
Konzept Diversity Management – Definition, Abgrenzung und Beurteilung

Anne Rosken

Inhalt

1	Einleitung	62
2	Begriffsdefinition „Diversity“	62
3	Diversity – Konzeptionen	66
4	Diversity Management	67
5	Abgrenzung zum klassischen Change Management	67
6	Beurteilung – Erfolgreiche Implementierung	69
7	Fazit	71
	Literatur	71

Zusammenfassung

Diversity Management ist eine moderne Form des Change Managements bei dem es um die sogenannte Veränderung nach den Prinzipien ausgewählter Diversity Dimensionen geht. In der Arbeitswelt stehen hier primär Class, Race, Gender, Ethnicity (Knapp und Wetterer 2003), Age und Disability (Plummer 2003; Böhm et al. 2014) im Vordergrund. Diese Aspekte sollen im Hinblick auf Definitionen, Konzeptionen, Abgrenzungen und Beurteilungen in diesem Beitrag diskutiert werden. Ferner werden Aspekte thematisiert, die sich als erfolgsversprechend darstellen lassen, um ein gelingendes Diversity Management in Organisationen zu implementieren.

Schlüsselwörter

Diversity Management • Definitionen • Konzeptionen • Abgrenzungen • Beurteilungen

A. Rosken (✉)
Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
E-Mail: mail@anne-rosken.de

1 Einleitung

Diversity Management ist seit Mitte der 1990er-Jahre ein wachsendes Thema in Organisationen. Der Ursprung liegt in der Antidiskriminierungsbewegung in den USA. Mehr und mehr spürten auch Organisationen in Deutschland und ganz Europa, dass dieser Diskurs auch hier wichtig zu sein scheint. Mit einer eher langsam wachsenden Akzeptanz begann die Diskussion zuerst theoretisch – wissenschaftlich, anschließend auch mit einem konkreten Praxisbezug. Dabei standen zuallererst Fragen nach dem Verständnis von Diversity als Begriff im Interesse der Betrachtung. Anschließend folgten Diskurse zu Konzepten, Implementierungsstrategien, Mitarbeitermotivationen und zum Verständnis aufbau bis hin zur Frage nach der Effizienz dieser Konzepte (Krell et al. 2007). Gleichzeitig rückte damit vermehrt die ökonomische Perspektive in den Vordergrund (Vedder 2006). Da das Phänomen der Diversity sehr komplex ist, gibt es bis heute auch unterschiedliche Auffassungen zu Vor- bzw. Nachteilen der Diversity. In diesem Zusammenhang sprechen zahlreiche Wissenschaftler auch von einem sogenannten „double-edged-sword“ und weisen damit auf ein zweiseitiges Schwert hin (Krell et al. 2007; Vedder 2006).

Leider wird die Frage nach dem Klima und der organisationalen Performance (Avery und McKay 2010) bis heute bisher eher randständig behandelt (Böhm et al. 2014). Folgt man den Ausführungen von Kopelmann et al. (1990) so kann jedoch ein Zusammenhang zwischen Klima, Kultur und Produktivität hinzugezogen werden. Die Autoren führen an, dass das Klima in einer Organisation definitiv Auswirkungen auf die Produktivität haben kann. Diskriminierung scheint dabei ein leistungshemmender Faktor zu sein.

2 Begriffsdefinition „Diversity“

Es gibt in der Literatur und in der Wissenschaft zwei Diskussionsebenen zum Thema Diversity. Zum einen die psychologische und soziologische Perspektive auf das Phänomen Diversity, zum anderen die organisatorische und ökonomische Perspektive. Dabei scheinen beide auf dem Weg zum Verständnis wichtig zu sein. Die erste Disziplin betrachtet Diversity verstärkt aus dem Blick des menschlichen Handelns, des individuellen Umgangs. Die zweite Disziplin dagegen beschäftigt sich mit der Strukturgenese, des kategorialen Aufbaus einer Organisation, dem Management. Als eine wesentliche Eigenschaft aus psychologisch, soziologischer Theorie wird diskutiert, dass Menschen kognitive Kategorien verwenden, um ihre Umwelt zu verstehen und zu begreifen. Man spricht hier auch von Schemata (Kalin und Hodgins 1984), Prototypes (Fiske und Taylor 1991) und Stereotypes (Glick et al. 1988). Schemata wird dabei verstanden als das Wissen um ein Konzept, einen Stimulus, den damit verbundenen Attributen und die Verbindungen zueinander (Bartlett 1932; Fiske und Taylor 1991). Ein Prototype dagegen ist eine spezielle kognitive Struktur und repräsentiert die am meisten auftretende und die bedeutenste Kategorie. Stereotypes sind dabei solche, die das Wissen über eine bestimmte Gruppe, über ein

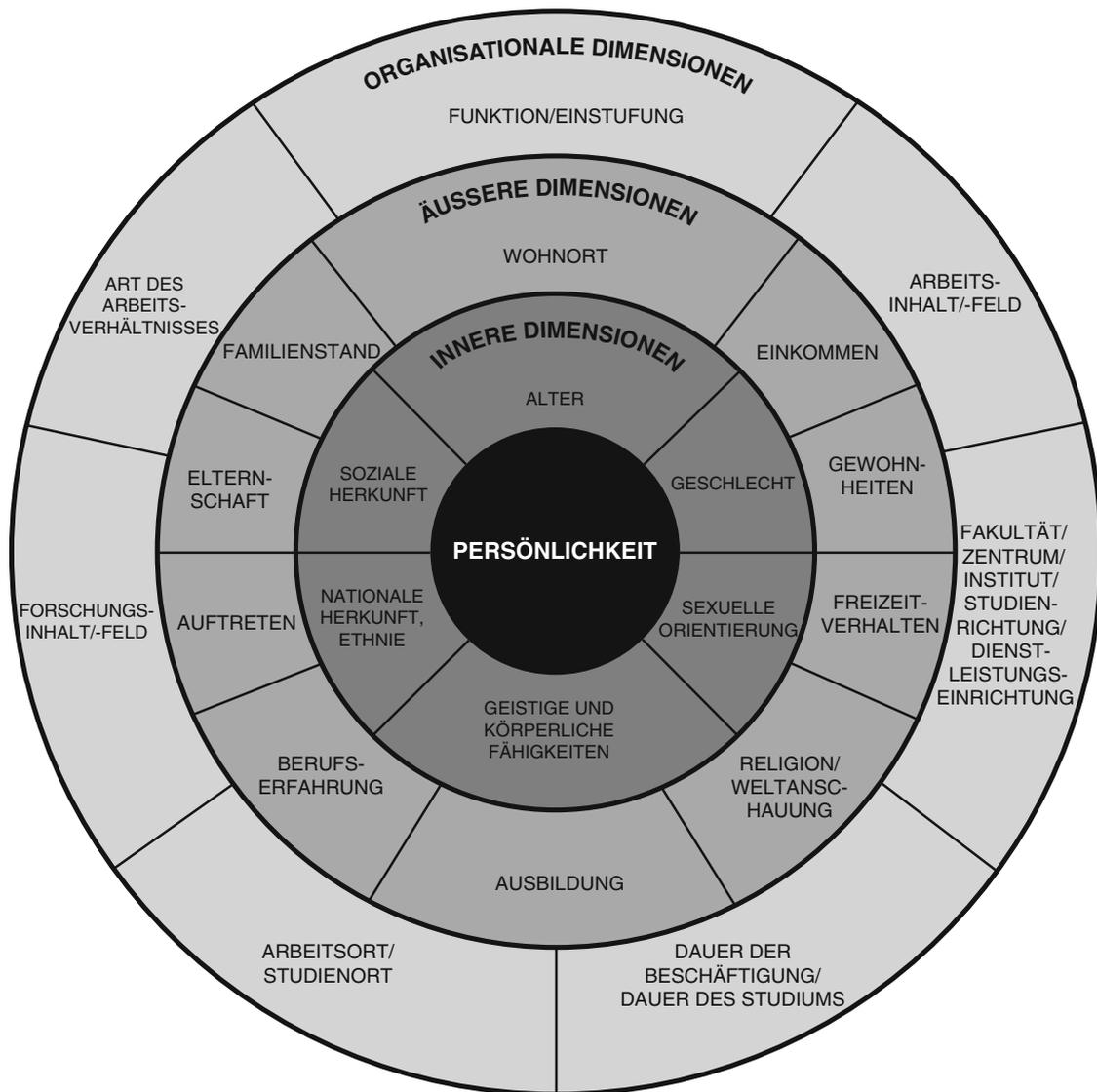
bestimmtes Phänomen als generalisierend hinstellen und somit die Umwelt beurteilen. Von vielen Forschern werden diese Begrifflichkeiten nicht differenziert verwendet. Vor allem in der Organisationsliteratur ist dieses häufig vorzufinden.

Zu beobachten ist, dass Menschen neue Informationen mit vorhandenem Wissen und vorhandenen Kategorien beurteilen und so einen convenienten Weg nutzen, um neue Informationen zu kanalisieren und zu memorisieren. Meistens entwickeln Menschen dabei solche Kategorien, von denen sie selbst am meisten überzeugt sind. Dieses Phänomen ist auch gerade zwischen den In-Group und ihrem Verständnis für Out-Groups zu entdecken, was auch in der Systemtheorie von Niklas Luhmann bereits dargestellt wurde. Hier existieren häufig sogenannte Bias-Phänomene, sprich Vorurteile, gerade dann, wenn bestimmte Gruppenzugänge nicht permeabel sind. Dabei gibt es in jeder Gruppe bestimmte Status Charakteristiken, die für Einzelne relevant sind und die das Individuum in Gruppen integrieren.

Die Begriffsdefinition lässt sich nicht so ohne weiteres herstellen. Beginnen wir zuerst mit der direkten Übersetzung des Wortes „Diversity“. Es stammt aus der englischen Terminologie und heißt genau genommen „Vielfalt“. Im engeren Sinne meint dieser Begriff die Verschiedenheit. In der Literatur finden sich verschiedene Begriffsdefinitionen, abhängig von der jeweiligen Fachdisziplin. So könnte man behaupten, dass schon die Begriffsdefinition in ihren Zugängen Vielfalt aufweist, denn es existieren zahlreiche Sichtweisen und Auffassungen welche Definitionen und Dimensionen dem Begriff zuzuschreiben sind. Z. B. versteht man unter Diversity im unternehmerischen Sinne Vielfalt, die sich auf Merkmale und Dimensionen wie Religion, Nationalität, Ausbildung, sexuelle Orientierung, Lebenseinstellung, Geschlecht/Gender beziehen (Egon Zehnder International 2006). Eine aus der Genderdebatte stammende Formulierung rekurriert auf lediglich vier Definitionen: Gender, Class, Race, Ethnicity (Knapp und Wetterer 2003).

In der Praxis werden vorwiegend primäre und sekundäre Dimensionen verwendet. Die ersteren meinen solche, die wir selbst nicht verändern können (Herkunft, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung) und solche, die häufig im Rahmen von Stereotypenbildung und Vorurteilsbildung herangezogen werden. Die zweite Dimension stellen Einkommen beruflicher Werdegang, geographische Lage etc. dar, also solche, die veränderbar sind. Um sich der Begriffsdefinition weiter zu nähern möchte ich die in der Literatur am komprimierteste Definition vorstellen. Sie stammt von Thomas (1995, S. 246): „Diversity refers of the collective (all-inclusive) mixture of items characterized by differences and similarities along a given dimension“. Daraus abgeleitet ließe sich der Begriff „Diversity“ vereinfacht wie folgt erklären: Unter Diversity wird Vielfalt in vielerlei Hinsicht verstanden und zwar mehr als Interkulturelles, sondern vielmehr Vielfalt und Unterschiede in Bezug auf sozialen Status, Herkunft, Sprache, Religion, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung und Beeinträchtigung.

Diese Definition scheint aus Sicht des Diversity Managements nicht zu genügen. Sie bedient sich vielfach der Definition der „4Layers of Diversity“, welches sich weit etabliert hat und von der amerikanischen Unternehmensberatung Gardenswartz & Rowe entwickelt wurde. Die vier Lagen sind: Persönlichkeit, Innere Dimensionen, Äußere Dimensionen, organisatorische Dimension.



Persönlichkeit (Innerster Kreis): Funktion, Einstufung, Arbeitsinhalt/-feld, Fakultät, Zentrum, Institut, Studienrichtung, Dienstleistungsrichtung, Dauer der Beschäftigung, Dauer des Studiums, Arbeitsort/Studienort, Forschungsinhalt/-feld, Art des Arbeitsverhältnisses Gardenswartz und Rowe (1995, 2003).

Damit ist die innerste Dimension, der Kern des Modells gemeint. Persönlichkeit umfasst die Aspekte der Person, die sich als „persönlicher Stil“ definieren lassen.

Innere Dimensionen (zweiter Kreis) Die „Inneren Dimensionen“ oder „Kerndimensionen“ sind solche Aspekte des Individuums, die als relativ unverändert angesehen werden können wie Alter, Geschlecht, Sexuelle Orientierung, geistige und körperliche Fähigkeiten, nationale Herkunft/Ethnie, soziale Herkunft. Diese Aspekte werden auch in den sogenannten Gleichbehandlungs-Gesetzen berücksichtigt.

Äussere Dimensionen (dritter Kreis) Diese Aspekte sind veränderbar, wobei bei den Aspekten „Religion“ und „Weltanschauung“ ein Unterschied gemacht wird, da diese

nicht immer frei wählbar sind und es besteht ein rechtliches Verbot der Benachteiligung: Wohnort, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion/Weltanschauung, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft, Familienstand.

Organisatorische Dimensionen (vierter und äußerster Kreis): Das sind solche Aspekte, die von der Art der Zugehörigkeit innerhalb einer Organisation, Institution bestimmt werden: Funktion, Einstufung, Arbeitsinhalt/ -feld, Fakultät, Zentrum, Institut, Studienrichtung, Dienstleistungsrichtung, Dauer der Beschäftigung, Dauer des Studiums, Arbeitsort/Studienort, Forschungsinhalt/-feld, Art des Arbeitsverhältnisses.

Grundsätzlich haftet diesem Begriff etwas Positives an und kommuniziert nach innen und außen ein positives Profil von Organisationen, von Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Verwaltungen etc.

Damit geht eine Einsicht einher, die Diversity als konstituierte gesellschaftliche Wirklichkeit ansieht. Die veränderlichen und kontextgebundenen wie zusammenwirkenden Dimensionen der Diversity ergeben für die Praxis eine notwendige Berücksichtigung. Dabei kann die Praxis von Diversity in zwei logische Momente gefasst werden: Zum einen die Relevanz für die Organisation, zum anderen die Relevanz für die Führung und Lenkung und nicht zuletzt für alle beteiligten Akteure.

Dabei kann die gelebte Diversity-Praxis nur dann nachhaltig wirken, wenn sie als ganzheitlicher Prozess verstanden wird. Ausgehend vom Individuum umfasst dieser fast alle Lebensbereiche. Er spricht somit Akteure und Akteurinnen aus Bildungseinrichtungen genauso an, wie solche aus Unternehmen, der Wissenschaft etc. Diversity kann dabei weniger als Teilsystem eines Gesellschaftssystems verstanden werden, sondern betrifft alle Handlungsfelder. Es handelt sich hierbei um einen längeren Prozess. Offenheit für andere und Entfaltungsmöglichkeiten für anderes scheinen Grundvoraussetzungen zu sein. Dabei zeigen auch Studien aus den USA, dass Veränderungen nur durch das Zusammenspiel von Individuum und der Organisation erzielt werden können. Es geht um eine generelle Bewusstseinsänderung. Sozialpsychologen und Lerntheoretiker haben dabei folgende Voraussetzungen benannt, die für den Lernerfolg wichtig sind:

- Respektvolle und tolerante Umgebung
- Anerkennung und Wertschätzung
- Selbstreflexion
- Kooperatives, interaktives Lernen
- Empathieförderung
- Kritisches Denken gegenüber eigenen Vorurteilen und Weltbildern

Dabei basiert der Diversity-Ansatz auf Anerkennung und Einbeziehung, um die Bereitschaft einzelner Personen zu steigern. Denn Vorurteile und Stereotypisierung blockieren menschliche Kommunikation und die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume. Ursache für Diskriminierung und Polarisierung können Machtinteressen, die z. B. vor Veränderungen schützen, sein (Wilpert 2009).

Die derzeitige Forschungsperspektive geht davon aus, dass eine erfolgreiche Umsetzung nur unter den Prämissen eines Diversity-Managements erfolgen kann. Das bezieht neben subjektiven Einstellungen, Wissenselementen auch die gesamte Organisation und die Führungspersonen mit ein. Diversity-Kompetenzen in Anbetracht dieser Studie können wie folgt benannt werden:

- Fähigkeiten, Unterschiede zu erkennen
- Sensibilität für deren Belange
- Respekt und Wertschätzung der Verschiedenheit
- Reflexion eigener Werte und Haltungen
- Aushandeln von Gemeinsamkeiten
- Vermeidung von Stereotypisierung.

3 Diversity – Konzeptionen

Es wird deutlich, dass für alle Menschen Diversity-Kompetenzen immer entscheidender zu sein scheinen (Rosken 2009).

Das bedeutet für alle beteiligten Personen zu lernen, mit Unklarheiten, Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten umzugehen. Zu akzeptieren, dass es unterschiedliche Sichtweisen und Wertvorstellungen gibt.

Wohlverstandene Professionalität zeigt sich nicht darin, dass Professionelle in ihrer Institution ein wissenschaftliches Konzept umsetzen, sondern an der Fähigkeit, sich im jeweiligen Umfeld an der Problemanalyse und der darin anschließenden Problembewältigung zu beteiligen. Basis ist eine wissensbasierte Beurteilungskompetenz. Diese ermöglicht die situative Einschätzung der verschiedenen Lösungsangebote/Programme. Als sogenannte Schlüsselqualifikationen, die notwendig sind, um Diversity-Kompetenzen auszuprägen, können angelehnt an die pädagogische Professionalisierungsdebatte der Bund – Länder Kommission (2002) folgende Aspekte genannt werden:

- System- und Problemorientierung
- Verständigung- und Wertorientierung
- Kooperation
- Situations-, Handlungs-, und Partizipationsorientierung
- Selbstorganisation, Selbstverantwortung
- Ganzheitlichkeit, umfassende Wahrnehmungs- und Entfaltungsfähigkeit, konstruktiver Umgang mit Vielfalt, universale Orientierung, globale Perspektive usw. (BLK 2002).

Diese Aspekte lassen sich m.M.n. in jede andere professionelle Ebene überführen (Rosken 2009).

4 Diversity Management

Diversity Management versteht sich als Praxis für eine gelingende Umsetzung von Diversity innerhalb einer Organisation. Es folgt damit ganz allgemein einer Managementtheorie und – praxis, die auf gesellschaftliche Entwicklungen reagiert. Diese sind logischerweise auch immer Teil eines Unternehmens. Ferner sollte jedes Unternehmen selbst entscheiden, welche Dimensionen der Diversity von Bedeutung sind. So sind in der Praxis unterschiedliche Priorisierungen erkennbar.

Da jedes Unternehmen seine eigene Historie hat, können diese mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Das heißt, es gibt Unternehmen, die sich mit mehreren Diversity Dimensionen befassen, andere mit weniger. Für Unternehmen mit einem hohen Altersdurchschnitt kann z. B. das Thema „Age Diversity“ ein wichtiges sein, hier ist z. B. die Deutsche Bahn zu nennen, welche mit einem Pilotprojekt CLARA (2012–2014) Maßnahmen zur verbesserten Motivation und Einbindung von Mitarbeitern 60+ durchgeführt hat. Damit versucht der Konzern den Entwicklungen des demographischen Wandels zu begegnen.

In Konzernen mit einer hohen internationalen Belegschaft ist das Thema Ethnicity und Race ein Bedeutendes. Hier können insbesondere multinationale Konzerne wie Daimler, Infineon und McDonalds genannt werden. Grundsätzlich konnten bis dato zahlreiche Untersuchungen den Mehrwert für Organisationen belegen. Das heißt, dass die Einnahme einer anderen Perspektive auf Heterogenitätsentwicklungen der Gesellschaft und damit auch der Belegschaft zu höherer Motivation, Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit beitragen kann Podsiadlowski et al. (2014). Wie eine Untersuchung zum Thema Age Diversity von Illmarinen bereits in den 1990er-Jahren erschloss, hängen 60 % der Arbeitsfähigkeit eines Mitarbeiters an in sich verschränkenden und ergänzenden Maßnahmen wie Gesundheitsmaßnahmen, Arbeitsplatzgestaltung und Führungsstil sowie Verhalten. Diese können auch als systemrelevante Maßnahmen beschrieben werden. Nur 40 % entfallen laut Illmarinens Angaben auf persönliche Faktoren. Des Weiteren gibt es Untersuchungen von Schraudner Kaiser et al. (2012) (Fraunhofer Institut), dass das Gelingen einer gender- und altersorientierten Diversity stark von der Unternehmenskultur geprägt zu sein scheint. In konservativen Unternehmenskulturen, in denen Entscheidungen nach vorwiegend männlichen Wertmaßstäben getroffen werden, haben Frauen unabhängig von ihrer fachlichen Kompetenz Durchsetzungsschwierigkeiten.

5 Abgrenzung zum klassischen Change Management

Diversity Management ist eine moderne Form der Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Vielfach haftet ihm noch ein negatives Image an und knüpft häufig an die Genderdebatte an. Weniger wird die Debatte entlang einer positiven Veränderungskultur geführt. Um die negative Konnotation zu durchbrechen bedarf es aus meiner Sicht eines anderen Verständnisses für dieses Thema. Diversity

Management ist m.M.n. Bestandteil einer gegenwärtigen modernen und innovativen Unternehmensführung (Rosken 2010). Dabei geht es weniger darum, unter Zwängen der öffentlichen Debatte und gesellschaftlich geführten Forderung nach mehr Chancengerechtigkeit vorzugehen. Vielmehr geht es um die Herausarbeitung und Nutzung der darin liegenden Vorteile. Dabei kommt es sehr darauf an, zu beachten, wie viel Diversity die jeweilige Organisation verträgt. Dieses wiederum hängt sehr stark von den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur Watrinet (2008) ab. Ohne eine Bekenntnis und einem festen Willen auf allen Ebenen einer Organisation lassen sich solche Maßnahmen schwer umsetzen. Zur Überprüfung, welche Dimensionen der Diversity für die jeweilige Organisation relevant sind, kann das Schaubild von Gardenswartz&Rowe hinzugezogen werden. Es bietet verschiedene Ansatzmöglichkeiten.

Grundsätzlich geht es in der Organisationstheorie und – entwicklung natürlich immer auch um Performance. Innerhalb dieser Diskussion werden vier Parameter besonders in den Blick genommen: Economic – Technologie – Commercial – Social, folgen wir den Annahmen des climate model of productivity nach Kopelmann et al. (1990) Ein ausgesprochen gutes Diversity Klima ist geprägt von einer diversity-fördernden Haltung und Gewohnheit und unterstützt deren Entwicklung innerhalb des Unternehmens, die sich besonders bewährt hat. Dabei geht es im Wesentlichen um die Schaffung eines diversity-gerechten Klimas, dass von gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz geprägt ist. Dabei fußen diese Annahmen auf zwei essentiellen Quellen: 1. Förderung positiver Gruppenprozesse, 2. Abschwächung negativer Gruppenprozesse. Ferner führen Van Knippenberg et al. an, dass Arbeitnehmer in einem diversen Team über wertschätzende Informationen verfügen und diese auch anwenden, mit dem Ergebnis, eine bessere Performance zu erzielen (Nielsen und Nielsen 2013). Neben einer wertschätzenden Sprache und Kommunikation ist die Wiedergabe von essentiellen Informationen entscheidend Kearny & Voelpel (2012). Dabei kann beobachtet werden, dass größere Gruppen im Vergleich zu kleineren Gruppen größere Diskriminierungsneigungen aufweisen. Mit der Einführung eines diversity-orientierten Klimas können Konflikte gemindert und Haltungen, Werte und Überzeugungen positiv verändert werden (Hambrick et al. 1998).

Daraus lässt sich folgern, dass dieses Thema für größere Organisationen bedeutender ist als für kleinere.

Die Anfänge der Forschung zum organisationalen Klima werden in den 1930er-Jahren von Lewin, Lippert und White gelegt.

Nach den Ausführungen von Van Knippenberg et al. (2004) kann referiert werden, dass diverse Gruppen Informationen austauschen und somit voneinander lernen. Ein starkes Diversity-Klima zeichnet sich durch eine gute Integration von sogenannten „Minderheitengruppen“ aus. Dabei kommen Böhm et al. zu dem Schluss, dass auch ein transformativer Führungsstil positiv auf das Diversity-Klima wirken kann. Eine von Podsialkowski in 2013 durchgeführte Studie besagt ferner, dass viele deutsche Unternehmen Diversity immer noch als starkes Problem und weniger als Chance begreifen. Die sogenannte Nivellierung (Color-Blind-Strategie) von Differenzierungsphänomenen ist nach wie vor stark im Fokus. Zu beobachten ist aber eine Tendenz zu einer proaktiven Haltung. Die bereits erwähnte Steigerung von

Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit und Veränderungsfähigkeit in Unternehmen wird auch mithilfe dieser Studie belegt. Auch das Finden und Einschlagen eines eigenen Weges wird mittels dieser Autoren noch einmal bestärkt.

Ferner wird in dieser Untersuchung gezeigt, dass nur eine proaktive Strategie im Umgang mit Diversity erfolgsversprechend und zukunftsfähig ist. Hier besteht der Ansatz darin, dass Diversity als Vorteil und als Wettbewerbsfaktor gesehen wird.

6 Beurteilung – Erfolgreiche Implementierung

Grundsätzlich und einleitend kann an dieser Stelle konstatiert werden, dass Diversity als ganzheitlicher Implementierungs-Ansatz verstanden werden kann. Im Sinne eines proaktiven Managements bedarf es eines Umdenkens auf strategischer, taktischer und operativer Ebene. Im Idealfall werden dabei langfristig alle Bereiche der Organisation „durchdrungen“. Dabei ist klarzustellen, dass dieses ein langfristiges Ziel ist, um nachhaltig wirken zu können. Und dieser Punkt scheint ein wesentlicher zu sein: „Diversity – Implementierung braucht Zeit“.

Der hier vorgestellte Ansatz geht zu aller erst von einem Top-Down-Ansatz aus. Begründet wird dieser Ansatz mit der Annahme, dass zur Umsetzung eines Diversity-Prozesses insbesondere Akteure einer Organisation Relevanz haben, die aufgrund ihrer Position und Stellung in der Organisation befähigt sind, notwendige Schritte und Maßnahmen in die Organisation hineinzutragen. Insbesondere scheint dieser Prozess Erfolg zu versprechen, da die Umsetzung eines Diversity Konzeptes alle beteiligten Akteure einbinden sollte. Dabei kommt auf jeden Einzelnen ein höheres Belastungspotenzial zu (siehe Abb. 1).

Die Verdeutlichung eines möglichen Prozesses, gestaltet sich an vorhergehendem Schaubild (Rosken 2009). Dabei sind ausgehend von einem Top-Down-Ansatz zuerst die oberste Führungsebene, dann die Leitungsebene und zuletzt alle Mitarbeiter einer Organisation einzubeziehen. Der obersten Führungsebene kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, indem sie zur Durchsetzung und zur Umsetzung des Prozesses auf allen Ebenen agieren muss. Die Leitungsebene hat ferner die primäre Aufgabe, Voraussetzungen auf der operativen Ebene herzustellen – beispielsweise das Schaffen eines Diversity-fördernden Klimas – damit ein erfolgreicher Diversity-Prozess initiiert werden kann. Auf der Ebene der Mitarbeiter sind dabei zweierlei Perspektiven relevant. Zum einen die Rekrutierungsebene zur Auswahl neuer Mitarbeiter. Hier könnten beispielsweise im Vorfeld Diversity-Kompetenzen abgefragt werden. Zum anderen im Hinblick auf bestehendes Personal, hier könnten gezielte Encounter-Trainings einen Beitrag zur Stärkung von Empathie und Respekt leisten, sowie Trainings zur Stärkung von Selbstreflexion durchgeführt werden.

Für die Implementierung bietet zum Beispiel das bereits in Kap. ► [Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext](#) explizierte 4Layers-Modell von Gardenswartz & Rowe eine geeignete Fundierung. Insbesondere, weil es alle wesentlichen Diversity-Dimensionen in den Blick nimmt und somit die Möglichkeit bietet, eine Markierung von Verschiedenheit auf unterschiedlichen Ebenen zu erwirken.

Theoretisches Modell für einen denkbaren Diversity-Prozess, Top-Down-Ansatz

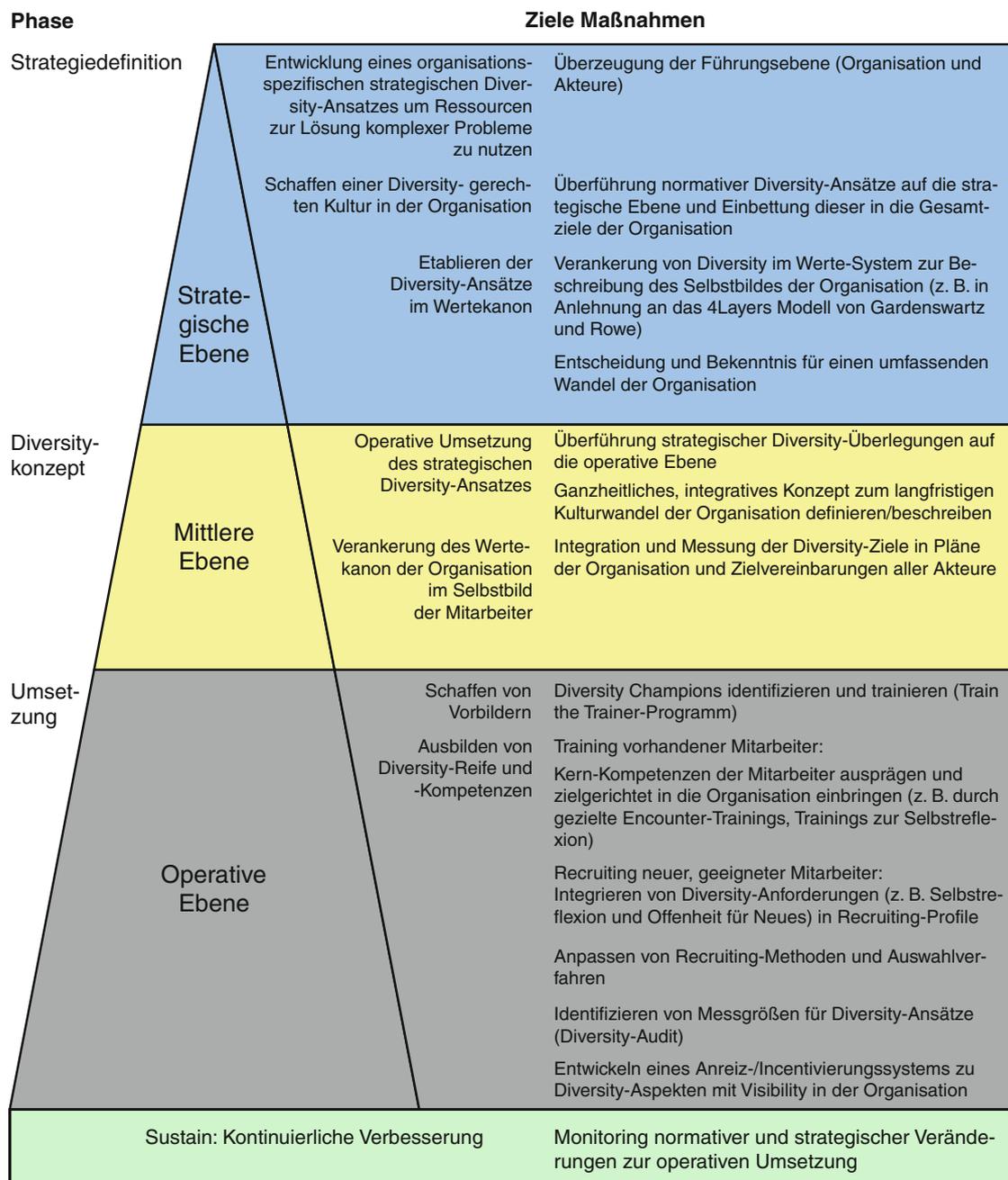


Abb. 1 Diversity Top-Down-Ansatz

In Bezug auf die praktische Umsetzung können folgende Arbeitsschritte definiert werden:

1. Diversity-Analyse der Belegschaft
2. Festlegen von Zielen und Maßnahmen
3. Organisatorische Implementierung
4. Evaluation

Die Dauer dieser Umsetzung ist sehr organisationsimmanent, d. h. je nachdem, wie „lernfähig“ die Mitarbeiter, die Leitung und gesamte Organisation sind, können kürzere oder längere Intervalle beobachtet werden.

In Bezug auf konkrete Maßnahmen, die sich bisher häufig bewährt haben, kann nach einer Auflistung von Deloitte (2013) beobachtet werden, dass Gender, Age und Ethnicity die häufigsten Dimensionen der Diversity sind, die in deutschen Unternehmen bisher thematisiert werden. Konkrete Maßnahmen können wie folgt benannt werden:

- Gender: z. B. Teilzeit, Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, betriebliche Kindertagesstätten
- Age: z. B. Ergonomie, Sportangebot, Altersteilzeit, Lebensphasenorientierung
- Ethnicity: Auslandsentsendungen, Rekrutierung ausländischer Mitarbeiter, Global-Talent-Pools, multikulturelle Teams

7 Fazit

In den vorhergehenden Kapiteln steht die Darstellung einer geeigneten Definition von Diversity im Vordergrund und die Abgrenzung und Beurteilung der Definition Diversity Management zum einen und zum klassischen Change Management sowie von möglichen Umsetzungskonzepten zum anderen. Es wurde versucht aufzuzeigen, welche bestimmten Voraussetzungen auf der Mikro – und Makroebene einer Organisation bedeutsam sind, damit Diversity Management erfolgreich implementiert werden kann. Ferner wurde deutlich gemacht, dass Diversity Management ein sehr organisationsimmanentes Thema ist. Allein der Zugang zu ihm ist schon heterogen. Dieses erstreckt sich auch bis hin zu Begriffen, Konzeptionen und Beurteilungen. Dabei kann zum jetzigen Zeitpunkt konstatiert werden, dass es innerhalb der Diversity Forschung und Theorie sowie einschlägigen Praxis noch keinen Konsens über Vor- und Nachteile des Phänomens zu beobachten sind. Vielmehr bleiben viele Punkte, aufgrund dessen, dass es eine junge Disziplin ist, noch unbeantwortet.

Literatur

- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology* (Bd. 25, S. 227–252). Indianapolis: Wiley.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering*. London: Cambridge University Press.
- Böhm, S. A., et al. (2014). Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(No. 3), 379–402.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK). (2002) (3., durchgesehene Aufl.). Bonn.

- Deloitte Consulting. (2013). Talent & diversity management in deutschen Unternehmen. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/01_Consulting/2013/C-HCAS-Talent-Diversity-Studie-2013.pdf. Zugegriffen am 15.11.2015.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Franken, S. (2015). *Diversity Management als strategisches Konzept der Unternehmensführung, Personal: Diversity Management, Studienwissen kompakt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1995). *Diverse teams at work*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: SHRM.
- Glick, P., Zion, C., & Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 178–186.
- Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. (1998) When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19(2), 181–205.
- Kaiser, S. et al. (2012) Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Kalin, R., & Hodgins, D. C. (1984). Sex bias in judgments of occupational suitability. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 16, 311–325.
- Kearny, E., & Voelpel, S. C. (2011). Diversity research – What do we currently know about how to manage diverse organizational units? In B. Beham et al. (Hrsg.), *Managing diversity in organizations* (S. 3–18). Wiesbaden: Gabler.
- Knapp, G.-A., & Wetterer, A. (Hrsg.). (2003). *Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik 2* (Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 16). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kopelmann, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture* (S. 282–318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B., & Vinz, D. (2007). Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben & D. Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 7–16). Frankfurt: Campus Verlag.
- Nielsen, B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34, 373–382.
- Plummer, D. L. (2003). Overview of the field of diversity management. In D. L. Plummer (Hrsg.), *Handbook of diversity management. Beyond awareness to competency based learning* (S. 1–49). Lanham: University Press of America.
- Podsiadlowski, A. & Gröschke, D. (2014). Ansätze zum strategischen Management organisationaler Diversität - Beispiele aus Österreich und Deutschland. In: F. Barié-Wimmer, K. von Helmolt & B. Zimmermann (Hrsg.). *Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung*. Stuttgart: ibidem. S. 189–201.
- Rosken, A. (2009). *Diversity und Profession. Eine biographisch-narrative Untersuchung im Kontext der Bildungssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rosken, A. (2010). Diversity Management in Organisationen. *OSC*. 17(2). Juni 2010. Wiesbaden: VS Verlag.
- Thomas R. (1995). A Diversity Framework. In Chemers, M. M. et al. *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks, Ca. SAGE Publications, Inc. <http://knowledge.sagepub.com/view/diversity-in-organizations/SAGE.xml>.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homann, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008–1022.

-
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (S. 1–23). München: Hampp.
- Watrinet, C. (2008). *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.
- Wilpert, C. (2009). Diversity und Managing Diversity: Sensibilisierung für Vielfalt und ihre Gestaltung. In N. Kimmelmann (Hrsg.), *Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende*. Aachen: Shaker.