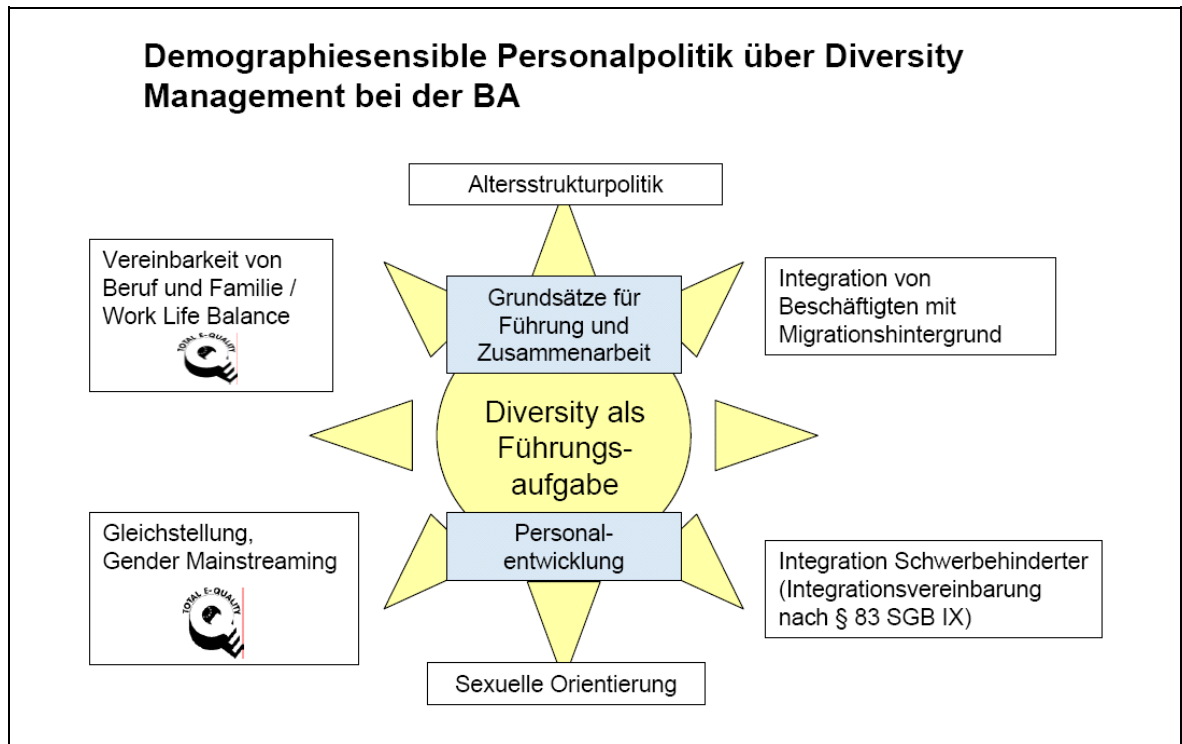
Das DEM stellt die konsequente Nutzung des Qualitätsmanagementansatzes für das Diversity-Thema dar (eine detaillierte Schilderung des Modells inklusive verschiedener Erfahrungsberichte und Umsetzungshinweise in Diversity in Europe, Beitrag Jane Nokes, Programmdirektorin DEM).

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

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 Gleichstellungsgesetzes (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 bei der Vorgehensweise. Ziel ist es, für die Arbeit der BA in Zukunft mit Hilfe der Diversity-Strategie u. a. 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 BA 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 BA. Dort sind auch die anderen Punkte – Altersstruktur, Work Life Balance, Gender Mainstreaming, Behindertenförderung, Gleichstellung, sexuelle Orientierung – des Personalentwicklungskonzepts nochmals dargestellt.



**Abb. B 1.4-4 Demographiesensible Personalpolitik über Diversity Management bei der BA**  
 Präsentation zur demographiesensiblen Personalpolitik der BA an der DHV Speyer am 18.10.2007<sup>5</sup>

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

- Führung,
- Qualifizierung,
- Rekrutierung (z. B. auch durch die Rekrutierung von Personal 50+).

Die BA ist damit die bislang 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.

<sup>5</sup> Präsentation von B. Behrens, im Internet abrufbar unter: <http://www.dhv-speyer.de/HILL/Tagungen/Tagungen-007/Verwaltungsmodernisierung/Präsentationen/Behrens.pdf>

## 2.2 Anforderungen des Alltags besser bewältigen – DM in der Kommunalverwaltung

### **Diversity stellt das Management vor neue Herausforderungen**

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.

### **Integrationsbeauftragte wollen das multi- kulturelle Miteinander verbessern**

Im Zentrum der Arbeit des Integrationsbeauftragten stehen Fragen, die sich durch die Fragmentierung der Gesellschaft durch den Zuzug von Ausländern ergeben. 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 Segregation 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“ 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 Amershi und seine Arbeit in Osnabrück in der Dokumentation Diversity in Europe.):

Verwaltungsinterne Konfliktquellen	Verwaltungsexterne Konfliktquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rechtslage ist häufig unübersichtlich.</li> <li>• Interkulturelle Kompetenzen sind bislang nicht Bestandteil des Anforderungsprofils der Mitarbeiter.</li> <li>• Ein anspruchsvolleres Kompetenzprofil führt zu einer tariflichen Höherbewertung der Stellen, die zu „Belastungen“ des Personalhaushalts führen würde, weshalb diese Option häufig nicht genutzt wird.</li> <li>• Sozialisation und Berufsbiographien unterstützen häufig nicht die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben im Umgang mit anderen Kulturen und Mentalitäten.</li> <li>• Hieraus entsteht eine Überforderung der Mitarbeiter, die potentielle Konflikte verschärft.</li> <li>• Häufig fehlen Personalkonzepte, die eine diverse Personalstruktur wie z. B. in Großbritannien fördern.</li> <li>• Die strategische Herausforderung, die tradierte Verwaltungskultur fortzuentwickeln, wird häufig unterschätzt.</li> <li>• Häufig fehlt auch eine Sensibilisierung der Führungskräfte gegenüber dieser Herausforderung.</li> <li>• Es stehen keine ausreichenden Unterstützungsmaßnahmen wie Supervision oder kollegiales Coaching zur Verfügung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Herkunftskulturen und die Verwaltungskultur unterscheiden sich deutlich hinsichtlich des Umgangs mit Regeln und Vorschriften.</li> <li>• Häufig existieren keine Erfahrungen mit rechtstaatlichen Behörden.</li> <li>• Häufig existiert eine männlich geprägte Vorstellung von Amtsautorität.</li> <li>• Interne Gruppenregelungen (Clan- und Familienstrukturen) haben Vorrang vor gesetzlichen Regelungssystemen.</li> <li>• Individuelle Schicksale werden von generell-abstrakten Normen nur unzureichend erfasst (Existenzangst, Traumatisierungen, etc.). Dies führt zu Aggressionspotential.</li> <li>• Der Umgang mit Ausländern (als Asylbewerber, Studenten, Arbeitnehmer, Fach- und Führungskräfte oder Unternehmer) ist wenig differenziert.</li> </ul>

**Tab. B 1.4-2 Konfliktquellen**

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, welches auch die anderen Elemente des Diversity-Rads berücksichtigt.

### 3. Diversity Management – ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung

#### Vielfalt gestalten und nutzen

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.

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.

#### Diversity Management-Zyklus

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

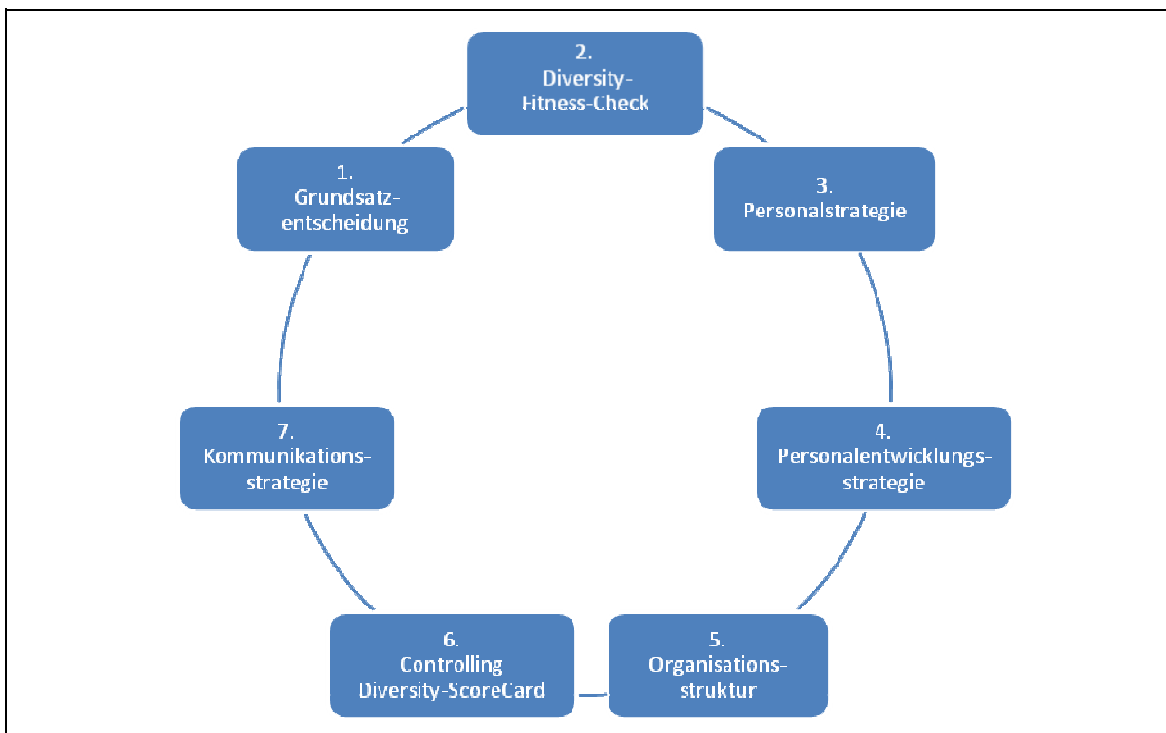


Abb. B 1.4-5

Diversity Management – Zyklus (© Oliver Will, 2008)

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

#### 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 bislang unberücksichtigte Perspektive hinzugefügt werden. Diese Perspektive beschäftigt sich mit der Frage: Kann das Diversity Management für eine strategische Modernisierung der öffentlichen Verwaltung genutzt werden? Die Antwort lautet dezidiert: ja.

**Modernisierungsstrategie**

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.

**Zukunftskompetenz**

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:

**Kooperationskompetenz**

- 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.

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.

**Balance zwischen Identität und Vielfalt**

## Organisation der Aufgabenwahrnehmung

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.“<sup>6</sup>

**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.

---

<sup>6</sup> 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.

