

Organisationales Diversity-Klima

Thomas Köllen

Institut für Gender und Diversität in Organisationen, WU-Wien

Kurzfassung

Die Benennung von Zielgrößen von breit aufgestellten Diversity Management-Initiativen oder auch von einzelnen Diversity Management-Maßnahmen liefert nach wie vor ein sehr fragmentiertes Bild. Dies stellt die Konzeptualisierung, Evaluierung und Modifizierung solcher Maßnahmen vor große Probleme. Mehr in zumeist dimensionsspezifischen Gleichheits- als Gerechtigkeitsperspektiven verhaftete Zugänge ziehen häufig die zahlen- und anteilmäßige Verteilung ausgewählter Diversity-Dimensionsausprägungen in bestimmten Organisationsbereichen oder Hierarchieebenen als Zielgröße und damit auch als Indikator von Diversity Management heran. Mehr am potentiellen ökonomischen Nutzen von vielfältigen Belegschaften orientierte Zugänge versuchen häufig Indikatoren als Zielgrößen zu definieren, die direkt oder indirekt auf einen geldwerten Erfolg einer „richtig“ gemanagten vielfältigen Belegschaftszusammensetzung schließen lassen. Generell ist es allerdings fast unmöglich, die jeweiligen Indikatorwerte bzw. Zielgrößen monokausal auf bestimmte Diversity Management-Maßnahmen oder -Initiativen zurückzuführen, bzw. deren Erklärungsanteil daran genauer zu spezifizieren. Als Möglichkeit, diesem Dilemma entgegenzutreten, schlägt dieser Artikel das „Diversity Klima“ als Zielgröße von Diversity Management vor. Es stellt für die Zielsysteme beider Zugänge eine geeignete vorgelagerte Zwischen-Zielgröße dar, die organisations- und dimensionsspezifisch kontextualisiert und angepasst werden kann. Es kann relativ einfach durch Belegschaftsbefragungen als „psychologisches Klima“ und durch zusätzliche systematische Beobachtungen als „organisationales Klima“ erhoben werden. Regelmäßige Diversity Klima-Messungen sind somit ein geeignetes Monitoring-Instrument für die Evaluierung und Anpassung von Diversity Management-Initiativen.

Keywords: Diversitätsklima, Organisationsklima, psychologisches Klima, Inklusionsklima, Diversity Management

Empfohlene Zitierweise:

Kölln, T. (2015). Organisationales Diversity-Klima. In: Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung - Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum, E. Hanappi-Egger & Bendl, R. (Hrsg.). S. 223-236. Wiesbaden: Springer.

Einleitung

Das organisationale *Diversity Klima* kann als Ausdruck der in einer Organisation vorherrschenden Intensität an wahrnehmbaren Barrieren, Bevor- und Benachteiligungen bzw. hemmenden und unterstützenden Faktoren in Bezug auf die Belegschaftsdiversität (bzw. auf deren unterschiedlichen Ausprägungen) verstanden werden (Barak, Cherin & Berkman 1998). Damit ist das Diversity Klima ein nur schwer fassbar zu machendes Phänomen, da sowohl die Diversity-Dimensionen, entlang derer die Belegschaftsstruktur beschreibbar gemacht werden kann, als auch die Anzahl bzw. die konkrete Benennung der unterschiedlichen Ausprägungen dieser Dimensionen tendenziell unendlich groß sind (z.B. Dyke & Dyke 2008). Dadurch sind natürlich auch die auf diese Dimensionen und Dimensionsausprägungen bezogenen klimatischen organisationalen Gegebenheiten nur schwer einzugrenzen und in weiterer Folge beschreibbar zu machen. Auch wenn es etwas utopisch anmuten mag, würde ein positives bzw. ein bestmögliches organisationales Diversity Klima bedeuten, dass innerhalb der betreffenden Organisation keine Hierarchisierungen innerhalb der unterschiedlichen Ausprägungen aller denkbaren Diversity-Dimensionen bestehen, solange diese Ausprägungen nicht mit einem von Stereotypen befreiten Leistungsbeitrag für die organisationale Zielerreichung verbunden sind. Eine Möglichkeit, sich dem Phänomen „Diversity Klima“ auf theoretisch-konzeptioneller und auch auf praxisbezogener Seite zu nähern, ist es, die Vielfalt innerhalb der Belegschaft auf wenige, und dadurch leichter greifbare Dimensionen und Dimensionsausprägungen zu reduzieren. Dies kann durch die Benennung von „Kerndimensionen“ und meist auftretenden Kerndimensionsausprägungen vollzogen werden (z.B. Brazzel 2003; Gardenswartz & Rowe 1998; Hanappi-Egger & Hofmann 2012). Das Diversity Klima wäre dann die additive Wahrnehmung dimensionsspezifischer Einzelklimata, die sich wiederum daran bemessen, inwiefern ihre jeweiligen Ausprägungen innerhalb der organisationalen Prozesse hierarchisch strukturiert sind, bzw. eine solche Struktur miterzeugen. Ein „inklusives“, also ein alle Dimensionsausprägungen gleichermaßen wertschätzendes und bestenfalls auch unterstützendes Diversity Klima in Bezug auf eine Dimension bedeutet dabei keinesfalls, dass dieses Klima auch für eine andere Dimension gilt. Genauso wenig kann davon ausgegangen werden, dass historisch oder gesellschaftlich benachteiligte Gruppen, d.h. RepräsentantInnen bestimmter Dimensionsausprägungen, aufgrund der eigenen Exklusionserfahrungen automatisch weniger ausschließend in Bezug auf andere Dimensionen sind. Nationalismus, Rassismus, Biphobie und Transphobie sind beispielsweise in der sogenannten LG(BT)¹-Community genauso verbreitet wie im gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt (Chan 1989; Weiss 2003). Außerdem sehen sich die einzelnen benachteiligten Gruppen häufig selbst als miteinander im Wettbewerb stehend, wenn es um gesellschaftliche und organisationale Anerkennung und Gleichberechtigung geht und vertreten teilweise auch konträre Anerkennungsziele (Gilbert, Stead & Ivancevich 1999).

¹ LGBT steht für „Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender“, wobei umstritten ist, ob es sich hierbei überhaupt um eine gemeinsame „Community“ handelt. Häufig taucht dieser Ausdruck auch in der Buchstabenreihenfolge GLBT oder in der deutschen Übersetzung LSBT auf, wobei S für „schwul“ steht.

Ein Beispiel dafür ist die aus feministischer Perspektive oft implizit und explizit geforderte Loslösung von Weiblichkeitsstereotypisierung und dem biologischen Frau-Sein (Heilmann 2011). Dem gegenüberstehend fordern Trans-Frauen die Akzeptanz der Möglichkeit genau diese Stereotype erfüllen und leben zu dürfen (Roeh 2002). Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass auch die unterschiedlichen Dimensionen (mit ihren Ausprägungen) selbst in einer Art von hierarchischem, gesellschaftlichem und organisationalem Anerkennungsverhältnis stehen. So argumentiert Richard Florida (2002), dass - zumindest zu einem gewissen Grad - Homosexualität für die letzte Hürde von Diversity in unserer Gesellschaft steht. Er folgert daraus, dass ein Ort (oder eine Organisation) der durch ein positives Klima Lesben und Schwule willkommen heißt, das Signal aussendet, alle Arten von Menschen willkommen zu heißen, und damit auch positiv auf andere Diversity-Teil-Klimata wirken kann (ebd.).

Auch wenn sich hier schon zeigt, dass das Konzept eines „Diversity Klimas“ eher ein Möglichkeitsspektrum als ein eindeutig einguzgrenzendes Phänomen darstellt, so repräsentiert es dennoch eine Art von Organisationsklima, welches nun näher zu betrachten ist.

Diversity Klima als organisationales Klima

„Am Arbeitsplatz machen Beschäftigte Tausende, wenn nicht Millionen, scheinbar isoliert voneinander auftretende Erfahrungen. Diese Erfahrungen bleiben allerdings nicht isoliert. Sie werden gruppiert und um eine Bedeutung herum verdichtet, die die Beschäftigten ihnen geben. Diese Bündel an Ereignissen und Erfahrungen münden in Klima-Wahrnehmungen“ (Schneider, Gunnarson & Nilesjolly 1994, 25). Die Arbeitsplatzumgebung bietet daher eine Vielzahl an möglichen Klimata, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte beinhalten, um die herum die Beschäftigten ihre Wahrnehmungen verdichten können. Ein Schwerpunkt kann in diesem Zusammenhang auch das Klima in Bezug auf die Belegschaftsdiversität oder auf spezielle Facetten davon am Arbeitsplatz sein (Groggins & Ryan 2013).

Es gibt bereits zahlreiche Studien über Organisationsklimata mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Neben der Unterschiedlichkeit an thematischen Blickpunkten, machen diese Studien auch die theoretisch-konzeptionelle Pluralität an Zugängen zu diesem Phänomen deutlich (z.B. Burke, Borucki & Kaufman 2002; Koys & Decotiis 1991; Rousseau 1988). Diese Pluralität berücksichtigend, schlagen Moran and Volkwein (1992) eine sehr breit gefasste Definition des Begriffs Organisationsklima vor:

„Das organisationale Klima ist eine relativ stabile Eigenschaft einer Organisation, welche diese von anderen Organisationen unterscheidet. Es (a) verkörpert die kollektive Wahrnehmung der Mitglieder von ihrer Organisation im Hinblick auf Dimensionen wie Selbstständigkeit, Vertrauen, Zusammenhalt, Unterstützung, Anerkennung, Neuerungen und Gerechtigkeit; (b) wird hergestellt durch die Interaktion der Mitglieder; (c) dient als Grundlage für die Interpretation von Sachlagen; (d) spiegelt die vorherrschenden

Normen, Werte und Einstellungen der Organisationskultur wider; und (e) dient als Ausgangspunkt der Verhaltensformung“ (Moran & Volkwein 1992, 20).

Moran und Volkwein (1992) verbinden mit dieser Definition den interaktiven Zugang mit dem Wahrnehmungs-Zugang zum Phänomen Organisationsklima und ergänzen diese durch eine kulturelle Komponente (James, Hater, Gent & Bruni 1978). Das Organisationsklima und die Organisationskultur sind generell zwei eng miteinander verwobene Konstrukte, die im allgemeinen Sprachgebrauch und teilweise auch in der Organisationsforschung sehr oft fälschlicherweise sogar gleichgesetzt werden, obwohl sie deutlich voneinander abzugrenzen sind (Schneider, Ehrhart & Macey 2013). Die Organisationskultur stellt lediglich den Rahmen bereit, in den das Organisationsklima eingebettet ist (Kopelman, Brief & Guzzo 1990, 288). Im Vergleich zur Organisationskultur ist das Organisationsklima allerdings das wesentlich veränderbarere und gestaltbarere Konstrukt (Reichers & Schneider 1990; Rentsch 1990). Daher sollten Maßnahmen, die organisationale Veränderungsprozesse anstoßen wollen, beispielsweise in Bezug auf den Grad der Inklusion, der Belegschaftsdiversität auf eine Veränderung bzw. Verbesserung des Organisationsklimas abzielen. Wirkungsvolle Interventionen sollten jedoch die jeweils zugrunde liegende Organisationskultur bei der Maßnahmenkonzeption mitberücksichtigen, um möglichst anschlussfähig zu bleiben (Schneider et al. 1994).

Kopelman et. al (1990) halten fest, dass sich „das Organisationsklima infolge der Implementierung von HR-Maßnahmen verändern kann, und, dass die Veränderung spezifischer Dimensionen bzw. Ebenen des Klimas von der Beschaffenheit der implementierten Maßnahmen abhängt“. Versteht man Diversity Management-Maßnahmen als ebensolche HR-Maßnahmen, kann somit davon ausgegangen werden, dass diese auch einen Einfluss auf das Diversity Klima bzw. die Diversity-Teil-Klimata haben. Bei der Beschreibung bzw. der Erhebung bestimmter Organisationsklimata wird zumeist auf den Wahrnehmungsansatz referiert, indem die individuellen Wahrnehmungen der klimatischen Situation durch die einzelnen Organisationsmitglieder erhoben, und - häufig in aggregierter Form - als „Wahrnehmungsbündel“ betrachtet bzw. mit anderen Einfluss- bzw. Ergebnisgrößen in Bezug gesetzt wird (Schneider & Reichers 1983). Dem Wahrnehmungsansatz folgend, verweist das Organisationsklima damit auf eine durch die Menschen innerhalb der Organisation erzeugte interpretative Belegung der Gegebenheiten am Arbeitsplatz mit Bedeutung (Kopelman et al. 1990, 290).

Organisationsklima und psychologisches Klima

In der Forschung hat sich in den letzten Jahren immer mehr ein Konsens herausgebildet, einen Unterschied zwischen dem Organisationsklima und dem psychologischen Klima zu machen (James, et al. 2008). Das psychologische Klima wird dann durch die Bedeutung repräsentiert,

die jeder und jede Einzelne einem bestimmten Attribut ihrer oder seines Arbeitsplatzes beimisst, beispielsweise Diversity Management-Maßnahmen oder der Belegschaftsdiversität an sich. Das Organisationsklima ist in diesem Zusammenhang die aggregierte bzw. die mittlere Bedeutung, die durch alle, bzw. einen repräsentativen Teil, der Organisationsmitglieder einem Attribut beigemessen wird (James et al. 2008; Jones & James 1979). Ein Mittelwert bzw. ein Aggregat bedeutet allerdings nicht per se, dass dieser Wert bzw. die dahinterliegende Einschätzung auch weitestgehend in ihren Grundzügen von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird. Erhebungen zum Organisationsklima bedürfen vor diesem Hintergrund daher einer Prüfung, ob die Klimawahrnehmung zumindest graduell einem Wahrnehmungskonsens der Organisationsmitglieder entspricht. Diese Prüfung kann entweder durch entsprechende statistische Verfahren oder durch (parallele) qualitative Beobachtungen erfolgen. Aggregierte Wahrnehmungsbündel, bei denen dieser Konsens nicht nachgewiesen werden kann, bzw. bei denen dieser Konsens nachweislich nicht besteht, werden für Analysen dann als psychologische Klimawerte behandelt, d.h. als nebeneinander bestehende Ansammlung von individuellen Wahrnehmungswerten. Für die meisten multivariaten Analyseverfahren ist dieser Zugang der sinnvollere, da so die Personen betreffende Drittvariablen leichter in Erklärungsmodelle integriert werden können (Glick 1985; Benjamin Schneider et al. 2013).

Als eine Zielgröße, die mit Diversity Management-Initiativen positiv beeinflusst werden kann beschreiben McKay et al. (2008) das Diversity Klima als „Grad zu dem eine Firma für gerechte Personalpolitik einsteht und unterrepräsentierte Beschäftigte in sozialer Hinsicht integriert“ (McKay, Avery & Morris 2008, 352). Als gerecht kann in diesem Sinne gelten, dass bloße Ausprägungen von DiversityDimensionen an sich nicht der Grund sein dürfen, warum Beschäftigte am Arbeitsplatz mit Ein- oder Ausschlussmechanismen konfrontiert sind, Ausprägungen also keinen Bevorzugungs- oder Benachteiligungsgrund darstellen. Eher mit Ausschließungsmechanismen konfrontierte Dimensionsausprägungen sind oft, abhängig vom jeweiligen Kontext, Minderheitsausprägungen z.B.: nicht-einheimisch-, behindert-, schwul- oder lesbisch-, oder farbig-Sein. Abseits dieser Mehr- und Minderheitsverteilungen sind zudem Frauen oft von solchen Mechanismen am Arbeitsplatz betroffen (DiTomaso, Post & Parks-Yancy 2007; Köllen 2014). Diversity-Maßnahmen, die darauf abzielen, Hierarchien zwischen den Dimensionsausprägungen im Arbeitsalltag abzubauen, können daher durchaus positiv wirken auf das Diversity-Klima bzw. auf die Diversity-Teilklimata, die durch die Maßnahmen abgedeckt sind. Köllen (2010) zeigt für die Ausprägung „Homosexualität“ der Dimension „sexuelle Orientierung“, dass es vor allem solche Maßnahmen sind, die Homosexualität wertschätzend sichtbar machen, und ganz klar die Gleichwertigkeit dieser sexuellen Orientierung mit der meist mehrheitlich in Organisationen vertretenen Heterosexualität transportieren, welche besonders positiv auf das Arbeitsklima für Lesben und Schwule – (als ein Diversity-Teilklima) wirken. Solche Maßnahmen sind in diesem konkreten Fall beispielsweise die Gleichstellung von homosexuellen mit heterosexuellen Partnerschaften bei der Gewährung von betrieblichen Vergünstigungen oder Zuwendungen, sowie die

gleichwertige Mit-Thematisierung in der gesamten internen und externen Unternehmenskommunikation, die zeigt, dass nicht alle Beschäftigten und KundInnen heterosexuell sind (Köllen 2010). Die Wirkungsweise und die Zielsetzung dieser Maßnahmen sind leicht auf andere Diversity Dimensionen übertragbar. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass man der Mehrheitsausprägung bzw. der bisher privilegierten Beschäftigtengruppe durch die Inklusion und Wertschätzung der bisher eher marginalisierten Gruppe nicht zwangsläufig Wertschätzung entziehen muss. Vielmehr können derlei Maßnahmen dazu führen, dass bisher privilegierte Gruppen sich dadurch erst ihrer Privilegien bewusst werden, ohne ihnen zu vermitteln, dass sie dafür „angeklagt“ werden (Powell, Branscombe & Schmitt 2005). Es kann in einem „inkluisiven“ Diversity Klima eben genau nicht darum gehen, diese Gruppen gegeneinander auszuspielen.

Einen genau gegenteiligen Effekt auf das Diversity Klima nämlich können Maßnahmen bewirken, die intendiert neue Hierarchien schaffen. Solche Maßnahmen werden organisationsintern häufig durch ihren kompensatorischen Effekt auf zeitgleich bestehende gesamtgesellschaftliche Benachteiligungen für bestimmte Gruppen oder durch die Aufhebung von Bevorzugungseffekten für „Ihres- bzw. Seinesgleichen“ legitimiert (Devendorf & Highhouse 2008; Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West 2013). In der Diversity Management-Praxis gehören zur ersten Gruppe all jene Maßnahmen, die Beschäftigte mit ausgewählten Ausprägungen bestimmter Diversity Dimensionen bewusst stärken wollen und ihnen Ressourcen zukommen lassen, die Angehörige anderer Ausprägungen nicht bekommen. Beispiele dafür sind Mentoring-Programme exklusiv für Lesben und Schwule oder exklusiv für Frauen. Genauso fallen beispielsweise mit Ressourcen ausgestattete MitarbeiterInnennetzwerke in diese Kategorie, sofern nur Beschäftigte dazu Zutritt haben, die eine bestimmte Dimensionsausprägung repräsentieren, z.B. LGBT- oder Frauennetzwerke (Köllen 2010). Innerhalb der Organisationen bergen solche Maßnahmen immer die Gefahr, dass sich diejenigen, die nicht von solchen Maßnahmen begünstigt werden, als übervorteilt ansehen. Die Dimensionsausprägungen werden so erst recht wieder als relevante Indikatoren für innerorganisationale Ressourcenzuwendungen gesehen, was wiederum Unmut und Gegendruck auf Seiten der Ausgeschlossenen erzeugen kann (Wrench 2005). Für das Diversity Klima, also für die Wahrnehmung, dass die Belegschaftsvielfalt in jeder ihrer Facetten in gleicher Weise wertgeschätzt und damit auch wertvoll ist, sind solche Tendenzen eher kontraproduktiv (Köllen 2010). Das gleiche gilt für Maßnahmen, die bestimmte Dimensionsausprägungen systematisch hintanstellen – beispielsweise über Quotensysteme, die die Repräsentation bestimmter MitarbeiterInnengruppen in bestimmten Bereichen oder Hierarchieebenen stärken sollen (Kalev, Dobbin & Kelly 2006). Derlei Quoten gehen weit über die Sichtbarmachung und Einebnung ausprägungsspezifischer Ein- und Ausschlussmechanismen hinaus und bergen die Gefahr, dass auf Seiten der Nicht-Begünstigten kein Verständnis für diese - aus deren Perspektive betrachtet: ausprägungsspezifische - „Sippenhaft“ besteht. Dadurch kann innerhalb der Organisationen die Polarität zwischen den

betreffenden Dimensionsausprägungen sogar noch verstärkt werden, was sich wiederum als sehr negativ auf das Diversity Klima auswirken kann (z.B. Gotsis & Kortezi 2015).

Im Sinne der Erzeugung oder Beibehaltung eines positiven Diversity Klimas sollten Maßnahmen, die einzelne Dimensionsausprägungen bei der Ressourcenzuwendung bewusst bevorzugen, daher dahingehend adaptiert werden, dass zumindest der formale Zugang zu den Ressourcen als unabhängig von der Dimensionsausprägung definiert wird. So können LGBT-Netzwerke bewusst auch heterosexuelle Beschäftigte als willkommen definieren, und Mentoring-Programme sollten bewusst nicht an Dimensionsausprägungen geknüpft werden, sondern an Gegebenheiten, die auf den ersten Blick scheinbar nicht direkt mit der Ausprägung zusammenhängen, z.B. an die Übernahme von Betreuungsverpflichtungen (Köllen 2010). Quotenregelungen kann vor dem Hintergrund eines positiven, egalitär-inklusive Diversity Klimas nichts positives abgewonnen werden, weshalb hier der Ansatz darauf liegen sollte, den Schaden so gering wie möglich zu halten, wenn man sich als Organisation für diese Maßnahme entscheidet, beispielsweise durch eine zeitliche Befristung.

Diversity Klima als Diversity-Teil-Klimata

Wie zuvor bereits beschrieben, sind Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz mit unzähligen klimarelevanten Einzelwahrnehmungen konfrontiert, die zumeist zu Bedeutungsbündeln verdichtet werden (Schneider et al. 1994, 25). Die Wahrnehmung in Bezug auf Diversity spekte strukturiert sich dabei zumeist entlang bestimmter Diversity Dimensionen bzw. deren Ausprägungen. Es ist zwar denkbar, ein Konstrukt wie Diversity Klima dimensionsübergreifend zu konzipieren, allerdings können sich auch hier von Individuen gemachte Einzelwahrnehmungen immer nur an konkreten Ereignissen festmachen lassen, die dann wieder eine bestimmte Dimension oder Ausprägung betreffen (Herdman & McMillan-Capehart 2010). Dabei kann sich ein Ereignis auf mehr als eine Dimension oder Ausprägung beziehen, aber es ist schwer vorstellbar, dass das ganze Spektrum an Diversitäts- und Ausprägungsmöglichkeiten in einem Ereignis verdichtet angesprochen wird. Daher mündet die Wahrnehmung von Diversity Klimata auf Seiten der Beschäftigten zunächst immer in eine dimensionsspezifische Wahrnehmung, die in weiterer Folge aber in einen größeren Gesamt-Diversity-Kontext eingepasst werden kann, ohne, dass dieser überhaupt wahrnehmbar wäre. Dieser Gesamtkontext als ex-post konstruierte Diversity Klimawahrnehmung kann sich beispielsweise an bestimmten Markern orientieren, die dann für ein Gesamtklima als repräsentativ empfunden werden (z.B. die Wahrnehmung bzgl. von Lesben und Schwulen in Kombination mit jener in Bezug auf mit Kopftuch arbeitenden muslimischen Beschäftigten). Nichtsdestotrotz bleibt die Wahrnehmung zunächst dimensionsspezifisch. Innerhalb der Dimensionsausprägungen konzentrieren sich Klimawahrnehmungen zumeist auf die gesellschaftlich bzw. historisch eher mit weniger Privilegien ausgestatteten Ausprägungen. Dies spiegelt sich auch in der Diversity Klimaforschung wieder. So nennen Hicks-Clarke und Iles (2000) sowie Kossek und Zonia (1993) das in ihren Studien analysierte Phänomen zwar

Diversity Klima, allerdings wäre für beide Autorinnenpaare sogar schon der Ausdruck Gender-Klima irreführend, da beide Studien nur das Klima in Bezug auf das Frau-Sein - als eben genau historisch nicht privilegierte Geschlechtsausprägung - in den Organisationen abfragen. Ähnlich verhält es sich mit den Studien von McKay et al., die in unterschiedlichen AutorInnenteams zentrale Konstrukte als Diversity-Klima benennen (McKay, Avery, Liao & Morris 2011; McKay et al. 2008; McKay et al. 2007). Betrachtet man jedoch die verwendeten Item-Kataloge, so geht es in allen drei Studien nur um das Klima für ethnische Minderheiten bzw. farbige und schwarze Beschäftigte. Den gleichen eingeschränkten Fokus hat die Arbeit von Cox (1991). Studien in Bezug auf das Klima zur Dimension „sexuelle Orientierung“ beschäftigen sich spiegelbildlich auch ausschließlich mit dem Klima für bisexuelle (Köllen 2013), homosexuelle (Button 2001; Köllen 2010; Ragins & Cornwell 2001) oder transidente Beschäftigte (Beemyn & Rankin 2011). Studien zur Dimension Alter beziehen sich auch ausschließlich auf das Klima für eher zurückgesetzte bzw. diskriminierte Altersgruppen, wobei dies, je nach Kontext, sowohl sehr junge als auch ältere Beschäftigte sein können (z.B. Kunze, Boehm & Bruch 2011; Kunze, Boehm & Bruch 2013). Weitere in der Forschung bereits behandelte Diversity-Teil-Klimata beziehen sich beispielsweise auf die regionale und nationale Herkunft (Vijayakumar 2007) oder auf Sprachkenntnisse und Aussprachen (Lauring & Selmer 2012).

Die Messung des Diversity Klimas

Das Diversity Klima, sofern es ein solches überhaupt geben kann, ist also eine Aggregation von Diversity-Teilklimata. Sowohl für die Praxis als auch für die Forschung stellt sich somit die Frage, welche „Teile“ man denn nun näher betrachten möchte. In der Forschung wird diese Frage zumeist dahingehend beantwortet, dass man eine Dimension herausgreift und sich hier das Klima für die unterprivilegierte Ausprägung anschaut. Möchte man in der Praxis das eigene organisationale Diversity Klima einmalig oder regelmäßig erheben, um beispielsweise zu untersuchen, ob bestimmte Diversity Management-Initiativen mit besseren Klimawerten einhergehen, wird man vor die gleiche Frage gestellt. Alle im vorangegangenen Abschnitt erwähnten Studien haben bestimmte Itemkataloge zusammengestellt, durch die das jeweilige Teilklima erhoben wurde. Es wäre natürlich möglich, diese Kataloge zusammenzutragen und alle Teilklimata zu erheben. Im Ergebnis könnte man dann einen Wert über alle Item-Teilkataloge aggregieren, den man dann, mit allen genannten Einschränkungen das Diversity Klima nennt. Gleichzeitig könnte man aber auch Einsichten über Teilklimata gewinnen und so punktgenauer dimensionsspezifische Maßnahmen setzen, sollte sich herausstellen, dass bestimmte Diversity-Dimensionen noch starke Hierarchien entlang ihrer Ausprägungen aufweisen. Dazu kann man sich natürlich auch entscheiden, das Klima für Mehrheitsausprägungen bzw. gesellschaftlich eher privilegierte Gruppen mitabzufragen. Organisationen haben hier sehr vielfältige Möglichkeiten. Zu Beginn kann es durchaus sinnvoll sein, mit wenigen Diversitätsdimensionen anzufangen und das eigene Diversity Programm und dessen klimatisches Monitoring nach und nach breiter aufzustellen. Um statistisch signifikante

Ergebnisse zu bekommen, wird es bei kleineren Organisationen bzw. Betrieben notwendig sein, als Erhebung eine Vollerhebung unter allen Beschäftigten durchzuführen - beispielsweise einmal jährlich. Ab einer gewissen Größe ist es ökonomisch sinnvoller, geschichtete Stichproben aus der Belegschaft zu ziehen und durch entsprechende Anreizsysteme die zufällig „Gezogenen“ auch zur anonymen Teilnahme an der Erhebung zu motivieren. Die Schichtung sollte darauf achten, innerhalb der Ausprägungen der von der Organisation als relevant erachteten Diversity Dimensionen repräsentativ zu sein und alle Hierarchieebenen und Beschäftigungsbereiche der Organisation ausreichend abzubilden. Ein derart erhobener Wert ermöglicht es, quantitative Aussagen über den Inklusionsgrad der Belegschaftsdiversität zu treffen, und ist deshalb ein geeigneter Zielwert für die Bewertung der organisationalen Diversity Management-Initiativen.

Schlussbetrachtung

Es ist deutlich geworden, dass das Diversity Klima kein konsensual fassbar zu machendes Konstrukt ist. Es ist vielmehr die Idee, die Klimawahrnehmungen der Organisationsmitglieder über viele Diversitätsdimensionen und deren Ausprägungen hinweg zu verdichten, um abbildbar zu machen, inwiefern einzelne Ausprägungen der Dimensionen möglicherweise weniger bzw. mehr Anerkennung, Ressourcenzuwendungen oder generell Legitimation innerhalb der Organisation genießen bzw. erfahren. Ein „ideales“ bzw. egalitäres Diversity Klima wäre Ausdruck davon, dass die konkreten Dimensionsausprägungen keinen Unterschied machen. Hierarchische Unterschiede wären dann nur über die tatsächliche - von mit den Dimensionsausprägungen zusammenhängenden möglichen Stereotypen befreite - Leistungserbringung oder über Phänomene wie Glück und Zufall zu erklären. In dieser Klimaperspektive können Aspekte, die mit der Unterschiedlichkeit der ausprägungsbedingten Leistungsbeitragsfähigkeit zusammenhängen, zunächst ausgeblendet werden. Dies gilt allerdings nur, sofern diese Aspekte die Leistungsbeitragsfähigkeit betreffen, die das Individuum beim Eintritt in die Organisation mitgebracht hat, und sie nicht mit Prozessen zusammenhängen, die in der Organisation ablaufen und die möglicherweise verantwortlichen gesellschaftlichen Vorbedingungen dieser Fähigkeit reproduzieren. Dies lässt ein „perfektes“ Diversity Klima zwar als etwas utopisch erscheinen, allerdings bleibt es dadurch dennoch ein geeignetes Zielsystem für organisationale Diversity Management-Anstrengungen. Diese Eignung wird noch einmal durch die Möglichkeit unterstrichen, das Diversity Klima zu quantifizieren und damit messbar zu machen. Zudem fügt sich dieser Ansatz in beiden, zentrale-ideologischen Zugängen zu Diversity Management ein. Möchte man antidiskriminierend und un-bevorzugend einen Beitrag zu mehr Gleichheit zwischen den RepräsentantInnen der einzelnen Dimensionsausprägungen leisten, so stellt ein Klima, das genau den passenden Rahmen dazu abbildet, sicher ein geeignetes Zielsystem dar. Möchte man, dass sich die eigene, vielfältige Belegschaft besser und produktiver in alle organisationalen Prozesse einbringen

kann, so bildet das Diversity Klima auch hier, als Indikator für Diversity- bezogene „Barriere-Freiheit“ - bei der individuellen Leistungserbringung - das geeignete Zwischen-Zielsystem ab.

Literatur

- Barak, Mor Michal E./Cherin, David A./Berkman, Sherry (1998): Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Beemyn, Brett Genny/Rankin, Susan (2011): *The lives of transgender people*. Columbia University Press, New York.
- Brazzel, Michael (2003): Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer, Deborah L. (Hrsg.): *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. University Press of America, Lanham, 51-94.
- Burke, Michael J./Borucki, Chester C./Kaufman, Jennifer D. (2002): Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. In: *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Button, Scott B. (2001): Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity: A Cross-Level Examination. In: *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17-28.
- Chan, Connie S. (1989): Issues of Identity Development Among Asian-American Lesbians and Gay Men. In: *Journal of Counseling & Development*, 68(1), 16-20.
- Cox, Taylor (1991). The multicultural organization. In: *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Devendorf, Shelba A./Highhouse, Scott (2008): Applicant–employee similarity and attraction to an employer. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 607-617.
- DiTomaso, Nancy/Post, Corinne/Parks-Yancy, Rochelle (2007): Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. In: *Annual Review Of Sociology*, 33, 473-501.
- Dyke, Chuck/Dyke, Carl (2008): *Identities: The Dynamical Dimensions of Diversity Diversity and Community*. Blackwell, Oxford, 65-87.
- Florida, Richard (2002): *The rise of the Creative Class: And How It Is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, New York.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1998): *Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide* (2 ed.). McGraw-Hill, New York.
- Gilbert, Jacqueline A./Stead, Bette Ann/Ivancevich, John M. (1999): Diversity Management: A New Organizational Paradigm. In: *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Glick, William H. (1985): Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. In: *The Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

- Gotsis, George/Kortezi, Zoe (2015): Operationalizing Critical Diversity Theories: A Contextual Framework of Implementing New Diversity Practices. Springer, Heidelberg.
- Groggins, Ashley/Ryan, Ann Marie (2013): Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2), 264-282.
- Guillaume, Yves R. F./Dawson, Jeremy F./ Woods, Steve A./Sacramento, Claudia A./West, Michael A. (2013): Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2), 123-141.
- Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (2012): Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens: Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen. In: Bendl, Regine/ Hanappi-Egger Edeltraud / Hofmann Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Facultas-WUV, Wien, 327-349.
- Heilmann, Ann (2011): Gender and essentialism: feminist debates in the twenty-first century. In: Critical Quarterly, 53(4), 78-89.
- Herdman, Andrew O./McMillan-Capehart, Amy (2010): Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate. In: Journal Of Business And Psychology, 25(1), 39-53.
- Hicks-Clarke, Deborah/Iles, Paul (2000): Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. In: Personnel Review, 29(3), 324-345.
- James, Lawrence R./Choi, Carrol C./Ko, Chia-Huei Emily/McNeil, Patrick K./Minton, Matthew K./Wright, Mary Ann, et al. (2008): Organizational and psychological climate: A review of theory and research. In: European Journal Of Work And Organizational Psychology, 17(1), 5-32.
- James, Lawrence R./Hater, John J./Gent, Michael J./Bruni, John R. (1978): Psychological Climate - Implications From Cognitive Social-Learning Theory And Interactional Psychology. In: Personnel Psychology, 31(4), 783-813.
- Jones, Allan P./James, Lawrence R. (1979): Psychological Climate - Dimensions And Relationships Of Individual And Aggregated Work-Environment Perceptions. In: Organizational Behavior And Human Performance, 23(2), 201-250.
- Kalev, Alexandra/Dobbin, Frank/Kelly, Erin (2006): Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: American Sociological Review, 71(4), 589-617.
- Köllen, Thomas (2010): Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management - Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte der Diversity-Dimension "sexuelle Orientierung". Hampp-Verlag, München-Mering.
- Köllen, Thomas (2013): Bisexuality and diversity management - Addressing the B in LGBT as a relevant sexual orientation in the workplace". In: Journal of Bisexuality, 13(1), 122-137.
- Köllen, Thomas (2014): A Review of Minority Stress Related to Employees' Demographics and the Development of an Intersectional Framework for Their Coping Strategies in the

- Workplace. In: Perrewé, Pamela/Halbesleben, Jonathon/Rose, Chris (Hrsg.): *The Role of Demographics in Occupational Stress and Well Being*. Emerald, Bingley, 41-82.
- Kopelman, Richard E./Brief, Arthur P./Guzzo, Richard A. (1990): *The Role of Climate and Culture in Productivity*. In: Schneider, Benjamin (Hrsg.): *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, 282-309.
- Kossek, Ellen Ernst/Zonia, Susan C. (1993): *Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61.
- Koys, Daniel J./Decotiis, Thomas A. (1991): *Inductive Measures of Psychological Climate*. In: *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kunze, Florian/Boehm, Stephan/Bruch, Heike (2011): *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Kunze, Florian/Boehm, Stephan/Bruch, Heike (2013): *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*. In: *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Lauring, Jakob/Selmer, Jan (2012): *International language management and diversity climate in multicultural organizations*. In: *International Business Review*, 21(2), 156-166.
- McKay, Patrick F./Avery, Derek R./Liao, Hui/Morris, Mark A. (2011): *Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography*. In: *Organization Science*, 22(3), 788-803.
- McKay, Patrick F./Avery, Derek R./Morris, Mark A. (2008): *Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate*. In: *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McKay, Patrick F./Avery, Derek R./Tonidandel, Scott/Morris, Mark A./Hernandez, Morela/Hebl, Michelle R. (2007): *Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?* In: *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- Moran, E. Thomas/Volkwein, Fredericks J. (1992): *The Cultural Approach To The Formation Of Organizational-Climate*. In: *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Powell, Adam A./Branscombe, Nyla R./Schmitt, Michael T. (2005): *Inequality as ingroup privilege or outgroup disadvantage: The impact of group focus on collective guilt and interracial attitudes*. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(4), 508-521.
- Ragins, Belle Rose/Cornwell, John M. (2001): *Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees*. In: *Journal Of Applied Psychology*, 86(6), 1244-1261.
- Reichers, Arnon E./Schneider, Benjamin (1990): *Climate and culture: An evolution of constructs*. In: Schneider, Benjamin (Eds.): *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, 5-39.
- Rentsch, Joan R. (1990): *Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings*. In: *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.

- Roen, Katrina (2002): "Either/Or" and "Both/Neither": Discursive Tensions in Transgender Politics. In: *Signs*, 27(2), 501-522.
- Rousseau, Denise M. (1988): The construction of climate in organizational research. In: Cooper, Cary L./Robertson, Ivan T. (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, New York, 139–158.
- Schneider, Benjamin/Reichers, Arnon E. (1983): On The Etiology Of Climates. In: *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, Benjamin/Ehrhart, Mark G./Macey, William H. (2013): Organizational Climate and Culture. In: *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schneider, Benjamin/Gunnarson, Sarah K./Nilesjolly, Kathryn (1994): Creating The Climate And Culture Of Success. In: *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Vijayakumar, Var S.R. (2007): Management Styles, Work Values and Organizational Climate. In: *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(2), 249-260.
- Weiss, Jillian Todd (2003): GL vs. BT. In: *Journal of Bisexuality*, 3(3-4), 25-55.
- Wrench, John (2005): Diversity management can be bad for you. In: *Race & Class*, 46(3), 73-84.

Kurzbiographie

Dr. Thomas Köllen ist Assistenz-Professor am ‚Institut für Gender und Diversität in Organisationen‘ des Departments für Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Er war Doc-Team Stipendiat der Österreichischen Akademie der Wissenschaften und Gastforscher an der Goethe Universität Frankfurt/Main und der Universidade Federal Fluminense in Niteroi/Rio de Janeiro. Er ist Autor zahlreicher Publikationen und mit dem „Best Paper Award des International Journal of Diversity“ sowie zweimal mit dem agro-Förderpreis ausgezeichnet worden. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Diversity-Dimension „sexuelle Orientierung“, Nationalismus in Organisationen und Wirtschaftsethik.