

Manfred Becker



Systematisches Diversity Management

Konzepte und Instrumente für die
Personal- und Führungspolitik

eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SCHÄFFER

POESCHEL

Manfred Becker

Systematisches Diversity Management

**Konzepte und Instrumente für die Personal-
und Führungspolitik**

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3284-9 Bestell-Nr. 20029-0001
EPDF ISBN 978-37992-6722-9 Bestell-Nr. 20029-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Jessica Joos
Foto: Shutterstock
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • www.dtp-text.de

Mai 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Es ist nicht einfach, ein Buch zum Thema Diversity Management in einer Zeit zu schreiben, die sowohl von Einfachheit als auch von Vielfalt geprägt ist. Die Metapher »Vielfalt« erhebt den Anspruch, alles müsse bunt und vielfältig sein. Was noch nicht bunt und vielfältig ist, soll vielfältig und bunt werden, so die Forderung. Sachverhalte, Lebensverhältnisse, Teilhabewünsche und Entwicklungsabsichten sollen nach den Vorstellungen der Akteure wählbar sein. Hindernisse bei der Selbstverwirklichung, fehlende Möglichkeiten der Entfaltung, Ungerechtigkeiten und Diskriminierung in Gesellschaft und Wirtschaft, fehlende Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg, werden als Defizite hervorgehoben. Vielfalt wird propagiert, zelebriert und zertifiziert.

Die Sorge um Vielfalt und blinder Aktivismus liegen leider oft dicht beieinander. Es wird im Überschwang der Diversity-Euphorie versäumt zu prüfen, ob mehr Vielfalt die Probleme wirklich besser lösen kann als Einfachheit. Es bleibt ungeprüft, ob Vielfalt und Verschiedenheit von den Akteuren wirklich gewollt sind und ob die Individuen die mit der Vielfalt zunehmende Komplexität, Dynamik und Unsicherheit tatsächlich verkraften können. Vielfalt kann überfordern. Weil in Wirtschaft und Gesellschaft, in Politik, Kultur, Religion, im Verhältnis der Geschlechter zueinander und im Zusammenleben der Generationen und Ethnien so vieles im Argen liege, sei der Aufbau leistungsfähiger Diversity-Abteilungen unerlässlich. Mit geeigneten Maßnahmen des Diversity Managements sollen mehr Gerechtigkeit und mehr Leistung erreicht werden. Das ist der Anspruch an die Vielfalt.

Andererseits beobachten wir, dass die Menschen Zweifel haben, ob sie die Verhältnisse in Wirtschaft und Staat noch verstehen. Reduzierung von Komplexität, die Rückkehr zu einfachen und durchschaubaren Verhältnissen treibt die Menschen mittlerweile auf die Straßen. Einfachheit statt Vielfalt, so die Forderung nach transparenter Lebensführung in transparenten Lebensverhältnissen. Das ist die Hoffnung, die an die Einfachheit geknüpft sind.

Dieses Buch knüpft an das im Jahre 2006 ebenfalls im Schäffer-Poeschel Verlag erschienene Buch »Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt« inhaltlich an. Insbesondere die theoretischen und grundlegenden Kapitel dieses Buches sind nach wie vor aktuell und weiter zur Lektüre empfohlen. In diesem Buch soll der Stand des in der Zwischenzeit stark entwickelten Handlungsfeldes Diversity Management erörtert werden. Neue Kapitel sind hinzugekommen, Praxisbeispiele namhafter Unternehmen wurden aufgenommen.

Die Kapitel des Buches folgen bekannten systematischen Aspekten. Begriffe werden definiert, die normativen Grundlagen werden als Rahmenbedingungen des Diversity Managements erörtert. Diversity Management wird als wissenschaftliches Forschungsgebiet vorgestellt. Das Buch bietet Einblicke in die praktische Ausgestaltung des Diversity Managements.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf den Handlungsfeldern des Diversity Management. Es ist erfreulich, wie sich die Handlungsfelder Alter, Geschlecht, Migration, sexuelle Orientierung seit dem Jahre 2006 inhaltlich positiv entwickelt haben. Die Handlungsfelder werden intensiv erörtert, und es werden Lösungsvorschläge und Praxishinweise gegeben.

Das Buch verfolgt drei Ziele: ein Erkenntnisziel, ein Gestaltungsziel und ein Innovationsziel. Das **Erkenntnisziel** will sine ira et studio über den Entwicklungsstand des Diversity Managements informieren. Das **Gestaltungsziel** will Handlungsimpulse geben. Das **Innovati-**

onsziel erhebt den Anspruch, neue Aspekte des Diversity Managements in die wissenschaftliche und praktische Diskussion einzubringen. Diversity-Training, die Absicherung des Diversity Managements im Funktionszyklus und die Aspekte institutioneller Diskriminierung sind neu aufgenommene Kapitel dieses Buches.

Die Kapitel zu den Handlungsfeldern werden durch ausgewählte Praxisbeispiele der Unternehmen Allianz, AOK Hessen, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Eon und Robert Bosch bereichert. Ich danke den Unternehmen herzlich für die Bereitschaft, ihre Diversity-Konzepte in diesem Buch vorzustellen.

Das Buch ist in den Anfängen noch an meinem Lehrstuhl an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg entstanden. Bei den Vorarbeiten zu diesem Buch haben mich die Mitarbeiterinnen meines Lehrstuhls an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Anja Beck, Andrea Herz, Mascha Kirchner und Ariane Oelsner tatkräftig unterstützt. Frau Melanie Krause hat mich bei der Anfertigung der Abbildungen unterstützt. Dass schließlich ein in Form und Inhalt »fertiges Buch« entstanden ist, verdanke ich nächtelanger aufopfernder Arbeit meiner Frau. Sie hat die Fußnoten gefunden, die ich schon verloren glaubte und hat die Literatur und das Stichwortverzeichnis zusammengestellt. Ich danke ihr und allen, die an der Entstehung dieses Buches geholfen haben, ganz herzlich. Dabei darf die gute und umfangreiche Unterstützung durch das Lektorat des Schäffer-Poeschel-Verlages nicht vergessen werden. Herzlichen Dank sage ich Frau Dreiseitel für Ihre vielfältige Unterstützung und ihre große Geduld!

Es würde mich freuen, wenn das Buch eine große und bunte Leserschaft finden würde und der Inhalt des Buches das wichtige Thema Diversity Management ein kleines Stück voranbringen würde.

Mainz, im Februar 2015

Manfred Becker

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage für das Diversity Management	1
1.2 Licht und Schatten der Vielfalt	3
1.3 Historische Wurzeln des Diversity Managements	4
1.4 Treiberthemen des Diversity Managements	4
1.5 Demografiefeste Personalarbeit	6
1.6 Ambivalenz der Vielfalt	7
1.7 Vielfalt als Resultat postmoderner Lebensführung	9
1.8 Wissenschaftliche Erkenntnisse nutzen	10
1.9 Zur Konjunktur der Vielfalt	11
1.10 Die Postmoderne als Blaupause der Vielfalt	12
1.11 Positive und negative Grundstimmung für Vielfalt	13
1.12 Gliederung und Aufbau des Buches	14
2 Begriffliche Grundlagen und Ziele des Diversity Managements	17
2.1 Begriffliche Grundlagen	17
2.2 Ziele des Diversity Managements	24
2.3 Paradigmen des Diversity Managements	26
2.4 Zusammenfassung	30
3 Normative Grundlagen des Diversity Managements	31
3.1 Einordnung in die Wirtschaftsordnung, das Rechtssystem und die Unter- nehmensverfassung	31
3.1.1 Vermeidung institutioneller Diskriminierung	31
3.1.2 Ausgewählte makroökonomische Rahmenbedingungen	35
3.1.3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Diversity Managements	43
3.1.3.1 Diversity Management als Element der Unternehmenspolitik	43
3.1.3.2 Diversity Management als Quelle nachhaltiger Wettbewerbs- vorteile	47
3.1.3.3 Vielfalt als Slack-Management	48
3.1.3.4 »No Slack«, »Good Slack«, »Bad Slack«	49
3.1.3.5 Wettbewerbsvorteile durch kulturelle Vielfalt	51
3.1.3.6 Minimierung von Risiken und Nachteilen der Vielfalt	57
3.1.3.7 Die Kosten-Nutzen-Relation von Diversity Management	58
3.1.3.8 Diversity Management Controlling	60
3.1.3.8.1 Kennzahlen als Instrumente des Diversity Controllings	64
3.1.3.8.2 Diversity Scorecard	77

3.2	Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen	84
3.2.1	Allgemeiner Katalog der Menschenrechte	84
3.2.2	EU-Antidiskriminierungsgesetz	89
3.2.3	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	89
3.2.3.1	Abschnitt 1: Allgemeiner Teil	89
3.2.3.2	Abschnitt 2: Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung (§6-18 AGG)	92
3.2.3.3	Abschnitt 3: Schutz vor Benachteiligung im Zivilrechtsverkehr (§§ 19-21 AGG)	96
3.2.3.4	Abschnitt 4: Rechtsschutz	96
3.2.3.5	Abschnitt 5: Antidiskriminierungsstellen	96
3.2.4	Zwischenfazit: Weitreichende Schutzrechte gegen Diskriminierung	97
3.2.5	AGG-Umsetzung in der DIM-Praxis	97
3.2.5.1	AGG-konforme Infrastruktur	97
3.2.5.1.1	Informationspflicht	97
3.2.5.1.2	Beschwerdestelle	98
3.2.5.1.3	Diskriminierungsfreie Betriebsorganisation	98
3.2.5.2	Mitwirkung des Betriebs- bzw. Personalrates	99
3.2.5.3	AGG-konforme Maßnahmen	100
3.2.5.3.1	Personalauswahl	100
3.2.5.3.2	Personalmarketing	101
3.2.5.3.3	Vielfalt durch Personalentwicklung	102
3.2.5.3.4	Vielfalt durch Vergütung	104
3.2.5.3.5	Diskriminierungsfreie Kündigungen	105
3.2.6	Zusammenfassende Beurteilung des AGG	107
3.3	Vielfalt in die Unternehmungsverfassung verankern	107
3.4	Grundstruktur eines Diversity-Konzeptes	107
3.4.1	Gestaltungsgrundsätze zum Diversity Management	110
3.4.2	Die Erarbeitung des Diversity-Management-Konzeptes	114
3.5	Vielfalt der Führungskultur und der Führungsprinzipien	115
3.5.1	Diversity Statements in der Unternehmungsverfassung	116
3.5.1.1	Deutscher Corporate Governance Kodex	117
3.5.1.2	Weiterentwicklung der Corporate Governance	117
3.5.2	Strukturelle und personale Führung der Vielfalt	120
3.5.3	Führungsstile und Vielfalt – Implizite Führungstheorien	123
3.5.3.1	Leader-Member-Exchange	123
3.5.3.2	Transaktionale und transformationale Führung	124
3.5.4	Die Führungskraft als Manager personaler Vielfalt	125
3.6	Diversity-Standardisierung durch Auditierung und Zertifizierung	127
3.6.1	Vom Wiegen wird die Sau nicht fett	127
3.6.2	Einfalt oder Vielfalt als Ziel des Diversity Managements	131
3.6.3	Beispiele aus der Auditierungspraxis	134
3.6.3.1	Personalmanagement Award – Auditierung des Bundesverbandes der Personalmanager –	134
3.6.3.2	CHE Consult – Diversity für Hochschulen	134
3.6.3.3	Vielfalt gestalten – Diversity Audit an Hochschulen	135
3.6.3.4	Deutscher Diversity Preis	136

3.7	Zusammenfassung.....	137
3.8	Diversity-Praxis: Reifegradbestimmung Diversity Management	137
3.8.1	Hintergrund und Ziele.....	137
3.8.2	Kriterienbezogene Beschreibung der drei Generationen des Diversity Managements	139
3.8.2.1	Erste Generation des Diversity Managements	139
3.8.2.2	Zweite Generation des Diversity Managements.....	140
3.8.2.3	Dritte Generation des Diversity Managements	142
3.8.3	Zusammenfassende Darstellung der Diversity Generationen.....	143
3.8.4	Fragebogen zur Reifegradbestimmung Diversity Management (DIM)	146
4	Wissenschaftliche Grundlagen des Diversity Managements	149
4.1	State of the Art des Diversity Managements	150
4.2	Forschungsebenen, Forschungszugänge und Adressatenbezug im Drei-Ebenen-Modell des Diversity Managements	152
4.2.1	Grundlagen des Diversity Managements.....	152
4.2.2	Diversity Management – Gestaltung der Vielheit in der Einheit.....	156
4.2.3	Nutzen der doppelten Inhaltlichkeit	160
4.3	Diversity Management: Forschungsstand und Forschungsdefizite.....	162
4.3.1	Historische Diversity-Forschung	163
4.3.2	Systematische Diversity-Forschung	163
4.3.3	Affirmative Action als Theoriefundament des Managing Diversity	165
4.3.4	Theoriestränge zum Diversity Management.....	165
4.3.5	Zur theoretisch philosophischen Fundierung der Diversity-Forschung.....	167
4.3.6	Diversity-Forschung in Deutschland.....	168
4.4	Wissenschaftliche Zugänge zum Diversity Management	170
4.4.1	Gruppentheoretische Zugänge	170
4.4.1.1	Theorie der sozialen Vergleichsprozesse von Festinger (1954)	170
4.4.1.2	Theorie der sozialen Identität	173
4.4.2	Integratives Konzept sozialer Vergleichsprozesse	175
4.4.3	Konflikt, Konformität und Kohäsion	176
4.5	Forschungsdefizite und Gestaltungsdefizite von Diversity-Theorien.....	177
4.6	Forschungszugänge zum Diversity Management	179
4.6.1	Kontextorientierte Forschung	180
4.6.1.1	Interner und externer Kontext	180
4.6.1.2	Idealtypische und realtypische Kontextmodelle.....	182
4.6.2	Akteursorientierte Forschung	189
4.6.2.1	Zielgruppenorientierung des Diversity Managements	189
4.6.2.2	Akteursorientierte Forschungsebenen.....	191
4.6.2.2.1	Individuelle Ebene	191
4.6.2.2.2	Gruppenebene	192
4.6.2.2.3	Organisatorische Ebene	193
4.6.3	Ziel- und zweckorientierte Forschung	193

4.6.4	Methodenorientierte Forschung	196
4.6.4.1	Methodische Absicherung im Funktionszyklus	196
4.6.4.2	Diversity Controlling	197
4.6.5	Inhaltsorientierte Forschung	198
4.7	DIVERSITY-PRAXIS: Allianz Gruppe..... <i>Veronica Schilling</i>	199
5	Ausgewählte Handlungsfelder des Diversity Managements.....	205
5.1	Handlungsfeld Alter und Lebensphasen	207
5.1.1	Ausgangslage	207
5.1.2	Stand der Forschung zu Alter und Alterung.....	210
5.1.2.1	Ausgewählte Alterstheorien	210
5.1.2.2	Sozialpsychologische Alterstheorien.....	210
5.1.2.3	Psychologische Alterstheorien	213
5.1.3	Stereotypen, Vorurteile und Altersdiskriminierung.....	218
5.1.3.1	Wer ist alt?	221
5.1.3.2	Altersstereotype	227
5.1.3.3	Altersvorurteile.....	231
5.1.3.4	Einstellung und Verhalten	232
5.1.3.5	Altersdiskriminierung.....	233
5.1.3.6	Jung und Alt neu definieren	234
5.1.4	Diversity Management in Lebensphasen, Lebensstilen, Lebensformen und Lebenslagen	237
5.1.4.1	Lebensphasenkonzepte	237
5.1.4.2	Lebensstile	241
5.1.4.3	Lebensformen.....	244
5.1.4.4	Lebenslagen	246
5.1.5	Konzepte zur Entgrenzung der Lebensbereiche	247
5.1.6	Age Diversity Management – ein empirisches Forschungsprojekt.....	254
5.1.6.1	Optimistisch altern	254
5.1.6.2	Wahrnehmung Altersstereotype und Altersvorurteile	256
5.1.7	Zusammenfassung.....	260
5.2	Handlungsfeld Behinderung und Gesundheit	262
5.2.1	Geschichtliche Aspekte der Behinderung	263
5.2.2	Wachsender Wohlstand und Behinderung.....	265
5.2.3	Begriffsklärung	266
5.2.4	Krankheit versus Behinderung.....	267
5.2.4.1	Klassifikation von Krankheit und Behinderung	268
5.2.4.2	Behinderung und Krankheit in der betrieblichen Praxis.....	270
5.2.5	Behindert sein	271
5.2.5.1	Körperliche Behinderung.....	272
5.2.5.2	Geistige Behinderung	273
5.2.5.3	Seelische Behinderung	274
5.2.5.4	Praktische Relevanz	275
5.2.6	Behindert werden	276
5.2.7	Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Benachteiligung von Behinderten	276

5.2.8	Rechtliche Aspekte der Behinderung.....	280
5.2.8.1	Behinderung als Verfassungsnorm.....	280
5.2.8.2	Behinderung nach dem Sozialgesetzbuch.....	280
5.2.8.3	Behinderung nach dem AGG.....	283
5.2.8.4	Weitere Gesetze zur Behinderung.....	285
5.2.9	Behinderung und Gesundheit als Diversity-Auftrag.....	285
5.2.10	Behinderung und Gesundheit als Handlungsfelder des Diversity Managements.....	286
5.2.11	Managing Diversity Behinderter.....	288
5.2.11.1	Abbau mentaler, physischer und sozialer Barrieren.....	288
5.2.11.2	Einführung von Behindertenquoten.....	290
5.2.11.3	Disability Management Behinderter.....	291
5.2.12	Diversity Management behinderter Mitarbeiter.....	294
5.2.12.1	Sensibilisierungstraining.....	294
5.2.12.2	Etablierung einer Unternehmenskultur der Integration und Förderung.....	294
5.2.12.3	Frühe Förderung Behinderter.....	296
5.2.12.4	Soziale Behinderung der »Lost Generation«.....	297
5.2.12.5	Potenzialorientierte Förderung und Karriereplanung.....	298
5.2.12.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	299
5.2.13	Praxisbeispiele und Praxisprojekte.....	302
5.2.13.1	Supported Employment zur Reintegration von Menschen mit psychischen Krankheiten.....	302
5.2.13.2	Unternehmensprojekte bei Ford und Novartis Pharma AG.....	303
5.2.14	Vielfalt durch Integration und Inklusion?.....	306
5.2.15	Integration und Inklusion durch Modularisierung der Berufsausbildung.....	308
5.2.16	Fazit und Ausblick.....	310
5.2.17	DIVERSITY-PRAXIS: AOK – die Gesundheitskasse in Hessen..... <i>Sonja Lambert</i>	311
5.3	Handlungsfeld Geschlecht und Familie.....	318
5.3.1	Gleichbehandlung und Gender Mainstreaming.....	318
5.3.2	Entwicklung des Gleichstellungsrechts.....	321
5.3.3	Naisbitts Megatrend »Frauen in der Führungsetage«.....	323
5.3.4	Aktueller Stand der Geschlechterdiskussion.....	324
5.3.5	Geschlechterkampf oder friedliche Ergänzung?.....	326
5.3.6	Die Wirkung tief verwurzelte Rollenbilder.....	327
5.3.7	Historische Entwicklung der Geschlechterbeziehung.....	328
5.3.8	Fakten und wissenschaftliche Erkenntnisse zur Gleichstellung von Frauen und Männern.....	330
5.3.8.1	Erkenntnisse der Frauenforschung.....	332
5.3.8.2	Frauen in Führungspositionen.....	332
5.3.8.2.1	Ursachen im sozialen Kontext.....	333
5.3.8.2.2	Ursachen in der Person.....	336
5.3.9	Diversity Management zur Förderung von Frauen.....	337
5.3.10	Frauenbild und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	338
5.3.11	Zwischenfazit.....	339
5.3.12	Zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen.....	340

5.3.13	Knappheit stärkt Frauen – Aufgaben der Personalentwicklung	343
5.3.14	Auswahl von Führungs(nachwuchs)kräften	344
5.3.14.1	Vorauswahlverfahren als Online-Verfahren	344
5.3.14.2	Einführung einer Frauenquote	345
5.3.15	Diversity Management zur Förderung von Männern	348
5.3.16	Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur.....	349
5.3.16.1	Förderung und Entwicklung der Führungsbefähigung von Frauen durch Personalentwicklung	350
5.3.16.1.1	Coaching.....	350
5.3.16.1.2	Networking	351
5.3.16.1.3	Community of Practice.....	352
5.3.16.2	Work-Life-Balance	353
5.3.16.3	Praxisbeispiel: Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs	360
5.3.16.4	Führen in Teilzeit als strukturelle Maßnahme.....	360
5.3.16.5	Systematische Entwicklungsberatung	363
5.3.16.6	Empirische Forschung zur Work-Life-Balance	365
5.3.16.7	Resilienztraining.....	367
5.3.17	Zusammenfassung.....	369
5.3.18	DIVERSITY-PRAXIS: Lufthansa Group	369
	<i>Monika Rühl</i>	
5.4	Handlungsfeld Migration und Integration.....	372
5.4.1	Pro und Contra	372
5.4.2	Wachsender Austausch weltweit	373
5.4.3	Einwanderungsland Deutschland – geschichtlicher Hintergrund	376
5.4.4	Klärung relevanter Begriffe.....	377
5.4.5	Migrationsbewegungen – theoretischer Hintergrund	380
5.4.6	Frühzeitige Förderung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund	384
5.4.6.1	Hemmnisse für Jugendliche mit Migrationshintergrund.....	384
5.4.6.2	Ansatzpunkte der Integration von Jugendlichen mit Migrations- hintergrund in den Ausbildungsmarkt.....	387
5.4.7	Integrationsmanagement.....	389
5.4.7.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	389
5.4.7.2	Bewerbungsverfahren für Arbeitsmigranten.....	390
5.4.7.3	Gewinnung ausländischer Fachkräfte.....	393
5.4.7.4	Betreuung ausländischer Fachkräfte.....	395
5.4.7.5	Förderung ausländischer Fachkräfte.....	396
5.4.7.5.1	Cross-Cultural-Mentoring	396
5.4.7.5.2	Interkulturelle Trainings.....	398
5.4.8	Institutionelle Diskriminierung von Migranten.....	405
5.4.9	Ausblick.....	405
5.4.10	Praxis der Integration von Migrantinnen und Migranten	408
5.4.10.1	Ziele systematischer Integration.....	408
5.4.10.2	Inhalte systematischer Einführung	409
5.4.10.3	Verantwortliche für den betrieblichen Integrationsprozess	409
5.4.10.4	Der erste Arbeitstag	409
5.4.10.5	Einführung am Arbeitsplatz.....	410
5.4.10.6	Integrationsseminare und Events	410

5.4.10.7	Dauer der Integrationsphase	410
5.4.11	Praxisbeispiel: Betriebliche Integration ausländischer Pflegekräfte	412
5.4.12	DIVERSITY-PRAXIS: Robert Bosch GmbH	416
	<i>Madeleine Foerster/Annkathrin Kienle/Dana Behrens</i>	
5.5	Handlungsfeld religiöse und weltanschauliche Vielfalt	422
5.5.1	Der Schutz der Religion und der Weltanschauung	424
5.5.2	Historische Aspekte religiöser Einfalt und Vielfalt	424
5.5.3	Religiöse Vielfalt in der Postmoderne	426
5.5.3.1	Säkularisierung und Radikalisierung	427
5.5.3.2	Postmoderne religiöse Beliebtheit	428
5.5.4	Religiöse Vielfalt durch Diversity Management	429
5.5.5	Zusammenfassung	430
5.5.6	DIVERSITY-PRAXIS: E.ON AG	430
	<i>Fabienne Ruopp</i>	
5.6	Handlungsfeld sexuelle Orientierung	435
5.6.1	Ausgangslage	435
5.6.2	Klärung relevanter Begriffe	437
5.6.3	Formelle Gleichstellung der sexuellen Orientierung	438
5.6.4	Wissenschaftliche Befunde	439
5.6.5	Strukturelle Diskriminierung	440
5.6.6	Ursachen sexueller Diskriminierung	441
5.6.7	Konsequenzen der Diskriminierung homosexueller Mitarbeiter	441
5.6.8	Maßnahmen zum Handlungsfeld sexuelle Orientierung	443
5.6.9	Handlungsfeld »sexuelle Orientierung« als strategische Positionierung	446
5.6.10	Zusammenfassung sexuelle Orientierung	447
5.6.11	Sexuelle Belästigung, sexuelle Gewalt und sexueller Missbrauch	447
5.6.11.1	Aktualität der Thematik	447
5.6.11.2	Begriffsklärung	447
5.6.11.3	Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung und sexuelle Gewalt	449
5.6.11.4	Zusammenfassung	450
5.6.13	DIVERSITY-PRAXIS: Deutsche Bank	450
	<i>Katharina Paust-Bokrezion</i>	
6	Vielfalt in Organisationen verankern	457
6.1	Ausgangslage für Diversity-Training & Development (DIM T&D)	458
6.1.1	Verankerung von DIM T&D in der Personalabteilung	458
6.1.2	Auftrag der Organisationseinheit Diversity Management	458
6.2	Diversity-Training & Development (DIM-T&D)	459
6.3	Diversity-Training & Development (DIM-T&D) im Reifegradkonzept	462
6.4	DIM-T&D-Maßnahmen	469
6.4.1	Stellenbündel als Planungsgrundlage für DIM-T&D	469
6.4.2	Modulare Berufsausbildung	470
6.4.3	Anforderungsgerechte Weiterbildung	470
6.4.4	Führung heterogener Teams	471
6.4.5	Diversity-Awareness-Training	472

6.4.6	Coaching und Mentoring	474
6.4.7	DIM-orientierte Organisationsentwicklung.....	475
6.5	Unbewusste Diskriminierung bewusst machen.....	476
6.6	DIM-T&D im Funktionszyklus.....	478
6.7	Professionalisierung der Diversity-Manager.....	482
6.7.1	Begriffsklärung.....	482
6.7.2	Tätigkeits- und Anforderungsprofile.....	486
6.7.2.1	Tätigkeitsprofil	486
6.7.2.2	Anforderungsprofil.....	487
6.7.3	Spezialisierung	488
6.7.4	Autonomie	488
6.7.5	Autorität	488
6.8	Diskussion und Kritik.....	489
7	Zusammenfassung und Ausblick	493
7.1	Modethema oder Dauerauftrag?.....	493
7.2	Institutionelle Diskriminierung als Kernthema der Zukunft	495
7.3	Megatrends des Diversity Managements	496
7.4	Das richtige Verhältnis von Einfach und Vielfalt	498
8	Literaturverzeichnis.....	499
9	Stichwort-/Autorenverzeichnis.....	521
	Zum Autor	533

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050	2
Abb. 1-2:	Aktuelle Handlungsfelder des Diversity Managements	6
Abb. 1-3:	Normative, funktionale und moralische Diversität	8
Abb. 1-4:	Aufbau des Buches	15
Abb. 2-1:	Überblick über die Definitionskriterien von Diversity	19
Abb. 2-2:	Diversity-Dimensionen, -Handlungsfelder und -Maßnahmen	20
Abb. 2-3:	Duales Optimum von DIM-Kosten und DIM-Nutzen	21
Abb. 2-4:	Managing Diversity versus Diversity Management	22
Abb. 2-5:	Managing Diversity und Diversity Management	23
Abb. 2-6:	Gesamtkonzept einer DIM-Strategie	23
Abb. 2-7:	Magisches Viereck des Diversity Managements	24
Abb. 2-8:	Mögliche Vorteile durch Diversity	25
Abb. 2-9:	Handlungsebenen und Ziele des DIM	26
Abb. 2-10:	Regelkreis-Modell nach Cox et al. (2001)	29
Abb. 3-1:	»The LPC Questionnaire«	33
Abb. 3-2:	Reformen der Rentenpolitik.	37
Abb. 3-3:	Immaterielle Treiber des Unternehmenserfolges	44
Abb. 3-4:	DIM-Strategie als Element der HR-Strategie	45
Abb. 3-5:	Integratives Modell Demografie induzierter Wirkungen auf Gruppen- prozesse und die Gruppenleistung	46
Abb. 3-6:	Die VRIO-Matrix	47
Abb. 3-7:	Slack-Funktionen in Unternehmen	51
Abb. 3-8:	Wettbewerbsvorteile durch Diversität	52
Abb. 3-9:	Kosten des Diversity Managements	53
Abb. 3-10:	Risiken von Diversity	57
Abb. 3-11:	Kosten und Nutzen von Diversity Management	59
Abb. 3-12:	Metaanalyse von Joshi/Roh: Direkte Effekte von Vielfalt	60
Abb. 3-13:	Diversity Controlling als Teil des Personal- und Unternehmens- controllings	60
Abb. 3-14:	Dimensionen des Diversity Controllings	61
Abb. 3-15:	Duales Optimum der Vielfalt	62
Abb. 3-16:	Diversity Controlling als Funktionszyklus	62
Abb. 3-17:	Zielkaskade des Diversity Managements	63
Abb. 3-18:	Die Diversity Scorecard	64
Abb. 3-19:	Diversity-Indizes und Diversity-Kennzahlen.	65
Abb. 3-20:	Arten von Kennzahlen	67
Abb. 3-21:	Messgrößenportfolio zur betrieblichen Altersstrukturanalyse	68
Abb. 3-22:	Checkliste zur Auswahl geeigneter Kennzahlen im Rahmen des Diversity Controllings	69
Abb. 3-23:	Vier-Ebenen-Modell der Diversität	70
Abb. 3-24:	DIM-Dimensionen und Kennzahlen	71

Abb. 3-25:	Entwicklung eines Kennzahlensystems für das Diversity Controlling	72
Abb. 3-26:	Ausgewählte Indikatoren zum Diversity Controlling	76
Abb. 3-27:	Perspektiven der Balanced Scorecard	78
Abb. 3-28:	Perspektiven der Diversity Scorecard nach Hubbard	79
Abb. 3-29:	Perspektiven der Diversity Scorecard nach Schulz	80
Abb. 3-30:	Idealtypischer Prozess zur Erstellung einer Diversity Scorecard	81
Abb. 3-31:	Typische Elemente einer Diversity-Wertkette	82
Abb. 3-32:	Beispiel für eine Strategy Map	83
Abb. 3-33:	Zusammenspiel von DIM mit Werten, Recht und BWL	84
Abb. 3-34:	Allgemeine Erklärung der Menschenrechte	88
Abb. 3-35:	Maßnahmen für eine AGG-gerechte Personalarbeit	106
Abb. 3-36:	Grundstruktur eines Diversity-Konzeptes	108
Abb. 3-37:	Präambel zum Diversity Management	108
Abb. 3-38:	Ziele des Diversity Managements	109
Abb. 3-39:	Grundsätze des Diversity Managements	110
Abb. 3-40:	Diversity-Verantwortliche eines Unternehmens	111
Abb. 3-41:	Diversity-Handlungsfelder	111
Abb. 3-42:	Gesamtüberblick über das Diversity Konzept	112
Abb. 3-43:	Voraussetzungen des Diversity Managements	112
Abb. 3-44:	Personalwirtschaftliche Instrumente des Diversity Managements	113
Abb. 3-45:	Methodische Absicherung der Diversity-Aktivitäten im Funktionszyklus..	114
Abb. 3-46:	Ziele, Merkmale und Kategorien des CGK	117
Abb. 3-47:	Perspektiven des Corporate Governance am Beispiel einer AG	118
Abb. 3-48:	Verankerung von Diversity in ausgewählten Unternehmensgrundsätzen und Leitlinien	120
Abb. 3-49:	Strukturelle und personale Führung	121
Abb. 3-50:	Transformationale Führung nach Bass, B.M./Avolio, B. (1995)	124
Abb. 3-51:	Bestandteile transformationaler Führung	125
Abb. 3-52:	Führungsbefähigungsgleichung	125
Abb. 3-53:	Relevante Kompetenzen Diversity-gerechten Führungsverhaltens	126
Abb. 3-54:	Widerstände der Führungskräfte zur Führung heterogener Teams	126
Abb. 3-55:	Überblick über Zertifizierungen auf EU-Ebene	128
Abb. 3-56:	Mission und Vision des Diversity Council	129
Abb. 3-57:	Auszeichnungen des »National Diversity Councils«	131
Abb. 3-58:	Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR)	132
Abb. 3-59:	Auditierung »Beruf und Familie«	133
Abb. 3-60:	Prozess des Auditierungsverfahrens »beruf und familie«	134
Abb. 3-61:	Reifegradanalyse Diversity Management	138
Abb. 3-62:	Ausprägung der Merkmale des Diversity Managements in den drei Generationen	145
Abb. 4-1:	Managing Diversity und Diversity Management	151
Abb. 4-2:	Drei-Ebenen-Modell der Diversity-Management-Forschung	152
Abb. 4-3:	Umfang und Inhalt der Diversity-Management-Forschung	153
Abb. 4-4:	Die Quadriga der Postmoderne	157
Abb. 4-5:	Dimensionen der Individualisierung	158
Abb. 4-6:	Ergebnisse zur Quadriga der Postmodernen	159
Abb. 4-7:	Begriff & Konzept HR Diversity Management	160

Abb. 4-8:	Strategisches Human Resources Diversity Management (SHRDM)	161
Abb. 4-9:	Grundlagen und Erkenntnisse der Theorie sozialer Vergleiche.....	172
Abb. 4-10:	Einschränkungen der Vielfalt von Gruppen	174
Abb. 4-11:	Forschungszugänge zu Diversity	180
Abb. 4-12:	Kontextorientierte Forschung	181
Abb. 4-13:	Thesen zur kontextorientierten Forschung	181
Abb. 4-14:	Diversity-Ansätze nach Thomas/Ely 1996	184
Abb. 4-15:	Transformationsmodell (Regelkreis) zu einer multikulturellen Organisation	186
Abb. 4-16:	Intervenierende Variable zwischen Diversität und Gruppenleistung.....	187
Abb. 4-17:	Akteursorientierte Diversity-Forschung	189
Abb. 4-18:	Akteursorientierte Forschung – Akteur »Mitarbeiter«	189
Abb. 4-19:	Ziel- und zweckorientierte Diversity-Forschung.....	194
Abb. 4-20:	Kaskadenförmige Zielplanung des Diversity Management	195
Abb. 4-21:	Funktionszyklus der Personalentwicklung	196
Abb. 4-22:	Handlungsfelder des Diversity Managements	198
Abb. 4-23:	Gründe für die Umsetzung des Diversity Managements bei der Allianz Gruppe	200
Abb. 4-24:	Themenschwerpunkte des Diversity-Konzepts bei der Allianz Gruppe	203
Abb. 5-1:	Arbeitskräfte – Entwicklung von 2006 bis 2025	209
Abb. 5-2:	Negative Altersbilder	214
Abb. 5-3:	Renten und Rentner in Deutschland: eine Karikatur?	215
Abb. 5-4:	Positive Altersbilder.....	216
Abb. 5-5:	Zwei-Komponenten-Modell der Intelligenz – Entwicklung von Mechanik und Pragmatik in Abhängigkeit vom Lebensalter einer Person	217
Abb. 5-6:	Zentrale Alterstheorien im Überblick	218
Abb. 5-7:	Alter und Altern als dynamisches Konzept.....	219
Abb. 5-8:	Inhalte von Altersbildern	220
Abb. 5-9:	Bedeutung von Altersbildern.....	220
Abb. 5-10:	Individuelle Altersbilder.....	221
Abb. 5-11:	Verschiedene Alterskategorisierungen und Altersklassifikationen	222
Abb. 5-12:	Gesellschaftliche Altersbilder.....	223
Abb. 5-13:	Zur Definition der Altersgrenzen	223
Abb. 5-14:	Einflussfaktoren auf den Age-Bias	224
Abb. 5-15:	Dreikomponentenmodell der Einstellung	225
Abb. 5-16:	Abgrenzung Stereotyp, Vorurteil und Diskriminierung.....	226
Abb. 5-17:	Positive und negative Altersvorurteile.....	227
Abb. 5-18:	Entstehung von Stereotypen.....	228
Abb. 5-19:	Wahrnehmungsdimensionen des Stereotype-Content-Modells	229
Abb. 5-20:	Arten von Stereotypen durch Kombination der Dimensionen	229
Abb. 5-21:	Umgang mit Altersstereotypen	230
Abb. 5-22:	Forschung zu Wahrnehmung, Vorurteilen, Verhalten	231
Abb. 5-23:	Theorie des geplanten Verhaltens	233
Abb. 5-24:	Personalarbeit gegen Altersdiskriminierung.....	234
Abb. 5-25:	Veränderungen ausgewählter Variablen mit dem Lebensalter.....	235
Abb. 5-26:	Positive und negative Erkenntnisse zum Altern	236
Abb. 5-27:	Demografiebezogene Handlungsoptionen	236

Abb. 5-28:	Lebensphasenorientiertes Diversity Management in der Personalentwicklung	241
Abb. 5-29:	Leistungsfähiges Distanzmanagement	249
Abb. 5-30:	Drei Dimensionen des Distanzbegriffs nach Eichenberg	249
Abb. 5-31:	Eindimensionales Konzept der Entgrenzung.....	252
Abb. 5-32:	Zweidimensionales Konzept der Entgrenzung	253
Abb. 5-33:	Dreidimensionales Konzept der Entgrenzung	253
Abb. 5-34:	Vierdimensionales Konzept der Entgrenzung	254
Abb. 5-35:	Kriterien für das Forschungsprojekt Age Diversity Management	255
Abb. 5-36:	Forschungshypothesen zum Phänomen Wahrnehmung	257
Abb. 5-37:	Operationalisierung der Verhaltensabsicht	257
Abb. 5-38:	Mittelwerte der Skalen zu Altersstereotypen und Einstellungen.	258
Abb. 5-39:	Wahrnehmung von Lebensalter.....	259
Abb. 5-40:	Referenzen.....	262
Abb. 5-41:	Historische Entwicklung der Sonderpädagogik	264
Abb. 5-42:	Kulturspezifische Aspekte der Behinderung	265
Abb. 5-43:	Ausgewählte Krankheitsdefinitionen.....	268
Abb. 5-44:	Unterschiede der Klassifikationen der ICIDH und der ICF.....	269
Abb. 5-45:	Übersicht von Gesundheitsstörungen in Folge der Arbeitssituation	270
Abb. 5-46:	Voraussetzungen der Einstufung als »leistungsgewandelter Mitarbeiter« ..	271
Abb. 5-47:	Arten von Behinderung.....	271
Abb. 5-48:	Bundessozialhilfegesetz (BSHG) §1.....	272
Abb. 5-49:	Bundessozialhilfegesetz (BSHG) §2.....	274
Abb. 5-50:	Bundessozialhilfegesetz (BSHG) §3.....	275
Abb. 5-51:	Matrix »Behindert sein«, »Behindert werden«	276
Abb. 5-52:	Beispiel-Items der IDPS – Einstellungsmessung gegenüber Behinderten ...	277
Abb. 5-53:	Einflussfaktoren der Akzeptanz von Mitarbeitern mit Behinderungen.....	279
Abb. 5-54:	Grundgesetz Artikel 3	280
Abb. 5-55:	SGB IX § 1 und § 2	281
Abb. 5-56:	Suchprozesse des § 84 Absatz 2 des SGB IX.....	282
Abb. 5-57:	Schwerbehindertengesetz § 3, 5 und 6	283
Abb. 5-58:	AGG § 1 Ziel des Gesetzes	283
Abb. 5-59:	AGG § 2 Anwendungsbereich	284
Abb. 5-60:	Ergänzende Gesetze zu Behinderungen.....	285
Abb. 5-61:	Wirkung von Disability Management und Gesundheitsmanagement auf die Diversität der Mitarbeiter.	287
Abb. 5-62:	Aufgaben des Disability Managers	287
Abb. 5-63:	Physische, mentale und soziale Barrieren	289
Abb. 5-64:	Zentrale Inhalte des »Code of practice on managing disability in the workplace«	291
Abb. 5-65:	Prozess des betrieblichen Eingliederungsmanagements.....	292
Abb. 5-66:	Maximen des Disability Managements	292
Abb. 5-67:	Zentrale Merkmale eine Unternehmenskultur, die behinderte Mitarbeiter integriert und fördert	295
Abb. 5-68:	Merkmale von Autismus	299
Abb. 5-69:	Standardinstrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	300

Abb. 5-70:	Ablauf der Implementierung des Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	301
Abb. 5-71:	Projekthalte des »Supported Employments«.....	303
Abb. 5-72:	IMBA-Methode: Hauptkriterien	304
Abb. 5-73:	Schritte der IMBA-Methode	305
Abb. 5-74:	Maßnahmen des Managing Diversity und des Diversity Managements zur Förderung behinderter und leistungsgewandelter Mitarbeiter	311
Abb. 5-75:	Zeitstrahl Diversity Management	312
Abb. 5-76:	Lebensphasenorientierte Serviceleistungen	314
Abb. 5-77:	Unterstützungsleistungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	316
Abb. 5-78:	Gender Mainstreaming: Soziales Geschlecht und Handlungsmuster	319
Abb. 5-79:	Einordnung der Begriffe Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity Management	320
Abb. 5-80:	Top 7 Attraktivitätsfaktoren nach Geschlecht	321
Abb. 5-81:	Werte und Rollenbilder.....	325
Abb. 5-82:	Frauen und Männer im Arbeitsleben – die Realität!?	326
Abb. 5-83:	Was macht Führung attraktiv?	336
Abb. 5-84:	Motive zur Führung.....	339
Abb. 5-85:	Ursachen und Dauerhaftigkeit von Attributionen.....	342
Abb. 5-86:	Frauen in Führungspositionen	343
Abb. 5-87:	Negative Wirkung der Über- und Unterforderung	355
Abb. 5-88:	Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Frauenförderung	361
Abb. 5-89:	Erfolgsfaktoren Frauen in Führungspositionen	362
Abb. 5-90:	Chancen und Risiken von Führen in Teilzeit	363
Abb. 5-91:	Arten des Slack	368
Abb. 5-92:	Grundsätze des Diversity Managements der Lufthansa Group	370
Abb. 5-93:	Bausteine des Diversity Managements der Lufthansa Group.....	372
Abb. 5-94:	Status quo der Integrationsbemühungen in Deutschland – Zukunftsperspektiven	375
Abb. 5-95:	Historische Entwicklung der Integrationsbemühungen in Deutschland	376
Abb. 5-96:	Begriffsabgrenzung Migration, Integration, Vielfalt	378
Abb. 5-97:	Gliederung des Mikrozensus	379
Abb. 5-98:	Voraussetzung für die Integration aus Sicht der Zuwanderer	380
Abb. 5-99:	Ansatzpunkte der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen.....	380
Abb. 5-100:	Arbeitslosigkeit in Deutschland 2009	381
Abb. 5-101:	Personen ohne Ausbildungsplatz.....	382
Abb. 5-102:	Migrationsbezogene Rechtsgrundlagen	383
Abb. 5-103:	Migrationserfahrung der deutschen Bevölkerung in Gruppen	384
Abb. 5-104:	Allgemeine Ansatzpunkte zur Förderung der Integration	385
Abb. 5-105:	Ansatzpunkte zur Förderung der Integration in Unternehmen.....	385
Abb. 5-106:	Grundbedingungen für erfolgreiche betriebliche Integrationsstrategie	386
Abb. 5-107:	Hemmnisse von Jugendlichen mit Migrationshintergrund hinsichtlich der Berufsausbildung.....	387
Abb. 5-108:	Maßnahmen zur Verbesserung der Grundausbildung.....	388
Abb. 5-109:	Trias rechtlicher Rahmenbedingungen	389
Abb. 5-110:	Ausnahmeregelungen	390
Abb. 5-111:	Ablauf der Antragsstellung für im Ausland lebende Bewerber	392

Abb. 5-112:	Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Unterstützung hochqualifizierter Migranten aus Drittstaaten.	393
Abb. 5-113:	Weitere Zuwanderung als Strategie gegen Fachkräftemangel.....	393
Abb. 5-114:	Aktuelle Formen der Zuwanderung	394
Abb. 5-115:	Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Ausländerekrutierung.....	395
Abb. 5-116:	Funktionen des Mentors innerhalb der Integration ausländischer Fachkräfte.....	396
Abb. 5-117:	Cross-Cultural-Mentoring-Prozess.....	397
Abb. 5-118:	Methoden im Cross-Cultural-Mentoring	398
Abb. 5-119:	Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements	399
Abb. 5-120:	Merkmale interkultureller Kompetenz.....	400
Abb. 5-121:	Personalentwicklung im interkulturellen Kontext	400
Abb. 5-122:	Schlüsselkomponenten interkultureller Kompetenz.....	401
Abb. 5-123:	Vermittlungsmethoden interkultureller Kompetenz.....	401
Abb. 5-124:	Umgang von Organisationen mit kultureller Vielfalt	402
Abb. 5-125:	Formen interkulturellen Trainings	403
Abb. 5-126:	Konzept des »Global Leadership«	404
Abb. 5-127:	Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz bei der Bosch-Gruppe.	405
Abb. 5-128:	Anteile der Schüler/-innen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte 2010/11 nach Schulform	408
Abb. 5-129:	Integration von Migranten und Migrantinnen (SMG = Systematisches Mitarbeitergespräch).....	411
Abb. 5-130:	Zeit-Maßnahmen-Plan systematischer Integration.....	411
Abb. 5-131:	Inhalte eines Einführungs- und Orientierungsgesprächs	412
Abb. 5-132:	Ziele des Integrationsworkshops.....	412
Abb. 5-133:	Inhalte des Integrationsworkshops	413
Abb. 5-134:	Zwei Säulen der Integration	413
Abb. 5-135:	Methodik der Integration	414
Abb. 5-136:	Methodisches Vorgehen	414
Abb. 5-137:	Integrationstreppe – Pflegekraft	415
Abb. 5-138:	Integrationstreppe – Führungskraft.....	415
Abb. 5-139:	Integrationstreppe – Kolleginnen/Kollegen.....	416
Abb. 5-140:	Role Models, welche die Vielfalt der Bosch Mitarbeiter exemplarisch verkörpern.....	417
Abb. 5-141:	Schritte und Teilziele der Diversity-Strategie bei Bosch	418
Abb. 5-142:	Zwei Plakate, die Bestandteil der internen Kommunikationsinitiative von Bosch zum Thema Vielfalt sind	419
Abb. 5-143:	Übersicht der Diversity-Dimensionen bei Bosch.....	420
Abb. 5-144:	Diversity-Maßnahmen nach Dimensionen bei Bosch.....	421
Abb. 5-145:	Themenschwerpunkte des Diversity-Management-Konzepts bei Bosch	422
Abb. 5-146:	Religionszugehörigkeit in Deutschland – Hochrechnung 2011	423
Abb. 5-147:	Konkrete Maßnahmen im Handlungsfeld »Religiöse und weltanschauliche Vielfalt	429
Abb. 5-148:	Maßnahmen gemäß der Handlungsfelder bei E.ON.....	431
Abb. 5-149:	Maßnahmen im Zuge der DAX-30-Erklärung.....	432
Abb. 5-150:	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei E.ON.....	433

Abb. 5-151:	Diversity-Themenschwerpunkte bei E.ON Deutschland.....	434
Abb. 5-152:	Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen	437
Abb. 5-153:	Schritte des DIM-Trainings.....	454
Abb. 6-1:	Diversity Management – Voraussetzungen.....	457
Abb. 6-2:	Diversity-Training & Development Konzept.....	459
Abb. 6-3:	Diversity-Grundsätze	460
Abb. 6-4:	DIM-T&D-Handlungsfelder	461
Abb. 6-5:	Reifegrad-Konstrukte der Unternehmensführung und der Personal- entwicklung	462
Abb. 6-6:	Diversity-Awareness-Training im Drei-Generationen-Konzept	463
Abb. 6-7:	Diversity-Trainings als Element DIM-Strategie	464
Abb. 6-8:	DIM-Aktivitäten nach dem DIM-Reifegradkonzept	465
Abb. 6-9:	Aufbau von Befähigung durch DIM-T&D.....	466
Abb. 6-10:	DIM-T&D im Drei-Generationen-Konzept der Unternehmensführung.....	467
Abb. 6-11:	DIM-Reifegrade und DIM-Strategien	468
Abb. 6-12:	Diversity-Training & Development Konzept.....	469
Abb. 6-13:	Gestaltungsbereich »Trainings, Kommunikation, Evaluation«	470
Abb. 6-14:	Transaktionale und transformationale Führung als Gegenstand des DIM-T&D	471
Abb. 6-15:	Diversity-Awareness-Training im Drei-Generationenkonzept.....	472
Abb. 6-16:	Personal Level of Diversity Awareness.....	473
Abb. 6-17:	Diversity-Trainings – Ergebnisse einer Studie	475
Abb. 6-18:	Systematische PE im Funktionszyklus: Vom Zufall zum System	478
Abb. 6-19:	Rahmenbedingungen des Diversity-Trainings & Development-Konzeptes	479
Abb. 6-20:	Ziele des Diversity-Trainings & Development-Konzeptes	479
Abb. 6-21:	Methoden des Diversity-Trainings & Development-Konzeptes	480
Abb. 6-22:	DIM-Training	481
Abb. 6-23:	Fragen zum Diversity-Training.....	481
Abb. 6-24:	Maßnahmen im Rahmen eines ganzheitlichen Diversity Management	482
Abb. 6-25:	Zusammenhang von Arbeitstätigkeit – Beruf – Profession	482
Abb. 6-26:	Der Begriff der Profession	483
Abb. 6-27:	Der Begriff des Berufes	483
Abb. 6-28:	Merkmale von Professionen	484
Abb. 6-29:	Professionalisierungsgleichung.....	485
Abb. 6-30:	Prozess der Professionalisierung.....	485
Abb. 6-31:	Personalarbeit als Profession vs. professionelle Personalarbeit	486
Abb. 6-32:	Tätigkeitsbeschreibung/Anforderungsprofil Diversity-Manager.....	487
Abb. 6-33:	Professionalisierung.....	489
Abb. 6-34:	Kernaufgaben und -anforderungen des DIM-Managers.....	492
Abb. 7-1:	DIM-Megatrends.....	496
Abb. 7-2:	Trendthemen des Diversity Managements.....	497

1 Einführung

1.1 Ausgangslage für das Diversity Management

Diversity hat die Phase des Modebegriffs überstanden. Diversity-Aktivitäten sind zum Standard des Personalmanagements und der Führungsarbeit geworden. Vielfalt ist positiv konnotiert, die Fremdheit des Begriffes ist einer Euphorie gewichen. Bandenwerbung auf Sportplätzen rufen zu Vielfalt und Toleranz auf, Awards der verschiedensten Art loben die Anstrengungen der Unternehmen, sich für Vielfalt und Toleranz, für den Abbau von Vorurteilen und Diskriminierung, einzusetzen. Die Politik wird nicht müde, Konferenzen zu Aspekten der Vielfalt abzuhalten. Diversity ist zum Boomthema geworden. Diversity hat an Substanz gewonnen und sich in den Unternehmen und den öffentlichen Verwaltungen fest etabliert.

Die Ausgangslage ist bekannt: Deutschland und viele Staaten der Welt altern und schrumpfen. Die deutsche Bevölkerung sinkt auf nur noch 77,3 Mio. Menschen im Jahre 2020.¹ Die Zahl der Gestorbenen übersteigt seit dem Jahr 2003 die jährliche Zahl der Geburten. Die Fertilität stagniert bei 1,3 Kindern pro Frau, die Lebenserwartung für männliche und weibliche Neugeborene ist bei Männern von 66,5 auf 71,7 und bei Frauen von 77,3 auf 82,5 Lebensjahre gestiegen. Tendenz weiter steigend. Die Erwerbspersonenzahl verändert sich mit der Alterung und Schrumpfung ebenfalls drastisch. Im Jahr 2005 waren 42,6 Mio. Erwerbspersonen beschäftigt. Bei konstanter Erwerbsbeteiligung wird diese Zahl (Status-quo-Variante) bereits bis zum Jahr 2020 um ca. 3,1 Mio. Erwerbspersonen oder 7 Prozent zurückgehen; zwischen 2020 und 2030 könnte die Erwerbspersonenzahl bundesweit um weitere 4,5 Mio. auf dann nur noch 35 Mio. absinken. Ob Zuwanderung die Alterung und die Schrumpfung wesentlich verändern kann, hängt von der Aufnahmebereitschaft Deutschlands und der Einwanderungsbereitschaft der umworbenen Experten ab. Im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hielten sich die Zu- und Abwanderung mit ca. 150.000 Wanderungen in beide Richtungen die Waage. Im Jahre 2013 wurde ein positiver Wanderungssaldo von 437.000 mehr Einwanderern als Auswanderern verzeichnet.

Die Beschäftigung mit Diversity Management konzentriert sich angesichts dieser Entwicklungen auf die Vermeidung von Einfalt, auf die Erhaltung und den Ausbau von Vielfalt, damit das Leben bunt und der Wohlstand hoch bleiben. Die Unternehmen spüren die Verknappung der Talente bereits in starkem Maße. Der »War for Talents« symbolisiert als Kampfbegriff den zunehmenden Wettbewerb um kluge junge Köpfe. Eine Vielzahl von Unternehmen, Universitäten, Verwaltungen und Verbänden erarbeitet gegenwärtig Diversity-Management-Konzepte. Die Absicht ist klar. Wer sich um die Vielfalt der Talente, Befähigungen, Erfahrungen optimal kümmert, wird von der nachwachsenden Generation als attraktiver Arbeitgeber gewählt. Der Aufbau von Unternehmensmarken (Corporate Brands), Arbeitgebermarken (Employer Brands) und Funktionsbereichsmarken (Department Brands), allen voran der Aufbau einer HR-Department-Brand, sind in vollem Gange. Die Unternehmen putzen sich heraus, um den Wettbewerb um Talente zu gewinnen.

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 11.

Die Bedeutungszunahme des Diversity Managements resultiert auch aus der Vielfalt der Produkte, der Offenheit der Märkte, der Individualisierung der Lebensverhältnisse, der Liberalisierung der Lebensstile und verlangt von den Unternehmen die Stärkung der Innovationskraft durch den Aufbau von Vielfalt. Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen ist nur möglich, wenn eine entsprechende Vielfalt der Charaktere, Begabungen und Spezialisierungen, diese Vielfalt zu entwickeln und herzustellen vermag. Gleichzeitig mit der ökonomischen Vielfalt nimmt die Vielfalt internationaler Durchmischung zu. »Global hiring«, »international working teams« und die weltweite Vernetzung der Wertschöpfung sind Beleg für immer buntere Belegschaften. Vielfalt ist eine Grundanforderung der sogenannten Industrie 4.0. Die punktgenaue, individualisierte Fertigung von Waren und die wunschgemäße Bereitstellung von Dienstleistungen kann als bunte Kombination und Integration von Strukturen, Prozessen, Informationen und Beziehungen definiert werden. Ohne Vielfalt der Ressourcen ist die bunte Welt der individualisierten Wirtschaft nach dem Muster der Industrie 4.0 nicht realisierbar. Umstellungsfähigkeit, Flexibilität und Anpassung der Befähigung durch lebenslanges Lernen sind Baustoff für die Vielfalt der Industrie 4.0.

Die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050
<ul style="list-style-type: none"> • Doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene. • Bevölkerung sinkt von 82,4 Millionen (heute) auf 74 Millionen (entspricht einem Verlust der Bevölkerung des Landes Niedersachsen). • Würde man versuchen, den Altenquotienten (Verhältnis von Rentnern zu den 20- bis 65-Jährigen) auf dem aktuellen Stand 32:100 zu halten, müsste das Rentenalter »rechnerisch« auf 75 Jahre steigen. • Geburtendefizit von aktuell 144.000 wird auf 600.000 im Jahr 2050 steigen. • Das Durchschnittsalter steigt von gegenwärtig 42 Jahren auf 50 Jahre. • Die Lebenserwartungen von Frauen und Männern nehmen bis 2050 um 4,5 Jahre zu (Frauen 84,4 Jahre und Männer 81,0 Jahre)

Abb. 1-1: Die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Globalisierung und Digitalisierung bedingen und begünstigen einander. Die Globalisierung verlangt und die Digitalisierung ermöglicht es, dass an allen Orten der Welt Wissen und Können verfügbar sind. Digitale Medien transportieren Wissen und Können überall hin. Die Transportkosten dafür gehen gegen Null. Um »normales« Wissen und Können weltweit zu verbreiten, braucht keiner mehr zu reisen. Mit der weltweiten Mobilität von Wissen und Können fallen die traditionellen Schranken, die die Vermarktung von Können lokal und regional begrenzt hatten. Früher konnten viele Ideen gleichzeitig entwickelt und die daraus entstehenden Produkte auf vielen lokalen Märkten angeboten werden. Die Digitalisierung führt dazu, dass nur noch der schnellste Ideenproduzent eine Innovationsrente abschöpfen kann. Nur eine Idee wird prämiert. Nachahmer und Spätzünder haben das Nachsehen. Insofern führen Globalisierung und Digitalisierung nicht zu Vielfalt, sondern zu Einfalt. Duplizierbares Wissen und Können erzielt niedrige Marktrenten. Nur noch knappe Berufe, etwa Top-Fußballspieler, verbinden die lokale Bindung und die weltweite Vermarktung miteinander. Sie sind als Spe-

zialisten rar und mobil. Das erhöht die Reallohnoptionen der leistungsstarken und senkt die der leistungsschwachen Anbieter von Humanvermögen.

Vielfalt darf nicht verwechselt werden mit überall verfügbar. Geistiges Eigentum erfährt gegenwärtig zu wenig Schutz. Niemand denkt sich etwas dabei, sich die Leistung eines Menschen – wo auf der Welt er auch wohnen mag – einfach anzueignen, ohne dafür zu zahlen. Wenn das so bleibt, werden die Idealisten, Erfinder und Innovatoren ihre schöpferische Arbeit bald reduzieren und weniger Erfindungen sind die Folge: Der arme Poet lässt grüßen. Für den Aufbau und die Erhaltung von Vielfalt in einer digitalisierten und globalisierten Welt sind u. a. folgende Aspekte zu beachten

- Die weltweite Verbreitung von Wissen ist nur dann möglich, wenn das Wissen duplizierbar ist.
- Das weltweit verbreitete Wissen muss vor Zugriffen unberechtigter Nutzer geschützt werden können.
- Die weltweite Verbreitung von Wissen ebnet die Voraussetzungen des Wissenserwerbs dadurch ein, dass jeder Zugriff zu den weltweit verfügbaren Datenbeständen hat.
- Die Möglichkeiten der Wissensaneignung und der daraus resultierenden Erfolgsaneignung sind zunehmend personenungebunden möglich.
- Spezialisierung lohnt sich für Experten dann, wenn das Expertenwissen und Können exklusiv von den Experten erbracht wird.
- Die Erfolgsaneignung personaler Vielfalt ist für Experten (Humanvermögenskapitalisten) verstärkt an Mobilität gebunden.
- Die Erfolgsaneignung personaler Einfalt (Humanvermögenspauperisten) kann durch Mobilität nur dann verbessert werden, wenn in der Zielregion bzw. dem Zielland Mangel an Anbietern einfacher persönlicher Dienstleistungen besteht.

1.2 Licht und Schatten der Vielfalt

Für die Menschen sind eine höhere Lebenserwartung, die Zunahme der persönlichen Freiheit, die Vergrößerung des Arbeitsangebots und die wachsenden Möglichkeiten, internationale Berufserfahrung zu sammeln und das erworbene Können überall auf der Welt vermarkten zu können, sicherlich Grund zur Freude. Berufs- und Lebensentscheidungen können wunschgemäß geplant und realisiert werden. Der Wechsel aus einer Tätigkeit in eine andere, die Neuorientierung im Berufsleben, temporäre Ausstiege und das zunehmende Bestreben, Privatleben und Beruf besser in Einklang bringen zu können, sind Aspekte der Stärkung zunehmender individualisierter Berufs- und Lebensstile.

Diese Entwicklung hat allerdings ihre Schattenseiten: Die Sozialsysteme werden durch die Alterung stark belastet, die Sorge und die Betreuung der alten Menschen verlangen enorme Anstrengungen. Lösungen sind derzeit nur ansatzweise zu erkennen. Junge Menschen müssen mit der wachsenden Vielfalt, dem Überangebot an Möglichkeiten, die ihre Entscheidungen erschweren, zurechtkommen. Die Unternehmen sind gezwungen, verstärkt in den Aufbau der Vielfalt zu investieren, damit sie wettbewerbs- und überlebensfähig bleiben. Auf der anderen Seite bewirkt der internationale Wettbewerb, dass z. B. in den südlichen Staaten der EU junge Menschen keine berufliche Perspektive haben. Viele sind gezwungen, auszuwandern.

Nachdem Alterung und Schrumpfung, Internationalisierung und Vielfalt der Beschäftigung über viele Jahre ignoriert wurden, suchen Unternehmen gegenwärtig verstärkt nach Lösun-

gen. Unternehmen müssen sich mit dem wachsenden Mangel an Fach- und Führungsnachwuchs auseinandersetzen. Es ist zu erwarten, dass der »War for Talents«, der Kampf um die besten Köpfe, an Intensität gewinnen wird. Unternehmen sind gezwungen, die Talentreserven ihrer Belegschaft zu heben und zu entwickeln: Talentmanagement gewinnt an Bedeutung. Das Erkennen, Fördern und Nutzen der bisher noch ungenutzten Talente *aller* Beschäftigten trägt dazu bei, die Schrumpfung der Erwerbspersonenzahl abzumildern. Die Belegschaften werden daher bunter und Diversity Management gewinnt dementsprechend an Bedeutung.

1.3 Historische Wurzeln des Diversity Managements

Das Thema Diversity Management hat seinen Ursprung in der US-amerikanischen Politik der Gleichstellung aller Bevölkerungsschichten. Die Politik der »Affirmative Action« hat als »Positive Diskriminierung« stark zum Abbau von Benachteiligung und Diskriminierung von Farbigen, Frauen, Schwulen, Lesben und Migranten beigetragen. Diversity Management ist in amerikanischen Unternehmen zum Standard der Unternehmens- und Personalpolitik avanciert. In den USA praktizierten Ende der 1990er-Jahre bereits ca. 75 Prozent der großen Unternehmen Diversity Management.² Auch in deutschen Unternehmen gewinnt Diversity Management zunehmend an Bedeutung. Inzwischen sind 25 der DAX-30-Unternehmen »Diversity-aktiv«. Im Vergleich dazu berichteten im Jahr 2010 nur 16 der 30 DAX-Unternehmen, Diversity Management zu praktizieren. Diversity Managerinnen und Manager nehmen die neue Aufgabe wahr. Die Breite der Diversity-Aktivitäten zeigt sich z. B. in Form von Diversity Round Tables oder Diversity Councils.³ Diversity Management hat sich etabliert und es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

1.4 Treiberthemen des Diversity Managements

Gender und Gendermanagement sind nach wie vor Spitzenreiter der Diversity-Management-Aktivitäten.⁴ Die gesellschaftspolitische Diskussion um die Erhöhung von *Frauen* in Führungspositionen und in Aufsichtsgremien der Wirtschaft, ist Top-Thema der öffentlichen Diversity-Diskussion. Das Thema hat Brisanz, weil die Frauenquote in den Vorstandsetagen nach wie vor zu wünschen übrig lässt. Frauen sind trotz einiger Fortschritte in den Entscheidungs- und Aufsichtsorganen unterrepräsentiert.⁵ Der erhoffte Durchbruch lässt auf sich warten und der Druck auf die Erhöhung der Quote weiblicher Führungskräfte bleibt bestehen. Weitere Überzeugungsarbeit ist zu leisten, bis die geforderte Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen tatsächlich verinnerlicht und in konkrete Beteiligung umgesetzt ist. Noch ist es nicht selbstverständlich, dass Frauen Karriere machen und Väter in Elternzeit gehen.

2 Vgl. Aretz, H.-J. (2006), S. 65.

3 Vgl. Köppel, P. (2012), S. 3 und S. 6.

4 Vgl. Becker, M./Kownatka, C. (2011).

5 Vgl. Holst, E./Schimeta, J. (2012).

Es gibt allerdings Stimmen, die von Erfolgen berichten. Vielfalt spiegele sich in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen wider, so eine Studie aus dem Jahre 2013, die Christoph Lesch von der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner, Bonn, durchgeführt hat. Anfang Juli 2013 hatten der Studie zufolge 29 Prozent der Vorstandsmitglieder der DAX-30-Unternehmen einen ausländischen Pass. Das entspricht einem Prozentpunkt mehr als in 2012. Der Vorstand von Fresenius Medical Care ist zu 75 Prozent mit Ausländern besetzt, gefolgt von Linde und SAP mit jeweils 60 Prozent.⁶ Frauen sind im Vergleich zu ausländischen Führungskräften allerdings nach wie vor unterrepräsentiert. Der Frauenanteil in den DAX-30-Unternehmen ist von 2012 auf 2013 nur von 6,3 auf 7,4 Prozent gestiegen. Die Berufung von Frauen in deutsche Vorstände sei sogar rückläufig, so die Studie. Deutlich besser vertreten sind Frauen im Vorstandsressort Personal. Knapp 30 Prozent der Personalvorstände sind Frauen.⁷

Nationalität und *Alter* bilden weitere wichtige Handlungsfelder des Diversity Managements (vgl. Abbildung 1-2). Aktuelle Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegen, dass sich die wirtschaftliche und soziale Lage für ältere Arbeitskräfte deutlich verbessert und der Prozess hin zu einer längeren Erwerbsdauer bereits begonnen hat. Vor allem die Altersgruppe der 50- bis 64-jährigen Beschäftigten verzeichnet einen rapiden Anstieg bei der Beschäftigung.⁸ Auch die Zahl der 60- bis 65-Jährigen hat sich erhöht. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (BA) stieg der Anteil der 60- bis 65-jährigen Arbeitnehmer in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung im Jahre 2012 um 12,4 Prozent auf fast 1,52 Mio. Menschen. Das entspricht einer Steigerung von 2,5 Prozent innerhalb eines Jahres. Der deutliche Anstieg der älteren Beschäftigten folgt im Trend der Alterung der Erwerbspersonen und dem Bedarf an Fach- und Führungskräften. Allerdings besteht noch immer Potenzial, um die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu erhöhen. Wenn die Anzahl der Menschen im Lebensalter zwischen 60 und 65 Jahren steigt, dann steigt natürlich auch die Beschäftigtenzahl, zumindest das Beschäftigtenpotenzial dieser Kohorte. Zusätzlich ist aber auch ein Umdenken in den Unternehmen zu erkennen, Vorruhestand und Frühverrentung abzubauen und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit anzustreben.⁹ Einen Rückschlag wird diese positive Entwicklung der Beschäftigung älterer Menschen durch die abschlagsfreie Rente mit 63 Jahren erleiden. Die Regelung widerspricht der Notwendigkeit und auch dem Willen vieler älterer Menschen, länger zu arbeiten. Derartige Regelungen sind zudem ein eklatantes Beispiel für die Bevorzugung der älteren gegenüber der nachwachsenden Generation. In Deutschland ist eine zweigeteilte Entwicklung zu beobachten: Mindestlohn und Einheitsgewerkschaften folgen als Beispiele dem allgemeinen Bedürfnis nach mehr Gleichheit und einer in Deutschland wachsenden Aversion gegen Ungleichheit. Reichtum genießt in Deutschland auch dann keinen guten Ruf, wenn er durch harte Arbeit zustande gekommen ist. Die Neigung von Studierenden, statt in der Wirtschaft im öffentlichen Dienst Karriere zu machen, symbolisiert diese Abneigung gegen Einkommens- und Besitzvielfalt.

Andererseits steht der Aufbau von Ungleichheit in Form von Spezialisierung ganz oben auf der Agenda. Vielfalt erzeugen und nutzen, lautet die Devise der Abgrenzung mit der Möglichkeit, als Unternehmen auf dem Weltmarkt zu bestehen und der Möglichkeit für die

6 Vgl. FAZ vom 12. Juli 2013, S. 18: Studie Diversity in deutschen Vorständen der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner Bonn.

7 Vgl.: FAZ vom 12. Juli 2013, S. 18 Studie Diversity in deutschen Vorständen der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner Bonn.

8 Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013).

9 Vgl. Ältere Arbeitskräfte sind immer gefragter. In: FAZ vom 9. Juli 2013, S. 9.

Spezialisten, hohe Reallohnoptionen durchzusetzen. Die zu beobachtende Tendenz spricht für die These, dass Einfalt und Vielfalt keine statischen Größen sind, sondern stets im Fluss sind. Gleichheit und Ungleichheit müssen im Lot bleiben. Zuviel Gleichheit kostet Wohlstand, zu viel Ungleichheit führt zu Verteilungskämpfen und senkt den Wohlstand ebenfalls.

Rang 2012	Handlungsfelder
1	Chancengleichheit der Geschlechter
2	Kulturelle Vielfalt, Internationales Diversity
3	Altersbezogene und alterungsbezogene Aspekte
4	Gestaltung der Unternehmenskultur
5	Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen
6	Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance)
7	Chancengleichheit für Behinderte
8	Aspekte sexueller Orientierung
9	Religiöse und weltanschauliche Vielfalt
10	Gesundheit und Resilienz
11	Behinderung
12	Familie, Kinder, Lebenspartnerschaften
13	Führung in Organisationen der Vielfalt, Vielfalt der Führung

Abb. 1-2: Aktuelle Handlungsfelder des Diversity Managements

1.5 Demografiefeste Personalarbeit

Die demografische Entwicklung zwingt die Unternehmen, Vielfalt als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und als Ziel in ihre Strategiepapiere aufzunehmen. Die Vielfalt der Kundenbedürfnisse und der rasche Wandel des Kundengeschmacks verlangen innovative Produkte, die von flexiblen Belegschaften erzeugt werden müssen. Es ist mittlerweile bekannt, dass Diversity Management über Maßnahmen zur Förderung von Frauen und älteren Beschäftigten weit hinausgeht. Unternehmenskulturen sind auf Vielfalt auszurichten, Führung ist auf die Bedürfnisse immer bunter werdender Belegschaften in der Industrie 4.0 auszurichten. Die Praxis zeigt, dass eine an Vielfalt orientierte Unternehmenskultur noch nicht in allen Unternehmen realisiert werden konnte. Die Wertschätzung von Vielfalt muss noch stärker in den Unternehmenswerten und den konkreten Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zum Ausdruck kommen. Verantwortlich für eine aktive und nachhaltige Diversity-Politik ist die Geschäftsführung. Die Umsetzung liegt in den Händen der Führungskräfte. Die Instrumente des Diversity Managements muss die Personalabteilung erarbeiten. Zentrale Lösungen und dezentrale Verantwortung sind ebenso zu finden wie Mischformen der Zuordnung der strategischen und der operativen Verantwortung für das Diversity Management. Die Verantwortung für das Diversity Management sollte der Personalabteilung, dort am besten der Personalentwicklung, übertragen werden.

Diversity Management darf nicht als Legitimationsfassade und nicht als Modethema bloßer Imagepflege dienen. Diversity Management ist ein strategischer Unternehmenswert, den es an den Zielen des Unternehmens orientiert aufzubauen und zu kultivieren gilt.¹⁰ Damit ist klar, Vielfalt ist kein Wert an sich. Der Bedarf an Vielfalt oder Einfalt ergibt sich aus den Unternehmenszielen.

1.6 Ambivalenz der Vielfalt

Es ist eine zumeist positive Konnotation des Begriffes Diversity festzustellen. Vielfalt als die deutsche Übersetzung von Diversity signalisiert interessante Buntheit von Menschen, Ideen, Produkten, Lebensstilen, Lebensphasen, Lebensformen und Lebenslagen, die das Leben reicher machen. Es geht bunt zu, die Menschen gestalten ihr Leben abwechslungsreicher als je zu vor in der Geschichte. In der bunten Welt der Vielfalt kann sich jeder so verwirklichen, wie er das gerne tun möchte. Das wird als Befreiung aus überkommenen Zwängen empfunden. Individualität wird als Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Autonomie zelebriert.

Individualisierung und Vielfalt haben aber auch Schattenseiten. Die neue Freiheit muss auf ihre längerfristige Wirkung hinterfragt werden. Bringt eine individualisierte Vielfalt nur Vorteile oder auch Nachteile? So wird zu fragen sein, ob eine zu weit getriebene Vielfalt Gift für die Gemeinschaft sein kann, weil die Menschen zu sehr auf die Verwirklichung ihrer partikularen egoistischen Interessen fixiert sind. Individuelle Lebensführung kann in Egoismus münden. Es ist auch zu fragen, ob die bunte Vielfalt die Menschen nicht von sich, vom Artgenossen und von ihrer Arbeit entfremdet, wie es Karl Marx als Folge des kapitalistischen Systems befürchtet hat. Wachsende Entfremdung, die Karl Marx als gravierenden Nachteil des kapitalistischen Wettbewerbssystems angeprangert hat, vereinzelt die Menschen, nicht wenige vereinsamen. Mit wachsender Alterung, sich verstärkender Landflucht und abnehmender Bindung an Ehe und Familie, verstärken sich Vereinsamung und Eintönigkeit des Lebens. Von Vielfalt und abwechslungsreichen Tagen kann bei vielen alten Menschen nicht die Rede sein. Eine neue Einfalt des Alltags mit negativen Folgen belastet viele Menschen.

Im Berufsleben ist der Trend zu Vielfalt noch ungebrochen. Berufliche Vielfalt zeigt sich in zunehmender Spezialisierung. Karl Marx würde anmerken, dass übertriebener Detailgeschicklichkeit die Entfremdung auf dem Fuße folgt. Egoistische Verfolgung partikularer Interessen entfremdet vom Artgenossen. Was andere tun, denken, wollen, steht hinter den individuellen Ansprüchen auf Lebensglück zurück. Lose gekoppelte Individualisten sind Gift für die Gemeinschaft. Partikulare Interessen können sich auch entwicklungshemmend auswirken, wenn die Spezialisten so viel Macht erreichen, dass sie im Interesse der Erhaltung ihrer Professionalität wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt blockieren oder ihre Macht egoistisch zur Durchsetzung, z. B. von übertriebenen Gehaltssteigerungen, einsetzen. Insofern ist festzuhalten, dass die individuelle Spezialisierung die Autonomie stärkt, aber die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl belasten kann.

Es ist unbestritten, dass die Vielfalt der Talente und Befähigungen Voraussetzung für die Vielfalt der Nachfrage nach Gütern und Diensten darstellt. Einfalt der Produkte bringt keine Marktmacht, keine hohen Renditen, keine Existenzsicherung der Unternehmen. Weil Knapp-

¹⁰ Vgl. Becker, M./Kownatka, C. (2011).

heit das Maß für die Entlohnung ist, spezialisieren sich die Beschäftigten, ihre Reallohnoptionen steigen. Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft müssen darauf achten, dass das Optimum von Homogenität und Heterogenität erreicht wird. Der »Diversity-Bliss-Point«, das situative Optimum von Homogenität und Heterogenität, ist individuell und kollektiv zu finden. Es gilt als untere Grenze der Vielfalt die schädliche Einfachheit. Als obere Grenze gilt der drohende Verlust von Zusammenhalt und Gemeinschaft durch übertriebene Spezialisierung. Vielfalt und deren Nutzung ist stets mit Macht verbunden. Sind alle gleich, dann sind auch alle gleich mächtig bzw. ohnmächtig. Neue Ideen können sich nicht durchsetzen. Eine derartige Gesellschaft würde an ihrer Einfachheit zugrunde gehen. Werden Experten aufgrund der Knappheit ihrer Expertise zu mächtig, dann werden sie die Macht zur Durchsetzung ihrer egoistischen Ziele einsetzen. Experten werden gewillt sein, den Status quo der Machtverteilung zu ihren Gunsten zu konservieren. Neue Ideen und Fortschritte werden durch die Absicherung der gegebenen Funktionsmacht blockiert.

Auch wird es erforderlich sein, Diversität in normative, funktionale und moralische Diversität zu unterteilen. Das relativ richtige Maß der **funktionalen Diversität** garantiert die optimale Leistungsfähigkeit von Personen und Organisationen. **Normative Diversität** formt den Handlungsrahmen, in dem sich Vielfalt konstruktiv entwickeln kann. **Moralische Diversität** schließlich zeigt die Verantwortung, die die Menschen und Organisationen für das Gelingen einer bunten Lebenswirklichkeit übernehmen müssen. Menschen leben nicht als lediglich selbstreferentielle Individuen, sie sind in die Gemeinschaft mit anderen Menschen eingebunden. Eine bloße Zelebration der eigenen Person und die Durchsetzung der persönlichen Interessen würde die notwendige Verantwortung für andere vermissen lassen.¹¹

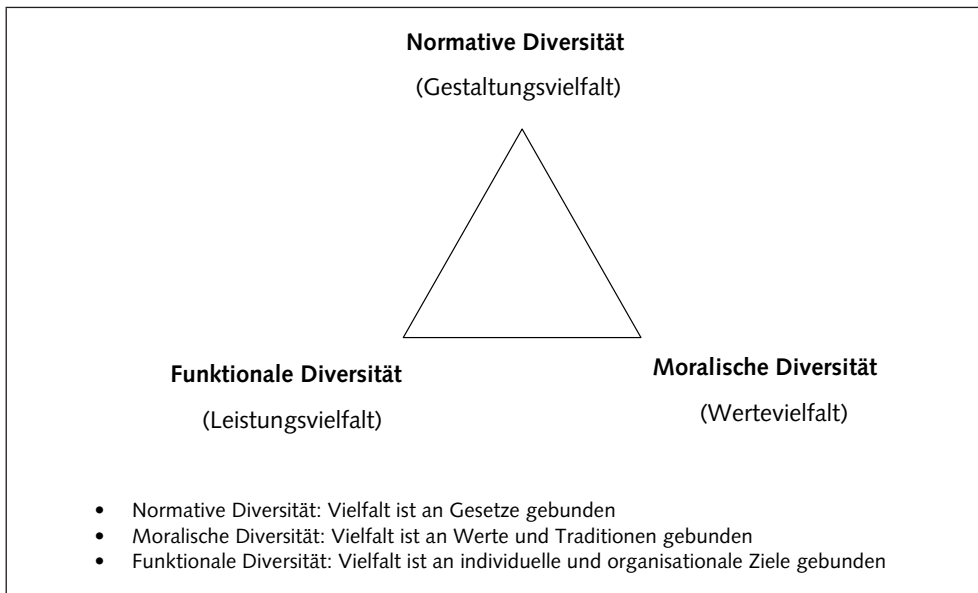


Abb. 1-3: Normative, funktionale und moralische Diversität

¹¹ Vgl. Papst Franziskus (2013): Vergötterung des ICH

1.7 Vielfalt als Resultat postmoderner Lebensführung

Diversity-Themen haben Konjunktur und das hat auch seinen Grund in der veränderten Lebensweise der Menschen. Die Liebe zur Vielfalt ist Ergebnis des postmodernen Lebensstils. Der einzelne Mensch sieht sich und die Befriedigung seiner individuellen Bedürfnisse als die wichtigsten Ziele an. Selbstverständlich toleriert der postmoderne Mensch auch die Vielfalt anderer. Nach dem Motto »was du nicht willst, das man dir tut, das füge auch keinem anderen zu« entsteht zunehmend ein Aggregat vieler Partikularinteressen. Die Postmoderne vergrößert so die Vielfalt der Lebensentwürfe, reduziert aber gleichzeitig die gemeinschaftliche Orientierung, möglicherweise den Zusammenhalt und die Bündelung der individuellen Vielfalt für die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen.

Vielfalt im postmodernen Sinne wäre eine relativ strukturlose Anhäufung von Charakteren, Befähigungen und Erfahrungen, von Lebensentwürfen und Lebensstilen, die nicht viel mehr miteinander verbinden würde als die Absicht, die anderen als relevante Umwelt zur Verwirklichung der eigenen Interessen einzuspannen, zu instrumentalisieren. Soziale Kontakte der postmodern vereinzelt Menschen verkümmern. Es leuchtet ein, dass es Aufgabe des Diversity Managements sein muss, die sozialen Aggregate in leistungsstarke und emotional verbundene Gemeinschaften zu transformieren. Gemeinsamkeiten und Verbindendes sind zu finden und mit Sanktionsmacht zu stärken. Gemeinsame Werte, Ziele, Interessen und die Akzeptanz allgemeingültiger Normen und Machtbeziehungen sind zu vermitteln und durchzusetzen. Gruppendynamische Prozesse sind als »Vielheit in der Einheit« so zu steuern, dass der Egoismus nicht allzu sehr ins Kraut schießt.

Vielfalt heißt gleichzeitig Ungleichheit. Wer Vielfalt fordert, akzeptiert wachsende Ungleichheit. Wenn Unternehmen Eliten fördern, dann stärken sie damit das Bewusstsein der Exklusivität dieser Eliten und sind bereit, exklusive Forderungen zu akzeptieren. Exklusivität heißt in der Sprache der Ökonomen Knappheit. Die Knappheit ist der marktwirtschaftliche Maßstab für Wert und Wertschätzung, für Einkommen und berufliche Chancen. Diversity Management schafft mit gezielten Maßnahmen Unterschiede, erzeugt gezielt Vielfalt, die zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben benötigt wird. Vereinfacht ausgedrückt, wird mit den Maßnahmen des Diversity Managements in Humanvermögenskapitalisten (HUKA) einerseits und Humanvermögenspauperisten (HUPA) andererseits unterschieden. HUKA sind Eliten, die knappes Humanvermögen anbieten. HUPA verfügen lediglich über »Allerweltskompetenzen, die nicht knapp sind. Die in der Personalwirtschaft verbreiteten Personalportfolios drücken sinnfällig das Resultat der Segmentierung der Beschäftigten aus. Auf die Dimensionen »Leistung« und »Potenzial« bezogen, wird unterschieden in »Dead Wood«, »Solid Performer«, »Questionmarks« und »Stars«. Die HUKA sind demnach Stars, weil sie über ein großes Potenzial verfügen und hohe Leistungsbeiträge erbringen. Die HUPA sind »Dead Wood«, weil sie leistungsschwach und ohne Potenzialreserven wenig zu bieten haben. Es wird ersichtlich, dass auf der individuellen Ebene mit den Mitteln der Segmentation verstärkt auf Vielfalt gesetzt wird, dass Vielfalt erzeugt und belohnt wird. Auch zeigt die Bezeichnung »Dead wood« die unterschiedliche Wertschätzung von Einfalt und Vielfalt. Vielfalt wird gepriesen, Einfalt wird mit despektierlichen Begriffen titulierte.

Auf der institutionellen, gesellschaftlichen und politischen Ebene mehrten sich Bestrebungen zum Erhalt bzw. zur Restauration von Einfalt. Mindestlöhne ignorieren die tatsächliche Knappheit des angebotenen Humanvermögens und verordnen Egalität. Die beabsichtigte gesetzliche Verankerung der sog. Tarifeinheit reduziert die Vielfalt der Tariflandschaft, diskriminiert Spartengewerkschaften und zwingt sie unter das Diktat der größten Gewerkschaft in einem

Unternehmen. Das Motto »Ein Unternehmen eine Gewerkschaft« kommt einem Koalitionsverbot gleich. Die Entmachtung der kleineren Spartengewerkschaften stärkt ganz offensichtlich die Einfachheit, reduziert die Vielfalt. Diese Entwicklung kann als ein Beispiel strukturell-institutioneller Diskriminierung apostrophiert werden, die man sich in einer offenen Gesellschaft auf dem Fundament des Grundgesetzes so nicht unbedingt vorgestellt hätte.

1.8 Wissenschaftliche Erkenntnisse nutzen

Diversity Management ist die Gestaltungsplattform zur Bewältigung des vielfältig gewordenen Lebens. Jede Modewelle sorgt für die zu ihr passende Ausdrucksform, braucht Gestaltungsarenen, besondere Zeremonien und Ausdrucksformen, um zu einer Bewegung zu werden. Die Bewegung, die unser vielfältiges Leben erzeugt und bestimmt, ist die Postmoderne. Diese Lebensform, dieser Zeitgeist ist durch Vielfalt, durch den Grundsatz »alles ist möglich!« gekennzeichnet. Ob und in welchem Ausmaß tatsächlich die postmoderne Lebensweise die Gegenwart bestimmt, ist durch Forschung zu ergründen.

Als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema Vielfalt sind daher zunächst die normativen und die wissenschaftlichen Grundlagen des Diversity Managements zu analysieren. Aufbauend auf diesem Fundament können dann die Handlungsfelder und die praktische Ausgestaltung des Diversity Managements erörtert werden. Es ist herauszufinden, ob es grundlegende und verbindende Gestaltungselemente der Diversity-Handlungsfelder gibt. Es ist zu klären, ob es kulturspezifische Ausprägungen der Vielfalt gibt und wie Vielfalt kultur- und zeitbezogen zu erklären ist.

Die betriebswirtschaftliche Erforschung der Diversity-Handlungsfelder geht davon aus, dass »Vielfalt an sich« kein ökonomischer Wert ist. Der wirtschaftliche Wert der Vielfalt ergibt sich erst aus der Bezugsebene, aus dem Zweck, der mit dem erforderlichen Ausmaß an Vielfalt erreicht werden soll.¹² Ansatzpunkte der Erforschung des Diversity Management sind Individuum, Organisation, allen voran Unternehmen und die Gesellschaft als kulturelle, politische und soziale Einheit. Mikroökonomische und makroökonomische Aspekte des Diversity Managements sind zu erörtern, wenn es um die Bestimmung der Vielfalt bzw. Einfachheit geht, die z.B. Unternehmen und Volkswirtschaften benötigen, um wettbewerbsfähig Güter und Dienstleistungen erzeugen zu können. Es ist dabei stets das doppelte Optimum der Vielfalt aus Kosten einerseits und Erträgen andererseits zu finden und zu gestalten. Dieser duale »Bliss Point«, der das jeweilige Optimum von Vielfalt und die damit verbundenen Kosten der Vielfalt angibt, verlagert das Diversity Management aus der philanthropischen Dominanz der Nachteilsbeseitigung und Nachteilsvermeidung (Managing Diversity) in den Aufgabenbereich der strategischen Unternehmensführung mit dem Ziel optimaler Nutzung der Vielfalt (Diversity Management).

Diversity Management hat sich zu einem bedeutenden Handlungsfeld in Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt. Die Etablierung von Diversity Managerinnen und Manager ist in vollem Gange, die Ausgestaltung der Diversity-Handlungsfelder schreitet fort und systematisches Diversity-Training schafft die erforderliche Qualifikation und Sensibilisierung für Diversity-

12 Vgl. Becker, A. (2006), S. 205–238, insbesondere S. 208.

Aktivitäten. Diversity-Forschung wird weltweit betrieben, die Literatur zu Diversity-Themen wächst stetig und die Diversity-Beratung hat Konjunktur.

1.9 Zur Konjunktur der Vielfalt

Wäre das Thema Diversity eine Aktie, dann würde man sich glücklich schätzen, dieses Papier in Portfolio zu haben: kontinuierlicher und nachhaltiger Wertzuwachs seit vielen Jahren. Diversity-Themen haben Konjunktur. Auf der individuellen Ebene ist der Diversity-Boom das Ergebnis des postmodernen Lebensstils, der in der Gesellschaft stark an Bedeutung gewinnt. Vielfalt entspricht der Zelebration individualisierter Lebensentwürfe. Vielfalt leben zu können, wird als Emanzipation kultiviert. Schwule und Lesben werden nicht mehr ausgegrenzt, die Integration von Migranten steht auf der Tagesordnung ganz oben. Junge Menschen leben die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf ihre Weise, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, wenn sie mit einer Auszeit, einer Weltreise, einer Weiterbildungsphase, den traditionellen, eher eintönigen und geregelten Berufsmodus durchbrechen. Die Generation Y hat die Illusion des Nullsummenspiels der »Work-Life-Balance« entzaubert und erkannt, dass nur eine »Life-Balance« die persönliche Zufriedenheit garantiert. Das »Sowohl-als-auch-Versprechen« der Vereinbarkeit hat übersehen, dass die Stunden eines Tages nicht vermehrbar sind. Man muss sich zwischen Beruf und Privatleben entscheiden. Aus dieser Erkenntnis wird eine neue Bewertung der Vielfalt erwachsen.

Diversity ist zum anderen deshalb ein boomendes Thema, weil die Unternehmen im transparenten und globalen Wettbewerb ihre Unterschiedlichkeit, Einmaligkeit und Einzigartigkeit stärker pflegen müssen als dies in vorwiegend nationalen oder gar regionalen Märkten erforderlich gewesen ist. Alleinstellung muss weltweit, nicht lediglich lokal oder regional erarbeitet und verteidigt werden. Neue Anstrengungen im Aufbau von »Diversity Unique selling Propositions (USP)« werden erforderlich.

Auf organisatorischer Ebene haben die Konzepte und Maßnahmen des Diversity Managements eine bisher nicht dagewesene Anerkennung der Vielfalt zur Erreichung organisationaler Ziele bewirkt. Vielfalt der Ressourcen wird als Andersartigkeit, Einzigartigkeit und Einmaligkeit von Organisationen zielbezogen gestaltet. Vielfalt geht vor Einfachheit, so die organisatorische Devise der vernetzten Ökonomie 4.0. Die Entdeckung, Nutzung und Entfaltung der personalen Vielfalt der Belegschaften nimmt insofern eine Sonderstellung ein, weil die Belegschaften mit der Einzigartigkeit der Begabungen, Qualifikationen und Erfahrungen die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit der atomisierten Unternehmen in besonderem Maße bestimmen.

Auf der dritten, gesellschaftlichen Ebene hat die Diskussion und Anerkennung von Vielfalt die Bürgerrechte und die Demokratie weltweit gestärkt. Oder anders betrachtet, hat die zunehmende Zelebration von Individualität die Forderung der Menschen nach einem selbstbestimmten, pluralistischen Leben gestärkt. »Mach Dein Ding«, lautet die weltweite Devise der Emanzipationsbewegungen. Die Volksaufstände in den maghrebischen Staaten waren z. B. Ausdruck des Willens der Menschen, aus Einheitssystemen und Diktaturen auszubrechen und selbstgewählte Lebensentwürfe zu verwirklichen. Systeme mit ideologischer Einseitigkeit sind zuerst in Osteuropa, dann in Nordafrika durch den Willen der Menschen nach demokratischer Beteiligung beseitigt worden. Vielfalt der Möglichkeiten, verstanden als Beteiligungs-, Bildungs- und Wahlrechte, wurden in vielen Staaten möglich. Natürlich gibt es nach wie vor

vielfältige Bedrängnisse der Individualität und es bleibt die Verweigerung der Menschenrechte in vielen Regionen der Welt eine Herausforderung zum Abbau und zur Vermeidung institutioneller Diskriminierung.

1.10 Die Postmoderne als Blaupause der Vielfalt

Diversity, Vielfalt, Heterogenität sind Begriffe der Postmoderne. Diversity ist geprägt vom individualistischen Paradigma. Diversity Management stärkt die individuelle Freiheit der Menschen, ihr Leben in allen Daseinsbereichen nach individuellen Wünschen zu gestalten. »Alte« Autoritäten wie Familie, Kirche, Unternehmen haben an Einfluss verloren. Kulturelle Vielfalt entsteht aus individuellen Wahlmöglichkeiten und Wahlhandlungen. Vielfalt als Vollzug personaler Gestaltungsfreiheit folgt dem postmodernen Credo nach Individualität. Frei nach dem Motto, »jeder ist seines Glückes Schmied« kann sich jeder so entfalten, wie er es für richtig hält. Das ist die positive Seite der personalen Vielfalt, der Befreiung aus kollektiven Zwängen in der Postmoderne.

Die Mikroebene des Diversity Managements wird um die organisationale Ebene, die Me-soebene, erweitert. Die individuelle Freiheit und die daraus erwachsene Vielfalt darf nicht zu kriminellen Machenschaften führen, wie sie in der Investmentbranche beispielhaft geschehen sind. Der Investmentbanker Jérôme Kerviel hat die Société Générale um die gigantische Summe von 4,9 Milliarden Euro betrogen. Fünf Jahr Haftstrafe, 4.900.000.000 Euro Schadenersatz, lautet das Urteil für den Missbrauch der Vielfalt in diesem Falle. Individuelle Freiheit muss die Sozialpflichtigkeit des Handelns beachten. Was der Einzelne tut, muss eingebunden bleiben in den legalen Handlungsrahmen von Organisationen, Institutionen und der Gesellschaft als Einheit. Der Auftrag des Diversity Managements leitet sich aus der Notwendigkeit ab, individuelle und kollektive Ziele und Ansprüche konstruktiv und produktiv in Einklang zu bringen.

Auf gesellschaftlicher Ebene, der Makro-Ebene, sind die Prinzipien Freiheit und Gleichheit zu beachten. Ohne Freiheit kann sich Vielfalt nicht entfalten. Freiheit und Gleichheit stehen aber auch im Widerspruch, zumindest im Wettbewerb miteinander. Hohe Freiheitsgrade erlauben ein vielfältiges Leben. Zügellose Zelebration individueller Lebensentwürfe würde die Gemeinschaft gefährden und den Grundkonsens des friedlichen Zusammenlebens empfindlich stören. Vielfalt sollte im guten Sinne immer etwas Solidarisches anhaften. Frei und autonom zu sein, um die persönlichen Ziele optimal verwirklichen zu können, hat stets die Ziele der Organisation und der Gesellschaft (mit) zu beachten, denen man angehört. Umgekehrt haben in wohlverstandener Praxis der Subsidiarität die Gesellschaft und ihre Institutionen stets zu beachten, dass sie sich nicht in die Erledigung solcher Angelegenheiten einmischen, die die jeweils niedrige Ebene eigenverantwortlich und kompetent erledigen kann.

Würde man Vielfalt als individuellen oder organisationalen Luxus unabhängiger Lebensführung bezeichnen, dann stünde Vielfalt stets im Konflikt mit der Gerechtigkeit. Der »Luxus der Vielfalt« der einen, darf nicht zur »Armut und Einfalt« der anderen führen. Es ist einzusehen, dass dieses Prinzip des Ausgleichs stets der Wettstreit der Individuen und Organisationen bestimmt. Institutionelle Regelungen müssen dafür sorgen, dass ein Höchstmaß an Gerechtigkeit und Vielfalt erreicht wird.

Freiheit und Vielfalt sind stets einzubinden in die Prinzipien Leistung, Solidarität und Subsidiarität. Personen, Organisationen und die Gesellschaft sind aufgefordert, Leistung zu erzeugen, Werte zu schaffen, das Geschaffene solidarisch so zu verteilen, dass Teilhabe aller und

Anteilnahme aller bestmöglich gewährleistet werden. Die Subsidiarität stellt die Prinzipien der Leistung und der Solidarität unter die Forderungen von Anspruch und Würde. Wer auf Grund eingeschränkter Leistungsfähigkeit wenig leisten kann, darf würdevoll um Unterstützung bitten. Wer sich selbst helfen kann, darf keine Ansprüche an die Solidargemeinschaft stellen. Die Vielfalt des Lebens der Anderen ist stets in die individuelle Vielfalt des Einzelnen eingebunden.

Gleichheit als Menschenrecht gewährt jedem Menschen das universale Recht zu Verschiedenheit. Vielfalt entsteht aus der Vielfalt der Anlagen, der Talente, die die Menschen auszeichnen und die nach Verwirklichung drängen. Diversity Management hat die Aufgabe, die Verwirklichung der Anlagen zu fördern, Benachteiligung und Verweigerung von Entfaltungsmöglichkeiten zu verhindern. »Managing Diversity« ist auf Nachteilsbeseitigung und Nachteilsverhinderung angelegt. »Diversity Management« ist auf aktive Gestaltung der erforderlichen Vielfalt gerichtet, die benötigt wird, um konkrete Ziele zu erreichen.

1.11 Positive und negative Grundstimmung für Vielfalt

Für die Gegenwart kann festgehalten werden, dass »Diversity« und »Vielfalt« überwiegend positiv konnotiert sind. Mit dem Wort verbindet sich die Hoffnung auf ein freies Leben, auf Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und individuelle Vielfalt. Die Schwierigkeiten, individuell aus der Vielfalt der Möglichkeiten die richtigen Entscheidungen und Handlungen zu wählen, werden weniger deutlich hervorgehoben. Mehr noch, die in die Vielfalt entlassenen, aus Zwängen befreiten Individuen vertrauen darauf, dass sie bei der Verwirklichung vielfältiger Möglichkeiten professionell und institutionell unterstützt werden. Das geschieht auch in vielfältiger Weise. Der Aufbau von Diversity-Agenturen ist in vollem Gange. Diversity Management wird von staatlichen Agenturen und Diversity-Beratern wahrgenommen. Die individualistische Devise »Mach dein Ding!« wird so ergänzt um den Zusatz »Wir helfen dir schon dabei!«

Die Vielfalt der Möglichkeiten kann zu Überforderungen bei denjenigen führen, die sich auf die Fülle der Möglichkeiten nicht ausreichend vorbereitet haben. Wählen kann nur derjenige, der die Alternativen kennt, diese verstanden hat, die Vor- und Nachteile abgewogen hat und die Folgen und Nebenfolgen zu bedenken weiß. Wählen kann nur derjenige, der die Alternativen kompetent bewältigen kann. Insofern setzt Vielfalt auf personaler Ebene ausreichende Reflexionsfähigkeit und das entsprechende Bildungsniveau voraus. Auf der organisationalen Ebene sind die Analyseinstrumente, die Entscheidungstechniken und die Kontrollmechanismen auszubauen, damit die Vielfalt nicht im Chaos der Beliebigkeit mündet. Das allgemeinbildende Schulwesen, die Hochschulen und Universitäten sowie die Personalentwicklung in den Unternehmen, sind auf den wachsenden Bedarf nach Beratung zur Bewältigung wachsender Vielfalt auszurichten. In den Unternehmen sind die Planungstechniken so auszubauen, dass Alternativen erhoben, beurteilt sowie entschieden und dann realisiert werden können.

Die abschließende Überarbeitung dieses Kapitel erfolgt am 7. Januar 2015. Das ist der Tag, an dem in Paris in der Redaktion der Zeitschrift »Charlie Hebdo« 12 Menschen kaltblütig umgebracht und zahlreiche weitere verletzt wurden. Die Agenturen melden an diesem Tag auch einen Anschlag auf eine Polizeistation in Sanaa, der jemenitischen Hauptstadt, bei dem 33 Menschen getötet und über 60 verletzt wurden. Einfalt im negativen Sinne, Verblendung und eine fundamentalistisch eingeengte Weltsicht dulden keine Vielfalt, nicht die religiöse und auch nicht die der Meinungs- und Pressefreiheit. Diese Anschläge sind nur Beispiele für

die zunehmende fanatische Einfalt, die den Frieden in der Welt stark belastet. Die Beispiele zeigen sehr eindringlich, dass die Menschen lernen müssen, mit wachsender Vielfalt verantwortungsvoll umzugehen. Religionskriege und die Vertreibung Andersgläubiger haben gegenwärtig in vielen Teilen der Welt ein Ausmaß angenommen, das die Verfolgungen des Mittelalters an Brutalität übertrifft. Die wachsende Intoleranz lässt bereits viele an den Vorteilen der Vielfalt zweifeln. Die Menschen gehen auf die Straßen und demonstrieren aus dumpfer Angst heraus gegen Ausländer, gegen Migration, gegen Vielfalt. Leider demonstrieren diese Menschen aus der eigenen Einfalt heraus gegen die vermeintliche Einfalt der anderen. Das ist kein guter Weg, um zu einem friedlichen Miteinander, zu einem Leben der geachteten Vielfalt zu gelangen. Auch in aufgeklärten Staaten ist noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten, um stumpfer Einfalt eine aufgeklärte Vielfalt entgegenzusetzen zu können.

Gewissermaßen als Geleitwort für die Lektüre dieses Buches muss darauf hingewiesen werden, dass die Vermehrung von Vielfalt stets die Ungleichheit vergrößert. Gerade die Erfordernisse der aufkommenden Industrie 4.0 vermehren die Vielfalt der Anforderungen, verlangen die situative Vermehrung von Handlungsbefähigung und die Bereitschaft zur lebenslangen Anpassung der Befähigung an sich wandelnde Erfordernisse. Vielfalt erzeugen, Vielfalt nutzen und Vielfalt an neue Erfordernisse anpassen, verlangt ein professionelles »Management of speed«, damit Wissen, Beziehungen und technisches Methodenwissen stets anforderungs- und zeitgerecht verfügbar sind. Man kann sich die aufkommende Sehnsucht nach Einfalt leicht vorstellen, wenn man bedenkt, dass die abverlangte Anpassungsbereitschaft keine Zeit zur Muße und keine Reserven zur Reflexion einräumt.

1.12 Gliederung und Aufbau des Buches

Dieses Buch ist in sieben Kapitel unterteilt. Kapitel eins »Einführung« befasst sich mit der Ausgangslage des Diversity Management, der geschichtlichen sowie gesellschaftlichen, institutionellen und politischen Einordnung von Vielfalt und erläutert den Aufbau des Buches. Kapitel zwei »Begriffe« klärt die begrifflichen Grundlagen und die Basisziele des Diversity Managements. Im dritten Kapitel »Normativer Rahmen« werden die Gestaltungsmöglichkeiten und die Gestaltungsregeln des Diversity Managements behandelt. Dabei werden sowohl die politischen, gesellschaftlichen als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen erörtert. Im vierten Kapitel »Wissenschaftliche Grundlagen« werden wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenfeld Diversity vorgestellt und diskutiert. Theorien zu Stereotypen, Gruppen, Diskriminierung, Alter, Geschlecht und Lernen, sind Schwerpunkte des wissenschaftlichen Kapitels. Zugänge, die das Thema Diversity erschließen, werden ebenfalls im vierten Kapitel behandelt. Das »Zugangsatomium« mit den Koronen »kontextorientierte Forschung«, »akteursorientierte Forschung«, »ziel- und zweckorientierte Forschung« und »methodenorientierte Forschung« beschreibt idealtypisch die Inhalte und die Beziehungen des Diversity Managements. Kapitel fünf »Handlungsfelder« stellt die klassischen Diversity-Handlungsfelder Alter, Gender, sexuelle Orientierung, Gesundheit & Behinderung sowie Migration & Integration vor. Kapitel sechs befasst sich mit Diversity-Training & -Professionalisierung. »Best Practices-Beispiele« aus sechs Unternehmen gewähren einen Einblick in die konkrete Gestaltung des Diversity Managements in der betrieblichen Praxis. Kapitel sieben »Entwicklungstendenzen« fasst wichtige Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf die Megatrends des Diversity Managements.

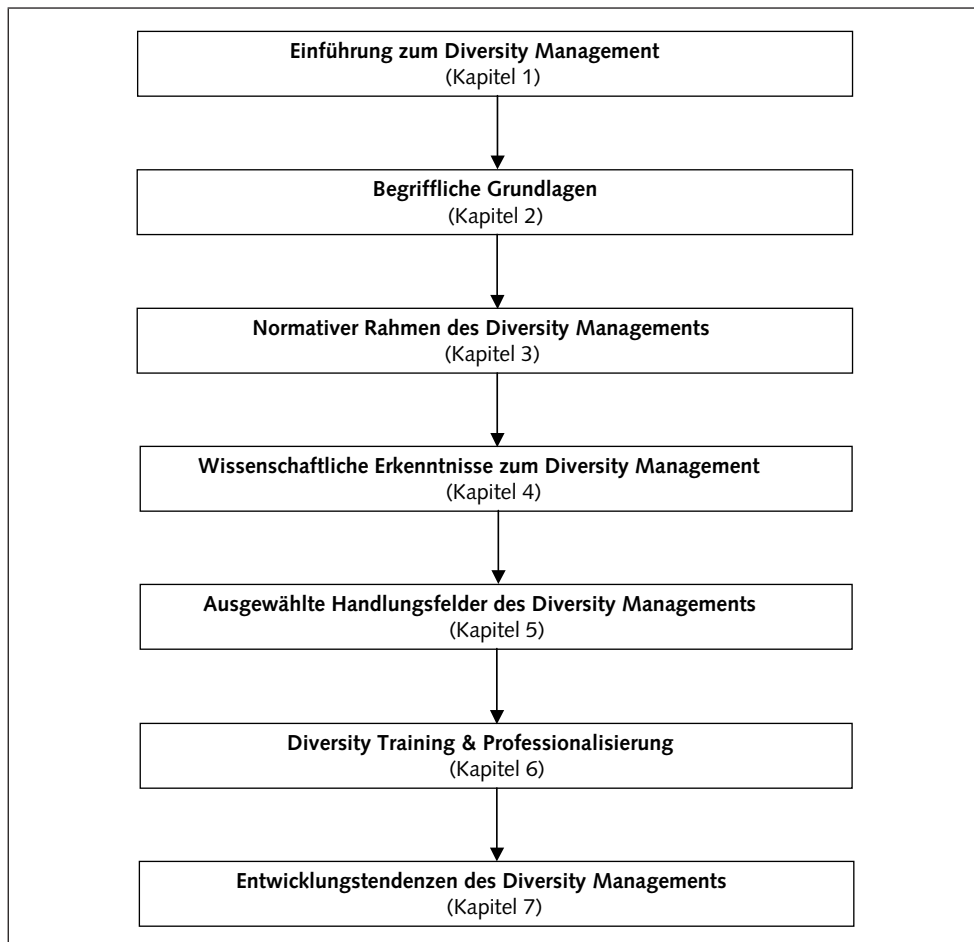


Abb. 1-4: Aufbau des Buches

2 Begriffliche Grundlagen und Ziele des Diversity Managements

2.1 Begriffliche Grundlagen

Die Beschäftigung mit Diversity Management folgt der Dynamik der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung. International tätige Konzerne werden mit den Zielsetzungen und den Leitlinien des Diversity Managements amerikanischer Prägung konfrontiert und fungieren als Katalysatoren bei der Entwicklung eines europäisch geprägten Diversity Managements. Um das Wissensgebiet Diversity für Europa und insbesondere für Deutschland theoretisch und praktisch erschließen zu können, müssen die relevanten Begriffe geklärt werden. Für Diversity und Diversity Management gilt noch immer, dass sowohl wissenschaftliche Forschung und gesellschaftliche Praxis durch Uneinheitlichkeit, Vorläufigkeit und Uneindeutigkeit gekennzeichnet sind. Diversity Management ist ein junges Forschungsfeld und eine junges Praxisfeld. Für beide Bereiche besteht begrifflicher Klärungsbedarf.

Als erster Befund ist festzuhalten, dass gegenwärtig ein zweifacher Paradigmenwechsel zu beobachten ist. Zum einen ist eine veränderte Schwerpunktsetzung des Diversity Managements zu beobachten. Wurden bis in die späten 1990er-Jahre mit Diversity Management nahezu ausschließlich Programme zur Vermeidung bzw. Abbau »positiver Diskriminierung« im Rahmen der »Affirmative Action« assoziiert, die auf Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen zielten, findet inzwischen eine beachtliche Ausweitung des Diversity Managements auf die Klärung institutioneller Aspekte statt. Die Änderung der Unternehmenskultur tritt dabei ebenso in den Vordergrund wie die Veränderung der Führungsphilosophie in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Die Einzigartigkeit der Individuen wird als grundlegender Wert und als Basisziel des Diversity Managements in den Unternehmensverfassungen verankert¹. Der quantitative Fokus hat sich auf die Erforschung und Gestaltung der qualitativen Komponenten, z. B. der Gestaltung diskriminierungsfreier Arbeitsbeziehungen für heterogene Belegschaften, verschoben. Mit dieser Schwerpunktverlagerung vollzieht sich ein weiterer Paradigmenwechsel in der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Das »Defizitmodell« der Nachteilsbeseitigung und Nachteilsvermeidung wird um das aktive Element der Herausbildung strategischer Vielfalt erweitert. Homogenisierung als Strategie des Diversity Managements nach dem Motto »Niemand darf benachteiligt werden!«, wird ergänzt durch den Aufbau von Vielfalt nach dem Motto »So viel Vielfalt wie erforderlich!«.

Begriffe sind Unterscheidungsgewohnheiten, deren Aufgabe es ist, die wahrgenommene Vielfalt der realen Welt zielorientiert aufzugreifen und begriffsinhaltlich zu ordnen. Es wird definitorisch bestimmt, was inhaltlich zu einem Begriff gehören kann, gehören sollte oder gehören muss und was nicht zu einem Begriff gehören kann, gehören sollte oder gehören darf. Begriffe klären Schnittstellen und Grenzüberschreitungen, indem erkannt oder bestimmt wird, welche Elemente eines Begriffes auch Bestandteil eines oder mehrerer anderer Begriffe sein können, sein sollten oder sein müssen. Derjenige, der sein Forschungs- oder Praxisfeld nicht begrifflich ordnet, kann keine zielgenaue Erkenntnis gewinnen und auch keine konkre-

1 Vgl. Schwarz-Wölzl, M./Maad, C. (2003/2004), S. 25 f.

ten Pläne und Programme für die Praxis erarbeiten. Man kann folglich sagen, wer sein Handlungsfeld nicht abgrenzt, ist ein Nebelläufer, den Wilhelm von Oranien vorgehalten hätte, dass der Segler, der den Zielhafen nicht kennt, weder einen günstigen noch einen ungünstigen Wind für seine Seefahrt haben kann.

Diversity als Begriff bezeichnet die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Elementen eines Ganzen, z. B. der Belegschaft eines Unternehmens, entsteht.²

Vielfalt ist nach wie vor ein »Containerbegriff«, der sehr viele Aspekte beinhalten kann. Biologische Vielfalt, soziale Vielfalt, kulturelle Vielfalt, Vielfalt der Charaktere, Vielfalt der Talente, Vielfalt der Lebensentwürfe, Vielfalt des Denkens und Handelns. Der »Container Vielfalt« enthält viele Facetten und erlaubt viele Deutungen. Es ist daher erforderlich, den »Container Vielfalt« klein zu halten und begrifflich exakt abzugrenzen, was mit Vielfalt im Zusammenhang dieses Buches gemeint ist. Der »Container Vielfalt« wird dadurch überschaubar, weil in diesem Buch im Großen und Ganzen nur die »personale und soziale Vielfalt« und deren Aspekte behandelt werden. Bisher vernachlässigt wurde der Aspekt der Einfachheit. Vielfalt schließt als relativer Begriff stets die Einfachheit ein. Es ist zu klären, was Einfachheit meint und es sollten in der Zukunft die Vor- und Nachteile der Einfachheit stärker diskutiert werden.

Personale Vielfalt wird durch die Heterogenität der Merkmale, z. B. der Belegschaft eines Unternehmens, bestimmt. Neben sichtbaren demografischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Bildungsstand, stellen auch die nicht sichtbaren Merkmale wie kulturell geprägte Denk- und Werthaltungen, Erfahrungen sowie Kommunikations- und Arbeitsstile, wichtige Kriterien der Vielfalt dar. Abbildung 2-1 gibt einen Überblick über unterschiedliche Definitionskriterien von Diversity.

Voigt, B. (2001)		
Wahrnehmbare Erscheinungsformen	Kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen	
	Werte	Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten
Rasse Geschlecht Alter Nationalität	Persönlichkeit Kulturelle Werte Religion Sexuelle Orientierung Humor	Bildung Sprachen Hierarchien Fachkompetenz Sozio-ökonomischer Status
Thomas, R. R. (2001)		
Personen-immanente Diversity	Verhaltens-immanente Diversity	
Ethnische Gruppenzugehörigkeit Alter Bildungsniveau Geschlecht Sexuelle Orientierung	Die Verhaltensweise von Menschen als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften	

² Vgl. Aretz, J./Hansen, K. (2003).

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM)			
Primärdimensionen		Sekundärdimensionen	
Alter Geschlecht Rasse Ethnische Herkunft Körperliche Behinderung Sexuelle Orientierung Religion		Einkommen Beruflicher Werdegang Geografische Lage Familienstand Elternschaft (Aus-)Bildung	
Stuber, M. (2002)			
Kern-Dimensionen (nicht beeinflussbar)		Kür-Dimensionen (beeinflussbar)	
Alter Geschlecht Ethnizität Sexuelle Orientierung Befähigung Religiöse Glaubensprägung		Kultur Sprache Arbeitsweise Familienstand (Aus-)Bildung	Hierarchie Kommunikation Elternschaft Wohnort
Loden, M./Rosener, J. (1991)			
Organisationale Dimension	Äußere Dimensionen	Innere Dimensionen	Persönlichkeit
Funktion/Einstufung Management Status Gewerkschaftszugehörigkeit Arbeitsort Dauer der Zugehörigkeit Abteilung, Einheit, Gruppe Arbeitsinhalte/-feld	Geografische Lage Einkommen Gewohnheiten Freizeitverhalten Religion Ausbildung Berufserfahrung Auftreten Elternschaft Familienstand	Alter Geschlecht Sexuelle Orientierung Physische Fähigkeiten Ethnizität Hautfarbe	

Abb. 2-1: Überblick über die Definitionskriterien von Diversity

Aus den unterschiedlichen Diversity-Merkmalen bzw. Diversity-Dimensionen lassen sich entsprechende Handlungsfelder ableiten, für die konkrete Maßnahmen mit dem Ziel geplant und realisiert werden, Nachteile zu vermeiden und Vorteile der Vielfalt zu generieren (vgl. Abbildung 2-2).

Diversity Management ist die betriebswirtschaftlich und verhaltenswissenschaftlich fundierte, an den Zielen des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtete Gestaltung von Homogenität und Heterogenität der Belegschaft.

In einer weiterführenden Definition umfasst Diversity Management die anforderungsgerechte Beschaffung, Nutzung und Veränderung betrieblicher Ressourcen wie Technologie, Organisation und eben auch Personal. Im Sinne des Human Resource Diversity Managements soll

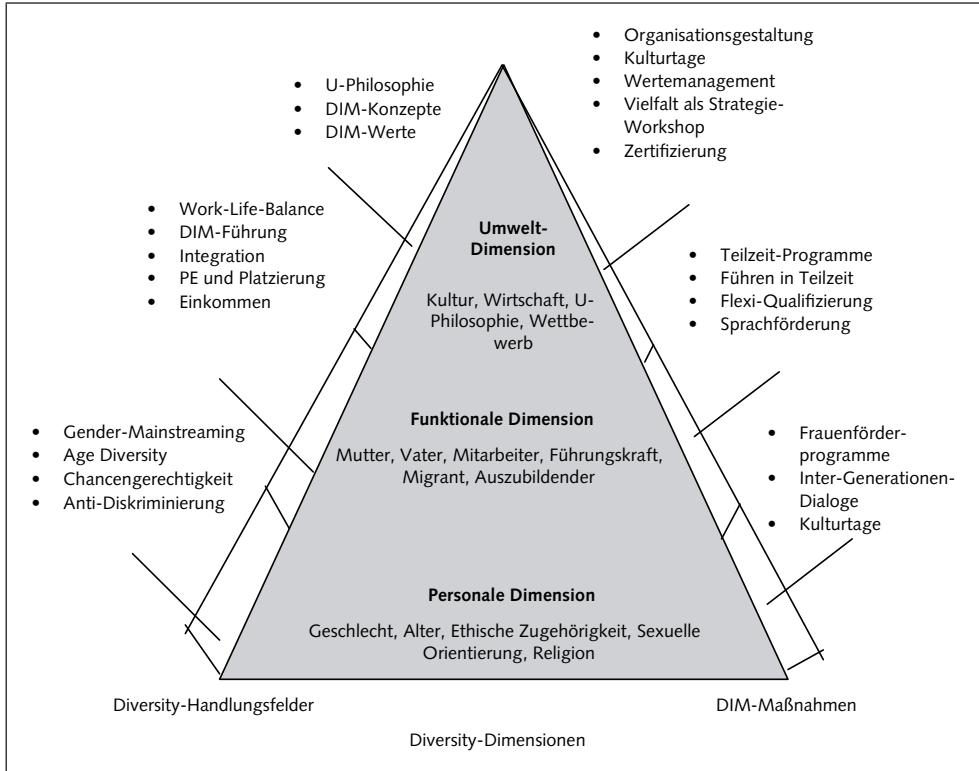


Abb. 2-2: Diversity-Dimensionen, -Handlungsfelder und -Maßnahmen

personale Vielfalt proaktiv gestaltet und genutzt werden.³ Nach dem Motto »jedem das Seine, keinem dasselbe« sollen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die es allen Belegschaftsmitgliedern ermöglichen, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft optimal zu entwickeln.⁴

Managing Diversity zielt auf Vermeidung, Milderung und Beseitigung von Nachteilen, die einzelne Personen oder Personengruppen in der Regel gegenüber der dominanten Gruppe hinnehmen müssen. Beschäftigtenquoten für Behinderte gehören zu den Maßnahmen des Managing Diversity ebenso wie die Förderung von Frauen im Berufsleben. Die Maßnahmen des Managing Diversity umfassen Schutzmaßnahmen gegen ungleiche Behandlung bei gleichen Voraussetzungen und Bedingungen einerseits und gleicher Behandlung bei ungleichen Voraussetzungen und Bedingungen.

Diversity Management (DIM) betont den Nutzen der Vielfalt, z. B. die einer vielfältigen Belegschaft für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation. Gefördert werden die Talente und Befähigungen, die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und andere personalen Merkmale rücken in den Hintergrund. Di-

³ Vgl. Stuber, M. (2002).

⁴ Vgl. Krell, G. (1997).

iversity Management zielt in diesem ökonomischen Verständnis auf die anforderungsgerechte Beschaffung, Nutzung und Veränderung personaler Ressourcen. Primäre Aufgabe von Topmanagement, Personalabteilung und Führungskräften ist es, die Bedingungen diskriminierungsfreier Behandlung zu schaffen (Bringschuld der Organisation). Gleichzeitig sind die Beschäftigten aufgefordert, Verantwortung für die Durchsetzung ihrer berechtigten Interessen zu übernehmen (Holschuld der Individuen). Vielfalt und Einfachheit haben ihren Preis. Es ist daher Managementaufgabe, das jeweils situative Optimum der Vielfalt zu realisieren. Es kann kein Maximum, sondern lediglich ein duales Optimum aus Nutzen und Kosten der Vielfalt entstehen (vgl. Abbildung 2-3).

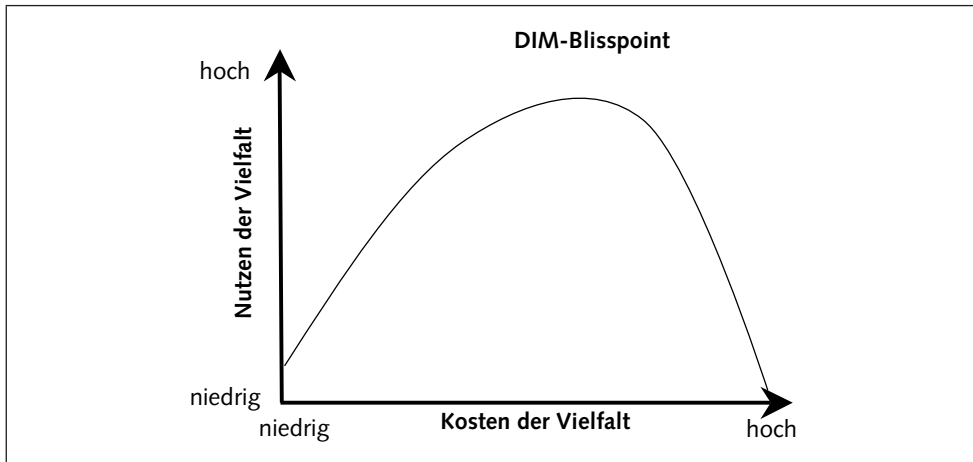


Abb. 2-3: Duales Optimum von DIM-Kosten und DIM-Nutzen

Managing Diversity und *Diversity Management* bestimmen als Fundament und als Strategie den integrativen Diversity-Ansatz, weil einerseits Diskriminierung und Ausgrenzung vermieden und andererseits die personale Vielfalt optimal gestaltet und genutzt werden können (vgl. Abbildung 2-4).

Im wissenschaftlichen Diskurs und auch in der praktischen Ausgestaltung hat sich die Unterscheidung in *Managing Diversity* einerseits und *Diversity Management* andererseits als doppelte Begrifflichkeit herausgebildet. In der Praxis werden beide Begriffe allerdings häufig synonym verwendet, obwohl der semantische Gehalt, die Ziele und Inhalte zumindest zwei Seiten einer Medaille sind.

Managing Diversity akzeptiert Unterschiede und zielt auf die Vermeidung bzw. den Ausgleich von Nachteilen für Personen und Personengruppen, die bestimmte Merkmale aufweisen. Die gegebene Vielfalt ist Ausgangspunkt der organisationalen Gestaltung des *Managing Diversity*. Reibungsverluste, Konflikte und Benachteiligungen sollen begrenzt und vermieden werden, um so trotz bestehender Unterschiedlichkeit eine leistungsfähige und gerechte Gestaltung des betrieblichen Miteinanders zu gewährleisten. Individualität tritt hinter die Forderungen des *common thinking* und des *common acting* zurück. *Managing Diversity* zielt auf Milderung bzw. Beseitigung von Nachteilen, die einzelne Personen oder Personengruppen hinnehmen müssten, wenn nicht gezielt eingegriffen würde. Die Machtverteilung und

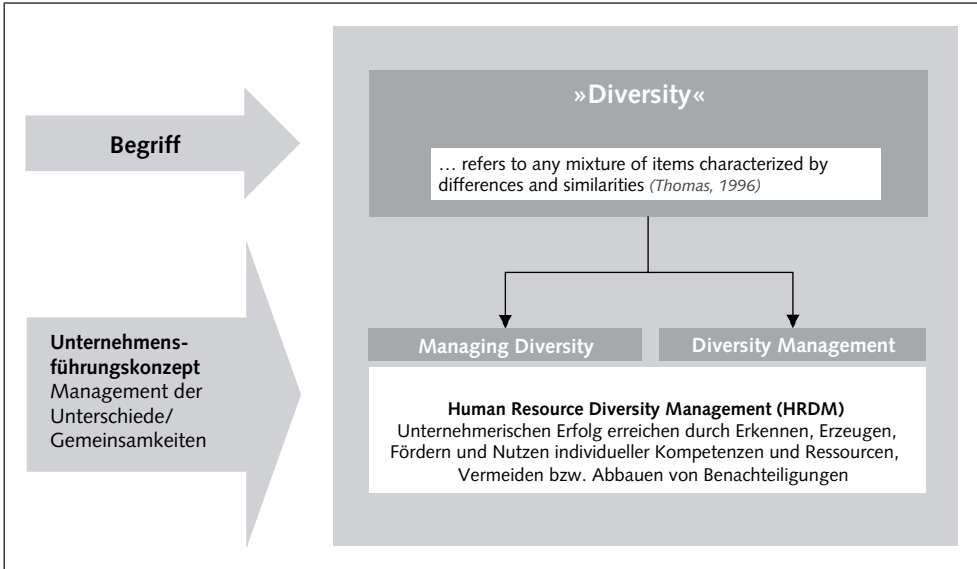


Abb. 2-4: Managing Diversity versus Diversity Management

die Sensibilität entscheiden aufgrund ihrer Andersartigkeit z. B. darüber, ob und in welchem Maße die dominanten Gruppen weniger dominante an der Gestaltung der Binnenverhältnisse von Organisationen und Institutionen teilhaben lassen. Beschäftigtenquoten für Behinderte gehören zu den passiven Schutzmaßnahmen ebenso wie die Förderung von Frauen im Berufsleben durch Quotenregelungen. Die Maßnahmen des Managing Diversity sind Fundament für das darauf aufbauende Diversity Management. Sie schaffen gewissermaßen den neutralen Punkt, in dem weder positive und negative Diskriminierung stattfindet.

Vor allem im Hinblick auf die Humanressourcen sind die Konzepte Managing Diversity und Diversity Management als integrativer Ansatz so zusammenzuführen, dass einerseits Diskriminierung und Ausgrenzung vermieden und andererseits die personale Vielfalt optimal genutzt werden können (vgl. Abbildung 2-5).

Die Konzepte *Managing Diversity* und *Diversity Management* stehen nicht gegeneinander, sondern ergänzen sich zu einem leistungsfähigen und strategischen Gesamtkonzept (vgl. Abbildung 2-6). Diversity ist – wie bereits betont – kein Selbstzweck, sondern Mittel (Unternehmensressource) zur Erreichung von Unternehmenszielen. Vielfalt muss aktiv gemanagt werden, d. h. die erforderliche Vielfalt ist zielorientiert zu planen, zu gestalten und zu evaluieren. Die Aspekte und Dimensionen der Vielfalt sind aufeinander abzustimmen und in ein ganzheitliches Gefüge zu integrieren. Gelingt es, die Vielheit in der Einheit zu gestalten, kann Diversity Management die Wettbewerbsfähigkeit und damit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens signifikant steigern und sichern.

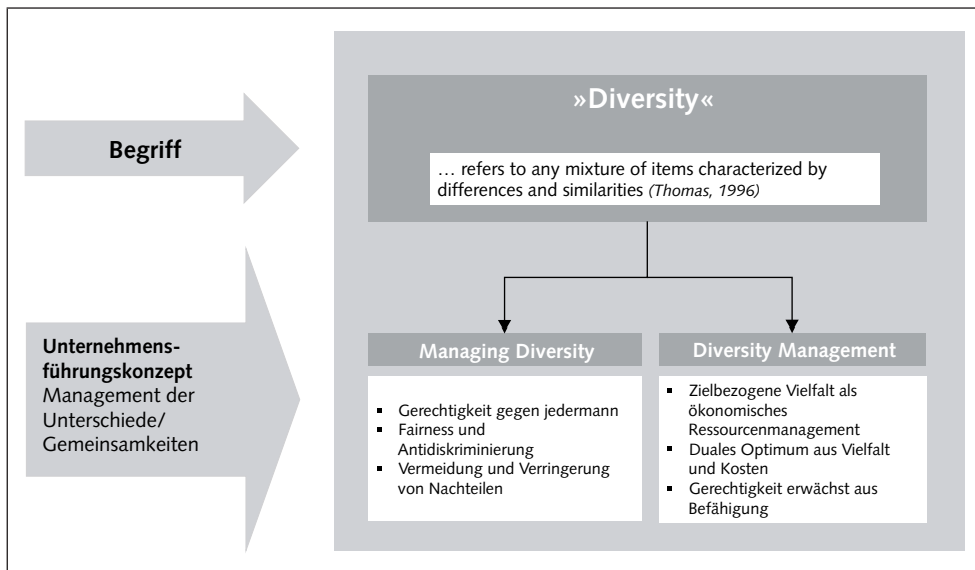


Abb. 2-5: Managing Diversity und Diversity Management

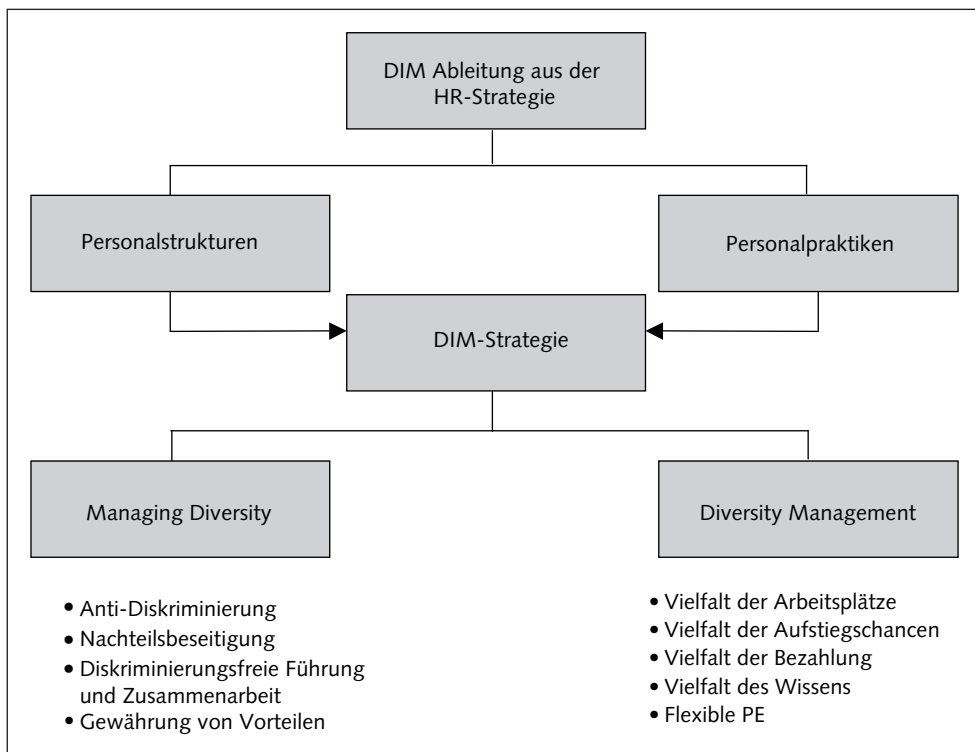


Abb. 2-6: Gesamtkonzept einer DIM-Strategie

Diversity Management und Managing Diversity gehören wie zwei Seiten einer Medaille zusammen. Man kann sagen, dass mit den Aktivitäten des Diversity Managements ein neues magisches Viereck als Fundament von Leistung und Zusammenarbeit geschaffen wird. Die drei Prinzipien der Leistung, Solidarität und Subsidiarität werden um das Prinzip der Vielfalt erweitert (vgl. Abbildung 2-7).



Abb. 2-7: Magisches Viereck des Diversity Managements

Das Leistungsprinzip verlangt nach dem Grundsatz »Tantum quantum possum«, dass sich jeder Mensch bis zur Leistungsgrenze fordert und seine Begabungen und Qualifikationen optimal nutzt. Das Solidaritätsprinzip verlangt vom Stärkeren, dass er zum Ausgleich der Nachteile der Schwächeren von den Erträgen seiner Leistung abgibt. Das Subsidiaritätsprinzip stellt die Vielfalt der Starken und Schwachen unter das Postulat, würdevoll empfangen zu dürfen, wenn man der Hilfe bedarf, und markiert die Grenze der Hilfsbereitschaft an dem Punkt, wo der Gebende selbst zum Bedürftigen werden würde. Das Prinzip der Vielfalt stärkt die Leistungsfähigkeit durch zielgenaue Planung und Nutzung von Ressourcen. Wenn mehr erwirtschaftet wird, kann auch mehr verteilt werden. Die Nachteile werden kleiner, die Bedürftigkeit schrumpft.

2.2 Ziele des Diversity Managements

Ziele beschreiben aus dem Blickwinkel der Gegenwart betrachtet Aspekte bzw. Zustände, die in der Zukunft erreicht werden sollen.

Diversity-Ziele beschreiben die Vielfalt, die in der Zukunft zur anforderungsgerechten Erledigung der Aufgaben erforderlich sind. Diversity Management zielt auf die Nutzung von Unterschieden als Erfolgsfaktor.

Unternehmen erwarten von der Erreichung der Diversity-Ziele einen wirtschaftlichen Nutzen. Ein wesentlicher ökonomischer Nutzen ist die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens (Unternehmensimage). Weitere Vorteile sind die Stärkung der Kundenbeziehungen, eine größere Attraktivität als Arbeitgeber und die Stärkung des Ansehens in der Öffentlichkeit (*to be a good citizen*). Motivationsgewinne, Kreativitätsgewinne und die Steigerungen der Problem-

lösefähigkeit sind weitere Ziele des Diversity Managements. Allen voran sollen die Wettbewerbsfähigkeit und damit der Bestand des Unternehmens durch das relativ richtige Maß an Vielfalt (Kosten und Nutzen) auf Dauer gesichert werden.

Der jeweilige Zielerreichungsgrad von Diversity-Maßnahmen ist schwierig zu messen. Dennoch konnte in einer aktuellen Metaanalyse ein nachhaltig positiver Effekt des Diversity Managements auf den wirtschaftlichen Erfolg belegt werden. Sowohl die Produktivität als auch die Außenwirkung werden durch Diversity-Maßnahmen positiv beeinflusst.⁵ Der Metaanalyse zufolge sind die Gewinnung qualifizierter Bewerber, höhere Loyalitätsgrade, eine verbesserte Motivation und ein gestärktes Image positive Auswirkungen des Diversity Managements. Das Arbeitsklima und die Kundenbeziehungen verbessern sich ebenfalls durch Diversity-Maßnahmen (vgl. Abbildung 2-8).

Eine andere Studie relativiert die positiven Effekte des Diversity Managements. Dohrn und Hasebrook konnten in ihrer Studie keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Diversity Management und Innovationserfolg nachweisen. Sie betonen, dass Diversity Management keine »eierlegende Wollmilchsau«⁶ sei, sondern lediglich als ein Baustein eines wirkungsvollen Managementkonzeptes verstanden werden müsse. Zielführend ist ein organisationspezifischer und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichteter Mix geeigneter Diversity-Maßnahmen. Diversity Management ist dann erfolgreich, wenn das Unternehmen fähig ist, die erforderlichen Ressourcen kostenoptimal zu kombinieren und die Aufgaben und Tätigkeiten sinnvoll an geeignete Mitarbeiter zu delegieren.

Externe Vorteile und Verbesserungen	
Kunden und Märkte	Höhere Marktanteile Neue Marktsegmente Bessere Kundenbeziehung
Shareholder	Verbessertes Rating Höhere Attraktivität
Arbeitsmarkt	Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten Verbessertes Personal-Image
Umfeld	Höheres Ansehen
Interne Vorteile und Verbesserungen	
Persönlich, individuell	Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ) Erhöhte Loyalität, Motivation
Zwischenmenschlich	Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen
Organisational	Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&A, OE) Effektivere Reorganisation

Abb. 2-8: Mögliche Vorteile durch Diversity
In Anlehnung an: European Diversity & Research Consulting (2012)

5 Vgl. European Diversity & Research Consulting (2012).

6 Vgl. Dohrn, S./Hasebrook, J.P. (2011), S. 60.

Vielfalt stellt keinen Wert an sich dar. Vielfalt oder Einfalt der Ressourcenausstattung, der Marktziele und der Technologiestrategien ergibt erst Sinn, wenn die Unternehmensziele formuliert sind. Diversity Management hat die an den Unternehmenszielen ausgerichtete Vielfalt, das anforderungsgerechte Maß an Homogenität und Heterogenität zu bestimmen und die Ausstattung mit Ressourcen, insbesondere mit Humanressourcen optimal zu gestalten.⁷

Handlungsebenen DIM Zielebenen DIM	Individuum <i>Mikroebene DIM</i>	Organisation <i>Mesoebene DIM</i>	Gesellschaft <i>Makroebene DIM</i>
Managing Diversity	<ul style="list-style-type: none"> • Verbot der Diskriminierung • Aktive Maßnahmen der Nachteilsvermeidung und Nachteilsbeseitigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche und gesatzte Rahmenbedingungen unternehmerischer Vielfalt • Aktive Maßnahmen vielfaltorientierter Kultur und Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche und kulturelle Vorgaben einer offenen Gesellschaft • Aktive Maßnahmen zur Verwirklichung von Gleichheit der Chancen
Diversity Management	<ul style="list-style-type: none"> • Planung der Diversity-Ziele • Beschaffung und Nutzung der Diversity-Ressourcen • Gestaltung der Teilnahme und Anteilnahme aus Vielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Talente erkennen • Talente in vielfältige Befähigung transferieren • Vielfalt der Befähigung vermarkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der DIM-Forschung • Aktive Politik der Verwirklichung von Chancengerechtigkeit • Institutionelle Unterstützung des DIM • Finanzielle Unterstützung von DIM

Abb. 2-9: Handlungsebenen und Ziele des DIM

2.3 Paradigmen des Diversity Managements

Thomas und Ely (1996) beschreiben drei Paradigmen des Diversity Managements:

- Discrimination-and-Fairness-Paradigma,
- Access-and-Legitimacy-Paradigma
- Learning-and-Effectiveness-Paradigma.

Die drei Paradigmen können als Entwicklungsstufen des Diversity Managements bezeichnet werden. Als Idealtypen beschreiben die drei Phasen die jeweiligen unterschiedlichen Inhalte des Diversity Managements. An den Idealtypen kann dann der jeweils erreichte Entwicklungsstand einer konkreten Organisation gespiegelt werden.

⁷ Vgl. Becker, A. (2006), S. 208 (20–238).

1. Discrimination-and-Fairness-Paradigma

Der Antidiskriminierungsansatz des Discrimination-and-Fairness-Paradigma hat sich aus der Bürgerrechtsbewegung und den nachfolgenden gesetzlichen Bestimmungen zur Antidiskriminierung in den 1970er-Jahren in den USA entwickelt. Ziel ist die faire und gleichberechtigte Behandlung aller Bürger, ohne Ansehen ihrer Herkunft, Hautfarbe und Bildungsstand. Ziele sind Gleichstellung (*equal opportunity*), Gleichbehandlung (*fair treatment*) und soziale Gerechtigkeit (*social justice*). Das Maß an Fairness bzw. der Erfolg von Diversity Management wird üblicherweise über die Erreichung festgeschriebener Quoten, z.B. Frauenquote oder Auszubildendenquote, bestimmt. Die Philosophie dieses Paradigmas beschreiben Thomas und Ely wie folgt: »It is not desirable for diversification of the workforce to influence the organization's work or culture. The company should operate as if every person were of the same race, gender, and nationality.«⁸ Diversity Management im Discrimination-and-Fairness-Paradigma beschäftigt sich vor allem mit Vorbeugung und Vermeidung von Diskriminierung sowie der Beseitigung praktizierter Diskriminierung in Organisationen und durch Institutionen.

Der Ansatz verfolgt eine eher reaktive Strategie, den rechtlichen und moralischen Anforderungen nachzukommen. Korrekte Behandlung sichert aber noch keine angemessene Beteiligung und Teilhabe. Ein bekanntes Beispiel ist die »gläserne Decke«, die Frauen von oberen Führungsetagen fern hält, obwohl sie rechtlich den Männern absolut gleichgestellt sind. Stereotypisierung reduziert Minoritäten auf vermutete Merkmale, die mit der Realität nichts zu haben müssen. Der Zwang zur Gleichbehandlung und das Gebot des *common acting* reduzieren Motivation und Eigeninitiative. Zudem werden Machtverhältnisse verschleiert und gleichberechtigte Teilhabe verhindert.

So zeigten beispielsweise Chatman und O'Reilly, dass männliche Fachkräfte eine Tendenz in ihrem Handeln zur (Wieder-) Herstellung männlich dominierter Strukturen in den Unternehmen aufweisen.⁹ Nicht Personen, sondern die institutionellen bzw. strukturellen Bedingungen führen zu Diskriminierung und Benachteiligung. So werden z. B. Teilzeitbeschäftigte strukturell benachteiligt, wenn Sitzungen am Rande ihres Zeitbudgets oder außerhalb, z. B. stets am Nachmittag, stattfinden.

2. Access-and-Legitimacy-Paradigma

Der Access-and-Legitimacy Ansatz fokussiert auf die Nutzung der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor. Unterschiede der Beschäftigten werden als wirtschaftliche Ressource erkannt, die für die Erreichung der Unternehmensziele genutzt werden sollen. Diversity Management wird als Managementansatz ökonomischen Zielen untergeordnet. Eine Idee des Ansatzes ist es, die Vielfalt der Kundengruppe in der Vielfalt der Mitarbeiter so zu spiegeln, dass sich die Kunden in ihren Bedürfnissen verstanden fühlen. Durch den zielbezogenen »Fit« von Ressourcen sollen geeignete Ideen entwickelt, die Alleinstellung gestärkt und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Der Access-and-Legitimacy-Ansatz kann als Aufbau einer unverwechselbaren »Diversity-Produktionsfunktion« verstanden werden, deren Vorteil die Nichtimitierbarkeit der jeweiligen Organisation ist.

8 Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996), S. 81.

9 Chatman, J./O'Reilly, C. A. (2004).

3. Learning-and-Effectiveness-Paradigma

Das Learning-and-Effectiveness-Paradigma zielt auf die Integration des passiven Antidiskriminierungsansatzes und des aktiven Ressourcenansatzes. Der Abbau von Benachteiligungen, die Verhinderung von Diskriminierung *und* die wirtschaftliche Nutzung von Vielfalt sind Ziele dieses Ansatzes, die als »nisiis formativus« einer eigenen für Vielfalt offenen Organisationskultur bedürfen. Die Entwicklung einer Diversity-Kultur wirkt negativen Stereotypisierungen entgegen. Diversity wird als Chance begriffen, Effektivität und Lernfähigkeit von Organisationen zu steigern. Im Mittelpunkt des Diversity Managements steht das ganzheitliche organisationale Lernen.¹⁰ Die Organisation lernt durch das Hinterfragen organisatorischer Funktionen, Strategien und Prozesse. Diversity Management benötigt Raum für Selbstreflexion, damit die Mitarbeiter Ideen in die Wertschöpfung einbringen können. Die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter und die Wertschätzung jedes Einzelnen fördern Effektivität, Effizienz und Innovation. Diversity Management im Learning-and-Effectiveness-Paradigma bringt langfristige organisationale Veränderungen hervor. Diversity wird dabei auf der organisationalen Makro-Ebene, der gruppenbezogenen Meso-Ebene und der individuellen Mikro-Ebene gestaltet. Das Learning-and-Effectiveness-Paradigma entspricht in weiten Teilen dem der Organisationsentwicklung. Es geht um die zielbezogene, ganzheitliche und managementgeleitete Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen. Der Learning-and-Effectiveness-Ansatz wird nach *continous improvement and innovation* im Change-Management realisiert. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation verlangt die dauerhafte Überprüfung der Ressourcenvielfalt und deren Passung zu den sich ändernden Zielen und Anforderungen. Ein wesentlicher Kritikpunkt am Learning-and-Effectiveness-Ansatz ist seine Komplexität. Viele verschiedene Interessen sind zu berücksichtigen, Ausgleich unterschiedlicher Interessen ist herzustellen.¹¹ Das Diversity Management kann in dieser Phase nur erfolgreich sein, wenn es integraler Bestandteil der Unternehmensführung ist und in allen Entscheidungen berücksichtigt wird. Kontinuierliche Überprüfung erfordert ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit, Änderungsbereitschaft, Lernwille und Kooperationsbemühen und Durchhaltevermögen.

Erfolgreiches Diversity Management ist stets mit einem kulturellen Wandel verbunden. Dieser Wandel lässt sich mit dem Modell von Bissels et al. (2001) beschreiben, die drei Organisationsmuster unterscheiden:

Monolithische Organisation

Externe Filter wehren Minoritäten ab und konservieren Homogenität. Für die monolithische Organisation ist ein straffes Management mit intensivem Controlling, Berichterstattung und Quoten typisch. So können externe Filter zumindest formal außer Kraft gesetzt werden. Ziel des Diversity Managements in dieser Phase ist es, die Orientierung am Status quo zu brechen und z. B. Minderheiten Zugang zur Organisation und zu Hierarchiestufen zu verschaffen.

Plurale Organisation

Interne Filter verhindern, dass sich Minderheiten wirksam in die Gestaltung der Organisation einbringen können. Zwar sind Minderheiten in der Organisation repräsentiert, sie sind jedoch von informellen Netzwerken und von der Beteiligung an relevanten Entscheidungen weitgehend ausgeschlossen. Ein bekanntes Beispiel ist die »Gläserne Decke« oder der »Token-

¹⁰ Hansen, K./Müller, U. (2003), S. 26f.

¹¹ Vgl. Engel, R. (2007).

Status«. Die Betroffenen sind keiner offensichtlichen Diskriminierung ausgesetzt, sondern eher subtilen Mechanismen der Nichtberücksichtigung, z. B. verursacht durch unbewusste Diskriminierung (*unconscious biases*). Hier ist Einsicht zu erzeugen und Überzeugungsarbeit zu leisten, die einen mentalen und kulturellen Wandel zu unvoreingenommener Beteiligung aller Gruppen herbeiführt.

Multikulturelle Organisation

Synergie-Effekte der Vielfalt werden in dieser Entwicklungsstufe realisiert, weil alle Organisationsmitglieder und Statusgruppen ihre besonderen Begabungen, Charismen, ihre Qualifikation, ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung gleichberechtigt in die gemeinsame Arbeit einbringen können.

Cox et al. (2001) streben die Integration des Diversity Managements in die strategische Unternehmensführung an. Im Ergebnis beschreiben sie einen fünfstufigen Regelkreis der Transformation von mono-kulturellen zu einer multikulturellen Organisation. Der Regelkreis setzt sich zusammen aus den Elementen

- Führung (*leadership*),
- Messung der Diversity-Kompetenz (*research and measurement*),
- interne Lernprozesse (*education*),
- Anpassung von Rekrutierung, Vergütung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung an die Anforderungen des Diversity Managements (*alignment of management systems*) und
- Erfolgskontrolle (*follow-up*).¹²

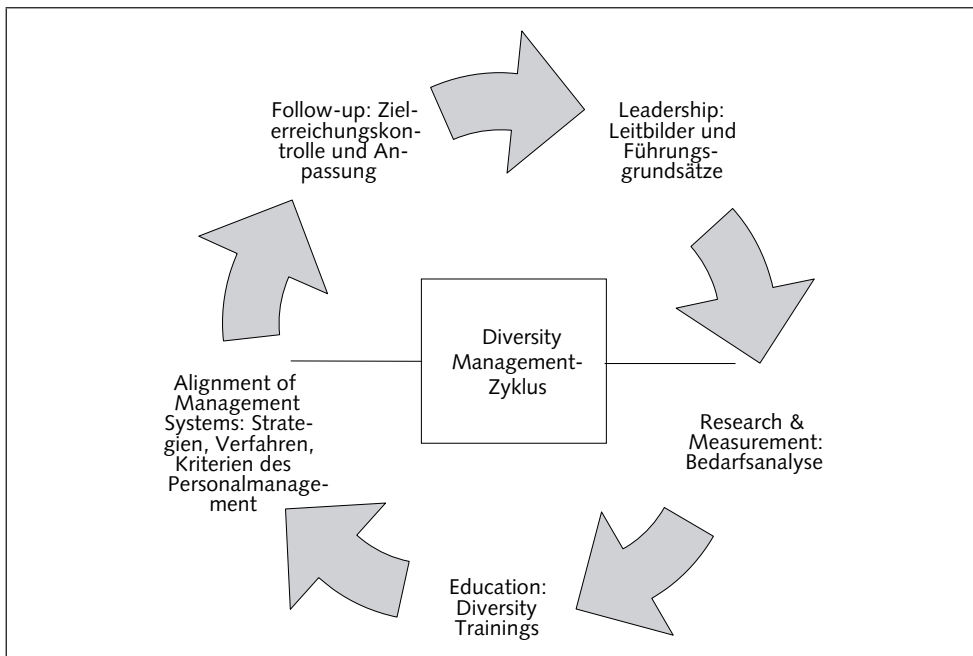


Abb. 2-10: Regelkreis-Modell nach Cox et al. (2001)

12 Vgl. Cox, T. Jr./Cox, T. H./O'Neill, P. (2001), S. 19.

Cox folgt damit einem linearen Verständnis von Diversity Management, das davon ausgeht, dass Ziele bestimmt, Maßnahmen geplant und realisiert werden sowie die Bewertung des Erfolges vorgenommen wird.

2.4 Zusammenfassung

Die Begriffe Diversity, **Managing Diversity** und **Diversity Management** können in einer engen und einer weiten Fassung definiert werden. Die enge Fassung bezieht sich auf die Vermeidung und den Abbau von Diskriminierung. Die weite Fassung baut auf der diskriminierungsfreien Anerkennung von Vielfalt als z. B. Wesenszug eines Menschen auf und stellt das Diversity Management unter die Forderung des gezielten Aufbaus von Ressourcen zur Erreichung von individuellen und organisatorischen Zielen. Beide Begriffsfassungen sind miteinander verbunden, sind sich Voraussetzung und Bedingung gleichermaßen. Ohne klare Begriffe kann kein Diversity-Konzept zielgerichtet erarbeitet werden und es können auch keine wirksamen Diversity-Maßnahmen ergriffen werden, die einerseits Diskriminierung vermeiden und andererseits die Vorteile von Einfach und Vielfalt konkret bestimmen und anstreben.

3 Normative Grundlagen des Diversity Managements

3.1 Einordnung in die Wirtschaftsordnung, das Rechtssystem und die Unternehmungsverfassung

Diversity Management bedarf der grundlegenden normativen Verankerung in Rechtsvorschriften. In der Unternehmungsverfassung, der Unternehmungsstrategie, der Personalpolitik und der Unternehmungskultur manifestiert sich auf organisatorischer Ebene das normative Fundament des Diversity Management. Der »Geist und Stil des Hauses« entscheidet, ob, und mit welcher Intensität Diversity Management praktiziert wird. Die Verankerung des Diversity Managements begründet Rechte und Pflichten im Umgang mit Vielfalt. Die Belegschaft hat das Recht und die Pflicht, sich entsprechend der Unternehmensentwicklung zu entfalten. Aus der Diversity-Verankerung in der Unternehmungsverfassung ergeben sich die Postulate der Gleichbehandlung und der bewussten Ungleichbehandlung zur Vermeidung von Benachteiligungen. Die Unternehmen legen mit der Diversity-Strategie fest, welches Maß an Heterogenität bzw. Homogenität, an Einfach und Vielfalt, der Ressourcen, insbesondere der Personalressourcen, benötigt werden.

3.1.1 Vermeidung institutioneller Diskriminierung

Diversity Management bedarf der Verankerung in der Wirtschaftspolitik eines Landes. Freie Berufswahl, Niederlassungsfreiheit, die Organisation des Schul- und Hochschulwesens, sind neben der Förderung konkreter Unternehmen, z. B. von Start-up-Unternehmen, wirtschaftspolitische Aktivitäten, die die Vielfalt fördern oder behindern können. Gegenwärtig werden Aspekte der institutionellen Diskriminierung diskutiert. Wenn Institutionen, z. B. Behörden, die Betreuung und Beratung nach (impliziten) Vorurteilen und Stereotypen bei gleichberechtigten Anliegen unterschiedlich gestalten, dann liegt institutionelle Benachteiligung vor. Institutionelle Diskriminierung geht davon aus, dass Vorurteile der handelnden Individuen gewissermaßen in das institutionelle Handeln inkorporiert werden. Institutionelle Diskriminierung ist Benachteiligung von Amts wegen. Chancengerechtigkeit wird z. B. gewährt oder verhindert, wenn ein Land hohe oder niedrige Hürden der Einwanderung setzt. Auch sind Zulassungsbeschränkungen für Studiengänge und Bedarfsprüfungen für Berufe rechtliche Hürden der Gleichbehandlung.

Das Rechtssystem setzt der Diskriminierung formale Schranken, bewehrt das diskriminierende Handeln mit Sanktionen und schreibt z. B. in der Aufzählung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) vor, welche Aspekte explizit vor Diskriminierung geschützt sind.

Das Oberverwaltungsgericht Koblenz hat mit einem Urteil vom Oktober 2012 klargestellt, dass Kontrollen wegen der Hautfarbe rechtswidrig sind.¹ Die selektive Überprüfungspraxis durch Amtspersonen wird als institutionelle Diskriminierung gewertet. Das Phänomen der

1 Vgl. Oberverwaltungsgerichts Koblenz (2012), vgl. auch: Cremer, H. (2013).

institutionellen Diskriminierung wird insbesondere unter der Bezeichnung »Racial Profiling« diskutiert.² Racial Profiling ist Ausdruck sozialer Segregation und Ausgangspunkt sozialer Diskriminierung. Die Unterstellung, Personen, die ein besonderes Merkmal auszeichnet, seien aufgrund dieses Merkmals per se in die Kategorie Taschendiebe, Terroristen oder Mietnomaden einzuordnen, folgt Stereotypen statt Statistiken. Selbst wenn es statistisch erwiesen wäre, dass Menschen einer bestimmten Hautfarbe oder einer bestimmten ethnischen Zugehörigkeit häufiger straffällig werden, dürfen einzelne Personen nicht grundlos in völlig anderen Situationen, z. B. bei einer Bahnfahrt, bevorzugt oder benachteiligt werden. Social Profiling zeigt sich als positive und negative Diskriminierung. Nicht die Person und das Anliegen der Person, sondern der Status der Person, die Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe oder das Vorhandensein eines bloßen äußeren Merkmals, z. B. der Hautfarbe, entscheiden über die individuelle Behandlung, über Bevorzugung oder Benachteiligung. Racial Profiling und daraus resultierende Diskriminierung ist in allen Lebensbereichen möglich. Eine Form institutioneller Diskriminierung stellt z. B. die »kalte Progression« des geltenden Steuertarifs dar, weil mit der »systemimmanenten« Stufenbelastung erreichte Gehaltszuwächse »kalt« verstaatlicht werden.

Beispiele für Racial Profiling:

Die Lehrerin behandelt Kinder nach dem sozialen Status der Eltern entweder wohlwollend milde oder nicht wohlwollend streng.

Der Wachmann überprüft die Einkaufstaschen von Kundinnen nach der Anzahl der Kinder, die die Kundin begleiten.

Der Vermieter selektiert in Frage kommende Mieter nach der Hautfarbe oder der Sprache.

Der Türsteher einer Bar gewährt den Personen Einlass, von denen er annimmt, dass sie ihr Bier friedlich trinken.

Der Personalchef bevorzugt den Bewerber oder die Bewerberin, die seinen Dialekt spricht oder aus seiner Heimat stammt.

Institutionelle Diskriminierung vollzieht sich häufig unbemerkt und unbewusst. Personen, die sie praktizieren, würden sich niemals eingestehen, dass sie diskriminieren. Unbewusste Diskriminierung (Unconscious Bias) kann nur verhindert werden, wenn das Verhalten bewusst gemacht wird. Stereotypenbildung und nachfolgende soziale Diskriminierung von Personen und Gruppen, verfolgen – wenn auch unbewusst – handfeste Interessen. Stehen z. B. zwei Personen oder Personengruppen im Wettbewerb miteinander, dann werden die Akteure jeweils versuchen, die eigenen Vorzüge hervorzuheben und die der anderen abzuwerten. Die Absicht liegt in der wertenden Verschiebung der Relationen der Bezugspersonen bzw. Bezugsgruppen zueinander. Günstig wirkt sich die Ähnlichkeit der Denk- und Handlungsmuster der beurteilenden Person oder Institution zu der zu beurteilenden Person aus. Personen, die sich mit ihrer Führungskraft gut verstehen, »weil sie ähnlich denken«, haben größere Aussichten auf gute Beurteilungen als solche, für die die Führungskraft wenig Sympathie aufbringt. Fiedler et al. haben mit der Entwicklung des LPC-Wertes (Least Preferred Coworker Score) auf die unterschiedliche Bewertungspraxis auf der Grundlage von Sympathie und Antipathie hingewiesen.³ Auf einer bipolaren achtstufigen Skala tragen die Führungskräfte ihre Einschät-

2 »Mit ›Racial Profiling‹ wird die Methode bezeichnet, das physische Erscheinungsbild, etwa Hautfarbe oder Gesichtszüge, einer Person als Entscheidungsgrundlage für polizeiliche Maßnahmen wie Personenkontrollen, Ermittlungen und Überwachungen heranzuziehen.« Vgl. Cremer, H. (2013), Vorwort.

3 Vgl. Fiedler, F. E. (1967).

zungen ein. Von »angenehm« oder »unangenehm« bis »unaufrichtig« oder »aufrichtig« stufen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter ein. Ein LPC-Score, der größer als 64 Punkte ist, wird als hoher LPC-Wert und damit als beziehungsintensive Führung bewertet. Die Einstufung entspricht der jeweiligen Wahrnehmung der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Ähnlichkeiten, Vorurteile, Stereotypen und auch persönliche Erfahrungen aus der Zusammenarbeit leiten die Bewertung. Die Interpretation dieser LPC-Skala (vgl. Abbildung 3-1) erhebt, wie eine Führungskraft das von ihr am wenigsten geschätzte Teammitglied beurteilt und behandelt. Gelingt es einer Führungskraft, die von ihr am wenigsten geschätzte Person (Least Preferred Coworker) vorurteilsfrei zu bewerten, dann ist die Gefahr von Diskriminierung gering. Die Grenzen zwischen institutionellem Wettbewerb, z. B. um persönlichen Aufstieg und Anerkennung und institutioneller Diskriminierung, z. B. Nichtberücksichtigung trotz besserer Eignung, sind fließend.

LPC-Score nach Fiedler ⁴		
1. Pleasant	8 7 6 5 4 3 2 1	Unpleasant
2. Friendly	8 7 6 5 4 3 2 1	Unfriendly
3. Rejecting	1 2 3 4 5 6 7 8	Accepting
4. Tense	1 2 3 4 5 6 7 8	Relaxed
5. Distant	1 2 3 4 5 6 7 8	Close
6. Cold	1 2 3 4 5 6 7 8	Warm
7. Supportive	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostile
8. Boring	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesting
9. Quarrelsome	1 2 3 4 5 6 7 8	Harmonious
10. Gloomy	1 2 3 4 5 6 7 8	Cheerful
11. Open	8 7 6 5 4 3 2 1	Closed
12. Backbiting	1 2 3 4 5 6 7 8	Loyal
13. Untrustworthy	1 2 3 4 5 6 7 8	Trustworthy
14. Considerate	8 7 6 5 4 3 2 1	Inconsiderate
15. Nasty	1 2 3 4 5 6 7 8	Nice
16. Agreeable	8 7 6 5 4 3 2 1	Disagreeable
17. Insincere	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincere
18. Kind	8 7 6 5 4 3 2 1	Unkind

Abb. 3-1: »The LPC Questionnaire«
 Nach: Fiedler, F. E./Chemers, M. M. Copyright© 1984

»In-Group-Beziehungen« und »Out-Group-Beziehungen« bestimmen die (Vor)-Urteile der jeweiligen Akteure bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Leistung und Wertschätzung. Mitarbeiter und Führungskräfte ordnen sich derselben Gruppe zu, weil es die Kräfte nach außen stärkt und die Konflikte nach innen reduziert. »In-Group-Orientierung« versus »Out-Group-Orientierung« zeigt sich in Organisationen insbesondere beim Kampf um Ressourcen

4 Fiedler, F. E./Chemers, M. M. (1984).