

Diversität nutzen und annehmen? – Ergebnisse eines Projektes zur Förderung positiver Diversity-Einstellungen im MINT-Bereich

Petia GENKOVA, Henrik SCHREIBER

*Hochschule Osnabrück, WISO, Wirtschaftspsychologie,
Caprivistr. 30 A, D-49076 Osnabrück*

Kurzfassung: Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht in der Auseinandersetzung mit Herausforderungen im organisationalen Umgang mit kultureller Vielfalt. Im Zentrum der Untersuchung steht zum einen, wie Führungskräfte und Personalverantwortliche als Multiplikator:innen gegenüber Diversität eingestellt sind. Zum anderen werden die Diversity-Einstellungen von Mitarbeitenden mit und ohne Migrationshintergrund untersucht. Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden: Welche Kompetenzförderungsmaßnahmen sind notwendig, um das Potenzial der Personen mit Migrationshintergrund in Organisationen zu erkennen und schließlich auch zu fördern? Müssen die Multiplikator:innen diversity-sensibler werden und bestimmte Kompetenzen entwickeln, um die Förderung von Personen mit Migrationshintergrund zu ermöglichen und so die Organisationen für diese zugänglicher und durchlässiger zu machen? Welche Kompetenzen sollen bei den Multiplikator:innen gefördert werden, um Sensibilität im Bereich Diversity zu fördern. Die Ergebnisse zeigen eine interessante Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Relevanz von Diversity-Einstellungen, -Maßnahmen und Kompetenzen zwischen den Gruppen der Befragten. Die Mitarbeitenden (mit und ohne Migrationshintergrund) schätzten die Relevanz Diversity Management tatsächlich umzusetzen als deutlich höher als die Führungskräfte, obwohl Letztere die eigentlichen Multiplikatoren sein sollten. Die Ergebnisse weisen auf den Bedarf einer Kompetenzförderung hin, insbesondere in Bezug auf die interkulturelle Kompetenz. Dies gilt viel stärker für die Führungskräfte als für die Mitarbeitende.

Schlüsselwörter: Diversity, Diversity Einstellungen, Diversity Management, MINT, Integration von Migrant:innen, Teilhabe

1. Theorie

Diversity und Diversity-Management sind feste Bestandteile der deutschen Gesellschaft geworden. Doch obwohl Globalisierung und Diversifizierung voranschreiten, sind in Deutschland im Vergleich zu vielen anderen westlichen Ländern Diversity-Management-Maßnahmen weniger verbreitet. Ca. 44 % der deutschen Unternehmen führen systematisch Diversity-Management durch. Der Durchschnitt liegt in der Europäischen Union bei ca. 75 %, in den USA liegt die Quote sogar bei ca. 92 % (Charta der Vielfalt e.V. 2022). Eine der Ursachen für

die geringe Verbreitung von Diversity Management wird darin gesehen, dass das Management in Deutschland überwiegend monokulturell und traditionell geprägt ist (Genkova et al. 2022). Ein weiterer Grund ist, dass in der deutschen Gesellschaft die Akzeptanz und Toleranz für Diversifizierung weniger ausgeprägt sind als in vielen anderen westlichen Ländern (Decker & Brähler 2018). Jedoch ist es im Sinne der Produktivität sowohl für die Wirtschaft als auch für die Gesellschaft sehr wichtig, die der Diversity innewohnenden Potenziale durch angemessenes Diversity-Management zu entwickeln (van Dick & Stegmann 2016). Ein Arbeitsumfeld mit positiven Diversity-Einstellungen ermöglicht die Entfaltung von Kreativität, für die Lösung komplexer Aufgaben und gegenseitige Bereicherung. Im Falle negativer Diversity-Einstellungen hingegen kommt es in Organisationen häufig zu einer Aufteilung in Subgruppen, die zu vermehrten Konflikten führen (van Dick & Stegmann 2016). Für eine positive Wirkung von Diversity wurden bereits verschiedene Ansätze in der Forschung und Praxis angewendet.

Grundsätzlich hat die Forschung zwei Voraussetzungen für die Leistung heterogener Teams identifiziert. Die eine Voraussetzung ist die Etablierung von Diversity-Management als Top-Down-Prozess. Führungskräfte müssen dazu positive Einstellungen zu sowie ein Konzept von erfolgreichem Diversity-Management haben und dieses fördern (Rosken 2016). Eine weitere Voraussetzung ist, dass seitens der Mitarbeitenden positive Diversity Einstellungen (sogenannte „Diversity Beliefs“) existieren oder durch das Diversity Management entwickelt werden (van Knippenberg et al. 2004; van Knippenberg et al. 2011). Führungskräfte müssen dazu nicht nur abstrakte Konzepte und Einstellungen haben, sondern konkret auf die Lebenssituationen und Herausforderungen eingehen, denen Mitarbeitende gegenüberstehen (Genkova et al. 2022).

2. Fragestellung und Methode

Die vorliegende Studie untersuchte daher die Diversity-Einstellungen und damit die Sensibilisierung für Diversity bei 90 Studierenden, 16 Mitarbeitenden und 22 Führungskräften in der MINT-Branche. Mit den Teilnehmenden wurden teilstrukturierte Interviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2019). Beispielfragen betrafen das Bewusstsein und die Sensibilität für Diversity: „Was ist überhaupt Diversity / Diversity-Management?“ „Welche Probleme treten auf?“ „Welche Kompetenzen sollen gefördert werden?“ „Werden Benachteiligung und Diskriminierung überhaupt erkannt?“

3. Ergebnisse und Diskussion

Über die Stichproben hinweg zeigte sich, dass Diversity nicht als relevant wahrgenommen wird und Bewusstsein für die Relevanz von Diversity-Management weitgehend fehlt. Während die Studierenden sich selbst für gut vorbereitet auf das Arbeitsleben hielten, beklagten die Mitarbeitenden eine mangelnde Unterstützung in Bezug auf Diversity. Das Bewusstsein für vielleicht strukturelle oder individuelle Diskriminierung von Personen mit Migrationshintergrund oder anderen Diversitätsmerkmalen fehlte fast vollständig. Diversity wurde als ein marginaler Bereich betrachtet und explizit gemieden. Einige der Studierenden

waren sich zwar der Thematik im Allgemeinen bewusst, dass sie in einem hochgradig diversifizierten Arbeitsumfeld agieren werden, dieses Wissen war jedoch hochgradig abstrakt und inwieweit sich diese Einsichten in tatsächlichen Handlungskompetenzen widerspiegeln, blieb unklar. Ähnliche Befunde ergaben sich bei der Analyse der Mitarbeitenden von MINT-Unternehmen. Auch bei diesen Teilnehmenden fehlte das Bewusstsein für Diversity-Management, obwohl einige Teilnehmende berichteten, dass sie sich auch einfach schlecht unterstützt fühlten und sich deshalb nicht damit befassen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema wurde durchgehend abgelehnt, verbunden mit der Auffassung, dass im eigenen Unternehmen niemand diskriminiert werde und daher eine tiefergehende Auseinandersetzung mit Diversity nicht erforderlich sei. Daher fehlte auch ein Bewusstsein dafür, inwieweit Diversity Management für die tägliche Erfüllung der Arbeitsaufgaben oder für die Teamarbeit relevant ist. Die befragten Führungskräfte in der MINT-Branche zeigten hinreichendes Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity. Dabei wurde von Führungskräften auf die Komplexität der MINT-Branche verwiesen und darauf, dass die Branche eine viel höhere Diversität aufweist als die anderen Branchen. Dennoch wurde kein Handlungsbedarf oder Bedarf zusätzlicher Kompetenzförderung gesehen.

Die Ergebnisse zeigen ein interessantes Spannungsfeld zwischen der Wahrnehmung der Relevanz von Diversity-Einstellungen, -Maßnahmen und Kompetenzen zwischen den Gruppen der Befragten. Die Mitarbeitenden (mit und ohne Migrationshintergrund) schätzten die Relevanz Diversity Management tatsächlich umzusetzen als deutlich höher als die Führungskräfte, obwohl Letztere die eigentlichen Multiplikatoren sein sollten. Weiterhin lässt sich eine unterschiedliche Wahrnehmung in Bezug auf die Beanspruchung von Personen mit Migrationshintergrund durch Migrationsstress und/oder diskriminierenden Erfahrungen feststellen. Die Ergebnisse weisen auf den Bedarf einer Kompetenzförderung hin, insbesondere in Bezug auf die interkulturelle Kompetenz. Dies gilt viel stärker für die Führungskräfte als für die Mitarbeitende. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Implikationen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in dieser Studie sowie in anderen vorangegangenen Studien mit DAX-Unternehmen (Genkova et al. 2022; Genkova & Schreiber 2021) Diversität als Stichwort zwar genannt wurde, aber weder eine genaue Vorstellung davon bestand, was unter Diversity verstanden wird, noch Ansätze des Diversity Managements bekannt waren.

Eine relevante Untersuchungsfrage für zukünftige Studien ist daher, inwieweit die Umsetzung von Diversity-Management Probleme mit sich bringt. In informellen Gesprächen mit Personen, die ihr Studium abgeschlossen haben und in Unternehmen arbeiteten, berichteten diese Personen, dass sie erst bei dem Übergang ins Beschäftigungsverhältnis die Bedeutung von Diversity und Diversity Management erkannt hätten. Der Handlungsbedarf wird tatsächlich oftmals erst mit dem Auftauchen von Problemen bewusst. Ein solcher try-and-error Ansatz beinhaltet allerdings die Risiken, dass Probleme dann erstens schon oft entstanden sind und zweitens nur Probleme gelöst, anstatt Potenziale erschlossen werden. Ein weiteres Feld für zukünftige Forschung ist die Umsetzung von Diversity Management, welche tiefgreifende Organisationsveränderungen erfordert und bei der sowohl Bedarf an theoretischen Modellen als auch an praxisorientierten Ansätzen besteht. Während im Arbeitsalltag oft Stereotype und vorgefertigte Handlungsschemata angewandt werden, um mit Komplexität umzu-

gehen, fördert professionelles Diversity Management das Bewusstsein für den Umgang mit Diversity. Durch die Etablierung von Prozessen zum Umgang mit Vielfalt wird Diversity zu einem alltäglichen Aspekt des Arbeitslebens und kann produktiv genutzt werden.

4. Literatur

- Charta der Vielfalt e.V. (2022). *Die Initiative Charta der Vielfalt*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/#:%7E:text=%C3%9Cber%204.700%20Unternehmen%20und%20Institutionen,Verein%20Charta%20der%20Vielfalt%20e>
- Decker O, Brähler E (Hrsg.). (2018). *Flucht ins Autoritäre Rechtsextreme Dynamiken in der Mitte der Gesellschaft: Die Leipziger Autoritarismus-Studie 2018*. Psychosozial-Verlag.
- Genkova P, Schreiber H (2021). Accept and apply diversity? An exploratory study of the attitudes towards diversity of students of STEM subjects. *SN Social Sciences*, 1 (2), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00064-2>
- Genkova P, Semke E, Schreiber H (2022). *Diversity nutzen und annehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35326-1>
- Mayring P (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20 (3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>
- Rosken A (2016). Konzept Diversity Management – Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In Genkova P, Ringeisen T (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 61–73). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_2
- van Dick R, Stegmann S (2016). Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In Genkova P, Ringeisen T (Hrsg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_6
- van Knippenberg D, Dawson J F, West M A, Homan AC (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64 (3), 307–336. <https://doi.org/10.1177/0018726710378384>
- van Knippenberg D, Haslam SA, Platow, M. J. (2004). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11 (3), 207–222. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.11.3.207>



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de