

*„Was uns am meisten bedroht, ist die Trägheit der Übergangsprozesse. Ansonsten ist ja das Zubehör zu einer großen Wende bereits vorhanden, die moralischen Einsichten wie die technischen Konzepte. Wir warten noch auf die Menschen, die wirklich ihr Leben ändern und die Änderungen effektiv einüben.“ (Sloterdijk)*

## GRUNDLAGEN DES DIVERSITY MANagements NORBERT PAUSER

### Einleitung

Diversity Management (DiM) ist das Management von Vielfalt. Es nutzt personelle Vielfalt zur Zielerreichung. Größtmögliche Vielfalt ist also nicht Ziel an sich, sondern hat den Zweck, die Zielerreichung von Unternehmungen zu unterstützen.

#### Was gefällt Ihnen spontan besser?

„Gleich und gleich gesellt sich gern“ oder „Gegensätze ziehen sich an.“

Keine Sorge – im Diversity Management müssen Sie sich nicht für eines der beiden entscheiden. Sie können sich sogar mal so oder mal so entscheiden. Es hängt konkret von der jeweiligen Situation ab.

DiM wird definiert als „strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur

Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können“ (ÖNORM S 2501: 2008, S. 5).

Der klare Organisationsbezug wird eingangs bereits sichtbar. Von Diversity Management sollen möglichst alle profitieren. Zu hinterfragen gilt es in Folge: Wer sind die Beteiligten, und warum neuerdings „alle“?

#### Was sind Organisationen?

Unter Organisationen können im weitesten Sinn organisierte (soziale) Zusammenschlüsse von Menschen verstanden werden. Dazu zählen Unternehmen, nicht-gewinnorientierte Organisationen, politische und kirchliche Institutionen, Vereine u.v.m.

Gegenwärtig sehen sich Betriebe durch die ökonomischen Veränderungen auf den Absatzmärkten (Vielfalt der KundInnenbedürfnisse), den Beschäftigungsempässen und den Arbeitsmärkten (Mobilität,

Migration) sowie die Demografie der Arbeitskräfte (verschiedene Nationalitäten und Kulturen, unterschiedliche Professionen und vielfältige Qualifikationen, Altersstrukturen) zunehmend mit einer externen und internen Vielfalt konfrontiert, auf die sie im Hinblick auf eine internationale Wettbewerbsfähigkeit flexibel reagieren müssen (vgl. Aretz/Hansen 2002, S.8).

Augenscheinlich ist, dass DiM einer betriebswirtschaftlichen Logik folgt, um die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit Vielfalt zu erklären. Dennoch scheint in unmittelbarer Folge auch die soziale Verantwortung eine Rolle zu spielen: „Die aktuelle Diskussion um den Gegenstandsbereich Diversity bewegt sich zwischen den Polen der Gleichstellungspolitik einerseits und einer proaktiven Wettbewerbsorientierung andererseits“ (Becker 2006, S. 7).

Bei Diversity rückt also eine mittlerweile vielfältige (Arbeits-)Gesellschaft ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Begründet wird dies durch ökonomische Vorteile und gesellschaftlichen (rechtlichen) Druck. Die Auseinandersetzung mit Diversity im Sinne einer systematischen Beschäftigung von Unternehmen greift Differenzen (Geschlecht, Alter, Behinderungen etc.) auf, mit dem Ziel, sie in ökonomisch sinnvolle und Ausgrenzung vermeidende Strategien umzuwandeln. Der Begriff des Managements ist hinreichend definiert, er umfasst in der Regel die Planung, Organisation, Anleitung und Kontrolle von Tätigkeiten, die mit der Leitung und Weiterentwicklung einer Organisation in Zusammenhang stehen. Diversity Management wird als so genannte Top-Down Strategie bezeichnet, allerdings in einem Regelkreislauf, der erst durch eine Bottom-Up Bewegung wieder geschlossen werden kann.

Die Beschäftigung mit Diversity ist primär getragen von einem pluralistischen, individualisierten Verständnis der Gesellschaft. Die damit verbundene steigende Komplexität verändert Organisationen und die Wirtschaft nachhaltig. Tradierte Normen und Werte werden z.T. grundlegend hinterfragt. Wenn nun Diversity nicht das Ziel von Unternehmungen ist, dann kann in der Auseinandersetzung mit DiM das Prinzip der Inklusion (von Vielfalt) als weiteres Ziel formuliert werden. Häufig wird DiM in Unternehmen daher auch als Diversity & Inclusion Ansatz vorgestellt. Ist Diversity aber immer gleich mit Diversity Management in Verbindung zu bringen?

## 1. Diversity – Eingrenzung eines Begriffes

Was ist Diversity?

Wenn wir Diversity als kollektive Zusammensetzung akzeptieren, die sich durch „Normale“ als auch „Andere“ auszeichnet, wird deutlich, dass sich Diversity nicht auf die Herkunft oder das Geschlecht oder sonstige Gegensatzpaare beschränkt. Diversity ist die komplexe, sich ständig erneuernde Mischung von Zuschreibungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten (vgl. Thomas 2001, S. 27).

Thomas definiert Diversity als kollektive Zusammensetzung jedweder Art, die **Ähnlichkeiten** und **Unterschiedlichkeiten** beinhaltet.

Er identifiziert in Bezug auf Vielfalt in Organisationen acht Formen des Umganges mit dieser (vgl. Thomas 2001, S. 285f):

1. Verstärkung/Verminderung
2. Verleugnung
3. Assimilierung
4. Unterdrückung
5. Isolierung
6. Tolerierung
7. Aufbau von Beziehungen
8. Förderung wechselseitiger Adaption

Offenbar gibt es also Gleiche und „Gleichere“ und Andere und noch „ganz Andere“. Im Kern eröffnet sich damit an dieser Stelle bereits die ganze „Problematik“ der Beschäftigung mit personeller Vielfalt. Wer? Wieviel davon? Welche? Wann? Wie? Wozu? Thomas beantwortet die im Zusammenhang mit Vielfalt häufig gestellte Frage nach „Ist weniger also mehr?“ oder „Ist mehr immer noch zu wenig?“ auch nicht eindeutig, sondern verweist auf die Komplexität des Themas, indem er festhält: „Von diesen acht Optionen billigt nur die letzte, die Förderung wechselseitiger Adaption, eindeutig Diversity. Das bedeutet aber nicht, dass die Förderung wechselseitiger Adaption die einzige richtige Option wäre. Das Augenmerk von effektiven Diversity-Respondenten liegt nicht auf der unbedingten Vergrößerung von Diversity. Wenn wir den Umfang der Diversity betrachten, die heute schon in der Bevölkerung – also vom Amalgam, aus dem die Unternehmen ihre Belegschaft ziehen – existiert, wird klar, dass das schon von sich aus der Fall sein wird“ (Thomas 2001, S. 287).

Ein häufiges Missverständnis im Zusammenhang von Diversity:

Weder das Bemerkten noch das Tolerieren von Vielfalt bedeutet, dass Diversity gemanagt wird. Zweifelsohne aber hat jede Organisation ihre Form des Umganges mit Vielfalt.

Wie bewusst geht ihre Organisation mit Vielfalt um?

Wenn Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten von Individuen und Gruppen also nun quasi allgegenwärtig sind, dann gibt uns dies vorläufig lediglich Auskunft darüber, dass personelle Vielfalt sich mittlerweile mannigfaltig (in der Gesellschaft) zeigt, aber noch nicht, wie mit dieser Vielfalt (in Unternehmen) umgegangen wird. Ermöglicht erst die gezielte Aufmerksamkeit von – wie Thomas sie nennt – so genannten Diversity-RespondentInnen eine Beschäftigung mit Vielfalt, die dazu dient, personelle Vielfalt (in einem positiven Sinn) zu regulieren?

Kann an dieser Stelle eine erste Abgrenzung vorgenommen werden? Weder das Ignorieren oder Leugnen noch das (An-)Erkennen von personeller Vielfalt kann demnach mit Diversity Management gleichgesetzt werden, sondern erst die Förderung der wechselseitigen Adaptionen (Anpassungsleistungen) der in Beziehung zueinander stehenden Personen wird dem Begriff gerecht. Impliziert Diversity also eine positiv konnotierte Herangehensweise an Phänomene von Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit? Im nun folgenden Teil werden die Dimensionen von Diversity beschrieben.

## 2. Dimensionen von DiM

Keinesfalls stehen bei DiM nur die MitarbeiterInnen bzw. das Personalwesen im Zentrum der Veränderungen, sondern es werden sämtliche Bereiche der Organisation erfasst:

- Workforce Diversity – Belegschaft
- Behavioral Diversity – Normen und Werte
- Structural Diversity – Strukturen und Funktionen
- Business and Global Diversity – KundInnen und Märkte

(siehe Hubbard 2004, S. 8)

Es soll der für diese Überlegungen notwendige Bezugsrahmen personeller Vielfalt formuliert werden. Er macht sie abbild- und erfassbar. Gardenswartz und Rowe haben dazu Mitte der 1990er Jahre ein prägendes Modell (weiter)entwickelt, das die unterschiedlichen Dimensionen von Diversity sichtbar macht: Im Zentrum steht dabei das Individuum mit seinen und ihren unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen. Die „Vier Dimensionen“ wurden von Gardenswartz/Rowe (1994) folgendermaßen erläutert: „Die inneren Dimensionen, die der Persönlichkeit (personality), betreffen den innersten Kern, das Wesen. Wir sind schnell oder eher langsam und bedächtig, sind eher scheu oder extrovertiert usw. (...)“ (Plett 2002, S. 105f). Darüber hinaus legen sie unterschiedliche Schichten der Dimensionen von Diversity Management fest, die unabhängig von der Persönlichkeit in Organisationen Relevanz haben und die sich (im Individuum) mehr oder weniger schwer verändern lassen.

Hanappi-Egger (2004, S. 34) beschreibt es wie folgt: „Persönlichkeit bildet sich demnach im Laufe der Sozialisation heraus und besteht aus verschiedenen charakterlichen Eigenschaften. Innere Dimensionen (Alter, sexuelle Orientierung, Ethnizität, physische Gegebenheiten usw.) sind Teil von nicht disponiblen Eigenschaften. Externe Dimensionen (wie z.B. Familienstand, Einkommen, persönliche Gewohnheiten, Religion, Ausbildung, Arbeitserfahrungen, Erscheinung, geografischer Lebensmittelpunkt) sind bis zu einem gewissen Grad veränderbar. Dazu gesellen sich aus organisationaler Sicht noch Dimensionen, die sich aus den Arbeitszusammenhängen ergeben (wie z.B. funktionelle Zugehörigkeit, Seniorität, Arbeitsinhalt, Interessenvertretungen, Management-Status, Abteilungszugehörigkeit).“

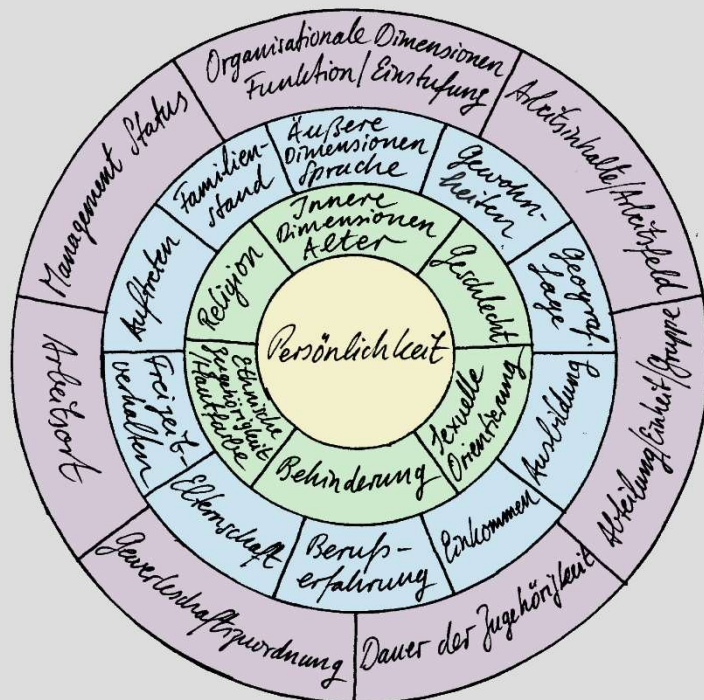
Das unten stehende Modell visualisiert diese Folie und wurde konkret auf den deutschsprachigen Raum hin adaptiert. Im ursprünglichen US-Modell finden sich in den inneren und äußeren Dimensionen z.T. andere Ausprägungen wie bspw. Religion, die dort zu den äußeren Dimensionen gezählt wird. Historisch-gesellschaftliche Unterschiede bilden die Grundlage für diese Adaptierung, die sich, im Hinblick auf die inneren Dimensionen, mit dem Gleichstellungsgesetz in Österreich deckt.

Wie lässt sich Diversity abbilden?

Die Dimensionen von Diversity lassen sich, vergleichbar mit einer Folie über sämtliche Unternehmungen legen. Wir erhalten so Auskunft darüber, welche Vielfalt sich zeigt (und welche nicht). Oft wird dies auch mit einer Brille verglichen, die wir aufsetzen, um diese Aspekte geschärft wahrnehmen zu können.

Versuchen Sie nun im Hinblick auf Ihre Organisation diese Brille aufzusetzen. Was sehen Sie?

## Die vier Dimensionen von Diversity



Quelle: „Diverse Teams at Work“, Gardenswartz & Rowe, Trwin 1995

### Die vier Dimensionen von Diversity

Zusammenfassend betrachtet, kann Diversity sämtliche Unterschiede aufgreifen, die das gegenwärtige Arbeitsleben beeinflussen, um im jeweiligen organisationalen Kontext diese als relevante Größen zu erkennen und die Vollständigkeit von Organisationen dahingehend zu hinterfragen.

Bemerkenswert daran ist, dass der Begriff Diversity nun tatsächlich nicht mehr lediglich mit „Vielfalt“ übersetzt werden kann, denn Diversity ist nach diesem Verständnis eindeutig positiv besetzt und drückt immer auch Wertschätzung und Respekt für Vielfalt aus. In diesem Sinn erfolgt eine klare Eingrenzung des Begriffes, denn Diversity versteht Unterschiede als Ressource. Es handelt sich um einen so genannten ressourcenorientierten Ansatz. Dabei kommt deutlicher zum Ausdruck, was vorab beschrieben wurde. Theoretisch müsste man auf Basis des Diversityansatzes sämtlichen Unterschieden und Gemeinsamkeiten mit dem gleichen Respekt und dem gleichen Maß an Anerkennung begegnen.

Die Frage aber, ob sämtliche Differenzen gleichwertig behandelt werden (sollen), sei an dieser Stelle vorerst nur angeschnitten. Denn zweifelsohne erlangen manche Unterschiede in Organisationen mehr Bedeutung und erhalten mehr Aufmerksamkeit als andere. Das ist zwar durchaus verständlich, aber mitunter nicht unproblematisch.

Es scheint, als wären in der Praxis manche doch „gleicher“. Welche Gründe dafür können, diesen Gedanken weiterführend, identifiziert werden? Ein Blick in die Entstehungsgeschichte zeigt, dass wirtschaftliche Überlegungen zu Diversity nicht von politisch-emanzipatorischen Entwicklungen losgelöst betrachtet werden können. Woher kommt also Diversity Management und wie hat es sich entwickelt?

### 3. Geschichte des DiM

DiM hat sich in den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts aus der so genannten Bürgerrechtsbewegung heraus entwickelt (siehe bspw. Engel, 2007). Ausgehend von den USA und eng verbunden mit dem so genannten ADA (Anti-Discrimination Act), in dem Diskriminierungen aufgrund von Gender (des sozialen Geschlechts) und Race (wird in weiterer Folge als Hautfarbe bezeichnet) erstmals gesetzlich geahndet wurden, entwickelte sich eine Gesetzgebung zum Schutz von am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft benachteiligten BürgerInnen und ArbeitnehmerInnen und wurde seitdem kontinuierlich erweitert.

„Ab 1973 wurde dann zusätzlich Affirmative Action/Equal Opportunity (Quotenregelung/positive Diskriminierung) an amerikanischen Universitäten und öffentlichen Institutionen gegen Diskriminierung umgesetzt. Basis all dieser Beschäftigungen mit Diversität war der *politische* (hervorgehoben durch die Autorin) Gedanke und Wille von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Gerechtigkeit unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder nationaler Herkunft. Antidiskriminierung in allen Bereichen und Schichten der US-amerikanischen Gesellschaft galt in diesem Kontext als eine *normative* (hervorgehoben durch die Autorin) Aufgabe und die soziales-moralische Komponente war die Triebfeder (Bendl 2007, S. 19)“.

Daraus entwickelte sich der grundlegende Ansatz von Diversity Management, der als so genannter „Fairness & Anti-Discrimination“-Ansatz auf der Basis von Nicht-Diskriminierung die Grundlage des heutigen Verständnisses von Diversity Management bildete und der sich zurzeit in der so genannten Gleichstellungspolitik niederschlägt. Zur rechtlichen Situation in Österreich äußert sich in diesem Sammelband Barbara Liegl umfassend im Exkurs zur rechtlichen Situation: „Bei diesem Ansatz werden Problemfelder für mögliche Diskriminierungen identifiziert, benannt und präventiv als auch kurativ einer Konfliktbewältigung unterzogen. Motivierend wirken hier gesetzliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Forderungen, denen die Organisation durch ein entsprechendes Anpassungsverhalten Rechnung trägt“ (Aretz/Hansen 2002, S. 34).

Es handelt sich dabei also um eine normative Herangehensweise an die Phänomene von personeller Vielfalt. Als „normativ“ wird ein soziales Regelwerk bezeichnet, welches Homogenität, also Gleichheit, hervorbringen soll. Häufig wird dieser Ansatz auch als soziale Verantwortung von Unternehmen verstanden, daher zeigt er sich verstärkt bspw. in CSR-Kontexten. Corporate Social Responsibility als soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung von Organisationen ist in diesem Sinne der Gleichbehandlung von Personen und Gruppen in Unternehmen verpflichtet. Nach diesem Verständnis sind Angehörige kultureller Minderheiten und auch Frauen im Unternehmen repräsentiert, bspw. in Höhe einer politisch korrekten Quote. Doch sind sie wirklich integriert? Die oft zitierte Gläserne Decke ist ein ebenso bekannter Effekt wie der starke Assimilationsdruck, der auf Personen in Minderheitspositionen ausgeübt wird, solange das Unternehmen im „F&D – Approach“ (Fairness- und Antidiskriminierungsansatz) agiert (vgl. Hansen 2002, S. 29).

Tatsächlich dürfte damit eine Schwachstelle dieser Herangehensweise identifiziert sein; denn zwar werden diese Personen(-Gruppen) nun in Organisation angestellt, es erwächst den Betroffenen in der Regel aber ein Anpassungsdruck, der von ihnen selbst gemanagt werden muss. Das Verständnis von Integration beschränkt sich oft auf: „Obwohl Du so bist, darfst Du dazu gehören. Du bist aber anders als wir.“ Dieser Gedanke, verknüpft mit positiver Diskriminierung, kann sich aber förmlich ins Gegenteil verkehren, wenn keine weitere Entwicklung hinsichtlich Diversity angestrebt wird (vgl. Pauser 2007b, S. 56). Dennoch ist dieser Ansatz als die ursprünglichste Form eines wertschätzenden Umganges mit Diversity zu betonen.

Die wahrscheinlich gängigste Form der Handhabung von Heterogenität ist an dieser Stelle ebenso zu thematisieren. „Diversitätsblindheit bzw. -resistenz“ in Organisationen ist ein bekanntes Phänomen, das sich mannigfaltig zeigt. Ob als bewusste Homogenisierung (z.B. beim Militär oder in religiösen Institutionen) oder in Organisationen, die Gleichheit als Beruhigung erleben. „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ ist eine weit verbreitete Form des (unbewussten) Managements von Komplexität und soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Infolge der Auseinandersetzung mit Diversity entwickelte sich aber ein weiterer Ansatz, der im deutschsprachigen Raum zunehmende Bedeutung erhält und als Access & Legitimacy Approach (Zugangs- und Legitimitätsansatz) bezeichnet wird. In diesem Ansatz kommt es zu einer Verkehrung der Sichtweise von Anderssein: Nicht „obwohl Du so bist“, sondern „weil Du so bist, sollst Du dazu gehören“ bestimmt die Haltung, die die Organisation bzw. die Mitglieder einer Organisation einnehmen. Es kommt also zu einer Umdrehung der Bewertung von „So-Sein“ aus unterschiedlichen Motiven. Dieser wird auch als Market Based View (marktorientierter Zugang) bezeichnet, denn hier werden Personen und Gruppen als für Unternehmungen relevante Zielgruppen erkannt und erhalten dadurch entsprechende Repräsentanz im Unternehmen bzw. relevanten Unternehmensumwelten. „Dieser Ansatz hat sich als kritische Reaktion auf den normativen Fairness & Antidiskriminierungsansatz entwickelt. 1985 prognostizierte der Workforce 2000 Bericht (vgl. Workforce 2000, 1985:5) der renommierten Wirtschaftsforschungseinrichtung Hudson Institute, dass bis zum Jahr 2050 der Anteil von Frauen und so genannten Minoritätsgruppen 75% der U.S. Gesellschaft ausmachen werde, also genau umgekehrt zur aktuellen Situation der Beschäftigten“ (Engel 2007, S. 100). Im Vordergrund steht die Einbeziehung von neuen Anspruchsgruppen (in Folge auch als Stakeholder bezeichnet). „Hier wird nicht die Sozio-Demografie, sondern die spezifische marktabhängige Demografie zu spiegeln versucht. Die Leitidee ist, in Entwicklung, Produktion und Marketing über die Nähe von Mitarbeitern und Kunden, oder sogar die Gleichartigkeit beider hinsichtlich einzelner Dimensionen,

Kernkompetenzen zu entwickeln und Marktanteile zu sichern. Der Kundenkreis soll eine Spiegelung im Mitarbeiterkreis finden“ (Hansen 2002, S. 29).

Es kommt (der Logik der gezielten Einsatzmöglichkeiten von Vielfalt folgend) zur Funktionalisierung von Unterschiedlichkeit, was weitreichende positive (und negative) Konsequenzen haben kann. Evident ist, dass diese Form der Handhabung von Diversity zur Reproduktion bzw. Festschreibung von Vorstellungen, Vorurteilen und Stereotypen von (bislang in der Regel marginalisierten) Personen(-Gruppen) führen kann. Ein markantes Merkmal dieser Perspektive ist das neuerdings viel zitierte „Celebrating the Difference“ („Wir feiern die Vielfalt unserer Mitarbeitenden.“), das sich in den letzten zehn Jahren verstärkt in (vor allem global agierenden) Unternehmen verbreitet hat.

Diversity und neue Märkte?

Diversity wird neuerdings als Möglichkeit für einen gezielten Marktzutritt verstanden.

- Frauen als Zielgruppen

ethnische Ökonomien

- GLBT (gay/lesbian/bisexual/transgender) als Nischenmarkt
- Ältere als „kaufkräftige“ Schicht

Diversity und neue Märkte?

Diversity wird neuerdings als Möglichkeit für einen gezielten Marktzutritt verstanden.

- Frauen als Zielgruppen

ethnische Ökonomien

- GLBT (gay/lesbian/bisexual/transgender) als Nischenmarkt
- Ältere als „kaufkräftige“ Schicht

Eine weitere Form des systematischen Umganges mit Diversity, die auf die beiden oben beschriebenen Ansätze aufbaut, stellt der Ansatz der Lern- und Effektivitätsperspektive dar. Im Rahmen des Learning and Effectiveness Ansatzes wird Diversity Management als ganzheitliches organisationales Lernen verstanden. In diesem Ansatz wird eine Organisation entwickelt, in der jede/r seine/ihre individuelle Persönlichkeit mit sozialen und kulturellen Bezügen in die Organisation einbringt (vgl. Hansen 2002, S. 30).

Thomas beschreibt den idealen Umgang mit Diversity anhand des achten Aktionsfeldes (siehe oben), nämlich der Förderung wechselseitiger Adaptionen. Die Bezugnahme zum organisationalen Lernen ist damit nicht nur klar gegeben, sondern wird mit dem Lern- und Effektivitätsansatz formuliert. Dieser stellt zweifelsohne hohe Ansprüche an die handelnden AkteurInnen: „Dieser Ansatz ist konzeptionell am anspruchsvollsten, erfordert von den Unternehmen allerdings besondere Anstrengungen, zu denen sie nur dann bereit sein werden, wenn damit betriebswirtschaftliche Erfolge zu verbinden sind“ (Hansen 2002, S. 30f).

Im Praxisbuch finden sich zahlreiche (dennoch immer nur vorläufige) Befunde, warum diese Form von DiM möglicherweise eine große Herausforderung für Organisationen darstellt. Das Konfliktpotential ist jedenfalls an dieser Stelle sichtbar. Tradierte Machtpositionen werden nicht nur in Frage gestellt, sondern der Abbau von Hegemonie wird zur zentralen Lernaufgabe für Organisationen. Die Verteilung von Ressourcen und der Abbau von scheinbar „natürlich gewachsenen“ Hierarchien können wahrscheinlich nicht ohne Konflikte vonstatten gehen. Reibungsverluste können kurzfristig sogar entstehen, sollen aber langfristig durch DiM eben abgebaut werden. Unweigerlich sind damit Spannungen verbunden. „Es geht beim Diversity Management nun auch nicht etwa darum, diese Spannungen zu reduzieren. Vielmehr sind sie daraufhin zu analysieren, ob sie nicht fruchtbare Elemente für die Unternehmensentwicklung und Lernchancen beinhalten. (...) Damit steigt unweigerlich die Komplexität. Die Organisation lernt zu lernen und manche überkommene Regel, manches Privileg und manche Position werden dabei in Frage gestellt oder sogar über Bord geworfen. Dies kann vor allem in der vormals dominanten oder exklusiven Gruppe zu Widerstand führen, da diese Gruppe sich jetzt der Diskussion und dem Wettbewerb stellen muss“ (Hansen 2002, S. 31).

Das gesellschaftliche Gefüge spielt hierbei eine wesentliche Rolle. Eine notwendige Voraussetzung zur Entstehung des Managing Diversity war zweifelsohne, dass die USA ein Einwanderungsland sind. Im Beitrag von Margit Kreuzhuber (siehe Kapitel 5.3.) wird erläutert warum die politische Abgrenzung gegen diesen Begriff – der klar über das Prinzip einer Koexistenz hinausgeht – zurzeit bei uns große Spannungen hervorruft.

Die Abfolge der hier vorgestellten Ansätze folgt nicht einem linearen Entwicklungsprozess, sondern gleicht einer Spiralbewegung, die von Brüchen und Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet zu sein scheint. Als multiperspektivischer Ansatz ist die Spannung und das Aushandeln von Gleichheit und Unterschiedlichkeit eine zu erwerbende Kompetenz, die sukzessive alle Mitglieder der Organisation erreicht und diese auszeichnet. Ziel des Lern- und Effektivitätsansatzes ist die Synthese und Erweiterung der vorigen beiden Ansätze: Auf der einen Seite der Abbau von Dominanzkulturen und die Verhinderung von Diskriminierung, auf der anderen Seite geht es darum, dass die genutzte Vielfalt der



MitarbeiterInnen für die Organisation auch eine wirtschaftliche Ressource darstellt. Das neue Paradigma lautet: Kein Entweder-oder, sondern der Balanceakt des Sowohl-als-auch, je nachdem was die Organisation braucht (Engel, 2007, S. 102).

Demzufolge ist das Ziel auch nicht die Einführung eines allgemein gültigen bzw. verallgemeinerbaren Diversity Management-Ansatzes, sondern vor allem die Spiegelung der jeweiligen soziodemographischen Wirklichkeiten in Organisationen, weil diese die Notwendigkeit erkannt haben, sich dahingehend zu verändern.

Zusammenfassend betrachtet sind es folgende verschiedene Entwicklungslinien, die Diversity Management gegenwärtig kennzeichnen:

Diversity-Ansätze	Zugang	Sozialkategorien	Organisationskultur	Zielsetzung
Resistenzperspektive	Diversität kein Thema, Gefahr	Dominantes Ideal	Monokultur, Homogenität erhalten	Status quo verteidigen
Fairness- und Antidiskriminierung	Vielfalt verursacht „Probleme“	Klassische Unterschiede (benachteiligte Gruppen)	Assimilierung und Chancengleichheit	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen
Marktzutrittsperspektive	Vielfältigkeit führt zu Vorteilen	Generelle Unterschiede	Differenzierung und „celebrate differences“	Zugang zu neuen KundInnen und Märkten
Lern- und Effektivitätsperspektive	Vielfalt und Gemeinsamkeit führt zu Vorteilen	Wichtige Unterschiede/ Gemeinsamkeiten	Transkulturelle Veränderung, Pluralismus	Langfristiges Lernen, Abbau von Dominanzen

Vgl. Diversity-Ansätze, Vedder 2006

Auffallend ist, dass der in obigem Modell dargestellte elaborierteste Ansatz, der so genannte Lern- und Effektivitätsansatz, am ehesten einem inklusiven, partizipativen und „lernenden“ Prinzip gerecht wird. In Organisationen scheint dieser gegenwärtig am wenigsten verbreitet, weil eine hohe Bereitschaft zu Veränderung von der Organisation bzw. den darin tätigen Mitgliedern verlangt wird. Im Praxisteil (siehe Kapitel 8) werden einige ausgewählte Unternehmen vorgestellt, die dieses Wagnis auf höchst unterschiedliche Art und Weise eingehen.

Noch jüngere – radikal-konstruktivistisch/systemtheoretisch geprägte – Ansätze des DiM entwickeln sich zurzeit auch im deutschsprachigen Raum, sie formulieren Konzeptionen von Vielfalt, die wesentlich weniger differenzorientiert sind und noch stärker auf der Idee umfassender sozialer Inklusion beruhen.

Es liegen bereits zahlreiche theoretische Überlegungen zum Abbau von Eliten und Dominanzkulturen in der Wirtschaft und der Gesellschaft vor. Die Analyse von strukturellen Rahmenbedingungen, Werten und Einstellungen, die Differenzen nicht nur als zu bewältigende Herausforderung im Sinne eines sozialen Anliegens versteht, sondern diese als bereichernde Chance und begünstigende Bedingung erkennen lässt, ist ein wesentliches Moment im Diversity Management. Was aber hat zur systematischen Auseinandersetzung mit Vielfalt geführt? Warum sollte Diversity Management verstärkt um sich greifen? Welche Gründe für DiM können identifiziert werden?

#### 4. Gründe für DiM

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive können zahlreiche Gründe genannt werden, die zu einer Auseinandersetzung mit Diversity Management führen:

- Internationalisierung, europäische Integration, Globalisierung
  - Organisationsveränderungen, Veränderungsgeschwindigkeit, Komplexität von Strukturen
  - unternehmensübergreifende Aktivitäten, Mergers & Acquisitions (M&A), strategische Allianzen
  - Shareholder-Value, Kostendruck, Produktivitätsdruck
  - Wettbewerbsdruck, schwierige Differenzierung, verschärfte Marktsituation & Innovationsdruck
  - Ethik & Transparenz, Risikomanagement, Corporate Governance
- (vgl. Stuber 2004, S. 34).

Diese Auflistung, so umfassend sie auch erscheinen mag, gibt dennoch nur bedingt Auskunft darüber warum, zu Beginn des 21. Jahrhunderts nun verstärkt, der Diversity-Gedanke in Unternehmen aufgegriffen wird.

Historisch betrachtet führt ein gegenwärtig umfassender (auch im Zuge der Europäisierung relevanter) gesellschaftlicher Wandel dazu, dass die Beschäftigung mit „Partizipation“ (Teilhabe) im weitesten Sinne zunimmt. Luhmann problematisiert mit Inklusion/Exklusion all jene Phänomene, welche das 21. Jahrhundert am nachhaltigsten prägen werden (vgl. Luhmann 1994, S. 16). Im Kontext von Diversity in Gesellschaft/Organisation bedeutet dies dann

möglicherweise: In den vielfältigen und teils sehr emotionalen gesellschaftspolitischen Debatten zeigen sich zahlreiche Themen, die unmittelbar mit Diversity in Verbindung gebracht werden können: kulturelle und religiöse Identitäten, Ethnien, Frauen, Gender, Homosexualität, Menschen mit Behinderungen, die Bedeutung von Regional und Global u.v.m.

„Die zunehmende Orientierung an Diversity führt so in Gesellschaft und Organisationen dazu, nicht nur den Individualismus moderner Gesellschaften weiter voranzutreiben, sondern auch die ebenfalls seit der europäischen Aufklärung geltende Idee der sozialen Gleichheit immer weiter im Sinne einer fairen Chancengleichheit zu realisieren. Dies ist freilich nur die eine Seite der Entwicklung, die andere ist – sofern es sich um Profit-Organisationen handelt – die Einbeziehung immer weiterer „humaner Produktionsfaktoren“ und der gesellschaftlichen Lebenswelt unter die „Logik des Kapitals“ (Aretz, Hansen 2002, S. 29).

Noch deutlicher wird hier sichtbar, dass Diversity Management sich aus zweierlei Richtungen herleiten lässt: 1. Eben jener ökonomischen Legitimation folgend und 2. der Weiterführung von emanzipatorischen Bewegungen, welche (in der Regel androzentristische) Formen von Dominanz und Hierarchie kritisieren.

Diversity Management birgt damit gleichermaßen Chancen und Risiken. Werden emanzipatorische Anliegen gewissermaßen ökonomisch „verzweckt“? Oder ist es genau umgekehrt? Diversity Management ist, näher betrachtet, weit mehr als die Aneinanderreihung von Unterschieden, um Klarheit zu gewinnen. DiM bietet die Chance, Paradoxien, Umbrüche, Zwischenräume und Uneindeutigkeit besser verstehbar zu machen – also all jene Phänomene, die in der Regel als Orientierungs- und Perspektivenlosigkeit bezeichnet werden, und aufgrund derer die sehr schnellen Neuerungen und gesellschaftlichen Umwälzungen negativ auslegt werden.

Dabei kommt es gleichzeitig – es mag an dieser Stelle paradox anmuten – zur Auflösung von (also mittlerweile nur mehr vermeintlichen?) Gegensätzen, die in der Vergangenheit die Wirtschaft bestimmt haben: Wirtschaft, NPOs bzw. NGOs, die öffentliche Verwaltung, mit dem Einzug eines neuen Verständnisses der Dienstleistungsgesellschaft, verwischen Gegensätze quasi ineinander. Bruchhagen beschreibt das in einem Aufsatz wie folgt: „Crossing-cultures, Kreuzungen von bisher eher getrennten Kulturen und Kategorien sind eine Variante zur Erweiterung von Verstehens- und Erfahrungsräumen. Bereiche von Bildung und Business, Profit und Nonprofit-Bereichen z.B. scheinen näher aneinander zu rücken. So beobachten wir einerseits die zunehmende Ökonomisierung sozialer Bereiche, andererseits steigen die Erwartungen und Anforderungen in Bezug auf die Fähigkeit zum Managen interpersoneller, sozialer und organisationaler Prozesse. Bildungskonzepte, Personalentwicklungsstrategien und Managementkonzepte verwischen zunehmend ineinander“ (Bruchhagen 2002, S. 50).

Der klare Bezug zum organisationalen Lernen ist hierbei wieder evident. Diversity Management sucht die oben beschriebene Komplexität zu regulieren und nicht zu reduzieren oder willkürlich zu steigern. Es sind die Diversity-RespondentInnen und in weiterer Folge die Mitglieder der Organisation, die entscheiden, welche Schwerpunkte gebildet werden. Die Gründe für Diversity Management liegen damit förmlich auf der Hand und die (wirtschaftlichen) Herausforderungen, die Organisationen zu bewältigen suchen (in der Regel wurden Differenzen als defizitär betrachtet) stellen nun neue Möglichkeiten und zahlreiche Perspektiven zur Verfügung. Das Aufgreifen von Differenzen, im Sinne eines ressourcenorientierten Ansatzes, und die damit verbundenen Chancen lassen sich in folgende (wirtschaftliche) Argumente für Diversity Management übersetzen:

Wirtschaftliche Herausforderung ...	... spricht für das folgende Argument
Globalisierung, Vernetzung der Geschäftsprozesse, Internationalisierung der MitarbeiterInnen	... Kosten-Argument: mit einer diversen MitarbeiterInnenschaft „rechnen“ müssen, proaktives Handeln zu demografischen Veränderungen ... Personalmarketing-Argument: guter Umgang mit Minoritäten macht Unternehmen attraktiv für qualifiziertes Personal
Erschließung neuer Marktpotentiale durch Spezifizierung der KonsumentInnengruppen	... Marketing-Argument: Ethnomarketing, Nutzung von kulturellen Kenntnissen und Schaffung von Marktnischen
Heterarchische Kooperationen durch Internet („function follows technology“)	... Systemflexibilisierung: sinkender Standardisierungsgrad, Systemdurchlässigkeit, höhere Binnendifferenzierung und komplexere Umweltwahrnehmung
Verdichtete Arbeitskontexte und stärkere Individualisierung des HRM (Personalmanagement, Anmerkung des Verfassers) durch Abnahme des „organisational slack“	... Problemlösungskapazität: Wahrnehmungskapazität durch Heterogenität ... Kreativitäts-Argument: weniger Group-Think und mehr Anregungen

Abbildung: Argumente für DiM, Bendl 2004



Auch hier wird emanzipatorisches Potential sichtbar, es bleibt damit offen, inwieweit zum gegenwärtigen Zeitpunkt Aussagen darüber getroffen werden können, ob nun lediglich „der Markt“ die Gründe für Diversity Management festlegt, oder ob emanzipatorisch-kritische Bewegungen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, dass die Wirtschaft Diversity nun konkret ins Zentrum der Betrachtung rückt. Welche Ziele können nun für ein betriebliches DiM formuliert werden?

## 5. Ziele von DiM

Wenn es bei DiM also um die positiv konnotierte Nutzung von Vielfalt geht, was ist dann der Nutzen oder besser das gewinnbringende Ziel von DiM? Vielfalt an sich ist, wie sichtbar wurde, nicht per se schon ein „Gewinn“ für Unternehmen, sondern erst durch die Schaffung von angemessenen Rahmenbedingungen und die gezielte Systematisierung ist ein organisationaler Mehrwert durch Vielfalt zu erwarten. Wenn Diversity als strategische Ressource genutzt werden soll, dann geht dies einher mit der Absicht, dem Unternehmen ein Mehr an Erfolg zu generieren.

Betrachtet unter der betriebswirtschaftlichen Relevanz des Themas lassen sich folgende zentrale Zielformulierungen für DiM identifizieren:

- eine vielfältige Belegschaft
- ein Arbeitsumfeld, das verschiedene Wertvorstellungen, Ansichten und Fähigkeiten produktiv nutzt und als Erfolgsfaktor ansieht
- optimierte Kundenorientierung
- Steigerung des Unternehmenserfolges
- Vielfalt der Stakeholder als Spiegel des Umfeldes
- produktives Arbeitsumfeld als Basis des Erfolges
- klare Imageposition als Verbindung zu externen Stakeholdern (vgl. Stuber 2004, S. 72f.)

Hierbei wird wieder klar der monetäre Nutzen in den Vordergrund gerückt. Ist aus den Anfängen der emanzipatorischen Bürgerrechtsbewegung in den USA ein als neoliberal zu bezeichnendes Management-Tool geworden, das alles unter dem Aspekt der ökonomischen Verwertbarkeit betrachtet? Als problematisch kann die einhergehende Essentialisierung eingestuft werden, die DiM möglicherweise mit sich bringt, und die Personengruppen und Gruppenidentitäten als statisch und überschaubar festlegt.

Unter dieser Perspektive wird sichtbar, wie problematisch DiM zurzeit rezipiert werden könnte. Individuen und vermeintliche Kollektive werden als Humanressource betrachtet und auf ihren „Nutzen“ hin überprüft. Ist kein Nutzen erkennbar, müsste sich die Organisation dann nicht klar gegen eine Inklusion aussprechen? Somit verschieben sich gegenwärtig Grenzen zwar, es scheint aber als habe ausschließlich der Markt die Kontrolle. Wir halten diese Perspektive für verkürzt. Die wirtschaftliche Realität ist insgesamt uneindeutiger geworden, eine Grenzziehung an dieser Stelle kennzeichnet lediglich die damit verbundene Unsicherheit und Neu-Positionierung, die gegenwärtig Einzug hält. „Diversity ist stets Mittel zur Erreichung vorher explizit gesetzter oder implizit verfolgter individueller, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ziele. Dabei wird Unverwechselbarkeit und Nachahmungsresistenz über den Grad der Diversität der Belegschaft erreicht“ (Becker 2006, S. 208).

Dies entspricht viel eher einem umfassenden Verständnis von Diversity-Personalpolitik, insofern damit vielfältige Aufgaben, die Unternehmen dahingehend erfüllen müssen, beschreibbar sind, und Diversity nicht lediglich den Zielen der Gewinnmaximierung und des Profits untergeordnet wird. Das Konzept von „Diversity & Inclusion“ (D&I) hat hierbei eine besondere Bedeutung, da es Vielfalt im Spannungsfeld von Emanzipation und Ökonomie ansiedelt. D&I vervollständigt eine traditionelle Auseinandersetzung, die auf einem „Entweder-oder“ basiert, und öffnet sich in beide Richtungen gleichermaßen.

Aus der Normungsperspektive wiederum (also im Sinne der Entwicklung von Qualitätsstandards in Organisationen) kann der Nutzen von Diversity Management folgendermaßen zusammengefasst werden (vgl. ÖNORM S 2501: 2008, S.4):

- a) Das Image der Organisation sowie die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit können durch Diversity Management verbessert werden. Die Glaubwürdigkeit kann dadurch erhöht werden.
- b) Es eröffnet sich ein Zugang zu einem neuen Arbeitskräftepotential.
- c) Unterschiede bzw. personelle Vielfalt ermöglichen die Erschließung und Nutzung von neuen Potentialen.
- d) Die Motivation und die Produktivität steigen durch höhere Wertschätzung im Rahmen der Personalpolitik.
- e) Konflikte und Rechtsstreitigkeiten können durch konstruktiven Umgang mit Diversity abgebaut werden.
- f) Diversity Management kann die KundInnenbeziehung und -bindung verbessern.
- g) Neue Marktsegmente können erschlossen werden.
- h) Regionale Märkte können gezielter bearbeitet werden.

Zweifelsohne unterstützt diese Aufzählung die unternehmerische Zielerreichung, sie hinterfragt gleichzeitig aber auch Normen und Kulturen in Unternehmen und weist auf die Ambivalenz des Themas hin. Zusammenfassend und ohne Anspruch auf Vollständigkeit können daher folgende Zielperspektiven von DiM in sowohl „weiche“ als auch „harte“ Faktoren gegliedert werden:

- Kostenreduktion, Einsparungen durch effektiveren und effizienteren Mitteleinsatz
- Diversifizierung des Personals, Zugriff zu mehr Talenten
- verringerte Streuverluste in Marketing und Werbung, verstärkte Einbindung der Stakeholder
- höhere Flexibilität der Individuen und der Organisation
- gesteigerte Problemlösungskapazität
- Innovation und Kreativität
- permanent lernende Organisation
- transkulturelle Gemeinsamkeit, da Unverwechselbarkeit angestrebt wird

Fakt ist, dass dieses knappe Resümee nicht darüber hinweg täuschen soll, dass DiM eine metatheoretische Perspektive aufweist. Sämtliche so genannte Megatrends lassen sich im Kontext von DiM einordnen und bearbeiten. Der Vorteil darin ist, dass die Bearbeitung von Phänomenen wie Veränderungsgeschwindigkeit, Europäisierung/Globalisierung, Organisationsveränderungen, Personalknappheit u.v.m. in einen Gesamtkontext gestellt werden, der es erlaubt, Veränderungen in einem wesentlich umfassenderen Sinn verstehbar zu machen, als das bislang der Fall war. Die zahlreichen Anknüpfungspunkte und Handlungsfelder werden in den folgenden Kapiteln praxisnahe beschrieben.

## Literaturverzeichnis

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London.

Becker, Andreas (2006): Diversity Management aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 203- 238.

Bendl, Regine (2007): Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.): DIVERSITY OUTLOOKS. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London, S. 14-28.

Bruchhagen, Verena. (2002): DIVERSITY LERNEN. Chance für eine emanzipatorische Praxis. In: Koall, Iris.; Bruchhagen, Verena.; Höher, Friderick. (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London, S. 35-52.

Engel, Roland (2007): Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.): DIVERSITY OUTLOOKS. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London, S. 97-110.

Hanappi-Egger, Edeltraud (2004): Einführung in die Organisationstheorie unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Linde Verlag: Wien, S. 21-42.

Hubbard, Edward E. (2004): The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance.

Luhmann, Niklas (1994): Inklusion und Exklusion In: Berding, Helmut (Hrsg.): Nationales Bewußtsein und kollektive Identität. Suhrkamp Verlag: Frankfurt, S. 15-45.

ÖNORM S 2501 (2008): Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsmittel. (Hrsg.) ON Österreichisches Normungsinstitut.

Pauser, Norbert (2007): Equalizent GmbH – Gleicher geht's nicht. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London, S. 386-397.

— (2007b): Mit Vielfalt gut beraten: Diversity Management als Ansatz für die psychologisch-pädagogische Beratung?

In: Heilpädagogik Online 03/07, [http://www.heilpaedagogik-online.com/2007/heilpaedagogik\\_online\\_0307.pdf](http://www.heilpaedagogik-online.com/2007/heilpaedagogik_online_0307.pdf), Stand 15.5.2009.

Plett, Angelika (2002): Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenswartz & Anita Rowe. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT Verlag: Münster, Hamburg, London, S. 99-112.

Stuber, Michael (2004): Diversity Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand: München/Unterschleißheim.

Thomas, Roosevelt R. (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Vedder, Günter (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und Deutschland. In: Krell, G.; Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. Hampp Verlag: München, Mering, S. 1-24.