

Hans-Jürgen Aretz

Katrin Hansen

# Diversity und Diversity-Management im Unternehmen

Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht



**Hans-Jürgen Aretz, Katrin Hansen**

**Diversity und Diversity-Management im Unternehmen**

# Managing Diversity

herausgegeben von

**Prof. Dr. Katrin Hansen,**  
(FH Gelsenkirchen)

**Prof. Dr. Ursula Müller**  
(Universität Bielefeld)

**und Dr. Iris Koall**  
(Universität Dortmund)

**Band 3**

---

**LIT**

Hans-Jürgen Aretz, Katrin Hansen

# Diversity und Diversity-Management im Unternehmen

Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht

---

LIT

This One



SBNP-6TG-66NE

**Umschlagbild: „Chaos vor der Ordnung“, Julius Egenberger**

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© **LIT VERLAG** Münster – Hamburg – London 2002  
Grevener Str./Fresnostr. 2 48159 Münster  
Tel. 0251–23 50 91 Fax 0251–23 19 72  
e-Mail: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de) <http://www.lit-verlag.de>

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b><u>EINE NEUE STRATEGIE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG: „MANAGING DIVERSITY“</u></b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b><u>HEGEMONIALE ZYKLEN IM WELTSYSTEM UND GEO- KULTURELLE DEUTUNGSMUSTER</u></b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b><u>„FLEXIBLE PRODUKTION“ UND HUMANRESSOURCEN</u></b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b><u>KURZSKIZZE ZU DEN WICHTIGSTEN WISSENSCHAFTLICHEN KONZEPTEN VON „DIVERSITY“ UND „MANAGING DIVERSITY“</u></b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b><u>EIN SYSTEMTHEORETISCHER BEZUGSRAHMEN ZUR ANALYSE VON DIVERSITY UND DIVERSITY-MANAGEMENT</u></b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b><u>„DIVERSITY MANAGEMENT“ – EINE NOTWENDIGKEIT, UM VIELFALT ALS STRATEGISCHE RESSOURCE IN UNTERNEHMEN ZU NUTZEN</u></b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b><u>MAßNAHMEN EINES „DIVERSITY MANAGEMENT“ AUS DER SYSTEMISCHEN PERSPEKTIVE</u></b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b><u>IMPLEMENTIERUNG EINES „DIVERSITY MANagements“</u></b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b><u>ANSATZPUNKTE FÜR EINE ERFOLGSMESSUNG VON „DIVERSITY MANAGEMENT“</u></b>	<b>70</b>
<b>11</b>	<b><u>„DIVERSITY MANAGEMENT“ IN DIE BALANCED SCORECARD INTEGRIEREN</u></b>	<b>80</b>

**12 CHANCEN UND RISIKEN EINES DIVERSITY-MANAGEMENTS 88**

**13 LITERATUR..... 92**



# 1 Einleitung

„Diversity Management“ ist in den USA bereits seit Beginn der 90er Jahre ein intensiv diskutiertes Thema und wird von dort ausgehend durch internationale Unternehmen auch in Europa eingesetzt. In letzter Zeit trifft „Diversity Management“ auch im deutschsprachigen Raum auf zunehmendes Interesse, da man in diesem Konzept eine Möglichkeit sieht, effektiv auf aktuelle Veränderungen externer und interner Strukturen (Internationalisierung/Globalisierung der Märkte, M & A, Allianzen und Netzwerke etc.) reagieren zu können. Was heißt nun "Diversity" und was will eigentlich "Diversity-Management", wozu soll es eingesetzt werden? „Diversity“ übersetzen wir mit dem Begriff „Vielfalt“ und beziehen uns hier vor allem auf personelle Vielfalt, die Vielfältigkeit der Human-Ressourcen. Mit einer kleinen Geschichte, die der amerikanische Berater *R. R. Thomas* und seine Mitautorin *M. I. Woodruff* (Thomas/Woodruff 1999) erzählt haben und die wir für Sie sinngemäß übersetzen, lässt sich deutlich machen, was „Diversity“ bedeutet und wie sie zu managen ist:

*Die Giraffe, ein aufstrebender Handwerker im Holzgewerbe, hat soeben einen Preis erhalten. Sein Haus ist zum Giraffenhaus des Jahres ernannt worden. Nun bekommt die Giraffe Besuch von einem guten Freund und Fachkollegen, dem Elefanten. Die beiden planen, zukünftig enger zusammen zu arbeiten und der Elefant möchte sich gerne das Haus näher ansehen. Das bekommt beiden nicht sehr gut – dem Elefanten und dem Haus.... Die Giraffe meint: „Wenn wir wirklich hier zusammenarbeiten wollen, solltest Du etwas abnehmen. Ich könnte zwar die Eingangstür verbreitern, sie muss nun sowieso repariert werden, aber insgesamt ist es doch ein bisschen eng mit Dir hier drin. Was hältst Du von einem Abonnement im Fitness-Studio?“ Der Elefant hält das für eine akzeptable Idee, will aber erst einmal die Räumlichkeiten im oberen Stockwerk besichtigen. Als sich der Staub gelegt hat, meint die Giraffe: „Du solltest nach dem Fitness-Kurs gleich weiter gehen zur Ballettstunde, damit Du etwas leichtfüßiger wirst. Sonst können wir in diesem Haus wohl kaum erfolgreich zusammen arbeiten.“ Der Elefant hat inzwischen seine Wunden verbunden und sagt: „Ich glaube kaum, dass Fitness-Studio und Ballett-Unterricht uns auf Dauer weiterbringen. Hast Du mal daran gedacht, an Deinem Haus etwas zu verändern?“*

Diese Geschichte von der Giraffe und dem Elefanten für uns sehr plastisch vor Augen, was Diversity als unternehmerische, aber auch als gesellschaftliche Herausforderung bedeutet: Die „Häuser“, die Organisationen, die Kulturen, in den wir leben und arbeiten, sind für die Bedürfnisse der dominanten Gruppe geschaffen. Sie kann sich hier optimal einbringen, Minderheiten aber sollen bzw. müssen sich verändern, sich assimilieren, um diese „Häuser“ für sich nutzen zu können. Was versteckt sich hinter dem Begriff „Diversity“?

Warum ist sie überhaupt zu einem „Thema“ in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und in Unternehmen geworden? Inwieweit erfordert sie ein „Management“? Wie kann dies in ganzheitlicher Weise geschehen? Dies sind einige Fragen, zu denen wir in diesem Buch Stellung nehmen möchten, wobei wir auch Ergebnisse unseres Forschungsprojekts (Diversity und Diversity-Management in Arbeits- und Bildungsorganisationen) einbeziehen.

## **2 Eine neue Strategie der Unternehmensführung: „Managing Diversity“**

Gegenwärtig sehen sich Betriebe durch die ökonomischen Veränderungen auf den Absatzmärkten (Vielfalt der Kundenbedürfnisse), den Beschaffungsmärkten („global sourcing“) und den Arbeitsmärkten (Engpässe, Mobilität) sowie in der Mitarbeiterstruktur (verschiedene Nationalitäten und Kulturen, unterschiedliche Professionen und vielfältige Qualifikationen, Altersstrukturen, „Gender“) zunehmend mit einer externen und internen Vielfalt konfrontiert, auf die sie im Hinblick auf eine internationale Wettbewerbsfähigkeit flexibel reagieren und intern ein entsprechendes Strukturarrangement herausbilden müssen. Das aus den USA stammende Konzept des „Diversity-Managements“ beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität, den Unterschieden innerhalb der Organisationen und zielt darauf ab, in der gegenwärtigen Phase der „flexiblen Akkumulation“ (Harvey 2000: 141-172) die Unterschiedlichkeiten der Individuen, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. gezielt als strategische Ressource zur Lösung komplexer organisationaler Probleme zu nutzen (Cox 1991a, 1993; Cox/Blake 1991 Ellis/Sonnenfeld 1994; Gilbert et al. 1999; Loden/Rosener 1991; Rhodes 1999; Steinhauer 2000; Thomas 1992, 1996; Thomas/Woodroff 1999). „Diversity Management“ ist in den USA schon seit Beginn der neunziger Jahre ein intensiv diskutiertes Thema und wird von dort ausgehend durch internationale Unternehmen auch in Europa eingesetzt. In letzter Zeit trifft „Diversity Management“ auch in Deutschland auf zunehmendes Interesse – wenn auch zunächst fast ausschließlich in Großunternehmen (z.B. Deutsche Bank, Ford, Lufthansa), da man in diesem Konzept eine Möglichkeit sieht, auf aktuelle Veränderungen in der gesellschaftlichen Umwelt angemessen reagieren zu können (vgl. Balsler 1999; Wagner/Sepehri 1999, 2000; Sepehri/Wagner 2000). Allerdings sind hier die Bemühungen um ein Diversity-Management immer noch in einem gesellschaftlichen Umfeld eingebettet, dem es an einem entsprechenden Verständnis fehlt, wie dies exemplarisch von einem Interviewpartner zum Ausdruck gebracht wird:

Es fängt damit an, dass Diversity „Diversity“ heißt, und wir in Deutschland mit einem Begriff konfrontiert sind, unter dem sich die

Leute nichts vorstellen können. Die Amerikaner und Engländer können ja „Diversity“ übersetzen, und jeder kennt es, auch wenn sie noch nicht wissen, was dahinter steht. Also, nicht jeder kennt in Deutschland die Vokabel, was „Diversity“ heißt. Damit fängt es schon einmal an. Ich hatte heute morgen ein Interview mit der dpa, und die fragten: „Wo arbeiten Sie denn?“ – „Ich arbeite im Global Diversity Team.“ – „Nein, das kann ich nicht schreiben. Können wir nicht etwas anderes schreiben?“ – Dann habe ich gesagt, „nein, das ist ein eigener Begriff, wir heißen so.“ – „Ja, aber das geht doch nicht. Bei der dpa schreiben wir immer nur deutsche Begriffe.“ - Ich habe ihr gesagt, dass wir nun einmal so heißen, und dass ich das nicht ändern kann: „Sie können nicht schreiben, ich arbeite in der Personalabteilung, das tue ich nämlich nicht.“ Also, ... wir haben erst einmal einen Stolperstein gehabt mit dem Begriff ... und eine gewisse Scheu von ganz vielen Leuten. Alles amerikanische ist gut und richtig und wird uns auch so übergestülpt ... Da war sehr viel Aufklärungsbedarf zu sagen, „Diversity“ heißt Diversity, und warum es „Diversity“ heißt und warum wir es auch weiterhin „Diversity“ nennen und nicht ändern.

Verschiedene Faktoren weisen aber darauf hin, dass „Diversity“ in deutschen Unternehmungen weiter zunehmen und zu einem relevanten Thema wird. Die Veränderungen in Wirtschaft und der gesellschaftliche Wandel setzen Rahmenbedingungen zur fortschreitenden Heterogenisierung europäischer bzw. deutscher Organisationen (vgl. Bissels et al. 2001):

- Die europäische Währungsunion wird die Anzahl von Kooperationen zwischen den europäischen Mitgliedsländern weiter erhöhen und die internationale Zusammensetzung in Organisationen vorantreiben.
- Die wachsende Internationalisierung lässt multinationale Unternehmungen entstehen. Unternehmungen werden flexibel und kulturell durchlässig.
- Der Unternehmensstandort verliert im Zuge der Technologisierung und Virtualisierung seine personalselektive Funktion und ermöglicht die Zusammenarbeit über geografische, nationale und kulturelle Grenzen hinweg.
- Der Abbau von Hierarchien in Organisationen führt zu einer stärkeren Durchmischung von Professionen, Positionen und Funktionen bei gleichzeitig stärkerer Zusammenarbeit.
- Die Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsverträgen führt zu einem dynamischen Wandel in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft.

- Die Zunahme der Zahl erwerbstätiger Frauen, der Anstieg des durchschnittlichen Lebensalters und des Bildungsniveaus führt zum demografischen Wandel der Arbeitnehmerschaft.
- Die Individualisierung der Lebensformen führt zur Pluralisierung in der Gesellschaft, der die Multioptionsgesellschaft gegenübersteht und die Erwartungen an Unternehmen beeinflusst.

Auch innerhalb der deutschen Organisationswissenschaft wird das Thema erst in jüngster Zeit aufgegriffen (vgl. z.B. Aretz/Hansen 2002; Gebert/Rosenstiel 1996; Hansen/Aretz 2002), während von US-Autoren mittlerweile zahlreiche Publikationen vorliegen. Obwohl bislang die Begriffe „Diversity“ und „Managing Diversity“ in Wissenschaft und Praxis nicht klar definiert sind (Jackson/Ruderman 1996: 3), besteht doch ein Konsens darin, dass „Diversity“ im Hinblick auf die Human-Ressourcen die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnet, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht. „Diversity“ betrachtet gleichzeitig aber auch die Gemeinsamkeiten, welche die Menschen in der Organisation insgesamt oder in Gruppen zusammen halten: „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“ (Thomas. 1996: 5), so der Versuch einer Definition, die sich in den USA immer mehr durchsetzt und beispielsweise von der 1993 gegründeten „Society of Human Resources Management“ (SHRM) in ihren „Diversity“-Programmen übernommen wird. Personelle Vielfalt umfasst in dieser Interpretation alle Aspekte der individuellen Entwicklung und Prägung von Menschen, die für Unternehmen relevant sein können (vgl. Rhodes 1999, Thomas/Woodruff 1999). 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. Eher negativ mutet ein hierarchisch geprägtes „Diversity“-Verständnis an, in dem Außenseitertum als Andersein im defizitären Sinne empfunden wird. Möglich ist auch eine Deutung von Unterschiedlichkeit im Sinne einer Nichtangepasstheit oder auch einer Nichtanpassbarkeit oder sogar als Bedrohung.

Bei der positiven Bestimmung von „Diversity“ 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“ versteht sich als ein strategischer Ansatz der Unternehmensführung, der viele Herausforderungen in ihren Folgen auf der Ebene der Mitarbeiter aufgreift und auf eine bereichsübergreifende Anwendung abzielt: fortschreitende Globalisierung, Unternehmens-Zusammenschlüsse, Übernahmen und Allianzen, Netzwerke, Kosten- und Rentabilitätsdruck bei gleichzeitigem Qualitätsanspruch, der Kampf um Marktanteile und um qualifizierte Mitarbeiter sowie die Vielfalt von Berufsqualifikationen und die zunehmende ethnische Diversität der Mit-

arbeiter sind einige zentrale Problembereiche, durch die sich das Thema „Diversity“ wie ein roter Faden zieht. 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, Bleicher 1992: 166ff). Als Gegenentwurf empfiehlt sich „Managing Diversity“ als Strategie, die Vielfalt der Beschäftigten zu schätzen und effektiv durch den Aufbau einer multikulturellen Organisation zu nutzen. Eine solche multikulturelle Organisation ist aber der Intention nach 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) und bildet zugleich eine entsprechende Gruppenidentität der Mitarbeiter heraus:

Die Integration in eine Gruppe kulturell diversifizierter Individuen erfolgt nicht über die Annahme einer homogenen Gruppenkultur, sondern im Rahmen der Versuche, die sozialen Differenzen der unterschiedlichen Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen akzeptabel zu machen. Die Gruppenidentität zeichnet sich dann durch die Akzeptanz ihrer Multikulturalität aus. (Koall 2001: 216)

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: 11).

Die Vielfalt von individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen der Organisationsmitglieder stellen damit einen Faktor der „human resources“ von Organisationen dar, der unternehmerische Strategien der Flexibilisierung und des kontinuierlichem Lernens nachhaltig forciert und fördert.

In welchen Dimensionen lässt sich „Diversity“ im Hinblick auf die Humanressourcen differenzieren, welche Aspekte des Individuums werden dabei angesprochen? Dabei 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 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 wie *Jackson/Ruderman* unterscheidet *Brewer* (Brewer 1995: 51) organisationsexterne und –interne Diversität. 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. *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. Als Management-Tool beschreibt „Diversity“ zusammenfassend die Gesamtheit der Maßnahmen, die zu einem vollständigen Wandel der Unternehmenskultur führen, in der „Pluralismus“ und „Verschiedenheit“ anerkannt, wertgeschätzt und als positiver Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens genutzt wird (Gilbert et al. 1999).

Warum erlangt das Thema „Diversity“ gegenwärtig immer mehr die Aufmerksamkeit in gesellschaftspolitischen Diskursen und betrieblichen Managementkonzepten und welche Implikationen ergeben sich daraus für die organisationale Nutzung von Humankapital? Auf diese Fragen soll nachfolgend näher eingegangen werden, wobei wir davon ausgehen, dass erst durch die Bereitstellung entsprechender kultureller Deutungsmuster das Thema „Diversity“ gesellschaftsrelevant wurde. Ausgehend von der methodologischen Position eines soziologischen Konstruktivismus, nach dem „Diversity“ erst über soziale Definitionen in organisationalen Interaktions- und Kommunikationszusammenhängen relevant wird, vermeiden wir einerseits einen empiristischen Sensualismus, nach dem Wirklichkeit einfach nur 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 In-

Interaktionen permanent produziert und reproduziert. Daraus ergeben sich für „Diversity“ folgende Implikationen:

- Wahrnehmung, Denken und Bewertungen der Individuen sind durch kulturelle Standards geprägt. Diverse Kulturen können zu unterschiedlichen sozialen Wahrnehmungs-, Denk- und Bewertungsmustern führen.
- Die Definitionen und Bedeutungszuschreibungen von „Objekten“ 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. Die soziale Relevanz hängt davon ab, ob in der jeweiligen Kultur entsprechende kognitive und evaluative Standards etabliert sind.
- Faktische Unterschiede zwischen Menschen können unterschiedlich - je nach kulturellen Standards - sozial wahrgenommen und definiert, aber auch „wegdefiniert“ werden.
- Unterschiede zwischen Menschen können sozial konstruiert und damit gesellschaftlich/organisational „real“ werden, obwohl es keine außersoziale (z.B. biologische, psychische) Entsprechung gibt.
- Die Produktion und Reproduktion von kulturellen Definitionen und Deutungsmustern spiegelt als „Ideologie“ die Interessen und Machtverhältnisse in sozialen Interaktionszusammenhängen wieder.
- In sozialen Interaktionszusammenhängen können plurale kulturelle Deutungsmuster und verschiedene Gruppen als soziale Trägerschichten miteinander um die Deutungsmacht konkurrieren. Dies wiederum impliziert Definitionskämpfe zwischen den Beteiligten um das zur Debatte stehende „Streitobjekt“.

Vor dem methodologischen Hintergrund eines soziologischen Konstruktivismus stellt sich daher 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 zu analysieren: „Homogenität in Organisationen ist dann als bearbeitete Heterogenität vorstellbar.“ (Koall 2001: 48). Hier steht im Mittelpunkt, welche Annahmen von homogenen Idealbildern der ArbeitnehmerIn 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.

Anstoß für ein Diversity-Management sind also soziale Definitionen von „Diversity“, die dann als „Denkhorizont“ bzw. „Sinnsysteme“ den symbolischen Bezugsrahmen für entsprechende Handlungen, Konzepte und Strategien bilden und über Prozesse der Implementation eine soziale Wirklichkeit schaffen. Von diesen methodologischen Überlegungen ausgehend werden wir nun in einem ersten Schritt auf die hierfür relevanten politischen und ökonomischen Veränderungen unseres modernen Weltsystems eingehen und argumentieren, dass sich einhergehend mit den strukturellen Veränderungen der Weltökonomie auch die kulturellen Deutungsmuster gewandelt und so einen „sinnadäquaten“ Kontext für „Diversity“ geschaffen haben. Erst durch den Wandel innerhalb der kulturellen Sinnmuster konnte „Diversity“ überhaupt zum gesellschaftlichen Problem werden und zu einem Thema in öffentlichen Diskursen avancieren und so eine entsprechende soziale Wahrnehmung herausbilden. In einem nächsten Schritt werden die damit einhergehenden organisationalen Veränderungen beim Übergang vom Fordismus zum Postfordismus skizziert und dann abschließend auf die Konsequenzen für die betriebliche Nutzung von Human-Ressourcen eingegangen.

### **3 Hegemoniale Zyklen im Weltsystem und geo-kulturelle Deutungsmuster**

Es gehört zu den Grundeinsichten der World-Systems-Analysen, dass alle Weltsysteme pulsieren, einerlei ob es sich hierbei um traditionale oder moderne Systeme handelt (Chase-Dunn/Hall 1997: 204-206). „Pulsieren“ heißt, sie durchlaufen einmal eine Phase der Expansion und Verdichtung der Interaktionsnetze und zum anderen eine Phase der Kontraktion und Lockerung, in



der lokale Gebiete nur noch lose miteinander verbunden sind, eine gewisse Eigenständigkeit aufweisen und die lokalen Identitäten und kulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen besonders betont werden. Wie die World-Systems-Analysen weiterhin zeigen, nimmt dieses Pulsieren in hierarchisch aufgebauten Weltsystemen mit ihrer Differenzierung zwischen Zentrum und Peripherie die Form der politischen Zentralisierung und Dezentralisierung an. Diese Sequenz der Zentralisierung und Dezentralisierung zeigt in unserem modernen Weltsystem typischerweise die Form des Aufstiegs und Niedergangs hegemonialer Staaten (Chase-Dunn/Hall 1997: 206-210). Von einem hegemonialen Staat ist immer dann im interstaatlichen System die Rede, wenn er seine Regeln und politischen Vorstellungen im ökonomischen, politischen, militärischen und auch im kulturellen Bereich aufgrund des Ungleichgewichts zwischen den rivalisierenden „great powers“ durchsetzen kann. Die materielle Grundlage dieser Macht liegt wiederum in der vergleichsweise größeren Effizienz in den drei großen ökonomischen Bereichen „agro-industrielle Produktion“, „Handel“ und „Finanzen“ (Wallerstein 2000: 255). Da das Konzept der „Hegemonie“ nur das eine Ende eines dynamischen Kontinuums rivalisierender Beziehungen zwischen den „great powers“ bezeichnet (das andere Ende ist die „balance of power“), bezieht sich dieser Zustand auf das kurze Intervall, in dem für einen Staat ein *simultaner* Vorteil in allen drei ökonomischen Bereichen besteht, ist also kein dauerhafter Zustand (Wallerstein 1980: 38-39, 2000: 257).

Demnach durchläuft unser modernes, hierarchisch aufgebautes Weltsystem eine Sequenz der Zentralisierung und Dezentralisierung der ökonomischen und politischen Macht, so dass man hier Phasen des Aufstiegs und Niedergangs großer hegemonialer Mächte beobachten kann. So lassen sich in der modernen kapitalistischen Weltökonomie aus einer historischen Perspektive wechselnde Perioden einer hegemonialen Dominanz durch einen einzigen „Staat“ einerseits (Holland bzw. die „Vereinten Provinzen“, England, USA) und einer mehr pluralistisch kompetitiven und konfligierenden Welt andererseits beobachten (balance of power) (Arrighi 1996; Wallerstein 2000). Diese aufeinander folgenden Phasen des Aufstiegs und Niedergangs hegemonialer Mächte und der damit verbundenen ökonomischen Expansion und Kontraktion konstituieren auf der Weltbühne die globale Geschichte von politischen Konflikten und ökonomischen Krisen einerseits und den Perioden einer ökonomischen Expansion und mehr friedlichen Zeiten andererseits.

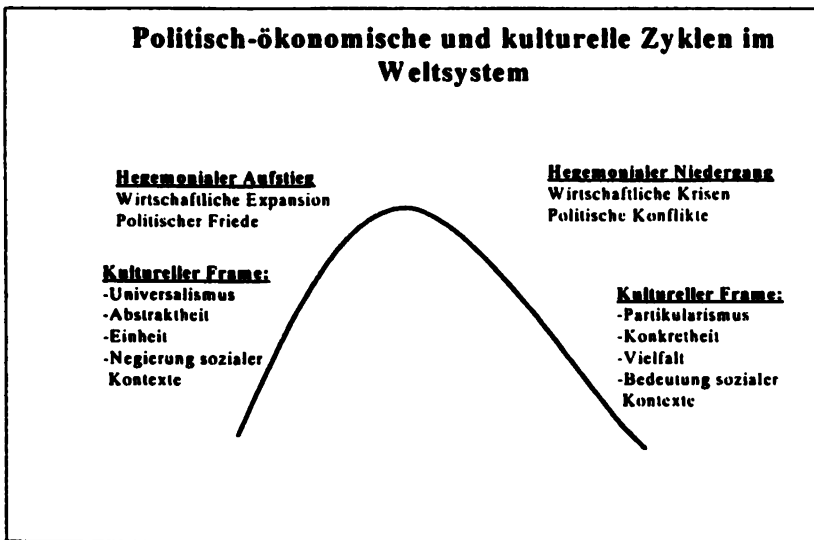
Das hier interessante an diesem Zyklus des Aufstiegs und Niedergangs hegemonialer Mächte ist, dass die unterschiedlichen Phasen im kapitalistischen Weltsystem mit unterschiedlichen kulturellen „Master-Frames“, mit unterschiedlichen Fundamentalperspektiven als kulturelle Deutungsmuster in der „Geo-Kultur“ synchronisiert sind (Bergesen 2000). Jede dieser Fundamentalperspektiven betont ihre eigene Überlegenheit und verspricht eine Befreiung von dem kulturellen Rahmen der vorangegangenen Phase. Eine Welt unter der Vorherrschaft eines einzigen hegemonialen politischen Systems und eines

expandierenden wirtschaftlichen Wachstums „produziert“ eine kulturelle Sichtweise, die in ihren formalen Konturen durch Universalität, Abstraktheit und durch einen sozialen Idealismus, der von konkreten sozialen Kontexten abstrahiert, gekennzeichnet ist. Dadurch wird die Mannigfaltigkeit des Partikularen, des Besonderen und Individuellen unterdrückt. Dagegen ist eine Welt ohne hegemoniale Führung und einer pluralistischen Verteilung von Macht zwischen den Staaten durch Konflikt und Rivalität zwischen den Staaten und einen ökonomischen Abschwung (obwohl einzelne Nationalstaaten von diesem Abschwung profitieren können) gekennzeichnet. Dies wiederum ist mit einer kulturellen Logik verbunden, die einen Partikularismus, die Bedeutung des Besonderen und Individuellen, einen sozialen Realismus, - der den sozialen Kontext berücksichtigt - sowie einen Multikulturalismus betont. Jede dieser kulturellen Fundamentalperspektiven gewinnt ihre konkreten weltanschaulichen Konturen aber nicht durch unser fortschreitendes Erfahrungswissen, sondern in der Auseinandersetzung mit der ihr opponierenden Sichtweise und ringt mit ihr um die kulturelle Vorherrschaft (vgl. Weber 1985: 154), die wiederum durch die politisch-ökonomischen Strukturen des Weltsystems maßgeblich begünstigt oder behindert wird. Der Aufstieg und Niedergang hegemonialer Mächte und die damit korrespondierende ökonomische Expansion und Kontraktion auf der Ebene des Weltsystems ist daher mit einer jeweils spezifischen kulturellen Logik und einem kulturellen Zyklus verbunden, so dass sich Universalismus und Partikularismus, Abstraktes und Konkretes, Einheit und Vielfalt in den betreffenden Phasenabläufen als dominantes Muster wechselseitig ablösen (Abbildung 1). „Vielfalt“ ist also in sozialen Kontexten nicht deshalb schon wünschenswert, bloß weil sie faktisch vorhanden ist – das zeigt ja gerade eine kulturelle Perspektive, die auf Abstraktion und Universalität abzielt und das jeweils Besondere und Unterschiedliche in seiner eigenständigen Relevanz übersieht. Vielmehr muss sie als etwas Erstrebenswertes angesehen werden, sie muss eine positive symbolische Bedeutung erlangen und als kultureller Wert anerkannt sein, um der Mannigfaltigkeit und der besonderen Eigenständigkeit der Phänomene ihre Legitimität zu verleihen.

Betrachten wir vor diesem Hintergrund die jüngeren Entwicklungen im kapitalistischen Weltsystem, so ist zunächst festzuhalten, dass die USA nach 1945 die politische Vorherrschaft im Zentrum übernommen und damit England als Hegemonialmacht abgelöst haben (Arrighi 1996: 269-324). Diese Phase des hegemonialen Aufschwungs und der hegemonialen Etablierung war mit einer entsprechenden ökonomischen Expansion verbunden, die den modernen Kapitalismus auch in der Semiperipherie und Peripherie des modernen Weltsystems verbreitet hat. Die produktive Kapazität der Weltökonomie expandierte und führte zu einem enormen Anwachsen der Weltproduktion; der Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Menschen und Informationen innerhalb und auch über nationale Grenzen hinweg hatte integrative Effekte auf die Weltökonomie (wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß für die verschiede-

nen Teile des Weltsystems); der institutionelle Rahmen zur Regulation des globalen Handels und finanzieller Aktivitäten wurde kontinuierlich in Richtung einer Liberalisierung konzipiert und bis in die siebziger Jahre konnte der Nationalstaat, insbesondere in den Kernzonen, seine Rolle als Regulationsinstanz nationaler ökonomischer Aktivitäten und als Verhandlungsinstanz bei internationalen ökonomischen Regulierungen ausbauen. Zugleich hatte die Expansion der Dienstleistungs- und Güterströme aber auch den Effekt, dass sich die Orte der Produktion und Konsumtion stärker separierten, die Expansion der Finanzströme bewirkte die Formation heterogener Marktstrukturen in der Weltökonomie (vergleichsweise stark regulierte Arbeitsmärkte, zunehmend moderat regulierte Güter- und Dienstleistungsmärkte und globale, sich selbst regulierende Finanzmärkte) und die starke Ausrichtung der ökonomischen Expansion auf die Interessen des Zentrums des Weltsystems führte zu einer wachsenden Einkommenskluft und Polarisierung zwischen dem Zentrum einerseits und der Peripherie und Semiperipherie andererseits (Agnew 2001; Ikeda 1998).

Abbildung 1: Politisch-ökonomische und kulturelle Zyklen im Weltsystem



Auf die Organisationsebene bezogen lässt sich als ein wichtiges Kennzeichen der Weltökonomie nach 1945 ein Prozess beobachten, in dem große Unternehmungen zunächst als „multinationale corporation“ (MNC), dann als „transnational corporation“ (TNC) und seit den späten achtziger Jahren als „global company“ den Umfang und den Bereich ihrer Aktivitäten ausdehnten und zunehmend global ausgerichtet (obwohl mitunter hinsichtlich einer wirklich globalen Ausrichtung der TNCs Zweifel angemeldet werden, vgl. etwa

Cohen 1991) und dabei immer weniger von staatlicher Regulierung und Intervention abhängig sind (Ikeda 1998: 47-50).

In der kulturellen Sphäre ist diese Zeit die Hegemonie des universellen oder „Hoch-Modernismus“ in Kunst, Literatur, Architektur etc., der „grand theory“ und des Strukturalismus und Strukturfunktionalismus in den Sozialwissenschaften, des „Positivismus“ und der „instrumentellen Vernunft“ sowie des an universellen Prinzipien ausgerichteten „scientific managements“ der Unternehmensführung:

The belief in „linear progress, absolute truths, and rational planning of ideal orders“ under standardized conditions of knowledge and production was particularly strong. The modernism that resulted was, as a result, „positivistic, technocratic, and rationalistic“ at the same time as it was imposed as the work of an elite avant-garde of planners, artists, architects, critics, and other guardians of high taste. The „modernization“ of European economies proceeded apace, while the whole thrust of international politics and trade was justified as bringing a benevolent and progressive „modernization process“ to a backward Third World. (Harvey 2000: 35).

Der „Modernismus“ verlor allerdings in seinem weiteren Entwicklungsverlauf zunehmend mehr seinen ursprünglich revolutionären Impetus und seine „heroischen“ Züge der Zwischenkriegsjahre und stand nach 1945 in einer wesentlich entspannteren Beziehung zu den dominanten Machtzentren der westlichen Industrieländer, wobei die rebellischen Elemente nach und nach in eine liberalistische Ideologie transformiert und auch in kulturimperialistischer Manier verwendet wurden (vgl. Guilbaut 1983, 1992; Jameson 1998).

Seit Anfang der siebziger Jahre befinden sich jedoch die USA in einer hegemonialen Abschwungphase (Arrighi 1996), wobei sie ökonomisch zwar ihren produktiven Vorteil verloren haben, nicht jedoch auch schon ihre kommerzielle und finanzielle Überlegenheit (Wallerstein 2000: 262). Wie die World-Systems-Analysen zeigen, lassen sich seit der Herausbildung des modernen kapitalistischen Weltsystems bei den einzelnen hegemonialen Wellen jeweils sich wechselseitig ablösende dominante Phasen eines materiellen und finanziellen Zyklus beobachten (Arrighi 2000; Arrighi/Moore 2001), wobei eine Dominanz der Finanzzyklen typisch ist für die Abschwungphase einer alten Hegemonialmacht und der Herausbildung einer neuen Hegemonialmacht (allerdings ist gegenwärtig ein neuer Hegemon - oder möglicherweise mehrere - noch nicht eindeutig auszumachen). Gerade die Finanzmärkte haben einen wesentlichen Beitrag zur globalen Vernetzung und zur Entwicklung des Welthandels geleistet und sind auch selbst seit den achtziger Jahren einem Globalisierungsschub unterworfen (Enquete-Kommission 2001: 3). Nirgendwo sind Prozesse ökonomischer Entgrenzung so weit vorangeschritten wie im Finanzsektor, im Finanzsystem ist der „schrankenlose“ Kapitalismus im Vergleich zu den Güter- und Arbeitsmärkten schon weitgehend gesellschaftliche Realität geworden und unterwirft die industriellen Produktionsmodelle zu-

nehmend dem Druck des „shareholder value“. Erst seit den achtziger Jahren ist das Kapital wirklich global geworden, zugleich aber geht die hegemoniale Abschwungphase der USA entsprechend mit ökonomischen Krisen – Ölkrise, Rezessionen in den westlichen Industrieländern und Stagflation der Weltökonomie, Schuldenkrise in der Peripherie und Semiperipherie Anfang der achtziger Jahre, Finanzkrisen in den neunziger Jahren – sowie einer wachsenden Pluralität von nationalen rivalisierenden politischen Mächten, politischen und ethnischen Konflikten und multikulturellen Orientierungsmustern innerhalb des Weltsystems einher. Gegenüber den USA gewinnt nun die europäische und insbesondere auch die asiatische Region (Arrighi 1996: 332-355; Wallerstein 1997a) zunehmend an ökonomischer und politischer Bedeutung, was wiederum den ökonomischen Wettbewerb auf globaler Ebene verschärft. Damit einhergehend hat auch die Organisation des industriellen Produktionssystems einen Innovationsschub erfahren, der das bislang dominante Muster der fordistischen Massenproduktion durch das Muster der „flexiblen Produktion“ ablöste (Cohen 1991).

Mit diesem hegemonialen Abschwung der USA ist - wie oben bei der Erörterung der hegemonialen Wellen skizziert wurde - wiederum ein Wandel des kulturellen Master-Frames innerhalb des kapitalistischen Weltsystems verbunden. Dieser stellt nun wieder stärker die Mannigfaltigkeit und Partikularität der Phänomene in den Mittelpunkt, und in diesem historischen Kontext des Wechsels der kulturellen Fundamentalperspektive hin zum Partikularen und Besonderen konnte sich der *Postmodernismus* in den gesellschaftlichen Kulturen breiter entfalten (Bergesen 2000). Wie anhand der Synchronisation der ökonomisch/politischen Zyklen mit den kulturellen Zyklen skizziert wurde, ist aus einem weltsystemischen Bezugsrahmen heraus betrachtet der Postmodernismus in seinem formalen Kern historisch nichts Neues, vielmehr enthält er alle wesentlichen kulturellen Annahmen, die mit einem hegemonialen Niedergang typischerweise verbunden sind. Eine der zentralen Annahmen des Postmodernismus ist die Ablehnung eines übergeordneten Ganzen und einer abstrakten Einheit, die alles Partikulare und Vielfältige unter sich subsumiert (vgl. Best/Kellner 1991; Hollinger 1994). Stattdessen existiert nur ein Universum von Teilen, die jeweils ihre Eigenständigkeit haben und in diesem Universum besteht eine Gleichheit aller Interessen, Stimmen und Identitäten. Es gibt keine Hegemonie, keine „ewigen Wahrheiten“, kein Universelles, kein abstraktes Ganzes, und wenn so etwas vorgefunden wird, dann muss es aufgelöst, muss es dekonstruiert werden. Alles das, was durch die hegemoniale Politik und durch die Betonung des Generellen und Universellen im kulturellen Master-Frame unterdrückt, negiert und in sozialen Interaktionszusammenhängen zum „Verschwinden“ gebracht wurde, wird nun immer mehr zum Thema in gesellschaftspolitischen Diskursen: die Identitäten der verschiedenen Nationen, Rassen, Ethnien, Gender, Homosexualität und auch „Diversity“. War das strukturbildende Prinzip des Modernismus die „Differenzierung“ und Abgrenzung sozialer und kultureller Denk- und Handlungsweisen, so ist

der Postmodernismus keinesfalls - wie es irrtümlich häufig vorgenommen wird - durch eine „Entdifferenzierung“ der gesellschaftlichen Lebensbereiche gekennzeichnet, sondern vielmehr durch eine *Pastichebildung*, einer vielfältigen Überlappung, Verknüpfung und Konglomeration der ehemals differenzierten und voneinander abgegrenzten Sphären (vgl. Vester 2000).

Bei der Entfaltung einer solchen geo-kulturellen Fundamentalperspektive muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese auf die jeweiligen Eigenheiten der nationalen Kulturen trifft und hier dann ihre weitere konkrete Ausformung erhält. Dabei können die verschiedenen nationalen Kulturen die Etablierung und Verbreitung einer solchen Fundamentalperspektive im Extremfall mehr fördern oder aber auch mehr hemmen. Während das kulturelle Muster des Partikularismus und der Vielfalt besonders in der anglo-amerikanischen Kultur auf ein eher begünstigendes Klima stößt, ist bei der deutschen Kultur mit ihrer Betonung der Synthese, in der alles Partikulare und Vielfältige dialektisch in ein übergreifendes Ganzes aufgehoben wird (vgl. Münch 1986), im Vergleich eher mit Schwierigkeiten bei der Umsetzung von „Diversity“ zu rechnen.

Die kulturellen Perspektiven und Frames bedürfen jedoch, um sich in den verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen auch handlungswirksam durchsetzen und etablieren zu können, einer „Ideologie“ im Sinne einer Zusammenführung bestimmter materieller und ideeller Interessen zu einer politischen „Strategie“ und müssen durch eine entsprechende Politik unterstützt werden (vgl. Bendix 1989). Weltsysteme verfügen in der Regel über eine bestimmte „Geo-Kultur“ (was Widerstand und Kampf einzelner Gruppen/Staaten gegen diese Kultur nicht ausschließt), wenngleich sich die Etablierung einer solchen Kultur hinzögern kann: so bildete sich im modernen kapitalistischen Weltsystem eine Geo-Kultur erst im Kontext der französischen Revolution heraus, es verfügte also zwischen dem 16. Jahrhundert bis gegen Ende des 18. Jahrhunderts über keine grundlegenden Werte und Regeln, die von einer Mehrheit innerhalb des Weltsystems getragen wurden:

There existed no social consensus, even a minimal one, about such fundamental issues as whether the states should be secular; in whom the moral location of sovereignty was invested; the legitimacy of partial corporate autonomy for intellectuals; or the social permissibility of multiple religions. (Wallerstein 1995: 128).

Erst in der nachfolgenden Zeit etablierte sich die durch die europäische Aufklärung geprägte „Idee der Moderne“ mit ihrer inhärenten Spannung zwischen Universalismus und Partikularismus (Harvey 2000: 10-38) als Geo-Kultur des kapitalistischen Weltsystems, wobei sich im weiteren Verlauf mit den hegemonialen Wellen die „universalistische“ und die „partikularistische“ Seite in ihrer Dominanz abwechselten (Bergesen 2000) und sich mit der von Europa ausgehenden ökonomischen Expansion auch zunehmend mehr Widerstand gegen die postulierte Identität von „Modernisierung“ und „Westernisierung“

rung“ außerhalb des europäisch-amerikanischen Zentrums des Weltsystems bildet (vgl. Wallerstein 1997b: 158-183).

Als Interpretationsvarianten der in der modernen Weltanschauung zentrierten Ideen des Fortschritts/Wandels als „Normalität“ und der politischen Liberation entstanden im späten 18. Jahrhundert und in der Mitte des 19. Jahrhunderts die drei großen ideologischen Strömungen des *Konservatismus*, *Liberalismus* und *Sozialismus/Radikalismus*. Von diesen Strömungen bildet der Liberalismus seit 1789 den „ideologischen Zement“ der kapitalistischen Weltökonomie (Wallerstein 1995: 95), der sich im 19. Jahrhundert gegenüber dem Konservatismus und dem Sozialismus als dominante Ideologie nachhaltig durchsetzen und der Geo-Kultur seinen Stempel aufdrücken konnte. Dieser liberale „Konsens“ auf der Weltsystemebene scheint allerdings mit dem gegenwärtigen hegemonialen Abschwung der USA zunehmend brüchig zu werden (trotz bzw. gerade wegen des Zusammenbruchs der sozialistischen Staaten<sup>1</sup>): der Liberalismus sieht sich global zunehmend einem Erwachen sowohl politisch konservativer Kräfte, oftmals auch unter dem Etikett des Neo-Liberalismus, als auch radikaler politischer Stimmen gegenübergestellt (Wallerstein 1995: 232-251). Diese Ideologien versuchen, dem Liberalismus seine politische Legitimation zu entziehen und dessen Vormachtstellung zu brechen, wie dies beispielsweise gegenwärtig insbesondere die populistischen Strömungen in verschiedenen europäischen Ländern versuchen.

Nun zeigt allerdings die Geschichte seit der französischen Revolution, dass die Hauptmechanismen des Erfolges des Liberalismus waren, in der politischen Dimension (vor allem im Zentrum des Weltsystems) über unterschiedliche politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Inklusionsmechanismen die gesellschaftlichen „Subjekte“ in „Bürger“ zu transformieren und diesen Bürgern die soziale Teilhabe in den ausdifferenzierten Sphären der Gesellschaft zu ermöglichen (vgl. Marshall 1977; Parsons 1969) und in der ökonomischen Dimension starke integrative Effekte innerhalb der Weltökonomie bewirkte. Seit der Hegemonie Englands im 19. Jahrhundert mit seiner Ideologie des „free trade imperialism“, insbesondere aber im Rahmen der multilateralen GATT-Verhandlungen nach dem 2. Weltkrieg, gelang es, diese Variante des Kapitalismus weltweit zu etablieren und sich so immer weitere soziale Räume einzuverleiben und dabei nicht nur die produktive Kapazität der Weltökonomie zu steigern, sondern auch zur Verbesserung der Lebensbedingungen in der Semiperipherie und Peripherie des Weltsystems beizutragen (vgl. Norberg 2001). Obwohl diese institutionellen Entwicklungen keineswegs

---

<sup>1</sup> So wächst in der ganzen russischen Bevölkerung der Antiamerikanismus in einem raschen Tempo: „Etwa vierzig Prozent der Russen beziehen derzeit ausgesprochen antiamerikanische Positionen, während Mitte der neunziger Jahre nur jeder zehnte Befragte solche kundtat. Die Bevölkerung sieht sich heute mehr denn je als Erniedrigte und Beleidigte, gibt am Niedergang des Landes dem Westen und seiner Führungsmacht die Schuld.“ (FAZ vom 5.3.2002, S. 1)

immer linear und für die verschiedenen Teile des Weltsystems durchaus unterschiedlich verliefen, wurde dies aber immerhin so erfolgreich praktiziert, dass Konservatismus und Sozialismus auf der Weltsystemebene dermaßen vom Liberalismus geprägt waren, dass sie auf dieser Ebene über einen langen Zeitraum ihre politische Differenz gewissermaßen nur als „Varianten“ des Liberalismus - liberaler Konservatismus und liberaler Sozialismus<sup>2</sup> - artikulieren konnten (Wallerstein 1995: 237).

Die politischen Inklusionsbestrebungen des Liberalismus werden gegenwärtig in der Phase des hegemonialen Abschwungs durch die vermehrte Artikulation konservativer wie auch radikaler politischer Stimmen noch verstärkt und greifen besonders in den USA bis auf die organisationale Ebene der Gesellschaft durch. Waren in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die sozialen Konflikte in den USA noch dadurch gekennzeichnet, dass die Integrität der kulturellen Werte von den konfligierenden Parteien nicht grundsätzlich in Frage gestellt wurde, so änderte sich dies seit Ende der sechziger/Anfang der siebziger Jahre dramatisch: zunächst durch Afro-Amerikaner, dann durch Feministinnen und rassische Minderheiten wurde immer mehr die Forderung nach bürgerlichen Rechten, sozialer Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Inklusion laut, gesellschaftspolitische Ziele, die durch konsequente Verwirklichung der „citizenship“ für outgroups und durch eine stärkere normative Verpflichtung für ingroups erreicht werden sollten (Alexander/Smelser 1999: 4). Die gegenwärtige öffentliche Debatte über den Zustand der amerikanischen Zivilgesellschaft, der kulturellen Werte und über den Multikulturalismus zeigt u.a., dass politisch konservative Kräfte einen Zerfall der gemeinsamen kulturellen Werte und der gesellschaftlichen Solidarität befürchten, während radikale Stimmen nicht etwa die Kompatibilität des Multikulturalismus mit dem bereits bestehenden Wertmuster aufzeigen, sondern vielmehr postmodernistisch die positive Destruktivität des Multikulturalismus für die traditionellen kulturellen Konzepte der amerikanischen Gemeinschaft hervorheben (Alexander/Smelser 1999: 6). Vor diesem gesellschaftspolitischen Hintergrund ist die Bedeutung des Berichts „Workforce 2000: Work and Workers in the 21st Century“ (Johnston/Packer 1987) zu sehen, der in den neunziger Jahren eine weite Verbreitung erfuhr und tiefreichende Diskussionen über die anwachsende Diversität auf dem Arbeitsmarkt und nachfolgend auch auf dem Konsumgüter- und Finanzmarkt auslöste. 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

---

<sup>2</sup> So nahm beispielsweise der Leninismus auf der Weltsystemebene zunehmend mehr Züge eines liberalen Sozialismus an, obwohl er auf nationaler Ebene dessen erklärter Gegner war (Wallerstein 1995: 239-240) und übte auf radikale Kräfte im modernen Weltsystem einen mehr hemmenden Einfluß aus: „Leninism served for fifty years at least as the major *constraining force* on the dangerous classes in the world-system. Leninism in practice was a very conservative influence, preaching the inevitable triumph of the people (hence implicitly preaching patience).“ (Wallerstein 1995: 141).



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. Die Wertschätzung von „Diversity“ und „Managing Diversity“ wurde nun vorrangig auch eine ökonomische Notwendigkeit, so dass sich diese kulturellen Ideen unmittelbar mit ökonomischen Interessen verknüpfen ließen. Diese neue Situation bringt auch einer unserer Interviewpartner - ein „global player“ - deutlich zum Ausdruck:

... in diesem Zuge ist eben Diversity ganz klar ein kulturelles Feld, was besetzt werden muss. Also, ich denke gerade für global agierende Unternehmen steht es gar nicht mehr zur Frage oder zur Auswahl, besetzen wir das Thema „Diversity“ oder besetzen wir es nicht, sondern es zählt eben als ganz wichtiger Part zu diesen intangible assets, wo ein Unternehmen einfach die Chance nutzen muss, sich zu positionieren, und eben über diese Unternehmenskultur, was ja auch sehr stark in den USA wieder in der Diskussion ist, dass es eben ein ganz unweigerlicher Punkt ist, den man aufnehmen muss, und von daher ist es nicht nur wichtig, es ist zwingend.

In diesem historischen Kontext ist es daher nicht zufällig, dass gerade in den USA, in denen der „institutionalisierte Individualismus“ moderner Gesellschaften bislang am weitesten vorangetrieben wurde (Münc 1986), das Thema „Diversity“ seit Beginn der neunziger Jahre im gesellschaftspolitischen Diskurs breit entfaltet und auch durch das vorhandene Rechtssystem unterstützt wurde. Insbesondere die bereits bestehenden Verbote jeglicher Diskriminierung und Gleichstellungsgesetze sowie der zunehmende Druck aus der Öffentlichkeit zwangen die Unternehmen zu einer intensiven Auseinandersetzung mit diesem Thema und zur Entwicklung von Diversity-Management-Strategien, zumal bei betrieblicher Diskriminierung zum Teil enorm hohe Zwangszahlungen geleistet werden müssen (Steppan 1999). Im Unterschied zu bloßen „Quotenregelungen“ bzw. „affirmative action“ und „political correctness“ geht es beim Diversity-Management aber dem Anspruch nach nicht einfach nur darum, Problemfelder für mögliche Diskriminierungen zu identifizieren und sowohl präventiv als auch kurativ einer Konfliktbewältigung zu unterziehen. Kritisiert wird an der bislang gezeigten Praxis, dass organisationsintern die konkrete Vielfalt in der Mitarbeiterstruktur in der Regel so weit unter die implizite Leitidee der sozialen Gleichheit generalisiert und assimiliert wird, dass sie faktisch nicht nur zum Verschwinden gebracht, sondern auch als störend für die Organisationsroutine empfunden wird (vgl. Thomas/Ely 1996). Die Vielfalt soll hierbei nämlich gerade nicht in die konkreten Arbeitsprozesse und in das Organisationsgeschehen hineingreifen, man handelt faktisch so, als gäbe es gar keine Vielfalt. Nach einem umfassenden Diversity-Verständnis sind bei den bisherigen Maßnahmen die Angehörigen rassistischer oder kultureller Minderheiten, Frauen und Behinderte zwar in der Organisation als Beauftragte für Angelegenheiten ihrer sozialen Gruppe

oder in Höhe einer politisch korrekten Quote repräsentiert, doch sie sind nicht wirklich integriert. Insbesondere wendet sich ein konsequentes Diversity-Management schon vom Ansatz her dagegen, die Individuen auf ihre Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zu reduzieren, da damit nur „gruppentypische“ Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet bzw. gefordert und auf diese Weise Stereotypisierungsprozesse perpetuiert werden (Hansen 2002). Darüber hinaus wird kritisiert, dass das Konzept der „affirmative action“ sich in der praktischen Anwendung auch in sein Gegenteil verkehren und sich als Benachteiligung von Angehörigen der Mehrheit, als „reverse discrimination“ manifestieren kann, was wiederum zu politischen Widerständen bei der Mehrheit führt (vgl. Yakura 1996: 30-33).

#### 4 „Flexible Produktion“ und Humanressourcen

Was bedeuten nun diese politisch-ökonomischen und kulturellen Veränderungen auf der Ebene des Weltsystems sowie die konzeptionellen Bemühungen um ein Diversity-Management für die Betriebe<sup>3</sup> und für ein Human-Resources-Management? Zunächst ist im Hinblick auf eine Kontrastierung festzuhalten, dass sich mit der Etablierung der USA als Hegemonialmacht auf transnationaler Ebene eine Variante des „corporate capitalism“ verbreitete, dessen Organisationsstruktur sich durch eine vertikale Integration der sequenziellen Subprozesse von Produktion und Austausch auszeichnete, so dass die vielfältigen Inputs zur Herstellung eines bestimmten Produktes mit dem endgültigen Output innerhalb einer einzigen, bürokratisch aufgebauten, „multi-unit“-Unternehmung verbunden waren und damit zugleich die Transaktionskosten, Unsicherheiten und Risiken internalisiert wurden:

... in the half-century following the US Civil War, US business underwent an organizational revolution that gave rise to a large number of vertically integrated, bureaucratically managed corporations, which began expanding transnationally as soon as they had completed their continent-wide integration within the United States (Arrighi 1996: 281) ...the emergence of this kind of corporate structure in the United States ... became the effective foundation of a new stage of capitalism on a world scale. (Arrighi 1996: 293).

Konstitutiv für diesen Typus der Unternehmung waren die tayloristischen Methoden der industriellen Organisation und Kontrolle, die auf der Trennung von Planung und Ausführung sowie der extremen Fragmentierung der Aufgaben beruhten (vgl. Braverman 1977). Das „scientific management“ und die

---

<sup>3</sup> Wir konzentrieren uns im weiteren Verlauf auf Profit-Organisationen, zu Non-Profit-Organisationen, etwa im Bildungsbereich, vgl. z.B. Nieto 2000.

Ausrichtung an universellen Prinzipien waren das Signum der bürokratischen Korporation, das sämtliche Aktivitäten des Unternehmens umfasste und dem die Unternehmer und Arbeiter gleichermaßen unterworfen waren. Somit wurde auch die bislang mehr diktatorisch ausgeübte Autorität des Unternehmers hinfällig und die Kooperation zwischen Unternehmern und Arbeitern im Hinblick auf ihren „gemeinsamen Zweck“ war explizites Ziel des „scientific managements“ (Bendix 2001: 277-281). Mit dieser Entwicklung wurde die handwerkliche Produktion als bisher dominantes Muster endgültig abgelöst. Eingebettet war dieser hierarchische Typus von Unternehmung in ein industrielles Produktionssystem, dessen wichtigstes Kennzeichen die Massenproduktion und der Massenkonsum waren, wobei die Produktion eine maximale Spezialisierung der Arbeit mit einer maximalen Standardisierung der Produkte für einen anonymen Markt verband. Unter der hegemonialen Stellung der USA verbreitete sich dieses - als „Fordismus“ bezeichnete (Hirsch/Roth 1986) - industrielle System nach dem 2. Weltkrieg auch in Europa, Japan und in den semiperipheren Zonen (insbesondere in den sozialistischen Ländern) der Weltökonomie (Tabak 1998: 96-103), wobei die einzelnen Nationalstaaten je nach Art der Ausgestaltung ihrer industriellen Beziehungen, der Geld- und Fiskalpolitik sowie ihrer Wohlfahrtskonzeptionen unterschiedliche konkrete Ausgestaltungen vornahmen. Zugleich entstand mit dem modernen Massenproduktionssystem eine Reihe von sozialen Institutionen, die von den Gewerkschaften über kollektive Verhandlungssysteme, Keynesianischer Nachfrigesteuerung, sektorspezifischen Regulierungen und dem modernen Wohlfahrtsstaat bis hin zu den „Business Schools“, in denen das „Management“ von komplexen Organisationen vermittelt wurde, reichten und die Struktur der modernen Industriegesellschaft prägten. Dieses „greatest production system in the history of the world“ (Cohen 1991: 9) hatte allerdings einen entscheidenden Nachteil: es war äußerst inflexibel und daher wenig tauglich, sich an die strukturellen Veränderungen der Weltökonomie, die mit dem hegemonialen Abschwung der USA verbunden waren, optimal anpassen zu können.

Mit dem hegemonialen Abschwung der USA, der Transformation der Weltökonomie und der wachsenden Konkurrenz aus Europa und Asien sowie den damit einhergehenden Veränderungen der ökonomisch-politischen und kulturellen Bedingungen auf der Weltsystemebene bildet sich ein „neuer“ Wettbewerb heraus, der die herkömmliche Struktur durch ein auf Innovation, Information/Wissen und „Flexibilisierung“ ausgelegtes Industriesystem unterminiert. Gleichzeitig wuchs die Bedeutung des Dienstleistungssektors immens an. Begriffe wie „strukturelle Krise“, „Transformation“, „De-Regulierung“, „Flexibilisierung“ und „Transition“ sind gängige Deskriptoren der gegenwärtigen Verhältnisse, während Kategorien wie „post-fordistisch“, „post-industriell“, „post-modern“, „post-kollektiv“ oder „desorganisiert“ das neue Zeitalter des Kapitalismus kennzeichnen sollen (Amin 1994; Lash/Urry 1987). Nun verliert aber ein Staat seine hegemoniale Stellung nicht einfach

deshalb, weil er seine Stärke verliert, sondern weil andere an Stärke gewinnen (Wallerstein 1980: 38). Entscheidend wirkten für die Herbeiführung einer „postfordistischen Ära“ - bezogen auf die oben genannte materielle Basis einer Hegemonie - insbesondere die an „Lean Management“, „Lean Production“, „Just-In-Time-Production“, „Total Quality“, „Zero Defects“ und so fort ausgerichteten neuen Management- und Produktionskonzepte aus Japan („Toyotismus“ als Gegensatz zum „Fordismus“), das im Gegensatz zu den westlichen Industrienationen in den frühen siebziger Jahren einen wirtschaftlichen Aufschwung erlebte und seine Position innerhalb der kapitalistischen Weltökonomie erheblich ausbauen konnte (Arrighi 1996: 332ff). Neben einer Vielzahl von Einzelanalysen lassen sich in der aktuellen Debatte über die Zukunft des Kapitalismus vor allem drei theoretische Modelle ausmachen, die den Übergang vom Fordismus zum Postfordismus thematisieren: die *französische Regulationstheorie* (Boyer/Saillard 2002), der *Neo-Schumpeterianische Ansatz* (Freeman/Perez 1988; Perez 1986) und der *flexible specialization-Ansatz* (Piore/Sabel 1984). Wie immer man auch die neue Ära konzipieren mag - als institutionelle Transformation mit einem neuen Regulationsmodus und einem neuen „Akkumulationsregime“ (Regulationstheorie), als Diktatur der Informationstechnologie (Neo-Schumpeterianismus) oder als Instabilität, Ungewissheit und irreversible Fragmentierung von Kern-Märkten in den großen internationalen kapitalistischen Ökonomien und die Renaissance von regionalen Ökonomien (flexible Spezialisierung) - im Gegensatz zum fordistischen Industriesystem der Massenproduktion und des Massenkonsums bedient das post-fordistische Unternehmen hoch differenzierte Märkte mit individualisierten Produkten und Dienstleistungen, die häufig in kooperativen Beziehungen mit Kunden und Lieferanten als Co-Produzenten entwickelt werden.

In diesem Kontext der Marktdifferenzierung, der vielfältigen Marktkulturen und der Vielfalt im Konsumentenverhalten (vgl. Zelizer 1999) ist auch eine Bedeutungsvariante von "Diversity" im Sinne eines "Market Based View" anzusiedeln, nach der nicht die Soziodemografie - wie bei Quotenregelungen -, sondern die spezifische marktabhängige Demografie zu spiegeln versucht wird (Thomas/Ely 1996). 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 und man erwartet, dass dieser Mitarbeiter auf der Basis eines „fits“ geeignete Ideen entwickeln wird, um den Markt zu öffnen und erfolgreich zu bearbeiten. Gerade in der erfolgreichen Einbeziehung von externen Marktpartnern im Zusammenhang mit der Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen wird der entscheidende Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens gesehen, und dieses Ziel wird, wie die Untersuchung von Best verdeutlicht (Best 1990), durch eine Kombination aus neuen flexiblen Formen der teamorientierten Arbeitsorgani-

sation, multifunktional ausgebildeten Mitarbeitern und einer lernfördernden Organisationskultur erreicht. Dieser Aspekt wird von einem unserer Interviewpartner klar auf den Punkt gebracht:

... man kann nicht von vornherein mit Quoten oder so etwas daran gehen, ... sondern dass wir die Vielfalt, die unsere Belegschaft mitbringt, vollständig nutzen und dass wir das volle Potenzial daraus stärken, und wir sehen, dass es vielfältig sein muss, denn nur so sind bestimmte Teams kreativ. Das müssen wir widerspiegeln ... Ich denke schon, ... dass wir die Kundenvielfalt widerspiegeln wollen ... der Kunde ist eben derjenige, mit dem wir den Ertrag erwirtschaften, und von daher versuchen wir, dem Kunden natürlich so viel wie möglich entsprechend Dienstleistung zu bieten, und das gehört eben auch dazu, dass der Kunde sich wiederfindet bei uns... Es geht darum, dass wir ein Spiegel unserer Kunden sind...

Durch diese Verbindung von flexiblen Strukturen, Personen und einer innovativen Belegschaft wird die Idee der kontinuierlichen Verbesserung unternehmensweit institutionalisiert (Best 1990: 144 ff.). Der neue, postfordistische Wettbewerb beruht auf der Fähigkeit der Unternehmen, die verschiedenen Formen, Begleiterscheinungen und Konsequenzen innovativer Prozesse zu verstehen und zu handhaben, es ist ein Schumpeterscher Wettbewerb (Best 1990; Porter 1990; D'Aveni 1995). Unternehmensleitbild dieses Wettbewerbs ist das innovative Unternehmen, das über Potenzial und Kompetenz verfügt, sich kontinuierlich und flexibel anzupassen und dabei die Regeln des Wettbewerbs in einem Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ mitgestalten kann. Der Unterschied zwischen moderner und postmoderner Organisation lässt sich in typisierender Form folgendermaßen zusammenfassen:

Where modernist organization was rigid, postmodern organization is flexible. Where modernist consumption was premised on mass forms, postmodernist consumption is premised on niches. Where modernist organization was premised on technological determinism, postmodernist organization is premised on technological choices made possible through “de-dedicated” microelectronic equipment. Where modernist organization and jobs were highly differentiated, demarcated and de-skilled, postmodernist organization and jobs are highly de-differentiated, de-demarcated and multi-skilled. (Clegg 1990: 181).

Vor diesem Hintergrund verliert das Modell der Hierarchie, das so charakteristisch für das „moderne“ bürokratische Großunternehmen in der fordistischen Ära war, unter „postmodernen“, postfordistischen Bedingungen an Bedeutung und weicht mehr pluralistischen und partizipativen Modellen wie z.B. einer „heterarchischen“ Organisation (Reihlen 1999), „Netzwerkorganisation“ (Baker 1992; Tichy 1981), der „Adhocratie“ (Mintzberg 1979: 431ff, 1991), der „japanischen“ Organisation (Aoki 1988, 1990) und der „interaktiven“ Organisation (Heckscher 1994):

The large corporation, with its national vertical structure and the separation of its functions between staff and line, does not appear any more as the last stage of a necessary evolution toward rationalized industrial management. Networks of economic activities, networks of firms, and coordinated clusters of workers appear to comprise an emergent model of successful production and distribution. (Castell/Portes 1989: 29-30).

Insbesondere die großen transnationalen Unternehmen schlagen einen Weg der Dezentralisierung der Produktion ein und versuchen, die Vorteile des „small business“ und mehr informeller Arrangements als Instrument der Konsolidierung und Expansion ihrer eigenen Macht einzusetzen, wobei noch offen bleibt, welcher dominante Unternehmenstypus sich aus der gegenwärtigen Tendenz der „Konzentration ohne Zentralisation“ letztlich herausbildet (Arighi/Barr/Hisaeda 1999: 149).

Alle diese neuen Formen der Organisationsstruktur zielen jedoch darauf ab, den Weg für spontane Selbstorganisation, multilaterale Verhandlungsprozesse, Transparenz der Entscheidungsprozesse, Eigeninitiative und Eigenverantwortung in Richtung einer mehr demokratischen organisationalen Ordnung im Sinne des Liberalismus frei zu machen und die schöpferischen Fähigkeiten der Individuen zu steigern. Dabei können neben einer Verbreiterung der Wissensbasis für die Entscheidungsfindung durch Partizipation an relevanten Entscheidungsbereichen Vorteile in einer höheren Selbstachtung der Mitglieder untereinander, in ihrer größeren Eigenverantwortlichkeit und in der Unterstützung kritischen Denkens gewonnen werden, wodurch wiederum auch ein höheres Maß an individueller Lernfähigkeit und sozialer Kohäsion erreicht werden kann (vgl. Böcher 1996: 368). Auch die durch den „shareholder value“ erforderliche straffe Profitsteuerung unterstützte Anfang der neunziger Jahre geradezu partizipative Arbeitsformen, wenngleich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre das Terrain für langfristig ausgerichtete Kompromissbildungen deutlich begrenzt wurde und das Management - dem „Regime der kurzfristigen Zeit“ unterworfen - nun Organisationslösungen nach dem Muster einer mehr gelenkten Partizipation bevorzugt (Dörre 2001). Obwohl viele Unternehmen durch die „Marktkapitalisierung“ einem internen Spannungsverhältnis zwischen kurzfristiger und langfristiger Strategieorientierung ausgesetzt sind, bleiben die sogenannten „weichen“ und nicht unmittelbar wirksam werdenden Faktoren nach wie vor wichtig und müssen eine systematische Beachtung im Organisationsmanagement finden. Insbesondere die Vielfalt von Perspektiven, Wertvorstellungen, Überzeugungen und Meinungsunterschiede der Mitarbeiter müssen akzeptiert, wertgeschätzt und gefördert und durch eine entsprechende Organisationskultur unterstützt werden, da nur dadurch das verteilte Wissen und die dezentralisierte Kreativität mobilisierbar ist. Dies genau bezweckt das „Diversity-Management“, dessen Vorteile hauptsächlich in der Steigerung der Kreativität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation als Ganze gesehen werden (vgl. z.B. Aoki 1997; Stumpf 2000).

Diese Notwendigkeit der Einbeziehung solcher „weichen“ Faktoren und die wachsende Bedeutung der „intangible assets“ wird auch von einem unserer Interviewpartner deutlich hervorgehoben:

Es ist aber auch so, dass ... jetzt zunächst einmal ein Schwerpunkt auf die Marktkapitalisierung gelegt werden soll, und damit eben auf den Aktionärshintergrund. Das heißt aber nicht, dass alle anderen hinten herunterfallen, ganz im Gegenteil, denn wenn man sich die Bewertung der Marktkapitalisierung anschaut und die Zusammensetzung dieser, dann kommen wir eben auch wieder zu diesen intangible assets, und das, was die Analysten und Investoren sich dann auch eben mehr und mehr angucken und eben nicht nur das, was sie in der Bilanz lesen können... Also, es ist ganz wichtig zu sehen, dass gerade in den letzten Jahren der Fokus ja immer auf diesen sogenannten tangible assets war, ja, also auf den greifbaren Vermögenswerten, auf das, was man sichtbar machen konnte in Bilanzen etc. und in den Unternehmenserträgen, und heutzutage ist es einfach so, dass sich Unternehmen sehr stark auf diese intangible assets konzentrieren, um den Unterschied überhaupt zu machen und den Unterschied herauszustellen in bezug auf die Marktmitbewerber...

Um diese Ziele zu erreichen ist es zunächst einmal unabdingbar, die Selektionskriterien hinsichtlich der Rekrutierung von Humanressourcen erheblich zu erweitern, was wiederum Auswirkungen auf die Struktur von Arbeitsmärkten hat. Die sozialen Ungleichheiten in den Industrieländern, die verbunden sind mit der Differenzierung von Arbeitsmärkten in einen „monopolistischen“ Sektor, in dem vorwiegend die dominante Kultur, die weiße Rasse, das männliche Geschlecht und gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter anzutreffen sind, und einem mehr „kompetitiven“ Sektor der weniger Privilegierten (vgl. Harvey 2000: 138-139; Tabak 1998), lassen sich angesichts der oben skizzierten Entwicklungen der Weltökonomie und der kulturellen Veränderungen sowie des damit verbundenen Wandels organisationaler Strukturen kaum weiter legitimieren und führen zu einem Anwachsen oppositioneller Kräfte:

The counter-cultural critiques and practices of the 1960s therefore paralleled movements of the excluded minorities and the critique of depersonalised bureaucratic rationality. All these threads of opposition began to fuse into a strong cultural-political movement at the very moment when Fordism as an economic system appeared to be at its apogee. (Harvey 2000: 139)

Die zunehmende Orientierung an „Diversity“ führt so in Gesellschaft und Organisation dazu, nicht nur den „Individualismus“ moderner Gesellschaften weiter voranzutreiben, sondern auch die ebenfalls seit der europäischen Aufklärung geltende Idee der „sozialen Gleichheit“ immer weiter im Sinne einer fairen Chancengleichheit zu realisieren. Dies ist freilich nur die eine Seite der Entwicklung, die andere ist - sofern es sich um Profit-Organisationen handelt - die Einbeziehung immer weiterer „humaner Produktionsfaktoren“ und der gesellschaftlichen Lebenswelt unter die „Logik des Kapitals“. Kennzeichnend

für die Herausbildung des modernen Kapitalismus war ja, wie bereits *Marx* prägnant herausgestellt hat, dass der Lohnarbeiter, um seine Arbeitskraft überhaupt als „Ware“ auf dem Markt anbieten zu können, aus den traditionalem Geflecht der sozialen Gemeinschaft und Lebenswelt herausgelöst und von seinen Produktionsmitteln getrennt werden musste:

Der unmittelbare Produzent, der Arbeiter, konnte erst dann über seine Person verfügen, nachdem er aufgehört hatte, an die Scholle gefesselt und einer andern Person leibeigen oder hörig zu sein. Um freier Verkäufer von Arbeitskraft zu werden, der seine Ware überall hinträgt, wo sie einen Markt findet, musste er ferner der Herrschaft der Zünfte, ihren Lehrlings- und Gesellenordnungen und hemmenden Arbeitsvorschriften entronnen sein. Somit erscheint die geschichtliche Bewegung, die die Produzenten in Lohnarbeiter verwandelt, einerseits als ihre Befreiung von Dienstbarkeit und Zunftzwang; ... Andererseits aber werden diese Neubefreiten erst Verkäufer ihrer selbst, nachdem ihnen alle ihre Produktionsmittel und alle durch die alten feudalen Einrichtungen gebotenen Garantien ihrer Existenz geraubt sind. (Marx 1956: 743)

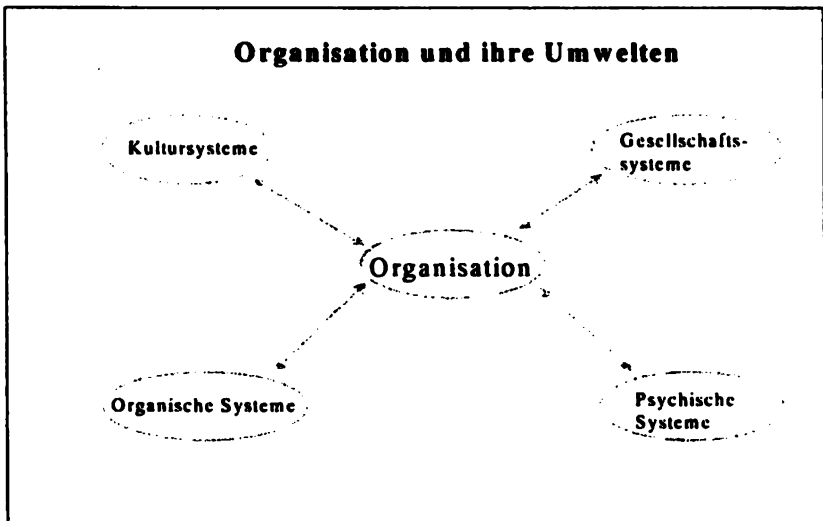
Schluss also die mittelalterliche Korporation noch den „ganzen Menschen“ ein, so wird mit dem modernen Kapitalismus eine strikte Trennung von „Sache“ und „Person“ vollzogen. *Simmel* weist zugleich darauf hin, dass damit aber auch die persönlichen Freiheitsgrade des „modernen“ Arbeiters wachsen, denn „er empfindet sich nicht mehr als Person untertänig, sondern gibt nur eine ... Leistung hin, die die Persönlichkeit als solche ... um so mehr freilässt...“ (Simmel 1989: 452). Damit wird insbesondere ein undifferenziertes „organisches Verweben der Persönlichkeit mit ihren ökonomischen Sein und Haben“ (Simmel 1998: 447) aufgelöst, wobei in diesem Prozess der Versachlichung nun Arbeiter und Unternehmer „gleichmäßig einem objektiven Zweck untertan“ sind (Simmel 1998: 451). Diese Differenzierung von Sache und Person und der Gewinn an persönlicher Freiheit ist allerdings zugleich auch mit einer umso strengeren Unterwerfung unter die Gesetzmäßigkeiten eines immer anonymen werdenden kapitalistischen Marktes und in der frühen industriellen Ära mit einem Menschenbild in der „modernen“ Managementlehre verbunden, die den Arbeiter als träge, verantwortungslos, veränderungsunwillig und ungebildet betrachtet, der nur durch strenge Führung, Anreizsysteme und ständige Überwachung zum Arbeiten bewegt werden kann (Bendix 2001: 288-297; McGregor 1970: 368f). Erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts wandelte sich dieses Bild - vorangetrieben durch die Human-Relations-Bewegung - dahin, im Arbeiter auch den „Menschen“, ein „soziales Wesen“ mit entsprechenden „Bedürfnissen“ zu sehen (Bendix 2001: 308-340). Die postfordistische Organisation und das neuere Konzept des „Diversity-Managements“ forciert diese Entwicklung in Richtung einer stärkeren sozialen Akzeptanz von „Individualität“ und „individueller Vielfalt“ der Arbeitnehmer, und der Prozess der Differenzierung von Person und Organisation wird nun dahin getrieben, dass sich beide Bereiche immer stärker gegenseitig



durchdringen und wieder enger miteinander verwoben werden. Betrachtet man Organisationen als soziale Systeme, die für ihr Funktionieren auch auf die Ressourcenzufuhr aus den Umweltsystemen angewiesen sind (Luhmann 1997: 826-847; Parsons 1960), dann sind in der gegenwärtigen Phase des Kapitalismus die Unternehmen dazu gezwungen, die Ressourcen aus diesen Umweltsystemen - kulturelle, gesellschaftliche, psychische und organische Systeme - weitaus effizienter und effektiver als bisher zu nutzen (Abbildung 2).

Unter den gegenwärtigen ökonomischen Bedingungen und den neuen Organisationsformen sollen mit Hilfe des „Diversity-Managements“ nicht nur die Intelligenz, das biologische Geschlecht, das Wissen und die Erfahrung, die persönliche Motivation und Identifikation der Beschäftigten intensiv und extensiv einer gesteigerten Nutzenoptimierung für Unternehmen zugeführt werden, sondern auch lebensweltliche Zusammenhänge wie soziale Gruppenzugehörigkeiten, kulturelle Orientierungen und Praktiken, ethnische Zugehörigkeiten, „Gender“ und so fort werden immer mehr in den Organisationsablauf einbezogen und dabei einer „Logik des Kapitals“ unterworfen: es muss sich ja letztlich „rechnen“.

Abbildung 2: Organisation und ihre Umwelten



Die organisationale Berücksichtigung der Diversität der Beschäftigten erfolgt nicht aus sozialen Erwägungen heraus, sondern aus der strikteren Befolgung einer ökonomischen Logik, für die soziale und persönliche Unterschiede der Menschen einfach irrelevant werden. Dies drückt auch einer unserer Interviewpartner unmissverständlich aus:

Man hat, glaube ich, jahrelang das Thema Chancengleichheit sehr viel mehr aus einem sozialeren Aspekt gesehen, aber ein Unternehmen kann es in der Form nicht mehr leben oder will es nicht mehr weiterleben. Wir wollen Chancengleichheit nicht machen, weil wir sozial sind und sagen, wir wollen jetzt auch einmal eine Frau befördern, sondern wir wollen es deshalb machen, dass jeder die gleichen Chancen hat, egal, wo er herkommt, und am Ende steht immer Leistung... es wird nicht jemand befördert, weil er anders ist, sondern es ist kein Hinderungsgrund, dass er anders ist.

In umgekehrter Richtung soll die Kontrolle der Arbeit und die „Disziplinierung“ immer mehr in den Arbeitnehmer verlagert werden, damit Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und „schöpferische Zerstörung“ bzw. Innovationen etc. überhaupt sinnvoll zur Entfaltung kommen können. Diese Entwicklung ist aber nicht einfach eine „Kolonialisierung der Lebenswelt“ und eine Fortsetzung des Prozesses der Zivilisation (als Internalisierung externer Zwänge), sondern eine gesteigerte Subsumption der Lebenswelt und der „Person“ unter die Logik des Kapitals (vgl. ausführlich Fromm 2002), wobei diese Subsumption aufgrund der Vielfalt von Assoziationen, die das Individuum im modernen Kapitalismus eingeht (Simmel 1989: 464-465) und der postmodernen pluralen Identität der Person nur partiell sein kann und nach Maßgabe organisationaler Relevanzen verläuft.

Damit setzt sich zusammengefasst im postmodernen „Diversity-Management“ eine Entwicklung nur weiter fort, deren dialektisches Zusammenspiel von Kultur und Ökonomie in der liberalistischen Ideologie der Weltökonomie zum Ausdruck gebracht und transportiert wird und sich bereits in der fordistischen Moderne abzeichnete: Einerseits wächst der kulturelle Druck hinsichtlich des sozialen Respekts vor dem Individuum, der Persönlichkeit des Arbeitnehmers und seiner menschlichen Würde und der immer weiteren Implementierung der „modernen“ Ideen des „Individualismus“ und der „sozialen Chancengleichheit“, und andererseits zeigt sich der wachsende ökonomische Druck, in der individuellen Vielfalt und den persönlichen und sozialen Eigenheiten des Arbeitnehmers nichts weiter als bloße Faktoren der kapitalistischen Produktion zu sehen. Mit dem postmodernen „Fortschritt“ in der liberal-demokratischen Gestaltung der Organisationen sowie der Unternehmens- und Personalführung ist wiederum ein „Rückgriff“ auf ein früheres, feudales Muster der Beziehung zwischen Organisation und Persönlichkeit und Lebenswelt verbunden, welches eine „Verwobenheit“ dieser Bereiche forciert und so zu einer Entgrenzung von Organisation, Persönlichkeit und gesellschaftlicher Lebenswelt führt (Aretz 2001). Dies freilich mit dem feinen Unterschied, dass außerökonomische Faktoren nicht mehr eine Entfaltung der Logik des Kapitals abbremsen oder einschnüren, sondern diese Faktoren nun explizit für die „Logik des Kapitals“ nutzbar gemacht werden sollen.

## 5 Kurzskeizze zu den wichtigsten wissenschaftlichen Konzepten von „Diversity“ und „Managing Diversity“

In der neueren deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung hat „Diversity“ bislang nur eine geringe Aufnahme gefunden. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass hier Theorie und Praxis vielfach noch immer von einer zukünftigen Homogenisierung der Organisationsstruktur bzw. –kultur sowie der Personalrekrutierung und –entwicklung ausgehen und entsprechende Strategien zur Organisationsentwicklung und zum Personalmarketing empfehlen. Dieser Argumentationsstrang gerät forschungsseitig allerdings zunehmend in die Kritik (Krell 1994, Koall 2001). Bereits zu Beginn der 90er Jahre bezieht *Bleicher* differenzierte Werthaltungen als Gegenkonzept zur werte-integrierten Einheitskultur in das „Konzept integriertes Management“ ein:

Vergleicht man beide typologischen Muster miteinander, so spricht für eine Einheitskultur die Schlagkraft einer gleichartigen Verhaltensorientierung, die für die Realisierung strategischer Programme tragend sein kann, und die erleichterte Koordination und Integration, welche die Inanspruchnahme der Managementkapazität wesentlich vermindern kann. Für eine differenzierte Unternehmenskultur spricht hingegen deren evolutorische Ausrichtung, die eher vielfache Innovationen in einer direkten Verkoppelung mit relevanten Umweltsegmenten erwarten lassen. (Bleicher 1992: 170)

*Keller-Pfrunder* setzte sich mit der Individualisierung der Personalwirtschaft 1995 im Rahmen ihrer Antrittsvorlesung kritisch auseinander und kommt zu dem Schluss, dass Individualisierung einen wichtigen Beitrag zur organisationalen Effizienz leisten kann, wobei aber auch Grenzen zu beachten sind, die vor allem aus den Effekten einer durch Individualisierung gesteigerten Komplexität resultieren. Sie stellt die Frage, „wie viel Individualisierung, in welcher Form, in welchen Situationen sinnvoll ist.“ (Keller-Pfrunder 1995: 271). Es findet sich in aktuellen Veröffentlichungen mittlerweile sogar die Ansicht, dass Individualisierung ein Grundpostulat des Personalmanagements darstellt (vgl. beispielsweise Scholz 2001: 70ff; Sprenger 2000) Aus dieser Perspektive ist „Diversity“ mit ihrer Betonung von Unterschieden, Individualität, aber auch mit verbindenden Gemeinsamkeiten als Herausforderung und Chance, und ein situativ angemessenes „Diversity Management“ letztlich sogar als entscheidende Ressource zukünftigen Erfolgs von Organisationen aller Art zu betrachten. Wie aber soll ein solches „Diversity-Management“ überhaupt in seinen konzeptionellen Dimensionen aussehen, welche organisationalen Aspekte sind dabei zu berücksichtigen? Um diese Fragen zu beantworten, sollen zunächst die sich im Laufe der Jahre entwickelten unterschiedlichen Konzeptionen von „Managing Diversity“ vorgestellt werden, die sich wiederum unter drei grundlegende Ansätze subsumieren lassen (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 rassistischer 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:

Der Versuch, Frauen in Männerbereiche“ hineinzubringen, macht erst richtig deutlich, dass männliche Geschlechtszugehörigkeit eine zentrale, aber informelle und kaum artikulierte, manchmal kaum bewusste Zulassungsvoraussetzung ist. ... Männliche Personalverantwortliche, die sich für eine hervorragend qualifizierte Frau entscheiden, müssen genug Souveränität und Courage besitzen, um den Bemerkungen und Vermutungen innerhalb der ihn umgebenden Männergruppe über seine Beweggründe für diese Entscheidung standhalten zu können. Für diese Fälle ist es männlichen Führungspersonen dringend anzuraten, sich auf die Irritation in einer bisher homosozialen Männergruppe einzustellen und proaktiv auf diese zuzugehen. (Müller 2002, S. 7)

Die Organisation öffnet sich neuen Denk- und Handlungsweisen nicht wirklich und vergibt damit wertvolle Lernchancen. Drüber 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, S. 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 beispielsweise 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 Konzeptes ist somit in Zweifel zu stellen. Dieser Ansatz verfolgt zwar eine konsequente Differenzierungsstrategie, 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 Wert zu schätzen sowie Fähigkeit und Bereitschaft zum Perspektivenwechsel zu realisieren wird vielen Menschen schwer fallen, die darin nicht geübt, son-

dem 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 es verschiedene Möglichkeiten der organisationalen Internalisierung von „Diversity“ gibt. Jeder dieser o.a. Ansätze hat spezifische Vor- und Nachteile: 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 sie als isolierte Strategien 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 dabei aber hauptsächlich auf die Integration mit den Arbeitsprozessen und vernachlässigt darüber hinausgehende Integrationsprobleme in der sozialen und kulturellen Dimension.

Eine empirische und theoretische Vertiefung der Klassifikation von Kulturmerkmalen, welche die Beziehung zwischen den Merkmalen weiter spezifiziert und mit Wirkungen auf Prozesse und Ergebnisse in Zusammenhang bringt, steht allerdings noch aus. Immerhin sind in den letzten Jahren verschiedene Rahmenmodelle und Konzepte zur Beschreibung von kultureller Vielfalt in Organisationen formuliert worden, die eine systematischen Untersuchung von „Diversity“ und ihrer Wirkung in Organisationen ermöglichen (Cox 1993; Jackson/Ruderman 1996; Triandis et al. 1994). Diese Modelle versuchen, die nicht immer widerspruchsfreien Erkenntnisse zu strukturieren und spezifische Bedingungen sowie Wirkungen kultureller Vielfalt zusammenzubringen. Dabei greifen die verschiedenen Ansätze zu kultureller Vielfalt in Organisationen auf einen gemeinsamen Fundus von Theorien zurück, um einzelne Wirkungszusammenhänge in den Modellen zu erklären (Williams/O'Reilly 1998). So vermindert beispielsweise nach der Theorie der Ähnlichkeit/Attraktion eine kulturelle Distanz die Wahrnehmung von Ähnlichkeit. Dies wirkt sich negativ auf die interpersonelle Attraktivität und die Gruppenkohäsion aus, denn diese sind höher, je mehr Ähnlichkeiten die Teammitglieder untereinander wahrnehmen (Triandis et al. 1994). Die mangelnde Ähn-

lichkeit zwischen den Gruppenmitgliedern erschwert die Entwicklung einer geteilten sozialen Identität und leistet sozialen Kategorisierungsprozessen Vorschub (z.B. nach den Kategorien Alter, Geschlecht). Stereotypisierungen und ingroup/outgroup-Differenzierungen innerhalb einer Arbeitsgruppe schaffen Konflikte, Rivalitäten und Misstrauen und erschweren die Kommunikation und Kooperation im Team (Brewer 1995; Williams/O'Reilly 1998). Solche Schwierigkeiten können dann zum Ausscheiden aus der Gruppe führen, vor allem bei Mitgliedern von unterbesetzten demographischen Gruppen (Alexander et al. 1995). Damit legen beide Theorien - soziale Kategorisierung und Attraktionstheorie - eher negative Auswirkungen von „Diversity“ auf Gruppenprozesse und -leistung nahe, und dies wird auch in den meisten Studien zur demografischen Vielfalt bestätigt (Williams/O'Reilly 1998). Zudem werden negative Auswirkungen von „Diversity“ auf das Wohlbefinden der Mitglieder berichtet, z.B. auf Zufriedenheit und Bindung (Riordan/Shore 1997; Tsui et al. 1992). Dieser Zusammenhang ist bei Unterschieden in sichtbaren Kategorien wie vor allem Geschlecht und Rasse aufgrund der Auffälligkeit zur sozialen Kategorisierung besonders stark (Williams/O'Reilly 1998).

Im Gegensatz dazu gehen die Informations- und Entscheidungstheorien von positiven Wirkungen heterogener Gruppen aus, denn mit der demografischen und organisationalen Breite steigen Informationsniveau, Wissen und Fähigkeiten der Gruppe, und es kann zu mehr Kreativität, Innovation und zu qualitativ hochwertigen Entscheidungen kommen (Ancona/Caldwell 1992; Triandis et al. 1994). Zudem ist das Risiko von „Gruppendenken“ in heterogenen Gruppen kleiner als in homogenen (Janis 1982). Theoretisch stellt die Kultur- und Informationsvielfalt für die Gruppe eine kognitive Herausforderung dar (Williams/O'Reilly 1998). Analysen dürften von den Gruppenmitgliedern sorgfältiger und die Nutzung von Informationen besser vorgenommen werden.

Das Potenzial heterogen zusammengesetzter Teams konnte jedoch selten umgesetzt werden, und wenn, dann meist nur unter Laborbedingungen (Priem/Harrison/Muir 1995; Williams/O'Reilly 1998). So wird etwa die Qualität von Entscheidungen durch soziale Beeinflussung, Konformitätsbestrebungen und durch die Gewichtung von Meinungen z.B. aufgrund des sozialen Status und der Gruppenposition des Meinungsträgers geschmälert (Jackson 1996), und die Gruppenarbeit wird von negativen Interaktions- und Gruppenprozessen überlagert.

Die empirische Forschung verweist auf zwei wesentliche Bedingungen, unter denen sich die negativen in positive Wirkungen umkehren lassen: wenn die Gruppenmitglieder in Wahrnehmung und im Umgang mit kultureller Verschiedenheit trainiert werden (Triandis et al. 1994; Nkomo/Cox 1997) und wenn die heterogenen Gruppen genügend lange zusammenarbeiten (Watson/Kumar/Michaelson 1993). Aus der Perspektive sozialpsychologischer Ba-

sistheorien, die den „Labeling“-Aspekt und das damit verbundene Potenzial an diskriminierendem Verhalten betonen (Tajfel/Flament/Billig/Bundy 1971), sind daher Maßnahmen sinnvoll, die kulturelle Unterschiede abschwächen und Gemeinsamkeiten bekräftigen. Deshalb gehen Williams/O'Reilly noch von zwei weiteren Moderatoren aus, einer situativen Moderation durch gegenseitige Aufgabenabhängigkeit einerseits und der positiven Nutzung der für die negativen Effekte verantwortlichen kognitiven Prozesse dadurch, dass gemeinsame Ziele, eine gemeinsame Identität oder eine kollektive Kultur geschaffen werden (Williams/O'Reilly 1998). Nach dem Modell von Triandis sollen Interventionsmaßnahmen im Hinblick auf eine interpersonelle Attraktivität nicht allein auf das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten beschränkt bleiben, sondern auch die Sinnhaftigkeit kultureller Besonderheiten aufdecken. Das heißt, es lässt sich eine Art von Ähnlichkeit trotz der Unterschiedlichkeiten wahrnehmen, wenn die kontextspezifische Funktionalität kultureller Andersartigkeit nachvollzogen und verstanden werden kann (Triandis et al. 1994). Neueste empirische Ergebnisse zeigen, dass dies bei Joint Ventures die erfolgreichste Variante darstellt (Distefano/Maznevski 2000).

Neben den Modellen mit erklärendem Anspruch der Wirkungszusammenhänge von „Diversity“ sind Rahmenmodelle formuliert worden, die vor allem die Komplexität kultureller Vielfalt zu beschreiben versuchen. Cox (1993) und Jackson (1996) bemühen sich in ihren Modellen um eine möglichst vollständige Auflistung relevanter Konzepte, die bei der Erforschung von „Diversity“ berücksichtigt werden können. Beide Modelle sind in ihrem Aufbau ähnlich: es werden input-Variablen, Mediatoren und output-Variablen näher differenziert, z.B. werden bei Jackson die output-Variablen in langfristige und kurzfristige sowie in aufgaben- und beziehungsorientierte Wirkungen unterteilt, während Cox zwischen affektiven (z.B. Arbeits- und Karrierezufriedenheit) und leistungsbezogenen Ergebnissen (z.B. Beförderung und horizontale Mobilität) unterscheidet. Beide Modelle enthalten darüber hinaus die Analyse-Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation. Trotz der mangelnden theoretischen Tiefe stellen die beiden Rahmenmodelle durchaus eine nützliche Orientierungshilfe zur Erforschung von „Diversity“ dar.

Keiner der hier skizzierten Rahmenmodelle kann aber unseres Erachtens im Hinblick auf eine erfolgreiche Internalisierungsstrategie und ein effektives und mehrdimensionales Management von Diversity 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 Implementationsstrategien führt.



## **6 Ein systemtheoretischer Bezugsrahmen zur Analyse von Diversity und Diversity-Management**

Im Hinblick auf ein erfolgreiches „Diversity-Managements“ ist implizit die grundsätzliche Frage nach der Gestaltbarkeit, Planbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen aufgeworfen. 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 oder Eigensinnigkeiten 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 konkreteren Kommunikationen und Handlungen festzulegen, werden auf der Programmebene (Werte, Normen, Standards, Regelungen, „Vision and Mission“ etc.) die spezifizierten 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: in der Wirtschaft geht es letztlich immer nur um „zahlen“ oder „nicht-zahlen“. Mit Hilfe dieses theoretischen 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. 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 Funktion der Zielrealisierung (G) erfüllt die Führung der Organisation, die Funktion der Integration (I) erfüllt die Betriebsgemeinschaft und die Funktion der latenten Strukturhaltung (L) die Unternehmenskultur und -identität (Abbildung 3).

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 das Kohärenzprinzip und das L-System (Unternehmenskultur) durch das Integritätsprinzip. 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 Sozial-Codierung – andernfalls würde das System als solches seine Identität und primäre Funktion verlieren. In diesem Sinne ist es also möglich, dass beispielsweise das an der „Effektivität“ ausgerichtete Führungssystem der Organisation auch adaptive, integrative und strukturerehaltende 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.

Abbildung 3: Systemstruktur von Organisationen



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, sondern in eine ökonomische Betrachtungsweise eingebunden bzw. in die „Sprache“ der Ökonomie übersetzt werden muss. „Moral“ wird für Unternehmen in dieser Systemperspektive auch im Hinblick auf eine „Internalisierung“ erst dann für das Handeln relevant, wenn es sich auch 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 genutzt werden kann (Loden/Rosener 1991). Dabei haben wir zunächst die in der Literatur genannten Dimensionen von „Diversity“ auf den unterschiedlichen Systemebenen verortet. So gehören auf der Ebene des allgemeinen Handlungssystems „Alter“, „Befähigung“ und „Behinderung“, „körperliche Geschlechtsmerkmale“ zum organischen System, innerhalb des psychischen Systems zeigt sich „Diversity“ in den Persönlichkeitsmerkmalen der Individuen, der Ausbildung und der sexuellen Orientierung, innerhalb des Sozialsystems „Gesellschaft“ manifestiert sich „Diversity“ zunächst in „Ethnizität“ und „Gender“ und innerhalb des kulturellen Systems in der Glaubensausrichtung (Abbildung 4).

Abbildung 4: Dimensionen von Diversity im menschlichen Handlungssystem



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.

- 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.

- 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. 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: 23)

Die Gesellschaft als Sozialsystem wird nun in den nächsten Schritten näher fokussiert. Auf dieser systemanalytischen Ebene manifestiert sich „Diversity“ beispielsweise innerhalb des sozio-kulturellen Systems in verschiedenen kulturellen Praktiken, der Sprache, dem kollektiven Denken und den gesellschaftlichen Werten. Innerhalb der gesellschaftlichen Gemeinschaft lassen sich 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. Innerhalb des Wirtschaftssystems zeigt sich Verschiedenartigkeit und Vielfalt in den Berufsgruppen und Berufsqualifikationen, den Märkten, Un-

ternehmen und Branchen sowie in Wirtschaftsstilen bzw. –politiken (Abbildung 5).

Abbildung 5: Dimensionen von Diversity in der Gesellschaft

<b>Dimensionen von Diversity in der Gesellschaft</b>	
<b>Sozio-Kulturelles System</b>  kulturelle Praktiken Sprache, Kommunikation Denken Werte	<b>Gemeinschaftssystem</b>  soziale Milieus soziale Mitgliedschaften Doing Gender Elternschaft Familienstand
Berufsgruppen & -qualifikation Märkte (Arbeits-, Absatz-, Beschaffungsmärkte) Unternehmen, Branchen Wirtschaftsstile (-politik) Kaufverhalten, Global Sourcing Wirtschaftssystem	politische Interessen politische Netzwerke Lobby-Politik  politisches System

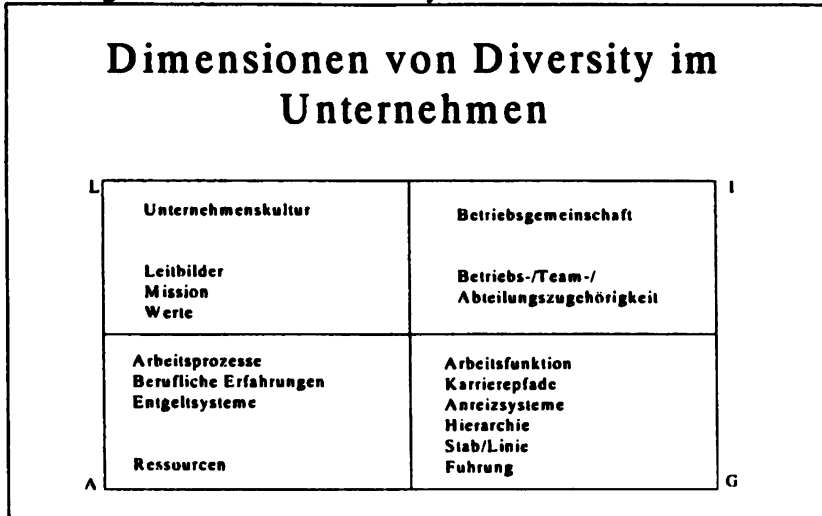
Auf der Organisationsebene dagegen lässt sich „Verschiedenartigkeit“ beispielsweise beobachten in Arbeitsprozessen, Entgelt und beruflichen Erfahrungen (Ressourcensystem), in unterschiedlichen Arbeitsfunktionen, Karrierepfaden und Anreizsystemen (Führungssystem), in der Betriebs- Abteilungs- oder Teamzugehörigkeit (Betriebsgemeinschaft) und in den Leitbildern und Werten sowie in der Mission einer Organisation (Unternehmenskultur) (Abbildung 6).

„Diversity“ umfasst in unserem Verständnis über die Vielfalt der Mitarbeitenden hinaus die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen, die in Organisationen nebeneinander bestehen und - bewusst oder unbewusst - gelebt werden (vgl. auch Müller 1999). Anreizsysteme, die auf dem Cafeteria-Prinzip beruhen, Individualisierungstendenzen in der Organisation von Arbeitszeit und Arbeitsort können ebenso 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 ma-

nagen sollen. Schließlich steigern Joint Ventures, strategische Allianzen und Unternehmens-Übernahmen oder -Zusammenschlüsse die „Diversity“ zwangsläufig. Dass dennoch kooperativ und erfolgreich miteinander gearbeitet wird, lässt sich durch eine lose Koppelung der Subsysteme und durch eine gemeinsame „Mission and Vision“ fördern. Diese Strategien zum Umgang mit Vielfalt sind bereits Realität in Unternehmen, werden in der Regel aber nicht mit „Diversity“-Konzepten in Zusammenhang gebracht.



**Abbildung 6: Dimensionen von Diversity im Unternehmen**



In der Teamarbeit kommt „Diversity“ gleich in mehrfacher Hinsicht zum Tragen: So unterscheiden sich die Team-Mitglieder hinsichtlich personenbezogener Eigenschaften wie Geschlecht, Alter oder Herkunft und bringen dadurch spezifische Erfahrungen und Perspektiven mit. Auf der anderen Seite werden Teams häufig bevorzugt interdisziplinär zusammengesetzt. Unterschiedliche Professionen, aber auch unterschiedliche Fachabteilungen und Funktionsbereiche sind in solchen Teams repräsentiert. In der Vielfalt damit verbundener Kenntnisse, Erfahrungen und Routinen liegt die besondere Stärke dieser Teams. Erfolgs-Voraussetzung ist allerdings, dass in diesen Teams eine vitale Kommunikation erfolgt (Steinle/Schmidt/Spreider 2001), die jedoch gerade in divers zusammengesetzten Teams nicht immer vorausgesetzt werden darf. So sind die Gefahren von Arbeitsschwierigkeiten und Ineffizienzen bei der Teamarbeit in Wissenschaft und Praxis wohlbekannt. Es werden Parallelen zwischen Prozessen der Teamentwicklung und dem Management von „Diversity“ deutlich.

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 sol-

chen 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 organisationales 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.

## **7 „Diversity Management“ – eine Notwendigkeit, um Vielfalt als strategische Ressource in Unternehmen zu nutzen**

„Diversity“ kann für Unternehmen des deutschsprachigen Raums mit dem Ausdruck „personelle Vielfalt“ oder „Vielfalt in der Mitarbeiterschaft“ übersetzt werden, da hierin sowohl Unterschiedlichkeit als auch Gemeinsamkeit enthalten sind. „Diversity“ umfasst damit nicht nur persönliche Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und Erscheinung, sondern auch den Status in der Organisation und die Arbeitserfahrungen. In den Konzepten aus dem deutschsprachigen Raum werden vor allem die Aspekte formale Qualifikation/Ausbildung, Geschlechtszugehörigkeit, Alter, und kultureller Hintergrund in den Mittelpunkt der Analyse gestellt - Aspekte, an denen sich die strukturelle Vielfalt innerhalb der Mitarbeiterschaft empirisch gut festmachen lässt. Zunehmend findet auch in Deutschland die Dimension der sexuellen Orientierung Eingang in die Diskussion.

Über die strukturelle Vielfalt hinaus geht es um die Vielfalt der Einstellungen, Kompetenzen und Handlungsweisen, die Menschen im Unternehmen realisieren können bzw. dürfen oder sogar sollen. Hintergrundhypothese ist, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe spezifische Einstellungen und Verhaltensweisen auch im berufsrelevanten Bereich impliziert und damit für Unternehmen Chancen und Gefahren hervorrufen kann. Unternehmen, die mit (sozio-demografischer) Vielfalt auf Arbeitsmärkten konfrontiert werden, müssen, dieser These folgend, einen situativ geeigneten Umgang damit finden. Als Quellen personeller Vielfalt im Unternehmen können insbesondere die steigende Erwerbsneigung von Frauen in Kombination mit deren immer besser gewordenen Qualifikationen, die steigende Mobilität von Arbeitskräften auch über Ländergrenzen hinweg - die in Europa zukünftig noch weiter zunehmen wird - und Engpässe in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten (Stichwort „Green Card“) identifiziert werden. Ferner tragen die aktuellen Entwicklungen auf den Absatzmärkten (Internationalisierung, Vielfalt der Kundenbe-

dürfnisse) und den Beschaffungsmärkten („Global Sourcing“) dazu bei, dass „Diversity“ in Unternehmen spontan entsteht oder bewusst ausgebaut wird. „Diversity“ endet jedoch nicht bei der Vielfalt der Mitarbeiterschaft, sondern sie bezieht in einem erweiterten Verständnis auch die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen ein, die in Organisationen nebeneinander bestehen und – bewusst oder unbewusst – gelebt werden (Thomas 1996).

Vielfalt im Unternehmen tritt also in verschiedenen („vielfältigen“) Formen und mit unterschiedlichem Hintergrund auf. Doch immer ist davon auszugehen, dass „Diversity“ mit einer Zunahme von Komplexität verbunden ist. Aufgabe der Unternehmen ist es, mit dieser, meist nicht selbst gewählten, Komplexität sinnvoll umzugehen. Dies fällt homogenen, monokulturell ausgerichteten Organisationen, in denen eine dominante Gruppe die Werte, Normen und Regeln für die Mitarbeiter bestimmt und die Mehrzahl von Führungspositionen besetzt, zum Teil sehr schwer, da es ihnen an der benötigten Spannungstoleranz mangelt (Bruchhagen/Koall 2002: 131ff). Gerade diese Unternehmen müssen ihre Fähigkeit zum „Diversity Management“ gezielt entwickeln. „Diversity Management“ fokussiert diese Vielfalt, Heterogenität und Unterschiede innerhalb der Organisationen und zielt darauf ab, die Unterschiedlichkeiten der Individuen, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. gezielt als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme zu nutzen. Den Unternehmen bietet sich die Chance, über eine gut gemanagte Diversität ihr Unternehmen und insbesondere die Kommunikation zu „vitalisieren“, ihm neue Lebenskraft zu geben und damit den Anforderungen eines dynamischen Umfeldes besser entsprechen zu können:

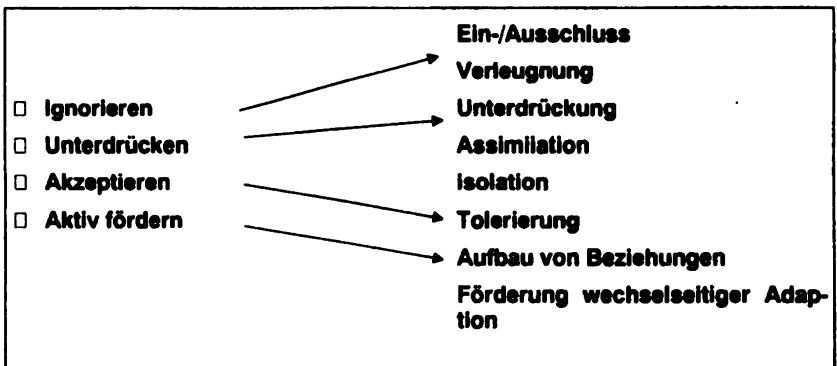
Vitalität kann sich [...] bewusst in einer (gewollten) Heterogenität in den betrieblichen Kommunikationsstilen und –formen äußern. (Steinle/ Schmidt/ Spreider 2001: 358)

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), sondern gerade Unterschiede in Erfahrungen, Sichtweisen oder auch Kenntnissen, Fähigkeiten und Kontakten nutzenstiftend in der Berufsarbeit einbringen.

Diese entwickelte Form des „Diversity Managements“ findet sich in der Unternehmensrealität allerdings nur in der Minderzahl von Organisationen wieder. Sie muss auch nicht für jedes Unternehmen sinnvoll sein. Die Varianten

des Umgangs mit „Diversity“ beginnen bei einer Bekämpfung der Vielfalt durch einheitliche, sehr streng gefasste Selektionsmechanismen und eine homogene Unternehmenskultur, die wenig Raum lassen für „Querdenker“ und Personen mit Lebensentwürfen, die von einer Durchschnittsbiografie im betrachteten Segment abweichen. In einem sehr weiten Verständnis von „Diversity“ ließe sich auch die Strategie einer Konzentration auf Kernkompetenzen dieser Variante zuordnen. Es folgen die Forderung nach Assimilation von Organisationsmitgliedern der Minderheitsgruppe und nach der Unterdrückung von Verhaltensweisen, die nicht den Normen der dominanten Gruppe entsprechen. Beispielsweise würden Fragen sexueller Orientierung tabuisiert. Auch die in vielen Organisationen deutliche, prinzipielle Ablehnung reduzierter Arbeitszeiten in Führungspositionen ließe sich hier einordnen. Im mittleren Bereich wäre die Strategie der Isolierung anzusiedeln, die „Andersartigkeit“ in bestimmten Bereichen zulässt, ohne dass neue Ansätze in das Unternehmen wirklich integriert würden.

Abbildung 7: Optionen im Umgang mit „Diversity“



Die Mitarbeitenden, die z. B. in Höhe einer bestimmten Quote eingestellt werden, verbleiben in der „Token-Situation“ (Kanter 1993), erhalten zu entscheidenden Positionen keinen Zugang und werden nicht in informelle Netzwerke aufgenommen. Das andere Ende des Bogens ist durch eine Strategie gezielter Förderung von Vielfalt im Unternehmen gekennzeichnet, die sich nicht nur in einer strukturellen Vielfalt der Human-Ressourcen hinsichtlich der genannten Dimensionen manifestiert, sondern auch eine Individualisierung im Personalmanagement und eine spezifische Unternehmenskultur erfordert. Letztere zeichnet sich durch Offenheit und Lernfähigkeit aus, die es erlauben, Vielfalt im Rahmen der Rekrutierung nicht nur herzustellen, sondern diese Vielfalt im Unternehmen zu pflegen und zu nutzen (Abbildung 7).

Wie ein geeigneter Umgang mit Vielfalt im Unternehmen konkret aussehen wird, hängt von dem konkreten „Diversity Mix“, also den jeweils relevanten Dimensionen und dem Ausmaß der Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie von den Vorerfahrungen des Unternehmens, seiner Kultur und Geschichte sowie den Herausforderungen aus seiner Umwelt ab. Sinnvolle Maßnahmen sind in der Literatur inzwischen dokumentiert (vgl. Gardenswartz./Rowe 1993, Ellis/Sonnenfeld 1994, Gentile 1998, Thomas/Woodruff 1999). Einige Vorschläge, die sich in US-Amerikanischen Unternehmen bewährt haben, sollten auch in Europa berücksichtigt und zu unternehmensindividuellen Konzepten integriert werden (vgl. Cox/Blake 1991, Emmerich/Krell 1998; Bruchhagen/Koall 2002). Zu denken ist hier an die folgenden Maßnahmen:

- Heterogenität in Entscheidungsgremien sicherstellen, um unterschiedliche Perspektiven zu repräsentieren.
- Wertschätzung von Vielfalt in den Unternehmens- und Führungsgrundsätzen verankern.
- Beurteilungssysteme und Anreizsysteme auf „Bias“ hin überprüfen und Fähigkeiten im Umgang mit „Diversity“ positiv würdigen. Hier könnten auch Zielvereinbarungen sinnvoll genutzt werden.
- Mentorenprogramme institutionalisieren, um Mitgliedern nicht-dominanter Gruppen Zugänge zu informellen Netzwerken und „tacit knowledge“ zu öffnen.
- Trainings und Supervision zur Bewusstmachung vorhandener „Diversity“ (Awareness) und zum Umgang mit ihr (Skill Building), mit Spannungen und Konflikten.
- „Diversity“-orientiertes Handeln vorleben, vor allem durch die Führungskräfte.

Als Erfolgsfaktoren für „Diversity“ in Unternehmen identifizierte Stuber im Rahmen einer empirischen Untersuchung europäischer „Best Practices“ die folgenden Aspekte (Stuber 2002):

- Akzeptanz von Unterschiedlichkeit.
- Business-Fokus: Ein klarer Bezug zu den Unternehmenszielen muss vorhanden sein.
- Ganzheitlichkeit des „Diversity Managements“.
- Kohärenz zwischen Mitarbeiterinteressen und Unternehmensführung.
- Wertschätzung und Nutzung von „Diversity“ als gemeinsamer Wert.
- Verschiedene, situativ angemessene Formen des Umgangs mit „Diversity“.

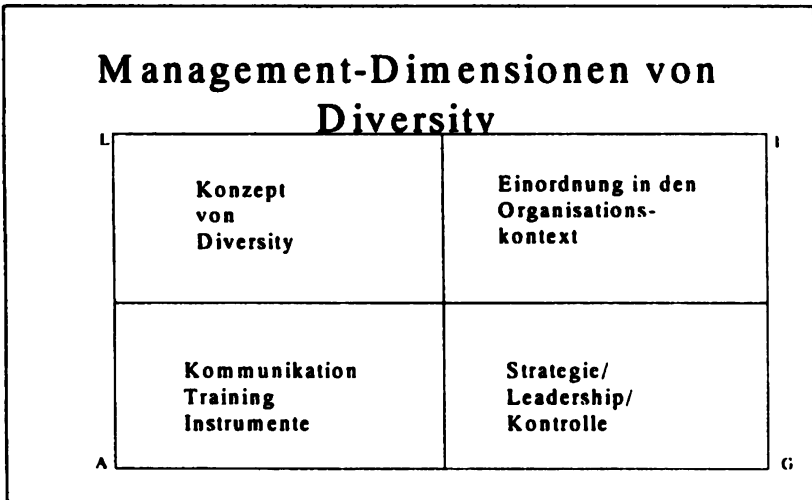
Wie diese empirisch gewonnene Auflistung der Erfolgsfaktoren deutlich macht, sprechen diese Faktoren die bereits in unserem theoretischen Modell differenzierten Dimensionen an, wobei wir nun in einem nächsten Schritt anhand unseres Modells aufzeigen, wie die Maßnahmen eines Diversity-Managements genauer aussehen können.

## **8 Maßnahmen eines „Diversity Management“ aus der systemischen Perspektive**

Leider sind bislang die Grundvoraussetzungen eines Diversity-Managementkonzepts noch nicht genau festgelegt, so dass auch schon kleinste Ansätze unter diesem Label vermarktet werden (Vedder 2001). Der oben skizzierte systemtheoretische Bezugsrahmen bietet aber 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 grundlegende Dimensionen ansprechen muss (Abbildung 8):

Wir werden nun das AGIL-Konzept nutzen, um denkbare Maßnahmen des „Diversity Managements“ im jeweils relevanten Quadranten, den wir seinerseits wieder nach dem AGIL-Schema zerlegen, zu verorten. Dabei werden einzelne Maßnahmen mehrfach auftauchen, da sie sich für mehrere Funktionen nutzen lassen. So können bspw. Trainings oder Workshops Wissensressourcen erschließen, der Integration dienen, zur Konzept-Weiterentwicklung genutzt werden und den kompetenten Umgang mit Diversity-induzierten Spannungen ermöglichen.

Abbildung 8: Management-Dimensionen von Diversity



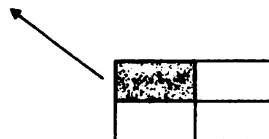
**L-Funktion:** Es muss ein klares Konzept von Diversity und Diversity-Management vorhanden sein und in der Organisationskultur verankert werden. Vage Ideen und ungenaue Formulierungen von „Diversity“ können das Handeln nicht „sinnhaft“ und an Prinzipien orientiert anleiten, sie stiften nur Verwirrung 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 (Abbildung 9).

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. Allerdings müssen wir uns davor hüten, „Diversity“ bereits als realisiert anzusehen, wenn sie offiziell legitimiert ist. Entscheidend ist vielmehr die Verankerung in der Kultur des Unternehmens, im tatsächlichen Denken, Fühlen und Handeln der Menschen, die nicht von oben verordnet werden kann. Das Verhalten der Führungskräfte hat in diesem Zusammenhang eine wichtige Vorbildfunktion. Nur wenn eine ge-

meinsame Sprache und ein einheitliches und übergreifendes Wertsystem existiert, können Ideen kommuniziert und umgesetzt werden.

Abbildung 9: Maßnahmen des Diversity-Managements im System der latenten Strukturerhaltung

<p><b>Förderung des kritischen Dialogs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dialogprozesse initiieren und begleiten</li> <li>-Gezielte Beteiligung von Mitgliedern der dominanten Gruppe und von Minoritäten an diesen Prozessen</li> </ul>	<p><b>Legitimation von Diversity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verankerung in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen</li> <li>-Verknüpfung mit Unternehmenszielen</li> <li>-Feedback-Prozesse stimulieren</li> </ul>
<p><b>Überwindung von Stereotypen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nähe schaffen durch Einbeziehung von Minoritäten in alle Organisationsbereiche</li> <li>-Awareness-Training</li> <li>-Supervision</li> <li>-Cross-Mentoring</li> </ul>	<p><b>Akzeptanz von Komplexität und Spannung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dialogprozesse</li> <li>-Awareness-Training</li> <li>-Skill Building- Training im Umgang mit Komplexität und Konflikten</li> </ul>

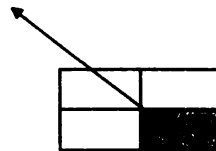


**G-Funktion:** Bei der bloßen Ideenformulierung und der Artikulation kultureller Werte darf man nicht stehen bleiben und darauf bauen, dass die Organisation gewissermaßen von selbst „Diversity“ praktiziert. Vielmehr muss zielgerichtet eine konkrete und systematische „Diversity“-Strategie ausgearbeitet und implementiert sowie eine Kontrolle und ein Monitoring der durchgeführten Maßnahmen gewährleistet werden, abgestützt durch die Organisation von Diskussionsgruppen oder Seminaren. Dabei erscheint ein kombinierter Top down/Bottom up-Ansatz am effektivsten. Insbesondere empfiehlt sich eine Integration von „Diversity“-Aspekten in Zielvereinbarungsgespräche.



Abbildung 10: Maßnahmen des Diversity-Managements im System der Zielrealisierung

<p><b>Verantwortlichkeit übernehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversity-Management-Kompetenzen im Anforderungsprofil für Führungskräfte verankern</li> <li>-„Diversity Management“ als Bestandteil von Zielvereinbarungen</li> <li>-Berichterstattung über Aktivitäten und Ergebnisse des „Diversity Managements“</li> </ul>	<p><b>Veränderungsprozesse partizipativ durchführen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mitglieder von Minderheiten in Entscheidungsgremien und in Führungsverantwortung gezielt einbeziehen</li> <li>-Hinderliche Strukturen erkennen, benennen und verändern</li> <li>-Supervision von Gruppen</li> <li>-Fokusgruppen, Feedback-Workshops</li> </ul>
<p><b>Prioritäten setzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verbindung zu den Zielen des Unternehmens/der Einheit immer wieder herstellen</li> <li>-Zielvereinbarungen durchführen</li> </ul>	<p><b>Controlling installieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversity-Aspekte in Personalstatistiken integrieren</li> <li>-Meilensteine definieren</li> <li>Ziele, Maßnahmen und Effekte (auch nicht-intendierte) dokumentieren und reflektieren</li> </ul>



Sofern im Unternehmen das Instrument der Balanced Scorecard angewendet wird, erscheint es sinnvoll, das „Diversity Management“ und seine Effekte unter den vier BSC-Perspektiven zu analysieren und es anschlussfähig an die BSC des Unternehmens oder des Bereiches zu machen (vgl. hierzu die Ausführungen weiter unten). Es ist wichtig, „Diversity“-Strategien nicht isoliert zu handhaben, sondern mit den übrigen Organisations- bzw. Geschäftsstrategien zu verbinden („Business-Fokus“). Die Führungsebene, aber auch jeder einzelne Mitarbeiter, muss Verantwortung für „Diversity“ übernehmen, die dringendsten Erfordernisse für ein „Diversity Management“ realistisch an-

hand konkreter Situationen klären und sich an den mit „Diversity“ notwendig verbundenen Reorganisationsprozessen beteiligen (Ellis/Sonnenfeld 1994) (Abbildung 10).

**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).

In vielen Unternehmen kann und muss eine erste Aufgabe darin bestehen, qualifizierte „diverse“ Organisationsmitglieder erst einmal zu gewinnen, in relevante Positionen zu bringen und zu binden. Dies erfordert ein „Diversity-kompetentes“ Personalmarketing europäischer Ausprägung: Während US-Konzerne häufig spezifische Wege zur Einstellung vielfältiger Kandidaten beschreiten und hierfür auch Vorgaben machen, bevorzugen europäische Firmen die Überprüfung und Anpassung von Personalbeschaffungssystemen mit Blick auf deren Neutralität und Durchlässigkeit bezüglich unterschiedlicher Bewerber (Stuber 2002).

Die Bedeutung von „Diversity“ für das Erreichen der Unternehmensziele sollte in Mitarbeitergesprächen immer wieder deutlich gemacht werden. Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Vorbild der Führungskräfte und deren kommunikativer Umgang mit „Diversity“ und „Diversity Management“. Es ist unerlässlich, ein Bewusstsein (Awareness) bei den Organisations-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 (z.B. Trainer- und Berater- Kompetenz nutzen) 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“ entstehen. Dabei sollten die notwendigen Dialog- und Reflexionsprozesse nicht neben der Tages-Arbeit stehen, sondern sind systematisch in sie einzubauen.

Abbildung 11: Maßnahmen des Diversity-Managements im System der Ressourcenmobilisierung

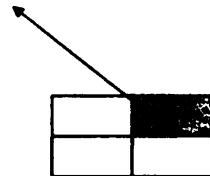
<p><b>Verständnis fördern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversity und „Diversity Management“ immer wieder thematisieren und ihre Bedeutung für das Unternehmen herausarbeiten</li> <li>-Integration von Diversity in Prozesse der Zieldefinition im Unternehmen</li> </ul>	<p><b>Lernprozesse initiieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Workshops und Trainings mit breiter Beteiligung</li> <li>-Dialog- und Reflexionsprozesse in die Tages-Arbeit systematisch einbauen</li> <li>-Kritik und Ablehnung hören und sensibel bearbeiten</li> </ul>
<p><b>Ressourcen bereitstellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualifizierte „diverse“ Organisationsmitglieder gewinnen und binden (Diversity-kompetentes Personalmarketing)</li> <li>-Trainer- und Berater-Kompetenz nutzen</li> <li>-Projektmittel/ Budget für Diversity-Verantwortlichkeit</li> <li>-Zeit für Dialogprozesse gewähren</li> </ul>	<p><b>Praktischer Umgang mit Diversity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Top Down – Bottom Up- Implementierung</li> <li>-Vorbildfunktion von Führungskräften</li> <li>-„Diversity Management“ in Zielvereinbarung und Anreizsysteme integrieren</li> <li>-„Diversity-Mainstreaming“</li> </ul>



**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 Unternehmensstrategien integriert wird (vgl. Triandis 1996).

Abbildung 12: Maßnahmen des Diversity-Managements im Integrations-System

<p><b>Einheit in der Vielfalt herstellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Diversity</li> <li>-Bedeutung „diverser“ Belegschaften klären</li> <li>-Stakeholder und Shareholder-Perspektive einbeziehen</li> <li>-Gegenstromverfahren: (Top Down/ Bottom Up)</li> <li>-Gesamtkonzept für „Diversity Management“ des Unternehmens als Rahmen</li> </ul>	<p><b>Vertrauen schaffen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kongruenz von Rede und Handeln vor allem bei den Führungskräften</li> <li>-Nutzen von Diversity für die Gesamtorganisation kommunizieren</li> <li>-Unterschiedliche Interessengruppen in die Konzept-Entwicklung und -Steuerung einbeziehen</li> <li>-Feedback und schwache Signale sorgfältig aufnehmen und adäquat beantworten</li> </ul>
<p><b>Diversity Management kontextsensibel einbetten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konkrete Unternehmensziele und den Beitrag von Diversity dazu klar herausstellen</li> <li>-Umfeldsituation (Arbeits-, Absatz-Beschaffungsmärkte) auf ihre Diversität untersuchen</li> <li>-Interne Diversität in allen Dimensionen erkennen</li> <li>-Vielfalt von (dezentralen) Diversity-Aktivitäten zulassen</li> </ul>	<p><b>Dominanzen abbauen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Unterschiedliche Bedeutung von Diversity-Dimensionen für das Leistungsverhalten transparent machen</li> <li>-„Diversity“ in Mitarbeiterbesprechungen thematisieren</li> <li>-Interkulturelle Kalender</li> <li>-Interkulturelle Aspekte in kulturellen Angeboten und Angeboten der Sozialbetreuung (Kantine)</li> <li>-Minoritäten mit Verantwortungspositionen betrauen</li> </ul>



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, S. 39) (Abbildung 12).

Anhand dieses theoretischen Bezugsrahmens wird deutlich, dass mit „Diversity“ nicht nur organisationale Differenzierungen verbunden sind, sondern Differenzierung auch durch integrative Maßnahmen ergänzt werden muss. Darüber hinaus verbürgt ein generalisiertes und „Diversität“ reflektierendes Wertesystem die Integrität der Organisationskultur und vermeidet den Rückfall in ein fragmentiertes Kulturmuster (Thomas 1992, S. 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 erfolgreich mit einer komplexer werdenden Umwelt auseinandersetzen kann. Da die Organisation über solche Mechanismen selbst wiederum Komplexität aufbaut, ist ein entsprechendes Diversity-Management erforderlich, um mit dieser gesteigerten Komplexität überhaupt angemessen umgehen zu können.

Wie oben erläutert, stehen die vier Dimensionen des AGIL-Konzeptes nicht nebeneinander, sondern sind miteinander verbunden und weisen im positiven Fall Synergien auf. Dem entsprechend sollte ein effektives „Diversity Management“ mögliche Maßnahmen situationsadäquat bündeln und dabei alle Dimensionen berücksichtigen. Damit verbietet sich beispielsweise das für die Praxis verführerisch einfache Reduzieren eines „Diversity Managements“ auf Trainings, diese vielleicht sogar noch extern realisiert. Ein solches Vorgehen kann anhand unseres Modells der Option der „Isolation“ zugeordnet werden. „Diversity Management“ wird als Ressource (Awareness, Wissen, potenzielles Verhalten) in das System eingelassen, aber in den anderen Bereichen nicht genutzt, sondern es verbleibt isoliert im A-Quadranten. Stattdessen empfiehlt sich ein integriertes Vorgehen, das die Gesamtorganisation in die Verantwortung nimmt und in allen Quadranten Aktivitäten erfordert, welche die Trainingsmaßnahmen situationsadäquat einbetten, so dass diese tatsächlich als Ressource genutzt werden.

## **9 Implementierung eines „Diversity Managements“**

Bislang haben wir die Maßnahmen des „Diversity Management“es als Gesamtsystem betrachtet, das bereits existiert. Nun werden wir uns der Frage zuwenden, welche Empfehlungen sich für den Einführungsprozess aus der

Literatur ableiten lassen, um diese dann wiederum im AGIL-Modell zu verorten. Dabei können wir auf Aussagen in der Literatur und auf Ergebnisse von Interviews zurückgreifen, die wir 2001 und 2002 mit Akteuren aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen geführt haben. Beginnen wir mit der Theorie und dort mit dem Modell von *Cox* und *Beale* (Abbildung 13).

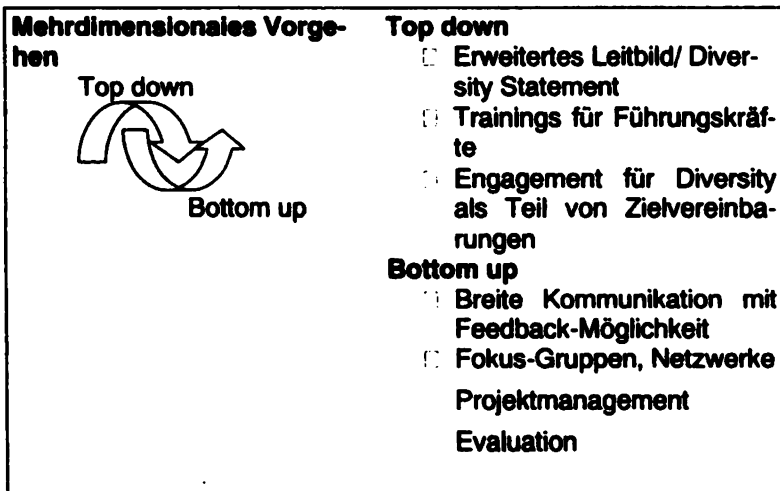
Abbildung 13: Der Weg zur diversen Organisation (Nach *Cox/ Beale* 1997, *Cox* 1991)

Leadership	Analyse	Weiterbildung	Management Systeme	Follow up
Philosophie Vision Organisation Einbeziehung des Personals Kommunikation Strategische Integration	Basisdaten Kulturanalyse Benchmarking Messgrößen	Management des Wandels/OE Aufbau von In-House Expertise Modifikation bestehender Schulungen Durchlaufen des gesamten Lernprozesses	Orientierung/ Planung Recruitment Leistungsbeurteilung Anreizsystem Personalentwicklung	Evaluation Verantwortlichkeiten Kontinuierliche Verbesserung

In diesem Konzept beginnt der Einführungsprozess an der Spitze: „Diversity Management“ wird aus der Vision der Organisation abgeleitet oder in diese integriert und dann durch Analysen abgesichert. Ähnlich lautet die Empfehlung von *Louw*, die zunächst eine Analyse der wichtigsten Herausforderungen für die Organisation vorschlägt, um die Notwendigkeit eines strategisch orientierten Diversity-Konzeptes zu belegen (*Louw* 1994: 25f.; vgl. auch *Thomas/Woodruff* 1999: 214ff). Dem klassischen strategischen Managementprozess folgend empfiehlt *Louw* dann eine Phase des Strategie-Designs, dem die Implementierung eines kontinuierlichen Diversity-Management-Prozesses folgt (*Louw* 1994: 31ff). Dies lässt sich schwerpunktmäßig als Top-Down-Strategie charakterisieren, während *Cox* und *Beale* im oben dargestellten Konzept bereits sehr frühzeitig auch eine Bottom-Up-Bewegung durch Einbeziehung möglichst breiter Mitarbeiterkreise initiieren. Ähnlich argumentiert auch *Stuber*, dessen Implementierungskonzept in der unten stehenden Abbildung 14 wiedergegeben ist. Ihm ist es wichtig, dass Diversity von breiten Kreisen getragen und organisationspezifisch von den Organisationsmitgliedern entwickelt wird. Konsequenterweise fordert er Fokusgruppen, Netzwerke und vielfältige Feedback-Möglichkeiten. In allen drei Modellen sind Trainings im Zusammenhang mit der Einführung von großer Bedeutung, um die Menschen in der Organisation auf das neue Paradigma vorzubereiten und sie in diesem Prozess zu begleiten und zu unterstützen. So werden Inhouse-Expertise aufgebaut und ein Lernprozess in Gang gesetzt, der kontinuierlich

fortgesetzt werden soll. Wichtig ist, „Diversity Management“ nicht nur als Personalentwicklung, sondern als Organisationsentwicklungsprozess anzulegen, der auch Veränderungen in Strukturen und Managementsystemen beinhalten kann und dies auch häufig muss. Denn Behinderungen für die Entfaltung der Potenziale von Minoritäten sind nicht nur auf das (z..B. diskriminierende) Verhalten der Menschen zurückzuführen, sondern sie resultieren auch aus Strukturen, die auf die Bedürfnisse der dominanten Gruppe spezifisch zugeschnitten wurden und nun verändert werden müssen (vgl. Meyer-son/Fletcher 2002). Nach Abschluss der Implementierungsphase ist das „Diversity Management“ in den Normalbetrieb zu überführen. Für die Folgezeit werden Evaluationen vorgeschlagen, die einen Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung speisen.

Abbildung 14: Top down/Bottom up Implementierungsprozess (nach Stuber 2001)



„Diversity“ darf keinesfalls als bloße Erklärung des guten Willens artikuliert bleiben, sondern muss Bestandteil des täglichen Handelns der Organisationsmitglieder werden. Es bietet sich an, „Diversity“-Aspekte in Zielvereinbarungen zu übernehmen, die in vielen Organisationen heute ein übliches Instrument der Führung und Organisationsentwicklung sind. Als sinnvoll sehen wir diese Integration dann an, wenn diese Gespräche wirklich als Vereinbarung, nicht aber als Vorgabe gestaltet werden und in intensiven Kommunikationsprozessen ablaufen, in welchen die oben verlangte Konzeptklarheit hergestellt wird. Dabei sollte „Diversity Management“-Aktivitäten nicht als „Top-Down-Strategie“ quasi verkauft werden, sondern es sollten Freiräume gegeben werden, die Organisationsmitglieder zielorientiert und selbstverantwortlich ausfüllen (vgl. auch Becker/Huselid/Ulrich 2001: 55). In diesen Gesprächen, die

nicht nur als individuelle, sondern auch als Gruppengespräche denkbar sind, werden dann Ziele vereinbart und die Ressourcenversorgung (finanzielle Mittel, aber auch Trainings und Prozessbegleitung) geklärt. Noch effektiver erscheint es uns, wie wir weiter unten zeigen werden, dieses Vorgehen mit dem Konzept der Balanced Scorecard zu verbinden, um so eine systematische Verknüpfung des „Diversity Management“es mit der Strategie zu erreichen.

In den beschriebenen Modellen werden Parallelen zum klassischen strategischen Prozess und zum Projektmanagement deutlich. Während die Implementierung durchaus als Projekt gestaltet werden kann, haben namhafte Unternehmen und Organisationen durchweg Abstand vom Projektgedanken genommen und betreiben „Diversity Management“ als Daueraufgabe, die ggf. festen Abteilungen im Einzugsbereich des Personalmanagements übertragen wurde (Shell, Lufthansa, Deutsche Bank). In diesen Abteilungen wurde Spezialistenwissen aufgebaut und Serviceleistungen entwickelt, die allen Bereichen der Unternehmung zur Verfügung gestellt werden.

Der Gedanke eines straffen (Projekt-) Managements ist in Theorie und Praxis nicht unumstritten. Meyerson und Fletcher empfehlen eine inkrementale Strategie der „small wins“ zur Bearbeitung verdeckter Diskriminierung (Meyerson/Fletcher 2002) Diese Strategie basiert auf Diagnose, Dialog und Experimentieren und verzichtet bewusst auf das offizielle Ankündigen von Programmen. Vielmehr setzt sie auf Bewusstseinsprozesse, die allerdings gezielt durch das Management in Gang gesetzt werden, auf das Vorbild von Führungskräften und Schneeballeffekte, die das Handeln der Organisationsmitglieder faktisch verändern. Auch in unseren Interviews fanden wir vor allem in Bildungseinrichtungen ähnliche Alternativentwürfe. Der Hintergrund dafür ist sicherlich, dass einerseits diese Institutionen nicht stringent hierarchisch strukturiert sind, sondern vor allem Professoren aber auch Studierenden weitere Verhaltensfreiräume öffnen, als dies in Unternehmen der Fall ist. Andererseits sind Bildungseinrichtungen durch die Gleichstellungspolitik der vergangenen Jahre geprägt und haben sich von monolithischen Organisationen mit vorwiegend externen Filtern zu pluralen Organisationen entwickelt, die aber über interne Filter nach wie vor verhindern, dass Minoritäten wirklich integriert werden und Synergie-Effekte entstehen. Diese internen Filter aber lassen sich nicht durch Regelungen, Ge- oder Verbote abbauen, sondern hierfür bedarf es intensiver kommunikativer Prozesse und einer Veränderung von inneren Einstellungen der Akteure (vgl. die Ausführungen in Kapitel 3 sowie Bissels et al 2001: 405ff) So berichtet der Rektor einer Hochschule über sein Vorgehen im Zusammenhang mit Vielfalt, das auf einem gemeinsamen Verfolgen gemeinsamer Ziele, nicht aber auf der Vorgabe bestimmter Wege oder einem offen deklarierten Projekt basiert:

**Wir haben immer Grundpositionen gemeinsam vertreten, dann kann man auch schon einmal ein paar unterschiedliche Ausgangssituationen haben, aber wir haben uns immer auf eine gemeinsame Position**



verständlich. ... Man muss akzeptieren, dass auch teilweise von einzelnen Mitgliedern in eigener Zuständigkeit Dinge ... gemacht werden, die andere halt anders gemacht hätten, die Umsetzung also anders erfolgt. Da muss man eine gewisse Toleranz in den Maßnahmen, in den konkreten Einzelheiten haben. ... Wichtig aber ist, dass dies zur Erreichung dessen, was man im Ganzen strategisch will, beiträgt. (Rektor einer Hochschule)

Ein Mitglied des Leitungsgremiums unterstützt diese Haltung mit der Antwort auf die Frage nach den besonderen Herausforderungen im Zusammenhang mit Diversity:

... Diversity zu verwirklichen, ohne das direkt im Programm stehen zu haben. Das ist die Kunst, es nicht zum Programm zu machen, aber entstehen zu lassen.“ (Rektoratsmitglied)

Ähnlich argumentiert auch der Leiter einer anderen Non-Profit-Organisation:

Es muss aufgepasst werden, dass man nicht ... mit der Brechstange versucht, eine solche Identität oder ein solches Spiegelbild der Bevölkerung ... herzustellen, Sondern man muss versuchen, Vielfalt in der Mitarbeiterschaft als Selbstverständlichkeit darzustellen. ...Ich versuche, das selbst vorzuleben. Ich glaube, das ist das wichtigste. (Bürgermeister)

Die hier geäußerten Ansichten und Erfahrungen betonen das persönliche Vorbild von Meinungsführern in der Organisation, setzen auf kommunikative Prozesse und integrieren ihre Vision in Mitarbeitergespräche bzw. Zielvereinbarungen. Dies entspricht einer Strategie des „Aligning People“, die Kotter für Wandlungsprozessen im Rahmen interdependenter Beziehungen empfiehlt:

What executives need to do, however is not organize people but align them . ... It is more of a communications challenge than a design problem. ... First, aligning invariably involves talking to many more individuals than organizing does. ... Anyone who can help implement the vision and strategies or who can block implementation is relevant. ... Finally, aligning leads to empowerment in a way that organizing rarely does. (Kotter 1999: 57f.)

Ein kommunikationsorientiertes Konzept verfolgt auch die Deutsche Bank. Dieses Unternehmen leitet den „Diversity“-Gedanken konsequent aus seinem Leitbild ab, das durch die Eckwerte Kunden-Fokus, Teamwork, Innovation, Leistung und Vertrauen geprägt ist. Die Deutsche Bank hat, angeregt durch die „Diversity“-Politik des amerikanischen Bankers' Trust, ein deutsches „Diversity-Team“ geschaffen, das in das globale Team integriert ist, in Deutschland unternehmensintern und extern ein intensives Marketing betreibt und dabei sowohl von den Führungskräften wie von initiativen Organisationsmitgliedern aus Minoritäten-Gruppen unterstützt wird. Auf spezifische „Diversity“-Trainings konnte verzichtet werden, da dieser Aspekt in die be-

reits vorhandenen Trainings integriert werden konnte. Das „Diversity-Team“ hat auf diesem Weg das „Diversity Management“ schrittweise aufgebaut und betreut zur Zeit eine ganze Reihe von Projekten und Netzwerken. So arbeiten in der Deutschen Bank nicht nur Mitarbeiterinnen und weibliche Führungskräfte in regionalen und überregionalen Netzwerken zusammen, sondern es existieren seit 2000 auch das Netzwerk der Schwulen, Lesben, Bi- und Transsexuellen (Rainbow Group) mit vier Regionalgruppen und verschiedene Projekte der „Work-Life-Balance“, das Projekt „Generationen in der Deutschen Bank“ sowie Mentoring-Programme. In diesen Netzwerken diskutieren die MitarbeiterInnen Fragen der Gleichstellung der verschiedenen Gruppen in der Deutschen Bank, sie reflektieren ihre eigene Situation und entwickeln Ideen für ein Zielgruppenmarketing, zum Abbau von Vorurteilen und zur Verbesserung des Arbeitsklimas, die sich schließlich in offiziellen Politiken Betriebsvereinbarungen niederschlagen, die das „Diversity-Team“ ausarbeitet.

In allen Konzepten bildet die Mission oder Vision den Ausgangspunkt für das „Diversity Management“. Im AGIL-Modell wäre das dem L-Quadranten (Latente Strukturhaltung) zuzuordnen. Dem Implementierungsprozess wird aus diesem Bereich „Sinn“ als Ressource zur Verfügung gestellt. Unterschiede zwischen den Ansätzen liegen vor allem in der Ausgestaltung des G-Bereiches (Zielerreichung) und der Ressourcenfrage (A-Bereich): Wird in den meisten Konzepten ein Projektmanagement, ein Organisieren des Prozesses gefordert, so verzichtet das „Alignment“ auf ausformulierte Programme und überträgt die Verantwortung für die Zielerreichung den einzelnen Akteuren. Dies erscheint uns dann kritisch, wenn damit nicht eine ausreichende Versorgung des Diversity-Managements mit Ressourcen verbunden ist. Klar definierte Projekte und Verantwortlichkeiten sind in der Regel mit eigenen Budgets ausgestattet. In dem verworrenen Prozess nach dem Alignment-Modell müssen solche Ressourcen ggf. erkämpft werden. Die „Leader“, die diese Strategie verfolgen, müssen die Ressourcenflüsse ihrer Vision folgend sorgfältig beobachten und ggf. gegensteuern. Die Stärken des „Alignment“ liegen im I-Bereich (Integration). Da dieses Vorgehen auf Überzeugung und Empowerment basiert, kann erwartet werden, dass die Maßnahmen in besonderem Maße situationsadäquat entwickelt werden, der Organisationskultur entsprechen und Widerstände nicht provoziert werden. Die Innenwirkung eines solchen Implementierungsprozesses kann in Organisationen, die durch hohe Interdependenzen gekennzeichnet sind, besonders gut sein. Allerdings werden Chancen des Außenmarketings und der Imageverbesserung verschenkt.

Allerdings ist zu beachten, dass die oben zitierten Strategien aus dominanter Perspektive formuliert wurde. Explorative Interviews mit Organisationsmitgliedern der bereits zitierten und vergleichbarer Organisationen, die einer Minoritätengruppe angehören, weisen darauf hin, dass „Diversity Management“ von dieser Seite aus als defizitär angesehen bzw. gar nicht erkannt wird:

Man kann gar nicht sagen, dass wir ganz nah am Ziel wären. Ja, da könnte man wirklich noch eine Menge Sachen und auch Maßnahmen systematisch einführen. ... Ich bin nicht zufrieden. ... in solchen Sachen sind schon mentale Dinge, Denkstrukturen das Problem, ... es ist doch ein großer Widerstand da, und das ist auch ein strukturelles Problem.“ (Weibliches Mitglied des Führungsgremiums einer Bildungseinrichtung, das einem nichteuropäischen Kulturkreis entstammt)

Danach befragt, inwieweit sie Ansätze eines „Diversity Managements“ an ihrer Hochschule erkennt, die sich der Internationalität verpflichtet fühlt, antwortet eine Studierende, deren Familie aus dem Ausland stammt:

Es geht darum, die Internationalität zu fördern. Es werden Kontakte zu ausländischen Partnerhochschulen gepflegt. ... Des weiteren werden Frauen gefördert. Es gibt auch eine Frauenbeauftragte. ... Ansonsten gibt es an der ... kein Managementkonzept, welches unterschiedliche Ideen und verschiedene Ideen fördert. An unserer Hochschule gibt es leider nur sehr wenige Professoren, welche die Meinung anderer akzeptieren. Ich finde das sehr schade, denn eine Hochschule ist eigentlich für den Gedankenaustausch gedacht. ... Es hat eine hohe Bedeutung, fremde Kulturen, Mitglieder verschiedener Völker während des Studium kennen zu lernen. ... Es ist wichtig, um die Gedankengänge fremder Kulturen zu verstehen. Das ist sehr wichtig. (Studentin)

Offizielle Kooperationsabkommen und die Frauenbeauftragte sind der oben zitierten Studierenden sofort präsent, wenn sie nach „Diversity Management“ gefragt wird. Derartige offizielle Programme haben den Vorteil, dass sie den Betroffenen eindeutig signalisieren, dass an sie gedacht wird, dass die Organisation oder zumindest deren Leitung sich einer Politik der Wertschätzung verpflichtet fühlt – und dass sie aufgefordert sind, das „Diversity Management“ mit zu gestalten!

So setzt das MIT (Massachusetts Institut of Technology) in Cambridge bei Boston auf offizielle Programme, die allen Betroffenen die Chance geben, sich einzubringen, in der Gruppe Erfahrungen zu reflektieren, Kraft zu tanken und das Konzept mit Leben zu erfüllen:

Understanding the need to build coalitions among the many different people and groups on campus in order to attract and retain a more diverse campus, President Vest established the Committee for Campus Race Relations (CCRR). ... CCRR is made up of a cross-sectional representation of undergraduate and graduate students, faculty, administrators and support staff of mixed gender and race. (Caines 1999 S. 6)

Die Studierenden und Mitarbeitenden des MIT wissen ganz genau, an wen sie sich wenden können. Gleichzeitig nutzt das MIT seine „Diversity“-

Aktivitäten zu Werbezwecken, um talentierte Personen aus ganz unterschiedlichen Gruppen anzuziehen.

Die Bedeutung des offiziellen Charakters betont auch ein Interviewpartner aus einem Kreditinstitut:

Ich bin für ein offizielles Diversity-Programm, aus zwei Gründen: Erstens muss man das offiziell als Programm aufsetzen und bekannt machen, damit die Leute, die zur Zeit vielleicht mit den Schranken ganz allein gelassen sind, sehen, da gibt es eine Institution, einen Arbeitskreis, Leute, die das Problem erkannt haben und sich kümmern. Zweitens: Ich hasse nichts mehr, als alles im stillen Kämmerlein zu machen. Ausnahme: konkurrenzensible Bereiche, aber dazu gehört Diversity nicht. Bei Diversity ist bei mir ein offenes Wort erwünscht. Ich will zu einem schlechten Kollegen sagen können, das er ein schlechter Kollege ist, mit sehr klaren Worten. Diversity Programme sind hier ein gutes Instrument. Was kann an Öffentlichkeit falsch sein? Gerade Diversity ist etwas, da könnte sich der Vorstand unglaublich profilieren, im Sinne der Mitarbeiter! Warum unter der Decke bleiben? Das kriegt dann des Geruch des Verbotenen, schürt Misstrauen: Was die da oben wieder ausgekugelt haben? Das gilt nicht nur für uns, das gilt für jede Organisation. (Personalleiter eines Kreditinstitutes)

Kritisch zu hinterfragen ist allerdings, ob ein solches „offenes Wort“ in die Unternehmenskultur passt und welche Folgen es hat, wenn es ausgesprochen wird. Unser Interviewpartner stellt im weiteren Verlauf des Gesprächs fest:

Bei einem öffentlichen Programm bin ich mir nicht sicher, wie wir mit Andersdenkenden zum Thema Diversity umgehen sollten. Wenn wir unterschiedliche Denkweisen bearbeiten, müssen wir diese öffentlich machen. Z.B.: Was für Vorbehalte habe ich gegen Türken? Mit verkrusteten Menschen kommt dabei nur heraus: Genau, das sind die Vorbehalte, das habe ich immer schon gesagt. Ich dokumentiere dann Andersartigkeit, mache sie öffentlich und verstärke vielleicht Stereotype damit. Wir dürfen also nicht nur Probleme aufzeigen, sondern müssen parallel Lösungen finden. Sonst besteht die Gefahr, dass wir die Truppe teilen in Befürworter und Gegner. Die Gegner stellt man dann in die Ecke, bewegt aber nichts, besonders, wenn die an den Schalthebeln sitzen. Das explodiert, dann ist das Projekt Diversity tot! (Personalleiter eines Kreditinstitutes)

Die erfolgskritische Bedeutung derer, die „an den Schalthebeln sitzen“, der Führungskräfte und der Meinungsbildner wurde in den Interviews immer wieder deutlich. Fehlt es an diesem Vorbild, so besteht immer wieder die Gefahr, dass offizielle Verlautbarungen zu Worthülsen verkommen.

Letztendlich sind wir keine offene Kultur. Wir haben zwar ein schönes Leitbild, das aber manchmal besser mit d geschrieben werden sollte („Leidbild“). Wir tun alles für unsere Kunden, alle betriebswirtschaftlichen Bemühungen, stark werden, Gewinn mehrten etc sind re-

al. Aber Selbstverantwortung und –Bestimmung der Mitarbeiter, die wir auch im Leitbild festgeschrieben haben, werden nicht gelebt. (Personalleiter)

Interpretieren wir diese Ausführungen aus systemischer Perspektive, so wird deutlich, dass das Problem dieser Organisation im L-Bereich liegt. „Diversity“ hat (noch) keine stabile Basis in der Unternehmenskultur. Dieses Feld muss parallel zum Aufbau eines „Diversity Managements“ im Bereich der Ressourcenmobilisierung und der Zielerreichung bearbeitet werden, damit sich der „Diversity“-Gedanke in der Betriebsgemeinschaft tatsächlich durchsetzt und personelle Vielfalt im Unternehmen Wert geschätzt und als Ressource genutzt werden kann.

Doch auch wenn der Wille da ist, werden Einsichten und Vorsätze nicht immer in das lebendige Miteinander überführt werden. Denn das ist ein oftmals schwierig zu bewältigender Prozess, wie die Erfahrungen belegen, die durch ein Interview in einer Bildungseinrichtung beispielhaft belegt werden:

Was mir fehlt, ist eigentlich so die tägliche Kommunikation miteinander, dass man dafür häufig gar nicht genug Zeit hat, um sich so richtig einzulassen auf den anderen . ... Ich weiß aber, dass andere Betroffene, zum Beispiel die, die aus anderen Ethnien stammen, [darunter leiden, die Verf.] und zwar nicht deshalb, weil hier ganz offen irgendetwas passiert, was gegen sie ist, sondern so dieses Subtile, ... Es reicht ja nicht, zu sagen: ‚Seid mal offen!‘ Sondern man muss in irgendeiner Weise das auch leben und auch antrainieren, sich zu öffnen gegenüber etwas, was dann doch erst einmal fremd ist, und das kann man nicht nur kognitiv, das muss man erleben. (Professorin einer Hochschule)

Um den zitierten individuellen und organisationalen Schwierigkeiten Rechnung zu tragen, sollten Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung bei der Einführung eines „Diversity Management“es stärker berücksichtigt werden, als es in den eingangs dargestellten Modellen der Fall ist. Insbesondere der Gedanke, dass „Commitment“, also die nachhaltige und öffentliche Selbstverpflichtung von Schlüsselpersonen für ein erfolgreiches „Diversity Management“ unabdingbar ist, sollte gemacht werden. Hilfreich kann hier eine Checkliste von *Becker, Huselid* und *Ulrich* sein, das in Auswertung der gängigen US-Amerikanischen Change Management-Literatur entstanden ist und das die Autoren bei *General Electrics*, allerdings nicht für die Einführung von „Diversity Management“, genutzt haben (vgl. *Becker/Huselid/Ulrich 2001: 184ff*). In dieser Checkliste werden die folgenden sieben Schritte durchlaufen und dabei spezifische Fragen beantwortet, die wir hier aus Diversity-Sicht formulieren und ergänzen:

- Diversity-Verantwortliche finden

Gibt es eine Führungskraft, die die Verantwortung übernimmt und den Prozess vorantreibt? Wer wird sein Commitment für Diversity öffentlich demonstrieren? Wer wird das „Diversity Management“ mit Ressourcen versorgen? Wer wird persönliche Zeit und Aufmerksamkeit in das „Diversity Management“ investieren?

- „Creating a shared need“: Bedeutung von „Diversity Management“ klären

Erkennen die Mitarbeitenden die Bedeutung des „Diversity Managements“? Wissen sie, warum es eingeführt wird? Sehen sie, wo und wie „Diversity Management“ ihnen und dem Unternehmen hilft? Wie kann alles das kommunizierte werden?

- Eine Diversity-Vision entwickeln

Wie wird die Organisation aussehen, wenn Diversity positiv genutzt wird? Passt diese Vision zur Identität der Organisation? Sehen die Mitarbeitenden wie ihr eigenes Verhalten sich verändern wird? Erkennen sie die möglichen Effekte und begrüßen sie diese? Verstehen sie welchen Nutzen Diversity für die verschiedenen Stakeholder erbringen kann?

- Commitment für Diversity mobilisieren

Wissen die Diversity-Verantwortlichen, wessen Commitment in der Organisation für ein Gelingen benötigt wird? Sind sie in der Lage eine Koalition mit diesen Partnern einzugehen? Kann „Diversity Management“ die Unterstützung von Schlüsselpersonen in der Organisation erlangen? Wie können diese Schlüsselpersonen in die Verantwortung genommen werden?

- „Diversity Management“ einen Rahmen geben

Verstehen die Verantwortlichen, welche Veränderungen in der Organisation und den vorhanden Systemen (z.B. Rekrutierung, Training, Zielvereinbarungen und Anreize, Kommunikationsprozesse) notwendig sind und wissen sie, wie diese Veränderungen zu bewerkstelligen sind? Wissen sie, welche Instrumente und Ressourcen benötigt werden? Werden die benötigten (finanziellen) Ressourcen auf Dauer zur Verfügung stehen?

- Erfolge messen und kommunizieren

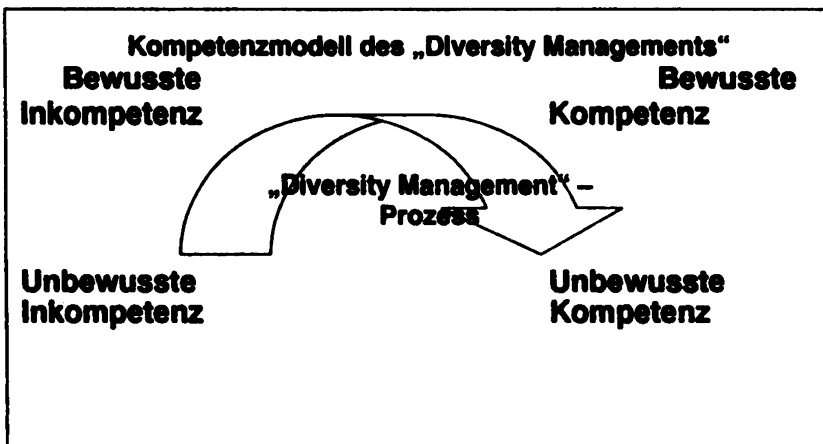
Verfügen die Diversiy-Verantwortlichen über Instrumente, um den Erfolg des „Diversity Managements“ zu messen? Gibt es Möglichkeiten, eine Prozess- und ein Ergebnis-Benchmarking durch zu führen? Kann ein System des Qualitätsmanagements aufgebaut werden?

- „Making it last“: Nachhaltigkeit sichern

Wissen die Verantwortlichen, wie der Prozesse gestartet werden kann? Wird „Diversity Management“ zeitlich begrenzten Projektcharakter haben oder soll es als Daueraufgabe institutionalisiert werden? Ist „Diversity Management“ auch gegen „Schlecht-Wetter-Phasen“ gerüstet? Ist es in die Kultur integrierbar, so dass es mit der Zeit zum „Selbstläufer“ wird?

Bei der Frage nach der Nachhaltigkeit ist zu berücksichtigen, dass die implementierende Organisation typischerweise folgende Phasen durchläuft (Sepehri 2001):

Abbildung 15: „Diversity Management“-Prozess im Kompetenzmodell (Modell nach Anderson/Ackermann Anderson 2001, vgl. auch Sepehri 2001)



Organisationen, die sich mit Diversity in der Vergangenheit nicht beschäftigt haben, sind sich ihrer Inkompetenz in diesem Feld nicht bewusst. Dies ändert sich, wenn sie mit Diversity innerhalb oder außerhalb der Organisation konfrontiert werden und sich dann ihrer Inkompetenz bewusst werden. Dabei stellt die Existenz aktueller Herausforderungen bzw. Bedrohungen keine zwingende Voraussetzung dar. Vielmehr erscheint es denkbar, dass Organisationen pro-aktiv denken und handeln und sich mit dem Thema vorausschauend beschäftigen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die demografischen Veränderungen und die Internationalisierungstendenzen, die mittelfristig auch für mittlere Unternehmen relevant sein werden, welche bislang ausschließlich eng begrenzte Inlandsmärkte mit Hilfe einer homogenen Mitarbeiterschaft bedient haben, können Ansporn dazu sein, sich der Herausforderung Diversity zu stellen und pro-aktiv Kompetenzen zu erwerben. In der Implementierungsphase wird die Bewusstmachung der Inkompetenz einen hohen Stellenwert einnehmen. Awareness-Trainings, Fokus-Gruppen und Workshops haben da-

her hier ihren angemessenen Platz. In dieser und in der folgenden Phase sehen wir offizielle „Diversity“-Programme als hilfreich an. Die Implementierung wird durch die Phase der bewussten Kompetenz abgelöst, in der „Diversity Management“ bewusst betrieben wird. Ist diese Kompetenz in das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder fest integriert und sind die entsprechenden Werte und Verhaltensweisen internalisiert, ist die Phase der unbewussten Kompetenz erreicht, die ein explizites Management von Diversität überflüssig macht. Verorten wir nun die oben dargestellten sieben Schritte in unserem AGIL-Konzept, so ergibt sich das unten stehende Bild. Wir erkennen, dass alle Funktionen erfüllt werden:

Abbildung 16: Implementierungsschritte des „Diversity Managements“ im AGIL-Konzept

<p>Latente Strukturhaltung Eine Vision entwickeln.</p>	<p>Integration „Creating a shared need“ Erfolge kommunizieren</p>
<p>Ressourcenmobilisierung Verantwortliche finden Commitment mobilisieren einen Rahmen geben</p>	<p>Zielerreichung „Diversity Management“ Erfolge messen „Make it last“</p>

## 10 Ansatzpunkte für eine Erfolgsmessung von „Diversity Management“

Wie oben erläutert, bedarf es spezifischer „Programme“, um „Diversity Management“ für Organisationen, die dem Wirtschaftssystem mit seinem Code „zahlen/nicht-zahlen“ zuzuordnen sind, verständlich und attraktiv zu machen: „Diversity Management“ muss sich letztendlich für Unternehmen auszahlen. Als Erfolgsmerkmal kann nun aber keineswegs die kurzfristige Profitabilität als Maßstab für Wirtschaftlichkeit herangezogen werden. Denn einerseits wird die Mobilisierung von Ressourcen kurzfristig vor allem mit Aufwand verbunden sein (z. B für Training), während sich Erträge erst mittel- oder sogar langfristig realisieren lassen (z.B. durch Senkung der Fluktuation, durch stärkere Marktnähe, durch eine Qualitätssteigerung der Human-Ressourcen) und außerdem im Bereich der indirekten Effekte liegen (z.B. „Diversity Ma-



nagement“ verbessert die Zusammenarbeit, führt zu mehr Innovationsfähigkeit und hieraus resultieren Markterfolge), in deren Realisierung auch andere Wirkungsketten einfließen. Ein direkter Effekt von „Diversity Management“ wird also nur in Teilbereichen durch finanzielle Kennzahlen mess- und belegbar sein. Diese Problematik gilt allerdings nicht nur für das hier betrachtete Thema sondern ist für den Aufbau von Potenzialen, für die Investition in Zukunftswerte, in sog. „weiche“ Faktoren generell relevant:

Financial measures reported on outcomes, lagging indicators, but did not communicate the drivers of future performance, the indicators of how to create new value through investments in customers, suppliers, employees, technology, and innovation. (Kaplan/Norton 2001: 22)

Um auch diese Faktoren systematisch in die Erfolgsmessung zu integrieren und darüber hinaus ein handlungsleitendes Instrument zu anzubieten, das auch die Erfolgstreiber systematisch berücksichtigt und damit das strategische Denken und Handeln fördert, wurde die Balanced Scorecard entwickelt. (Kaplan/Norton 1997).

We quickly learned that **measurement** has consequences beyond just reporting on the past. Measurement creates focus for the future because the measures chosen by managers communicate to the organization what is important. To take full advantage of this power, measurement should be integrated into a **management system**.(Kaplan/Norton 2001:23)

Die Balanced Scorecard ist seit Ende der neunziger Jahre auch in Deutschland ein viel diskutiertes, in Unternehmen und neuerdings auch in Wissenschaftsorganisationen zunehmend angewendetes Management-Instrument. Wir schlagen vor, dieses Instrument zur Erfolgsmessung und zur Steuerung von „Diversity Management“ zu nutzen (vgl. Hansen/Aretz 2002), indem ggf. vorhandene Scorecards gezielt auf entsprechende Wirkungen hin überprüft und ggf. ergänzt werden. Hierdurch wird „Diversity Management“ in die Unternehmensstrategie voll integriert. Zum Zweiten bietet es sich an, aus einer solchen Unternehmens-BSC bereichsspezifische Kennziffern für „Diversity“-Teams abzuleiten, um auch hierdurch eine engere Verzahnung ihrer Aktivitäten und Erfolge mit der Unternehmensstrategie zu erreichen. Denn wenn der mittelfristig erreichbare Nutzen des „Diversity Managements“ für die Unternehmen nicht klar erkennbar wird, besteht die Gefahr, dass entsprechende Aktivitäten lediglich als „Schönwetter“-Konzept betrachtet und in angespannten Zeiten einer kurzfristigen Steigerung des Shareholder Value geopfert werden:

The credibility of HR [Human Resources, die Aut.] measures is particularly important when financial and nonfinancial performance measures conflict. Inevitably, there comes a time, when people measures are up, but financials are down. ... Balanced performance measurement means paying attention to *both* lagging and leading indica-

tors. And it's the *leading* indicators – such as HR measures – that really drive value creation in the organization. (Becker/ Huselid/Ulrich 2001: 31)

Die erfolgskritische Bedeutung des Nachweises, dass „Diversity Management“ letztendlich auch betriebswirtschaftlichen Nutzen erbringt (vgl. die Ausführungen in Kapitel 3 und 4), wurde uns im Rahmen unserer empirischen Forschung immer wieder plastisch vor Augen geführt. Wir hatten im Rahmen prozessbegleitender Forschung in mehreren Unternehmen Aktivitäten angeregt und begleitet, die in zwei Unternehmen aufgeschoben wurden, als diese in eine wirtschaftlich schwierige bzw. organisatorisch turbulente Phase gerieten. Allerdings wurde in beiden Unternehmen „Diversity Management“ nicht fallen gelassen, sondern wurde bereits bzw. wird erneut aufgenommen, da beide Unternehmen einen Nutzen klar benennen konnten. Ein drittes Unternehmen, das von dem wirklichen Nutzen nicht überzeugt war und vor allem proaktiv Sanktionen vorbeugen wollte, die es im Rahmen seiner Internationalisierungsstrategie in den USA erwartet, hat von einem eigenständigen „Diversity Management“ erst einmal ganz Abstand genommen. Das Diversity Team eines weiteren Unternehmens, das „Diversity Management“ vom amerikanischen Mutterunternehmen übernommen hat, machte sich auf den Weg, die Bedeutung seiner Arbeit für das deutsche Unternehmen auch betriebswirtschaftlich zu belegen, um erwarteten betriebswirtschaftlichen Optimierungsstrategien effektiv begegnen zu können. Hierbei kann die Balanced Scorecard als gutes Hilfsmittel dienen.

Die Balanced Scorecard integriert die im traditionellen Planungs-, Realisierungs- und Kontroll-Prozess voneinander getrennten Schritte

- Planung und Vorgabe
- Kommunikation und Verbindung
- Formulierung und Umsetzung
- Strategisches Feedback,

indem sie ausgehend von einer Vision strategische Ziele hinsichtlich mehrerer Perspektiven konkretisiert und operationalisiert, ihnen Messwerte, Zielgrößen und strategische Aktionen direkt zuordnet. Sollte eine Organisationsstrategie nicht formuliert, lässt sich dies im Zuge der Entwicklung einer BSC nachholen:

A well-designed Balanced Scorecard should tell the story of the strategy. Thus if you were to begin with a scorecard, you should be able to reverse the logic and deduce the strategy. (Kaplan/Norton 2001: 97)

Die klassische Balanced Scorecard verwendet die folgenden vier Perspektiven (Kaplan/Norton 1997, Horváth & Partner 2000) mit den zugehörigen Leitfragen:

**Finanz-Perspektive:** Wie sollen wir gegenüber unseren Teilhabern („Shareholders“) auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

**Kunden-Perspektive:** Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

**Interne Prozess-Perspektive:** In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Kunden und Teilhaber zu befriedigen?

**Potenzial-Perspektive:** Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Diese vier Perspektiven stehen nicht unverbunden nebeneinander. Vielmehr werden die Effekte, die sich aus einer gesteigerten Innovationsfähigkeit und einer Verbesserung interner Prozesse auf die Kundenperspektive und die Finanzen ergeben, ebenso berücksichtigt wie die Tatsache, dass ein erhöhter finanzieller Spielraum nicht nur den Shareholdern zu Gute kommt, sondern auch für Investitionen in das Unternehmen und seine Human-Ressourcen, also auch in das „Diversity Management“, genutzt werden kann.

Der Integrationsansatz und die mehrfache Perspektive der Balanced Scorecard machen dieses Instrument für die Unternehmensführung hochinteressant, da so die Verbindung einzelner Aktivitäten mit ihren Effekten zu Vision und Strategie des Unternehmens sichtbar wird. Mitarbeitenden und Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen wird somit ein praktikables Instrument zur Orientierung und Selbststeuerung an die Hand gegeben. Voraussetzung ist allerdings, dass die BSC unternehmensspezifisch aufgebaut ist und transparent bleibt. Beides erfordert, dass Zielgrößen, Indikatoren, Kennziffern, und Messzeitpunkte und zugehörige Aktivitäten von jedem Unternehmen selbst definiert werden und die Überschaubarkeit über eine ebenfalls unternehmensspezifische Priorisierung gewährleistet wird:

As diversity managers, our challenge will be to tailor the BSC to our own organizations. In doing so, we must always strive to maintain KISS (keep it simple, stupid) principle because it's very easy to get bogged down by measuring things that make no difference and things that no one cares about. We must select the right things to measure and the right measures for the things we select. Also key to making the BSC work is to ensure the things we select are actionable and that the actions are incorporated into the organizational business implementation plans and employee performance management systems. (O'Hara 1999 S. 13)

Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses sollte dann eine BSC mit nur wenigen, aber aussagekräftigen Kennzahlen pro Perspektive sein. Kaplan und Norton schlagen vor, max. 24 Kennziffern in der gesamten BSC zu verwenden, wobei die Prozessperspektive überproportional enthalten sein sollte (Kaplan/Norton 2001: 375). Dieses Instrument wollen wir im folgenden zur Verstärkung des Business-Fokus von „Diversity Management“ nutzbar machen. Zunächst fragen wir nach möglichen Effekten des „Diversity Managements“, die in der Literatur beschrieben sind, um Ankerpunkte für den Aufbau einer „strategic map“ (vgl. Kaplan/Norton 2001: 69ff) zu finden.

Cox und Blake betrachten ein proaktives Management kultureller Vielfalt als Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und ziehen dabei die folgenden Argumente heran (Cox/Blake 1991), die auch auf andere Dimensionen von Diversity übertragbar sind (vgl. Kossek/Lobel 1996):

**Kostenargumente:** Personelle Vielfalt, die sich selbst überlassen bleibt, kann in Organisationen mit stark ausgeprägter Dominanz einer Kerngruppe zu Frustration, Absentismus und erhöhter Fluktuation unter den Angehörigen der Minderheitsgruppen führen. Im „Diversity Management“ ungeübte Gruppen benötigen eine längere Zeit, um zu Entscheidungen zu kommen:

So beobachtet der Geschäftsführer einer nach Ausbildung, Alter und Geschlecht stark divers zusammengesetzten Organisationsberatung

..., dass sich bestimmte Entscheidungsprozesse schon einmal länger hinziehen, weil ich natürlich die Meinungen zulasse und sage nicht: 'Zack, jetzt wird das und das gemacht.' ..., also dass muss ich eben zulassen, oder mir ist es wichtig, dass zuzulassen, ... (Geschäftsführer einer Organisationsberatung)

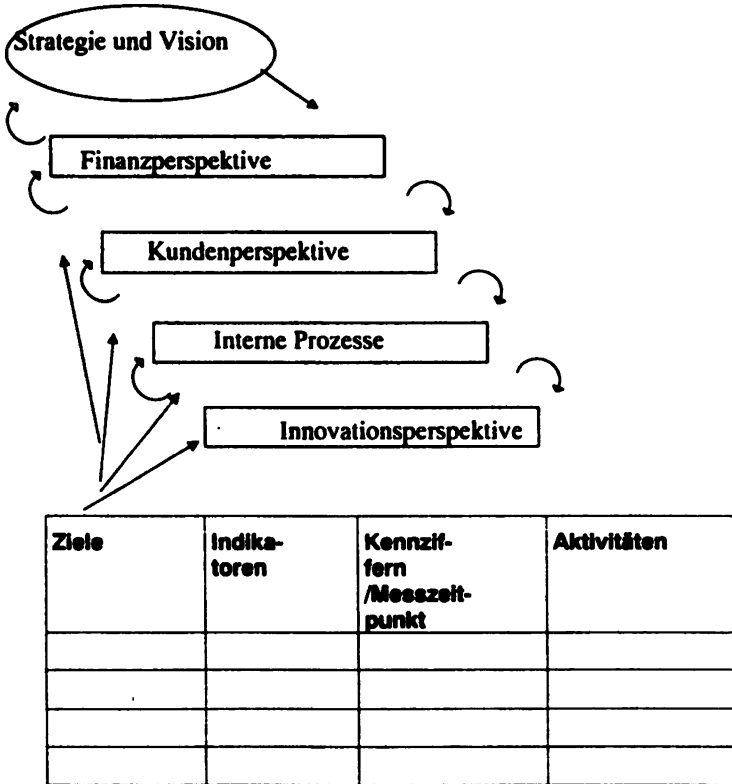
Ausgrenzungen, Unzufriedenheit und Reibungsverlusten ist mit einem gezielten „Diversity Management“ zu begegnen, das seinerseits wiederum Kosten verursacht. Mit zunehmender Diversität steigen insgesamt die Integrationskosten, wie wir in Kapitel 5 bereits dargestellt haben. Ein professionelles „Diversity Management“ kann dem entgegenwirken. Proaktive Unternehmen erzielen Lerneffekte und damit einen Wettbewerbsvorsprung.

**Human-Ressourcen-Argument:** Das Image des Unternehmens verbessert sich auf dem Arbeitsmarkt. Besonders qualifizierte Gruppen bevorzugen die proaktiven Unternehmen. Bei Engpässen auf dem Arbeitsmarkt wird dies besonders wichtig. Dieses Argument sollte in Deutschland vor allem für den IT-Bereich und im Hinblick auf den zu erwartenden weitergehenden quantitativen Rückgang des Fach- und Führungs-Nachwuchskräfte-Potenzials besondere Beachtung finden.

In unseren explorativen Interviews fanden wir einige entsprechende Hinweise, so aus dem Bankenbereich:

Wir merken das jetzt schon ein wenig, dass die Anzahl der Bewerber (...) zurückgeht. Das, was wir an Ausbildungsleistung erbringen wollen, (...), wird uns wahrscheinlich in einigen Jahren nicht mehr gelingen. Dass wir hinreichend junge Menschen für unseren Beruf bekommen werden. (Personalvorstand).

Abbildung 17 : Aufbau einer BSC



Die Antwort des Unternehmens liegt in Bindungsstrategien berufs- und organisationserfahrener Mitarbeiterinnen, denen spezifische Angebote zur Verbindung von Familie und Beruf und zum Wiedereinstieg nach der Familienphase gemacht werden. Auch die empirischen Ergebnisse der bereits zitierten Best Practice-Studie unterstreichen dieses Argument:

Vor allem europäische Unternehmen erhoffen sich eine bessere Ausschöpfung aller verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale und ein besseres

Arbeitgeberimage (Personalimage). In der Tat kommt Diversity der Offenheit und multikulturellen Aufgeschlossenheit von Nachwuchskräften entgegen. (Stuber 2002: 30)

**Marketing-Argument:** Subpopulationen fordern eine differenzierte Ansprache und honorieren eine gleichberechtigte Beschäftigung von Personen, die der derselben Gruppe angehören. Dies resultiert in einem erleichterten Marktzugang und in einer engeren Kundenbindung in den "diversen" Segmenten. In diesem Zusammenhang weist das Marktzutrittsargument eine beachtliche Zustimmung bei deutschen Führungskräften auf: 80 Prozent sehen hinter „Diversity Management“ primär Markteroberungsgründe. (Sepehri/Wagner 2000). Mit zunehmender Bedeutung der Beziehung zum Kunden („Customer Relationship“) und eines Zusammenwachsens von Produkten mit Dienstleistungen zu Systemangeboten (Beyer/Hilbert/Micheel 1998) dürfte dieses Argument in „diversen“ Märkten noch wichtiger werden. Wie wir in Kapitel 4 erläutert haben, erwarten wir eine weitere Differenzierung von (internationalen) Märkten und damit eine zukünftig immer steigende Relevanz des „Diversity Managements“ aus Marketingsicht.

**Kreativitäts-Argument:** Unterschiedliche Perspektiven fördern die Kreativität im Unternehmen. Sie erhöhen die Vielfalt von Lösungen und damit den Optionenraum (vgl. auch Kapitel 5). Entsprechende Argumente fanden wir auch bei in unseren explorativen Interviews wieder:

Auf allen Ebenen brauche ich unterschiedliche Menschen. Wenn ich uniforme, einheitliche Menschen habe, dann habe ich keine Kreativität mehr im Laden. Das ist zwar besonders schwer und macht das Zusammenleben im Unternehmen nicht leichter. Das fängt im Vorstand an. (Personalvorstand einer Sparkasse)

Die Vorteile liegen ja nun auf der Hand: Das heißt, ich habe ganz viele Meinungen, ganz viele Ansichten, und ich habe ganz viel Kreativgut.“ (Geschäftsführer einer Organisationsberatung)

Dies gilt insbesondere für Bildungseinrichtungen. So kommt das MIT zu dem Schluss:

The general belief is that the learning environment for all students is stimulated by the diversity of the entire campus society. (Caines 1999: 5)

**Problemlösungs-Argument:** Unterschiedliche Perspektiven, eine kritischere Analyse und größere Heterogenität in der Entscheidungsfindung steigern die Qualität der Problemlösungen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, die Perspektive der Mitarbeiter/innen direkt für die Herstellung einwandfreier Arbeitsabläufe einzubeziehen und nicht erst dann, wenn die Probleme in der Praxis schon aufgetreten sind. Es ist uns wichtig, durch die Team-

arbeit vielerlei Sichtweisen in die Problemlösung einbeziehen zu können. (Personalleiter eines Krankenhauses )

Dabei geht es nicht nur um die interne Diversität, sondern manchmal auch um die äußere Vielfalt und das Verhältnis beider zueinander:

Das ist ganz wichtig. Ganz wichtig ist nicht nur eine innere Vielfalt, sondern vor allem auch eine äußere Vielfalt, um immer wieder Informationen von außen zu kriegen, auch aus angrenzenden und völlig anderen Bereichen, weil nur die uns die Möglichkeit geben, ... auch in unserer Kernvielfalt ... besser werden. (Geschäftsführer einer Organisationsberatung)

Und er führt weiter aus:

Wir versuchen, dass wir bei der Gestaltung von Projekten darauf achten, dass viele Stimmen zu Wort kommen. Wir arbeiten viel mit Arbeitskreisen, zum Beispiel ... Lehrer von verschiedenen Schulstufen, Kinder verschiedenen Alters, Künstler, und, und, und, um gemeinsam am Tisch zu sitzen, und da wächst dann diese Vielfalt der Meinungen und auch der Sichten auf die Thematik, ... (Geschäftsführer einer Organisationsberatung)

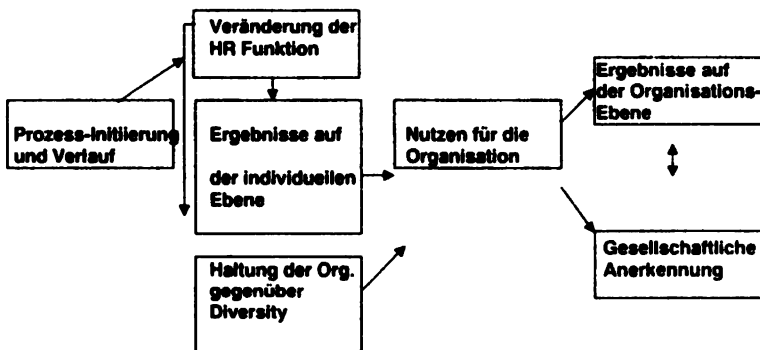
**Argument der System-Flexibilität** "Diverse" Organisationen sind weniger standardisierbar. Sie werden flexibler ("fluider") in ihren Regelungen und ihrem Verhalten. Sie können daher auf Umfeldveränderungen schneller und angemessener reagieren als starr ausgelegte Unternehmen. Dieses Argument wurde bspw. von Shell als eine Konsequenz für „Diversity Management“ aus den Erfahrungen der Brent Spar-Affäre abgeleitet. (Balsler 2001).

Auch diese Argumente werden in der amerikanischen Literatur nicht weiter geordnet. Eine Systematisierung der Wirkungen von „gut gemanagter“ Diversity lässt sich aber anhand des folgenden Modells vornehmen (Abbildung 18). In diesem Modell wird „Diversity Management“ als Konzept umfassenden organisatorischen Wandels aufgefasst, der durch das Management initiiert und top-down realisiert wird. Der Verankerung des „Diversity-Gedankens“ in Mission und Strategie des Unternehmens wird daher erfolgsentscheidende Bedeutung zugemessen. Im zweiten Schritt wird die HR-Funktion umgestaltet. Hier haben die oben angesprochenen Maßnahmen ihren Platz. In der Folge treten eine bessere Integration und höhere Bindung der Mitarbeitenden in der Minderheitsposition auf, denen es nunmehr gelingt, die „Glasdecke“ zu durchbrechen, so dass sie in entscheidende Positionen aufsteigen. Auf der anderen Seite ist vom Auftreten psychologischen Dissonanzen auf Grund neuer Anforderungen und Werte auszugehen. Wie Thomas und Woodruff betonen, ist in dieser Phase mit Widerstand aus der dominanten Gruppe zu rechnen, dem mit konsequenter Verweis auf Mission und Strategie des Unternehmens zu begegnen ist (Thomas/Woodruff 1999, vgl. auch Gentile 1998 sowie Müller 2002). Durch kommunikative Auseinandersetzung mit „Diversity“, durch

Überzeugungsarbeit und durch positive Erfahrungen entwickeln die Organisationsmitglieder eine positive Haltung zu personeller Vielfalt: Differenzen werden Wert geschätzt und der Schritt zur Multikulturalität getan.

Gelingt das „Diversity Management“ auf diesen drei Ebenen, so lässt das Modell einen Nutzegewinn für das Unternehmen erwarten: Die Autorinnen gehen von einer Senkung der Fluktuation im Bereich der qualifizierten Minoritäten, von einer qualitativen Verbesserung des Problemlösungsverhaltens und von positiven Effekten in Produktentwicklung und Marktbearbeitung aus, die sich unter der Nebenbedingung gesellschaftlicher Anerkennung in ökonomischen Effekten wie Marktanteilssteigerung, Steigerung des Unternehmenswertes und der Rendite niederschlagen. Auf der anderen Seite fördern diese positiven Effekte die gesellschaftliche Anerkennung des „Diversity Managements“ von Unternehmen, so dass zwischen beiden Bereichen Interdependenzen bestehen.

Abbildung 18: Modell effektiven „Diversity Managements“ (nach Gilbert/Stead/Ivancevich 1999 S. 67)



Um der Praxis Hinweise auf konkret erwartbare Chancen und Gefahren bieten zu können, reicht dieses situations-unspezifische Modell, allerdings nicht aus. Vielmehr sind mindestens zwei grundsätzlich anders gelagerte Fälle sind zu unterscheiden: Im ersten Fall ist das Personal relativ homogen zusammengesetzt. Hier stellt sich die Frage nach möglichen Effekten einer Steigerung personeller Vielfalt, die durch das Unternehmen selbst, bewusst oder unbewusst initiiert wird Diversity tritt spontan ein oder wird bewusst herbeigeführt. Im zweiten Fall ist Diversity im Unternehmen vorhanden und spürbar. Hier stellt sich die Frage nach möglichen Effekten des „Diversity Management“.



**Abbildung 19: Chancen und Gefahren von "Diversity" in unterschiedlichen Situationen**

**Fall 1: Das Personal ist in den Kerndimensionen relativ homogen zusammengesetzt.**

**Frage: Welche Effekte kann eine gesteigerte Diversität bringen?**

**Chancen:**

Position im „War for Talents“  
Problemlösungsqualität  
Image-Verbesserung  
Ggf. Marktzugang  
Bewusstsein „verborgener“  
Diversität  
Flexibilität

**Gefahren:**

Konflikte/Spannungen-  
Zeitdauer steigt

ohne Div. Manag.:

Fluktuation  
Unzufriedenheit  
Fragmentierung der  
Unternehmenskultur

**Fall 2: Das Personal ist in den Kerndimensionen divers zusammengesetzt.**

**Frage: Welche Effekte kann „Diversity Management“ bringen?**

**Chancen:**

Konflikte sinken  
Fluktuation nimmt ab  
Reduzierung von  
Reibungsverlusten  
Realisierung der posit.  
Effekte der Diversität

**Gefahren:**

Überforderung von  
Führungskräften  
Aufwand für Div. Man.  
(Trainings)  
DM als „Schönwetter-  
Konzept“

Die Gefahren einer divers zusammengesetzten Mitarbeiterschaft, die im ersten Fall in Kauf genommen werden müssen, um die entsprechenden Chancen wahrzunehmen, können durch ein effektives „Diversity Management“ abgebaut bzw. ihnen größtenteils bereits im Vorfeld der Boden entzogen werden. Zu erwarten ist allerdings, dass auch mit „Diversity Management“ zunächst eine Umlernphase auftreten wird, die vorübergehend zu einer Verlangsamung von Prozessen führen kann. Ähnlich wie bei der Teamentwicklung kann dieses Problem allerdings durch kompetente Prozessbegleitung reduziert werden. Gleichzeitig stellen solche durch Heterogenität und Komplexität hervorgerufene Lernprozesse Chancen für das Team bzw. die Organisation insgesamt dar, da aus ihnen die erwünschten positiven Effekte einer gesteigerten Kreativität und Flexibilität erwachsen (Koall 2001: 76). Auch die Qualitätsverbesserung in den Problemlösungen wird zunächst auf Kosten der Zeit erzielt.

## **11 „Diversity Management“ in die Balanced Scorecard integrieren**

Systematisieren wir die in der Literatur beschriebenen Effekte nach den Perspektiven der Balanced Scorecard, so lassen sich Leitfragen entwickeln, die bei der Entwicklung einer organisationsspezifischen, „Diversity“-orientierten BSC hilfreich sind (Abbildung 20). Wir erkennen hier Ursache-Wirkungsketten mit unterschiedlicher Länge, die nicht nur Leistungstreiber („Performance. Drivers“), sondern auch „Enablers“ beinhalten, welche die Leistungstreiber verstärken oder sogar die Voraussetzung für deren Wirken bilden (vgl. Becker/Huselid/ Ulrich 2001). Beispiele für kurze Ketten sind Personalbindungseffekte: So kann erfolgreiches „Diversity Management“ direkt kostensenkend im Bereich der Personalbeschaffung wirken, wenn eine Mitarbeiterbindung in diversen Segmenten erfolgt. Verringerter Absentismus steigert die Personalproduktivität direkt. Andererseits ist mit unmittelbaren Kostensteigerungen zu rechnen, wenn Trainings extern eingekauft oder Berater engagiert werden. Investitionen in diese „Enabler“ werden sich erst mittelfristig auszahlen („leading indicator“).

Will man „Diversity Management“-Effekte bis zum Betriebsergebnis durchrechnen, so wird ein längerer Zeitraum nötig sein und es bedarf eines neuen Verständnisses der Erfolgsmessung (Becker/Huselid/Ulrich 2001: 32): Vermittelt über die Kundenperspektive können sich Umsatzsteigerungen als indirekte Folge des „Diversity Managements“ ergeben oder in noch längeren Wirkungsketten als Folge verbesserter Kreativität und Innovationsfähigkeit, die ihrerseits durch eine höhere Qualität der Human Resources und eine höhere Anzahl vorhandener Perspektiven als Folge eines effektiven „Diversity Managements“ verursacht werden. Unterschiedlich zusammengesetzte Teams zwingen zur intensiven Auseinandersetzung mit dem jeweils „Anderen“ und eröffnen neue Lernchancen und Denk-Impulse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bislang unbefragt herrschende Normen, Ansichten und Einstellungen werden stärker relativiert, kritisch hinterfragt und müssen sich nun konkurrierenden gleichberechtigten Meinungen gegenüberstellen lassen. Die kritische Auseinandersetzung setzt ein „double-loop-learning“ frei und wirkt sich auf eine verbesserte Effektivität und Effizienz unternehmerischer Maßnahmen aus. Die betriebsinterne Vielfalt erlaubt es, sich einer differenzierten Umwelt gegenüber besser öffnen zu können, was wiederum auf die internen Prozesse zurückwirkt und Wachstum und eine verbesserte Problemlösungsfähigkeit nach sich ziehen kann.

Abbildung 20: Das Konzept der Balanced Scorecard im „Diversity Management“ von Unternehmen

**„Diversity Management“ als Strategie-Bestandteil**

**Finanzperspektive**

Welche Ergebnisverbesserung lässt sich durch eine gesteigerte Diversität erreichen?(z.B. zusätzliche Umsätze )

Welche Kosten produziert ein unzureichendes „Diversity Management“? (z.B. Fluktuation)

Wieviel will ich in ein „Diversity Management“ investieren?(z.B. für Trainings)

Welche Steigerung des Unternehmenswertes ist mit einem erfolgreichen „Diversity Management“ verbunden ?  
(z. B. Kernkompetenzen, Wert der Human Ress.)

**Kundenperspektive**

Inwieweit trägt Diversity dazu bei, dass wir neue Märkte/Segmente erschließen?) („diverse“ Segmente)

Welchen Beitrag leistet eine diverse Mitarbeiterschaft zu Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit?-

**Interne Prozess-Perspektive**

Welchen Beitrag leistet ein erfolgreiches „Diversity Management“ zur Verminderung von Fluktuation und Reibungsverlusten?

Inwieweit steigert es die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Leistungs-Fähigkeit? (Problemlösung, Kreativität)

**Lern-/Innovationsperspektive**

Welchen Beitrag leistet eine diverse Mitarbeiterschaft zur Entwicklung neuer, marktgängiger Ideen?

In welchem Maße wird die Arbeit in Teams, Projekten und Abteilungen durch gestiegene Diversität bereichert?

Welchen Beitrag leistet das „Diversity Management“, um Ideen tatsächlich für das Unternehmen fruchtbar zu machen?

Welchen Beitrag leistet das „Diversity Management“ im Unternehmen zur Organisationsentwicklung?

Inwieweit unterstützt das „Diversity Management“ den „War for Talents“?

„Diversity Management“ lässt sich hier als „Enabler“ identifizieren, der die Leistungstreiber Personalqualität und Innovationsfähigkeit unterstützt, in den aber zunächst investiert werden muss. Es lassen sich strategische Landkarten („strategy maps“ Kaplan/Norton 2001) entwickeln, die typischen Verläufen unterliegen. So lässt sich für erwerbswirtschaftliche Organisationen der in Abbildung 20 hinterlegte Aufwärtsfluss hin zur Finanzperspektive erkennen, während Non-Profit-Organisationen die Kundenperspektive zum Ausgangspunkt nehmen, finanzielle Aspekte dort hingegen eher die materielle Grundlage für das Erreichen der kundenorientierten Oberziele bilden. Für die Unternehmung insgesamt oder auch für einzelne Einheiten sind einige wenige strategische Themen zu definieren, die von aktuell besonderer Bedeutung sind. Diese Themen bilden idealerweise den Ausgangspunkt für die Ableitung der Ziele, die im Rahmen der BSC betrachtet werden.

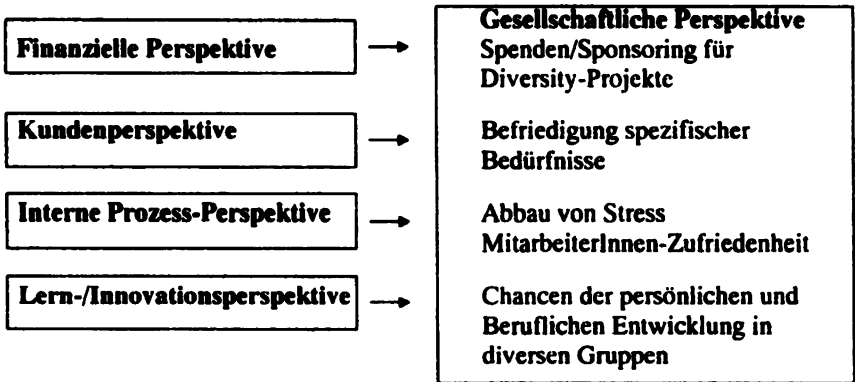
Die formulierten Fragen und Wirkungszusammenhänge sind für das jeweilige Unternehmen bzw. einzelne Bereiche situativ zu modifizieren. Hierbei finden die spezifischen Organisationsziele und –Strategien Berücksichtigung. Dass diese Interpretation und Priorisierung aus organisationsspezifischer Sicht einen erfolgskritischen Schritt darstellt, machen Erfahrungen aus den USA deutlich (vgl. auch O’Hara 1999, Kaplan/Norton 2001):

Measurement systems – for the firm as a whole or for the HR function – can create value only when they are carefully matched with the firm’s unique competitive strategy and operational goals. Thus, firms should benchmark other organizations’ measurement systems with caution. In the case of measurement systems, ‘best practices’ may not be portable across firms. Therein lies their competitive value! (Becker/Huselid/Ulrich 2001. 52)

Dabei können auch Anzahl, Inhalt und relative Bedeutung der BSC-Perspektiven verändert werden. Die „Väter“ der Balanced Scorecard haben die finanzwirtschaftliche Perspektive bewusst als dominant angelegt (Kaplan/Norton 1997: 24). Diese Sichtweise fühlt sich einem langfristig orientierten Shareholder Value verpflichtet. „Diversity“ muss sich in diesem Kontakt irgendwann tatsächlich „auszahlen“, um weiter verfolgt zu werden. Konsequenterweise heißt das, wie in Kapitel 5 diskutiert, dass bspw. ein Spiegel der Märkte im Personalbereich nur in zahlungskräftigen und damit für das Unternehmen ökonomisch interessanten Segmenten angestrebt wird. Interne Vielfalt hat keinen darüber hinaus gehenden Wert, ebenso wie Mitarbeiterzufriedenheit nur insofern angestrebt wird, als sie funktional für das Unternehmen ist. Doch ist die BSC nicht auf dieses ursprüngliche Konzept festgelegt. Soziale Aspekte können als zusätzliche Perspektive eingeführt werden, wenn dies der Identität der Organisation entspricht. So hat bspw. die Deutsche Bank gesellschaftliche Aspekte in ihr Zielsystem als zusätzliche Perspektive integriert. Wir schlagen vor, jede der vier klassischen Perspektiven auf ihren Bei-

trag zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele hin zu untersuchen, so dass sich die in Abbildung 21 skizzierte Struktur ergibt.

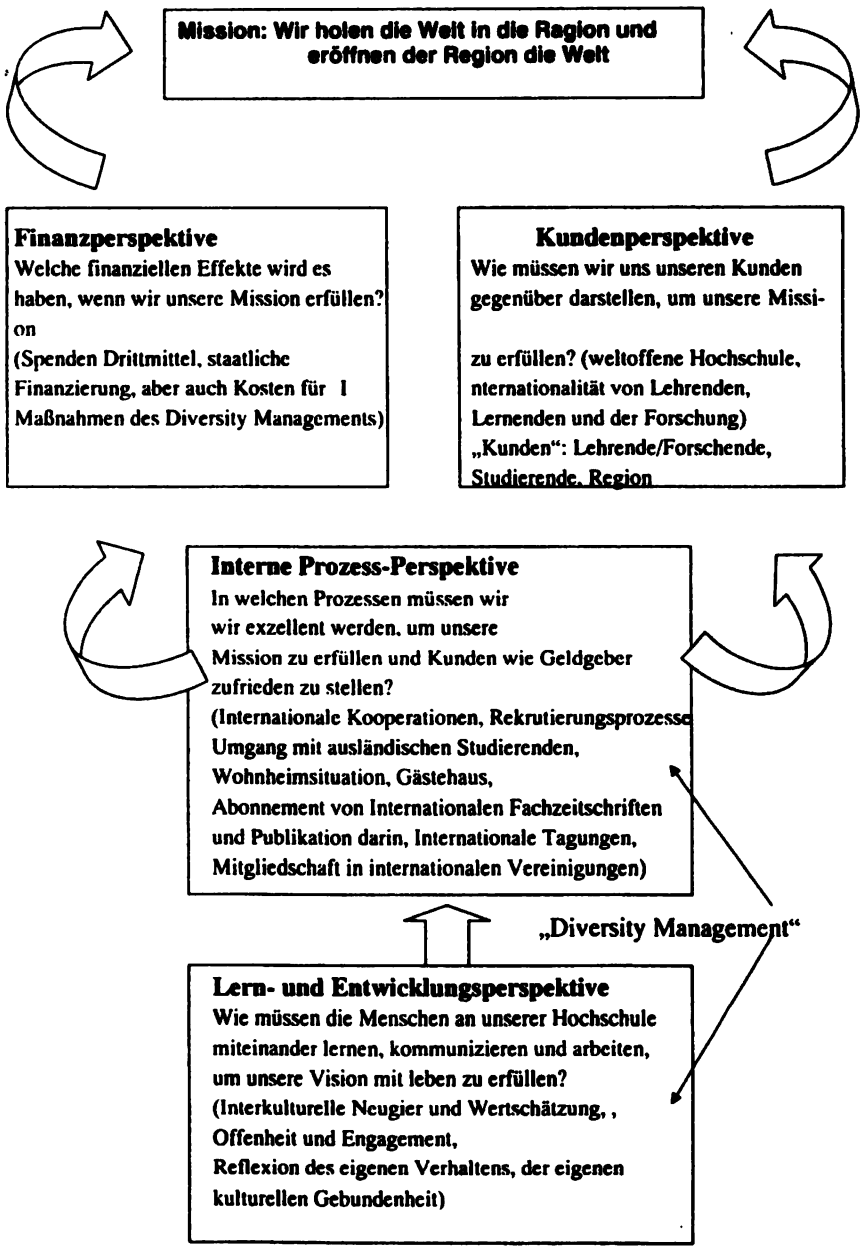
Abbildung 21: Erweiterung der BSC um eine gesellschaftliche Perspektive



Für Non-Profit-Organisationen bietet sich eine modifizierte Fassung der BSC an, welche die Kundenperspektive an prominente Stelle rückt (vgl. Kaplan/Norton 2001: 133ff). Beispielhaft wird hier der Diversity-Aspekt in eine denkbare BSC für eine Hochschule integriert. Zu jedem Ziel sind Indikatoren, Maßnahmen und Messzeitpunkte zu bestimmen und im Rahmen von Zielvereinbarungs- und Feed back-Gesprächen zu bearbeiten. Diese Vereinbarungen haben eine zeitlich begrenzte Gültigkeit. Sie werden in Auswertung der ersten Periode modifiziert und immer wieder den aktuellen Erfordernissen im Rahmen der Gesamtstrategie angepasst.

Beispielsweise könnte die Gewinnung und Bindung einer wichtigen, durch Vielfalt geprägte Mitarbeitergruppe eine Zielsetzung im Rahmen einer Markterschließungsstrategie sein. Dies lässt sich mit harten Fakten messen (Gewinn qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Senkung der Fluktuation in dieser Gruppe). Als Maßnahmen wären spezifische Rekrutierungsaktivitäten, Trainings in der Abteilung und bei den Vorgesetzten sowie die Aufnahme von „Diversity“ in die Führungsgrundsätzen/das Leitbild des Unternehmens praktische Beispiele. Der Messzeitpunkt sollte nicht zu kurzfristig angesetzt werden, also mindestens ein Jahr später liegen. Unter der Finanzperspektive wäre in diesem Zusammenhang die Abnahme von Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten (Opportunitätskosten) als Folge reduzierter Fluktion zu berücksichtigen. Mittelfristig lassen sich Umsatzsteigerungen auf dem angepeilten Markt und der Beitrag der dort getätigten Geschäfte zum Unternehmenserfolg messen. Hier wären die Marktposition des Unternehmens und die erhöhte Zufriedenheit „diverser“ Kundensegmente als Zielgrößen zu nennen, deren Erreichungsgrad sich über Befragungen und Datenanalyse als harte In-

Abbildung 22: Das Konzept der Balanced Scorecard im „Diversity Management“ einer Hochschule



diktoren nachweisen ließe, wobei allerdings weitere Einflussfaktoren (z. B. konjunkturelle) zu beachten sind. Ein anderes Ziel-Beispiel ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit. Indikator wären dann verwertungsreife Ideen oder der Zuwachs an Neu-Produkten im Vergleich zum Vorjahr. Als Aktivitäten kommen die jeweils für das Unternehmen wichtigsten Maßnahmen des „Diversity Management“es“ in Betracht, die neue Perspektiven zulassen und das Miteinander in den Kreativ-Teams verbessern. Auch hier sollten die Messzeitpunkte mittelfristig angesetzt werden, da die erwarteten Effekte auf Grund von Teamentwicklungsprozessen sich nicht kurzfristig einstellen werden. Folgewirkungen können aus der Kunden- und Finanzperspektive erwartet werden, lassen sich aber dem „Diversity Management“ aufgrund intervenierender Wirkungen nicht eindeutig zurechnen. Das Konzept der BSC erlaubt es, Ziele, Kennziffern und Maßnahmen zu einem unternehmensweiten Netz zu verknüpfen. In größeren und komplexen Organisationen wird eine standardisierte BSC, deren Kennziffern für die Bereiche heruntergebrochen werden, nicht ausreichen. Denkbar und sinnvoll kann es dort vielmehr sein, bereichsspezifische BSC zu entwerfen und zu nutzen (vgl. O'Hara 1999 S. 13ff). Auch diese BSC gehen von den Oberzielen der Organisation aus, bieten aber Spielräume zur Entwicklung spezifischer Bereichsziele und –maßnahmen. Der Differenzierungsprozess kann dann auf der individuellen Ebene fortgesetzt werden, so dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ihre persönliche BSC aus Zielvereinbarungsgesprächen mitnimmt (Kaplan/Norton 2001: 244). Der Diversity Gedanke ist flächendeckend in dieses System einbaubar. So lassen sich auf der obersten Ebene Diversity-Ziele aus der Kundenperspektive, aus der internen Prozessperspektive und aus der Lern- und Entwicklungsperspektive formulieren und auf einzelne Bereiche herunterbrechen, wie wir an folgenden Beispielen zeigen :

**Diversity aus der Kundenperspektive:** „Spiegelbild der Welt“ - Kundenstruktur wird in der Personalstruktur über die hierarchischen Ebenen hinweg gespiegelt - erwünschte Anteile je Bereich (nicht als Quote, sondern gewollt gesetzte Anteile) - Soll-Ist-Abweichung - Zielsetzung incl. konkrete Maßnahmen pro Bereich (Rekrutierung, Bindung, Zufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten). Parallel dazu wäre die Kundenzufriedenheit zu analysieren. Diversity-Aspekte werden aus dieser Perspektive heraus in diesem Fall nicht in jedem Bereich berücksichtigt, sondern nur dort, wo Diversität erwünscht und noch nicht erreicht ist.

**Diversity aus der Prozess-Perspektive:** Verbesserung der Zusammenarbeit in diversen Zusammenhängen - Bereichsübergreifende Projekte werden effektiverprojektspezifische Outputkennziffern plus Mitarbeiterzufriedenheit in diesen Projekten - Zielsetzung pro Projekt/beteiligter Bereich Teamzusammensetzung und -entwicklung, Awareness/Skill-Building, Rotation. Auch hier würde der Diversity-Aspekt nur für die beteiligten Bereiche in deren aktuelle BSCs einfließen.

**Diversity aus der Lern- und Entwicklungsperspektive:** „War for Talents“ - Rekrutierung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern aus sehr unterschiedlichen sozialen Gruppen und Kulturen - Diversitäts-Kennziffern und Personalportfolio, Zufriedenheit der Mitarbeitenden - Ziele für die Personalabteilung und relevante Bereiche (z.B. F&E) - Maßnahmen der Rekrutierung, Bindung und Entwicklung incl. Aufstieg, Diversity als Bestandteil des Unternehmensimages auf dem Arbeitsmarkt.

Einen Sonderfall stellt eine speziell mit „Diversity Management“ befasste Abteilung oder Projektgruppe dar. In deren BSC sollten neben den allgemeinen Unternehmenszielen in größerem Umfang Diversity-spezifische Ziele enthalten sein, die sich auf die Servicefunktion der Abteilung in Sachen „Diversity Management“ beziehen. Auch hier sollte aber immer eine enge Verknüpfung mit den Unternehmenszielen erfolgen. So lassen sich der Aufbau eines Netzwerkes für Führungsfrauen oder eines Regenbogen-Netztes aus der Internen Prozess-Perspektive und der Lern- und Innovationsperspektive begründen, da hier selbstverantwortliche, praktische Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen geübt wird, die Mitarbeiterzufriedenheit und –Bindung ebenso gesteigert werden, wie über die Außenwirkung solcher Aktivitäten das Image auf dem Arbeitsmarkt verbessert wird.

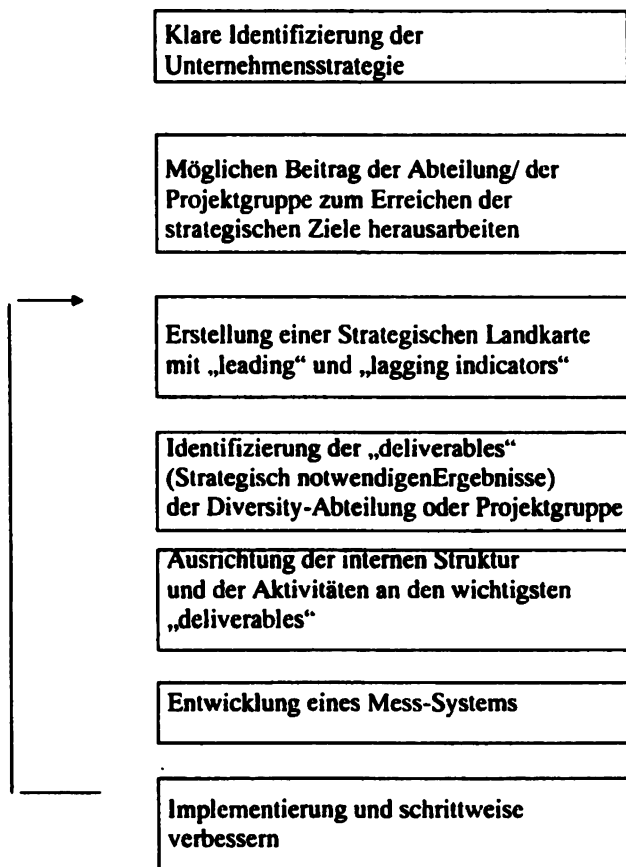
Ähnlich lässt sich bezüglich Mentoringprogrammen und Diversity-orientierten Personal- und Organisationsentwicklungsprogrammen argumentieren. Um diese Abteilungen als wertschaffend kenntlich zu machen, empfehlen wir, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg über die strategischen Landkarten hinweg sehr genau zu analysieren, die relevanten Wirkungsketten und Kennziffern zu identifizieren und diese Erwartungen empirisch zu überprüfen. In Anlehnung an Becker/Huselid/Ulrich kann solchen Abteilungen und Projektgruppen der Aufbau einer BSC in sieben Schritten auch dann empfohlen werden, wenn im Unternehmen bislang noch keine BSC existiert. Das Vorgehen ist in der Abbildung 23 skizziert.

Es wird deutlich, dass Diversity-Aspekte, auch wenn sie für das Unternehmen insgesamt zu dessen Strategie gehören, in den einzelnen Bereichen und den persönlichen BSC einen sehr unterschiedlichen Stellenwert einnehmen werden. Zu beachten ist ferner, dass Schwerpunkte, Zielausmaß und Maßnahmen über die Zeit hinweg variabel sind. Das System legt nahe, dass Diversity nur dort explizit thematisiert wird, wo strategische Ziele ein „Diversity Management“ erforderlich machen. Wir bewegen uns mit der BSC also schwerpunktmäßig im A-Quadranten und im G-Quadranten des AGIL-Modells, die ihrerseits vor allem mit dem L-Quadranten verknüpft sind. Denn eine wirklich nachhaltig erfolgreiche Strategie speist sich aus der latenten Strukturhaltung. Die strategischen Ziele müssen ihrerseits mit Mission und Kultur kompatibel sein und dürfen die Betriebsgemeinschaft (I-Quadrant) nicht gefährden. Ähnliche Gedanken finden sich bei Kaplan und Norton in Auswertung bester Praxisbeispiele im Umgang mit der BSC:



Business units and shared service units become linked to the strategy through the common themes and objectives that permeate their scorecards. Often ad hoc organizations emerge to focus on scorecard strategic themes. In all cases, successful companies use the Balanced Scorecards in a coordinated manner across their organizations to ensure the the whole exceeds the sum of the parts.(Kaplan/Norton 2001: 12)

Abbildung 23: Entwicklung und Implementierung einer BSC für Diversity-Abteilungen oder Projektgruppen (In Anlehnung an Becker/Huselid/Ulrich 2001 S. 37)



Auf Grund ihres ganzheitlichen Charakters erscheint die BSC geeignet, um „Diversity Management“ im Unternehmen strategisch umsetzen zu helfen und dessen Effekte abzubilden. Organisationspezifische Anforderungen können

durch eine Modifikation der klassischen Perspektiven befriedigt erfüllt werden.

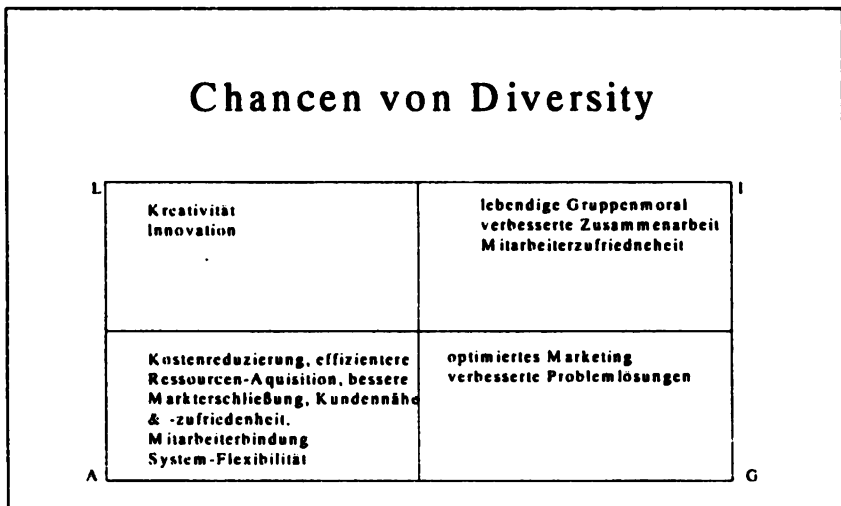
## **12 Chancen und Risiken eines Diversity-Managements**

Obwohl der Zusammenhang zwischen einem Diversity-Management und organisationaler Effizienz und Effektivität für deutsche Unternehmen zur Zeit noch nicht empirisch belegt ist, wird der Nutzen für die Unternehmen darin gesehen, dass durch eine Diversity-Strategie - sofern sie richtig eingesetzt wird - Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Kostenstruktur, der Ressourcen-Akquisition, des Marketings, der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit sowie der Systemflexibilität entstehen können. 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 (Abbildung 24).

Ein richtig verstandenes „Diversity Management“ kann über die organisationale Wertschätzung unterschiedlicher Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten, heterogener Denkstile und von vielfältigen kulturellen Handlungsorientierungen der Mitarbeiter dazu beitragen, althergebrachte und innovationshemmende Routinen zu durchbrechen und den betrieblichen Abläufen dadurch einen dynamisierenden Input zu geben. Die Mobilisierung einer Vielfalt unterschiedlicher Ressourcen eröffnet neue Optionen und Freiheitsgrade für das organisationale Handeln und Entscheiden. Verkrustete Strukturen und Handlungen werden aufgebrochen und mit neuem Leben erfüllt, eine pluralistische und dabei integrierend wirkende Unternehmenskultur fördert die Elastizität der Unternehmensstruktur und macht die Organisation widerstandsfähiger und stark. In einer solchen betrieblichen Atmosphäre, die Vielfalt bewusst zulässt, unterstützt und aktiv fördert, haben „alte Zöpfe“ kaum eine Ü-

berlebenschance. Dies gilt insbesondere in solchen Unternehmen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren und nun einer „Paradoxie des Erfolges“ anheimfallen, d.h. man schließt irrtümlich aus dem Erfolg in der Vergangenheit auf den gleichen Erfolg in der Zukunft ohne zu bemerken, dass sich die externe und auch interne Situation mittlerweile geändert hat. Erfolgreiches „Diversity Management“ bedeutet daher auch, Kreativitäts- und Lernimpulse zu stimulieren und freizusetzen, zu bündeln und effektiv in den unternehmerischen Erfolg umzumünzen.

Abbildung 24: Chancen von Diversity



Dennoch können sich bei aller Bereitschaft zu Diversity – durch ein falsch verstandenes und angewendetes Diversity-Management – 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; Unterschiede können als Stereotype festgeschrieben werden und es kann zu weitreichenden organisationalen Fehlanpassungen und Reibungsverlusten kommen, so dass insgesamt gesehen die ergriffenen Maßnahmen im Hinblick auf Effizienz und Effektivität kontraproduktiv wirken (Abbildung 25).

Den Risiken von „Diversity“ kann durch ein kompetentes „Diversity Management“ wirksam begegnet werden. Einige Problempunkte können aber weiterhin bestehen bleiben und sind daher aufmerksam zu beobachten. Zum Einen ist davon auszugehen, dass der grundlegende, kulturelle Wandel, der mit dem „Learning and Effectiveness Approach“ des „Diversity Managements“

verbunden ist, nicht von allen Organisationsmitgliedern nachvollzogen werden kann. Insbesondere Führungskräfte, die lange Jahre in homogenen Organisationen unter den dortigen Bedingungen erfolgreich geführt haben, werden durch das neue Konzept stark gefordert, manchmal sogar überfordert werden. Auch können Begleitmaßnahmen unterstützend wirken, aber es ist nicht auszuschließen, dass einige Akteure das Unternehmen verlassen, in die innere Kündigung gehen oder das Konzept zu sabotieren versuchen. Sollte dann in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten „Diversity Management“ zurückgedreht werden, entsteht eine kritische Situation, da die Promoter an Glaubwürdigkeit verlieren, die – bis dahin vermutlich schweigenden - Gegner aber Aufwind erhalten. Ergebnis wäre ein Vertrauensverlust vor allem im Bereich der „diversen“ Teile der Mitarbeiterschaft, der alle oben skizzierten Gefahren in verschärfter Fassung wieder aufleben lässt.

Abbildung 25: Risiken von Diversity



Anhand unseres 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. Zugleich muss das „Diversity Management“ über entsprechende skill-building-Prozesse eine adaptive Höherentwicklung auch im Sinne organisationalen Lernens bewirken, so dass sich die Organisation erfolgreich 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 Modernisie-

rungsprozess der Organisation in Gang gesetzt, der eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit in einem internationalisiertem 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. Ein gut geeignetes Werkzeug, um „Diversity“ im Unternehmen in einem Gegenstromverfahren zu implementieren und gleichzeitig eine permanente Messung des Erfolges durchzuführen, bietet die Arbeit mit der Balanced Scorecard, die „Diversity“ und verschiedenen Perspektiven betrachtet und dabei sowohl harte als auch weiche Faktoren berücksichtigt. Wie dargelegt wurde, sind mit einem Diversity-Management nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden, jedoch kann ein integriertes systemisches Diversity-Management, wie wir es oben in seinen Grundzügen skizziert haben, unserer Auffassung nach dazu beitragen, diesen Gefahren schon im Ansatz entgegenzuwirken.

### 13 Literatur

- Agnew, J. (2001): The New Global Economy: Time-Space Comprehension, Geopolitics, and Global Uneven Development. *Journal of World-Systems Research*, VII, 2, S. 133-154.
- Alexander, J.C. (1982): *Theoretical Logic in Sociology*, 4 Bdc., Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Alexander, J./Nuchols, B./Bloom, J./Lee, S. (1995): Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations* 48, S. 1455-1480.
- Allison, S.T./Herlocker, C.E. (1994): Constructing Impressions in Demographically Diverse Organizational Settings. *American Behavioral Scientist*, vol. 37, No. 5, S. 637-652.
- Amin, A. (1994): Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition. In: Amin, A. (Hrsg.), *Post-Fordism*, Oxford: Blackwell, S. 1-39.
- Ancona, D.G./Caldwell, D.F. (1992): Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science* 3, S. 321-341.
- Andelman, D.A. (1996): Too Tight a Grip on Diversity? How much control should the government have in dictating the face of the American workforce? *Management Review*, June, S. 21-23.
- Anderson, D./Ackermann Anderson, L. (2001): *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Aoki, M. (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Aoki, M. (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, vol. 28, No. 1, S. 1-27.
- Aoki, M. (1997): The Evolution of Organizational Conventions and Gains from Diversity. Working Papers Stanford University, Department of Economics, <http://www-econ.stanford.edu/faculty/workp/swp97032.html> (Stand 13.02.2002).
- Aretz, H.-J. (1999): *Das Management von innovativen Organisationen*, Frankfurt: Peter Lang.
- Aretz, H.-J. (2001): Systemtheoretische Modellierung von Diversity-Management. Vortrag auf dem Diversity-Workshop am 07.12.2001 in Gelsenkirchen.
- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2002): *Diversity Management*, Ms. Bocholt.
- Arrighi, G. (1996): *The Long Twentieth Century*, London/New York: Verso.
- Arrighi, G./Barr, K./Hiseada, S. (1999): The Transformation of Business Enterprise. In: Arrighi, G./Silver, B.J. (Hrsg.), *Chaos and Governance*

in the Modern World System, Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 97-150.

- Baker, W.E. (1992): The Network Organization in Theory and Practice. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.), *Networks and Organizations. Structure, Forms, and Actions*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, S. 397-429.
- Balsler, S. (1999): Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt. Personalführung 5, S. 14-16.
- Balsler, S. (2001) Diskussionsbeitrag „Gemischte Teams sind besser“ Dortmund Forum, 10.Dezember 2001.
- Becker, B.E./Huselid, M.A./Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bendix, R. (1989): Values and Concepts in Max Weber's Comparative Studies. In: *Embattled Reason. Essays on Social Knowledge*, Vol. 2, New Brunswick: Transaction Publishers, S. 113-142.
- Bendix, R. (2001): *Work and Authority in Industry. Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*, New Brunswick/London: Transaction Publishers.
- Best, M.H. (1990): *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Mass.: Polity Press.
- Best, S./Kellner, D. (1991): *Postmodern Theory*, London: MacMillan.
- Beyer, L./Hilbert, J./Micheel, B. (1998): Herausforderung Dienstleistungspolitik. Strukturentwicklung und Gestaltungspotenziale im tertiären Sektor, in: Bosch, G. (Hrsg.): *Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt*, Frankfurt und New York: Campus, S. 391-411.
- Bissels, S./Sackmann, S./Bissels, T. (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen. *Soziale Welt* 52, S. 403-426.
- Bleicher, K. (1992): *Das Konzept Integriertes Management*, 2. revid. und erw. Auflage, Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Böcher, W. (1996): *Selbstorganisation, Verantwortung, Gesellschaft. Von subatomaren Strukturen zu politischen Zukunftsvisionen*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Boyer, R./Saillard, Y. (2002): *Regulation Theory. The State of the Art*, London/New York: Routledge.
- Braverman, H. (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt: Campus.
- Brewer, M.B. (1995): *Managing diversity: The role of social identities*. In: Jackson, S.E./Ruderman, R.N. (Hrsg.), *Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association, S. 47-68.
- Bruchhagen, V./Koall, I. (2002): *Supervision im „Diversity Management“*. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): *Vielfalt statt*

Lei(d)kultur: Managing Gender & Diversity, Münster: LIT, S. 121-152.

- Caines, R. (1999): MIT: A Higher-Education Perspective. Profiles of Diversity Journal, 3/1999, S. 5-7.
- Castells, M./Portes, A. (1989): World Underneath: The Origins, Dynamics, and Effects of the Informal Economy. In: Portes, A./Castells, M./Benton, L.A. (Hrsg.), The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries, Baltimore: Johns Hopkins University Press, S. 11-39.
- Clegg, S. R. (1990): Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World, London: Sage.
- Cohen, S.S. (1991): Geo-Economics: Lessons from America's Mistakes. BRIE-Working Paper No. 40 (Berkeley Roundtable on the International Economy), <http://brie.berkeley.edu/~brieww/pubs/wp/wp40> (Stand 04.03.2002)
- Cox, T.H. (1991): The multicultural organization. Academy of Management Executive, vol. 5, No. 2, S. 34-47.
- Cox, T.H. (1993): Cultural "diversity" in Organization: Theory, Research and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.H./Blake, S. (1991): Managing Cultural Diversity: implication for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, vol. 5, No. 3, S. 45-56.
- Cox, T.H./Finley-Nickelson, J. (1991): Models of Acculturation for Intra-organizational Cultural Diversity. RCSA/CJAS 8,2, S. 90-100.
- D'Aveni, R.A. (1995): Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt: Campus.
- Distefano, J.J./Maznevski, M.I. (2000): Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics 29, S. 45-63.
- Ellis, C./Sonnenfeld, J. A. (1994): Diverse Approaches to Managing Diversity. Human Resource Management, Vol. 33, No.1, S. 79-109.
- Emmerich, A./Krell, G. (1998): Managing Diversity-trainings. In: Krell, G. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (5.3.2002): Putins rasch vergänglicher Gewinn, Nr. 54, S. 1.
- Freeman, C./Perez, C. (1988): Structural Crisis of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. In: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London: Pinter, S. 38-66.
- Fromm, S. (2002): Hegemoniale ökonomische Ideologien im Übergang vom Fordismus zum Postfordismus, Ms. Universität Bamberg.
- Gardenswartz, L./Rowe, A.(1993): Managing Diversity. Chicago: Irwin.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von (1996): Organisationspsychologie, Stuttgart: Kohlhammer.



- Gentile, M.C. (1998): *Managerial Excellence Through Diversity. Text & Cases, Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.*
- Gilbert, J.A./Stead, B.A./Ivancevich, J.M. (1999): „Diversity Management“: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, S. 61-76.
- Griggs, L.B./Louw, L.L. (Hrsg.) (1994): *Valuing Diversity. New Tools for a New Reality, New York et al.: McGraw-Hill.*
- Guilbaut, S. (1983): *How New York stole the idea of modern art, Chicago: University of Chicago Press.*
- Guilbaut, S. (1992): *Reconstructing Modernism, Boston: MIT Press.*
- Hankins, G.G. (2000): *Diversity Blues – how to shake ‘em, Cincinnati Ohio: Telvic Press, Inc.*
- Hansen, K. (2001a): *Teamarbeit in der marktorientierten Organisation. In: Pepels, W. (Hrsg.), Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen, Heidelberg: Sauer, S. 307-337.*
- Hansen, K. (2001b): „Diversity Management“ - ein Konzept auch für mitteleuropäische Unternehmen, Ms. Bocholt.
- Hansen, K. (2002): „Diversity Management“ im Kontext frauenförderlicher Konzepte, in: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hg.), *Managing Gender & Diversity, Münster: LIT, S. 27-34.*
- Hansen, K./Aretz, H.-J. (2002): „Diversity Management“ – eine Herausforderung für deutsche Unternehmen, in: Knauth, P., Wollert, A.: *Human Resource Management. Neue Formen der Betrieblichen Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung, Loseblattwerk Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsverdienst, 35. Ergänzungslieferung.*
- Hansen, K./Dolff, M. (2000): *Von der Frauenförderung zum Management von Diversity. In: Cottmann, A./Kortendieck, B./Schildmann, U. (Hrsg.), Das undisziplinierte Geschlecht, Opladen: Leske und Budrich, S. 151-173.*
- Harvey, D. (2000): *The Condition of Postmodernity, Cambridge, MA: Blackwell.*
- Heckscher, C. (1994): *Defining the Post-Bureaucratic Type. In: Heckscher, C./Donnellon, A. (Hrsg.), The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change, Thousand Oaks: Sage, S. 14-62.*
- Hirsch, J./Roth, R. (1986): *Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Postfordismus, Hamburg: VSA-Verlag.*
- Hohr, K.-D. (2000): *Diversity als Prinzip für die Gestaltung von Lernwelten. Personalführung* 6, S. 72-75.
- Hollinger, R. (1994): *Postmodernism and the Social Sciences, Thousand Oaks: Sage.*
- Horváth & Partner (Hrsg.) (2000): *Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*

- Ikeda, S. (1998): World Production. In: Hopkins, T.K./Wallerstein, I. (Hrsg.), *The Age of Transition*, London/New Jersey: Zed Books, S. 38-86.
- Jackson, S.E. (1996): The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In: West, M.A. (Hrsg.), *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester: Wiley, S. 53-75.
- Jackson, S.E./Ruderman, M.N. (Hrsg.) (1996): *Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Jameson, F. (1989): *Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*, Durham: Duke University Press.
- Janis, I.L. (1982): *Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.
- Kanter, R.M. (1993): *Men and Women of the Corporation. Minorities and Majorities; Contributions to Practice*, New York: Basic Books.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.(2001): *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Keller-Pfrunder, A. (1995): Individualisierung der Personalwirtschaft. *Die Unternehmung* 4, S. 259 –271.
- Koall, I. (2001): *Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung*, Münster: LIT-Velag.
- Köhler-Braun, K. (1999): Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. *ZfO* 4, S-188-193.
- Kossek, E.E./ Lobel, S.A. (1996): *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge Mass.: Blackwell Business.
- Kotter, J.P. (2001): *On What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lash, S./Urry, J. (1987): *The end of organized capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Loden, M./Rosener, J.B. (1991): *Workforce America! Managing "diversity" as a Vital Resource*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Louw, L.L. (1994): No Potential Lost: The Valuing Diversity Journey – An Integrated Approach to Systemic Change. In: Griggs, L.B./Louw, L.L. (Hrsg.) *Valuing Diversity. New Tools for a New Reality*, New York: McGraw-Hill, S. 15-58.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*, Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde., Frankfurt: Suhrkamp.
- Marshall, T.H. (1977): *Class, Citizenship, and Social Development*, Chicago/London: University of Chicago Press.
- Marx, K. (1956): *Das Kapital*. In: MEW Bd. 23, Berlin: Dietz.

- McGregor, D.M. (1970): *The Human Side of Enterprise*. In: Vroom, V.H./Deci, E.L. (Hrsg.), *Management and Motivation*, Harmondsworth: Penguin Books, S. 367-378.
- Meyerson, D.M., Fletcher, J.K. (2002): *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*. In: *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Boston: Harvard Business School Press S. 67 – 93 (Originally published 2000).
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of Research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität*, Wiesbaden: Gabler.
- Müller, U. (1999): *Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen*. In: Nickel, H.M./Völker, S./Hüning, H. (Hrsg.), *Transformation – Unternehmensorganisation – Geschlechterforschung*, Opladen: Leske und Budrich.
- Müller, U. (2002): *Geschlecht im Management – ein soziologischer Blick*. *Wirtschaftspsychologie* 1, S. 5-10.
- Münch, R. (1982): *Theorie des Handelns*, Frankfurt: Suhrkamp.
- Münch, R. (1986): *Die Kultur der Moderne*, 2 Bde., Frankfurt: Suhrkamp.
- Nieto, S. (2000): *Affirming Diversity. The Sociopolitical Context of Multicultural Education*, New York: Longman.
- Nkomo, S.M./Cox, T. (1997): *Diverse identities in organizations*. In: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, S. 338-356.
- Norberg, J. (2001) *In Defence of Global Capitalism*, Stockholm: Timbro.
- O'Hara, M. (1999): *The „Diversity Management“ Balanced Score Card in 3 Steps*. *Profiles in Diversity Journal* 3, S. 13-15.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Parsons, T. (1960): *A Sociological Approach to the Theory of Organizations*. In: *Structure and Process in Modern Societies*, New York: Free Press, S. 16-58.
- Parsons, T. (1961): *An Outline of the Social System*. In: Parsons, T. et al. (Hrsg.), *Theories of Society*, New York: Free Press, S. 30-79.
- Parsons, T. (1966): *Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Parsons, T. (1967): *Sociological Theory and Modern Society*, New York: Free Press.
- Parsons, T. (1969): *Full Citizenship for the Negro American?* In: Parsons, T., *Politics and Social Structure*, New York: Free Press, S. 252-291.
- Parsons, T. (1971): *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Parsons, T. (1977): *Social Systems and the Evolution of Action Theory*, New York: Free Press.
- Parsons, T. (1978): *Action Theory and the Human Condition*, New York: Free Press.
- Parsons, T./Bales, R.F./Shils, E.A. (1953): *Working Papers in the Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Parsons, T./Shils, E.A. (Hrsg.) (1951): *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Parsons, T./Smelser, N.J. (1956): *Economy and Society*, New York: Free Press.
- Perez, C. (1986): *Structural Change and Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System*. In: Freeman, C. (Hrsg.), *Design, Innovation and Long Cycles in Economic Development*, London: Pinter.
- Piore, M./Sabel, C.F. (1984): *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Porter, M. (1990): *Modernism, Postmodernism and Organization*. In: Hassard, J./Pym, D. (Hrsg.), *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*, London: Routledge, S. 109-124.
- Priem, R./Harrison, D./Muir, N. (1995): *Structured Conflict and consensus outcomes in group decision making*. *Journal of Management* 21, S. 691-710.
- Reihlen, M. (1999): *Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne*, Wiesbaden: Gabler, S. 265-303.
- Rhodes, J.M. (1999): *Making the Business Case for Diversity in American Company*. *Personalführung* 5, S. 22-26.
- Riordan, C./Shore, L. (1997): *Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units*. *Journal of Applied Psychology* 82, S. 342-358.
- Scholz, C. (2000): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5. neubearb. und erw. Aufl., München: Vahlen.
- Sepehri, P. (2001): *Vortrag auf dem Diversity Workshop 10.2.2001 an der Universität Bielefeld*
- Sepehri, P./Wagner, D. (2000): *“Managing Diversity” – Eine Bestandsaufnahme*. *Personalführung* 7, S. 50-59.
- Simmel, G. (1989): *Philosophie des Geldes*, Frankfurt: Suhrkamp.
- Sprenger, R.K. (2000): *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt/New York: Campus.
- Steinhauer, R. (Hrsg.) (2000): *Managing Diversity*, Berlin: Kobra.
- Steinle, C./Schmidt, K./Spreider, M (2001): *Unternehmensvitalisierung und interne Unternehmenskommunikation*, in: *zfo* 6/2001, S. 354-363.

- Steppan, R. (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. *Personalführung* 5, S. 28-34.
- Stuber, M. (1999): „Diversity Management“. *Personalführung* 5, S. 46-47.
- Stuber M. (2001) Redebeitrag auf dem Diversity Workshop 10. Februar 2001 in Bielefeld.
- Stuber, M. (2002): Diversity als Strategie. *Personalwirtschaft* 1/2002, S. 28-33.
- Stumpf, S. (Hrsg.) (2000): *Diversity and group effectiveness*, Lengerich: Pabst.
- Stumpf, S./Thomas, A. (1999): Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen. *Personalführung* 5, S. 36-43.
- Tabak, F. (1998): *The World Labour Force*. In: Hopkins, T.K./Wallerstein, I. (Hrsg.), *The Age of Transition*, London/New Jersey: Zed Books, S. 87-116.
- Tajfel, H./Flament, C./Billig, M.G./Bundy, R.P. (1971): Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology* 1, S. 149-178.
- Thomas, D.A./Ely, R.J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, September-October, S. 79-90.
- Thomas, R.R. (1992): *Managing Diversity: A Conceptual Framework*. In: Jackson, S.E. et al. (Hrsg.), *Diversity in the Workplace*, New York: Guilford Press, S. 306-317.
- Thomas, R.R. (1996): *Redefining Diversity*, New York: American Management Association.
- Thomas, R.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: Amacom.
- Tichy, N.M. (1981): *Networks in Organizations*. In: *Handbook of Organizational Design. Vol. 2: Remodeling Organizations and their Environments*, hrsg. von Nystrom, P.C./Starbuck, W.H., Oxford: Oxford University Press, S. 225-249.
- Triandis, H.C. et al. (1994): *Workplace Diversity*. In: Trinadis, H.C./Dunette, M.D./Hough, L.M. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 769-827.
- Triandis, H.C. (1996): *The Importance of Contexts in Studies of Diversity*. In: Jackson, S.E./Ruderman, R.N. (Hrsg.): *Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association, S. 225 - 234.

- Tsui, A./Egan, T./O'Reilly, C. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37, S. 549-579.
- Vedder, G. (2001): „Diversity Management“ – Es lebe der Unterschied. *Direkt Marketing* 2, S. 48-49.
- Wagner, D./Sepehri, P. (1999): Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? *Personalführung* 5, S. 18-21.
- Wagner, D./Sepehri, P. (2000): Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management. *Personal* 9, S. 456-461.
- Wallerstein, I. (1980): *The Modern World-System II. Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy 1600-1750*, San Diego: Academic Press.
- Wallerstein, I. (1995): *After Liberalism*, New York: The New York Press.
- Wallerstein, I. (1997a): *The Rise of East Asia, or The World-System in the Twenty-First Century*. Keynote Address at Symposium on “Perspective of the Capitalist World-System in the Beginning of the Twenty-First Century”, sponsored by Project “Perspectives on International Studies”, Institute of International Studies, Meiji Gakuin University, Jan. 23-24, 1997, <http://fbc.binghamton.edu/iwrise.htm> (Stand 20.11.2001).
- Wallerstein, I. (1997b): *Geopolitics and Geoculture*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Wallerstein, I. (2000): *The Three Instances of Hegemony in the History of the Capitalist World-Economy*. In: Wallerstein, I.: *The Essential Wallerstein*, New York: Free Press, S. 253-263.
- Watson, W.E./Kumar, K./Michaelson, K.K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal* 36, S. 590-602.
- Weber, M. (1985): *Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr, S.146-214.
- Williams, K.Y./O'Reilly, C.A. (1998): *Demography in Organizations: A Review of 40 Years of Research*. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, S. 77-140.
- Willke, H. (1992): *Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht*. In: Wimmer, R. (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden: Gabler, S. 17-42.
- Yakura, E.K. (1996): *EEO Law and Managing Diversity*. In: Kossek, E.E./Lobel, S.A. (Hrsg.), *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge, Mass.: Blackwell, S. 25-50.

- **Zelizer, V.A. (1999): Multiple Markets: Multiple Cultures. In: Smelser, N.J./Alexander, J.C. (Hrsg.), Diversity and Its Discontents, Princeton, N.J.: Princeton University Press, S. 193-212.**

**Aktuelle Medien- und  
Kommunikationsforschung**  
herausgegeben von Klaus Merten  
(Universität Münster)

**Klaus Merten  
Einführung in die  
Kommunikationswissenschaft  
Bd 1/1: Grundlagen der Kommunikationswis-  
senschaft**

Die Bände führen auf breiter Basis in die moderne Kommunikationswissenschaft ein. Gestützt auf ein konstruktivistisches Konzept werden die Anfänge der Sprache, Modelle dialogischer Kommunikation und basale Funktionen von Kommunikation und Massenkommunikation vorgestellt. Daran schließt sich der Entwurf einer Medientheorie an, aus der Struktur und Funktion der Massenmedien abgeleitet werden können. Unter evolutionärer Perspektive werden schließlich neue Entwicklungen des Mediensystems vorgestellt: Dazu zählt nicht nur die Entwicklung neuer Medien oder die Entstehung des internationalen Mediensystems, sondern auch die dadurch angeregte Ausdifferenzierung von öffentlicher Meinung, von Werbung und von Public Relations. Ein zentrales Thema dieses Bandes ist den Wirkungen von Kommunikation – vor allem: Thematisierung, Werbung und Einstellungsänderung, Wirkungen von Pornographie und Gewaltdarstellung, Wirkung von Wirklichkeitskonstruktionen – gewidmet. Ein Namens- und Sachregister sowie ein Glossar aller wichtigen Begriffe machen diesen Band zu einem ebenso nützlichen wie unverzichtbaren Lehrbuch für die Medien- und Kommunikationswissenschaft.  
Bd. 1/1, 1999, 592 S., 35,90 €, gb., ISBN 3-89473-592-9

**Klaus Merten  
Einführung in die  
Kommunikationswissenschaft  
Bd. 1/2: Methoden der Kommunikationswis-  
senschaft**

Band 2 der Einführung in die Kommunikationwissenschaft wendet sich an alle, die einen Einstieg in historische oder empirische Kommunikationsforschung suchen oder historische und empirische Kommunikationsforschung durchführen wollen. Im ersten Teil, der der Instrumententheorie gewidmet ist, werden grundsätzliche Probleme der Erhebung sozialer Wirklichkeit vorgestellt und diskutiert. Daran schließt sich Teil B an, der der ausführlichen Darstellung der Instrumente (Beobachtung, Befragung, Inhaltsanalyse, deskriptive Methode) gewidmet ist. In Teil C werden experimentelle und nichtexperimenteller Designs

der Datenerhebung vorgestellt und anhand zahlreicher praktischer Beispiele diskutiert. Teil D behandelt die Grundlagen deskriptiver und inferentieller Statistik, insbesondere auch in ihrer Anwendung für die Stichproben- und Teststatistik. Anwendung, und Einsatz von EDV werden gleichfalls vorgestellt. Das erarbeitete wissenschaftstheoretische, methodische und statistische Wissen wird in Teil E an der Kritik und Evaluation von Fakten und Artefakten der Kommunikationsforschung geschärft. Zahlreiche Beispiele, eine ausführliche Darstellung, ein umfangreiches Literaturverzeichnis und ein sehr differenziertes Register erleichtern den Zugriff und machen diesen Band zu einem vielseitig nutzbaren Werkzeug der Kommunikationswissenschaft.  
Bd. 1/2, Frühjahr 2003, ca. 350 S., ca. 30,90 €, gb., ISBN 3-8258-4453-6

**Klaus Merten  
Einführung in die  
Kommunikationswissenschaft  
Bd. 1/3: Repetitorium zur Kommunikations-  
wissenschaft**

Band 3 der Einführung in die Kommunikationwissenschaft verdichtet in über 500 Stichworten zu Definitionen, Problembeschreibungen und Problemlösungen der Kommunikationswissenschaft und ihrer Methoden das in Band 1 und 2 erarbeitete Wissen über Kommunikation und Methoden der Kommunikation. Die Untergliederung des umfangreichen Literaturverzeichnisses folgt hier exakt den Band 1 und 2 vorgegebenen Themen, so daß eine gezielte Vertiefung des bereits erarbeiteten Stoffes möglich wird. Dies und der präzise Verweis auf die Fundstellen in Band 1 und 2, wo die zum Stichwort einschlägigen Inhalte verhandelt werden sowie die weiteren Verweise zu jedem Stichwort machen diesen Band zu einem ausgesprochen praktischen Werkzeug, das gleicherweise zur Wiederholung, zur Vertiefung und zur Prüfungsvorbereitung genutzt werden kann.  
Bd. 1/3, Frühjahr 2003, ca. 350 S., ca. 30,90 €, gb., ISBN 3 8258-4536-2

**LIT** Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Str./Fresnostr. 2 48159 Münster  
Tel.: 0251 – 23 50 91 – Fax: 0251 – 23 19 72

e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) – <http://www.lit-verlag.de>



## **Kommunikationsökologie**

herausgegeben von Barbara Mettler-v. Meibom  
(Universität Gesamthochschule Essen)  
und Claus Eurich (Universität Dortmund)

**Barbara Mettler-v. Meibom (Hg.)**

**Einsamkeit in der Mediengesellschaft**  
Bd. 1, 1996, 248 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-3053-5

**Katja Weinig**

**Wie Technik Kommunikation verändert**  
**Das Beispiel Videokonferenz**  
Bd. 2, 1996, 280 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-3054-3

**Tanja Busse**

**Mythos in Musikvideos**  
**Weitbilder und Inhalte von MTV und VIVA**  
Bd. 3, 1997, 192 S., 14,90 €, br., ISBN 3-8258-3117-5

**Matthias Donath; Barbara Mettler-v. Meibom**

**Kommunikationsökologie: Systematische**  
**und historische Aspekte**  
Bd. 4, 1998, 152 S., 12,90 €, br., ISBN 3-8258-3584-7

**Monika Maaßen; Thomas Groll;**

**Hermann Timmerbrink (Hg.)**  
**Mensch versteht sich nicht von selbst**  
**Telefonseelsorge zwischen**  
**Kommunikationstechnik und Therapie**  
Bd. 5, 2. Aufl. 1999, 200 S., 15,90 €, br.,  
ISBN 3-8258-3539-1

**Dominik Klensk**

**“Gegenwartsverlust” in der Kommuni-**  
**kationsgesellschaft**  
**Anstöße zu einer dialogischen Ethik der**  
**(Massen)Kommunikation mit Martin Buber**  
**und zwei Gespräche mit Harry Pross**  
Bd. 6, 1999, 144 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4109-x

**Thomas Muntschik**

**Wenn die Welt ins Dorf kommt**  
**Verdrängung direkt-menschlicher**  
**Kommunikation durch technische und**  
**Massenmedien am Beispiel eines Dorfes**  
Bd. 7 (2 Bde.), 1998, 986 S., 45,90 €, br.,  
ISBN 3-8258-3653-3

**Nicole Bitter; Gabriele Leitner**

**Tanz als spirituelle Kommunikation**  
**Die Raving Society**  
Bd. 8, Frühjahr 2003, ca. 150 S., ca. 17,90 €, br.,  
ISBN 3-8258-2064-5

**Barbara Driessen**

**Tragödie der Technik, Triumph der**  
**Medien**

**Die Berichterstattung über den Untergang der**  
**Titanic in der zeitgenössischen deutschen und**  
**britischen Presse**  
Bd. 9, 1999, 128 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4200-2

**Yasmine Ait Ichou**

**Stille und Mediengesellschaft**  
**Ein Beitrag zu den Ursachen, Zusammenhän-**  
**gen und Konsequenzen der heutigen Negation**  
**von Stille, unter der besonderen Berücksichti-**  
**gung des Einflusses neuer Medien**

Die heutige, von Medien dominierte und entscheidend beeinflusste Gesellschaft, zeichnet sich insbesondere durch die Abwesenheit von Stille aus. Die Sinnzusammenhänge medialer Funktions- und Wirkungsweise und des Stille-Defizits werden mittels einer eingehenden, kritischen Analyse zu erkennen und zu deuten versucht. Sichtbar wird ein elementarer Mangel an Verbindung zum eigenen Selbst, zur Umwelt und zum Gesamten. Die Trennung, Entfernung und Entfremdung des Menschen seinen natürlichen inneren und äußeren Bezugspunkten gegenüber, hat in vielen Fällen ein Maß erreicht, dass ein Umdenken dringend erforderlich macht. Als Perspektive entwickelt die Autorin verschiedene gesellschaftliche und persönliche Veränderungsvorschläge. Diese könnten dazu beitragen, die vorherrschende, extrem einseitige Ausrichtung auf Funktionalität und Effektivität sowie eine konsumorientierte Maßlosigkeit schrittweise wieder auszugleichen. Erst dann könnte etwas ganzheitlich Neues auf einer höheren Bewusstseinsstufe entstehen.

Bd. 10, 2000, 160 S., 15,90 €, br., ISBN 3-8258-4427-7

**LIT** Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Str./Fresnostr. 2 48159 Münster

Tel.: 0251 – 23 50 91 – Fax: 0251 – 23 19 72

e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) – <http://www.lit-verlag.de>

**Beiträge zur Medienökonomie**  
herausgegeben von Prof. Dr. Manfred Knoche  
(Universität Salzburg)

Matthias Karmasin; Manfred Knoche;  
Carsten Winter (Hg.)

**Medienwirtschaft und Gesellschaft I**  
Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit

Die beiden Bände Medienwirtschaft und Gesellschaft I + II dienen der Integration von Theorieansätzen einer ökonomischen Mediensoziologie und einer soziologischen Medienökonomie, die das Ziel von zwei gemeinsamen Workshops der Fachgruppen "Medienökonomie" und "Soziologie der Medienkommunikation" in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft im Jahr 2000 war. Sie bieten einen umfassenden Überblick über aktuelle Forschungen, Fragen und Problemstellungen zum Thema Medienwirtschaft und Gesellschaft. Band I behandelt die Medienunternehmung als zentraler Akteur des mit Schlagworten wie Globalisierung, Kommerzialisierung, Digitalisierung und Deregulierung beschriebenen Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft.

Mit Beiträgen von: Klaus-Dieter Altmeyen, Thomas Döbler/Michael Schenk, Mike Friedrichsen, Udo Göttlich/Jörg-Uwe Nieland, Frank Habann, Johannes Hummel, Matthias Karmasin, Anette Köcher, Friedrich Krotz, Günther Lang, Matthias Maier, Gabriele Siegert und Carsten Winter.  
Bd. 2, 2001, 232 S., 30,90 €, br., ISBN 3-8258-5530-9

Matthias Karmasin; Manfred Knoche;  
Carsten Winter (Hg.)

**Medienwirtschaft und Gesellschaft 2**  
Medienkonsum und die Globalisierung von Medienprodukten

Band 2 stellt die makrosoziologische und volkswirtschaftliche Perspektive auf das Verhältnis von Medienwirtschaft und Gesellschaft in den Vordergrund. Die ökonomisch induzierte zunehmende Globalisierung ("Inter- und Transkulturalität") von Medienprodukten wird in ihren Funktionen und Wirkungen für den Medienkonsum und darüber hinaus für die Entwicklung von Kultur und Gesellschaft aus wirtschaftswissenschaftlicher, soziologischer und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive betrachtet. Dabei geht es einerseits um die "Content-Produktion" von audiovisuellen Medien und deren Konsum, andererseits um Aspekte der Adaption des Internets und der Online-Kommunikation. In mehreren Beiträgen werden auch kontroverse Ansätze einer "(Neuen) Politischen Ökonomie der Medien" vorgestellt. Mit Beiträgen von: Constanze Farda, Mike Friedrichsen, Udo Göttlich/Jörg-Uwe Nieland, Lutz M.

Hagen, Andreas Hepp, Marco Höhn, Michael Hofer, Michael Jäckel/Jan D. Reinhardt, Marie Luise Kiefer, Manfred Knoche, Günther Köhler, Matthias Rath, Wolfgang Seufert, Christian Steininger, und Carsten Winter  
Bd. 3, Frühjahr 2003, ca. 256 S., ca. 30,90 €, br., ISBN 3-8258-5531-7

Anna M. Theis-Berglmaier (Hg.)

**Internet und die Zukunft der Printmedien**  
Kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte

Das Internet macht traditionellen Medien(-organisationen) in vielfacher Hinsicht zu schaffenden. Verlage und andere Medienaktoren befinden sich in der Situation, in eine Zukunft investieren zu müssen, deren Konturen erst langsam sichtbar werden. Mithilfe einer Interpretationsfolie, welche kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, werden die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien (Nutzerbefragungen, bundesweite Verlagsbefragung und einzelne Fallstudien) in einen Zusammenhang gestellt und mit Blick auf künftige Entwicklungen interpretiert. Dabei kommen Wissenschaftler und Praktiker zu Wort.  
Bd. 4, 2002, 264 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5522-x

Gabriele Siegert (Hg.)

**Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft**  
Bedeutung, Grundfragen und Entwicklungsperspektiven. Manfred Knoche zum 60. Geburtstag

Der Versuch, die Medienökonomie zu verorten, folgt wie jede Standortbestimmung zwei Aspekten: Einem internen (Was tut die Medienökonomie?) und einem externen (Was tun mit der Medienökonomie?).

Der vorliegende Band – Manfred Knoche zum 60. Geburtstag im Jahr 2001 zugehacht – ist bemüht, beiden gerecht zu werden. Renommierete MedienökonomInnen, wie z. B. Marie-Luise Kiefer und Jürgen Heinrich, führen den internen Selbstverständnisdiskurs weiter und spüren den Problemen und Entwicklungslinien der Medienökonomie nach. Deren Beziehungen zu anderen (Teil-)Disziplinen werden von namhaften KommunikationswissenschaftlerInnen, wie z. B. Ingrid Paus-Haase und Gerhard Vowe, thematisiert. Das Ergebnis wirft ein aktuelles Schlaglicht auf Entwicklungsstand und Schnittstellen der Medienökonomie.

Bd. 5, 2002, 256 S., 20,90 €, br., ISBN 3-8258-5853-7

**LIT** Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London

Grevener Str./Fresnostr. 2 48159 Münster  
Tel.: 0251 – 23 50 91 – Fax: 0251 – 23 19 72

e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) – <http://www.lit-verlag.de>



Diversity-Management beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität innerhalb von Organisationen und wird dazu verwendet, um die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme zu nutzen. Die Autoren stellen einen systemischen Ansatz als Analyserahmen zur Erfassung differenzierter Diversity-Dimensionen vor, der es erlaubt, bisherige Diversity-Ansätze zu integrieren und mehrdimensionale Maßnahmen eines Diversity-Managements zu entwickeln.

