

1 Grundlagen des Diversity Managements

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie ...

- *die Grundbegriffe des Diversity Managements kennen,*
- *wie sich das Managementkonzept Diversity Management entwickelt und gestaltet und in Deutschland verbreitet,*
- *wie kritische Stimmen über Diversity Management diskutieren.*

1.1 Der Begriff Diversity

Der Begriff *Diversity* ist ein englischer Begriff, der im Deutschen mit Vielfalt oder auch Diversität übersetzt werden kann. In diesem Studienbrief wird der Begriff Diversity verwendet und mit Blick auf Personal betrachtet. Im Schwerpunkt geht es dabei um die Gesamtheit der Arbeitnehmenden in Organisationen. Nach rechtlicher Definition sind Arbeitnehmende, wer aufgrund eines Arbeitsvertrags für die Organisation arbeitet. Als Bezeichnungen für Arbeitnehmende werden auch die Begriffe Personal, Belegschaft, Beschäftigte oder Mitarbeitende verwendet (vgl. Bartscher 2018). Die Gruppe der Arbeitnehmenden kann unterschiedlich gegliedert werden, z. B. nach Funktionsbereichen, in denen die Personen arbeiten (z. B. Verwaltungsmitarbeitende oder Produktionsmitarbeitende), Hierarchiestufen (z. B. oberes Management oder mittleres Management), Berufsgruppen (z. B. Ärzt:innen und Pflegepersonal) oder auch Standorte der Organisation (z. B. VW-Mitarbeitende in Wolfsburg oder VW-Mitarbeitende in Nordamerika). Neben den Arbeitnehmenden einer Organisation ist mit Blick auf zukünftigen Personalbedarf auch die Vielfalt auf den Arbeitsmärkten wichtig. Auch Arbeitsmärkte können unterteilt werden, z. B. nach Regionen (Arbeitsmarkt in Berlin oder in München, deutsch oder europäisch), nach Berufen (z. B. Ärzt:innen, Pflegekräfte, Verwaltungspersonal), nach Statusgruppen (z. B. oberes Management, Trainees) oder auch nach spezifischen Vertragsmerkmalen (z. B. befristet, unbefristet, Minijob). Der Begriff Diversity als Thema der Management- und Organisationsforschung umfasst in der Regel die vielfältig zusammengesetzten Belegschaften und ent-

sprechend die vielfältigen Arbeitsmärkte (Definition Diversity nach Lindau (2010, S. 7)).

Diversity kann sich auf unterschiedliche Merkmale beziehen, wie z.B. Geschlecht, Ethnizität, Religion, Alter, Behinderung, beruflicher Hintergrund, Herkunftsfamilie bzw. Bildungshintergrund (vgl. Lindau 2010, S. 7). Die Liste dieser Merkmale ist nicht abgeschlossen und welche Merkmale in den Blick von Praxis und Forschung kommen, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die im Kapitel zu Diversity Management diskutiert werden.

Der Begriff Diversity wird nicht einheitlich verwendet (ausführlich dazu Krell 2008, S. 64 ff.). Krell zeigt auf, dass das Verständnis dieses Begriffs den Umgang mit Diversity stark beeinflussen kann. Dies kann an zwei Begriffsdefinitionen gut aufgezeigt werden: Vielfalt als Unterschiede und Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten.

Vielfalt kann als Unterschiede verstanden werden. Es werden sowohl die individuellen Unterschiede aller Menschen, aber auch die Unterschiede zwischen sozialen Gruppen fokussiert. Dabei werden bestimmte Probleme, Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Werten bestimmten Gruppen zugeschrieben.

Beispielsweise kann der Gruppe der Frauen das Thema Kinderbetreuung exklusiv zugeschrieben werden, dann ist es »den Frauen« wichtig, ihre Arbeitszeiten mit den Kindergartenöffnungszeiten abstimmen zu können. Diese stereotype Betrachtung ignoriert, dass dies kein spezifisches Bedürfnis von Frauen, sondern von Eltern bzw. betreuenden Menschen ist, und es ignoriert, dass nicht für alle Frauen Kindergartenzeiten relevant sind. Menschen definieren sich selbst nicht einfach über *ein* Merkmal und gehören damit zu *einer* sozialen Gruppe. Stellen Sie sich z. B. junge homosexuelle Väter mit Migrationshintergrund vor, die sich der hinduistischen Religion zugehörig fühlen, deren Herkunftsfamilie aus der gehobenen Mittelschicht kommen und deren politische Überzeugung durch Marxismus geprägt ist.

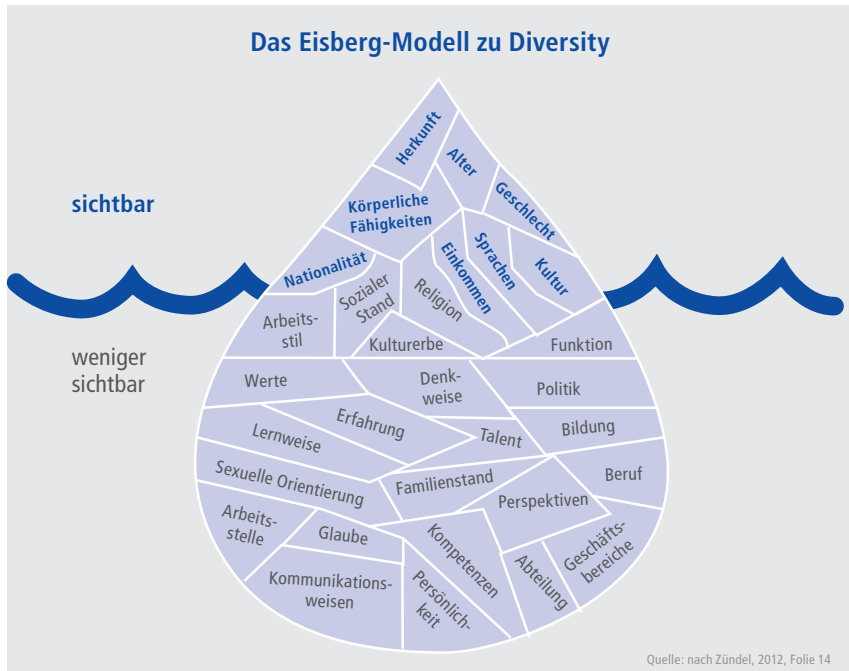
Die Zuordnung zu einer Gruppe ignoriert die Vielfalt von Merkmalen, die jeder Mensch gleichzeitig, aufeinanderfolgend oder überlappend auf sich vereint, diese Merkmale können sich beeinflussen, zusammenwirken oder auch widersprechen. Je nach Lebenssituation und Lebensphasen können unterschiedliche Merkmale für die eigene Identität wichtig sein, häufig auch eine Kombination aus Merkmalen, die sich ja auch gegenseitig beeinflussen. Der Begriff Intersektionalität umfasst diese Interdependenz von Merkmalen, und gerade die gegenseitige Beeinflussung von v. a. Geschlecht, Klasse und Ethnizität wird in der Forschung zunehmend diskutiert (vgl. ausführlicher dazu Hess u. a. 2011). Wenn Vielfalt als Unterschiede definiert wird, kann die Folge sein, dass bestimmte Programme nur an einzelne Gruppen adressiert werden (flexible Arbeitszeitmodelle für Frauen, Karriereworkshop für Menschen unter 30 Jahre, Computerkurse für Mitarbeitende über 55 Jahre usw.). Der Fokus geht auf die Unterschiede zwischen soziale Gruppen, Mehrfachdiskriminierungen werden nicht oder nur schwer erkannt.

Vielfalt kann auch als Unterschiede und Gemeinsamkeiten betrachtet werden. Hier wird berücksichtigt, dass Menschen nicht nur einer Gruppe zugehörig sind, sondern dass das Individuum nicht nur ein Merkmal als identitätsstiftend erlebt und sich selber darüber definiert, sondern dass Menschen unterschiedlichen Gruppen zugehören und damit stereotype Zuschreibungen (z. B. »alle Mütter wollen in Teilzeit arbeiten«, »alle Männer wollen Karriere machen«) besser vermieden werden können (vgl. Krell 2008, S. 64 ff.). Die Folge kann sein, dass Programme eher auf bestimmte Bedürfnisse zugeschnitten werden (Computerkurse für alle, deren Computerkenntnisse für den Arbeitsplatz oder weiteren Aufstieg nicht ausreichend sind, flexible Arbeitsmodelle für alle Interessierten, soweit es geht zu ermöglichen usw.).

Neben der Frage, wie Diversity in der Organisation verstanden wird, ist es auch zentral zu überlegen, welche Diversitymerkmale betrachtet werden und wie diese Diversitymerkmale in Organisationen wirken können.

Die Liste der Diversitymerkmale ist unbegrenzt lang, und entsprechend wurde auch eine große Zahl von Systematiken entwickelt, die durchaus kritisch diskutiert werden können.

Abbildung 1

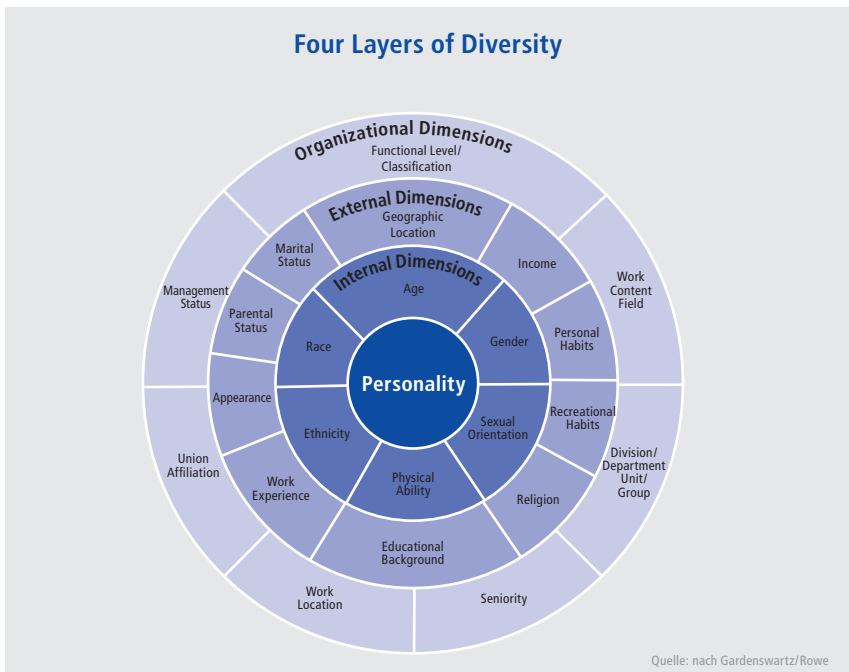


Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Eine Systematik, die häufig verwendet wird, ist das Modell eines Eisbergs. Dabei werden die Merkmale danach sortiert, ob sie (mehr oder weniger) sichtbar sind (wie z. B. Alter, Geschlecht, Sprachen) oder eher weniger sichtbar bzw. unsichtbar (wie z. B. Familienstand, Beruf, Bildung, Werte). Schwierig an diesem Modell ist, dass die Einordnung bei vielen Merkmalen nicht eindeutig ist, z. B. kann der Familienstand anhand eines Eheringes nach außen gezeigt werden, Glaube kann gezeigt werden, indem ein Kreuz an einer Kette getragen wird, ein Kreuz tätowiert ist oder auch ein Kopftuch getragen wird. Körperliche Fähigkeiten kann ein Mensch deutlich zeigen oder auch verstecken, Geschlecht kann eindeutig sein, muss es aber auch nicht. Die fehlende Eindeutigkeit kann bei diesem Modell zu sehr unterschiedlichen Einordnungen von einzelnen Merkmalen führen.

Gardenswartz und Rowe haben das differenziertere Modell der »Four Layers of Diversity« entwickelt. Ihr Ziel war es, die Realität jedes Individuums in einer Organisation abbilden zu können. Dieses Modell wird gerade in der Organisations- und Managementforschung häufig verwendet, da viele Merkmale einbezogen werden, die im Kontext mit Arbeit relevant sind.

Abbildung 2



Im Zentrum steht das Individuum mit seiner Persönlichkeit, die durch alle anderen Dimensionen geprägt ist.

Die internen Dimensionen sahen Gardenswartz und Rowe als angeboren und unveränderlich an, wie Alter oder Geschlecht. In neueren Darstellungen wird diese Dimension als schwer veränderlich bezeichnet. Die Ausprägungen von diesen Merkmalen wie Geschlecht oder sexueller Orientierung werden nicht mehr einfach als binär gesehen (männlich oder weiblich, heterosexuell oder homosexuell), sondern als deutlich facettenreicher und auch veränderbar. Der Begriff »race« wird im amerikanischen Sprachraum genutzt, in deutschsprachigen Darstellungen wird häufig die Merkmalsbezeichnung »race« mit Ethnizität, Hautfarbe und/oder Nationalität ersetzt, da der Begriff »Rasse« durch den Nationalsozialismus nachhaltig negativ geprägt wurde (vgl. Jungblut 2015).

Die externe Dimension bezieht sich auf die soziale Identität und das Umfeld. Diese stufen Gardenswartz und Rowe als leichter veränderbar ein. Dazu gehören u. a. Familienstand, Einkommen, äußere Erscheinung, persönliche Gewohnheiten und Verhalten oder auch Berufserfahrungen.

Die organisationale Dimension bezieht dann den organisationalen Rahmen ein, wie z. B. das Geschäftsfeld, die Abteilung, die Gewerkschaftszugehörigkeit oder den Standort.

Die Komplexität von Wirkungen und Wechselwirkungen der Diversitymerkmale führt dazu, dass in Praxis und Forschung nicht alle Merkmale gleichzeitig einbezogen werden. Welche Merkmale in den Blick genommen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab (vgl. Krell 2008, S. 64ff.). In einzelnen Nationen werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, je nachdem, welche Themen mehr in der öffentlichen Diskussion zu finden sind. Zum Beispiel werden in den USA häufig die »Big 8« (Race, Gender, Ethnicity/Nationality, Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Mental/Physical Ability, Religion) thematisiert. In Deutschland hingegen wird der Fokus häufig auf die Merkmale Geschlecht (meist mit Blick auf Frauen), Kultur (oft mit Schwerpunkt auf Nationalität bzw. Migrationshintergrund), Alter und familiäre Situation (häufig work-family-balance, oft in Verbindung mit Frauen) gelegt. Dazu kommt, dass in Deutschland das Merkmal der Herkunft aus Ost- bzw. Westdeutschland diskutiert wird. Aktuelle Themen wie Flüchtlinge und deren Integration in den Arbeitsmarkt werden in ganz Europa seit mehreren Jahren intensiv diskutiert (ausführlich dazu Fratzscher 2015).

1.2 Wirkungen von Diversity

Menschen sind individuell und damit immer auch verschieden. Aber so einfach ist es nicht, beim Thema Diversity auf Individualität zu fokussieren. Menschen sind soziale Wesen und bilden Gruppen bzw. Gemeinschaften. Während die einen zu »meiner« Gruppe gehören, werden andere ausgeschlossen, in manchen Gruppen fühle ich mich wohl, in anderen unsicher oder ausgeschlossen, Gruppen fühlen sich überlegen oder werden untergeordnet, in einzelnen Gruppen harmonisieren die Mitglieder, in anderen konkurrieren sie, manche Gruppen befähigen einzelne Mitglieder, andere limitieren Möglichkeiten, und in manchen Gruppen sind innovative und kreative Lösungen möglich, in anderen muss alles bleiben, wie es war.

Vielfältige Mechanismen von Inklusion und Exklusion, Ermöglichung und Begrenzung, wohl fühlen und unsicher fühlen wirken in Gruppen und entsprechend in Organisationen und auch Gesellschaften. Diversity hat damit keine einfache Wirkungsrichtung, Vielfalt kann positive wie negative Wirkungen haben. Im Folgenden werden einzelne wichtige Mechanismen vorgestellt, die zu den Grundüberlegungen gehören, um mit Diversity in Organisationen (im Sinne von Diversity Management) umzugehen.

1.2.1 Stereotype und Vorurteile

Auf Menschen wirken vielfältige Reize und Informationen ein. Um mit diesen Reiz- und Informationsmengen umgehen zu können, systematisieren wir diese Reize und bilden Gruppen. Wir ordnen neue Reize und Informationen diesen Gruppen zu und haben so die Komplexität der Umwelt reduziert. Menschen, die uns begegnen, ordnen wir Gruppen zu, denen wir bestimmte Merkmale und Eigenschaften zuschreiben. Menschen sortieren wir nach diesen Gruppen. Manche Gruppen haben wir erlernt (so benehmen sich Frauen, so Männer, das mögen Frauen, das Männer usw.), manche haben wir im Laufe unseres Erwachsenenlebens gelernt, manche aus eigenen Erfahrungen selbst gebildet. Wir ordnen neue Personen zu, sie gehören zu Männern oder Frauen, Junge oder Alte, Deutsche oder Nicht-Deutsche. Diese Gruppenbildung führt häufig zu einem starren Muster, wir schreiben Menschen, die wir auf den ersten Blick zu einer Gruppe in unserem Kopf zuordnen, bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu. Stereotype Zuschreibungen sind z. B., dass Männer karriereorientiert sind und Frauen eher teamorientiert führen. Männer sind rational, haben eine geringe Sozialkompetenz und wollen dominieren, Frauen sind intuitiv, teamorientiert und vermeiden Konflikte (diese Beispiele sind entnommen aus einer aus Studien zusammengestellten Stereotypenlisten, die für Beurteilungsprozesse relevant sind: Huesmann 2008, S. 117ff.).

Stereotypen können Menschen helfen, in komplexen Umwelten Orientierung zu finden, denn Stereotypen vereinfachen die Wahrnehmung. Aber wir urteilen über Menschen, bevor wir sie kennen und schreiben Ihnen Eigenschaften und Verhalten zu, die in keiner Weise der Person entsprechen müssen. Bei der Betrachtung von Stereotypen ist auch wichtig zu sehen, dass eine einzelne Person Stereotypen entwickelt («Männer können nicht zuhören») oder Stereotypen als sozial geteilte Überzeugungen übernommen wurden («Flüchtlinge wollen nicht arbeiten», «muslimische Männer können keine weibliche Führungskraft akzeptieren»). Gerade diese kulturellen Stereotypen können als Raster im Kopf so wirken, dass nur die passenden Verhaltensweisen oder Eigenschaften wahrgenommen werden und dann wieder als Bestätigung der Bilder in unserem Kopf dienen können.

Der Begriff Vorurteile wird dann verwendet, wenn diese stereotypen Zuschreibungen emotional belegt sind, häufig ist hier die Konzentration auf negative Bewertungen gelegt. Beispiel für ein Stereotyp ist: »Frauen sind emotional«, als Beispiel für ein Vorurteil: »Frauen sind Heulsusen«. Hier wird die negative Bewertung deutlich.

Stereotypen können auf verschiedene Weise kategorisiert werden (vgl. ausführlicher dazu Thiele 2016). Beispielsweise gibt es zu Nationen- und Geschlechterstereotypen viele Studien, während Religions- und Altersstereotypen weniger Beachtung finden. Thiele sieht diesen Unterschied vor allem durch soziale und politische Kontexte begründet.

Stereotypen und Vorurteile sind gerade für die Betrachtung von Diversity in Organisationen wichtig. Menschen haben Bilder im Kopf, was sie von anderen erwarten, wie sie andere beurteilen, auch schon bevor sie diese Menschen kennen lernen. Das Wissenschaftszentrum für Sozialforschung in Berlin hat eine Studie durchgeführt, um Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierungen herauszufinden (vgl. Koopmans u. a. 2018). Dazu wurden fiktive Bewerbungen auf reale Stellenausschreibungen gesendet, die sich hinsichtlich verschiedener Merkmale (z. B. Herkunftsländer, Phänotyp [schwarz, weiß oder asiatisch] und Religion) unterschieden. Betrachtet wurde die Zahl der positiven Rückmeldungen bzw. Einladungen. Zu diesem Zeitpunkt sind in den Organisationen nur die Bewerbungsunterlagen bekannt. Es zeigte sich, dass Menschen mit Migrationshintergrund signifikant weniger positive Rückmeldungen erhielten, daraus kann die Folgerung gezogen werden, dass in Deutschland Menschen mit Migrationshintergrund beim Zugang zu Organisationen diskriminiert werden. Den größten negativen Einfluss hatten der schwarze Phänotyp und die muslimische Religionszugehörigkeit. Selbst bessere Noten oder gute Referenzen konnten diesen negativen Einfluss nicht verringern. Bei den Herkunftsländern zeigte sich eine klare Hierarchie: Menschen aus west- und südeuropäischen Ländern wurden weniger diskriminiert als Bewerber:innen aus afrikanischen und/oder musli-

Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

misch geprägten Ländern. Stereotype und Vorurteile wirken nicht gleich auf alle Gruppen. Welche Gruppe dominiert bzw. mehr Vorteile hat und welche Gruppe diskriminiert wird bzw. Nachteile hat, wird über Stereotypen festgeschrieben und oft auch vorangetrieben.

Die sozialen Verhältnisse, die dominante und dominierte Gruppen unterscheidet, sind ein wichtiger Ansatzpunkt für den Umgang mit Diversity im Arbeitsleben. Entsprechend werden auch die Begriffe Majorität (im Sinne von Mehrheit, Mehrzahl, dominante Gruppe) und Minorität (im Sinne von Minderheit, Minderzahl, dominierte Gruppe) verwendet (vgl. Krell u. a. 2018, S. 7ff.). Die rein zahlenmäßig überlegende Gruppe ist dabei nicht automatisch die dominante Gruppe. Zur Klärung dieser Begriffe und Illustration hat Vedder dazu zentrale Formen der sozialen Diskriminierung bzw. Unterdrückung von Minderheiten in einer Tabelle zusammengestellt (vgl. Vedder 2006, S. 12).

Tabelle 1: Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen

Diversity Merkmal	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe	Form der Diskriminierung
Geschlecht	Männer	Frauen, Trans- bzw. Intersexuelle	Sexismus
Hautfarbe/ Nationalität/ Ethnizität	Weißer Inländer	Andere Ethnien, Hautfarben, Nationalitäten	Rassismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge und ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Religion	In Deutschland Christen	Andere Religionen	Religiöse Diskriminierung, Antisemitismus
Behinderung	Menschen ohne Einschränkungen	Menschen mit Einschränkungen	Diskriminierung von Behinderten Menschen

Quelle: Vedder (2006, S. 12)

Viele von Ihnen werden beim Lesen einen deutlichen inneren Widerstand gegen diese Schubladen erleben. Genau dieses Schubladendenken wird kritisiert, wenn das Verständnis von Vielfalt als Unterschiede nicht akzeptiert wird. Das Begriffsverständnis von Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten eröffnet ein deutlich breiteres und individuelles Verständnis. Gleichzeitig kann der Blick auf Unterschiede sehr viel klarer den Blick von individueller Vielfalt auf gesellschaftliche (oder auch kulturelle, soziale) Missstände lenken. So bedarf z. B. die Analyse des gender pay gaps die Unterscheidung des Einkommens von Männern

im Vergleich zu Frauen, also genau diese Schubladen. Dieses Paradox bei der Diskussion von Diversity (es müssen Schubladen gebildet werden, um Schubladenbildung zu vermeiden) ist ein schwieriges Thema (mit Blick auf Gender ausführlicher in Krell u. a. 2018, S. 36ff.).

1.2.2 Die Token Theory

Rosabeth Moss Kanter hat die Token Theory (im deutschen wird auch der Begriff Tokenismus verwendet) entwickelt, um die Beziehung zwischen Menschen und der Organisation besser beschreiben zu können. Ihr war es wichtig, strukturelle Einflüsse zu identifizieren, um das Verhalten von Menschen, so rational oder irrational es erscheinen mag, erklären zu können und davon ausgehend Veränderungen gezielt zu initiieren. Sie bezeichnet die Angehörigen einer Minderheitengruppen als Token und sie analysiert in ihrer Fallstudie, wie in männlich dominierten Bereichen auf weibliche Token reagiert wird (vgl. Kanter 1977). Sie hat anhand von Mailumfragen, Interviews mit männlichen und weiblichen Mitarbeitenden, Inhaltsanalysen von Leistungsbeurteilungen, Gruppendiskussionen und Beobachtungen folgende strukturelle Einflussfaktoren auf das Verhalten von Menschen in Organisationen identifiziert (vgl. Kanter 1977, S. 246ff.):

1. Möglichkeitsstrukturen
2. Machtstrukturen
3. Anzahl der Angehörigen einer Minderheitengruppe, soziale Struktur

Die Möglichkeitsstrukturen umfassen die Karrierewege und -möglichkeiten, die einer Person offenstehen. Das Individuum vergleicht sich mit anderen, um seine eigenen Möglichkeiten in einer Organisation abzuschätzen. Menschen, die ihre Möglichkeiten als gering einschätzen, können Motivation verlieren, ihre Einsatzbereitschaft verringern, eine Distanz zur Karriere bzw. zu aufsteigenden Personen aufbauen und sich vor allem an der ihnen vertrauten Gruppe orientieren. Menschen, die ihre Möglichkeiten als hoch einschätzen, können leichter Ehrgeiz entwickeln, sich mit der Organisation identifizieren und sich Netzwerke aufbauen.

Die Machtstrukturen umfassen die Möglichkeit, auf das Verhalten und Denken von einzelnen Personen und Gruppen so einzuwirken, dass diese sich den eigenen Ansichten und Wünschen unterordnen. Dazu gehören informelle Netzwerke in der Organisation genauso wie formale Anweisungsbefugnisse.

Die soziale Struktur bezieht sich auf die Zusammensetzung der Mitarbeitenden, Minderheit zu sein, führt zum anders sein. Je nachdem, wie viele Frauen, Männer, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung usw. in der Organisation bzw. auf der Hierarchiestufe vertreten sind, ändert sich die eigene Wahrnehmung in der Organisation (je weniger repräsentiert »meine« Gruppe ist, desto auffälliger bin ich, isolierter bin ich, werde ich beobachtet, werden mei-

ne Leistungen als stellvertretend für die gesamte Gruppe interpretiert, werden Stereotypen aktiviert, bin ich vorstellbar in einer höheren Karrierestufe usw.). Kanter fand heraus, dass Token mehr beobachtet werden und die Sichtbarkeit sehr hoch ist. Diese ständige Aufmerksamkeit kann als sehr stressig empfunden werden. Den Token wurde eine Stellvertretungsfunktion zugeschrieben, die ihrem individuellen Verhalten allgemeine Gültigkeit gab (»so sind Frauen als Führungskraft«). Gleichzeitig beobachtete sie, dass die Möglichkeitsstrukturen für Minderheiten in der Regel eingeschränkt sind, da sie auf Positionen mit geringem Aufstiegspotential zu finden waren. Entsprechend der kleineren Netzwerke und der geringen Möglichkeiten sind die Machtressourcen kleiner (vgl. Kanter 1977, S. 250 ff.).

Auch wenn die Token Theorie durchaus kritisch diskutiert wird (vgl. z. B. Izraeli 1983), so hat sie den Blick auf die Strukturen in Organisationen gelenkt, die zur Folge hatten, dass auch strukturelle Veränderungen von und in Organisationen als Reaktionsmöglichkeit auf Diskriminierungen diskutiert werden. Es steht nicht das Individuum mit seinen Fähigkeiten und Schwierigkeiten im Vordergrund. Es geht nicht darum, ob die Fähigkeiten einer Person aus der Minderheitengruppe passend sind oder ob die einzelnen Vertreter aus der Mehrheitsgruppe »schuld« sind an Karriereproblemen o. ä. Es geht um strukturelle Einflussfaktoren, die beeinflussbar sind.

1.2.3 Positive Wirkungen von Diversity

Wie in 1.2.1 diskutiert, können Stereotypen und Vorurteile zu Spannungen in vielfältigen Gruppen bzw. Belegschaften führen. In 1.2.2 wurde anhand der Token Theory aufgezeigt, wie bei vielfältigen Belegschaften strukturelle Einflüsse zu Machtgefälle und unterschiedlichen Karrierechancen führen können. Diesen negativen bzw. problematischen Wirkungen stehen aber auch positive Wirkungen entgegen.

Florida (2005) zeigt auf, dass gerade die Diversity, die in einzelnen Städten zunehmend zu finden ist, dazu führt, dass kreative, talentierte Menschen davon angezogen werden. Bei der Übertragung dieser »creative class theory« (Florida 2005) auf Organisationen folgt daraus, dass kreative und talentierte Menschen sich von Organisationen mit hoher, sichtbarer Diversity angezogen fühlen.

Eine weitere positive Wirkung wird bei der Teamarbeit gesehen. Die Idee ist, dass heterogene Gruppen vielfältigere Lösungsansätze entwickeln können, verschiedene Perspektiven in die Teamarbeit eingebracht werden können und so kreativer und innovativer zusammenarbeiten. Homogene Teams hätten dann im Gegensatz dazu weniger Innovationskraft, da die dominante Meinung deutlich normativer wirken kann. Diese Wirkungen werden sehr kritisch diskutiert, da

diese Annahmen nicht einfach auf unterschiedliche Arbeitskontexte übertragen werden können (vgl. Vedder 2005, S. 38f.).

Allerdings ist es heute keine offene Entscheidung des Managements, ob es Diversity möchte. Die meisten Gesellschaften werden diverser, auch aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung. Die Mobilität von Menschen nimmt aus unterschiedlichsten Gründen zu, sei es aufgrund von Kriegen, Armut und Not, sei es aufgrund von internationalen Organisationen, Familien, Karrieren und Lebenswegen. Diversität ist heute Realität, die sich auch auf den Arbeitsmärkten zeigt. Dazu kommen gesellschaftliche Veränderungen. Das Rollenverständnis von vielen Frauen und Männern hat sich verändert, z. B. entspricht der Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung in Deutschland inzwischen weitgehend dem Anteil der Männer, Menschen mit Migrationshintergrund erwerben zunehmend die Hochschulreife und studieren, die längere Lebenserwartung führt dazu, dass ältere Menschen länger arbeiten, und Menschen mit Behinderung erwarten Zugangsmöglichkeiten zum ersten Arbeitsmarkt und Inklusion.

Arbeitsmärkte, Bewerber:innen und Belegschaften werden vielfältiger. Wie an den Kapiteln zu Stereotypen, Vorurteilen und der Token Theory gesehen werden kann, kann Vielfalt zu Spannungen und Problemen führen. Gleichzeitig kann Diversity viele positive Wirkungen in Organisationen entfalten. Diversity Management wird (zurzeit) als das Managementkonzept gesehen, mit Vielfalt so umzugehen, dass vor allem die positiven Wirkungen sich in Organisationen entfalten können und negative Wirkungen so weit möglich verhindert.

1.3 Der Umgang mit Diversity im Arbeitsleben: Diversity Management

Diversity Management (oft abgekürzt als DiM) kann als Umgang mit personeller Vielfalt in Organisationen bezeichnet werden. Der Begriff Management weist darauf hin, dass es eine Managementaufgabe bzw. Führungsaufgabe ist (vgl. Vedder 2006, S. 12). Das Konzept ist nicht abgeschlossen und nicht einheitlich. Um ein breites Verständnis für dieses Konzept zu entwickeln wird im Folgenden aufgezeigt, wie sich dieses Konzept entwickelt hat, wie es sich in Deutschland verbreitet und wie Diversity Management gestaltet werden kann. Ziel ist es, mit diesem breiten Verständnis unterschiedlichste Formen des Diversity Managements in Organisationen besser fassen zu können. Dies bietet sich auch an, da in Organisationen unterschiedliche Formen und Inhalte von Mitbestimmung gelebt werden, sodass die Zusammenführung der Themen Diversity Management und Mitbestimmung nur auf einer sehr breiten Basis möglich ist.

1.3.1 Die Entwicklung des Diversity Managements

Vedder hat die Entwicklung des Diversity Managements näher betrachtet. Er beschreibt, dass der Begriff Diversity Management seit den 1990er-Jahren auf-taucht, Klassiker der Literatur aus dieser Zeit sind die Publikationen von Cox und Blake (1991: *Managing cultural diversity*), Cox (1993: *Cultural Diversity in Organizations*), Gardenswartz und Rowe (1993: *Managing Diversity*), Loden und Rosener (1991: *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*) und Thomas (1992: *Beyond race and gender*). Wie an den Publikations-jahren deutlich zu sehen ist, haben eine ganze Reihe von Autor:innen ungefähr zur gleichen Zeit begonnen, den Begriff des Diversity Managements zu verwenden, das Konzept kann daher auch nicht einer Person bzw. Gruppe zugeschrieben werden. Die historischen Wurzeln des Diversity Managements sehen viele in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Im Zeitraum von 1950–1970 haben viele Minderheitengruppen mit zunehmender Sichtbarkeit begonnen, gegen Diskriminierung in der Gesellschaft zu kämpfen. In den USA wurde 1964 auch der Title VII of the Civil Rights Act verabschiedet, der als erste gesetzliche Grundlage zur Förderung von Chancengleichheit gilt. Damit erlebten Organisationen sowohl den Druck der sozialen Bewegung, die sich gegen Diskriminierung wehrte als auch den Druck durch gesetzliche Vorgaben, die Diskriminierung verhindern wollten und Chancengleichheit fördern sollten. Als weiterer wichtiger Treiber zur Entwicklung des Diversity Management wird 1987 die Veröffentlichung des Houston Report Workforce 2000 gezählt. Zentrale Aussage dieses Reports war, dass Organisationen mit Rekrutierungsproblemen zu rechnen haben werden, da sich die Zusammensetzung der Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt deutlich verändern wird. Der Anteil der weißen Männer an den Erwerbstätigen, die klassische dominante Gruppe in den USA, aus der vor allem auch Führungskräfte und Management rekrutiert wurden, wird kleiner. Zunehmend wird der Arbeitsmarkt vielfältiger sein, und Organisationen, die erfolgreich sein wollen, müssen in diesen Gruppen auch rekrutieren (vgl. Vedder 2006, S. 3ff.).

Diese Situation mit Druck durch die sozialen Bewegungen, neuen rechtlichen Rahmenbedingungen und sich verändernden wirtschaftlichen Anforderungen hat die Entstehung von Diversity Management als strategisches Konzept ermöglicht und befördert. Diese drei unterschiedlichen Treiber bei der Entstehung des Konzepts Diversity Management führen auch zu den unterschiedlichen Begründungs- und Argumentationslinien für die Implementierung von Diversity Management. Daher werden im Folgenden diese drei Treiber näher betrachtet.

Als ein Treiber wird Diversity Management von sozialen Bewegungen (oder auch Bürgerbewegungen), Gesellschaft und Bürgern gefordert, um Chancengleichheit und Gleichstellung in der Arbeitswelt voranzutreiben bzw. durchzusetzen. Gerade die Arbeitswelt gilt als zentraler Ansatzpunkt, um das gesellschaftliche Zu-

sammenleben fairer zu gestalten. Dies umfasst den Zugang zu Arbeit, Einkommen, aber auch die Möglichkeiten, Verantwortung übernehmen und interessante Aufgaben bearbeiten zu können, sind zentral. Diversity Management kann auch in Verbindung mit dem Konzept des Corporate Social Responsibility gesehen werden (ausführlicher dazu Hansen 2018). Die Verbindung zwischen den beiden Konzepten kann sehr unterschiedlich konzipiert werden und damit auch zu sehr unterschiedlichen Konsequenzen führen. CSR kann als Teil des DiM gesehen werden, DiM als Teil des CSR, beide als unverbundene Konzepte nebeneinander stehen oder als sich ergänzende Konzepte gesehen werden.

Abbildung 3



Vedder vergleicht beide Konzepte und kommt zu dem Schluss, dass es zwischen den beiden Konzepten viele Gemeinsamkeiten gibt (z. B. die gesellschaftlichen Veränderungen, die Legitimationswirkungen der Konzepte und Instrumente zur Partizipation und Gestaltung guter Arbeit) aber auch Konkurrenzen (z. B. um

Ressourceneinsatz von Zeit und Geld). Die Zielsetzungen dieser beiden Konzepte sind auf den gleichen Ebenen zu verorten und können dort auch Synergieeffekte entfalten. Dies ist vor allem dadurch möglich, dass beide Konzepte langfristig, strategisch und mit Blick auf die Integration von Innen- und Außenwirkung implementiert werden können. Wie gut die Zusammenwirkung dieser Konzepte dann gelingt, ist stark von den handelnden Personen abhängig (ausführlicher dazu Vedder/Krause 2018). Schiederig bezeichnet CSR und andere Verhaltenskodizes als Soft Law-Strategie gegen Diskriminierung (vgl. Schiederig 2013).

Ein anderer Treiber sind die rechtlichen Rahmenbedingungen. In Deutschland haben sowohl Bundesregierung, Bundestag und Bundesrat das Initiativrecht, ein neues Gesetz zur Abstimmung zu bringen. Sowohl die Regierungsparteien bzw. -vertreter als auch die Oppositionsmitglieder haben ein Vorschlagsrecht, wenn mindestens 5 Prozent aller Abgeordneten des Bundestags diesen Vorschlag unterstützen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2009). Regierungen, Parteien und einzelne Abgeordnete können so auf gesellschaftliche Entwicklungen, Bürgerbewegungen, gesellschaftlichen Wertewandel und internationale Verbindungen und Dynamiken reagieren. Im Zusammenwirken mit den Forderungen der Bürgerbewegungen sind in vielen Ländern Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung, zur Förderung von Gleichstellung und Chancengleichheit entstanden, die von Organisationen entsprechend eingehalten werden müssen. Die rechtlichen Regelungen in Europa und Deutschland sind Gegenstand des zweiten Kapitels.

Der dritte zentrale Treiber sind die wirtschaftlichen Anforderungen und Veränderungen, auf die Diversity Management eine Antwort geben soll. Diese wirtschaftliche Argumentation findet sich in vielen Publikationen unter unterschiedlichen Überschriften. Krell (2008, S. 68 ff.) listet acht ökonomische Vorteile auf, Vedder (2006, S. 13 ff.) spricht von den sechs ökonomischen Argumenten und bei Krell u. a. (2018, S. 41 ff.) werden elf Argumente als Wettbewerbsvorteile bezeichnet. Inhaltlich entsprechen sich diese Listen weitgehend, diese Aufzählung ist angelehnt an Vedder (2006, S. 14 f.):

1. *Kosten*: Die Ausgrenzung bzw. Diskriminierung von Minderheitengruppen kann zu Motivationsverlust bis hin zur Kündigung führen. Der Zwang zur Anpassung fordert Energie, die von der Arbeitsleistung abgezogen wird. Diversity Management hilft, diese Kosten zu reduzieren.
2. *Marketing*: Die Bedürfnisse von diversen Kunden können besser von diversen Mitarbeitenden adressiert werden. Diversity Management hilft, Vielfalt in der Belegschaft zu fördern, sichtbar zu machen und für die Kundenwahrnehmung und -ansprache zu nutzen.
3. *Personalmarketing*: Auf den Arbeitsmärkten werden vielfältige Bewerber:innen angesprochen, Diversity Management kann die Attraktivität der Organi-

sation als Arbeitgeber fördern. Dies kann zu Wettbewerbsvorteilen im Kampf um Talente führen, und Diversity Management kann zur Bindung von Mitarbeitenden einen positiven Beitrag leisten.

4. *Flexibilität*: Monokulturen neigen zur Starrheit und zur Betriebsblindheit. Flexible Reaktionen auf sich ändernde Umweltsituationen und Umgang mit Unsicherheit sind leichter in multikulturellen Kulturen. Diversity Management fördert die Akzeptanz alternativer Sichtweisen und erhöht die Bereitschaft mit Veränderungen umzugehen.
5. *Kreativität*: In multikulturellen Organisationen ist der Konformitätsdruck geringer, neue Ideen können leichter eingebracht werden. Diversity Management soll es ermöglichen, dass die Vielfalt der Mitarbeitenden auch zu einer Vielfalt von Ideen führt.
6. *Problemlösung*: Homogene Gruppen lösen in der Regel Probleme schneller, gemischte Teams können aber kreativer und damit auch innovativer sein. Wissens- und Erfahrungsbasis sind breiter, und Diversity Management soll das Potential von Vielfalt zur Entfaltung bringen, die darin auch enthaltenen Spannungen und Unsicherheiten produktiv nutzbar machen.

Diese ökonomischen Argumente werden gerade in profitmaximierenden Unternehmen verwendet, um den Ressourceneinsatz für Diversity Management anhand von Kosten-Nutzen-Aufstellungen zu legitimieren. Problematisch sind dabei zwei Aspekte. Zum einen sind einige der oben gelisteten Vorteile nicht empirisch gesichert bzw. sind die Wirkrichtungen nicht so eindeutig festschreibbar. Zum anderen sind diese Wirkungen nicht oder kaum messbar, und das oft so nachdrücklich geforderte Diversity Management-Controlling hat genau dieses Problem: Viele Ausgaben können dem Diversity Management eindeutig zugeschrieben werden, der Nutzen kann aber nicht einfach numerisch bzw. finanziell erfasst werden.

Weiterhin ist der Zusammenhang zwischen Diversity und Unternehmenserfolg nicht eindeutig. Van Laak und Weinert haben Studien ausgewertet, die diesen Zusammenhang empirisch untersucht haben, und diese Metaanalyse hat gezeigt, dass zwar in einigen Studien ein positiver Zusammenhang gefunden wurde, einzelne Studien aber auch einen negativen Zusammenhang gesehen haben und gleichzeitig in einigen Studien davon gesprochen wird, dass ein eindeutiger Zusammenhang nicht nachgewiesen werden konnte. Aus Sicht der Autoren müsste in die empirische Betrachtung daher ein deutlich komplexeres Modell eingebracht werden, das mehr abbilden kann als einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Aber es ist daher mit dem Stand der heutigen Forschung wichtig, die Implementierung von Diversity Management auf einer breiteren Argumentation als nur dem einfachen finanziellen Nutzen aufzusetzen (im Überblick dazu van Laak/Weinert 2016, S. 287 ff.).

Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Zusammenfassend wird die Argumentation für Diversity Management von drei wichtigen Säulen getragen: die Argumentation zur sozialen Verantwortung von Organisationen in Gesellschaften in Verbindung mit dem Wertewandel in Gesellschaften, die Argumentation zur gesicherten Einhaltung von nationalen, europäischen und auch internationalen rechtlichen Rahmenbedingungen und die ökonomische Argumentation der strategischen Wettbewerbsvorteile bzw. der effizienten Anpassung an vielfältig werdende Märkte, von Arbeitsmärkten bis zu Absatzmärkten.

1.3.2 Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland

2006 haben Süß und Kleiner 160 deutsche börsennotierte Unternehmen befragt, ob ihr Unternehmen Diversity Management betreibt (vgl. Süß/Kleiner 2006). 39,4% der Unternehmen gab an, dass sie Diversity Management grundsätzlich implementiert haben. Allerdings kannten zu dieser Zeit auch über 40% der Befragten das Konzept noch gar nicht. Süß und Kleiner stellten fest, dass Diversity Management in größeren Unternehmen mehr implementiert ist als in kleineren (in dieser Studie waren alle kleinere Unternehmen, wenn sie weniger als 17 500 Mitarbeitende hatten). Im Vergleich der Unternehmensherkunft zeigte sich, dass Unternehmen mit den Ursprüngen in den USA zu 70% Diversity Management implementiert hatten, bei Unternehmen aus Deutschland nur 26%. Dieser Zusammenhang kann über den Country-of-origin-Effect erklärt werden, dieser Begriff aus dem internationalen Marketing beschreibt die Wirkung des Herkunftslandes auf die Nachfrager, vgl. Burmann 2018).

Beham hat 2012 Führungskräfte in deutschen Unternehmen befragt, welche Relevanz Diversity Management in ihrem Unternehmen hat. Die befragten Unternehmen waren sehr unterschiedlich groß, kamen aus verschiedenen Branchen und wurden zum Teil zufällig, zum Teil über ihre Diversity Managementaktivitäten ausgewählt. Geantwortet haben ca. 450 Führungskräfte. Sie fand heraus, dass in vielen Unternehmen eine Verankerung des Diversity Managements in die Unternehmenskultur stattgefunden hat, und ca. 2/3 der Führungskräfte sahen bereits eine diversity-sensible Personalpolitik im Einsatz (Beham 2016, S. 479 ff.). Die für Diversity Management eingesetzten Ressourcen wurden dabei von ca. 1/3 der Führungskräfte als ausreichend und von 1/3 der Führungskräfte als nicht ausreichend angesehen (1/3 schwankte zwischen ausreichend und nicht ausreichend). Zuständig für die Umsetzung waren vor allem die Personalabteilung und die Führungskräfte (vgl. Beham 2016, S. 471 ff.). Defizite wurden bei der Quantifizierung von Kosten und Nutzen und bei überprüfbareren Zielvereinbarungen für Führungskräfte gesehen. In den Unternehmen wurden vor allem die Merkmale Geschlecht, Alter und kultureller/ethnischer Hintergrund adressiert. Die intensivste Umsetzung wurde in kleinen und großen Unternehmen festgestellt,

mittelständige Unternehmen (100–1000 Beschäftigte) hinkten diesen hinterher (vgl. Beham 2016, S. 474).

2011 hat Köppel die Verbreitung des Diversity Management in den DAX 30 erfasst, indem sowohl die interne Umsetzung über Diversity Manager:innen befragt wurde (22 von 30 hatten Diversity Management umgesetzt), als auch der externe Auftritt anhand der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt (25 von 30 sind Unterzeichner). Somit setzen mehr als 2/3 der DAX 30-Unternehmen in Deutschland Diversity Management um.

Vedder hat die Entwicklung von Diversity Management in verschiedenen Ländern analysiert und zusammenfassend wichtige nationale Einflussfaktoren auf die Verbreitung identifiziert.

Abbildung 4



Vedder hat 2009 vor allem den demographischen Wandel als Argument für Diversity Management in Deutschland identifiziert. In den letzten 10 Jahren hat sich die Arbeitslosenquote in Deutschland deutlich verringert (nach dem statistischen Bundesamt 2019 von 7,1% in 2009 auf 3,2% in 2018), die Vielfalt auf Arbeitsmärkten ist wahrnehmbarer und der gesellschaftliche Einfluss (z. B. zur Integration von Flüchtlingen und damit verbundenen Fördermitteln) ist erkennbar.

Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Eine andere Möglichkeit, die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland erfassen zu können, ist es, die Organisationen zu betrachten, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgeberinitiative, deren Ziel es ist, »Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen« (Charta der Vielfalt [o.J. a]). Der Verein (Charta der Vielfalt e. V.) steht unter der Schirmherrschaft von Angela Merkel. Nach Auskunft der Charta haben bisher (2019) über 3000 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 13 Millionen Beschäftigten unterzeichnet.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Diversity Management in vielen Organisationen eingesetzt wird und die Verbreitung sich in Deutschland seit den 2000er Jahren stetig erhöht hat. Das Konzept wird in Unternehmen aller Größen eingesetzt, wobei die Intensität der Nutzung und der Einsatz der Ressourcen sehr unterschiedlich sind.

Diversity Management ist ein Konzept, das nicht nur in Unternehmen und Organisationen implementiert wird. Es zeigt sich auch eine Diffusion in andere Bereiche, z. B. Kommunalpolitik, Städte und Hochschulen (ausführlicher dazu: Jent u. a. 2010).

1.3.3 Gestaltung des Diversity Managements

Diversity Management ist kein eindeutig definiertes Konzept. Das zeichnet einerseits dieses Konzept aus, da es sehr flexibel ist und individuell an jede Organisation angepasst werden kann. Es erschwert aber auch die Analyse und Abgrenzung zu anderen Konzepten, sodass eine gewisse Beliebigkeit das Konzept unscharf bis hin zu nebulös wirken lässt.

Als grundlegendes Ziel des Diversity Managements wird häufig auf die Idee der multikulturellen Organisation nach Cox (1993, S. 229ff.) verwiesen. Krell (2008, S. 67) hat die Merkmale der multikulturellen Organisation wie folgt zusammengefasst bzw. übersetzt:

- Eine Kultur, die Vielfalt wertschätzt, respektiert und fördert
- Pluralismus im Prozess des Zusammenkommens und gemeinsamen Weiterentwickelns von Kulturen
- Strukturelle Integration aller Mitarbeitenden (d. h. alle sozialen Gruppen sind auf allen Hierarchie- und Funktionsebenen vertreten bzw. es wird ihnen ermöglicht)
- Integration aller Mitarbeitenden in informelle Netzwerke (die Netzwerke sind dann nicht über soziale Gruppen getrennt, sondern nach ihrer Funktion, alle können an informelle Informationen kommen, alle sind auch informell eingebunden)

- Vorurteilsfreie- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken
- Konflikte sind entlang von Sachthemen aber nicht entlang von sozialen Gruppen geführt.

Dieses Leitbild der multikulturellen Organisation ist ein Idealbild, das so nicht erreicht werden kann, die Grundidee soll aber handlungsleitend wirken. Es wird zwar auch als idealistisch und unpolitisch kritisiert oder als unerreichbares Harmoniemodell bezeichnet (vgl. ausführlicher dazu Krell 2008, S. 67 ff.). Es kann aber so eine Diskussionsgrundlage zur Umsetzung von Diversity Management bieten.

Thomas und Ely (1996) haben als Analyseraster für Führungskräfte drei Verständnisansätze von Diversity Management definiert, die es ermöglichen sollen, dass Organisationen ihr eigenes Verständnis von Diversity und Diversity Management entwickeln und ihre Maßnahmen aus dieser Perspektive überprüfen können. Schulz hat diese Verständnisansätze auf 5 Perspektiven ausgeweitet, die im Folgenden näher erläutert werden (vgl. ausführlicher Schulz 2009, S. 66 ff.)

1. *Diversitätsresistenter Homogenitätsansatz*: Diversität wird als Gefahr gesehen, und der Fokus liegt auf dem homogenen Ideal als Majorität im Unternehmen. Das Ziel ist die Verteidigung des homogenen Status Quo. Unterschiede werden geleugnet und im eigenen Unternehmen nicht als relevant gesehen. Die Homogenität wird weitgehend aufrechterhalten und nur in Not- bzw. Zwangssituationen (z. B. keine passenden Bewerbenden) eingeschränkt. Rechtlichen Anforderungen wird formal entsprochen, ohne aktiv zu agieren.
2. *Sozio-moralischer Fairness- & Diskriminierungsansatz*: Dieser Ansatz ist moralisch bzw. ethisch orientiert, Diversität wird als Problem gesehen, mit dem umgegangen werden muss. Der Fokus liegt auf der benachteiligten Minorität im Unternehmen. Ziel ist es, zu einer Gleichbehandlung von Majorität und Minorität zu kommen.
3. *Ökonomisch-marktorientierter Marktzutritts- & Legitimitätsansatz*: Die Grundorientierung ist hier ökonomisch bzw. ergebnisorientiert. Diversität wird als Wettbewerbsvorteil gesehen. Der Fokus liegt auf dem Unternehmen im Markt und Wettbewerb. Ziel ist der Zugang zu neuen Kunden und Märkten.
4. *Ressourcenorientierter Lern- & Effektivitätsansatz*: Die Grundidee ist die Orientierung an Ressourcen, dabei wird Diversität als Ressource gesehen. Der Fokus liegt auf den personellen Ressourcen im Unternehmen. Ziel ist, organisationales Wissen und Lernen zu unterstützen, um Personalressourcen strategisch zu nutzen.
5. *Strategischer Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz*: Dieser Ansatz ist strategisch gesellschaftsorientiert. Diversität wird als strategischer Umweltfaktor gesehen, das Unternehmen wird als Teil der Gesellschaft gesehen, das Ziel ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Diese Verständnisansätze spannen den Bogen auf, wie vielfältig Diversity Management in Unternehmen gesehen werden kann. Dabei sind diese Ansätze keine trennscharfen Ansätze und sollen es auch nicht sein. In der Regel werden Unternehmen Anteile aus verschiedenen dieser Ansätze zusammenstellen, um so auf verschiedene Anforderungen gleichzeitig antworten zu können. Zur Analyse des Diversity Managementkonzepts können diese Verständnisansätze hilfreich sein.

Zur Implementierung von Diversity Management schlägt Cox (2001, S. 19ff.) ein Change-Modell bzw. -Kreislauf in 5 Schritten vor. Für ihn ist als erster Schritt zentral, dass die Implementierung von Diversity Management beim Management bzw. den Führungskräften anfängt. Diese Idee des top-down Konzepts wird von vielen Expertinnen und Experten geteilt (dazu kritisch vergleiche Kapitel 1.4 in diesem Studienbrief). Zentral sind die Vision, das Engagement, die persönliche Identifikation, die Kommunikation und die strategische Integration, die von den Führungskräften ausgehend gestaltet werden müssen. Für die Gesamtimplementierung wird dann die Beteiligung der Beschäftigten als wichtig erachtet (vgl. Gitzi/Köllen 2006, S. 25ff.). Der zweite Schritt ist die genauere Analyse und die Messung der Ist-Situation in der Organisation. Diese Analyse und die Messungen sollen auch als Messgrundlage für den Zielerreichungsgrad dienen. Im dritten Schritt geht es um Personalentwicklung. Themen sind, wie Veränderungen erfolgreich gemanagt werden können, Sensibilisierung in allen diversity-relevanten Bereichen, organisationsspezifische Expertise zu Diversity Management entwickeln und alle bestehenden Trainings unter diesem Gesichtspunkt zu modifizieren. Im vierten Schritt werden alle Managementsysteme (im Sinne von Prozessen, Regeln, Verfahren, Maßnahmen) entsprechend angepasst. Beispielsweise die Auswahl von Nachwuchs im Führungskräftebereich, Routinen der Personalauswahl, Karriereplanungen und Entgeltsysteme (Entgeltgleichheit, Engagement für Diversity Management als Bestandteil von Bonussystemen usw.). Der fünfte Schritt dient dem Soll-Ist-Vergleich und darauf aufbauenden Informationsmanagementsystemen. Auf dieser Basis können dann für die Entwicklung neuer Schritte oder auch der Unterstützung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen die Informationen bereitgestellt werden, die für den nächsten ersten Schritt wichtig sind. Dann sollen es wieder Führungskräfte sein, die diesen Kreislauf wieder anstoßen und so das Diversity Management strategisch integrieren (vgl. Cox 2001, S. 19ff. und Krell 2008, S. 75ff.).

Die Handlungsfelder des Diversity Management sind zahlreich, und es gibt keine einheitliche Systematik. Becker (2015) adressiert 6 Handlungsfelder, die aus seiner Sicht zurzeit in Deutschland wichtig sind bzw. häufig adressiert werden:

1. *Alter und Lebensphasen*: In enger Verbindung dazu adressiert Becker Lebensstile, Lebensformen und Lebenslagen. In diesem Handlungsfeld wird auch das Thema Entgrenzung von Lebensbereichen diskutiert.

2. *Behinderung und Gesundheit*: Hier finden sich die Themen Krankheit und Behinderung, behindert werden und behindert sein, Integration und Inklusion
3. *Geschlecht und Familie*: Geschlechterbeziehungen, Gleichstellung, Frauenförderung, Männerförderung, Work-Family-Balance und Work-Life-Balance, familiengerechte Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur.
4. *Migration und Integration*: Einstieg in die Organisation und Karriereoptionen
5. *Religiöse und weltanschauliche Vielfalt*: Schutz und Freiheit von Religionen.
6. *Sexuelle Orientierung*: Strukturelle und sexuelle Diskriminierung, homosexuelle Mitarbeitende, sexuelle Belästigung, sexuelle Gewalt und sexueller Missbrauch.

Diversity-Kompetenz wird als Grundlage für alle Handlungsfelder als notwendig und wichtig eingeschätzt. Diversity-Kompetenz umfasst vier Bereiche: Wissen (z. B. über Stereotypen und Vorurteile), Können im Sinne von Methoden (z. B. zur kritischen Selbstreflexion von Diversity Aspekten in der eigenen Arbeit), Wollen (z. B. Reflektion der eigenen Werte und Einstellungen) und Dürfen (z. B. Bewertung der Rahmenbedingungen und der einzelnen Situation, Umgang mit Widerständen) (vgl. Krings/Kaufmann 2016).

Es gibt, wie gesagt, eine Vielzahl von Maßnahmen im Handlungsfeld des Diversity Managements. Dazu kommt, dass jede Organisation andere Prioritäten setzt und die Maßnahmen individuell an die Bedarfe der Organisation anpasst. So kann es keinen Katalog der passenden Maßnahmen geben. Um aber die Maßnahmen bzw. Diversity Strategien von Organisationen vergleichen zu können, haben Gitzi und Köllen 2006 eine Kategorisierung der Maßnahmen entwickelt:

- »work-life-balance Maßnahmen,
- Netzwerkmaßnahmen,
- individuelle Stärkung spezieller Diversity-Faktorträger:innen
- betriebliche Richtlinien bzw. Bestimmungen,
- bewusstseinsbildende Maßnahmen,
- Wiedereingliederungserleichterung nach Auszeiten,
- Sponsoring/Zielgruppenmarketing« (Gitzi/Köllen 2006, S. 32).

Diversity Management muss anhand einer gründlichen Ist-Analyse aus jeder individuellen Organisationssituation selbst entwickelt werden. Somit kann es auch keine eindeutige Systematik von Maßnahmen geben. Dazu kommt, dass auch bei gleichen bzw. ähnlichen Maßnahmen es sehr unterschiedlich ist, ob diese Maßnahmen dann auch zum Diversity Management gezählt wird. Diversity Management ist kein trennscharfes Konzept, so gibt es vielfache Überlappungen mit Konzepten wie Employer Branding (z. B. im Bereich des Personalmarketings, der Außendarstellung und der internen Kommunikation), dem CSR (vgl. ausführlicher dazu Kapitel 1.3) oder auch dem Qualitätsmanagement (z. B. bei Personalauswahlverfahren). Dazu kommt auch die Geschichte der Organisation (z. B.

gibt oder gab es eine zuständige Stelle für Frauenförderung, gibt oder gab es eine Stelle für Gesundheitsförderung). Diese individuelle Entwicklung muss sich allerdings auch an den rechtlichen Handlungsrahmen des Standortes anpassen. Im internationalen Vergleich ist z. B. ein zentrales Element in Deutschland die unternehmerische und vor allem die betriebliche Mitbestimmung in Organisationen (vgl. Krell 2005, S. 140).

Auch wenn es keine eindeutige und abschließende Systematik der Maßnahmen des Diversity Managements gibt, können anhand der folgenden drei Klassifizierungen verschiedene Maßnahmen zusammengefasst werden. Die Analyse von Maßnahmen anhand dieser Klassifizierung erleichtert es, das individuelle Verständnis der einzelnen Organisation von Diversity und/oder Diversity Management besser erfassen zu können.

1. *Merkmalsorientierte Förderpolitiken*

Maßnahmen, die in diese Klasse einsortiert werden können, richten ihren Fokus auf ein Merkmal, evtl. auch mehrere. Im Blick ist die Förderung von Mitgliedern der Gruppe mit diesem Merkmal. Beispielsweise Angebote für Frauen, die Führungspositionen anstreben, ältere Menschen, denen Computerkenntnisse vermittelt werden sollen oder eine eigene Einführungsveranstaltung für Menschen, die einen Rollstuhl benötigen, um die rollstuhlgerechten Zugänge und Möglichkeiten kennenzulernen.

Diese Maßnahmen haben alle eines gemeinsam: die bisherigen Regeln und Normen, die von der dominanten Gruppe gesetzt wurden (ob bewusst oder unbewusst, gewollt oder nicht gewollt), bleiben das Maß dessen, was alle anderen auch akzeptieren und/oder erreichen sollen. Die Regeln bleiben und alle anderen werden dahingehend gefördert, dass sie diese Regeln akzeptieren und auch übernehmen. Gleichzeitig werden Stereotypen verstärkt, da die Angebote stereotyp an eine Gruppe gerichtet werden und nicht an Personen, die diesen Bedarf haben. So wird unterstellt, dass z. B. Frauen spezifische Unterstützung brauchen, um Führungspositionen übernehmen zu können, ältere Mitarbeitende Probleme mit dem Computer haben und Barrierefreiheit nicht überall hergestellt werden muss und Menschen im Rollstuhl allein spezifische Zugänge kennen müssten.

2. *Merkmalsorientierte Gleichberechtigungsmaßnahmen*

Auch hier liegt der Fokus auf spezifischen Merkmalen. Allerdings ist das Ziel die Gleichberechtigung verschiedener Gruppen in der Organisation. Darunter fallen z. B. Quotenregelungen. Quotenregelungen werden dann vereinbart, wenn eine soziale Gruppe nicht in dem erwarteten Umfang strukturell integriert ist. Beispielsweise sind in Deutschland 2017 23,6% der Bevölkerung Menschen mit Migrationshintergrund. Entsprechend kann vereinfacht (ohne Berücksichtigung von Region, Alter, Bildung usw.) auch erwartet werden, dass ca. 25% der Mitarbeitenden in Organisation Menschen mit Migrations-

hintergrund sind, entsprechend auch Führungskräfte, TOP-Management, Betriebsräte usw. Wenn dieser Anteil weit verfehlt wird und auch mit unterschiedlichsten Maßnahmen nicht nachhaltig verändert werden kann, dann kann eine Quotenregelung den Zugang zur Organisation, zu bestimmten Positionen u. ä. so beeinflussen, dass strukturelle Integration auf allen Stufen erreicht werden kann. Ein Beispiel ist hier die Frauenquote von 30% in deutschen Aufsichtsräten, die über das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG 2015) erreicht werden soll (vgl. ausführlicher Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017). Als radikales Beispiel gilt die Maßnahme der Technischen Universität Eindhoven, für die nächsten Jahre alle Jobs ausschließlich an Frauen zu vergeben und nur im Notfall an Männer. Der Rektor begründet dies mit der seit Jahren stagnierenden Frauenanteil von 17% (ausführlicher dazu vgl. Quecke 2019). Die Adressierung von bestimmten sozialen Gruppen führt in Organisationen nicht selten zu Diskussionen über Gerechtigkeit und Fairness. Maßnahmen, die nur bestimmten Gruppen offenstehen bzw. nur bestimmte Gruppen adressieren, sind oft umstritten, auch wenn die Wirksamkeit dieser Maßnahmen durchaus groß sein kann. Beispiele hierfür sind Frauenquoten für das TOP-Management, Homeoffice für Menschen mit Familienaufgaben oder die Übernahme von Kinderbetreuungskosten für biologische Eltern.

3. *Inklusionsorientierte Personalpolitik*

Maßnahmen sind dann inklusiv, wenn jeder Mensch, unabhängig von seinen individuellen Merkmalen, zugehörig ist, nicht diskriminiert wird und Vielfalt nicht nur toleriert wird, sondern selbstverständlich ist. Abgegrenzt wird Inklusion zum Begriff der Integration. Als Integration wird bezeichnet, wenn vorher benachteiligte oder ausgeschlossene Gruppen in das Ganze einbezogen werden. Kritisch am Begriff der Integration wird gesehen, dass das Ganze durch die Regeln, Werte und Vorstellungen der dominanten Gruppe geprägt wird und alle anderen, die vorher ausgeschlossen waren, sich in diesem vordefinierten Ganzen einordnen. Inklusion hat auch entsprechend als Ziel die Einbeziehung aller in ein Ganzes, aber alle gemeinsam prägen dann das Ganze und gestalten es. Inklusion hat nicht die Gleichbehandlung der Individuen bzw. der Gruppen zum Ziel, sondern die Einzigartigkeit des Individuums soll in der Gruppe/im Ganzen erhalten werden. Auch wenn der Begriff der Inklusion durchaus auch kritisch diskutiert wird (vgl. ausführlicher dazu Keuchel 2016), so hilfreich ist der Begriff zur Klassifikation von Maßnahmen. Unter diesen Begriff können alle Maßnahmen gefasst werden, die sich an alle Beschäftigten in einer Organisation wenden, die von diesen selbst gewählt werden können und die insgesamt dazu dienen, dass Beschäftigte individuelle Gestaltungsspielräume haben, die eine gleichberechtigte Teil-

haben an Organisationen ermöglichen. Darunter fallen z. B. flexible Arbeitszeitmodelle als Angebot an alle Beschäftigten, offene Modelle für Arbeitsortflexibilisierung wie z. B. Homeoffice, barrierefreie Gestaltung aller Zugänge, barrierefreie Intranetgestaltung oder auch transparente Aufstiegsmöglichkeiten in der Organisation, definiert an Anforderungen und Kompetenzen (nicht wie immer noch oft üblich an Seniorität). Dazu gehört auch in vielen Organisationen die Umorientierung von Work-Family-Balance WFB (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) zu Work-Life-Balance WLB (Vereinbarkeit von Beruf und Leben). Während mit Blick auf WFB Angebote vor allem für Eltern mit Kindern gemacht wurden, adressiert WLB keine spezifische Gruppe, sondern soll Menschen mit Betreuungsaufgaben (unabhängig von der sozialen Elternschaft), mit Ehrenamt, Hobby und individuellen Vorlieben Wahlmöglichkeiten einräumen.

1.4 Kritische Stimmen zum Diversity Management

Diversity Management ist ein Managementkonzept, das in den USA entstanden ist und in viele andere Länder übertragen wurde. Viele Forschungen in diesem Themenbereich sind auf die USA fokussiert (vgl. Özbilgin u. a. 2015, S. 18ff.). Die Implementierung von Diversity Management hat eine beeindruckende Dynamik entwickelt, wahrscheinlich da Diversity Management sowohl aus sozialer Überzeugung als auch aus ökonomischer Perspektive implementiert und weiterentwickelt werden kann. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen zum Diversity Management, die für das Verständnis des Spannungsfelds von Diversity Management in Organisationen wichtig ist.

In Deutschland wurde die Verbreitung des Diversity Managements durch internationale Organisationen mit einem Standort in Deutschland befördert. Kritisch betrachtet wird hierbei, dass die gesellschaftliche Situation in den USA und Deutschland nicht gleich ist und so das Konzept nicht einfach übertragbar ist. Auch wenn in allen Kulturen Minderheiten und Mehrheiten existieren, so sind Fragen der Dominanz und Macht nicht einfach übertragbar. Einfaches Beispiel ist für Deutschland die einzigartige Situation der Westdeutschen und Ostdeutschen nach dem Fall der Mauer. Zum Beispiel wurden in Ostdeutschland viele Führungspositionen mit Westdeutschen besetzt, gleichzeitig haben viele Ostdeutsche in Westdeutschland mit Stereotypen zu kämpfen. Beispielsweise hat 2010 eine gebürtige Ostdeutsche geklagt, da ihre Bewerbung mit dem Vermerk »(-) Ossi« abgelehnt wurde (vgl. dapd Nachrichtenagentur 2010). Die Orientierung des Diversity Managements richtet sich aber häufig nur auf die auch in den USA zentralen sozialen Gruppen, die eigene gesellschaftliche Situation

kann dadurch vernachlässigt werden. Beispielsweise wird die Diskriminierung von Sinti und Roma in Europa nur sehr selten über das Diversity Management adressiert, obwohl es in vielen europäischen Ländern ein Problem ist (ausführlicher zum Antiziganismus: End 2013).

Problematisch wird auch der Begriff Diversity gesehen, der häufig (wie in diesem Studienbrief) mit Vielfalt übersetzt wird. Der Begriff ist nicht einheitlich definiert. Oft stehen die sogenannten Kerndimensionen (meist Geschlecht, Alter, Ethnizität, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung) im Mittelpunkt. Je nach Situation werden einzelne andere bedarfsorientiert hinzugezogen (z. B. Bildungsstand, Familienhintergrund, Arbeitsstil, Sprache). Auch wenn der allgemeine Eindruck entsteht, dass alle über die gleiche Diversität sprechen, können alle aber eine andere Vorstellung von Diversity haben (vgl. Vedder 2005, S. 36f.).

Diversity Management hat in der Regel das Ziel, die Chancen von Vielfalt nutzbar machen zu wollen. Die Studien zu den Wirkungen von Homogenität und Heterogenität in Teams, Abteilungen und Organisationen sind aber nicht eindeutig in ihren Befunden. Homogenität kann auch zu Harmonie führen, zu weniger Ablenkung von den Arbeitsaufgaben durch Spannungen in oder zwischen sozialen Gruppen. Vedder bezweifelt auch, ob die effizientere Arbeit in heterogenen Gruppen überhaupt erforschbar ist, da so viele Faktoren komplex zusammenwirken (vgl. Vedder 2005, S. 39). Bührmann diskutiert kritisch die Wirkungen des Diversity Managements. Beispielsweise werden die in Kapitel 1.1 dargestellten Diversity-Merkmale häufig in natürlich gegeben und veränderbar eingeteilt. Damit wird ignoriert, dass diese Merkmale weder gegeben oder unveränderbar sind, sondern durch soziale Praktiken hervorgebracht werden. Beim Beispiel Geschlecht kann gut gesehen werden, dass die Reduzierung auf zwei Geschlechter und deren »natürliche« Unterschiede zu Stereotypen und stereotypen Rollenvorstellungen führen, die etwas verstärkt, was dem Diversity Management eigentlich widerspricht (vgl. Bührmann 2016, S. 81 ff.).

Diversity Management wird gerne auch als Win-Win-Situation beschrieben, in der alle betrieblichen Akteure gewinnen. Eine kritische Studie hierzu hat Grulich (2017) erstellt, die in einer Fallstudie eine einseitige Ausrichtung auf das Management und Umsetzung durch Management festgestellt hat und kritisch anhand von Bourdieus Feld-Habitus-Theorie analysiert (ausführlicher dazu in Kapitel 2.2 Akteure des Diversity Managements).

Dazu kommt, dass es kein umfassendes wissenschaftliches Modell gibt, mit dem die Wirkungen von Maßnahmen des Diversity Managements erfasst werden können. Dies begründet sich durch die Vielfalt der Definitionen, Zielgruppen, Maßnahmen und adressierte und involvierte Funktionen in den Organisationen (z. B. Personal, Marketing, Produktion, Logistik). Da Diversity Management ganz individuell an die einzelne Organisation und deren Umwelt angepasst wer-

den kann und muss, kann es kein Modell geben, das all diese Facetten abbilden kann (vgl. Vedder 2005, S. 41 f.). Dazu kommt, dass Diversity Management nicht nur die Antwort auf einen Treiber ist, es antwortet wie in Kapitel 1.3.1 ausgeführt wird, auf Legitimationsansprüche von sozialen Bewegungen und ethisch-moralischen Ansprüche der Gesellschaft, die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen im nationalen und internationalen Wirtschaftsraum und sich verändernden wirtschaftlichen Bedingungen (z. B. Diversity auf dem Arbeitsmarkt, globalisierte Absatzmärkte, internationalem Sourcing von Rohstoffen oder Produktionsfirmen).

Merx hat das Thema Diversity aus der Perspektive von Gewerkschaften und Betriebsräten kritisch hinterfragt und diskutiert die folgenden vier Kritikpunkte an unternehmerischen Diversity Management-Konzepten. Dabei zählt er auch die Gegenargumente zu diesen Kritikpunkten auf (vgl. Merx 2011):

1. Diversity Management ist zu unpolitisch und lediglich profitorientiert.

Als Gegenargumente werden gesehen, dass die Wurzeln des Konzepts in sozialen Bewegungen sind und es keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Chancengleichheit und wirtschaftlichem Erfolg gebe.

2. Zielgruppenspezifische Probleme und Gleichstellungsbedarfe werden durch die Vielzahl von Kriterien undeutlich und verwischt, zielgruppenübergreifende Maßnahmen (z. B. flexible Arbeitszeit für alle) bedecken bestehende Probleme (z. B. Karriereknick von Frauen in Teilzeit in der Familienphase) und ignorieren Komplexität.

Als Gegenargument wird genannt, dass zielgruppenspezifische Ansätze in Diversity Management integriert werden können und gleichzeitig Synergieeffekt mitgenommen werden können (z. B. Aufwertung von Teilzeitarbeit, wenn diese von breiten Gruppen angenommen wird).

3. Diversity Management kann auch dazu führen, dass Stereotypen selbst produziert werden, dazu kommt, dass Machtverhältnisse häufig nicht mit reflektiert werden, sondern alle Diversity-Kriterien gleichgesetzt werden.

Gegenargument ist hier, dass Diversity Management die gesamte Organisationskultur hinterfragt, insbesondere die Normalitäts- und Dominanzkulturen.

4. Diversity Management sei auch nur eine Modeerscheinung, die wie viele andere Managementkonzepte wieder vorbeigeht (vgl. ausführlicher zu Managementmoden Haehling von Lanzanauer/Huesmann 2004).

Da Diversity Management zunehmend relevant ist und sich immer mehr verbreitet, kann von einem Ende der Lebenszeit dieses Konzepts bisher nicht gesprochen werden. Dazu kommt, dass die Einbindung in das strategische Grundgerüst von Organisationen das Auslaufen dieses Konzepts nachhaltig erschwert.

1.5 Zusammenfassung, Aufgaben und Literaturtipps

Zusammenfassung

Diversity Management ist ein Managementkonzept, das seine Ursprünge in den USA hat und auf drei Säulen beruht. Erstens den Forderungen von sozialen Bewegungen an Institutionen und Organisationen, soziale Verantwortung zu übernehmen. Zweitens den nationalen und internationalen rechtlichen Rahmenbedingungen, die Diskriminierung verbieten und Gleichberechtigung und Chancengleichheit in Organisationen verlangen. Drittens auf ökonomische Notwendigkeiten, die einerseits Diversity Management als adäquate Reaktion auf Internationalisierung, Globalisierung und steigende Diversität auf Arbeitsmärkten und in Belegschaften sehen und gleichzeitig die wirtschaftlichen Möglichkeiten von Diversität in den Organisationen nutzbar machen will.

Diversity Management ist ein weit verbreitetes Managementkonzept, das heute in vielen Organisationen implementiert ist. Auch die Nutzung in Deutschland nimmt stetig zu. Es gibt keine einheitliche Definition, und auch die Handlungsfelder unterscheiden sich in Organisationen. In der Regel wird Diversity Management als Top-Down Konzept angesehen, das vom Commitment des oberen Managements lebt. Es wird davon ausgegangen, dass jede Organisation ihr eigenes Verständnis von Diversity und Diversity Management entwickeln muss und entsprechend den individuellen Bedarfen die Handlungsfelder festlegt.

Zusammenfassend gibt es durchaus einige fundierte Kritik am Diversity Management, die Wissenschaft und Praxis dazu aufruft, Diversity Management grundlegend zu fundieren und in der Praxis gut durchdacht und reflektiert umzusetzen.

Aufgaben

1. Diskutieren Sie kritisch das Eisberg-Modell zu Diversity. In dieser Darstellung nach Zündel sehen Sie, dass Merkmale nach ihrer Sichtbarkeit systematisiert wurden. Überlegen Sie für jedes Merkmal, wie es dazu kommen kann, dass diese Zuschreibung (sichtbar/unsichtbar) kritisch oder gar falsch wird (z. B. Familienstand, wenn ein Ehering getragen wird).
2. In Kapitel 1.1 wurden für die Begriffsdefinition von Vielfalt zwei Varianten diskutiert, Vielfalt als Unterschiede und Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Diskutieren Sie, welche der Begriffsdefinitionen mehr Stereotypen und Vorurteile auslösen können und begründen Sie ihre Einschätzung.
3. In Kapitel 1.3.3 werden fünf Verständnisansätze zur Einordnung des Diversity Managements vorgestellt (Schulz 2009). Ordnen Sie den Ansatz von Stangel-Meseke u. a. (2013) ein. Sie gehen davon aus, dass Diversity Management eine Antwort auf die bestehenden und kommenden gesellschaftlichen

Megatrends sein kann (z. B. Individualisierung, Digitalisierung oder älter werdende Gesellschaft). Diversity Management ist ein Instrument, um den Herausforderungen dieser Megatrends effizient zu begegnen. Anhand von Diversity Scorecards sollte dann eine Balance zwischen Kosten und Nutzen von Vielfalt hergestellt werden (vgl. Stangel-Meseke u. a. 2013, S. 145 ff.). Diskutieren sie diesen Ansatz, nehmen Sie dazu begründet Stellung.

4. In Tabelle 1 werden Formen der sozialen Diskriminierung aufgeführt. Ergänzen Sie diese Tabelle um die Merkmale sexuelle Orientierung, psychische Erkrankung, Hierarchie in der Organisation und Bildungsstand. Diskutieren Sie als Beispiele einen technischen Produktionsbetrieb (z. B. Automobilhersteller) und eine soziale Einrichtung (z. B. Kindertagesstätte). Wie stellt sich die Frage von Mehrzahl/Minderzahl der dominanten bzw. dominierten Gruppe dar? Ändert sich entsprechend auch die Frage, wer wen dominiert? Überlegen Sie, welche Stereotypen den jeweiligen Gruppen zugeschrieben sein könnten.
5. Gruppenarbeit zur Diversity-Sensibilisierung:
 - a) Überlegen Sie für sich individuell, welche Diversity-Merkmale für Sie selbst wichtig sind, bzw. welche Merkmale die Gesellschaft Ihnen noch zuschreiben könnte. Orientieren Sie sich dabei bitte an den four-layers of Diversity. Machen Sie sich kurz Notizen.
 - b) Finden Sie sich in Gruppen von 3 bis 4 Personen: vergleichen Sie, welche Merkmale Sie alle 3 bzw. 4 verbindet, welche Sie unterscheidet. Wählen Sie aufgrund der Merkmale, die in ihrer Gruppe am häufigsten vorkommen, 1–2 Diversity-Maßnahmen aus, die aufgrund dieser Merkmale für Sie interessant sind.
 - c) Gehen Sie mit einer anderen Gruppe zusammen und vergleichen Sie, wie unterschiedlich bzw. gleich ihre Maßnahmen sind. Überlegen Sie kritisch, wie gut bzw. nicht gut die Perspektive des Diversity Management ihre individuelle Situation beschreibt, wie fair bzw. unfair Sie die vorgeschlagenen Maßnahmen finden und ob diese Maßnahmen für jede/n einzelne/n von Ihnen ein Grund wäre, eine Organisation mit diesen Maßnahmen als Arbeitgeber zu wählen.
6. Nehmen Sie die 5 Verständnisansätze von Schulz und überlegen Sie, wie das Diversity Management je Verständnisansatz gestaltet sein könnte. Wie könnte der Leitsatz des Diversity Managements heißen? Welche Instrumente könnten mit welcher Begründung eingesetzt werden?
7. Die Charta der Vielfalt hat Ideenkarten zur Umsetzung von Diversity Management zusammengestellt, die kreative Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vorstellen, die sogenannten Kaleidoscope (<https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/mediathek/publikationen/>). Wählen Sie sich dort 5 Maßnahmen aus und analysieren Sie, wer mit dieser Maßnahme angesprochen wird, wer in der Organisation diese Maßnahme

ablehnen könnte und welche Gründe es geben könnte, dass Beschäftigte diese Maßnahme nicht nutzen wollen.

8. Wählen Sie eines der DAX 30-Unternehmen in Deutschland und lesen Sie den entsprechenden Geschäftsbericht (ggf. auch den separaten CSR-Bericht). Eine Übersicht der Unternehmen finden Sie auf dieser Internetseite (<https://boersengefluester.de/investor-relation-cockpit-dax/>). Suchen Sie diversity-relevante Informationen. Gehen Sie auf die entsprechenden Internetseiten des Unternehmens und suchen Sie diversity-relevante Maßnahmen. Klassifizieren Sie die Informationen anhand der drei Klassen merkmalsorientierte Förderpolitiken, merkmalsorientierte Gleichberechtigungspolitiken und inklusionsorientierte Personalpolitik. Fassen Sie ihre Ergebnisse zusammen und bewerten Sie die in den Berichten und auf der Internetseite präsentierten Maßnahmen

Literaturtipps

In dem Buch »Chancengleichheit durch Personalpolitik« von Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Krell et al. 2011) finden Sie zahlreiche Praxisbeispiele zum Diversity Management in verschiedenen Organisationen und zu unterschiedlichen Themenbereichen.

In dem Buch »Systematisches Diversity Management« von Manfred Becker (Becker 2015) werden einerseits viele wissenschaftliche Grundlagen vermittelt, und andererseits werden viele Handlungsfelder des Diversity Managements dargestellt und auch kritisch diskutiert. In vielen Handlungsfeldern finden sich auch Praxisbeispiele.

Die »Charta der Vielfalt« ist eine der zentralen Initiativen zur Verbreitung von Diversity Management in Deutschland und international. Über eine Unterzeichnung dieser Charta können Organisationen ihr Engagement in diesem Bereich sichtbar machen. Auf der Website Charta der Vielfalt: Für Diversity in der Arbeitswelt, online unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/> werden unterschiedlichste Aktivitäten und Ideen vorgestellt.

Internetseiten:

Auf den Seiten der internationalen gesellschaft für diversity management e. V. (idm) finden eine Reihe von Diversity Ressourcen, eine Infothek und das regelmäßig erscheinende Magazin. <https://www.idm-diversity.org/deu/index.html>

Zu einzelnen Diversity Merkmalen finden Sie auch spezielle Seiten, die gute Informationen und Hinweise bieten, z. B.

Soziale Herkunft: <https://www.arbeiterkind.de/>

Geistige Behinderung: <https://www.lebenshilfe.de/>

Homosexualität: <https://www.lsvd.de/>

Transidentität und Intersexualität: <https://www.dgti.org/>