

## **Zur Popularität und Effektivität von Diversity-Trainings. Eine organisationssoziologische Re-Interpretation von Forschungsergebnissen**

Hannah Mormann | [Hannah.Mormann@unilu.ch](mailto:Hannah.Mormann@unilu.ch)

Diversity Management ist mittlerweile in vielen Unternehmen fester Bestandteil des Personalwesens und der vorläufige Höhepunkt einer prinzipiengeleiteten Verarbeitung der gesellschaftlichen Werte der Fairness und der Gerechtigkeit in Organisationen (Arnold et al. 2019). In dem Managementkonzept geht es darum, ein möglichst breites Spektrum an Merkmalen von OrganisationsteilnehmerInnen für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Um die Vielfalt von Individuen als strategischen Vorteil für das Unternehmen zu nutzen, berücksichtigt Diversity Management mittlerweile nicht nur den ethnischen Hintergrund, die Religion, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung oder eine eventuelle Behinderung. Zahlreiche andere Merkmale und Merkmalsausprägungen von Individuen werden in das ökonomische Kalkül von Diversity Management einbezogen. So werden in der entsprechenden Literatur Klasse, Familienstand, Elternschaft, Lebensentwürfe oder -stile, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Funktion und hierarchische Position genannt. Tendenziell scheinen diese Auflistungen unendlich zu sein, denn am Ende dieser Auflistungen wird stets ein »und so weiter« gesetzt (Krell & Sieben 2007: 236). Diese deutliche Zweckorientierung steht für die auf *Rationalisierung* und *Rationalität* abzielende Dimension des Konzeptes. Diversity Management ist darüber hinaus jedoch auch einer Kultur der Ermöglichung verpflichtet, in der *Individualisierung* und *Individualität*, die sich in den o.g. Auflistungen individueller Merkmale widerspiegelt, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen betont werden.

Grundverschieden sind die Fragen, wie in Unternehmen *Diversity Management implementiert* und wie *Chancengleichheit erreicht* wird. Dennoch scheint für die Beantwortung beider Fragen das Prinzip der Individualisierung eine zentrale Rolle zu spielen. Im ersten Fall ist die Popularität von Diversity-Trainings Ausdruck für die *Idee der Entwicklungsfähigkeit* des Individuums. Im zweiten Fall steht die *Idee der Ermächtigung* des Individuums im Vordergrund. Die fehlende Evidenz für die Effektivität von Diversity-Trainings steht im starken Kontrast zu ihrer Verbreitung. Berater empfehlen die Trainings und auch Unternehmensjuristen halten ein Trainingsangebot für unerlässlich, um mögliche Klagen abzuwehren. Nach Maßgabe von Ergebnissen der experimentellen Psychologie tragen unbewusste Verzerrungen (*unconscious bias*) und Stereotype zur Ungleichbehandlung und zu Ungleichheit am Arbeitsplatz bei. In Diversity-Trainings sollen Manager deshalb darauf aufmerksam gemacht werden, wie sich diese unbewussten Bewertungsmuster auf ihr Handeln und das ihrer Untergebenen auswirken. Trainings setzen bei einer möglichen Ursache für Ungleichbehandlung an, doch zeigen sie nicht die angenommene Wirkung. *Wie ist die Popularität von Diversity-Trainings trotzdem zu erklären?* In vielen Unternehmen ist das Modell von Personalentwicklung (PE) etabliert. Dieses Modell ist das Ergebnis einer gesellschaftlich-kulturellen Prägung ganz im Sinne der world polity-Forschung. So führen Organisationen in Gesellschaften, die Wert auf Pluralismus, Individualismus und Demokratie legen, Trainings für überfachliche Kompetenzen (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit etc.) eher durch als Organisationen in anderen kulturellen Kontexten (Luo 2006; Scott & Meyer 1994). Es ist der Glaube an die Zweckmäßigkeit dieser Trainings, der sich im Laufe der Zeit verbreitet hat und zwar ohne entsprechende Evidenz. Eine mögliche Erklärung dafür, warum Diversity-Trainings eigentlich nicht effektiver sind, ist, dass Führungskräfte negativ auf Maßnahmen reagieren, die darauf abzielen, sie zu kontrollieren. Dobbin und Kalev (2018) folgern etwa daraus, dass die oft obligatorische Teilnahme an Diversity-Trainings und deren Verknüpfung mit rechtlichen Inhalten dazu führt, dass Managern das Gefühl vermittelt wird, dass eine externe Macht versucht, ihr Verhalten zu kontrollieren. Wenn Unternehmen Trainings vorschreiben, senden sie ihren MitarbeiterInnen demnach die Botschaft, dass ihre Verpflichtung zu mehr Vielfalt erzwungen wird. Die effektivsten Maßnahmen hingegen, so die Forschungsergebnisse von Dobbin et al., sind diejenigen, die die Entscheidungsträger selbst in die

Entwicklung von Problemlösungen einbinden (z.B. Diversity Taskforces, Mentoring & Sponsoring-Programme) und diesen hierdurch Entfaltungsmöglichkeiten (und Karriereperspektiven) eröffnen («empowerment«).

Während das Prinzip der Rationalisierung entscheidend für die Verbreitung von Diversity Management ist, spielt hingegen für die Umsetzung von Diversity Management in konkrete Massnahmen das Prinzip der Individualisierung eine besondere Rolle. Grundlegend für das Prinzip der Individualisierung sind die weiter oben zwei skizzierten Ideen, nämlich die Entwicklungsfähigkeit des Individuums und die Ermächtigung des Individuums («empowerment«). Die *professionelle* Interpretation der Werte Fairness und Chancengleichheit, insbesondere durch sog. Human Resources-Experten, und die organisationale Umsetzung lassen sich nur unter Berücksichtigung von beiden Prinzipien erklären. Meine Überlegungen basieren auf einer Re-Interpretation der Forschungsergebnisse von Frank Dobbin und Alexandra Kalev (Dobbin 2019; Dobbin & Kalev 2017; 2018) zum Konzept von Diversity Management in den USA und der Verknüpfung mit Ideen der world polity-Forschung (Meyer et al. 1987; Meyer & Jepperson 2000; Luo 2006; Meyer & Bromley 2013). In meinem Vortrag expliziere ich auf der Grundlage von empirischen Materials zu unconscious bias-Trainings die Bedeutung von Individualität und Individualisierung. Ich diskutiere Rationalisierung und Individualisierung als zwei *gleichrangige* Prinzipien des Organisierens im Diversity Management, deren Zusammenspiel bislang zu wenig Beachtung geschenkt wurde.

## Literatur

- Arnold, N., Hasse, R. & Mormann, H. (2019): Gesellschaftliche Werte und Prinzipien des Organisierens. In: Hasse, R., Krüger, A. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas. Bielefeld: transcript.
- Dobbin, F., 2009: Inventing equal opportunity. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Dobbin, F. & A. Kalev, 2017: Are Diversity Programs Merely Ceremonial? Evidence-Free Institutionalization. S. 808–828 in: R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence & R. Meyer (Hrsg.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. London: SAGE Publications.
- Dobbin, F. & A. Kalev, 2018: Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia. Anthropology Now 10: 48–55.
- Krell, G. & B. Sieben, 2007: Diversity Management und Personalforschung. S. 235–254 in: G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben & D. Vinz (Hrsg.), Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus.
- Luo, X., 2006: The spread of a 'human resources' culture: Institutional individualism and the rise of personal development training. S. 225–240 in: Globalization and organization: World society and organizational change.
- Meyer, J.W., J. Boli & G.M. Thomas, 1987: Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. S. 12–38 in: G.M. Thomas, J.W. Meyer, F.O. Ramirez & J. Boli (Hrsg.), Institutional Structure: Constituting State, Society and the Individual. SAGE Publications.
- Meyer, J.W. & P. Bromley, 2013: The Worldwide Expansion of "Organization". Sociological Theory 31: 366–389.
- Meyer, J.W. & R.L. Jepperson, 2000: The 'Actors' of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. Sociological Theory 18: 100.
- Nkomo, Stella (2013). Inclusion: Old Wine in New Bottles? In: Ferdman & Deane (ed.). Diversity at Work; The Practice of Inclusion (pp. 580-592 ). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.R. & J.W. Meyer, 1994: The rise of training programs in firms and agencies: an institutional perspective. S. 228–254 in: W.R. Scott & J.W. Meyer (Hrsg.), Institutional environments and organizations. Structure, complexity and individualism. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

**Hannah Mormann** ist Oberassistentin am Institut für Soziologie der Universität Luzern. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Organisationssoziologie, Professionssoziologie und Weltgesellschaftsforschung. Sie forscht empirisch zum Wandel von Themen in der Personalarbeit.