

Dominik Sandner

Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

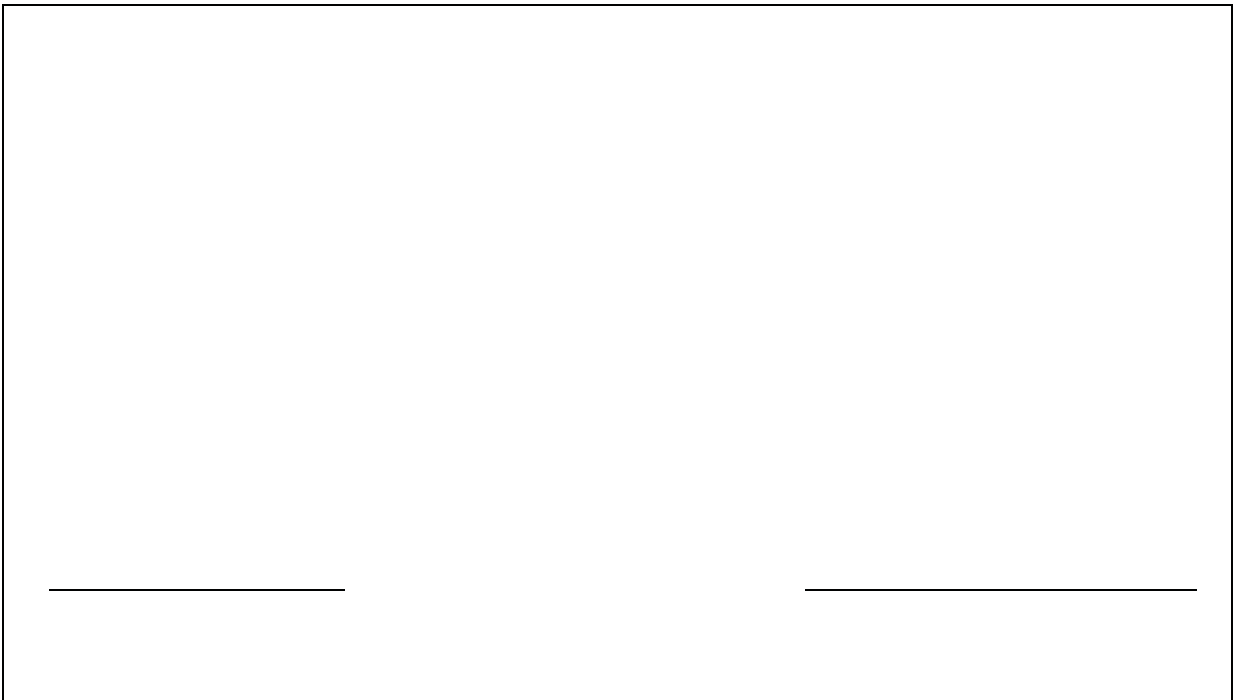
DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit:

Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management

Verfasserin/Verfasser: Dominik Matthias Sandner

Studienrichtung: Handelswissenschaften



Betriebswirtschaftliche Begründungen für Diversity Management

Diplomarbeit

Dominik Sandner

WU-Wien

Februar 2004

INHALTSVERZEICHNIS:

EINLEITUNG	6
1. AUSGANGSLAGE FÜR DIVERSITY MANAGEMENT	9
1.1. GLOBALISIERUNGSTENDENZEN – KOOPERATIONEN UND FUSIONEN	10
1.2. VIELFÄLTIGKEIT DER BELEGSCHAFTSSTRUKTUR	11
1.2.1. ÄLTERE ERWERBSTÄTIGE	12
1.2.2. FRAUEN	13
1.2.3. MIGRANTINNEN	14
1.2.4. MENSCHEN MIT BEHINDERUNG	16
1.2.5. VIELFÄLTIGERE WERTE UND EINSTELLUNGEN DER BELEGSCHAFT	17
1.3. VIELFÄLTIGE KUNDINNEN UND MÄRKTE	18
1.4. GESETZLICHE ANTIDISKRIMINIERUNGSREGELUNGEN	19
2. DIVERSITY UND DIVERSITY MANAGEMENT	21
2.1. BEGRIFFSABGRENZUNG DIVERSITY – DIVERSITY MANAGEMENT	21
2.1.1. DIVERSITY	22
2.1.1.1. Wissenschaftliche Definitionen	22
2.1.1.2. Definitionen von Diversity in der Praxis	27
2.1.2. DIVERSITY MANAGEMENT	28
2.1.2.1. Definition	28
2.2. HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT	31
2.2.1. VON AFFIRMATIVE ACTION ZU DIVERSITY MANAGEMENT	32
2.2.1.1. Affirmative Action	32
2.2.1.2. Diversity Management	35
2.2.1.3. Affirmative Action – Diversity Management	36
2.3. VERSTÄNDNISANSÄTZE VON DIVERSITY MANAGEMENT	38
2.3.1. DISCRIMINATION-AND-FAIRNESS PARADIGM	38
2.3.2. ACCESS-AND-LGITIMACY PARADIGM	39

2.3.3.	LEARNING-AND-EFFECTIVENESS PARADIGM	41
2.3.4.	ZUSAMMENFASSUNG	42
2.4.	DIVERSITY MANAGEMENT – ZIELE	43
2.4.1.	IST-ZUSTAND: DIE MONOKULTURELLE ORGANISATION	43
2.4.2.	ZIEL: DIE MULTIKULTURELLE ORGANISATION	46
2.5.	DIVERSITY MANAGEMENT ALS ORGANISATIONSSTRATEGIE	47
2.5.1.	VISIONEN UND LEITSÄTZE	48
2.5.2.	UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS TOP-MANAGEMENT	49
2.5.3.	DIVERSITY AUDIT UND CULTURE AUDITS	50
2.5.4.	ENTWICKLUNG UND FESTLEGUNG VON ÜBERPRÜFBAREN ZIELEN	52
2.5.5.	SCHAFFUNG VON VERANTWORTLICHEN	52
2.5.6.	EFFEKTIVE KOMMUNIKATION NACH INNEN UND AUßEN	54
2.5.7.	KOORDINATION DER AKTIVITÄTEN	55
2.5.8.	EVALUIERUNG DER ERGEBNISSE	55
2.6.	DIVERSITY MANAGEMENT INSTRUMENTE	57
2.7.	IMPORTING DIVERSITY MANAGEMENT	60
3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE VORTEILE	65
3.1.	KOSTEN VON DIVERSITY MANAGEMENT	66
3.1.1.	KOSTEN DER ERFÜLLUNG RECHTLICHER AUFLAGEN	67
3.1.2.	PROGRAMMKOSTEN	67
3.1.3.	OPPORTUNITÄTSKOSTEN	69
3.1.4.	RISIKOKOSTEN	70
3.2.	NUTZEN VON DIVERSITY MANAGEMENT	70
3.2.1.	PERSONALBESCHAFFUNG	75
3.2.1.1.	Das Personalmarketing-Argument	76
3.2.1.1.1.	Personalbeschaffung und "Resource Dependence" Perspektive	76
3.2.1.1.2.	Der breite Zugang zu Talenten und die Bedeutung des Images	78
3.2.1.2.	Die Implementierung von Diversity Management	80
3.2.1.3.	Fazit	81
3.2.2.	ERHALTUNG UND FÖRDERUNG DER PERSONALRESSOURCEN	82
3.2.2.1.	Anwendungsbereiche im Personalwesen	84
3.2.2.2.	Auswirkungen und Nutzen	87
3.2.3.	MARKETING, WERBUNG UND PR	89
3.2.3.1.	Nutzen und Einsatzmöglichkeiten	90
3.2.3.1.1.	Bewußtsein und Skills	91

3.2.3.1.2.	Neue KundInnen durch positives Image	92
3.2.3.2.	Fazit	94
3.2.4.	TEAMWORK UND GRUPPENBEZIEHUNGEN	95
3.2.4.1.	Definition und Bedeutung von Gruppen	96
3.2.4.2.	Auswirkung von Vielfalt auf Individuen und Gruppen	97
3.2.4.2.1.	Social Categorization Theory	98
3.2.4.2.2.	Similarity Attraction Paradigma	99
3.2.4.2.3.	Information and Decision Making Approach	99
3.2.4.3.	Empirische Studien	100
3.2.4.4.	Steigerung der Performance heterogener Gruppen	103
3.3.	AUSWIRKUNGEN UND NUTZEN VON DIVERSITY MANAGEMENT	106
3.4.	EIN KOSTEN/NUTZEN MODELL ALS MESS- UND PLANUNGSINSTRUMENT	108
3.4.1.	PROGRAMME IMPLEMENTATION	109
3.4.2.	DIVERSITY OUTCOMES	110
3.4.3.	BUSINESS BENEFITS	110
4.	FAZIT UND KRITISCHE WÜRDIGUNG DES KONZEPTS	112
	LITERATURVERZEICHNIS	119
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	130
	DANKSAGUNG	131

Minderheiten sind die Mehrheiten
der nächsten Generation.

Jean-Paul Sartre (1905-80)

Einleitung

In den USA wurde Anfang 1980 demographischen Prognosen erhöhte Aufmerksamkeit von Führungskräften zuteil. Aufgrund der demographischen Entwicklungen werden ethnische Minderheiten in naher Zukunft die Mehrheit am Arbeitsmarkt sowie unter den KundInnen darstellen: "By 2055 the majority of people will be [...] Latino, Black and Asians."¹ Zusammen mit mehr Frauen in Unternehmen, einem Wertewandel in der Gesellschaft sowie Internationalisierung und Globalisierungstendenzen in der Wirtschaft, bedeutet dies einen neuen Kontext, in den Unternehmen eingebettet sind und in dem sie agieren müssen.

Um diesem verstärkt komplexen Umfeld gerecht zu werden und die dadurch entstehende Vielfalt bewußt zu integrieren, wurde unter dem Begriff "Diversity Management" eine Unternehmensstrategie populär, die Vielfalt, also "Diversity", nicht als Problem, sondern primär als Ressource betrachtet, die ein Unternehmen betriebswirtschaftlich nutzen kann. Nicht moralische und rechtliche Begründungen für Integration und Antidiskriminierung stehen bei diesem Ansatz im Vordergrund, sondern der oft in der Literatur verwendete "business success of diversity": Wettbewerbsvorteile durch mehr Kreativität, Flexibilität, Kosteneinsparungen, qualifiziertere BewerberInnen, zufriedenerer MitarbeiterInnen, etc. Die VertreterInnen von Diversity Management verwenden eine individualisierende Definition von Vielfalt. Das Individuum ist nicht mehr auf seine Zugehörigkeit zu den Gruppen "Frauen", "Männer", "Homosexuelle", "MigrantInnen" etc. und den damit verbundenen Stereotypen und Charakterisierungen beschränkt, sondern man geht von einer kulturbedingten multiplen Identität aus. Mitglieder von Organisationen verfügen somit über multiple Identifikationen, womit wiederum auch Auswirkungen auf die organisationale Realität verbunden sind und diese komplexer wird.

¹ Hon/Brunner 2000, S. 309

Mittlerweile ist Diversity Management auch in Europa zu einem regelrechten Modebegriff geworden. Nicht nur viele Unternehmen, sondern auch mehr und mehr öffentliche Verwaltungen, Consultingunternehmen, NGOs, Seminaranbieter, etc. haben sich diesem Managementkonzept verschrieben, mit der Hoffnung, betriebswirtschaftliche Vorteile zu lukrieren sowie Diskriminierung zu vermeiden. Dennoch ist bislang auch ein Mangel an wissenschaftlicher Forschung über die Auswirkungen und den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management in Organisationen feststellbar.

Daher beantwortet diese Diplomarbeit die Frage, welche betriebswirtschaftlichen Begründungen es für Diversity Management in Europa insbesondere in Österreich gibt. Dies geschieht mittels durch Literaturanalyse gewonnener theoretischer und empirischer Forschungsergebnisse. Dem geht eine begriffliche Definition von Diversity bzw. Diversity Management, die Darstellung der Ausgangslage und Rahmenbedingungen für Diversity Management in Europa sowie die Behandlung von Instrumenten, die Diversity Management bietet, zuvor.

Zunächst stellt Kapitel 1. die Ausgangslage für Diversity Management dar: die zunehmend komplexer und kulturell vielfältiger werdende Umgebung, in der Organisationen agieren. Wirtschaftliche, demographische, gesetzliche und gesellschaftliche Trends werden mit einem besonderen Bezug auf Österreich beschrieben. Es wird gezeigt, dass auch in Österreich Vielfalt zugleich Realität und Zukunft darstellt, die Unternehmen nicht mehr negieren können.

Kapitel 2.1. erläutert das Konzept von Diversity Management, also die betriebswirtschaftliche Reaktion auf diese Vielfalt. Dazu wird zuerst der Begriff Diversity und seine Definition losgelöst von Gruppendenken betrachtet und die Entwicklung einer immer breiter werdenden Definition und eine damit verbundene Individualisierung dargestellt. Daraus resultierend wird das aktuelle Verständnis von Diversity Management in der Forschung behandelt.

Kapitel 2.2. erläutert die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und stellt es in enger Beziehung zum rechtlichen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen, aus denen es hervorgegangen ist. Damit verbunden werden auch andere gesetzliche Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmaßnahmen erläutert.

Kapitel 2.3. ordnet die Vielzahl der Ansätze von Diversity Management und zeigt die dahinterliegende Motivation, von einem reinen Maßnahmenpaket zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen, bis hin zu einem umfassenden Ansatz, der betriebswirtschaftlichen Gewinn aus der Integration verspricht, auf.

Kapitel 2.4. erläutert den Entwicklungspfad, den ein Unternehmen unter Diversity Management durchlaufen soll: weg von der monokulturellen, hin zur multikulturellen Organisation.

In den Kapiteln 2.5. und 2.6. wird schließlich dargelegt, wie Diversity Management strategisch planbar und durch verschiedenste Maßnahmen und Instrumente implementierbar ist.

In Kapitel 3. wird die Hauptfrage, jene nach den betriebswirtschaftlichen Begründungen behandelt. Dazu werden sowohl mittels Theorie als auch aktuellen Studien die Kosten von Diversity Management (Kapitel 3.1.) mit den Nutzen (Kapitel 3.2.) verglichen. Die Argumentation zugunsten von Diversity Management beruht schließlich darauf, dass Heterogenität betriebswirtschaftlichen Nutzen bringt. In Kapitel 3.3. werden diese Kosten und Nutzen nochmals gegenübergestellt und diskutiert.

Vom Mangel einer systematischen Kosten/Nutzen Rechnung und dafür dienlicher Meßsysteme in der Praxis ausgehend, stellt Kapitel 3.4. ein an die Balanced Scorecard angelehntes Planungsinstrument vor, mittels dem aus strategischen Zielen operationalisierbare abgeleitet werden können und der Erfolg von Diversity Management Initiativen festgestellt werden kann.

Kapitel 4. enthält schließlich eine kritische Beurteilung von Diversity Management als betriebswirtschaftliches Antidiskriminierungskonzept.

1. Ausgangslage für Diversity Management

National und international agierende Organisationen sehen sich in den letzten Jahrzehnten mit veränderten demographischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen konfrontiert. Globalisierungstendenzen bewirken, dass international agierende Unternehmen verstärkt in vielfältigen Märkten mit kulturell diversen Kunden tätig sind.²

"Economic, social, political, and technological changes have converged and emerged to change the contours of the world of work, leaving us with new markets, new corporate institutions to serve those markets, and new jobs to produce new goods for the world's new consumers."³

Die zunehmende Vielfalt beschränkt sich jedoch nicht nur auf Märkte und Konsumenten, sondern spiegelt sich auch in den Organisationen selbst wider, indem sie heterogener und auch verstärkt multikulturell geprägt sind. Hinzu kommt eine steigende Anzahl von globalen Kooperationen bzw. Fusionen und die zunehmende Heterogenität der Belegschaft in Betrieben.⁴ Wie international tätige Unternehmen in Zeiten von Globalisierung, fallenden Grenzen, Migrationsbewegungen und verstärkter Partizipation von Frauen am Arbeitsleben⁵ in die wachsende Vielfalt eingebunden sind, verdeutlicht Abb. 1:

Abb. 1: Ausgangslage für Diversity Management



Quelle: Sepehri 2002, S. 4.

² vgl. Sepehri 2002, S. 4

³ O'Hara-Devereaux/Johanson 1996 zit. nach Sepehri 2002, S. 4

⁴ vgl. Sepehri 2002, S. 4

⁵ vgl. Köhler-Braun 1999, S. 188

Zu diesen Komponenten kommt auch eine Veränderung der Rechtslage in Europa. Die Europäische Union hat Antidiskriminierungsrichtlinien, die Auswirkungen auf die nationale Gesetzgebung der EU-Mitgliedsstaaten haben, festgelegt.⁶ Die folgenden Unterkapitel erläutern diese Vielfalt, gehen auf die rechtliche Lage ein und stellen einen besonderen Bezug zu Österreich bzw. Europa her.

1.1. Globalisierungstendenzen – Kooperationen und Fusionen

In den vergangenen Dezenien bekam die Globalisierung⁷ der Weltwirtschaft einen kräftigen Schub.⁸ Obwohl internationaler Handel schon seit Jahrhunderten existiert, ist die Wirtschaftswelt in den letzten Jahrzehnten in eine neue Ära mit noch nie dagewesenen globalen wirtschaftlichen Aktivitäten, wie etwa zunehmender weltweiter Produktion und Distribution sowie einer großen Anzahl von globalen strategischen Allianzen, eingetreten.⁹

Wenn Welthandel und weltweite Investitionsströme schneller zunehmen als die Weltproduktion, vertieft sich die internationale Arbeitsteilung und die ökonomische Integration der nationalen Volkswirtschaften steigt. Diese Entwicklung war ganz klar vorhanden und hat auch Österreich voll erfasst, dessen Wirtschaft in hohem Maße vom Außenhandel abhängig ist. Die Exportverflechtung Österreichs nahm in den vergangenen zehn Jahren, insbesondere aber nach dem EU-Beitritt, kräftig zu. Der Wert der Exporte von Waren und Dienstleistungen erreichte im Jahr 2001 zu laufenden Preisen 108,6 Mrd. Euro und entsprach damit mehr als 50% des BIP.¹⁰ Für das Jahr 2003 wird ein weiterer Anstieg auf 53,9% prognostiziert.¹¹

Besonders grenzübergreifende Direktinvestitionen haben die Globalisierung vorangetrieben. Während sich Weltproduktion und Welthandel seit 1982 etwa verdreifacht haben, stiegen die

⁶ vgl. Europäisches Parlament 1999, S. 10

⁷ Def.: "Bezeichnung für die Entstehung weltweiter Märkte, das heißt die zunehmende Internationalisierung des Handels, der Finanz-, Waren- und Dienstleistungsmärkte sowie die internationale Verflechtung der Volkswirtschaften. Der Globalisierungsprozess wird v.a. durch neue Technologien im Kommunikations-, Informations- und Transportwesen, neue Organisationsformen der betrieblichen Produktionsprozesse sowie Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen in vielen Ländern vorangetrieben; Hauptakteure sind multinationale Unternehmen (auch Multis, Global Players genannt)." Brockhaus 2003

⁸ vgl. BMWA 2002, S. 254

⁹ vgl. Adler 1997, S. 4

¹⁰ vgl. BMWA 2002, S. 81

¹¹ vgl. BMWA 2003, S. 139

internationalen Direktinvestitionen stiegen jedoch um mehr als das Dreißigfache an.¹² Im Jahr 2000 waren rund 37 000 Firmen mit circa 200 000 ausländischen Tochtergesellschaften weltweit aktiv und wickelten etwa zwei Drittel des Welthandels ab.¹³ Andere Quellen sprechen von 60.000 Mutter- mit mehr als 500.000 Tochtergesellschaften außerhalb ihrer Stammländer.¹⁴ In Österreich hielten 1999 3.919 ausländische Unternehmen nationale Beteiligungen.¹⁵ Weltweite Akquisitionen tragen ebenso zur internationalen Verflechtung bei. Allein 1998 wurden weltweit rund 28 000 Unternehmen für etwa 2 Billionen Euro übernommen.¹⁶

Diese Globalisierungstendenzen haben einerseits Auswirkungen auf die Umgebung in der Unternehmen operieren, also Markt-, Kunden- und Lieferantenstrukturen, die kulturell vielfältiger werden. Andererseits verändern sich dadurch auch innerhalb der Organisationen Strukturen und Kulturen, beispielsweise durch Unternehmenszusammenschlüsse und Kooperationen. Demzufolge werden können beispielsweise Führungskräfte aus unterschiedlichsten Ländern mit verschiedenen Führungsmentalitäten und –kulturen plötzlich zu KollegInnen in ein und derselben Firma werden. "Die alte Übereinstimmung – ein Land gleich ein Unternehmen gleich eine Kultur – gilt nicht mehr."¹⁷

1.2. Vielfältigkeit der Belegschaftsstruktur

In Bezug auf die Vielfältigkeit der Belegschaftsstruktur von Organisationen zeigen sich in Österreich und Deutschland vor allem Veränderungen in Hinsicht auf Herkunft, Alter und Geschlecht der MitarbeiterInnen. So wird das Personalmanagement in Zukunft mit Belegschaften konfrontiert sein, die die demographischen Gegebenheiten der Gesellschaft viel realistischer widerspiegeln als dies heute der Fall ist. Während vor allem im Management in Deutschland die Belegschaft heute noch grob mit weiß, männlich und deutsch beschrieben wird, wird sie in Zukunft weitaus vielfältiger sein. Mehr Frauen, speziell im mittleren und oberen Management, und mehr MitarbeiterInnen aus unterschiedlichsten Nationen, mit

¹² vgl. BMWA 2002, S. 254

¹³ vgl. Kreikebaum 2000, S. 151

¹⁴ vgl. BMWA 2002, S. 167

¹⁵ vgl. ebenda, S. 108

¹⁶ vgl. Kreikebaum 2000, S. 151

¹⁷ Gloger 2000 zit. nach Sepehri 2002, S. 11

anderem kulturellen Hintergrund sowie zunehmend ältere MitarbeiterInnen stellen einen großen Teil des Beschäftigtenpotentials der Zukunft dar.¹⁸

Die einzelnen Tendenzen werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert. Aus aktuellem Anlaß –das Jahr 2003 ist das europäische Jahr der Menschen mit Behinderung – wird auch kurz auf die Rolle von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt eingegangen.

1.2.1. Ältere Erwerbstätige

Die demographische Entwicklung der Industrienationen läßt die Tendenz zur Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung erkennen. Gleichzeitig sinken die Geburtenzahlen, sodass die Bevölkerung immer kleiner und älter wird. In dieser inversen Altersstruktur sind nicht mehr die jungen Altersgruppen mehrheitlich vertreten, sondern mittlere und alte.¹⁹ So wird das Durchschnittsalter der ÖsterreicherInnen 2015 42,9 Jahre betragen, während es 1991 noch 38,1 Jahre waren. Der Anteil der unter 15-Jährigen an der Gesamtbevölkerung sinkt von 17,4% (1991) auf 14,1% im Jahr 2015 und auf 13,9% im Jahr 2030, während jener der über 60-Jährigen von 20,1% (1991) auf prognostizierte 24,9% im Jahr 2015 und weiter auf 32,2% im Jahr 2030 steigen wird.²⁰

Durch diesen Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung steigt zwangsläufig auch jenes der Erwerbstätigen. So wies die europäische Kommission bereits 1996 auf eine signifikante Veränderung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung im Verlauf der nächsten zehn Jahre hin.²¹

Zusätzlich ist das Ausbildungsniveau der österreichischen Erwerbstätigen im Steigen begriffen. Mit steigendem Bildungsniveau geht ein längerer Verbleib im Erwerbsleben einher, was zusammen mit der Anhebung des Pensionsantrittsalters wiederum zu mehr älteren Beschäftigten am Arbeitsmarkt führen wird.²²

¹⁸ vgl. Wagner 2001, S. 113

¹⁹ vgl. Wagner 2001, S. 113

²⁰ vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen 2002, S. 101

²¹ vgl. Wagner 2001, S. 113

²² vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen 2002, S. 36