

Swantje Himmel, Klaus Henning

## **Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung in Betrieb und Studium**

### **Abstract**

In den USA schon seit den neunziger Jahren eine erfolgreiche Personalmanagement-Strategie, findet Diversity-Management heute auch in Europa und Deutschland Einzug in international agierende Unternehmen wie beispielsweise Ford, die Deutsche Bank, Telekom usw. Neu ist die in dem vorliegenden Artikel vorgenommene Verknüpfung von Diversity-Management mit dem Themenfeld der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung – und daraus resultierend die Übertragung von Diversity-Management auf den Bereich der wissenschaftlichen Ausbildung.

Diversity-Management wird somit als Werkzeug zur Kompetenzentwicklung im Unternehmen wie auch im Hochschulstudium eingeführt, seine Anwendbarkeit für die Lehre wird in einer an der RWTH Aachen durchgeführten Fallstudie nachgewiesen.

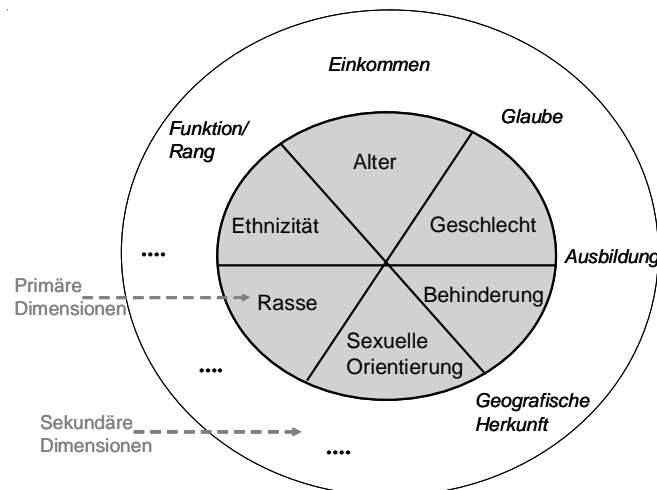
### **1 Diversity-Management: Organisation einer angemessenen personellen Vielfalt im Unternehmen**

Unter Diversity-Management wird gemeinhin die effektive und positiv konnotierte Organisation eines Unternehmens hinsichtlich der Diversität seiner Mitarbeiterschaft verstanden – seiner personellen Vielfalt. In den USA aus Strömungen der Black-Consciousness-Bewegung, der Frauenrechtsbewegung und der Multikulturalismus-Debatte entstanden, versucht Diversity-Management, die unterschiedlichen Talente der ‚diversen‘ Mitarbeiter/innen für das Unternehmen nutzbar zu machen – und damit eine für das Unternehmen angemessene Heterogenität als eine Wertschätzung der personellen Vielfalt zu generieren und zu nutzen.

In den USA wurde die mit dem multikulturellen Denken in den Fokus gelangte Vielfalt innerhalb der Bevölkerung lange als ethnisch bedingt verstanden (Schönhut 2003, 174). Erst im Zuge der Auseinandersetzung um Diversity-Management im Kontext der Organisationsentwicklung und der wissenschaftlichen Reflexion dieser neuen Strategie ab Anfang der neunziger Jahre (Aretz/Hansen 2002, 7) weitete sich das Verständnis von Diversity auch auf andere Gruppen bzw. Dimensionen aus. In diesem Sinne soll ‚Diversity‘ im Folgenden als ‚personelle Vielfalt‘ hinsichtlich näher zu beschreibender Dimensionen übersetzt werden, die sich aus Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter/innen eines Unternehmens konstituiert (Aretz/Hansen 2002, 48). Zur Beschreibung der relevanten Dimensionen von ‚Diversity‘ werden in der Forschung verschiedene Modelle diskutiert, die in der Regel nach sichtbaren oder weniger sichtbaren Dimensionen differenzieren bzw. nach „primären“ und „sekundären“ Dimensionen (Loden/Rosener 1991b, 18; Plummer 2003, 15; Deutsche Gesellschaft für Diversity 2003, Carl Duisberg Gesellschaft 2002).

Marilyn Loden und Judy Rosener liefern in ihrem Beitrag ‚Workforce America!‘ (Loden/Rosener 1991b) ein grundlegendes Modell von ‚Diversity‘ (vgl. Abb. 1), welches als *primäre Dimensionen* Alter (age), das Geschlecht (gender<sup>1</sup>), körperliche Potentiale (physical abilities), sexuelle Orientierung (sexual orientation), Rasse (race) und Ethnizität (ethnicity) versteht (Loden/Rosener 1991b, 17ff), die bei jedem Menschen natürlich mit seiner Geburt angelegt sind (Plummer 2003, 15). Die *sekundären Dimensionen* von ‚Diversity‘ hingegen gestaltet das Individuum selbst, so führen Loden und Rosener hier beispielsweise Arbeitssituation (work background), Einkommen (income), Familienstand (marital/parental status) sowie Ausbildung, geographische Herkunft, Glaube und militärische Erfahrungen an (Loden/Rosener 1991b, 19f). Diese sekundären Dimensionen sind von dem Individuum weitgehend wählbar und im Gegensatz zu den primären Dimensionen auch veränderbar. Weitere Merkmale der sekundären Dimension sind je nach Forschungsgegenstand zu generieren bzw. im vorgestellten Modell zu modifizieren (Gardenswartz/Rowe 1993, 106).

**Abb. 1: Diversity-Dimensionen nach Loden/Rosener 1991b**



Anhand dieses ausdifferenzierten Modells von Diversity unternehmen Loden/Rosener den Versuch, personelle Vielfalt von Gesellschaften, Nationen oder auch Arbeitsteams in der ihnen inhärenten Komplexität abzubilden bzw. zu beschreiben. Gesellschaft wird somit nicht länger nur über die Eigenarten der dominanten Mehrheit des von Loden und Rosener sogenannten ‚homogenen Ideals‘ (Loden/Rosener 1991a, 28 f)<sup>2</sup> definiert. Stattdessen gerät mit Diversity die Vielfalt der in der Gruppe vertretenen Menschen bzw. die damit existenten Eigenschaften, Kenntnisse und Möglichkeiten in den Fokus des Interesses, und es vollzieht

- 1 Bei Rosener und Rosener wird als eine der primären Dimensionen von Diversity ‚Gender‘ angegeben, was im Deutschen als ‚soziales Geschlecht‘ übersetzt wird. Ein soziales Geschlecht ist durch kulturelle Prägungen gekennzeichnet und kann damit eben nicht als *natürliche* Kategorie dienen. Hier liegt nach dem Verständnis der Verfasserin ein logischer Fehler im Denkgebäude der Autorinnen vor, sie hätten als primäre Dimension anstatt ‚gender‘ ‚sex‘ einführen müssen. Insofern wird ‚gender‘ in der vorliegenden Arbeit (unzutreffend) als ‚Geschlecht‘ übersetzt, um die Konsistenz des Modells zu bewahren.
- 2 Das ‚homogene Ideal‘ kennzeichnet diejenige Gruppe innerhalb eines bestimmten Kontextes (Gesellschaft, Unternehmen, Kultur ...), die statistisch die Mehrheit vertritt, die allerdings auch in jenem Kontext erwünscht ist, so dass Normen und Werte nach der Gruppe des homogenen Ideals ausgerichtet sind.

sich eine Dekonstruktion des Anspruchs des homogenen Ideals auf die Definitionsmacht von Normalität (Bruchhagen 2002, 38; Thomas 2001, 195).

## 2 Der Wandel vom homogenen zum heterogenen Unternehmen

Das im Diskurs um Diversity entstehende Spannungsfeld zwischen Prinzipien der Homogenität und der Heterogenität wird auch im Kontext der Organisationsentwicklung diskutiert. Generell gilt eine homogene und damit monokulturell ausgerichtete Organisation vielen Führungskräften als Erfolgsrezept, denn sie impliziert oftmals eine starke Handlungsorientierung, ein effizientes Kommunikationsnetz, die beschleunigte Implementierung von Plänen und Projekten und einen geringen Kontrollaufwand (Schreyögg 1989, 98). Im Ganzen vermittelt eine homogene bzw. monokulturelle Organisation den Eindruck von Stabilität und Zuverlässigkeit. Die Eindeutigkeit und Klarheit der (homogenen) Unternehmensleitzielen bezeugen die Annahme der Planbarkeit und Steuerbarkeit von Unternehmen. Viele Unternehmen begründen eben aus dieser kulturellen Homogenität ihren Geschäftserfolg.

Das mit der Globalisierung einhergehende Phänomen instabiler oder dynamisierter Umwelten bedeutet für monokulturelle Organisationen eine neue Herausforderung, denn diese Situation erfordert höchste Flexibilität. Das mit einer ausgeprägten Monokultur oftmals einhergehende Denken in Stereotypen zu Lasten von Alternativen kann den dringend benötigten kreativen Problemlösungen dann massiv entgegenstehen und somit notwendige neue Orientierungsmuster blockieren (Schreyögg 1989, 106). Damit deutet sich die Gefahr des Verharrens in einer bestimmten Denkkultur an, was sich in großer Inflexibilität der Unternehmen gegenüber ihren sich verändernden Kundengruppen und deren Bedürfnissen ausdrückt.

Für viele Unternehmen ergibt sich demnach heute die Notwendigkeit, Organisationsformen und -strategien zu entwickeln, die durch Etablierung einer angemessenen Heterogenisierung eine gestaltungsoffene und innovationsfördernde Kultur erzeugen (Koall 2002, 22) und damit eine erhöhte Flexibilität des Unternehmens evozieren. Diversity-Management kann als eine solche Strategie der Heterogenisierung begriffen werden, da es die Spiegelung der Heterogenität der Kunden hinsichtlich ihrer Dimensionen von Diversity in der Zusammensetzung der Mitarbeiter/innen propagiert. In dieser angestrebten Diversität der Mitarbeiter/innen liegt im Denken von Diversity-Management die Möglichkeit verstärkter Kreativität und Innovation des Unternehmens begründet, da heterogene Gruppen vielfältige Denk- und Entwicklungspfade beschreiten können und damit auch die Kundenbedürfnisse breiter widerspiegeln können (Uribe u.a. 2003, 31). Zusammenfassend nutzt Diversity-Management die existente personelle Vielfalt im Unternehmen als Strategie der angemessenen Heterogenisierung von Unternehmen und damit zur Flexibilisierung des Unternehmen gegenüber der Dynamik von Kundengruppen und sich verschiebender Marktsegmente.

Die Attraktivität von Diversity-Management für große internationale agierende Unternehmen in den USA wird insbesondere mit ökonomischen Vorteilen begründet (Sepehri 2002, 154), Diversity-Management gilt heute vielen als Wettbewerbsvorteil (Thomas/Ely 1996, 79; Schunter-Kleemann 2002, 20; Höher 2002, 54). Dieser wird durch den Effekt der Systemflexibilisierung, erhöhte Kreativität und Innovation und ein optimiertes Marketing beschrieben: „Markets are becoming as diverse as the workforce. Selling goods and services is facilitated by a representational workforce in several ways.“ (Cox/Blake 1991, 47) Zudem scheint Diversity-Management als konstruktives Management einer bereits existenten personellen

Vielfalt langfristig auch in monetärer Hinsicht effizient: „... as organizations become more diverse, the cost of a poor job in integrating workers will increase. Those who handle this well, will thus create cost advantages over those who don't.” (Cox/Blake 1991, 47)

### 3 Umsetzung von Diversity-Management

Mit seinem sehr ideellen Ziel eines alle ‚diversen‘<sup>3</sup> Gruppen und Typen integrierenden Unternehmens ist Diversity-Management gleichsam als „Daueraufgabe“ (Aretz/Hansen 2002, 61) langfristig angelegt. Die Ausbildung einer dem Unternehmen angemessenen Heterogenisierung erfolgt durch Eingriffe auf der Ebene der Unternehmenskommunikation, den Praktiken der Personaleinstellung und -entwicklung, Führungstechniken und -stilen sowie der organisatorischen und personalen Gestaltung von Tätigkeiten und Teamprozessen. (Koall u.a. 2002, 22) Für diesen Wandel stellt Diversity-Management praxiserprobte Werkzeuge in Form von Implementierungs-Abläufen, Strukturänderungsvorschlägen auf organisatorischer und Trainingskonzepte auf personaler Seite zur Verfügung.

#### 3.1 Neue Zielformulierungen: ‚diverse acting‘ und ‚diverse thinking‘

Diversity-Management erfordert nicht nur auf der Ebene der Organisation die Bereitschaft zur Veränderung, sondern verlangt auch von den Mitarbeiter/innen und Führungskräften eine Neu-Orientierung und schließlich die Entwicklung einer für Diversity-Management spezifischen ‚diversen‘ *Handlungskompetenz*. Soll Diversität im Team zu neuen Lösungswegen, Produkten bzw. zu Innovationen führen, müssen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte lernen, die Fremd- und Eigenheiten ihrer Kolleg/inn/en schätzen zu lernen. Unternehmen und Mitarbeiter müssen befähigt werden, sich gemäß der Zielformulierungen ‚diverse thinking‘ und ‚diverse acting‘ zu entwickeln.

Unter *diverse thinking* soll das Bewusstsein von unter den Organisationsmitgliedern bestehenden Unterschieden, Benachteiligungen und Vorurteilen verstanden werden. Damit wird eine Sensibilisierung in der Organisation für das Anders-Sein jedes Mitgliedes, für seine ‚diversen‘ Identitäten<sup>4</sup> gefördert. Mit der Einsicht jedes Organisationsmitgliedes in die Notwendigkeit von Diversity-Management und mit der Bereitschaft jedes/r Einzelnen, dieses Konzept zu tragen, wird *diverse thinking* schließlich erreicht. *Diverse thinking*-Maßnahmen stärken eine konstitutive und damit ‚diverse‘ Unternehmenskultur, die wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Strukturen und Regeln eines Unternehmens besitzt. (Thomas 2001, 85 u. 265; Koall 2002, 23.) Im Diversity-Management stellt *diverse thinking* einen wesentlichen Aspekt der oben erwähnten spezifischen Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen dar.<sup>5</sup>

3 ‚Divers‘ wird im Folgenden als Adjektiv zu ‚Diversity‘ benutzt. Der Definition von ‚Diversity‘ entsprechend bezeichnet es die personelle Gemischtheit einer Gruppe hinsichtlich der erwähnten Kerndimensionen Alter, Geschlecht, Ethnizität, Glaube, Behinderung und sexuelle Orientierung.

4 Im Kontext eines Diversity-Managements muss von ‚diversen‘ Identitäten gesprochen werden, da jede/r Mitarbeiter/in über multiple Identitäten verfügt, die verschiedene Aspekte von Diversity gleichzeitig repräsentieren (Aretz/Hansen 2002, 44).

5 In der Forschungsliteratur werden zu diesem Themenkomplex ‚Awareness‘-Trainings für alle Mitarbeiter/innen vorgeschlagen, die eine erhöhte Sensibilität der Mitarbeiter/innen für ihre eigenen ‚diversen‘ Identitäten, für die ‚diverse‘ Zusammensetzung des Unternehmens und für den Sinn eines Diversity-Managements bewirken sollen (Bateman/Zeithaml 1993, 392; Emmerich/Krell 1998, 374; Höher 2002, 80). Für eine Einführungsphase empfiehlt es sich nach Thomas und Ely allerdings, zuerst das Führungspersonal zu schulen, da es dessen Aufgabe ist, den Prozess des Diversity-Managements voranzutreiben (Thomas/Ely 1996, 80).

Der zweite Themenkomplex, *diverse acting*, beschreibt einen weiteren Aspekt der ‚diversen‘ Handlungskompetenz im Unternehmen (Thomas 2001, 80), der für ein Arbeiten in ‚diversen‘ zusammengestellten Teams von zentralem Interesse ist. Von dieser ‚diversen‘ Teamarbeit versprechen sich Unternehmen große Kundennähe, erhöhte Motivation der Mitarbeiter/innen durch Einbezug aller in den Arbeitsprozess und v. a. Innovation in der Zusammenarbeit. *Diverse acting* fördert somit „den Erwerb von Fähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit anderen und die Führung von heterogenen Mitarbeitern“ (Wagner/Sepehri 1999, 20). Diese ‚weichen‘ Kompetenzen werden in einem mit Diversity-Management geführten Unternehmen zunehmend bedeutsam (Peters 2000, 25). Sie müssen ausgebildet werden, indem Strukturen und Regeln für ein Training *on-the-job* geschaffen werden und indem begleitend so genannte ‚Skillbuilding-Trainings‘ angeboten werden, die auf einen spezifischen Kompetenzerwerb zielen (Unger 2002, 112).

### 3.2 Erwerb von ‚diverser‘ Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen

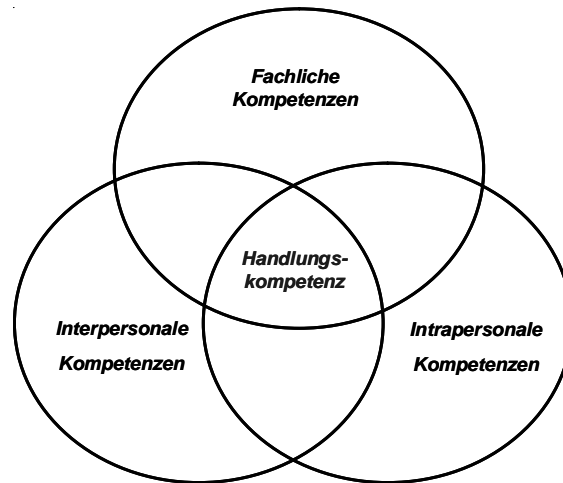
Die Kombination der beiden für ein Diversity-Management spezifischen Zielformulierungen *diverse thinking* und *diverse acting* erfordert eine Neuausrichtung der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung sowie der Personalrekrutierung: Zu einer fachlichen Qualifikation kommt im Diversity-Management somit die Ausbildung überfachlicher Kompetenzen, die für ein Arbeiten in heterogenen, multikulturellen Teams nötig sind, hinzu.

Unter dem Schlagwort ‚Schlüsselkompetenzen‘ oder ‚Soft Skills‘ befasst sich auch die Kompetenzforschung allgemein seit den fünfziger Jahren mit Qualifikations- und Kompetenzerfordernissen im beruflichen Kontext (Dahrendorf 1956). Dassen-Housen (2000) und Hees (2001) unterscheiden hier generell zwischen der fachlichen Kompetenzgruppe (fachlich bezogene Kompetenzen und interdisziplinäre Fach-Kompetenzen), der intrapersonalen oder personenorientierten Kompetenzgruppe (z.B. Innovations-, Prozess-, Flexibilitäts- und Parallelitätskompetenz) und der interpersonalen oder gruppenorientierten Kompetenzgruppe (z.B. Team- und Netzwerkkompetenz). Die Handlungskompetenz des Arbeitenden ist dabei nach Hees (vgl. Abb. 2) als Querschnittskompetenz aus den drei genannten Kompetenzgruppen beschreibbar.

In einem mit Diversity-Management geführten Betrieb allerdings ist die Herausbildung einer spezifischen Handlungskompetenz notwendig, welche ein Agieren der Mitarbeiter/innen im ‚diversen‘ Umfeld stärkt. In diesem Sinne muss das diskutierte Modell der Handlungskompetenz in der intrapersonalen Kompetenzgruppe um ein ‚diverses‘ Selbstbewusstsein, in der interpersonalen Kompetenzgruppe um multikulturelle Kompetenz ergänzt werden. Im Folgenden werden alle zur Ausbildung einer spezifischen ‚diversen‘ Handlungskompetenz nötigen Kompetenzen und Eigenschaften erläutert:

*Fachliche Kompetenzen*, die durch Ausbildung, Arbeitserfahrung und persönliches Engagement erworben wurden, sind für die Zusammenstellung eines Teams von grundlegender Bedeutung (Dassen-Housen 2000, 58). Fachliche Kompetenzen umfassen sowohl Inhalte und Methoden, die in der jeweiligen Berufsausbildung erlernt wurden (fachlich bezogene Kompetenzen) als auch Zusatzqualifikationen der Mitarbeiter/innen in fachlich angrenzendem Wissen (interdisziplinäre Fachkompetenzen).

*Intrapersonale Kompetenzen* werden als personenorientierte, individuelle Kompetenzen indiziert (Reichswald/Hesch 1995, 67), die grundlegend für ein erfolgreiches Berufsleben sind. Für ein Arbeiten in ‚diversen‘ Teams können als intrapersonale Schlüsselkompetenzen Innovations-, Prozess-, Flexibilitäts- und Parallelitätskompetenz sowie ein ‚diverses‘ Selbst-

**Abb. 2: Das Modell der Handlungskompetenz nach Hees 2001**

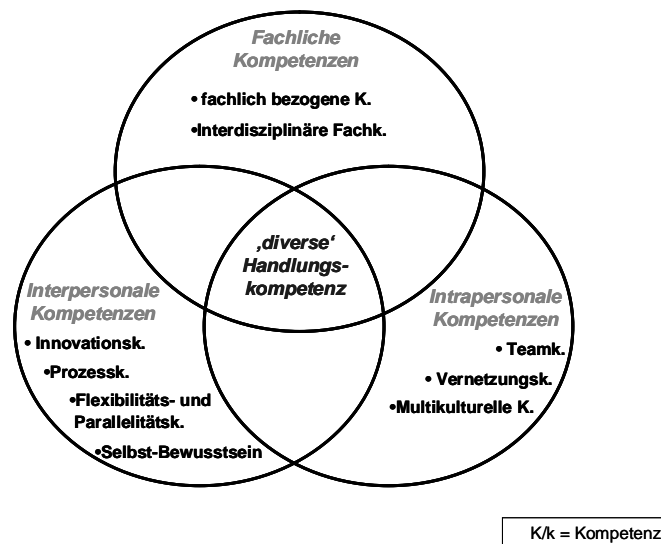
Bewusstsein bestimmt werden. Während Innovationskompetenz Agilität und Interesse des/r Mitarbeiters/in an seiner Umgebung, an neuen Impulsen und an der Lösungssuche auf immer neuen, ungewöhnlichen Wegen bezeugt, definiert sich Prozesskompetenz über eine hohe Selbstverantwortung des Individuums, ein Gespür für Arbeitsabläufe und Entscheidungsspielräume (Hees 2001, 84f). Flexibilitäts- und Parallelitätskompetenz beschreiben das Reaktionsvermögen der Mitarbeiter/innen, einerseits parallel verlaufende Prozesse managen zu können, aber auch adäquat auf unvorhergesehene Ereignisse im Arbeitsprozess zu reagieren. Diese Fähigkeiten sind für ein Arbeiten in Teams oder auch in Projekten wichtig (Wagner/Sepehri 1999, 20), zumal unterschiedliche Aufgabenpakete zu verfolgen sind, um einen Gesamterfolg zu erzielen. Als letztes Merkmal für Diversity-Management ist ein ausgeprägtes ‚diverses‘ Selbst-Bewusstsein aufzuführen, welches sowohl die eigene kulturelle Prägung reflektiert als auch die anderer Mitarbeiter/innen. Dieses Selbst-Bewusstsein kann Denkgebäuden einer kulturellen Überlegenheit wie dem einer Leitkultur entgegenwirken (Bruchhagen 2002, 48) und ist somit gleichsam der Boden, auf dem multi- oder transkulturelle Kompetenz entstehen kann.

*Interpersonale Kompetenzen* sind auf das Agieren des Individuums mit anderen ausgerichtet, daher sind sie für das Arbeiten in Gruppen, aber auch in Kooperationen unumgänglich (Geißler/Orthey 1998, 3f). Durch Erfahrung und Training sind diese Kompetenzen deutlich steigerbar. Für Diversity-Management sind insbesondere Team-, Netzwerkkompetenz und multikulturelle Kompetenz zentral, da Diversity-Management auf den Austausch des ‚diversen‘ Personals untereinander abzielt. Unter Teamkompetenz wird gemeinhin die Fähigkeit verstanden, mit unterschiedlichen Menschen gemeinsam an einer komplexen Aufgabe zu arbeiten (Haug 1998, 14); diese Arbeitsform verlangt ein Höchstmaß an kommunikativen Fähigkeiten von den Mitarbeiter/innen, denn Lösungsvorschläge und -wege müssen gegeneinander abgewogen werden (Hees 2001, 84). Weiterhin ist die Netzwerkkompetenz der Mitarbeiter/innen für den Erfolg in einem Diversity-Management ausschlaggebend. Sie setzt sich aus Wissensmanagement und Kommunikationsvermögen bzw. dem Vermögen, Bindung zu gestalten, zusammen (Dassen-Housen 2000, 91) und wird sowohl in bestehender

Teamarbeit als auch für das Aufsetzen neuer Arbeitsgruppen von den Mitarbeiter/innen erwartet (Belinszki 2003, 355). Schließlich verlangt eine ‚diverse‘ Teamarbeit von den Beteiligten multikulturelle Kompetenz, die sich in der Aufgeschlossenheit anderen Kulturen und Identitäten gegenüber ausdrückt (Rothlauf 1999, 18). Multikulturelle Kompetenz heißt, übertragen auf den Kontext des innerbetrieblichen Arbeitsprozesses, ein ausgeprägtes Interesse an dem Anderen verbunden mit der Fähigkeit, eine Mittlerrolle zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen einzunehmen (Hees 2001, 84). Diese Kompetenz kann erst im Austausch mit anderen erlernt werden, sie ist für eine Teamarbeit in Diversity-Management geführten Unternehmen eine herausragende Schlüsselqualifikation (Höher 2002, 69).

Für die Entwicklung einer ‚diversen‘ Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen in einem mit Diversity-Management geführten Unternehmen sind somit die in Abbildung 3 dargestellten Kompetenzen zu fördern:

**Abb. 3: Modell der ‚diversen‘ Handlungskompetenz**



Diese Kompetenzen sind in ihrer Summe für ein Agieren im Diversity-Management notwendig; ihre Schnittmenge definiert die ‚diverse‘ Handlungskompetenz, die von Mitarbeiter/innen erwartet wird. Nur mit dieser ‚diversen‘ Handlungskompetenz wird die Einbindung möglichst aller Mitarbeiter/innen und ihrer Kompetenzen und Kenntnisse möglich. Dies wiederum gilt im Diversity-Management als Fundament für die Schaffung von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen.

### 3.3 Verankerung der Kompetenzentwicklung auf organisationaler Ebene

Die im letzten Kapitel beschriebene Qualität der Kompetenzentwicklung im Betrieb zu organisieren und zu verankern, ist Aufgabe der Unternehmensleitung, denn nur auf diese Weise wird das Ziel eines Diversity-Managements, die existente personellen Vielfalt der Mitarbeiter/innen für das Unternehmen nutzbar zu machen, erreichbar. Die Verankerung der Kompetenzentwicklung erfolgt daher auf organisationaler Ebene – und berührt somit sowohl

die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation und das Wertesystem des Unternehmens. Die Auswertung von Best-Practice-Berichten und weiterführender Forschungsliteratur ergab für die Implementierung von Diversity-Management eine Systematisierung der Maßnahmen, die Rahmenbedingungen für den Prozess der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen sind. Diese Systematisierung wird im Folgenden vorgestellt.

Die *Aufbauorganisation* betreffend, ist zunächst die Umstellung des Unternehmensstruktur auf flache Hierarchien zu nennen, da sie beteiligungsorientierte Strukturen im Arbeitsprozess ermöglichen, so dass die Talente und Fertigkeiten möglichst vieler Mitarbeiter/innen eingebracht werden können. Des Weiteren ist für eine strukturelle Institutionalisierung von Diversity-Management zu sorgen, damit vereinbarte Ziele kontinuierlich verfolgt, Prozessschritte dokumentiert und neue Anstöße realisiert werden können. In der Praxis wird dies zumeist durch die Einrichtung einer Koordinierungsstelle für Diversity-Management (Diversity-Manager) und durch die Etablierung von ‚diversen‘ Gruppenvertretungen (Affinity-Groups) gewährleistet. Außerdem muss das Unternehmen spezifische Einrichtungen für ‚diverse‘ Mitarbeiter/innen bereitstellen, zu nennen wären hier etwa beispielsweise die Einrichtung von Rampen und Fahrstühlen für körperlich behinderte Mitarbeiter/innen als auch die Einrichtung eines Betriebskinderhorts für berufstätige Eltern (Ford-Werke AG 2002, 7). Einrichtungen und Vereinbarungen dieser Art bezeugen das Interesse der Organisation an ihrer ‚diversen‘ Belegschaft und das Engagement, Mitarbeiter/innen eine passende Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen. Schließlich muss eine Nachwuchsförderung im Sinne von Diversity im Unternehmen etabliert werden (Aretz/Hansen 2002, 56), dies umfasst sowohl Maßnahmen im Bereich der Personaleinstellung, der Nachwuchsförderung an Schulen und Hochschulen<sup>6</sup> oder im öffentlichen Auftreten der Firma. Eine ‚diverse‘ Nachwuchsförderung setzt die Existenz eines Konzeptes oder einer Zielvorstellung bezüglich einer ‚diversen‘ Personalentwicklung unmittelbar voraus.

Auch bezüglich der *Ablauforganisation* eines Unternehmens müssen im Diversity-Management Maßnahmen verankert werden, da sie in erheblichem Maße den Kompetenzerwerb der Mitarbeiter/innen bestimmt. (Frieling 2000, 14) Sie stellt Maßnahmen und Einrichtungen bereit, um ein ‚diverses‘ Agieren der Mitarbeiter/innen zu ermöglichen. Dies impliziert auch immer Maßnahmen zur Ausbildung eines Verständnisses von Diversity und Diversity-Management, da das Bewusstsein von Vielfalt unter den Mitarbeiter/innen als Quelle der Innovation gilt. Hier muss zunächst ein Konzept einer ‚diversen‘ Zusammensetzung von Arbeitsgruppen definiert und festgelegt werden und darauf aufbauend breitflächig Teamarbeit als Innovationspotential eingeführt werden. ‚Diverse‘ Teamarbeit gilt im Diversity-Management als Quelle von Innovation, Kreativität und ‚diverser‘ Handlungskompetenz.<sup>7</sup> Um dieses den Teams inhärente Potential ausschöpfen zu können, muss die Organisation Mitarbeiter/innen mit unterschiedlicher ‚diverser‘ Identität in Arbeitsgruppen zusammenbringen, denn in der Kommunikation zwischen einander fremden Kulturen liegt das Innovationspotential

7 Peter Pribilla, Personalvorstand der Siemens AG, konkretisiert: „Die Ideen, die Fähigkeiten und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern den Erfolg unseres Unternehmens. Denn unterschiedliche Denkweisen eröffnen neue Perspektiven. Wir arbeiten immer mehr in Teams. Da ist es nur von Vorteil, wenn Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln angegangen werden. Die Vielfalt von Talenten erweitert den gemeinsamen Horizont und steigert die Kreativität bei der Lösung der Aufgaben. Deshalb fordern wir Diversity – die Vielfalt der Kulturen, Hautfarben, Altersgruppen, Nationalitäten und selbstverständlich auch der Geschlechter.“ (Pribilla 2002, 3).

6 Als Beispiel mag das Henry-Ford-Stipendium von Ford an der RWTH Aachen dienen. Durch gezielte Förderung von Studentinnen der Fachrichtungen Maschinenbau und Elektrotechnik sichert Ford den qualifizierten Nachwuchs einer Gruppe (Ingenieurinnen), die im eigenen Unternehmen noch unterrepräsentiert ist (Ford-Werke AG 2002, 11; Himmel u.a. 2003, 41).



(Aretz/Hansen 2002, 47). Um personelle Vielfalt im Sinne von Diversity in Teams aufrecht erhalten zu können, müssen flexible Arbeitsformen sowohl in räumlicher Hinsicht (z.B. Telearbeit (Emmerich/Krell 1998, 373; Stuber 2002, 158)), als auch in zeitlicher Hinsicht (z.B. Festlegung von Kernarbeitszeiten, Sabbatjahr oder Arbeitszeitkonten) eingeführt werden. Merkmal für ein Diversity-Management ist demnach die Existenz von Arbeitsmodellen, die ein breites Spektrum an Lebensmodellen ihrer Mitarbeiter/innen berücksichtigen. Des Weiteren sind Integrationsprogramme für neue Mitarbeiter/innen als Orientierungshilfe sinnvoll (etwa Mentoring-Programme), da Diversity-Management ein neues Verständnis der Arbeitsprozesse verlangt (Stumpf/Thomas 1999, 37). Ergänzend sind Awareness-Trainings typisch, die eine Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und des Führungspersonals für die eigene sowie für andere ‚diverse Identitäten‘ anvisieren (Wagner/Sepehri 1999, 20). Durch diese neuen Erkenntnisse beginnen nach Stuber (1999) die Mitarbeiter/innen, Diversity zu leben, und unterstützen damit den Erfolg des Diversity-Managements maßgeblich. (Stuber 1999, 47) Schließlich sind Skillbuilding-Programme zu etablieren, die unternehmensintern Weiterbildungsbausteine zu Themen wie Zeit- und Stressmanagement, Kommunikationsführung, Kooperation und auch Führungskompetenzen anbieten (Koall 2002, 1; Höher 2002, 85), um die Mitarbeiter/innen für ein Arbeiten in ‚diversen‘ Teams zu befähigen: „Organizations that connect diversity to effective practices support their employees with training that will help to become culturally competent.“ (Plummer 2003, 12)

Eine besondere Funktionalität kommt schließlich denjenigen Maßnahmen zu, die im Wertesystem eines Unternehmens verankert werden. Hierzu zählt zunächst die Entwicklung einer gemeinsamen Identität, die stark auf der Wertschätzung der personellen Vielfalt gründet (Aretz/Hansen 2002, 52). Diese basiert auf einem konstitutiven Kulturmodell, welches sich in der Regel in dem Leitbild des Unternehmens niederschlägt. Hinzu kommt in der Praxis oftmals ein Engagement des Unternehmens für gesellschaftliche Belange (Corporate Citizenship), welches ein Abbild des Wertesystems für die Umwelt des Systems erzeugt. Durch Stiftungen, Preise und Initiativen wie beispielsweise dem Sponsoring von Behindertensport u. Ä. wird das Wertesystem des Unternehmens in der Gesellschaft präsent.<sup>8</sup> Schließlich werden Maßnahmen zur Stärkung der Eigeninitiative der Mitarbeiter/innen etabliert, die sich beispielsweise in der Bildung von Diversity-Affinity-Groups ausdrücken kann, aber auch in der Förderung des sozialen Engagements der Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens. Im so genannten ‚Community Involvement‘ stellt das Unternehmen den Mitarbeiter/innen pro Jahr eine Anzahl vergüteter Stunden für soziale Projekte, die mit dem Wertesystem des Unternehmens korrelieren, zur Verfügung. Den Mitarbeiter/innen wird durch dieses Angebot die Erwünschtheit von sozialem und gesellschaftspolitisch verantwortlichem Handeln vermittelt.

Diese hier nach Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Wertesystem systematisierten Merkmale eines Diversity-Managements bilden den Rahmen für eine auf organisationaler Ebene verankerte Entwicklung der ‚diversen‘ Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen. Durch diese Maßnahmen wird sowohl die Lernfähigkeit der Mitarbeiter/innen als auch die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens angestoßen.

---

8 In diesem Sinne stellten die Ford-Werke Köln für den Christopher Street Day 2002 einen Ford Focus, der als ‚TUXI – Drive against Aids‘ im Zug mitfuhr. Dies wurde von GLOBE, der Vereinigung homosexueller Mitarbeiter/innen bei Ford, initiiert und durchgeführt (Ford-Werke AG 2002, 9).

## 4 Kompetenzentwicklung an der Hochschule: ein Fall für Diversity-Management?

Aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen reflektieren Diversity-Management nicht länger als Phänomen der Organisationsentwicklung, sondern verstehen es vor dem in Kapitel 3.2 skizzierten Hintergrund als Werkzeug zur (überfachlichen) Kompetenzentwicklung. Damit gerät Diversity-Management in das Forschungsinteresse von mit dem Prozess der Kompetenzvermittlung befassten Disziplinen, so beispielsweise der Arbeitsforschung und auch der Bildungspolitik. Diversity-Management wird als *Methodik* insbesondere für diejenigen Ausbildungssysteme interessant, die den künftigen Führungsnachwuchs global agierender Unternehmen ausbilden. Mit einem industriellen Arbeitgeberanteil von über 90% und zugleich einem starken Bedarf an neuen Methoden der überfachlichen Kompetenzvermittlung rückt hier die Ingenieurausbildung in den Fokus des Interesses.

### 4.1 Im Fokus: Die deutsche Ingenieurausbildung

Auf dem Arbeitsmarkt für Ingenieurabsolvent/inn/en lassen sich in Deutschland seit den späten neunziger Jahren zwei verschiedene Trends deutlich ablesen. Einerseits klagen Unternehmen und Wirtschaft über einen Mangel an Absolvent/inn/en besonders in den Ingenieurdisziplinen Maschinenbau und Elektrotechnik (Henning/Staufenbiel 2003, 20), andererseits ist die Kompetenz der Absolventen und Absolventinnen zur Lösung der immer komplexer werdenden Problemstellungen für die Anforderungen der Industrie häufig nicht mehr ausreichend. Das Berufsprofil des/r Ingenieurs/in hat sich fachlich in vielen Bereichen erheblich geändert bzw. erweitert. Für eine den Anforderungen der Unternehmen angemessene Handlungskompetenz erhalten neben dem fachlichen Know-how überfachliche Schlüsselqualifikationen, die so genannten ‚Soft Skills‘, eine wachsende strategische Bedeutung (Neef/Pelz 1998, 11f). Die deutsche Ingenieurausbildung an Hochschulen sieht sich deshalb mit einer quantitativ, aber auch qualitativ veränderten Nachfrage seitens der Industrie konfrontiert, die auf eine Reformierung der deutschen Ingenieurausbildung drängt.

Ein zweiter starker Impuls für diese Reformierung geht seit 1999 von dem Bologna-Prozess aus, der eine Standardisierung des europäischen Hochschulraumes bis 2010 vorsieht (VDI 2002, 3). Dies impliziert nicht nur einen verstärkten Wettbewerb nationaler (Aus-) Bildungsprofile untereinander, sondern eröffnet zudem einen europäisierten Arbeitsmarkt, der für Absolvent/inn/en eine enorm verschärfte Konkurrenzsituation bedeutet.

Die für eine Reform der Ingenieurausbildung zu vermittelnden Kompetenzen konstituieren sich aufgrund der hervorragenden fachlichen Ausbildungssituation in Deutschland vor allem aus den überfachlichen, den intra- und interpersonalen Kompetenzen (VDI 2000, 26). Da sich das zu erwerbende Kompetenzprofil der Absolvent/inn/en nach den Anforderungen aus der Industrie richtet und hier eine steigende Internationalisierung und Globalisierung der Geschäftsprozesse zu verzeichnen ist, sind die in Diversity-Management geführten Unternehmen zentralen Kompetenzen auch für die Ingenieurstudent/inn/en verbindlich. Diese Kompetenzen werden mit einem Diversity-Management besser vermittelbar, da Diversity-Management sich die Entwicklung der Individuen, aber auch der *Organisation selbst* zum Ziel setzt (Sepehri 2002, 105). Anhand von Maßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene gemäß den Aspekten *diverse thinking* und *diverse acting* kann eine Kompetenzvermittlung erfolgen und Verschiedenheit im Studium erfahrbar gemacht werden. Dies impliziert sowohl

eine Neuorganisation der Lern- und Arbeitsformen als auch ein Engagement der Hochschule für eine ausgewogene Diversity unter den Studierenden.

Die Diversität der Studierenden kann in einer ersten Untersuchung aufgrund der geringen Spezifikation der in Hochschul- und Bundesstatistiken zur Verfügung stehenden Daten zunächst lediglich bezüglich der Dimensionen *Alter*<sup>9</sup>, *Geschlecht*, *nationale Herkunft* und *Studiengang* bestimmt werden. Aus den vorgestellten Dimensionen lässt sich als größte und normenstiftende Gruppe innerhalb der Studierendenschaft in der deutschen Ingenieurausbildung mit einer Präsenz von ca. 70% (Statistisches Bundesamt 2003, 41ff) die Gruppe derjenigen beschreiben, die deutsch, männlich und jung sind und die auf Diplom studieren.

Wie im ökonomischen Kontext auch, ist heute eine wachsende Diversity hinsichtlich aller Dimensionen beobachtbar. Die Aufgabe eines Diversity-Managements ist es demnach, diese Vielfalt neu zu organisieren und zu verstärken, indem auf organisationaler und individueller Ebene Interventionen definiert werden, die die deutsche Ingenieurausbildung als Organisation von einem tendenziell homogenen zu einem stärker heterogenen Status entwickeln. Geht man von einer Übertragbarkeit der Konzepte von der Industrie auf die Ingenieurausbildung aus, dann müssten auch die dort beobachtbaren Erfolge des Diversity-Managements übertragbar sein. Dies würde die folgenden Benefits für die deutsche Ingenieurausbildung bedeuten:

- eine bessere Qualifikation der Ingenieurabsolvent/inn/en bezüglich der von der Berufspraxis verlangten Kompetenzen,
- eine stärkere Einbindung aller Studierenden als Grundlage für innovatives und kreativeres Lernen von Studierenden und Institution sowie
- die durch die ersten beiden genannten Punkte erfolgende Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der deutschen Ingenieurausbildung mindestens im europäischen Hochschulraum.

Durch eine Übersetzung der in Kapitel 3.2 und 3.3 vorgestellten Merkmale von Diversity-Management auf die deutsche Ingenieurausbildung konnten schließlich folgende Handlungsempfehlungen für den Prozess der Implementierung von Diversity-Management in die deutsche Ingenieurausbildung generiert werden:

1. langfristige Verstärkung der Heterogenität unter den Studierenden,
2. Neukonzeption bzw. Anwendung von existenten Lehrkonzepten im Sinne von Diversity-Management,
3. strukturelle Institutionalisierung von Diversity-Management in der Hochschule,
4. Einwirken auf eine offene und multikulturelle Kultur und
5. Rückkopplungen zwischen Wirtschaft und Hochschule.

## 4.2 Fallstudie ‚Diversity-Management in Studium und Lehre‘

Am Zentrum für Lern- und Wissensmanagement/Lehrstuhl für Informatik im Maschinenbau an der RWTH erfolgte im Rahmen der diesem Artikel zugrunde liegenden Dissertation ein exemplarischer Testlauf für Diversity-Management in der Ingenieurausbildung, der die Eignung von Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung bei Studieren-

<sup>9</sup> Alter ist eine Dimension der Diversität der Studierenden, die heute an deutschen Hochschulen noch irrelevant ist. Zwar sind deutsche Studierende entsprechend dem deutschen Bildungssystem im Vergleich zu anderen europäischen Ländern alt. Innerhalb der Studierendenschaft an deutschen Hochschulen relativiert sich dies jedoch, da ausländische Master-Studierende in der Regel älter sind, da sie ihren Master oftmals auf ein in einem anderen Land bereits abgeschlossenes komplettes Studium aufsetzen. Mit der Umstellung auf Bachelor-Programme werden allerdings mehr Studierende aus anderen Ländern direkt in Deutschland studieren – im Vergleich zu diesen werden die deutschen Studierenden durch das 13-jährige Schulsystem älter sein. In diesem Stadium werden die Studierenden auch hinsichtlich ihres Alters heterogen sein.

den des Maschinenbaus untersuchte.

In der für Maschinenbau-Studierende des 2. Semesters curricular verpflichtenden Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ (RWTH 2003, § 12, 5684) wurden für 800 Studierende, Ingenieurteams mit Gruppenstärken von je 5 Studierenden simuliert, die im Verlauf eines Semesters Teile eines Umschlagbahnhofes zu programmieren lernten.<sup>10</sup> Das curricular festgeschriebene Ziel der Veranstaltung war somit die Vermittlung von Fachkompetenz, dem objektorientierten Programmieren (Henning/Kutscha 2003, 2).

Als ‚Neben-Agenda‘ sollte zudem die ‚diverse‘ Handlungskompetenz der Studierenden gefördert werden. Dabei wurde das Lernziel *diverse acting* durch die der Lehrveranstaltung zugrunde liegende didaktische Konzeption realisiert, der Simulation eines Berufshandels durch Projektarbeit. Die Homogenität der Studierenden in dieser Pflicht-Veranstaltung war den bundesweiten Verhältnissen entsprechend hoch: Die Studierenden waren zu 87% männlich, der Ausländeranteil betrug 13%. Die Studierenden waren zu 95% aus dem Diplomstudiengang Maschinenwesen, zu 3% aus dem Studiengang ‚Technische Redaktion‘ und zu weiteren 2 % aus dem Masterstudiengang ‚Simulation Techniques‘.

Durch eine künstliche Verstärkung der Heterogenität von einem Drittel der ‚Ingenieurteams‘ hinsichtlich der Diversity-Dimensionen Geschlecht, nationale Herkunft und Studiengang wurden ‚Diversity-Gruppen‘ gebildet, deren Kompetenzentwicklung in Abgleich zu den deutlich homogeneren *Kontrollgruppen* beobachtet und empirisch erhoben wurde. Die Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ stellte zusammenfassend eine Arbeitsumgebung zur Verfügung, in der *diverse acting* erlernt und erprobt werden sollte.

Parallel kam auch das Lernziel *diverse thinking* zum Tragen, denn die Organisation der Studierenden in Gruppen, verbunden mit einer Methodik, die Diskussion und ein gemeinsames Entwickeln von Lösungswegen voraussetzt, forderte die Beteiligung aller Studierenden in den Fünfergruppen. In dieser Konstellation fielen Unterschiede oder Eigenheiten im Denken und Handeln auf, dadurch wurde eine Intervention von Studierenden ‚diverser‘ Identität erleichtert. Insbesondere in den Diversity-Gruppen wurde die Berufung auf einen ‚Normal-Standard‘ unmöglich, zu viele unterschiedliche ‚diverse‘ Identitäten waren in diesen Gruppen vertreten. Die Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ bot somit den Studierenden die Möglichkeit, Unterschiedlichkeit und Vielfalt als ein legitimes und fruchtbares Phänomen kennenzulernen und somit die an der RWTH Aachen in diesen Studiengängen vorherrschende Homogenität als Sondersituation, nicht als Standard zu erkennen.

### 4.3 Ergebnisse der Fallstudie

Die Auswertung des Experiments wurde exemplarisch für die Diversity-Dimension ‚Geschlecht‘ vorgenommen. Es können an dieser Stelle im Folgenden nur grobe Untersuchungsergebnisse skizziert werden; detaillierte und weiterführende Auswertungen und Reflexionen sind der zugehörigen Dissertation zu entnehmen, die voraussichtlich im Frühjahr 2005 veröffentlicht wird (Himmel 2005).

Generell konnte mittels qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden festgestellt werden, dass sowohl die fachlich bezogenen als auch intra- und interpersonellen Kompetenzen

<sup>10</sup> Um eine thematische Brücke zwischen Informatik und Maschinenbau herzustellen, wurde das Konzept des objektorientierten Programmierens gewählt. Dabei lernen die Studierenden Abläufe und Phasen des Programmierens anhand eines konkreten Praxisbeispiels ‚Umschlagbahnhof‘ kennen, dessen Prozesse im Verlauf der ‚Informatik im Maschinenbau‘ als Programme abgebildet werden sollen. Diese Brücke vom Maschinenbau zur Informatik konkretisiert die zu lernenden Inhalte und verankert die Programmiersprache C++ bzw. ihre Anwendung direkt im Fach Maschinenbau (Henning u.a. 1996, 9).

der Studierenden durch eine didaktische Neugestaltung der Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ nach den Prinzipien eines Diversity-Managements verstärkt wurden. Dabei wurden die Modularität der Gesamtveranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘, (Kleinst-) Gruppenarbeit und flache Hierarchien von den Studierenden als ausschlaggebende Erfolgskriterien angegeben, die eine Kompetenzvermittlung in der Lehrveranstaltung selbst (*on-the-job*) anlegten. Durch diese organisationale Verankerung wurde in der Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ die ‚diverse‘ Handlungskompetenz der Studierenden erhöht.

Besonders aufschlussreich war der Vergleich der Studentinnen der Diversity-Gruppen mit denen der Kontrollgruppen: Anhand von Klausurergebnissen und Veranstaltungskritik konnte eine deutlich erhöhte Fach- und Prozesskompetenz bei den Studentinnen der Diversity-Gruppen diagnostiziert werden, die sich im Anmeldeverhalten zur Klausur, den Bestehensquoten und den Noten der Klausur spiegelt. Hier kamen die Frauen der Diversity-Gruppen mit einer durchschnittlichen Note von 3,47 (im Gegensatz zu 3,8 bei den Frauen der Kontrollgruppen) auf ein ungewöhnlich gutes Ergebnis, welches mit der durchschnittlichen Note der Männer (3,41) vergleichbar ist. Dieser Erfolg scheint durch die Lernform der ‚diversen‘ Gruppenarbeit begründet, denn die Beteiligung der Frauen in den Diversity-Gruppen an Diskussionen und Lösungen war erheblich stärker als die der vereinzelt Frauen in den Kontrollgruppen. Als Resultat dieser erhöhten Beteiligung fielen die in der ‚Informatik im Maschinenbau‘ gestellten Aufgaben den Studentinnen der Diversity-Gruppen leichter als den Studentinnen der Kontrollgruppen. Diversity-Management ermöglichte Studentinnen somit offensichtlich einen enormen Kompetenzzuwachs.

Zu erklären ist dieses Ergebnis mit der Auflösung des Minderheitenstatus der Frauen in den heterogenen gestalteten Diversity-Gruppen, der in einem für das Maschinenbau-Studium üblichen Umfeld ihre Anpassung an den vorherrschenden Typus des männlichen deutschen Studenten vorausgesetzt hätte. In diesem ausgewogenen Umfeld wiegt ihre Präsenz stärker, und ihre höhere Beteiligung zwingt auch die männlichen Kommilitonen zur Auseinandersetzung mit diesem – aus ihrer Perspektive – ‚anderen‘.

Der deutlichste Kompetenzzuwachs der Männer ist nicht in der fachlichen Kompetenzgruppe zu sehen (hier sind im Vergleich zu den letzten Jahrgängen kontinuierliche Leistungen feststellbar), sondern insbesondere in den überfachlichen Bereichen – etwa der Prozesskompetenz, des ‚diversen‘ Selbst-Bewusstseins und der Teamkompetenz. Bezüglich der multikulturellen Kompetenz ist der größte Unterschied zwischen den Studenten der Diversity-Gruppen und denen der Kontrollgruppen zu verzeichnen. Nach dem Kenntnisstand in der Gruppe befragt, liegt die Einschätzung der Männer der Diversity-Gruppen wesentlich enger an der der Frauen in ihrer Gruppe als bei den Studenten der Kontrollgruppen. Dies deutet auf eine erhöhte Sensibilität der eigenen Gruppe gegenüber hin, die Männer in den Diversity-Gruppen scheinen die Frauen ihrer Gruppe stärker wahrzunehmen.

Anhand dieser bezüglich des Erwerbs von Handlungskompetenz positiven Auswertungsergebnisse kann die Empfehlung ausgesprochen werden, ‚diverse‘ Teamarbeit instrumentell in der Lehre einzusetzen: Diversity-Management ist als Beitrag zur qualitativen Steigerung der ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung nachweislich geeignet. Wie auch im betriebswirtschaftlichen Umfeld vermag es in der Ingenieurausbildung durch Anreicherung von (personaler) Komplexität, durch Betonung von Differenz und Diversifikation, Innovation und Qualität zu erzeugen.

## 5 Fazit

Diversity-Management, so sollte in dem vorliegenden Text deutlich geworden sein, ist eine aus industriellem Kontext stammende Strategie des Personalmanagements, die die Steigerung einer für den spezifischen Rahmen Diversity-Management relevante Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen fördert. Diese Steigerung der ‚diversen‘ Handlungskompetenz erfordert sowohl auf organisationaler Seite als auch auf individueller Seite Engagement, so dass relevante Kompetenzgruppen entwickelt werden können. Neu an dem mit Diversity-Management initiierten Kompetenzzuwachs der Mitarbeiter/innen ist die Verankerung von Maßnahmen auf Ebene der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation und im Wertesystem des Unternehmens. Gezielte Kompetenzerweiterung gerät somit nicht zu einer Form ausgelagerter Weiterbildungsmodule, sondern wird im Arbeitsprozess selbst erfahren.

Diversity-Management als Strategie der Kompetenzsteigerung ist – wie in der Fallstudie der curricular verankerten Veranstaltung ‚Informatik im Maschinenbau‘ aufgezeigt – auch in den bildungspolitischen Bereich übertragbar und sogar in den laufenden Ausbildungsbetrieb zu implementieren. Vorbereitend auf die berufliche Realität gemischter und ‚diverser‘ Teamarbeit, ist Diversity-Management ein geeignetes Werkzeug, die Komplexität personeller Vielfalt gewinnbringend einzusetzen, sowohl für den Betrieb, bzw. die Institution, als auch für die in ihm/ihr arbeitenden Menschen.

## Literatur

- Aretz, Hans-Jürgen, Katrin Hansen (2002): Diversity und Diversity-Management in Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster/ Hamburg/London
- Bateman, J. Chiméne, Carl P. Zeithaml (1993): Managing the Diverse Work Force; in: Management, Function & Strategies. Homewood/Boston, 374-405
- Baytos, Lawrence M. (1992): Launching Successful Diversity Initiatives; in: HR-Magazine, 3, 912
- Belinzski, Eszter (2003): Umgang mit professioneller Vielfalt; in: Eszter Belinzski, Karin Hansen, Ursula Müller (Hg.): Diversity-Management. Best practices im internationalen Feld. Münster, 206-236
- Bruchhagen, Verena (2002): Diversity lernen, Chance für eine emanzipatorische Praxis; in: Iris Koall, Verena Bruchhagen, Friederike Höher (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster, 35-52
- Carl Duisberg Gesellschaft (2002): Diversity Management. Unterschiede, die es wert sind; in: Dialog online. Zeitschrift für internationale Weiterbildung und Zusammenarbeit. Online im Internet, [http://www.dialogonline.org/12\\_05.htm](http://www.dialogonline.org/12_05.htm). [Stand 12.05.2002]
- Cox, Taylor Jr. (1991a): The Multicultural Organization; in: Academy of Management Executive, 5, 2, 34 - 47
- Cox, Taylor Jr. (1991b): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness; in: The Academy of Management Executive, 5, 3, 45-56
- Cox, Taylor Jr., Steward Blake (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness; in: The Academy of Management Executive, 3, 45-56
- Dahrendorf, Ralf (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung; in: Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie, 8, 540-568
- Dassen-Housen, Petra (2000): Responding to the global political-economical challenge: The learning society exemplifies by the working environment. Aachen
- Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (Hg.) (2003): Thema des Monats: Managing Diversity. Online im Internet: [www.diversity-gesellschaft.de/monat.htm](http://www.diversity-gesellschaft.de/monat.htm). [Stand 08.02.2003]

- Emmerich, Andreas, Gertraude Krell (1998): Managing Diversity Trainings; in: Gertraude Krell(Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, 421-441
- Ford Werke AG (Hg.) (2002): Diversity Deutschland. Köln
- Frieling, Ekkehart (2000): Flexibilisierung und Kompetenz; schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster
- Gardeswartz, Lee, Anita Rowe (2003): The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce. San Francisco
- Geißler, Karlheinz A., Frank Michael Orthey (1995): Zukunft lernen – Veränderungen von Gesellschaft, Arbeit, Beruf und Bildung; in: Karlheinz A. Geißler, Wolfgang Loos (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Köln, 1-8
- Haug, Christoph von (1998): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effiziente Zusammenarbeit. München
- Hees, Frank (2001): Regionale Organisationsstrukturen im Baugewerbe. Generierung turbulenztauglicher Kooperationen am Beispiel von Handwerkerketzen. Aachen
- Henning, Klaus (2002): Ingenieurwissenschaftliche Ausbildung für Deutschland – fit für den Weltmarkt?; in: VDI (Hg.): Auf dem Weg zum europäischen Hochschulraum, Berlin, 11-15
- Henning, Klaus, Sebastian Kutscha (2003): Informatik im Maschinenbau. Aachen
- Henning, Klaus, Susanne Ihsen, Inga Tschiersch (1996): Fachtutorien zur Projektaufgabe der Lehrveranstaltung „Informatik im Maschinenbau“. Aachen
- Henning, Klaus u.a. (2002): Aufstockungsantrag zum Forschungsprojekt, Mädchen und Frauen in den Ingenieurwissenschaften - Förderung des Frauenanteils in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen. Unveröffentlicht
- Henning, Klaus, Joerg E. Staufenberg (2003): Berufsplanung für Ingenieure. Start 2003. Köln
- Himmel, Swantje, Daphne Klozori, Arne Simon (2003): Karrieresprung; Ingenieurin gesucht. Hg. vom ZLW/IMA der RWTH Aachen. Aachen
- Himmel, Swantje (2005): Diversity-Management als Beitrag zur qualitativen Steigerung der Ausbildung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses am Beispiel Maschinenbau und Elektrotechnik der RWTH Aachen. Aachen, in Vorbereitung
- Höher, Friederike (2002): Diversity-Training: Perspektiven - Anschlüsse –Umsetzungen; in: Iris Koall, Verena Bruchhagen, Friederike Höher (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster, 53-98
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation? ‚Managing Diversity‘ auf dem Prüfstand; in: Industrielle Beziehungen, 4, 335-350
- Loden, Marilyn, Judy B. Rosener (1991a): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. Burr Ridge/New York
- Loden, Marilyn, Judy B. Rosener (1991b): Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Homewood
- Lorscheider, Bernd (1997): Kooperative Lernprozesse in Produktionsunternehmen. Aachen
- Mielchen, Stefan (2001): Schwuler Manager Preis an Ford. Die tun was für die Familie; in: Queer News. Online im Internet: URL: <http://www.eurogay.de/6043.html>. [Stand: 6.12.2002].
- Myritz, Reinhard (2002): Ford-Werke AG: Unternehmenserfolg durch offenes Denken. Online im Internet. URL: <http://www.wiwo.de/www/fuv/ford.html>. [Stand: 21.03.2003]
- Neef, Wolfgang, Thomas Pelz (1998): Innovative Studienmodelle in der Ingenieursausbildung. Berlin
- Plummer, Deborah L. (Hg.) (2003): Handbook of Diversity Management. Beyond Awareness to Competency Based Learning. New York/Oxford
- Pribilla, Peter (2002): Diversity - Vielfalt liegt in unserer Natur; in: Siemens: Promoting Society. Einblicke in die Vielgestaltigkeit unserer Welt. Imagebroschüre. Frankfurt a.M., 3
- Reichswald, Rainer, Gerhard Hesch (1995): Menschenbilder im Paradigmenwechsel der BWL; in: Klaus Henning: Global denken, lokal handeln. Ethik in einer Welt des Wachstums und der Vernetzungen. Aachen, 47-72
- Rothlauf, Jürgen (1999): Interkulturelles Management. München/Wien

- RWTH Aachen (Hg.) (2003): Studienordnung für den Diplomstudiengang Maschinenbau der RWTH Aachen vom 8.09.2003. Aachen
- Schönhut, Michael (2003): Managing Cultural Diversity und die Rolle der Ethnologie, in: Hartmut Wächter, Günther Vedder, Meik Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München/Mering, 173-190
- Schreyögg, Georg (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41, 94-113
- Schreyögg, Georg (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden
- Schunter-Kleemann, Susanne (2002): Doppeltbödiges Konzept. Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von ‚Gender Mainstreaming‘; in: Forum Wissenschaft, 2, 4, 20-24
- Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. München/Mering
- Statistisches Bundesamt (2003): Hochschulstandort Deutschland 2003. Wiesbaden
- Stuber, Michael (1999): Zu viel Monokulturen; in: Personalführung, 5, 46-47
- Stuber, Michael (2002): Diversity als Strategie; in: Personalwirtschaft, 1, 28-33
- Stumpf, Siegfried, Alexander Thomas. (1999): Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen; in: Personalführung, 5, 36-44
- Taylor, Frederic W. (1911): Die Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung. New York
- Thadden, Elisabeth von (2001): Gesucht. Fachkraft mit Familiensinn; in: Die Zeit, 46, 15-18
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1990): From affirmative Action to Affirmative Diversity; in: Harvard Business Review, 3-4, 107-117
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1996): Redefining Diversity. New York
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden
- Thomas, David A., Robin J. Ely: Making Differences matter: A new Paradigm for Managing Diversity; in: Harvard Business Review, 9-10, 79-90
- Unger, Helga (2002): Organisationales Lernen durch Teams. Methode und Umsetzung eines teambasierten Projektmanagements. München/Mering
- Uribe, Jaime, Guiseppe Strina, Susanne Preuschoff (2003): Diversity-Management – Betriebliche Integration kultureller Vielfalt; in: Susanne Preuschoff, Frank Hees (Hg.): Kulturelle Vielfalt als Ressource. Neue Nutzungspotenziale für Betriebe und Kunden. Aachen, 21-43
- Verein Deutscher Ingenieure (Hg.) (2002): Auf dem Weg zum europäischen Hochschulraum. Berlin
- Wagner, Dieter, Paivand Sepehri (1999): Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen?; in: Personalführung, 5, 18-21

Anschrift der VerfasserInnen:

Swantje Himmel M.A.  
Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning  
Zentrum für Lern- und Wissensmanagement/  
Lehrstuhl Informatik im Maschinenbau  
RWTH Aachen  
Dennewartstr. 27  
D-52068 Aachen  
himmel@zlw-ima.rwth-aachen.de  
henning@zlw-ima.rwth-aachen.de

**Schlagwörter: Arbeitsorganisation, Genderperspektive,  
Ingenieurwissenschaft, Qualifikation, Theorien und Ansätze**