

Zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen – die DiKo-Skala zur Messung von Diversity Kompetenz

Manuel PIETZONKA

*Professur Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule
Berliner Allee 7, D-30175 Hannover*

Kurzfassung: Diversity Kompetenz ist ein oft erwähntes, aber kaum beforschtes Konstrukt. Der vorliegende Beitrag definiert dieses Konstrukt und stellt erstmalig eine Rating-Skala vor („DiKo“), die Diversity-Kompetenz operationalisiert. Neben den Ergebnissen von explorativen Faktorenanalysen zur Dimensionalisierung werden ausgewählte inferenzstatistische Ergebnisse vorgestellt und ihre organisations- und arbeitswissenschaftlichen Implikationen erörtert. Eine Weiterentwicklung der Skala als personal-diagnostisches Instrument wird diskutiert.

Schlüsselwörter: Diversity Kompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Heterogenität, Diversität, Diversity Management, Kompetenzmessung

1. Diversity Kompetenz als personale Kompetenz in Organisationen

Es lassen sich unterschiedliche Modelle zur Differenzierung menschlicher Vielfalt in Facetten differenzieren. Etabliert hat sich ein Modell mit den sechs Kerndimensionen Alter, ethnisch-kulturelle Herkunft, Religion, Gender, sexuelle Identität sowie physische Fähigkeiten (Pietzonka 2007; Rühl & Hoffmann 2008; Gardenswartz & Rowe 1998), die auch „Big-6“ (Bendl, Eberherr & Mensi-Klarbach 2012) oder „Strukturkategorien“ (Klinger & Knapp 2007) genannt werden. Diese Kerndimensionen werden als naturgegeben und persönlichkeitsbildend bezeichnet und sind eher nicht veränderbar (Gardenswartz & Rowe 2003). Daneben bestehen äußere Dimensionen menschlicher Vielfalt (z.B. die Profession, die Qualifikationen, das Freizeitverhalten) sowie organisationale Dimensionen (z.B. Funktion, Hierarchie, Abteilung, Zugehörigkeitsdauer). Gesellschaftliche Veränderungsprozesse bedingen, dass sich Menschen im Arbeitskontext einer immer größer werdenden sozialen und kulturellen Vielfalt konfrontiert sehen. Ursache dafür sind u.a. demographische Wandlungsprozesse, zunehmende Migration sowie Globalisierungs-, Pluralisierungs- und Individualisierungstendenzen (Pietzonka 2016). Die veränderten Arbeitskontexte haben einen Einfluss auf die gemeinsame Zusammenarbeit, die Arbeitsbedingungen, die Planung und Gestaltung von Arbeitszielen und die Durchführung von Arbeitsprozessen. Vielfältige Arbeitskontexte werden nicht nur positiv wahrgenommen, sondern auch „als Auflösung von Ordnung, Loslösung aus Sicherheiten, als Ansprüche, die an einem zerren, Angst machen und belasten“ (Hoyer 2015, 83). Erforderlich sind besondere Kompetenzen, um den Herausforderungen sozialer Heterogenität zu begegnen. In diesem Zusammenhang spielt Diversity Kompetenz als Fähigkeit mit menschlicher Vielfalt erfolgreich umzugehen, im organisatorischen Kontext eine wichtige Rolle. Während sich die Anzahl der Publikationen, die das Wort „Diversity“ im Titel führen, in den letzten zehn Jahren weit mehr als verdoppelten (Kanning 2016) und sich der Begriff „Diversity Kompetenz“ im Titel unterschiedlicher Tagungen und Monographien

wiederfindet (z.B. Genkova & Ringeisen 2016), bleiben Fragen zur Operationalisierung dieser Fähigkeit weitgehend unbeantwortet. Zusammenfassend betrachtet wird Diversity Kompetenz zwar oft und selbstverständlich erwähnt, aber selten definiert und quantitativ beforscht. Dieser Umstand ist umso verwunderlicher, als dass Organisationen substantielle Ressourcen in die Veränderung von Diversity Kompetenz investieren, z.B. im Rahmen von Mitarbeiterqualifizierung durch entsprechende Trainings oder bei der Personalakquise. Berufsbegleitende Studierende erwarten von ihrem Studium in diesem Bereich einen besonders hohen Kompetenzerwerb (Schulte & Heinemann 2014) und erachten diesen für die Berufspraxis als besonders bedeutsam. Der Umgang mit menschlicher Vielfalt lässt sich im Organisationskontext im Wesentlichen in drei Ebenen betrachten, die nicht unabhängig voneinander zu verstehen sind (Pietzonka 2016):

- Mikroebene – Das Individuum: Die individuelle Fähigkeit, mit menschlicher Vielfalt kompetent umzugehen (Diversity Kompetenz).
- Mesoebene – Das Team: Hier zeigt sich menschliche Vielfalt hinsichtlich bestimmter Merkmale und Strukturen als Gruppenpotenzial. Die Gruppe kann heterogen oder eher homogen sein und ein gemeinsames Verständnis von Diversität entwickeln. Dieses Verständnis ist abhängig von den individuellen Diversity Kompetenzen sowie der Heterogenität und Gruppenkohärenz.
- Makroebene – Die Gesamtorganisation: Auf dieser Ebene zeigt sich der Umgang mit Diversität durch die Etablierung von Managementstrukturen. Hier stehen Leistungs- und Produktivitätssteigerung, Compliance, Wettbewerbsfähigkeit und Profitmaximierung oftmals im Vordergrund.

Das Konstrukt Diversity Kompetenz bezieht sich auf die Mikroebene des Individuums und beschreibt eine individuelle Eigenschaft, die aber auf Meso- und Makroebene Einfluss nehmen kann. Der vorliegende Beitrag stellt die Skala „DiKo“ vor, die das Konstrukt auf Grundlage folgender Definition operationalisiert: *Diversity Kompetenz ist die individuelle Fähigkeit, mit menschlicher Heterogenität konstruktiv und zielorientiert umzugehen. Diese schließt die Bewusstseins- und die Handlungsfähigkeit ein und hat neben kognitiven und praktischen daher auch soziale und verhaltensbezogene Komponenten (Haltungen, Emotionen, Werte und Motivationen).*

Interkulturelle Kompetenz oder Gender-Kompetenz stellen nach dieser Definition lediglich Facetten von Diversity Kompetenz dar. Fehlende Diversity Kompetenz kann organisational zu Irritationen, Vorurteilen und Diskriminierungen führen (Walter & Schmidt 2016). Individuell kann Diversity Kompetenz eine personale Ressource sein, die vor allem in vielfältigen Kontexten Orientierung gibt und Personen in die Lage versetzt, unvoreingenommen und zielführend mit Heterogenität umzugehen. Somit scheint sie positive Auswirkungen auf die Beschäftigungsbefähigung sowie Lebens- und Arbeitszufriedenheit zu haben. Die Frage, wie Diversity Kompetenz in unterschiedliche Kompetenzmodelle klassifiziert werden kann, wird kontrovers diskutiert. Weitgehende Einigkeit besteht in der Zuordnung als Schlüssel- und Handlungskompetenz (Jansen-Schulz & von Riesen 2013) bzw. Soft-Skill (Perko & Kitschke 2014).

2. Messung von Diversity Kompetenz mit der DiKo-Skala

Die Rating-Skala DiKo ermöglicht eine quantitative Beforschung von Diversity Kompetenz. Diese ist notwendig, um Fragen zur Entwicklung, zur Veränderbarkeit sowie zu den sozial- und organisationspsychologischen Implikationen des Konstrukts

zu untersuchen. Die Skala soll ein Instrument der Grundlagenforschung sein, um Diversity Kompetenz zu beforschen. Gleichzeitig soll die Skala als individualdiagnostisches Instrument weiterentwickelt werden, um individuelle Ausprägungen normiert zu quantifizieren. Zielgruppe und Grundgesamtheit des Tests bilden Personen ab 16 Jahren. Die Skala liegt in deutscher und englischer Sprache vor. Die Items beinhalten Beurteilungsaufgaben, zu denen die Befragten den Zustimmungs- oder Ablehnungsgrad zu vorgegebenen Aussagen mittels einer sechsstufigen Likert-Skala einschätzen. Die individuellen Antworten stellen schlussfolgernde Indikatoren dar. Mittlere Antworten sind nicht möglich. Die Skala ist forciert und balanciert (symmetrisch) sowie bipolar gestaltet. Sie berücksichtigt ein gebundenes Antwortformat mit gleichen Abständen, so dass intervallskalierte Daten berechnet werden können (Äquidistanz). Folgenden Skalenstufen werden berücksichtigt:

0	Trifft überhaupt nicht zu	0	Completely Disagree
1	Trifft überwiegend nicht zu	1	Mostly Disagree
2	Trifft eher nicht zu	2	Slightly Disagree
3	Trifft eher zu	3	Slightly Agree
4	Trifft überwiegend zu	4	Mostly Agree
5	Trifft voll und ganz zu	5	Completely Agree

Die DiKo ist eine Synthese deduktiver und induktiver Testentwicklungsstrategien. Zunächst wurden 43 Variablen auf Grundlage einer Literaturrecherche sowie Voruntersuchungen konstruiert und durch Itemanalysen auf 26 Items reduziert, die sich für eine weitere Beforschung anboten. Diese Items überzeugten hinsichtlich ihrer Itemschwierigkeit, Trennschärfe (> .30) sowie Homogenität. Auf dieser Grundlage wurde 2017 eine non-probabilistische Stichprobe zur Skalenerprobung im Rahmen einer Onlinebefragung gezogen (n = 1.707), die Grundlage der nachfolgenden Ergebnisse bildet. Mit diesen Daten wurde eine explorative Faktorenanalyse mit multivariater Ausreißeranalyse (Projection Pursuit / PP) durchgeführt. Das Resultat dieser Analysen ist die DiKo-Skala bestehend aus 13 Items, die sich aus fünf Faktoren zusammensetzen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Items der englischen Version (übersetzt von Christoph Jonas Kolb, Items mit * sind bei der Auswertung umzupolen)

No.	Item
	<i>“Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements”</i>
DiKo 1	Our society should pay more attention to the needs of minorities.
DiKo 2	I am able to work together with people successfully, even if they don't share my values and beliefs.
DiKo 3	Contact with minorities is hard for me.*
DiKo 4	Social interaction with minorities should be a natural part of life in the future.
DiKo 5	I am able to successfully integrate outsiders into a group.
DiKo 6	Human diversity is a positive resource.
DiKo 7	I am unbiased towards disabled people.
DiKo 8	To my mind, people who can perceive human diversity as a positive resource have a better occupational outlook.
DiKo 9	I support victims of discrimination when I recognise any injustice.
DiKo 10	I recognise quickly if someone is treated unfairly.
DiKo 11	I am unbiased towards homosexuals.
DiKo 12	Being competent in dealing with human diversity is an important strength in our society.
DiKo 13	I only work with people who share my values.*

3. Ergebnisse

Die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse mit multivariater Ausreißernanalyse zeigen, dass sich ein Modell mit $k=5$ Faktoren und 13 Items anbietet, das 47% Varianz aufklären kann. Die statistisch ermittelten Faktoren sind inhaltlich konsistent und werden Folgendermaßen bezeichnet:

- Faktor 1 „Diversität als Ressource“ (3 Items)
- Faktor 2 „Inklusionsfähigkeit“ (3 Items)
- Faktor 3 „Umgang mit Minderheiten (ethische Aspekte)“ (2 Items)
- Faktor 4 „Kooperationsfähigkeit in heterogenen Kontexten“ (3 Items)
- Faktor 5 „Stereotypisierung“ (2 Items).

Die Gütekriterien der DiKo sind gut bis sehr gut. Die Items laden mit mindestens 0.4 auf ihre Faktoren; die Trennschärfe sämtlicher Items liegt zwischen 0,40 und 0,59. Die Skala weist mit $\alpha = .87$ eine recht gute Interne Konsistenz auf. Die Split-Half-Korrelation beträgt $r = .91$. Die Analysen zur Diskriminanzvalidität sind überzeugend. Zusammen mit der DiKo wurden zu den 1707 Versuchspersonen umfangreiche soziographische Parameter erhoben, die im Rahmen weiterer konfirmatorischer Faktorenanalysen einen Beitrag zur Varianzaufklärung von Diversity Kompetenz leisten sollen. Diesbezügliche Ergebnisse sind noch ausstehend.

Die folgenden Ergebnisse zeigen einen ersten Zwischenstand der Analysen zur DiKo-Skala im Rahmen einer Zwischenerhebung der Erprobungsphase ($n = 1049$). Die Analysen zeigen hochsignifikante geschlechtsspezifische Unterschiede: Frauen zeigen deutlich höhere Ausprägungen im Bereich der Diversity Kompetenz (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Diversity Kompetenz in Abhängigkeit vom Geschlecht

	n	DiKo \bar{x} (SD)
Männer	466	3,42 (,585)
Frauen	516	3,56 (,485)
Signif.		,000***

Tabelle 3 zeigt, dass die DiKo besonders stark von politischen Überzeugungen abhängt.

Tabelle 3: Diversity Kompetenz in Abhängigkeit von der politischen Überzeugung

	n	DiKo \bar{x} (SD)
Links	40	3,76 (,628)
Eher links	139	3,65 (,418)
Mittig	247	3,43 (,535)
Eher Rechts	59	3,07 (,690)
Rechts	7	2,91 (,528)
Signifikanz		,000***

Tabelle 4 veranschaulicht hochsignifikante Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Bildungsabschlüssen im Zusammenhang mit dem DiKo-Wert. Ein ähnlich deutlicher Effekt zeigt sich ebenfalls bei der Berücksichtigung der Bildungsabschlüsse der Eltern der Befragten. Bildungshintergrund könnte somit ein wichtiger

Prädiktor für Diversity Kompetenz sein. Der Unterschied zwischen Führungskräften und Befragten ohne Führungserfahrungen ist hinsichtlich ihrer DiKo-Werte nicht signifikant. Es zeigen sich ebenfalls keine signifikanten Unterschiede beim Vergleich von Befragten mit hohem und niedrigem Commitment sowie bei Befragten mit hohem und niedrigem Einkommen.

Tabelle 4: Diversity Kompetenz und höchster derzeitiger Bildungsabschluss

	n	DiKo \bar{x} (SD)
Hauptschule	24	3,03 (,503)
Realschule	149	3,39 (,678)
Abitur	144	3,60 (,581)
Bachelor	237	3,59 (,580)
Master u.Ä.	375	3,65 (,543)
PhD	16	3,82 (,479)
Signifikanz		0,000***

Tabelle 5 veranschaulicht, dass Befragte, die im Laufe ihrer Ausbildung und oder Berufstätigkeit eine längere Phase im Ausland verbracht haben, deutlich höhere DiKo-Werte aufweisen als Befragte ohne Auslandserfahrungen.

Es findet sich positive Zusammenhänge ($r = .198, p < .001$) zwischen DiKo und der Skala „Sinn in der Arbeit“ des „Work and Meaning Inventory“ (Steger, Dik & Duffy 2012) sowie dem Selbstwertgefühl der Befragten ($r = .185, p < .000$), das über die Rosenberg-Skala (von Collani & York Herzberg 2003) erhoben wurde.

Tabelle 5: Diversity Kompetenz in Abhängigkeit von der Auslandserfahrung (kein Urlaub)

	n	DiKo \bar{x} (SD)
n.v.	280	3,39 (,578)
vorhanden	287	3,53 (,555)
Signifikanz		0,00***

4. Diskussion und Ausblick

Die Erprobungsphase zeigt, dass die Gütekriterien der Skala hinreichend sind, so dass sie als Erhebungsinstrument eingesetzt werden kann. Eine weitere Beforschung der DiKo im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalysen bietet sich an, um durch Varianzaufklärung den Charakter des Konstrukts besser verstehen zu können. Die ersten hier dargestellten inferenzstatistischen Analysen haben das Geschlecht, den Bildungshintergrund sowie die sozioökonomische Herkunft als mögliche Prädiktoren dieses Konstrukts identifiziert. Diversity Kompetenz scheint eine relativ stabile individuelle Fähigkeit zu sein, die sich aus biografischen Erfahrungen sowie Sozialisations- und Lernprozessen entwickelt hat. Sie scheint allerdings auch veränderbar zu sein: Versuchspersonen, die im Rahmen ihrer Schulzeit, ihres Studiums oder während der Berufstätigkeit einen längeren Auslandsaufenthalt absolviert haben (nicht Urlaub), zeigen deutlich höhere Ausprägungen von DiKo. Die Art, Kennzeichen und Dauer von Auslandsaufenthalten sowie die Bereitschaft zu diesen werden Themen weiterer Untersuchungen sein, um zu klären, ob die hohen Ausprägungen eher als Ursache oder Resultat der Auslandserfahrungen zu interpretieren sind. Inwiefern Diversity Kompetenz mit organisatorischen Maßnahmen wie Diversity

Trainings und Workshops veränderbar ist, bleibt zu überprüfen. Die DiKo korreliert positiv mit psychologischen Ressourcen und scheint selbst eine wichtige Ressource zu sein. Eine Weiterentwicklung der DiKo zu einer Ratingskala für Jugendliche ab 13 Jahren („AdoDiKo“) ist geplant, um die entwicklungspsychologischen Implikationen von Diversity Kompetenz untersuchen zu können. Des Weiteren laufen Untersuchungen mit der DiKo zu Zusammenhängen mit ausgewählten Persönlichkeitseigenschaften, Bewältigungsstrategien, eudämonischen Kompetenzen und Ressourcen sowie zu Hypothesen mit entwicklungspsychologischen Fragestellungen. Analysen mit der DiKo zu arbeitswissenschaftlichen Konstrukten sind momentan in der Erhebungsphase, so z.B. zum Arbeitsengagement (UWES-Skala), zur Arbeitszufriedenheit (SAZK-Skala) sowie zur Achtsamkeit (MAAS-Skala). Die Skala zeigt unterschiedliche Potentiale im Rahmen interkultureller Herausforderungen arbeitsbezogener Kontexte: Einerseits als Instrument zur Erforschung von Diversity Kompetenz, andererseits ist geplant, die Skala zu einem individualdiagnostischen Instrument für Organisationen weiterzuentwickeln. Als „HR-Werkzeug“ könnte sich das Instrument bei individualdiagnostischen Praxisentscheidungen (z.B. bei der Personalakquise oder bei der Auswahl von Expatriates) bewähren, da Diversity Kompetenz eine breitere Handlungskompetenz darstellt als beispielsweise Interkulturelle Kompetenz.

5. Literatur

- Bendl R, Eberherr H & Mensi-Klarbach H (2012): Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In: Bendl R, Hanappi-Egger E & Hofmann, R (2012) (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.
- Gardenswartz L & Rowe A (1998): Managing diversity. A complete desk reference and planning guide. New York: McGraw-Hill.
- Gardenswartz L & Rowe A (2003): Diverse Teams at Work. SHRM: 2003.
- Hoyer B (2015): Interaktion statt Inklusion. Diversitykompetenz in der Lehrerinnenbildung. In: Hoyer B (Hg.): Migration u. Gender – Bildungschancen durch Diversity-Kompetenz. Opladen: Budrich.
- Jansen-Schulz B & van Riesen K (2013): Integratives Gendering und Gender-Diversity-Kompetenz – Anforderungen an eine innovative Hochschullehre: In: Ernstson S & Meyer C (Hg.): Praxis geschlechtersensibler und interkultureller Bildung. Wiesbaden: Springer.
- Kanning, UP (2016). Viel Lärm um nichts? - Diversity im beruflichen Kontext. In Genkova P & Ringeisen T (2016) (Hrsg.), Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden: Springer.
- Perko G & Kitschke D (2014): Kompetenzmessung in der Hochschullehre? Weinheim / Basel: Beltz.
- Pietzonka M (2007): Diversity-Training im schulischen Kontext. In: Junges Europa. Abteilung Politik und Gesellschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Pietzonka M (2016). Diversity-Kompetenz als Learning Outcome. In: HQLS. Berlin: Raabe Verlag.
- Pietzonka, M (2018a): Die Rating-Skala DiKo zur Messung von Diversity Kompetenz. 13. Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie (ÖGP). Linz 12.-14. April 2018.
- Pietzonka, M (2018b): Die Rating-Skala DiKo zur Messung von Diversity Kompetenz und ihre Zusammenhänge zu Persönlichkeitsmerkmalen. 13. Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie (ÖGP). Linz 12.-14. April 2018.
- Rühl M & Hoffmann J (2008): Das AGG in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden, Germany: Springer.
- Schulte FP & Heinemann S (2014): Anders kennen, anders können – Die Erwartung von Studierenden an eine Vermittlung von Diversity-Kompetenz. In Spelsberg K (Hrsg.), Einsichten und Aussichten – ein interdisziplinärer Auftakt. Bd. 1, S. 248-262, Berlin: LIT.
- Steger MF, Dik BJ & Duffy (2012): Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment, Vol. 00 (0), pp. 1-16.
- von Collani G & York Herzberg P (2003). Eine revidierte Fassung der deutschsprachigen Skala zum Selbstwertgefühl. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 24 (1), 3-7.
- Walter C & Schmidt B (2016): Paradigmenwechsel in der Gesellschaft: Wie schützt Diversity Kompetenz vor Diskriminierung? In Genkova P & Ringeisen T (2016) (Hrsg.), Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden: Springer.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

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.

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

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de