

Hans-Jürgen Aretz, Katrin Hansen*

Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit**

„Diversity“ bezeichnet die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht. Die Vielfalt von individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen der Organisationsmitglieder stellt einen Faktor der „human resources“ von Organisationen dar, der unternehmerische Strategien von Flexibilisierung und kontinuierlichem Lernen möglich macht. „Managing Diversity“ ist ein strategisches Element der Unternehmensführung. Es handelt sich nicht einfach nur um ein Programm, sondern um eine Grundhaltung und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren können. Die Autoren wählen zur Analyse einen theoretischen Bezugsrahmen, der auf der Grundlage der „Theorie Allgemeiner Handlungssysteme“ auf Organisationen hin spezifiziert wurde. Mit Hilfe dieses Bezugsrahmens können die bislang vorliegenden theoretischen Diversity-Ansätze in ein umfassendes Modell integriert und deren Einseitigkeiten überwunden werden.

Successful Diversity Management. Multicultural Organisation as a Strategy to Increase Sustainable Competitiveness

„Diversity“ means dissimilarity, variety, and individuality that emerges from various differences between people. Diversity of individual abilities, experiences, competencies, and qualifications of human resources builds a success factor in organisations, which enables entrepreneurial strategies of increasing flexibility and continuous learning. „Managing Diversity“ is a strategic approach. It is more than a program. It is an attitude and a new understanding of how enterprises function. The authors use a theoretical frame of reference that was developed on the base of the „Theory of General Action Systems“ and specified for the analysis of organisations. By this model the known concepts of diversity can be integrated and their partiality can be outgrown.

Key words: Diversity, diversity management, organizational development, strategic HRM, intangible assets

* Priv.-Doz. Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Aretz, Privatdozent an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, Sozialwissenschaftliches Institut, Fachbereich Soziologie, Universitätsstr. 1, D – 40225 Düsseldorf. E-Mail: hans-juergen.aretz@t-online.de. Arbeitsschwerpunkte u.a.: Organisationsentwicklung, Innovations- und Diversity-Management.

Prof. Dr. Katrin Hansen, Professorin an der FH Gelsenkirchen, Abt. Bocholt, Fachbereich Wirtschaft; Münsterstr. 265, D – 46397 Bocholt. E-Mail: katrin.hansen@fh-gelsenkirchen.de. Arbeitsgebiete: Management und Personalentwicklung, insbes. in jungen Unternehmen, Diversity Management.

** Artikel eingegangen: 6.5.2002

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 13.11.2002.

Durch die zunehmenden Veränderungen auf den Absatzmärkten (Vielfalt der Kundenbedürfnisse), Beschaffungsmärkten („global sourcing“) und den Arbeitsmärkten (Mobilität, Engpässe, Strukturverschiebungen) sowie in der Mitarbeiterstruktur (verschiedene Nationalitäten und Kulturen, unterschiedliche Professionen, Altersstrukturen, „Gender“) sehen sich die Unternehmen vermehrt mit einer externen und internen Vielfalt konfrontiert, auf die sie flexibel reagieren müssen. Dies fällt homogenen, monokulturellen Organisationen, in denen eine dominante Gruppe die Werte, Normen und Regeln für alle Mitarbeiter bestimmt und die relevanten Entscheidungspositionen besetzt, zum Teil sehr schwer (vgl. Vedder 2001, 48). Diversity-Management beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität, den Unterschieden innerhalb von Organisationen und wird dazu verwendet, um die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme nutzen zu können. Im Folgenden wird ein systemtheoretischer Ansatz auf der Basis der „Theorie Allgemeiner Handlungssysteme“ als Analyserahmen zur Erfassung differenzierter Diversity-Dimensionen vorgestellt, der es erlaubt, bisherige Diversity-Ansätze zu integrieren und mehrdimensionale Maßnahmen eines Diversity-Managements zu entwickeln.

1. „Managing Diversity“ als strategisches Element in der Unternehmensführung

Historisch betrachtet ist die Verschiedenheit und Individualität der Menschen über die jüdisch-christliche Tradition tief in der abendländischen Kultur verankert und hat sich im weiteren Verlauf der gesellschaftlichen Entwicklung immer weiter entfaltet, allerdings wurde dieses Wertmuster innerhalb der verschiedenen okzidentalen Gesellschaften unterschiedlich interpretiert und in den großen institutionellen Komplexen wie z.B. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Recht auf jeweils verschiedene Weise implementiert (vgl. Parsons 1966, 1971). Insofern manifestiert sich der „Kult des Individuums“ und die Wertschätzung von personeller Vielfalt und Differenz in diesen Gesellschaften auf höchst unterschiedliche Weise, so dass beispielsweise in den USA unter diesen Werthaltungen etwas anderes verstanden wird als in Deutschland (vgl. ausführlich Münch 1986). Dies gilt ebenso für das Wertmuster des „Universalismus“, das als kulturelles Muster u.a. die Aufhebung der Trennung von Binnen- und Außenmoral bzw. von ingroup und outgroup verlangt. Da der okzidentale Mensch jedoch in seinem konkreten Handeln zwischen solchen universalistischen Anforderungen der Kultur einerseits und den partikularen privaten, sozialen, politischen und ökonomischen Interessen andererseits eingespannt ist (vgl. Freud 1978a), sind in den verschiedenen Gesellschaften jeweils unterschiedlich akzentuierte Lösungen dieses Kampfes zwischen Universalismus und Partikularismus zu finden, so dass mehr oder weniger stark ausgeprägte und institutionalisierte Gruppenpartikularismen sowie soziale Hierarchisierungen zwischen dominanten und marginalisierten gesellschaftlichen Gruppen zu beobachten sind. Solche kulturellen Vorstellungen bzw. Muster und ihre jeweiligen konkreten institutionellen Ausgestaltungen bilden die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für organisationales Handeln, Organisationen

sind daher in ihrer kulturellen Konfiguration auch durch Kultur und institutionelles Arrangement der sie umfassenden Gesellschaft geprägt. Daher ist gerade in Deutschland damit zu rechnen, dass aufgrund des – über Luther und Kant und im deutschen Idealismus voll herausgebildeten – dominanten kulturellen Wertmusters der „Synthese“, nach dem alles Vielfältige und Partikulare in ein umfassendes Ganzes „aufgehoben“ werden soll (vgl. Münch 1986), zum großen Teil erhebliche Schwierigkeiten mit dem „Diversity-Konzept“ und der Betonung von „Vielfalt“ bestehen. So wird denn auch von empirischer Seite konstatiert, dass die Auseinandersetzung in Deutschland mit diesem Thema bislang eher zögerlich ist und noch ganz am Anfang steht (Bissels et al. 2000): Viele Unternehmen basieren hier weiterhin noch auf Monokulturen – Harmonie, Gleichheit, Integration und Normen stehen im Vordergrund, während der bedeutende Einfluss einer Mannigfaltigkeit von kulturellen und persönlichen Aspekten auf das unternehmerische Handeln nur äußerst langsam entdeckt wird (Stuber 1999). Als positive Beispiele für ein Diversity-Management sind hier in erster Linie die europäischen Tochtergesellschaften einiger US-Konzerne zu nennen, die das neue Konzept auf die hiesigen Verhältnisse zu übertragen, anzupassen und anzuwenden versuchen. Allerdings machen auch einige große deutsche Unternehmen, die als „global player“ auftreten – wie z.B. die Deutsche Bank –, bereits erste Erfahrungen mit „Diversity-Management“.

In den USA wurde die organisationale Ausrichtung an „Diversity“ und „Diversity-Management“ einerseits durch das amerikanische Rechtssystem vorangetrieben: Hier zwangen Verbote jeglicher Diskriminierung und Gleichstellungsgesetze die Unternehmen zu einer intensiven Auseinandersetzung und zur Entwicklung von Diversity-Management-Strategien, zumal bei betrieblicher Diskriminierung durch die sogenannte Generalprävention zum Teil enorm hohe Zwangszahlungen geleistet werden müssen (vgl. Steppan 1999). Andererseits hat der Bericht „Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century“ (Johnston/Packer 1987) in den neunziger Jahren eine weite Verbreitung erfahren und tief reichende Diskussionen über die anwachsende Diversität auf dem Arbeitsmarkt und nachfolgend auch auf dem Konsumgüter- und Finanzmarkt ausgelöst. Dieser Bericht zeigt empirisch das Anwachsen und die zunehmende Bedeutung von Frauen und Minoritäten in der größeren Gruppe der „stakeholders“ auf und macht deutlich, dass die Unternehmen ihre Beziehungen zu den unterschiedlichen sozialen Gruppen deutlich verbessern und ihre Einstellungen hinsichtlich sozialer Unterschiede drastisch verändern müssen. Dies wiederum war nicht als „Wahlmöglichkeit“ unternehmerischen Handelns zu verstehen, sondern als nüchterne Akzeptanz der neuen Realitäten. Seit Beginn der neunziger Jahre wurde „Diversity“ daher in den USA bei Wissenschaftlern und Praktikern zu einem intensiv diskutierten Thema, und die amerikanische „Society for Human Resource Management“ (SHRM) gründete 1993 eigens eine Initiative zu diesem Thema (Rhodes 1999). Im Vergleich dazu ist in Europa und Deutschland neben der unternehmerischen auch die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema noch sehr jung. Dabei ist gerade in Europa die Vielfalt der Kulturen offensichtlich und die Unternehmen erleben das ja auch als Prozess der Internationalisierung und weltwei-

ten Konzentration. Auch in Deutschland erkennen immer mehr Unternehmen, dass die gesellschaftliche Vielfalt zunimmt und damit auch die Vielfalt von Absatz-, Arbeits-, Beschaffungs- und Aktionärsmärkten steigt. So lebten Ende des Jahres 2000 laut Angaben im Ausländerzentralregister insgesamt 7.297 Mio. Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland (dies entspricht einen Anteil von ca. 8,9% an der Gesamtbevölkerung), davon waren 3.012 Mio Ausländer erwerbstätig, und diese absolute Zahl ist im Verlauf der letzten Jahre kontinuierlich gestiegen (Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen 2002). Ebenso hat sich der Anteil der Frauen bei den Erwerbstätigen in Deutschland von 1993 bis 2000 kontinuierlich erhöht (Engelbrech 2002) und aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland altert auch das Arbeitskräfteangebot (Fuchs/Thon 1999). Hinzu kommt, dass vermutlich das zusammenwachsende Europa die Kooperationen zwischen den europäischen Mitgliedsstaaten erhöhen und die organisationale Zusammenarbeit weiter vorantreiben wird, aufgrund der wachsenden Internationalisierung die Unternehmensgrenzen flexibel und kulturell durchlässiger werden, der Abbau von Hierarchien in Organisationen zur engeren Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Professionen, Positionen und Funktionen führt und die zunehmende Individualisierung der Lebensformen die Pluralisierungstendenzen in der Gesellschaft nachhaltig forciert (Bissels et al. 2001, 403f). Betriebe sehen daher eine wachsende Notwendigkeit, sich mit „Diversity“ auseinander zu setzen. Die zunehmende Vielfalt ist aber nicht nur in der externen Umwelt von Organisationen zu beobachten. Auch intern zeigt sich „Diversity“ beispielsweise in den unterschiedlichen Kulturen und Subkulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen, die in Organisationen nebeneinander bestehen und gelebt werden (vgl. Thomas 1996). Insbesondere in der Teamarbeit manifestiert sich „Diversity“ in vielfacher Hinsicht: die Team-Mitglieder unterscheiden sich nicht nur nach Geschlecht, Alter oder Herkunft, sondern auch nach professioneller Zugehörigkeit und als Repräsentanten unterschiedlicher Fachabteilungen und Funktionsbereiche. In der Vielfalt damit verbundener Erfahrungen, Kenntnisse und Routinen liegt die besondere Stärke solcher Teams, aber auch die Gefahr von Arbeitsschwierigkeiten und Ineffizienzen (Hansen 2001a, 2001b). Darüber hinaus können differenzierte Anreizsysteme, Individualisierungstendenzen in der Organisation von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die Spezialisierung von Stellen ebenfalls als Bestandteil von Vielfalt in Unternehmen interpretiert werden.

Obwohl mittlerweile eine reichhaltige theoretische und praktische Literatur zu diesem Thema auf dem Markt existiert, sind die Begriffe „Diversity“ und „Managing Diversity“ in Wissenschaft und Praxis nicht klar definiert (Jackson/Ruderman 1996, S.3). Dennoch besteht ein Konsens darin, dass „Diversity“ die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnet, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht. Positiv belegt ist „Diversity“ im Sinne von Facettenreichtum zu verstehen, der eine vielfältige und vielschichtige Alternativenauswahl impliziert und der die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes ansieht und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift. Die synergetische Nutzung dieser Ressource ergibt sich

aber nicht schon gewissermaßen naturwüchsig aus dem bloßen Faktum von Verschiedenheit, sondern erfordert ein gezieltes und erfolgreiches „Diversity-Management“ (Thomas 1996; Thomas/Woodruff 1999). Eher negativ mutet ein hierarchisch geprägtes „Diversity“-Verständnis an, in dem Außenseitertum als Anderssein im defizitären Sinne empfunden wird. Möglich ist auch eine Deutung von Unterschiedlichkeit im Sinne einer Nichtangepasstheit oder auch einer Nichtanpassbarkeit.

Bei der positiven Interpretation geht es um alle Mitarbeiter des Betriebes als Individuen und es handelt sich nicht einfach nur um ein Programm, sondern um eine Grundhaltung und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren können. „Managing Diversity“ ist ein strategischer Ansatz der Unternehmensführung, der viele Herausforderungen in ihren Folgen auf der Ebene der Mitarbeiter aufgreift und der bereichsübergreifend angewendet werden muss: die fortschreitende Globalisierung, Zusammenschlüsse, Übernahmen und Allianzen, Netzwerke, Kosten- und Rentabilitätsdruck bei gleichzeitigem Qualitätsanspruch, der Kampf um Marktanteile, Veränderungen auf den Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmärkten sowie die Vielfalt von Berufsqualifikationen und die zunehmende ethnische Diversität der Mitarbeiter sind einige zentrale Problembereiche, durch die sich das Thema „Diversity“ wie ein roter Faden zieht (Stuber 1999), wobei sich mit „Diversity“ sowohl ein Zustand als auch ein Prozess bezeichnen lässt. Angesichts der beschleunigten ökonomischen Dynamik mit ihrem wachsenden Veränderungs- und Innovationsdruck auf Unternehmen und der Notwendigkeit einer effizienteren und effektiveren Nutzung der Ressource „Humankapital“ erscheinen monokulturelle Organisationen als zu starr und vergangenheitsorientiert, zu wenig lern- und anpassungsfähig und als zu wenig kreativ und innovativ (vgl. Balsler 1999). Als Gegenentwurf empfiehlt sich „Managing Diversity“ als Konzept, welches Unternehmen befähigt, die Vielfalt der Beschäftigten zu schätzen und effektiv durch den Aufbau einer multikulturellen Organisation zu nutzen. Eine solche multikulturelle Organisation ist aber nicht einfach nur pluralistisch, sondern zeichnet sich durch die formelle und informelle Integration von Minderheitskulturen, geringe Intergruppen-Konflikte und das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen aus (Cox 1991a). Die Mitarbeiter sollen sich der Bandbreite möglicher Individualität unter den differenzierten Aspekten der Persönlichkeit, der Sachkompetenzen, des kulturellen, gesellschaftlichen, organisationalen und des privaten Umfeldes bewusst werden. „Managing Diversity“ bedeutet, diese Kenntnisse zu erarbeiten und die daraus entwickelbaren Potenziale zu identifizieren, um sie optimal für die Organisation zu nutzen. In diesem Sinne definiert Cox „Managing Diversity“ als „planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized... the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality, age, and departmental affiliation“ (Cox 1993, S.11). Als Management-Tool beschreibt „Diversity“ also die Gesamtheit der Maßnahmen, die zu einem vollständigen Wandel der Unternehmenskultur führen, in der die Unterschiedlichkeit anerkannt, wertgeschätzt und als

positiver Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens genutzt wird (Gilbert et al. 1999). Für die Personalführung bedeutet dies, die Fähigkeiten der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie ihre Höchstleistung in der Verfolgung der Unternehmensziele erbringen können, ohne dabei durch Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit etc. behindert zu werden und sich in interpersonellen Kämpfen zu verlieren (vgl. Allison/Herlocker 1994).

2. Kurzskeizze zu den wichtigsten wissenschaftlichen Ansätzen von „Diversity“ und „Managing Diversity“

In der neueren Organisationsforschung hat „Diversity“ eine widersprüchliche Aufnahme gefunden. Zum einen finden sich Beiträge, die entweder von einer zukünftigen Homogenisierung der Organisationsstruktur bzw. -kultur sowie der Personalrekrutierung und -entwicklung ausgehen und entsprechende Strategien zur Organisationsentwicklung und zum Personalmarketing empfehlen. Zum anderen finden sich Beiträge, die „Diversity“ als Herausforderung und Chance, letztlich sogar als entscheidende Ressource zukünftigen Erfolgs im Management von Organisationen aller Art betrachten. Die Vielfalt von individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen der Organisationsmitglieder stellen einen Faktor der „human resources“ von Organisationen dar, der unternehmerische Strategien von Flexibilisierung und kontinuierlichem Lernen überhaupt erst möglich macht. „Diversity“ wird in US-amerikanischen Veröffentlichungen, dabei aber immer von individuellen Unterschieden ausgehend, unterschiedlich weit gefasst. Eine Systematisierung der wichtigsten Typologien bietet Abbildung 1.

Für eine empirische Bearbeitung des Themas erscheint zunächst der Ansatz von Loden und Rosener fruchtbar, der die „otherness“ – betrachtet vom subjektiven Standpunkt der Akteure – in den Mittelpunkt der Arbeitsdefinition stellt und dabei eine primäre und sekundäre Dimension von Diversity nach dem Zeitpunkt ihres Erwerbs und ihrer angenommenen Stabilität unterscheidet (Loden/Rosener 1991, 18f). Zu der ersteren gehören sechs Merkmale, die Loden und Rosener als angeboren oder früh erworben, als interdependent und stabil darstellen: „age“, „ethnicity“, „gender“, „physical abilities/qualities“, „race“ und „sexual/affectional orientation“. Zu der zweiten Dimension gehören dagegen Merkmale, die als erworben und veränderlich beschrieben werden. Gemeint sind hier die durch Erziehung, Ausbildung, berufs- und Lebenserfahrung angenommenen Merkmale. Einen ergänzenden Ansatz zu dieser Typologisierung stellen Jackson und Ruderman vor (Jackson/Ruderman 1996) vor. Sie unterscheiden demografische Diversität (Geschlecht, Ethnizität, Alter), psychologische Diversität (Werte, Überzeugungen, Wissen) und organisationale Diversität, d.h. eine Vielfalt, die erst in der und durch die Organisation entsteht, wie z.B. Dauer der Zugehörigkeit, Aufgabe/Funktion, Hierarchieebene im Unternehmen etc. Ähnlich lassen sich organisationsexterne und -interne Diversität unterscheiden. Interne Kategorien sind in die Organisation eingebettet, externe überlappen nur partiell mit der Mitgliedschaft und werden für die Organisation nur dann relevant, wenn sie als wichtig für das Funktionieren der Organisation angesehen werden. Dies wiederum

verdeutlicht die selektive Wahrnehmung von Organisationen, die durch interne Kriterien bzw. Kodierungen gesteuert wird. Cox (1993) unterscheidet dagegen Aspekte von „Diversity“ nach ihrer sozialen Ebene und stellt „individual level factors“, „group and intergroup factors“ und „organizational context factors“ als wichtige Dimensionen von Vielfalt dar. Dieser Ansatz führt schließlich zu der Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten in Organisationen, da er durch die Ebenendifferenzierung vor allem für eine mehrdimensionale Implementation eines Diversity-Managements fruchtbar zu sein scheint.

Abb. 1: Systeme zur Differenzierung von Diversity-Dimensionen

Cox 1993	Loden Rosener 1991	Jackson/Ruderman 1996
Individual Level Factors <ul style="list-style-type: none"> • Personal Identity Structures • Prejudice • Stereotyping • Personality 	Primary Dimensions <ul style="list-style-type: none"> • Age • Ethnicity • Gender • Physical Abilities/ Qualities • Race • Sexual/Affectional Orientation 	Demographic Diversity e.g. based on <ul style="list-style-type: none"> • Gender • Ethnicity • Age
	Sekundary Dimensions <ul style="list-style-type: none"> • Educational Background • Geographic Location • Income • Marital Statur • Military Experience • Parental Status • Religious Beliefs • Work Experience 	Psychological Diversity e.g. based on <ul style="list-style-type: none"> • Values • Beliefs • Knowledge
Group and Intergroup Factors <ul style="list-style-type: none"> • Cultural Differences • Ethnocentrism • Intergroup Conflict 		
Organizational Context Factors <ul style="list-style-type: none"> • Organizational Culture and Acculturation Process • Structural Integration • Informal Integration • Institutional Bias in HRS 		Organizational Diversity e.g. based on <ul style="list-style-type: none"> • Tenure • Occupation • Hierarchical Level

Die im Laufe der Jahre entwickelten unterschiedlichen Konzeptionen von „Managing Diversity“ lassen sich unter drei Ansätze subsumieren (vgl. Thomas/Ely 1996):

1. *Fairness & Discrimination Approach*: Bei diesem Ansatz werden Problemfelder für mögliche Diskriminierungen identifiziert, benannt und sowohl präventiv als auch kurativ einer Konfliktbewältigung unterzogen. Motivierend wirken hier gesetzliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Forderungen, denen die Organisation durch ein entsprechendes Anpassungsverhalten Rechnung trägt. Das Unternehmen will sicherstellen, dass gesellschaftliche Gruppen angemessen repräsentiert sind (Quote) und Diskriminierung verhindert wird. „Affirmative Action“ und „Political Correctness“ haben hier ihren Platz. Allerdings wird bei diesem Ansatz organisationsintern die konkrete Vielfalt so weit unter die implizite Leitidee der sozialen Gleichheit generalisiert und assimiliert, dass sie faktisch nicht nur zum Verschwinden gebacht, sondern auch als störend für die Organisationsroutine empfunden wird. Die Vielfalt soll gerade nicht in die konkreten Arbeitsprozesse und in das Organisationsgeschehen hineingreifen, man handelt faktisch so, als gäbe es gar keine Vielfalt. In diesem Ansatz sind Behinderte und Frauen sowie Angehörige rassischer oder kultureller Minderheiten in der Organisation repräsentiert, als Beauftragte für Angelegenheiten ihrer sozialen Gruppe oder in Höhe einer politisch korrekten Quote. Doch sie sind nicht wirklich integriert. Die bekannte „gläserne Decke“ ist ein ebenso bekannter Effekt wie der starke Assimilationsdruck, der auf Personen in Minderheitspositionen ausgeübt wird, solange die Organisation im Rahmen des „F & D-Approach“ agiert. Sie öffnet sich neuen Denk- und Handlungsweisen nicht wirklich und vergibt damit wertvolle Lernchancen. Darüber hinaus wird kritisiert, dass das Konzept der „affirmative action“ sich bei der praktischen Anwendung auch in sein Gegenteil verkehren kann und sich als „reverse discrimination“ manifestiert, was wiederum zu politischen Widerständen bei der Mehrheit führt (Yakura 1996, 30-33).
2. *Access & Legitimacy Approach*: Dieser Ansatz entwickelte sich auf der Grundlage eines Market Based View. Hier wird nicht die Soziodemografie, sondern die spezifische marktabhängige Demografie zu spiegeln versucht. Die Leitidee ist, in Entwicklung, Produktion und Marketing über die Nähe von Mitarbeitern und Kunden oder sogar die Gleichartigkeit beider hinsichtlich einzelner Dimensionen entsprechende Kernkompetenzen zu entwickeln und Marktanteile zu sichern. Der vermutet typische Kundenkreis soll seine Spiegelung im Mitarbeiterkreis finden. Man erwartet, dass dieser Mitarbeiterkreis auf Basis des „Fits“ geeignete Ideen entwickeln wird, um den Markt zu öffnen und erfolgreich zu bearbeiten. Kritisch zu hinterfragen ist, ob diese Erwartung tatsächlich realistisch erscheint bzw. welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen. So erscheint es plausibel, dass Einwohner von Zielländern allein durch Landeskenntnis und Kontakte einen wertvollen Beitrag zum Erfolg von Internationalisierungsstrategien insbesondere in der Markteintrittsphase leisten können. Dieser Gedanke liegt bspw. internationalen Joint Ventures häufig zu Grunde. Dass (Geschäfts-) Kunden aber generell eine Ansprache durch Mitglieder der selben sozialen Gruppe besonders honorieren, darf hingegen bezweifelt werden. Problematisch

an diesem Ansatz ist ferner, dass er zur Stereotypisierung förmlich einlädt, da Mitarbeiter auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduziert und „gruppentypische“ Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet bzw. gefordert werden. Der Wert dieser Personen für die Organisation liegt dann in erster Linie in ihrer Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, nicht in ihrer Qualifikation, Motivation oder gar einer ganzheitlichen Schätzung ihrer Persönlichkeit. Sie sind nicht wirklich akzeptiert, sondern werden in diesem Ansatz lediglich funktionalisiert. Gleichzeitig wird ihnen die Verantwortung für die Bedürfnisbefriedigung der Kunden einseitig zugeschoben, deren Gruppe sie zugeordnet werden. Die Organisation kann sich ihrer Verantwortung entziehen und lernt auch nur bedingt. Die nachhaltige Tragfähigkeit dieses Ansatzes ist somit in Zweifel zu stellen. Hier wird zwar eine konsequente Differenzierungsstrategie verfolgt, allerdings bleiben die differenzierten Perspektiven miteinander unverbunden und ohne Rückbezug auf die kulturell basierten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie auf die Arbeitsprozesse, so dass deren vielfältiges Potenzial ungenutzt bleibt. Die starke Überbetonung von „Differenzierung“ führt dazu, dass die Funktion der Integration erst gar nicht in den Blick gerät oder erst dann auffällt, wenn ein „Spezialist“ ausfällt und die entstandene Lücke dann von der Organisation aufgrund mangelnden Wissens überhaupt nicht ausgefüllt werden kann.

3. *Learning & Effectiveness Approach*: Hier wird „Diversity Management“ als ganzheitliches organisationales Lernen interpretiert. In diesem Ansatz wird Raum geschaffen, in dem jeder Mitarbeiter seine individuelle Persönlichkeit mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen in die Organisation einbringt. Man will erreichen, dass Mitarbeiter ihre Eigenart und Eigenständigkeit nicht einer homogenisierenden „Vergemeinschaftung“ (Krell 1994) unterwerfen, sondern vielmehr „Diversity“ in ihrem Verhalten und in ihren Entscheidungen auch am Arbeitsplatz nutzenbringend einsetzen. Dieser Ansatz fordert von den Menschen in den Organisationen allerdings besondere Anstrengungen. Neue Sicht- und Vorgehensweisen nicht nur zuzulassen, sondern wertzuschätzen sowie Fähigkeit und Bereitschaft zum Perspektivenwechsel zu realisieren wird vielen Menschen schwer fallen, die darin nicht geübt, sondern in den Unternehmen in der Vergangenheit eher auf bürokratisches Vorgehen und die Philosophie der dominanten Gruppe eingeschworen wurden. Organisationen werden zu den damit verbundenen Anstrengungen nur dann bereit sein, wenn ein ausreichend großer Nutzen erkennbar ist. Dieser im Vergleich anspruchsvollere Ansatz hebt zwar die Notwendigkeit einer organisationalen „Internalisierung“ von „Diversity“ und die Integration der vielfältigen Perspektiven mit den betrieblichen Arbeitsprozessen hervor, mit der Konzentration auf die Arbeitsprozesse werden jedoch andere wichtige Dimensionen des organisationalen Handelns – Aspekte der Unternehmenskultur, der Betriebsgemeinschaft und der Führung bzw. des Managements – weitgehend ausgeblendet.

Anhand dieser kurzen Skizzierung wird deutlich, dass jeder dieser Ansätze spezifische Vor- und Nachteile hat: der erste und der zweite Ansatz versucht, die Organisation an die Veränderungen der externen Umwelt anzupassen, lässt dabei aber die interne Integration sowie die Führungs- und die kulturelle Dimension konzeptionell unterbelichtet. Häufig werden Maßnahmen des Diversity Managements isoliert verwendet, ohne mit anderen relevanten Human-Resources-Systemen verbunden zu werden und unterstellen darüber hinaus oftmals eine „in-group“-Homogenität, d.h. sie nehmen ohne Rücksicht auf individuelle Vielfalt an, dass innerhalb von Minderheitengruppen die gleichen Bedürfnisse vorliegen. Dagegen bemüht sich zwar der letztgenannte Ansatz, „Diversity“ auch organisationsintern effektiv zu handhaben, konzentriert sich allerdings hauptsächlich auf die Integration mit den Arbeitsprozessen und vernachlässigt darüber hinausgehende Integrationsprobleme in der sozialen und kulturellen Dimension. Keiner dieser Ansätze kann daher vollends befriedigen, so dass wir auf einen systemtheoretischen Ansatz zurückgreifen, der einerseits die bisherigen Ansätze aufgreift und integriert, andererseits aber auch darüber hinausreicht und zu einem umfassenderen Verständnis des Problems und zu komplexeren Implementationsmaßnahmen anleitet.

3. Ein systemtheoretischer Bezugsrahmen zur Analyse von Diversity und Diversity-Management

Im Folgenden gehen wir von der methodologischen Position eines soziologischen Konstruktivismus aus, nach dem „Diversity“ erst über soziale Definitionen in organisationalen Interaktions- und Kommunikationszusammenhängen relevant wird. Damit wird einerseits ein empiristischer Sensualismus vermieden, nach dem Wirklichkeit einfach nur durch Wahrnehmungsprozesse abgebildet wird, andererseits wird aber auch ein naiver Realismus (nicht aber ein Realismus schlechthin) abgelehnt, nach dem die soziale Wirklichkeit etwas ist, was unabhängig von den Akteuren existiert. Die soziale Wirklichkeit wird vielmehr in Kommunikationsprozessen definiert und von den Akteuren in sozialen Interaktionen permanent produziert und reproduziert. Daraus ergeben sich folgende Implikationen:

- Wahrnehmung, Denken und Bewertungen der Individuen sind durch sozial-kollektive Standards geprägt.
- Die Definitionen und Bedeutungszuschreibungen werden nicht von „einsamen“ Erkenntnissubjekten vorgenommen (wie in den herkömmlichen philosophischen Erkenntnistheorien), sondern ergeben sich aus sozialen Interaktionszusammenhängen und müssen eine gewisse soziale Verbindlichkeit erlangen (Institutionalisierung), um überhaupt in der Gesellschaft/Organisation handlungswirksam zu werden.
- Wenn faktische Unterschiede zwischen Menschen vorliegen, müssen sie als solche nicht auch unbedingt schon sozial (d.h. gesellschaftlich bzw. organisational) wahrgenommen und relevant werden.
- Faktische Unterschiede zwischen Menschen können unterschiedlich sozial wahrgenommen und definiert bzw. „wegdefiniert“ werden.

- Unterschiede zwischen Menschen können sozial konstruiert und damit gesellschaftlich/organisational „real“ werden, obwohl es keine außersoziale (z.B. biologische, psychische) Entsprechung gibt.
- In den sozialen Definitionsprozessen zeigt sich nicht nur ein verständigungsorientiertes Handeln, sondern es können sich hier insbesondere auch unterschiedliche Nutzen- und Machtinteressen der beteiligten Akteure manifestieren.

Vor diesem methodologischen Hintergrund wird insbesondere eine solche Position hinfällig, nach der „Diversity“ erst faktisch vorliegen muss, um ein „Diversity-Management“ zu initiieren (vgl. Sepehri/Wagner 2000). Anstoß für ein Diversity-Management sind vielmehr erst soziale Definitionen und Konzeptionen von „Diversity“, die dann als „Denkhorizont“ bzw. „Sinnsysteme“ den symbolischen Bezugsrahmen für entsprechende Handlungen und Strategien bilden und eine soziale Wirklichkeit schaffen. Aus diesen Überlegungen heraus stellt sich die Frage, ob überhaupt und wie in Organisationen „Diversity“ sozial konstruiert und definiert wird (z.B. als strategischer Erfolgsfaktor, als Teil des Führungsverhaltens, als Managementproblem, als Resultat rechtmäßigen Agierens, vgl. Köhler-Braun 1999), welche Motivation dahinter steht, welche Konzepte angewendet und welche „benefits“ erwartet werden, welche Akteure an der Konzeption beteiligt sind, wer die Definitionsmacht hat und welche Handlungsoptionen favorisiert werden, aber auch, ob und welche Stereotypisierungen in die Definitionen des Diversen Eingang finden. Auch die Gründe für fehlende Diversity sind festzustellen. Hier steht dann im Mittelpunkt, welche Annahmen von homogenen Idealbildern der Arbeitnehmer als hegemoniale Konstruktion in Entscheidungen im Bereich des Human Resource Management in einzelnen Organisationen als Grundlage dienen und wie diese Konstruktionen aufgebrochen werden können. Zentral ist dabei die Frage, was passiert, wenn die Konstruktion von Homogenität mit der faktischen Erfahrung der Heterogenität als Abweichung vom Idealbild konfrontiert wird. In diesem Zusammenhang heißt „Managing Diversity“, einen kontinuierlichen Reflexionsprozess in die Wege zu leiten und zu steuern, der ermöglicht, hegemoniale Konstruktionen zu hinterfragen und den Prozessen, die diese immer wieder neu herstellen, entgegenzusteuern.

Hinsichtlich der Optionen des Umgangs mit Diversity unterscheiden wir zwischen Ignorieren (z.B. Verleugnung, Ausschluss), Unterdrücken (Assimilation, Unterdrückung, Isolation), Akzeptieren (Tolerieren) und der aktiven Förderung (Aufbau von Beziehungen, wechselseitige Adaption etc.) (Hansen/Dolff 2000; Thomas 1996). Der konkrete Umgang mit „Diversity“ lässt sich somit auf einem Kontinuum verorten, an dessen einem Ende die Bekämpfung der Vielfalt durch einheitliche, streng gefasste Selektionsmechanismen, eine homogene Unternehmenskultur, die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Assimilation von Minderheitsgruppen und ein normativer Rigorismus steht. Im mittleren Bereich ist die Strategie der Isolierung anzusiedeln, die „Diversity“ in bestimmten Bereichen zulässt, ohne dass neue Ansätze in das Unternehmen integriert werden. Am anderen Ende des Kontinuums stehen die Strategien einer gezielten Förderung von Vielfalt, die sich nicht nur in einer strukturellen Vielfalt der Human-Ressourcen zeigt, sondern auch eine Individualisierung

im Personalmanagement und eine spezifische Unternehmenskultur erfordert. Eine solche Strategie zeichnet sich durch Offenheit und Lernfähigkeit aus, die es erlaubt, Vielfalt im Rahmen der Rekrutierung nicht nur herzustellen, sondern diese Vielfalt im Unternehmen zu nutzen und immer wieder neu herzustellen (Hansen 2001b). Im Mittelpunkt steht dabei, durch welche spezifischen Maßnahmen, Programme und Methoden – insbesondere durch welche Instrumente des Personalmanagements wie Rekrutierung, Auswahl und Beurteilungssysteme, Personalentwicklungskonzepte und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Multiplikatoren – erste Veränderungen unterstützt und weiterentwickelt werden und welche Wege ihrer Entwicklung und Einführung (partizipativ, top-down etc.) genommen werden.

Im Hinblick auf ein erfolgreiches „Diversity-Management“ stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Gestaltbarkeit, Planbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen. Geht man von den beiden großen Theoriesträngen innerhalb der Organisationsforschung aus, so unterstellt der rationalistische handlungstheoretische Strang eine prinzipielle Planbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen, während die Ansätze innerhalb des nicht-rationalen Stranges, insbesondere die systemischen Ansätze, von einer prinzipiellen Nicht-Steuerbarkeit ausgehen. Die empirischen Forschungen zeigen allerdings, dass beide Positionen ihre Berechtigung haben, wenn auch nicht in ihrer formulierten Ausschließlichkeit. Organisationen sind von Akteuren in einem gewissen Ausmaß gestaltbar und planbar, dies vollzieht sich jedoch oftmals nicht genau so, wie es von den Akteuren intendiert wurde oder es zeigen sich sogar völlig gegenteilige Effekte oder Immunitäten. In den konkreten Handlungsvollzügen manifestieren sich nämlich einerseits gewisse Eigenlogiken von Interaktionszusammenhängen, denen die Akteure unterworfen sind und die sich aus bestimmten Systemzuständen ergeben und daraus erklärt werden können, andererseits können systemische Zustände auch durch das absichtsvolle Handeln der Akteure beeinflusst und geschaffen werden. In der neueren Organisationsforschung werden daher verstärkt theoretische Anstrengungen unternommen, beide Stränge in umfassenden Ansätzen zu integrieren.

Diese neueren theoretischen Entwicklungen haben uns angeleitet, einen theoretischen Bezugsrahmen zu wählen, der auf der Grundlage der „Theorie Allgemeiner Handlungssysteme“ (Parsons 1951, 1956, 1961, 1966, 1967, 1971, 1977, 1978; Parsons/Shils 1951; Parsons/Bales/Shils 1953; Alexander 1982) auf Organisationen hin spezifiziert wurde (ausführlich Aretz 1999). Im Unterschied zur autopoietischen Systemtheorie (Luhmann 1984, 1997; Willke 1992), die sich vorrangig auf die „Codes“ und auf die operative Geschlossenheit von Sozialsystemen konzentriert, wird hier viel stärker die unter der Code-Ebene liegende „Programmebene“ der Systeme und deren operative Offenheit gegenüber der Umwelt fokussiert, ohne dabei jedoch die Relevanz der Systemcodierungen außer Acht zu lassen. Während der binär konstruierte Code autopoietischer Systeme „ahistorisch“ lediglich die generelle Funktionsweise eines Systems bestimmt (z.B. in der Wirtschaft: „zahlen/nicht-zahlen“) ohne dabei auch schon die konkreten Kommunikationen und Handlungen festzulegen, werden auf der Programmebene (Werte, Normen, Standards, Regelungen etc.) die konkreteren und historisch wandelbaren Handlungsanweisungen bzw. Systemoperationen

über soziale Definitionsprozesse bestimmt. Diese Ebene ist daher hinsichtlich der strukturellen Veränderungen, Reorganisationen und der Handlungsnormierungen wesentlich interessanter als die abstrakte Code-Ebene. Innerhalb des hier gewählten Ansatzes ist die „Programmebene“ von Organisationen durch das Handeln bzw. durch die Interessen der Akteure beeinflussbar und gestaltbar, diese Gestaltbarkeit kann aber wiederum nicht willkürlich erfolgen, sondern muss dabei die Operationsweise der Systemcodes berücksichtigen, wenn das System seine Funktion weiter aufrechterhalten soll. Mit Hilfe dieses Bezugsrahmens können so einerseits die bislang vorliegenden theoretischen Diversity-Konzepte in ein umfassendes Modell integriert und deren Einseitigkeiten überwunden werden, zum anderen lassen sich damit zukunftsgerichtete Maßnahmen erstellen sowie empirische Analysen strukturieren, die unter Einbeziehung der ermittelten Daten ein differenziertes Stärken-/Schwächenprofil der Organisationen hinsichtlich ihres Umgangs mit „Diversity“ erlauben.

In unserem theoretischen Modell gehen wir davon aus, dass sich Organisationen bzw. Unternehmen als spezifische Formen sozialer Systeme verstehen lassen, die einerseits die allgemeinen Merkmale der großen gesellschaftlichen Funktionssysteme (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc.) teilen, andererseits hierarchisch unter diesen Funktionssystemen, aber oberhalb einfacher Interaktionssysteme stehen. Physikalisch-chemische, organische, psychische, gesellschaftliche und kulturelle Systeme bilden in dieser analytischen Konzeption die Umweltsysteme organisationaler Systeme. Die o.a. Ebenendifferenzierung von Cox wird hier so modelliert, dass die individuellen Faktoren auf der Ebene psychischer Systeme lokalisiert sind und auf der Sozialsystem-Ebene zwischen Gruppen- und Organisationsebene unterschieden wird, wobei alle Ebenen in einer interdependenten Beziehung zueinander stehen.

Auch Organisationen müssen als Systeme intern durch den Aufbau einer gewissen Eigenkomplexität strukturell so arrangiert sein, dass sie sich erfolgreich gegenüber ihrer komplexen und kontingenten externen Umwelt behaupten können. Dieser Aufbau von Eigenkomplexität wird zunächst durch interne funktionale Differenzierung erreicht. Dies bedeutet dann weiter, dass Systeme grundsätzlich vor folgende Erfordernisse gestellt sind: einmal müssen sie gegenüber der externen Umwelt angemessen reagieren, zum anderen aber auch ihre internen, differenzierten Umwelten aufeinander abstimmen. Über die interne funktionale Differenzierung sind einige Subsysteme darauf spezialisiert, über instrumentelle Operationsweisen materielle oder immaterielle Ressourcen bereitzustellen, die von anderen Subsystemen konsumatorisch genutzt werden. Damit ist gleichzeitig ausgedrückt, dass die differenzierten subsystemischen Einheiten für ihr Funktionieren auf den gegenseitigen Leistungsaustausch mit ihren Umwelten angewiesen sind, sie stehen also in vielfältigen Interdependenzbeziehungen zueinander. Durch Kreuztabellierung der beiden Achsen „extern-intern“ und „instrumentell-konsumatorisch“ ergeben sich vier Subsysteme, die sich auf folgende funktionale Aufgaben konzentrieren und dabei entsprechenden analytischen Gesetzmäßigkeiten unterworfen sind:

A extern-instrumentell: Die Anpassung (adaptation) an die externe Umwelt mit dem analytischen Gesetz der Beschleunigung (auf situative Veränderungen der

Umwelt schnell reagieren können) und die Bereitstellung von Ressourcen, die aus der Umwelt gewonnen werden, für das Gesamtsystem.

- G** extern-konsumatorisch: Die Zielrealisierung (goal attainment) angesichts einer komplexen und kontingenten Umwelt mit dem analytischen Gesetz der Spezifikation (aus einer Vielzahl von Ziel-Möglichkeiten werden angesichts der konkreten Situation nur einige Möglichkeiten für die Durchsetzung selektiert) unter Nutzung der Systemressourcen.
- I** intern-konsumatorisch: Die Integration innersystemischer Komponenten mit dem analytischen Gesetz der Beharrung (die ausdifferenzierten Teile müssen zusammengehalten werden, um Stabilität des Gesamtsystems zu gewährleisten, ein stabiler Zustand tendiert aber dazu, – bis zu einem gewissen Grad – Veränderungen abzuschmettern) unter Nutzung der Systemressourcen.
- L** intern-instrumentell: Die latente Strukturhaltung (latent pattern maintenance), die eine gleich bleibende Identität des Systems trotz Veränderungen verbürgt und dem analytischen Gesetz der Generalisierung unterworfen ist (durch Generalisierung bleibt die Identität angesichts des möglichen, vielfältigen und spezifischen Wandels erhalten), wobei dem Gesamtsystem symbolische Ressourcen („Sinn“, Werte, Vision, Mission etc.) zur Verfügung gestellt werden.

Bezogen auf Unternehmen erfüllt die Funktion der Adaption (A) das Subsystem der Ressourcenmobilisierung und -allokation (Kapital, Arbeit, Know-how etc.), die Ressourcen werden instrumentell für die weitere organisationale Nutzung zur Verfügung gestellt. Die Funktion der Zielrealisierung (G) erfüllt die Führung der Organisation, die gewissermaßen die organisationalen materiellen und symbolischen (Visionen, Mission etc.) Ressourcen im Hinblick auf die Zielverfolgung konsumiert. Die Funktion der Integration (I) erfüllt die Betriebsgemeinschaft, die im Hinblick auf die Erzeugung von Gruppenbindungen ebenfalls materielle und symbolische Ressourcen konsumiert. Die Funktion der latenten Strukturhaltung (L) wird durch die Unternehmenskultur und -identität erfüllt, die damit wichtige symbolische Ressourcen für das Funktionieren der Organisation zur Verfügung stellt (Abb. 2).

Jedes Subsystem folgt analytisch einem spezifischen Handlungsprinzip bzw. einer differenzierten Soziallogik oder „Sozial-Codierung“: So ist das A-System (Ressourcenmobilisierung) durch das Effizienzprinzip gekennzeichnet, das G-System (Führung) durch das Effektivitätsprinzip, das I-System (Betriebsgemeinschaft) durch

Abb. 2: Systemstruktur von Organisationen



das Kohärenzprinzip und das L-System (Unternehmenskultur) durch das Konsistenzprinzip. Auf der „Programmebene“ können die Systeme in folgenden Beziehungsverhältnissen zueinander stehen: gegenseitige Isolierung, einseitige Dominanz oder Interpenetration. Während die gegenseitige Isolierung und die einseitige Dominanz von Funktionsbereichen kontraproduktiv für die Entwicklung von Organisationen sind, gewährleistet die Interpenetration die synergetische Nutzung der differenzierten Handlungs- bzw. Soziallogiken, gerade auch im Hinblick auf eine organisationale Innovationsfähigkeit (Aretz 1999). Bei einem Interpenetrationsverhältnis werden die Soziallogiken der Umweltsysteme auf der Programmebene des Referenzsystems eingebaut und strukturell gekoppelt, allerdings nach Maßgabe der eigenen Sozialcodierung – andernfalls würde das System als solches seine Identität und primäre Funktion verlieren. In diesem Sinne ist es also möglich, dass beispielsweise das an „Effektivität“ ausgerichtete Führungssystem der Organisation auch adaptative, integrative und strukturerhaltende Komponenten aufweist, dies jedoch alles unter der Ägide des Effektivitätsprinzips. Das gleiche Muster gilt für die anderen Subsysteme. Insofern weisen die Subsysteme einerseits unterhalb ihrer Primärfunktion gewisse formale funktionale Gemeinsamkeiten auf, unterscheiden sich aber andererseits inhaltlich dadurch, dass z.B. die konkrete Konfiguration der Adaptation im Ressourcensystem, Führungssystem oder innerhalb der Betriebsgemeinschaft jeweils anders aussieht als im kulturellen System, da die „Sekundär-Logiken“ durch die jeweilige „Primär-Logik“ des Referenzsystems geprägt werden.

Weiterhin gehen wir davon aus, dass sich die primäre Funktion (Hauptfunktion) einer jeden Organisation als Ganzes aus ihrer Einbettung innerhalb der größeren Funktionssysteme der Gesellschaft ergibt, also ökonomische Organisationen in ihrem Handeln primär an der ökonomischen Effizienz orientiert sind. Daran wird unmittelbar plausibel, dass „Managing Diversity“ für die Unternehmen nicht in moralischen Begriffen definiert werden darf (z.B. als Verwirklichung von kulturellen Ideen wie Gleichheit oder Gerechtigkeit), sondern in eine ökonomische Betrachtungsweise eingebunden bzw. in die „Sprache“ der Ökonomie übersetzt werden muss. „Moral“ wird für Unternehmen in dieser Systemperspektive (auch bei einer „Internalisierung“) erst dann für das Handeln relevant, wenn es sich ökonomisch „auszahlt“. Selbstverständlich sind auch Non-Profit-Organisationen an den Wirtschaftskreislauf der Gesellschaft angeschlossen und müssen „haushalten“, ihre primäre Funktion ergibt sich aber nicht aus der Befolgung rein ökonomischer Handlungsorientierungen.

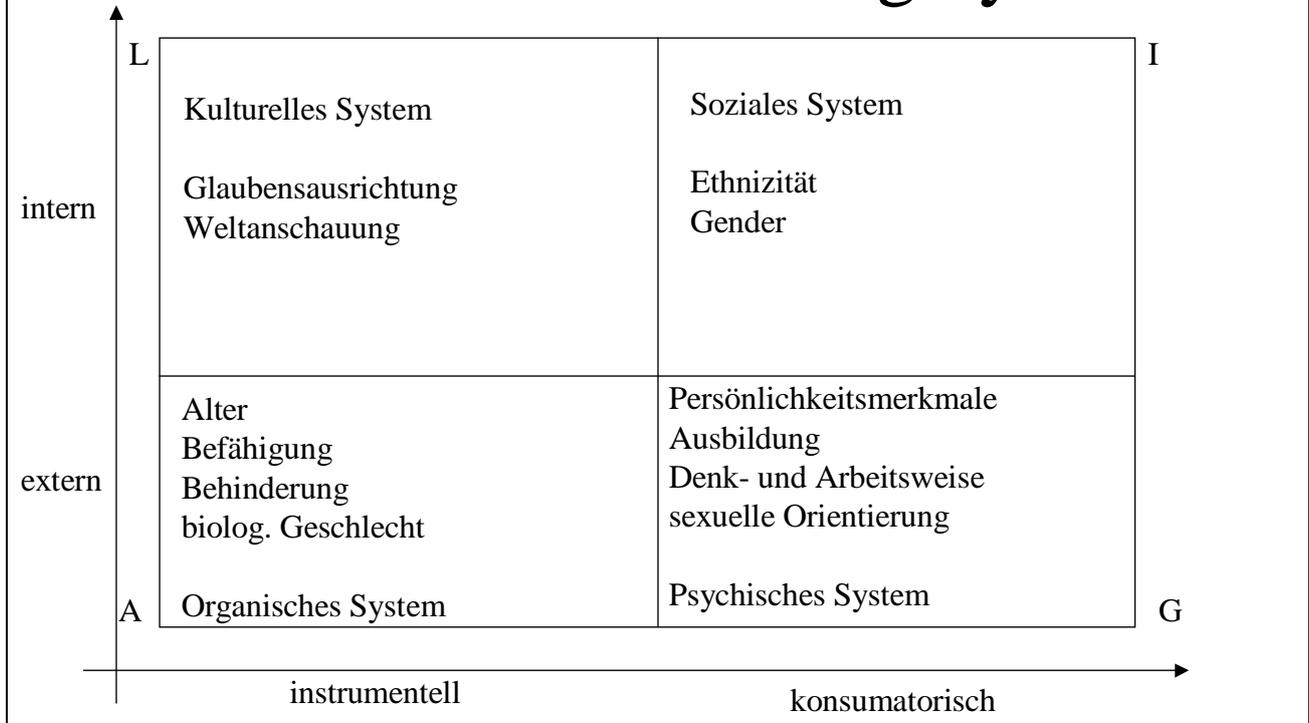
Innerhalb des hier angelegten Theorierahmens verstehen wir „Diversity“ zunächst als eine Ressource der Organisation, die von ihr bzw. den weiteren Subsystemen zur Erzielung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen (Loden/Rosener 1991), aber auch für Integrations- und Identitätserfordernisse genutzt werden kann. Dabei haben wir zunächst die in der Literatur genannten Dimensionen von „Diversity“ auf den unterschiedlichen analytischen Systemebenen verortet. So gehören auf der Ebene des allgemeinen Handlungssystems zum organischen System die Kategorien „Alter“, „Befähigung“ und „Behinderung“ (diese Kategorien sind letztlich biologisch fundiert), innerhalb des psychischen Systems zeigt sich „Diversity“ in den Persönlichkeitsmerkmalen der Individuen, der Ausbildung und der sexuellen Orientierung (dem Sexualtrieb an sich ist es egal, wo und wie er seine Befriedigung findet, gewisse Präferenzen entstehen erst innerhalb der psychischen Struktur des Menschen, vgl. Freud 1978b), innerhalb des Sozialsystems „Gesellschaft“ manifestiert sich „Diversity“ zunächst in „Ethnizität“ (Kultur- und Lebensgemeinschaft einer Volksgruppe) und „Gender“ (sozialer Umgang mit „Geschlecht“) und innerhalb des kulturellen Systems in der Glaubensausrichtung bzw. Weltanschauung (Abb. 3).

In diesem Zusammenhang ist „Diversity“ auf der intrapersonellen Ebene weiter zu differenzieren und mit einer dynamischen Perspektive zu versehen (vgl. Gentile 1998, 20ff). Individuen sind in sich „divers“. Sie entziehen sich daher einer eindeutigen und stabilen Zuordnung zur nicht-dominanten oder dominanten Gruppe:

- Menschen verfügen über multiple Identitäten, die verschiedene Aspekte von „Diversity“ gleichzeitig repräsentieren, wobei eine oder mehrere Teilidentitäten in bestimmten Situationen im Vordergrund stehen.
- Kosten und Nutzen der verschiedenen Teilidentitäten sind unterschiedlich ausgeprägt. Sie werden gesellschaftlich unterschiedlich bewertet, wodurch sich eine Hierarchisierung von Differenzen ergibt, die es bewusst zu machen gilt, damit sie verstanden und verändert werden kann.

Abb. 3: Dimensionen von Diversity im menschlichen Handlungssystem

Dimensionen von Diversity im menschlichen Handlungssystem



- Nicht alle Differenzen sind so offensichtlicher Natur wie Gender und Rasse. Sexuelle Orientierung, Weltanschauung und spezifische Erfahrungen aus der Arbeit in bestimmten (Funktions-) Bereichen erschließen sich erst in offener Kommunikation. Die Individuen entscheiden, ob und wem sie sich öffnen wollen. Sie haben die Wahl („Choice“), diese Aspekte in die Diskussion um „Diversity“ einfließen zu lassen. Unabhängig davon sind die Differenzen existent. Es ist also davon auszugehen, dass das Ausmaß an „Diversity“ in Organisationen immer größer ist als dessen sichtbare Ausprägung.
- Individuelle und Gruppenidentitäten sind nicht statisch, sondern sie unterliegen dem gesellschaftlichen Wandel, aber auch individuellen Entwicklungsprozessen: „If we remain aware of our own process of self-definition which involves a continual reconciliation of the multiple aspects of our identities, we can be more open to the same process in those with whom we learn and work.“ (Gentile 1998 S. 23)
- Menschen leben in einem Spannungsverhältnis von Einzigartigkeit und Gruppen-Zugehörigkeit, das sich immer wieder neu ausformt. Diese Erfahrung macht die Relativität von Differenzen spürbar und verhindert ein Abgleiten in Stereotypisierung.

Die Gesellschaft als Sozialsystem wird nun in den nächsten Schritten näher fokussiert. Auf dieser systemanalytischen Ebene manifestiert sich „Diversity“ bei-

spielsweise innerhalb des sozio-kulturellen Systems in verschiedenen kulturellen Praktiken, der Sprache, dem kollektiven Denken, den gesellschaftlichen Werten und den ästhetischen bzw. expressiven Standards, die als symbolische Ressource der Gesellschaft fungieren. Innerhalb der gesellschaftlichen Gemeinschaft lassen sich unter Nutzung von verfügbaren symbolischen und materiellen Ressourcen unterschiedliche soziale Milieus, vielfältige soziale Mitgliedschaften sowie die normative Verankerung von Prozessen des „Doing Gender“ ausmachen. Im politischen System der Gesellschaft artikuliert sich „Diversity“ etwa in politischen Interessen und politischen Netzwerken sowie in der Lobby-Politik, wobei jeweils zugängliche symbolische und materielle Ressourcen genutzt werden. Innerhalb des Wirtschaftssystems zeigt sich Verschiedenartigkeit und Vielfalt in den Berufsgruppen und Berufsqualifikationen, den Märkten, Unternehmen und Branchen sowie in Wirtschaftsstilen bzw. -politiken. Mit Hilfe dieser Faktoren stellt eine Gesellschaft die notwendigen Ressourcen für ihre materielle Produktion und Reproduktion bereit (Abb. 4).

Abb. 4: Dimensionen von Diversity in der Gesellschaft



Auf der Organisationsebene dagegen lässt sich „Verschiedenartigkeit“ beispielsweise beobachten in Arbeitsprozessen, Anreizsystemen und beruflichen Erfahrungen (Ressourcensystem), in unterschiedlichen Arbeitsfunktionen und Karrierepfaden (Führungssystem, Nutzung der materiellen und symbolischen Ressourcen), in der Betriebs-, Abteilungs- oder Teamzugehörigkeit (wobei zur Herausbildung solcher

Formen der Vergemeinschaftung die materiellen und symbolischen Ressourcen genutzt werden) und in den Leitbildern und Werten sowie in der Mission einer Organisation als symbolische Ressourcen (Unternehmenskultur) (Abb. 5).

Abb. 5: Dimensionen von Diversity im Unternehmen



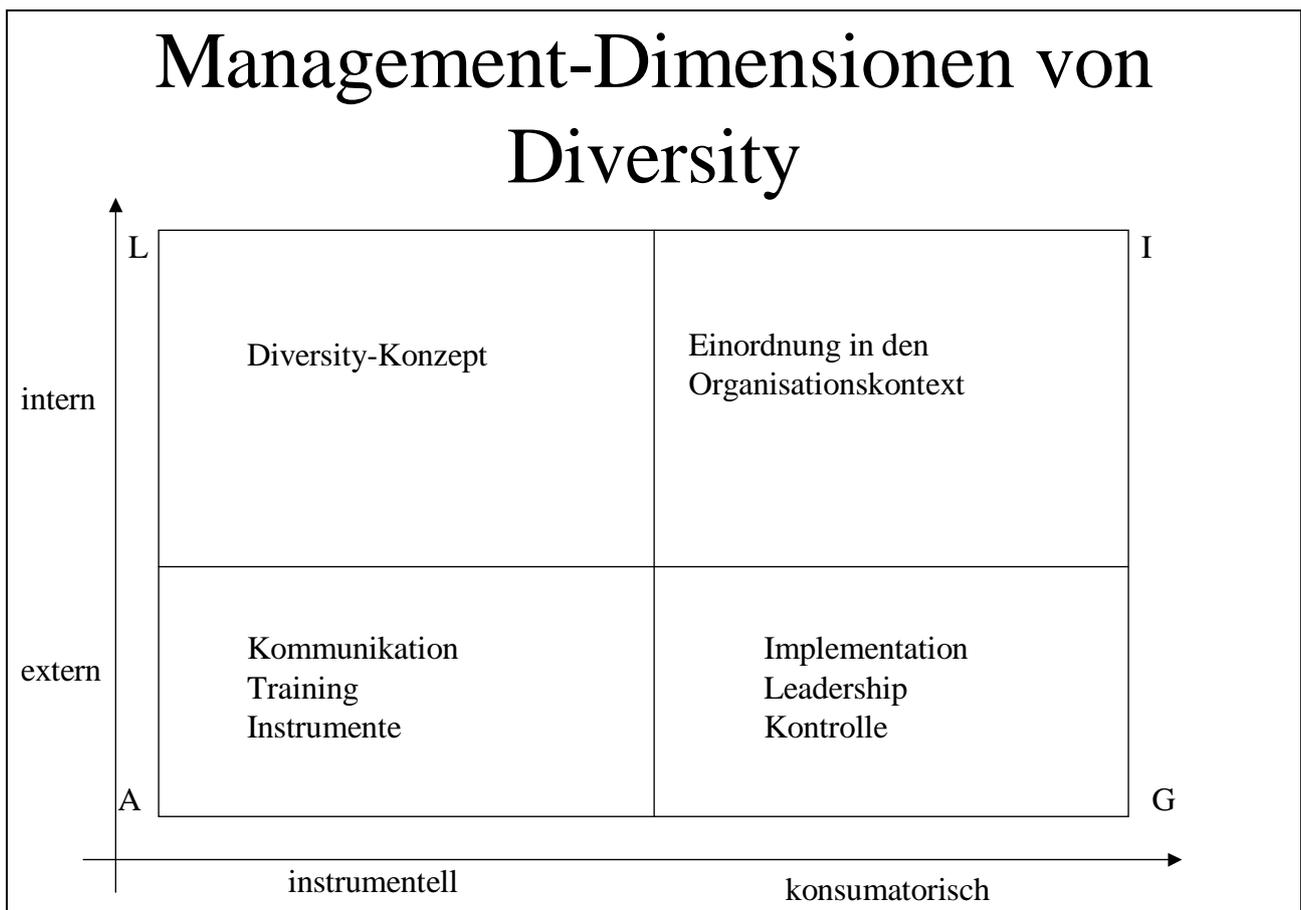
„Diversity“ umfasst in unserem Verständnis über die Vielfalt der Mitarbeitenden hinaus die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen, Management-Strategien, Funktionen und Regelungen, die in Organisationen nebeneinander bestehen und – bewusst oder unbewusst – gelebt werden. Anreizsysteme, die auf dem Cafeteria-Prinzip beruhen, Individualisierungstendenzen in der Organisation von Arbeitszeit und Arbeitsort können ebenfalls als Bestandteil von Vielfalt in Unternehmen interpretiert werden. Mit einer internen Differenzierung reagieren Unternehmen auf personelle Vielfalt und die damit verbundene Unterschiedlichkeit von Bedürfnissen. Aber Unternehmen tragen auch, ohne dies zu bezwecken, zur personellen Vielfalt durch Hierarchiebildung und auch durch aufgabenbezogene Spezialisierung von Stellen in Verbindung mit der Einstellung entsprechender Spezialisten bei. Die Unterschiedlichkeit in den Perspektiven der Spezialisten bzw. ganzer Abteilungen wird häufig erst im Zuge von Reengineering-Projekten deutlich, wenn Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen einen Prozess gemeinsam gestalten und managen sollen. Schließlich steigern Joint Ventures, strategische Allianzen und Unternehmens-Übernahmen oder -Zusammenschlüsse die „Diversity“ zwangsläufig. Dass dennoch kooperativ und er-

folgreich miteinander gearbeitet wird, lässt sich durch eine strukturelle Koppelung der Subsysteme und durch eine gemeinsame „Mission and Vision“ fördern. Solche Strategien zum Umgang mit Vielfalt sind bereits Realität in Unternehmen, werden in der Regel aber nicht mit „Diversity“-Konzepten in Zusammenhang gebracht.

4. Dimensionen eines Diversity-Managements

Leider sind bislang die Grundvoraussetzungen eines Diversity-Managementkonzepts noch nicht genau festgelegt, so dass auch schon kleinste Ansätze und Maßnahmenkataloge mit diesem Label belegt werden (vgl. Vedder 2001). Der oben skizzierte systemtheoretische Bezugsrahmen bietet u.E. einen vielversprechenden Ansatz zu einem integrierten und ganzheitlichen Diversity-Management, der systematisch zu einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise anleitet. Entsprechend den differenzierten Funktionslogiken unseres theoretischen Bezugsrahmens gehen wir davon aus, dass ein umfassendes und erfolgreiches Diversity-Management notwendigerweise folgende Dimensionen ansprechen muss (Abb. 6 und 7):

Abb. 6: Management-Dimensionen von Diversity



- L-Funktion:* Es muss ein klares Konzept von Diversity und Diversity-Management vorhanden sein und in der Organisationskultur verankert werden. Vage Ideen und ungenaue Formulierungen von „Diversity“ können das Handeln nicht „sinnhaft“ und an Prinzipien orientiert anleiten, sie stiften nur Verwirrung

und organisationale Kontraproduktivität. Inhaltlich bezogen bedeutet dies, bislang vorhandene Stereotypen aufzubrechen, mentale Brücken zu bauen, einen kritischen Dialog zu fördern, „Diversity“ normativ zu legitimieren und im Sinne eines multikulturellen Wertmusters zu installieren und dabei auch zu berücksichtigen, dass „Diversity“ mit Komplexität und Spannungen verbunden ist. Zur Institutionalisierung von Diversity trägt die Verankerung einer partnerschaftlichen Kultur in den Leitlinien der Organisation bei, wobei ein klarer Bezug zu den ethischen Grundsätzen hergestellt werden muss. Insbesondere muss hinsichtlich der Aufrechterhaltung der Organisationsidentität bei aller Wertschätzung der Vielfalt intra-organisationaler kultureller Wertmuster und eines entsprechenden Akkulturationsprozesses (vgl. Cox/Finley-Nickelson 1991) eine Wertgeneralisierung stattfinden, die trotz der partikularen kulturellen Differenzierungen eine übergreifende verbindliche „Sinnhaftigkeit“ für das Handeln der Mitglieder herstellen kann. Nur wenn eine gemeinsame Sprache und ein einheitliches und übergreifendes Wertsystem existiert, können Ideen kommuniziert und umgesetzt und ein kultureller Relativismus vermieden werden.

- *G-Funktion:* Bei der bloßen Ideenformulierung und der Artikulation kultureller Werte darf man nicht stehen bleiben und darauf bauen, dass die Organisation gewissermaßen von selbst „Diversity“ praktiziert. Vielmehr muss zielgerichtet eine konkrete und systematische Diversity-Strategie ausgearbeitet und implementiert sowie eine Kontrolle und ein Monitoring der durchgeführten Maßnahmen gewährleistet werden, abgestützt durch die Organisation von Diskussionsgruppen oder Seminaren. Dabei ist wichtig, Diversity-Strategien nicht isoliert zu handhaben, sondern mit den übrigen Organisations- bzw. Geschäftsstrategien zu verbinden. Insbesondere die Führungsebene, aber auch jeder einzelne Mitarbeiter muss eine Verantwortlichkeit bzw. ein Commitment für „Diversity“ übernehmen, die dringendsten Erfordernisse für ein „Diversity-Management“ realistisch anhand konkreter Situationen klären und sich an den mit „Diversity“ notwendig verbundenen Reorganisationsprozessen beteiligen (vgl. Ellis/Sonnenfeld 1994).
- *A-Funktion:* Hinsichtlich der Durchsetzung von „Diversity“ innerhalb der Organisation ist es unerlässlich, ein bestimmtes Bewusstsein (Awareness) bei den Mitgliedern zu schaffen und geeignete Instrumente (Trainings etc.) zum Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Diversity anzuwenden. Dazu müssen nicht nur entsprechende Wissensressourcen bereitgestellt und eine Offenheit für situative Veränderungen in der Umwelt geschaffen werden, sondern auch Verstehen gefördert und Lernprozesse in Gang gesetzt werden, so dass mit der Schaffung und Gestaltung von Lernwelten Ressourcen für den praktischen Umgang mit „Diversity“ generiert werden können (Hohr 2000).
- *I-Funktion:* Diversity-Management führt nur dann zum Erfolg, wenn die Diversity-Maßnahmen vom System „internalisiert“ werden, d.h. wenn „Differenzierung“ in den gesamten Organisationskontext kontextsensibel eingebunden und mit den jeweils besonderen organisationalen Strukturen, Prozessen und Unter-

nehmensstrategien integriert wird (vgl. Triandis 1996). Dieses integrative Erfordernis wird in der einschlägigen Literatur leider immer noch zu sehr vernachlässigt. In der sozialen Dimension muss die prinzipielle Gleichberechtigung der Standpunkte akzeptiert sein und eine solide Vertrauensbasis dafür geschaffen werden, „Diversity“ auch praktisch ausüben zu können, ohne dass sich dies in irgendeiner Form nachteilig für die Betroffenen auswirkt. Um angesichts der angestrebten Vielfalt dennoch eine umfassende Klammer sicherzustellen, muss aber bei voller Berücksichtigung der Unterschiedlichkeiten eine gewisse übergreifende kollektive Einheit hinsichtlich der Betriebsgemeinschaft hergestellt werden, um die Herausbildung partikularer und sich gegenseitig abschottender Subgruppen zu vermeiden (vgl. Stumpf/Thomas 1999, 39).

Abb. 7: Maßnahmen des Diversity-Managements



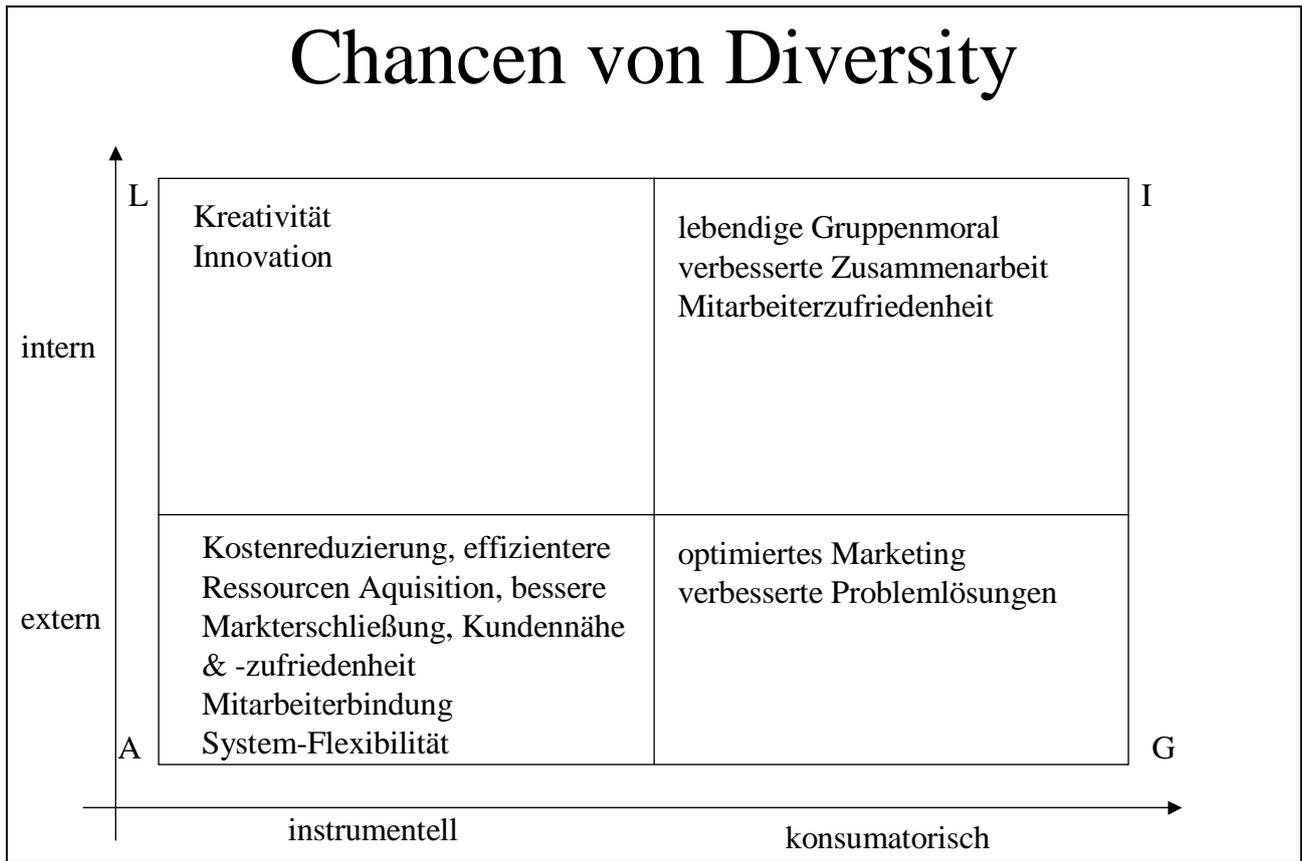
Anhand dieses theoretischen Bezugsrahmens wird ersichtlich, dass mit „Diversity“ nicht nur organisationale Differenzierungen verbunden sind, sondern Differenzierung auch durch integrative Maßnahmen ergänzt werden muss, damit die Organisation als Ganzes noch zusammengehalten werden kann und nicht aus dem Ruder läuft. Darüber hinaus verbürgt ein generalisiertes und „Diversität“ reflektierendes Wertesystem die Integrität der Organisationskultur und vermeidet den Rückfall in ein fragmentiertes Kulturmuster (Thomas 1992, 307) und in eine „postmoderne Beliebigkeit“. Zugleich muss das „Diversity-Management“ über entsprechende skill-building-Prozesse eine adaptive Höherentwicklung bewirken, so dass sich die Organisation er-

folgreich mit einer komplexer werdenden Umwelt auseinander setzen kann. Damit steigt aber auch die Komplexität der Organisation, und erst aus dem konkreten und erfolgreichen Zusammenspiel dieser analytischen Dimensionen zusammen mit organisationalen Lernprozessen wird ein Modernisierungsprozess der Organisation in Gang gesetzt, der eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit in einem internationalisierten Umfeld sicherstellen kann. Erst eine solche mehrdimensionale systemische Betrachtungsweise des Diversity-Managements liefert u.E. eine Grundlage für den erfolgreichen Umgang mit Diversity und ist in der Lage, die funktionalen Konsequenzen der Maßnahmen aufzuzeigen und Schwächen in der Konzeption und Implementation genauer in den einzelnen Dimensionen von Organisationen zu verorten.

5. Chancen und Risiken eines Diversity-Managements

Obwohl der Zusammenhang zwischen einem Diversity-Management und organisationaler Effizienz und Effektivität noch nicht empirisch belegt ist, wird der Nutzen für die Unternehmen darin gesehen, dass durch ein gezieltes und erfolgreiches Diversity-Management Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Kostenstruktur, der Ressourcen-Akquisition, des Marketings, der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit sowie der Systemflexibilität entstehen können (Cox 1991b). Wenn die unterschiedlichen Beschäftigten besser in das Unternehmen integriert sind, steigt die Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten und durch eine verbesserte Zusammenarbeit ergeben sich weniger Reibungsverluste, was sich kostensenkend auswirken kann. Eine gut institutionalisierte Unternehmenskultur, in der „Vielfalt“ eine nachhaltige Wertschätzung erfährt, trägt zu einer lebendigen Gruppenmoral in der Belegschaft bei und erleichtert die Identifikation mit der Organisation, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Heterogene Entscheidungsgremien reagieren wegen des fehlenden Konformitätsdrucks flexibler als homogene Gruppen auf Umweltveränderungen und sind weniger anfällig für Betriebsblindheit. Weiterhin kommen gemischt zusammengesetzte Teams zu kreativeren und innovativeren Problemlösungen, brauchen allerdings auch oftmals mehr Zeit in ihren Entscheidungsprozessen. Unter Marketing-Aspekten lassen sich „Angehörige von Minderheiten“ auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren und eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kunden einstellen (Abb. 8).

Abb. 8: Chancen von Diversity

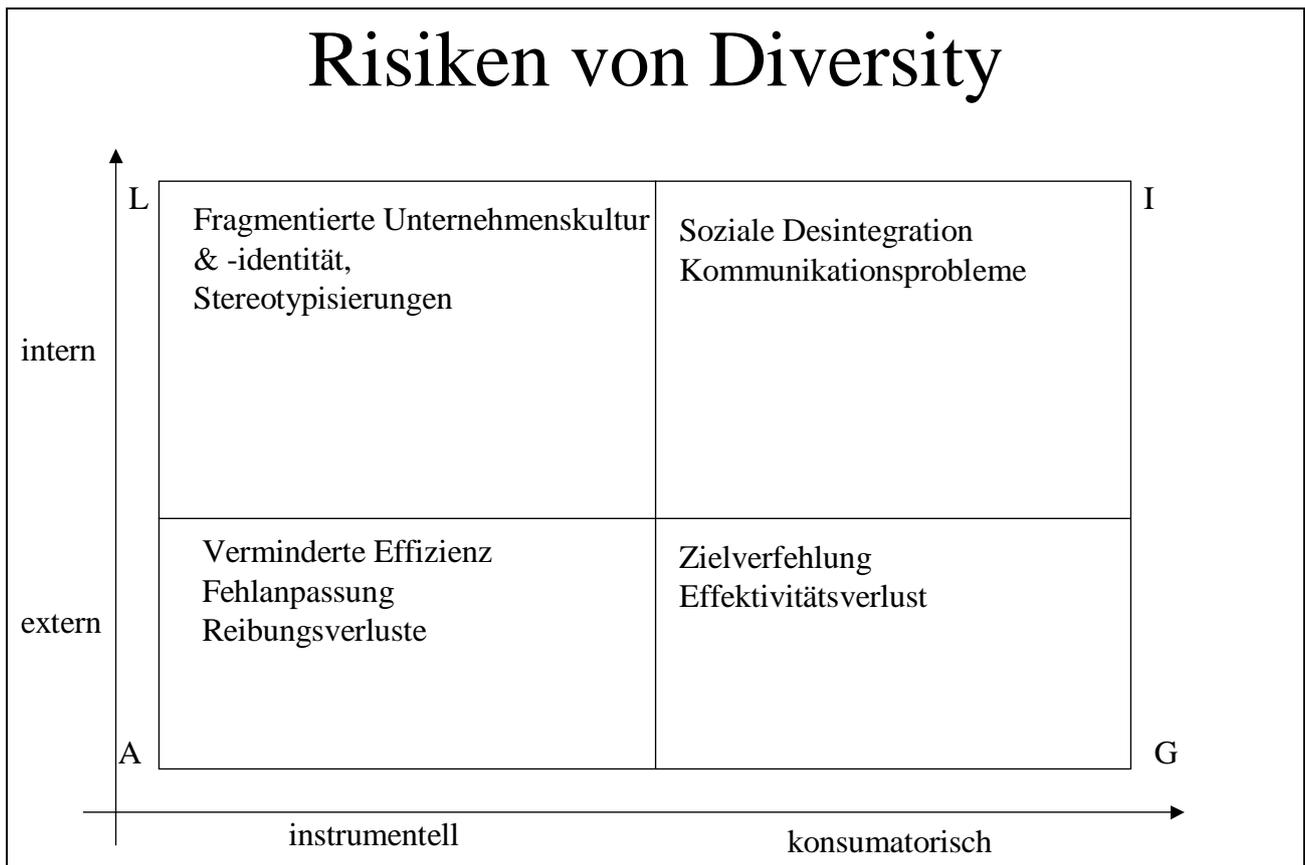


Dennoch können sich bei aller Bereitschaft zu Diversity – durch ein unzureichendes Diversity-Management, das bspw. den situationalen Kontext ungenügend berücksichtigt, nicht durch die Unternehmenskultur getragen ist, nicht in Managementprozesse integriert ist oder mit entscheidenden Ressourcen unterversorgt ist – auch Risiken einstellen: durch einseitige Konzeptionen und Implementierungsstrategien werden soziale Desintegrationsprozesse möglicherweise sogar noch forciert, einhergehend mit entsprechenden Kommunikationsproblemen und einer fragmentierten Unternehmenskultur und -identität; können Unterschiede als Stereotype festgeschrieben werden, und es kann zu weit reichenden organisationalen Fehlanpassungen und Reibungsverlusten kommen, so dass insgesamt gesehen die ergriffenen Maßnahmen im Hinblick auf Effizienz und Effektivität kontraproduktiv wirken (Abb. 9).

Ein integriertes systemisches Diversity-Management, wie wir es oben in seinen Grundzügen skizziert haben, kann aber unserer Auffassung nach dazu beitragen, einer solchen Gefahr schon im Ansatz entgegenzuwirken. Ein solches, für jede Organisation spezifisch zu entwickelndes Konzept muss in einem Top-Down-Bottom-Up-Prozess implementiert werden und alle Funktionen und Handlungsdimensionen des AGIL-Ansatzes berücksichtigen. Zu gewährleisten ist, dass das Diversity-Management der Organisation:

- die Funktion der latenten Strukturhaltung durch eine Diversity-Vision erfüllt, die den Werten der Organisation entspricht,

Abb. 9: Risiken von Diversity



- die Integrationsfunktion sichert, indem die Organisation eine Grundhaltung zu Diversity entwickelt, die ein Abspalten einzelner Dimensionen verhindert, einen gemeinsamen Nutzen definiert und Erfolge kommuniziert werden,
- die Zielerreichung gewährleistet, indem die Organisation Diversity „einen Rahmen gibt“, also klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden, Erfolge gemessen und die Nachhaltigkeit der Bemühungen gesichert wird,
- Ressourcen mobilisiert, indem „mächtige“ Personen Verantwortung für Diversity übernehmen, öffentlich und nachhaltig Commitment demonstrieren und den Prozess materiell und immateriell fördern.

Da wir Organisationen grundsätzlich als Systeme betrachten, die auf ihrer „Programmebene“ offen sind und in vielfältigen Austauschbeziehungen mit den Umweltsystemen stehen, gehen wir davon aus, dass eine Organisation strukturell nicht unbeeinflusst von ihrer gesellschaftlichen Umwelt bleibt, wenngleich sie davon nicht determiniert wird. Dies bedeutet zunächst, dass eine Organisation und die Mitgliedschaft auch dadurch geprägt ist, ob und wie in der jeweiligen Gesellschaft mit „Diversity“ umgegangen wird. So können etwa organisationale Veränderungsbemühungen in Richtung „Diversity“ daran scheitern, dass im Extremfall das gesamte gesellschaftliche Umfeld solchen Bemühungen entgegensteht und diese nicht akzeptiert. Andererseits kann der gesellschaftliche Druck so groß werden, dass Organisationen nicht umhin können, sich mit „Diversity“ auseinander zu setzen (vgl. etwa für die USA: Andelman 1996). Neben dieser „top down“-Initiierung innerhalb der analytischen Systemhierarchien können jedoch auch umgekehrt (bottom up) über organisa-

tionales Diversity-Management entsprechende Lernprozesse und kulturelle Diskurse in der Gesellschaft initiiert werden und zu einer sozialen Verbreitung des Themas und günstigenfalls auch zu einem entsprechenden gesellschaftlichen Umgang mit „Diversity“ führen. Insbesondere in Deutschland mit seiner eingangs skizzierten Kultur der „Synthese“ und der im kulturellen Vergleich stärkeren Geringschätzung von partikulärer Vielfalt können vor allem multinationale Organisationen entscheidend mit dazu beitragen, dass sich hier eine entsprechende kulturelle Werthaltung herausbilden kann.

Literatur

- Alexander, Jeffrey C. (1982): *Theoretical Logic in Sociology*, 4 Bde., Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Allison, Scott T./Herlocker, Caryn E. (1994): *Constructing Impressions in Demographically Diverse Organizational Settings*. In: *American Behavioral Scientist*, 37, 637-652.
- Andelman, David A. (1996): *Too Tight a Grip on Diversity? How much control should the government have in dictating the face of the American workforce?* In: *Management Review*, 38, 21-23.
- Aretz, Hans-Jürgen (1999): *Das Management von innovativen Organisationen*, Frankfurt: Peter Lang.
- Balser, Sabine (1999): *Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt*. In: *Personalführung*, 32 (5), 14-16.
- Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen (Hrsg.) (2002): *Daten und Fakten zur Ausländersituation*, Berlin, Februar 2002.
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001): *Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muss sehen lernen*. In: *Soziale Welt*, 52, 403-426.
- Cox, Taylor H. (1991a): *The multicultural organization*. In: *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
- Cox, Taylor H. (1991b): *Managing Cultural Diversity: implication for organizational competitiveness*. In: *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Cox, Taylor H. (1993): *Cultural „diversity“ in Organization: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor/Finley-Nickelson, Joycelyn (1991): *Models of Acculturation for Intra-organizational Cultural Diversity*. In: *RCSA/CJAS* 8(2), 90-100.
- Ellis, Catherine/Sonnenfeld, Jeffrey A. (1994): *Diverse Approaches to Managing Diversity*. In: *Human Resource Management*, 33, 79-109.
- Engelbrech, Gerhard (Hrsg.) (2002). *Arbeitsmarktchancen für Frauen*, IAB Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 258.
- Freud, S. (1978a): *Das Unbehagen in der Kultur*. In: *Werkausgabe in zwei Bänden, Bd. 2: Anwendungen der Psychoanalyse*, Gütersloh: Bertelsmann, 367-424.
- Freud, Sigmund (1978b): *Triebe und Triebchicksale*. In: *Werkausgabe in zwei Bänden, Bd. 1: Elemente der Psychoanalyse*, Gütersloh: Bertelsmann, 167-183.
- Fuchs, Johann/Thon, Manfred (1999): *Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften*. IAB-Kurzbericht Nr. 4.
- Gentile, Mary C. (1998): *Managerial Excellence Through Diversity. Text & Cases*, Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

- Gilbert, Jaqueline A./Stead, Bette Ann/Ivancevich, John M. (1999): Diversity Management: A New Organizational Paradigm. In: *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.
- Hansen, Katrin (2001a): Teamarbeit in der marktorientierten Organisation. In: Pepels, W. (Hrsg.), *Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen*, Heidelberg: Sauer, 307-337.
- Hansen, Katrin (2001b): Diversity Management – ein Konzept auch für mitteleuropäische Unternehmen, Ms. Bocholt.
- Hansen, Katrin/Dolff, Margarete (2000): Von der Frauenförderung zum Management von Diversity. In: Cottmann, A./Kerstendiek, B./Schildmann, U. (Hg.), *Das undisziplinierte Geschlecht*, Opladen: Leske und Budrich, 151-173.
- Hohr, Klaus-Dieter (2000): Diversity als Prinzip für die Gestaltung von Lernwelten. In: *Personalführung*, 32 (6), 2-75.
- Jackson, Susan E./Ruderman, Marian N. (Hg.) (1996): *Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Johnston, William B./Packer, Arnold E. (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, Washington: US Department of Labor.
- Köhler-Braun, Katharina (1999): Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. In: *zfo*, 69(4), 188-193.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B./Rosener, Judith (1991): *Workforce America! Managing „diversity“ as a Vital Resource*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme*, Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde., Frankfurt: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1986): *Die Kultur der Moderne*, 2 Bde., Frankfurt: Suhrkamp.
- Parsons, Talcott (1951): *The Social System*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Parsons, Talcott (1961): *An Outline of the Social System*. In: Parsons, Talcott et al. (Hg.): *Theories of Society*, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1966): *Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Parsons, Talcott (1967): *Sociological Theory and Modern Society*, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1971): *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Parsons, Talcott (1977): *Social Systems and the Evolution of Action Theory*, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1978): *Action Theory and the Human Condition*, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott/Bales, Robert F./Shils, Edward A. (1953): *Working Papers in the Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Parsons, Talcott/Shils, Edward A. (Hg.) (1951): *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Parsons, Talcott/Smelser, Neil J. (1956): *Economy and Society*, New York: Free Press.
- Rhodes, Jennifer M. (1999): Making the Business Case for Diversity in American Company. In: *Personalführung*, 32 (5), 22-26.
- Sepethri, Payvand/Wagner, Dieter (2000): „Managing Diversity“ – Eine Bestandsaufnahme. In: *Personalführung*, 32 (7), 50-59.
- Steppan, Rainer (1999): „Diversity makes good sense“. Das Verbot jeglicher Diskriminierung und ein wachsender Druck in der Öffentlichkeit sorgen in immer mehr US-Firmen für ein Bekenntnis zu Diversity. In: *Personalführung*, 32 (5), 28-34.
- Stuber, Michael (1999): Diversity Management. In: *Personalführung*, 32 (5), 46-47.
- Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (1999): Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen. In: *Personalführung*, 32 (5), 36-43.

- Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, 74, 79-90.
- Thomas, Roosevelt R. (1992): Managing Diversity: A Conceptual Framework. In: Jackson, Susan E. et al. (Hg.): Diversity in the Workplace, New York: Guilford Press, 306-317.
- Thomas, Roosevelt R. (1996): Redefining Diversity, New York: American Management Association.
- Thomas, Roosevelt R./Woodruff, M.I. (1999): Building a House for Diversity. How a Fable About a Giraffe & an Elephant Offers new Strategies for Today's Workforce, New York: Amacon.
- Triandis, Harry C. (1996). The Importance of Contexts in Studies of Diversity. In: Jackson, S. E./Ruderman, M. N. (Hg.) (1996): Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace, Washington, D.C.: American Psychological Association, 225 -234.
- Vedder, Günther (2001): Diversity Management – Es lebe der Unterschied. In: Direkt Marketing, 2, 48-49.
- Wagner, Dieter/Sepehri, Payvand (1999): Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, 32 (5), 18-21.
- Wagner, Dieter/Sepehri, Payvand (2000): Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management. In: Personal, 52(9), 456-461.
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden: Gabler, 17-42.
- Yakura, Elaine K. (1996): EEO Law and Managing Diversity. In: Kossek, E.E./Lobel, S.A. (Hg.): Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace, Cambridge, Mass.: Blackwell, 25-50.