

Günther Vedder

## Denkanstöße zum Diversity Management

### Abstract

Das Konzept Diversity Management wurde in den achtziger Jahren in den USA als Reaktion auf demographische Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt entwickelt. Inzwischen hat sich Diversity auch zu einem wichtigen Thema für Organisationen in Deutschland und anderen westlichen Ländern entwickelt. Obwohl das Konzept seit vielen Jahren angewendet wird, sind einige grundlegende Fragen offen geblieben. Dieser Beitrag analysiert und diskutiert mehrere Kernaussagen von Diversity Management. Er wagt einen Blick hinter die verwendete Metapher und die Machtverhältnisse rund um die Anwendung des Konzepts in Organisationen. Einige Prognosen und mögliche Wirkungen von Diversity Management bleiben fragwürdig. Wissenschaftler könnten durch verstärkte Forschungsaktivitäten zur Beantwortung einiger offener Fragen des sehr interessanten Konzepts beitragen.

### 1 Dominanz und Vielfalt

In jeder Kultur, Gesellschaft oder Organisation gibt es dominante und nicht dominante Gruppen. Als weißer, heterosexueller, nicht-behinderter Mann mittleren Alters mit deutschem Pass und christlicher Religion gehört man hierzulande in der Regel der dominanten Gruppe an. Dieser Status erlaubt es, nicht weiter über die eigene Lage nachdenken zu müssen. Für Angehörige dominanter Gruppen ist es normal, sich blinde Flecken bei der Wahrnehmung der „Anderen“ leisten zu können. Sie setzen die Standards und erwarten eine Anpassung an ihre Spielregeln.

Perspektivenwechsel für Angehörige dominanter Gruppen wären in vielen Situationen möglich, werden aber nur selten realisiert. Als einziger männlicher Erzieher im Team des Kindergartens, als deutscher Mitspieler im türkischen Fußballclub, als heterosexueller Mitsänger im Schwulenchor können auch mehrheitserfahrene Männer Minderheitserfahrungen sammeln. Wesentlich häufiger tritt dieser Fall allerdings bei Auslandsaufenthalten auf. Dort zeigt sich, dass jeder Mensch stets sowohl dominanten als auch nicht-dominanten Gruppen angehört (und dies gleichzeitig). Es kommt immer auf den Kontext an, in dem er sich bewegt.

Für deutsche Manager kann der erste längere Auslandsaufenthalt zu diversen „Aha“-Erlebnissen führen. Sie müssen sich an fremde Normen anpassen und denken bei dieser Gelegenheit unter Umständen zum ersten Mal genauer über die eigene Kultur nach. Die Besonderheit, in einer fremden Sprache nicht die üblichen Nuancen der Kommunikation ausdrücken zu können, führt schnell zu einem Gefühl der Einschränkung. Selbst in englischsprachigen Ländern möchte nicht jeder Deutsche anhand der Aussprache sofort als Ausländer wahrgenommen werden. Doch meistens lässt sich dies auch mit vorherigem Sprachtraining nicht verhindern.

Auslandserfahrungen bieten die Chance, vielfältige kulturelle Formen als interessante Variation und nicht als Abweichung von der Norm wahrzunehmen (Digh 2001). Sie weisen darauf hin, dass das eigene Verhalten durch eine Kultur geprägt ist, die gestaltet und verändert werden kann. Essgewohnheiten oder Zeitvorstellungen aus der Heimat sind eben nicht der universelle Standard, sondern spezifische Formen in einem Meer von Möglichkeiten. Wer sich auf diese Erfahrung einlässt, entwickelt unter Umständen ein anderes Verhältnis zur eigenen Dominanz, zu Privilegien und zum Nutzen von Vielfalt in Organisationen.

## 2 Nachhaltige Sensibilisierung

Arbeitgebern, die solche Lerneffekte systematisch erzielen wollen, wird seit einigen Jahren das Konzept Diversity Management (DiM) angeboten. Es hat seinen Ursprung in den USA und wurde dort vor mehr als 20 Jahren von Organisationsberatern als Reaktion auf den demographischen Wandel entwickelt. Im Mittelpunkt des Konzepts steht die Einsicht, dass Beschäftigte, Kunden und andere Stakeholder viele Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufweisen. Insbesondere aus den Unterschieden resultieren Chancen, die gezielt genutzt, und Risiken, die minimiert werden sollten. Dazu können z.B. eine individualisierte Personalpolitik und ein differenziertes Marketing beitragen. DiM wird als strategisches Gesamtkonzept vermarktet, dessen Produktivitätseffekte aus der gezielten Nutzung von persönlichen Kompetenzen sowie dem Abbau von Vorurteilen, Stereotypen, Reibungen und Konflikten resultieren.<sup>1</sup>

Die Kernaussagen des Konzepts sind zunächst einmal eingängig und überzeugend. Der Begriff „Vielfalt“ ist positiv besetzt. Wir alle möchten in einer Welt leben, die vielfältige Pflanzen und Tiere beherbergt, die Alternativen anbietet – und nicht nur eine Option zulässt. „Monokulturen“ haben dagegen ein negatives Image, das mit Einschränkung und fehlenden Wahlmöglichkeiten in Verbindung gebracht wird. Die Vision, mit Hilfe von DiM organisationale Monokulturen in Richtung vielfältiger Unternehmenskulturen weiterzuentwickeln, weckt Erwartungen. Gerne würden wir in einer Organisationseinheit arbeiten, in der alle Beschäftigten wertgeschätzt und ihren Eignungen und Erfahrungen entsprechend eingesetzt werden. In der Vorurteile und Stereotype gegenüber Frauen, Ausländern, Behinderten, älteren Arbeitnehmern, Schwulen und Lesben keine Rolle mehr spielen.

Das DiM-Konzept weist einige Besonderheiten auf, die auf gesellschaftliches Interesse stoßen (Vedder 2003): Es betrifft zentrale Werte wie Toleranz, Fairness und Chancengleichheit, die vielen Menschen wichtig sind. Es zeigt deutliche Überschneidungen mit den Zielen von verschiedenen Minderheitengruppen auf dem Arbeitsmarkt. Es ist in einigen Pionierunternehmen in Deutschland (z.B. Ford, Deutsche Bank, Motorola) etabliert und wird von den jeweiligen Diversity-ManagerInnen positiv vermarktet. Es hält sich seit ca. 20 Jahren auf dem US-Markt, während die parallel entwickelten Konzepte Business Reengineering und Lean Management dort keine Rolle mehr spielen. Es wird in einigen Ländern (z.B. Kanada, Australien) auch von den Regierungen aktiv gefördert. Es muss also auch jenseits aller vollmundiger Versprechungen von DiM-Autoren an diesem Managementkonzept irgendetwas

---

<sup>1</sup> Für grundlegende Informationen zum Diversity Management in den USA empfehlen sich folgende Publikationen: Loden/Rosener 1991; Cox 1993; Williams/O'Reilly 1998; Thomas 2001; Plummer 2003; für Deutschland können empfohlen werden: Koall u.a. 2002; Sepehri 2002; Vedder 2002; Belinski u.a. 2003; Wächter u.a. 2003; Stuber 2004 sowie mehrere Beiträge in Krell 2004

dran sein.

Andererseits halten sich auch hartnäckig Zweifel und offene DiM-Fragen: Warum können sich die Experten auf keine einheitliche Definition einigen? Gibt es eine „gute“ und „schlechte“ Diversität? Wie viel Vielfalt kann eine Organisation aushalten? Handelt es sich bei den Maßnahmen nicht um „alten Wein in neuen Schläuchen“? Wie lässt sich der Erfolg von DiM umfassend messen? Erfahrene DiM-Berater berichten von der anstrengenden Überzeugungsarbeit bei potentiellen Neukunden. Viele Entscheidungsträger haben in der Vergangenheit mit anderen Konzepten schlechte Erfahrungen gemacht und trauen den ehrgeizigen Plänen nicht.

Der bekannte amerikanische Diversity-Autor Taylor Cox Jr. sieht in seinem Vorwort zum Handbook of Diversity Management (Plummer 2003) das Konzept in den USA an einem kritischen Punkt des eigenen Lebenszyklus. Dort ist DiM einerseits zu lange auf dem Markt, um noch von den positiven Effekten eines „Modebegriffs“ profitieren zu können. Andererseits ist das Arbeitsfeld noch nicht alt genug, um in Forschung und Praxis mit etablierten Methoden und theoretischen Anschlüssen aufwarten zu können. Taylor Cox Jr. fordert vor diesem Hintergrund ein stärkeres Engagement der Bildungspolitiker für dieses gesellschaftspolitisch wichtige Thema. Weiterhin mahnt er eine kritischere Auseinandersetzung mit den Kernfragen des Konzepts an, worauf hier eingegangen werden soll. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die personelle Vielfalt innerhalb von Belegschaften. Das Management vielfältiger Stakeholder, Kooperationen und Märkte bleibt hier aus Platzgründen unberücksichtigt, ist allerdings ein wesentlicher Bestandteil fortgeschrittener DiM-Konzepte.

### 3 Hinter der Metapher

Was ist eigentlich unter „diversity“ zu verstehen? Wörtlich könnte man den englischen Begriff mit Vielfalt, Verschiedenartigkeit oder Mannigfaltigkeit übersetzen. Auf den hier behandelten Anwendungsfall bezogen, sind damit zunächst einmal die individuellen Unterschiede zwischen Menschen in Organisationen gemeint. Diese teils direkt wahrnehmbaren (Geschlecht, Körpergröße) teils kaum wahrnehmbaren Differenzen (Sexuelle Orientierung, Werte) sind auf unterschiedlichen Dimensionen anzusiedeln. Es handelt sich entweder um Persönlichkeitsmerkmale (Introvertiertheit, Optimismus), demographische oder organisationsbezogene Faktoren (Beschäftigungsdauer, Status). In der Fachliteratur gibt es eine Fülle von Definitionen, denen häufig gemein ist, dass die kaum beeinflussbaren Kerndimensionen Geschlecht, Alter, Ethnizität, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung im Mittelpunkt des Interesses stehen. Je nach Anwendungsfall werden weitere Aspekte wie Ausbildung, Familienstand, Sprache, Kultur, Abteilungszugehörigkeit, Arbeitsstil etc. hinzugezogen. Zudem weisen immer mehr Autoren darauf hin, dass mit den Unterschieden stets auch vielfältige Gemeinsamkeiten zwischen Personen verbunden sind, die es zu berücksichtigen gilt (Sepehri 2002). In einigen Fällen soll „diversity“ auch eine Geisteshaltung oder mentale Einstellung gegenüber der individuellen Unterschiedlichkeit beschreiben, die das tägliche Miteinander wesentlich beeinflusst.

*Für die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem DiM-Konzept wäre es von großer Bedeutung, sich auf eine gemeinsame Definition von „diversity“ zu einigen. Nur so ließe sich verhindern, dass in Diskussionen Äpfel mit Birnen verglichen werden. Dies ist allerdings mit dem Anspruch des Konzepts nur schwer zu vereinbaren. Wer die Vielfalt wertschätzen will, muss auch eine Vielfalt an (situationsbezogen sinnvollen) Definitionen zulassen, selbst wenn*

damit eine gewisse Beliebigkeit einhergeht.

*Es gibt andererseits Formen von „diversity“ in Organisationen, die selbst von ansonsten engagierten Anwendern des DiM-Konzepts nicht als besonders schützenswert angesehen werden. Die mögliche Sprachenvielfalt wird in internationalen Unternehmen meist der einheitlichen englischen Geschäftssprache geopfert. Der ex- oder implizite Dresscode verhindert häufig eine größere Diversität der Kleidungsstile. Und die Gruppe der rauchenden Beschäftigten nimmt eine starke, systematische Diskriminierung am Arbeitsplatz wahr. Gibt es also eine „gute“ und „schlechte“ Vielfalt in Organisationen? Wer bestimmt, welches Detail wertgeschätzt oder unterdrückt wird? Auf diese Besonderheit wird in der „diversity“-Diskussion nur selten eingegangen.*

Was verbirgt sich hinter „Diversity Management“? Vordergründig ein Konzept der Unternehmensführung, das die vielfältigen Kompetenzen der Beschäftigten dazu nutzt, einen Konkurrenzvorteil zu erzielen. Ganz im Sinne der Humankapitaltheorie werden die Organisationsmitglieder als ökonomische Ressource wahrgenommen, deren Erfahrungen, Qualifikationen und individuellen Talente einen spezifischen Wert für die Organisation darstellen. Die personelle Vielfalt muss allerdings im Sinn des DiM-Konzeptes gemanagt werden, um ihren vollen Nutzen entfalten zu können. Damit wird das „Diversity Management“ zu einer Führungsaufgabe. Diese kann durch eine Vielzahl möglicher DiM-Instrumente aus den Bereichen Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Entlohnung unterstützt werden. Dazu zählen z.B. Diversity-Trainings, Sprachkurse, Fokusgruppen für Minderheiten, Mentorenprogramme und Maßnahmen des Konfliktmanagements. Sie werden je nach Bedarf zusammengestellt, um die jeweiligen Ziele der Organisation zu erreichen. Die Diversität möglicher DiM-Konzepte ist also groß und erschwert deren Bewertung.

*Der Begriff „Diversity Management“ ist mit Bedacht gewählt und positiv besetzt: die Vielfalt wird gemanagt. Diese Umschreibung abstrahiert allerdings von den betroffenen Menschen. Nicht die Vielfalt, sondern das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert (=gemanagt). Nicht von einem abstrakten System, sondern von Vorgesetzten. Und diese Führungskräfte gehören in der Regel der dominanten Gruppe in den Organisationen an, die eigene Interessen verfolgt. Bei einer solchen detaillierten Betrachtung werden die (häufig vernachlässigten) machtpolitischen Aspekte des Konzepts deutlich. Aber es wird auch klar: Der gewählte Begriff „Diversity Management“ überzeugt durch seine Kürze, Prägnanz und den Business-Bezug. Präzisere Formulierungen, die auch die betroffenen Personen einbezogen hätten, wären sperriger, negativer und vermutlich weniger erfolgreich gewesen.*

## 4 Schwierige Prognosen

Als eine zentrale Begründung für die Notwendigkeit von Diversity Management wird der demographische Wandel genannt. Die nachfolgenden Jahrgänge auf dem deutschen Arbeitsmarkt werden in Zukunft schwächer besetzt sein als in den letzten 20 Jahren. Damit wird sich nicht nur der Wettbewerb um die hochqualifizierten Talente verstärken. Auch für einfache Tätigkeiten werden weniger Bewerber zur Verfügung stehen. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen wird steigen, und es stellt sich die Frage, woher zusätzliche Personen rekrutiert werden könnten. Arbeitsmarktreserven bestehen noch bei den weiblichen Beschäftigten, deren Erwerbsquote im Jahr 2003 bei 65% lag ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)). Die bisher häufig vor dem

65. Lebensjahr in den Ruhestand gehenden älteren Arbeitnehmer könnten länger arbeiten. Bei den Minderheitengruppen der ausländischen und behinderten Arbeitnehmer sind ebenfalls noch Steigerungen der Erwerbsquoten denkbar.

Die Zusammensetzung der Belegschaften könnte also in den nächsten 30 Jahren bunter und vielfältiger ausfallen als bisher (Engelbrech 2003). Daraus leiten DiM-Befürworter die Notwendigkeit ab, dass sich Arbeitgeber verstärkt mit der personellen Vielfalt in ihren Organisationen beschäftigen. Sie sollen frühzeitig auf die sich abzeichnenden Veränderungen reagieren, um Personalengpässe, ungenutzte Personalressourcen und Konflikte in heterogenen Gruppen zu vermeiden. Und das DiM-Konzept bietet sich dafür als systematische Herangehensweise an.

*Diese Argumentation leuchtet ein, muss aber mit mehreren Fragezeichen versehen werden. Zunächst einmal wird sich in den kommenden 10 Jahren an dem ausreichenden Angebot an Arbeitskräften in den meisten Berufen wenig verändern. Insbesondere nicht für attraktive Arbeitgeber, die traditionell aus einem großen Bewerberpool schöpfen können. Längerfristige Prognosen sind hingegen stets mit Unsicherheiten behaftet. Es fällt besonders schwer, die genaue Entwicklung der Arbeitsnachfrage in Deutschland vorherzusagen. Wenn die Arbeitsplätze im ähnlichen Umfang abwandern wie das Arbeitsangebot zurückgeht, dann werden auch keine allgemeinen Personalbeschaffungsprobleme entstehen. Es stellt sich vielmehr die Frage, in welchen Branchen und auf welchem Qualifikationsniveau es zu besonderen Engpässen kommen könnte?*

*Weiterhin bleibt offen, ob es wirklich zu einer Steigerung der personellen Vielfalt in Organisationen käme, falls dort mehr weibliche, ältere oder ausländische Beschäftigte arbeiten würden. Auch in vermeintlich homogenen Belegschaften (viele inländische Männer mittleren Alters) treten stets diverse Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf (Elternstatus, Abteilungszugehörigkeit, Arbeitsstile, Karriereambitionen...). Da derzeit kein Instrument zur Messung von personeller Vielfalt zur Verfügung steht, kann auch nur schwer beurteilt werden, wann eine größere Vielfalt vorliegt als zuvor.*

*Schließlich ist unklar, ob (und wann) Arbeitgeber auf mögliche Veränderungen in diesem Bereich reagieren müssen, um Nachteile zu vermeiden. Sie haben es bisher unter Umständen nicht getan und sind mit dieser Strategie ganz gut gefahren. Was wird also in Zukunft mit Organisationen geschehen, die sich nicht um „diversity“-Fragen kümmern? Werden sie deshalb vom Markt verschwinden? Vermutlich nicht. Könnten Sie mit einem DiM-Konzept noch bessere Ergebnisse erzielen? Wahrscheinlich, aber dieser Zusammenhang wird sich kaum kausal herleiten lassen.*

## 5 Unklare Wirkungen

In der Fachliteratur wird die Steigerung der Gruppeneffektivität durch vielfältigere Gruppenzusammensetzungen häufig als ein wichtiges ökonomisches Argument pro DiM angeführt. Heterogene Gruppen können verschiedene Perspektiven und Kompetenzen in ihre Problemlösung einfließen lassen und kommen daher zu besseren Ergebnissen als homogene Gruppen. In Monokulturen hingegen führen der starke Gruppennorm und der fehlende Mut zum Widerspruch zu weniger innovativen Entscheidungen. Die Angehörigen der dominanten Gruppe unterdrücken abweichende Meinungen und legen frühzeitig fest, was als „normal“ anzusehen ist. Die daraus resultierenden eingeschränkten Wahrnehmungen und Handlungen

führen zu einem suboptimalen Gesamtergebnis. Darüber hinaus entfalten Vorurteile, Stereotype und Diskriminierungen in monokulturellen Organisationen negative Wirkungen. Insider geben nicht ihr ganzes Wissen an die Outsider weiter. Die Produktivität leidet unter den alltäglichen Konflikten zwischen Mehrheiten und Minderheiten. Das Diversity Management trägt durch die Minimierung solcher unerwünschten Effekte zur deutlichen Steigerung der Effizienz bei. Es fördert eine inklusive Organisationskultur, die Toleranz gegenüber Abweichungen zeigt und die freie Entfaltung aller Beschäftigten unterstützt. Auf dieser Grundlage können die Organisationsmitglieder vor allem in neuen, herausfordernden Situationen ihre besondere Kreativität und Flexibilität entfalten.

*An diesen Aussagen ist ohne Zweifel etwas dran. Für nahezu jeden behaupteten Zusammenhang lassen sich wissenschaftliche Studien als Belege finden. Allerdings gibt es in der sozialpsychologischen Gruppenforschung hierzu auch eine Fülle von Widersprüchen. Was sich in einem bestimmten Kontext als erfolgsversprechend gezeigt hat, lässt sich nicht ohne weiteres auf einen anderen Arbeitszusammenhang übertragen (Thomas 2003). Sowohl Heterogenität als auch Homogenität kann einen positiven Einfluss auf die Gruppeneffektivität entwickeln. Bei komplexen, kreativen Aufgaben ist Vielfalt von Vorteil – bei einfacheren Aufgaben und knappen Entscheidungszeiten eher von Nachteil. Jedes Team weist bei näherer Betrachtung ein derart hohes Maß an Heterogenität auf, dass diese durch homogenitätsstiftende Maßnahmen reduziert werden muss, um überhaupt kooperieren zu können. In multikulturellen Gruppen treten selbst bei einer grundlegenden Wertschätzung und Toleranz gegenüber allen Beteiligten häufig Konflikte auf, die auf unterschiedliche kulturspezifische Orientierungssysteme zurückzuführen sind.*

*Der bereits genannte Taylor Cox Jr. sieht es als ein DiM-Kernproblem an, dass die Forschung keine klaren Aussagen darüber machen kann, unter welchen Bedingungen vielfältige Gruppen in der Tat effizienter arbeiten als homogene Gruppen (Plummer 2003). Zu viele Faktoren (Gruppenführung, Größe der Gruppe, Relationen der Subgruppen, Gruppensozialisation, Kommunikationsstile...) tragen neben den reinen demographischen Merkmalen der Gruppenmitglieder zum Erfolg in einem bestimmten Aufgabenbereich bei, als dass man daraus generelle Empfehlungen ableiten könnte.*

## 6 Hartnäckige Zweifel

Die DiM-Experten weisen durchaus auch auf Probleme hin, die mit der Einführung des Konzepts in Organisationen einhergehen können. So kann z.B. das sichtbare Engagement der obersten Leitung ausbleiben, die Thematik kann schlecht kommuniziert werden, es kann an finanzieller Unterstützung mangeln oder die dominante Gruppe kann sich als besonders resistent gegenüber Veränderungen erweisen. Allerdings herrscht die sehr positive Grundeinstellung vor, dass sich all diese Probleme lösen lassen, wenn sich die Promotoren der Idee nur an einige Spielregeln halten (die in populären Handbüchern beschrieben sind). Dann ist die Entwicklung von einer monokulturellen zu einer multikulturellen Organisation vorgezeichnet. Phasenmodelle verdeutlichen, welche Entwicklungsschritte dabei absolviert werden müssen.

Es wird kein Zweifel daran gelassen, dass diese Veränderung Zeit benötigt und ab einem gewissen Punkt nur mit spezialisiertem Personal und einem eigenen Budget vorangetrieben werden kann. Die einleuchtenden Argumente für ein Diversity Management sollten allerdings ausreichen, um dies sicherzustellen. Alle DiM-Konflikte lassen sich lösen, wenn die Organi-

sationen nur rechtzeitig eingreifen. Eine inzwischen große Anzahl an Best-Practice-Beispielen aus verschiedenen Ländern belegt, dass dies unter ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen machbar ist. Wenn weltweit operierende, erfolgreiche Unternehmen über Jahre hinweg viel Geld in das Konzept investieren, dann müssen dort auch die erwarteten Wirkungen eingetreten sein.

*Trotz aller positiven Schilderungen bleiben viele Praktiker skeptisch, wenn sie erstmals mit Diversity Management konfrontiert werden. Diese Skepsis resultiert aus Erfahrungen mit anderen Managementkonzepten in der Vergangenheit. Viele Beschäftigte lassen sich nach negativen Erfahrungen mit z.B. Lean Management oder Business Reengineering nur ungern auf das nächste „Modethema“ ein. Sie befürchten entweder versteckte Rationalisierungsmaßnahmen oder die Reduzierung der eigenen Karrierechancen. Das letztgenannte Argument ist zumindest für die Angehörigen der dominanten Gruppe in Organisationen nicht ganz von der Hand zu weisen. Wenn sich die Vielfalt der Beschäftigten auch auf den höheren Hierarchiestufen widerspiegeln soll, dann sind die bisherigen Pfründen der männlichen Inländer in Gefahr.*

*Allerdings kann für die Männer Entwarnung gegeben werden, falls die zurückliegenden Erfahrungen mit Konzepten der Frauenförderung, Chancengleichheit oder dem Gender Mainstreaming auf das Diversity Management übertragen werden können. In vielen Organisationen hat sich auch nach jahrelanger Förderung verhältnismäßig wenig an den kritischen Relationen verändert (z.B. Frauen im Topmanagement, Professorinnen an den Hochschulen). Das implizite DiM-Versprechen, die Dominanz patriarchalischer Strukturen aufzubrechen, dürfte sich zumindest nicht in kurzer Zeit realisieren lassen. Zudem wäre mit massiven Konflikten zu rechnen, würde der Fall tatsächlich eintreten. Die Diskussion um Affirmative Action in den USA zeigt, dass Angehörige der jeweiligen Mehrheit alle juristischen Mittel ergreifen, wenn sie sich nun ihrerseits diskriminiert fühlen. Solche Konflikte zweiter Ordnung sind auch im Rahmen von DiM-Konzepten besonders schwer zu lösen (Friedman/Davidson 2001).*

*Einige Zweifel betreffen vor diesem Hintergrund die wahren Motive derjenigen, die einen solchen DiM-Prozess in Gang setzen. „Welche Politik steckt hinter der rhetorischen Präsentation?“ fragt etwa Angelika Wetterer (Wetterer 2002, 143). Geht es nicht ganz im Sinne des Institutionalismus auch (oder vor allem) darum, dass Organisationen mit DiM ein Legitimitätssignal senden wollen, das nicht zwangsläufig zu echten Veränderungen im organisatorischen Alltag führen muss? Sie könnten damit Erwartungen an ihr ökonomisches und soziales Handeln entsprechen, ohne die Stabilität etablierter Abläufe aufs Spiel zu setzen. Der Verdacht, es könnte sich beim Diversity Management um einen symbolischen Akt handeln, der folglich auch nur halbherzig realisiert wird, hält sich in einigen Organisationen hartnäckig.*

## 7 DiM und die Wissenschaft

Es gibt vielfältige Verbindungen zwischen dem DiM-Konzept, wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie Professoren und Professorinnen. In Nordamerika haben diverse DiM-Autoren und -Beraterinnen gleichzeitig eine Hochschulstelle inne. Die großen Querschnittsqualitäten der Diversity-Thematik machen das Konzept nicht nur für Wirtschaftswissenschaftlerinnen, sondern auch für Sozial- und Kulturwissenschaftler interessant. Diese entwickeln und ver-

markten Modelle und Handlungsanweisungen zur Gestaltung des DiM-Prozesses. Dabei nehmen sie häufig Bezug auf Ergebnisse der Vorurteils-, Diskriminierungs- und Konfliktforschung. In selteneren Fällen wird ein klarer theoretischer Bezugsrahmen (z.B. die Systemtheorie) herangezogen und konsequent angewendet. Forschungsvorhaben konzentrieren sich in der Regel auf die existierenden DiM-Konzepte und -Maßnahmen in Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen.

Die Pionieranwender können sich vor Anfragen aus den Hochschulen kaum retten und es ist bewundernswert, in welchem Umfang sie sich für Interviews und Präsentationen zur Verfügung stellen. Andererseits wird auf Tagungen auch Kritik von den DiM-Praktikern und -Beratern an der wissenschaftlichen Aufbereitung der Thematik geäußert. Ihrer Meinung nach wird zu wenig und zu oberflächlich geforscht. Sie vermissen klare Belege für die Wirksamkeit des Konzepts und mahnen die Entwicklung von Messverfahren für den DiM-Erfolg an. Auch die Vereinheitlichung von Begriffsdefinitionen und die klare Abgrenzung gegenüber verwandten Konzepten wird häufig dem Aufgabenbereich „der Wissenschaft“ zugewiesen.

Umgekehrt treffen die Forscherinnen und Forscher auf eine eher geringe Bereitschaft, die DiM-Praxis nicht nur an der Oberfläche sondern sehr detailliert zu analysieren. Wenn es darum geht, umfangreiche Kennzahlen zu ermitteln, vor Ort an Veränderungsprozessen teilzunehmen oder gar Beschäftigte zu befragen, dann bleibt das Forschungsfeld meist verschlossen. Zu heikel erscheint die Herausgabe interner Daten, das „Staub aufwirbeln“ in der Organisation oder gar die Publikation unangenehmer Ergebnisse.

*Machen wir uns nichts vor: Das interessante Feld der personellen Vielfalt in Organisationen ist noch viel zu wenig erforscht und (wenn man den Begriff „Theorie“ präzise fasst) nahezu ein theoriefreier Raum. In der wissenschaftlichen Gemeinde fallen mehrere Gruppen auf, die mit Diversity Management arbeiten. Einige Professoren sehen das DiM-Konzept uneingeschränkt positiv und betätigen sich im „distant cheerleading“. Andere verschreiben sich einem radikalen Dekonstruktivismus und betonen ausschließlich die negativen DiM-Aspekte. Wiederum andere bemühen sich redlich um die Messbarkeit der DiM-Ergebnisse, leiden aber unter der Unmöglichkeit einer kausalen Zuordnung. Eine kleine Gruppe arbeitet mit klaren theoretischen Bezügen (institutionalistische, ressourcenorientierte, kulturhistorische, sozialpsychologische, kritische Ansätze), kann damit allerdings nur Teilaspekte des Konzepts analysieren.*

*Es fehlt ein umfassendes wissenschaftliches Modell, mit dem die unterschiedlichen DiM-Wirkungen erfasst werden könnten. Wie kann das sein, nachdem das Konzept seit 20 Jahren auf dem Markt ist? Es liegt an der Vielfalt der Definitionen, der möglichen Maßnahmen, der Entwicklungsmodelle und DiM-Reifegrade, die von Autoren und Beraterinnen verwendet werden. Hinzu kommt die Vielfalt an Zielgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Geldgeber...) und der dadurch tangierten Disziplinen (Personal-, Absatz-, Beschaffungs-, Finanzmanagement). In nahezu jedem Land gibt es zudem spezielle Rahmenbedingungen und Minderheitengruppen, die bei der Übertragung des DiM-Konzepts berücksichtigt werden müssen. Die Stärke des Konzepts, situativ auf die Besonderheiten in einer Organisation zugeschnitten werden zu können, verkehrt sich in eine Schwäche für die wissenschaftliche Analyse. Diversity Management ist inhaltlich kaum präzise zu fassen. Insofern ist es vergleichbar mit anderen „vielfältigen“ Managementkonzepten wie Total Quality Management oder Wissensmanagement. Daraus lässt sich unter Umständen ein Teil des Erfolges dieser Konzepte ableiten. Was sich nicht klar definieren lässt, ist auch nicht schnell abzuschließen. Die Offenheit der Ansätze sorgt dafür, dass immer noch etwas zu tun bleibt*



*und das Endziel einer inklusiven, multikulturellen Organisation nicht kurzfristig erreicht werden kann.*

## 8 Ausblick

Diese kritische Auseinandersetzung mit einigen Kernfragen des DiM-Konzepts soll nicht den Eindruck verwischen, dass es sich um einen sehr interessanten Ansatz handelt, der zukunftsweisend für das Personalmanagement (und darüber hinaus) sein könnte. Eine effiziente Zusammenarbeit von unterschiedlichen Individuen ist ohne Zweifel grundlegend für den Organisationserfolg. Internationale Kooperationen werden weiter zunehmen und bergen neben großen Chancen auch enorme Risiken. In einigen Berufen wird es zu Personalengpässen kommen, die eine Ausweitung der Personalrekrutierung erforderlich machen werden. Mittelfristig ist in diversen Branchen mit vielfältigeren Belegschaften zu rechnen. Es gilt, in diesem Rahmen den individualisierten Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung zu tragen.

Das Diversity Management kann einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung von inklusiven Arbeitsbedingungen leisten, die den Individualisierungswünschen Rechnung tragen. Insofern hat es eine kritische(re) Analyse seiner Grundlagen redlich verdient. Es ist wichtig, dass dabei das Augenmaß für die Bewertungsmaßstäbe nicht verloren geht. Inwiefern sind bei anderen etablierten Instrumenten der Personal- und Organisationspolitik die Begriffe klar definiert? Inwiefern sind bei Assessment-Center-Verfahren oder Aktienoptionsplänen, beim Benchmarking oder Qualitätsmanagement die Erfolge klar zurechenbar? Wenn wir ehrlich sind, ist dies nur in den seltensten Fällen möglich. Die Entscheidung für oder gegen einzelne Konzepte, Instrumente und Verfahren bleibt stets ein Stück weit eine Glaubensfrage. Allerdings wäre beim Diversity Management durchaus mehr Analyse und Klarheit möglich. Dazu könnte ein eigenständiger Forschungsschwerpunkt in einer großen deutschen Forschungsorganisation einen wesentlichen Beitrag leisten.

## Literatur

- Belinski, Eszter, Katrin Hansen, Ursula Müller (Hg.) (2003): Diversity Management – Best Practices im internationalen Feld. Münster
- Cox, Taylor, Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations. San Francisco
- Digh, Patricia (2001): Culture? What Culture?; in: Association Management, February 2001, 43-48
- Engelbrech, Gerhard (2003): Diversity und Chancengleichheit; in: Eszter Belinski, Katrin Hansen, Ursula Müller (Hg.): Diversity Management – Best Practices im internationalen Feld. Münster, 62-103
- Friedman, Ray, Michael Davidson (2001): Managing diversity and second-order conflict; in: International Journal of Conflict Management 12, 2, 132-153
- Koall, Iris, Verena Bruchhagen Friederike Höher (Hg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Münster
- Krell, Gertraude (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, 4. Auflage
- Loden, Marilyn, Judy Rosener (1991): Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood
- Plummer, Deborah (ed.) (2003): Handbook of Diversity Management. Lanham
- Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. München und Mering

- Stuber, Michael (2004): Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen. München
- Thomas, Alexander (2003): Zum Verhältnis von Minderheiten und Mehrheiten in Organisationen; in: Hartmut Wächter, Günther Vedder, Meik Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering, 71-86
- Thomas, Roosevelt (2001): Management of diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden
- Vedder, Günther (2002): Diversity Management; in: Ludwig Poth, Gudrun Poth (Hg.): Marketing – Loseblattsammlung 52. Neuwied, 1-62
- Vedder, Günther (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management; in: Hartmut Wächter, Günther Vedder, Meik Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering, 13-28
- Hartmut Wächter, Günther Vedder, Meik Führung (Hg.) (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung; in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20.Jg., Heft 3/2002, 129-148
- Williams, Katherine, Charles O'Reilly (1998): Demography and diversity in organizations; in: Research in organizational behavior 20, 77-140

Anschrift des Verfassers:

Dr. Günther Vedder  
Universität Trier  
FB IV / Betriebswirtschaftslehre  
Arbeit-Personal-Organisation  
D-54286 Trier  
vedder4201@uni-trier.de

**Schlagwörter: Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit, Genderperspektive, international, Personalführung**