

Christian Schenk

Zu den Ursprüngen des Diversity Management - Konzepts*

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Problemaufriss und Fragestellung	2
2. Die Ursprünge des Diversity Management Konzepts	3
2.1. Gerechtigkeitsorientierte Begründungen: Gleichberechtigung und Gleichstellung durch Diskriminierungsverbote und Fördermaßnahmen	5
2.2. Utilitaristische Zugänge: Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch optimale Nutzung der Humanressourcen	9
Zusammenfassung	16
3. Forschungsfragen	16
Anhang: Argumentations- und Evaluationsleitfaden für Diversity Management	20
Quellenverzeichnis	21

* Hausarbeit im Rahmen des postgradualen Studiengangs GenderKompetenz an der FU Berlin; fertiggestellt im September 2006

1. Problemaufriss und Fragestellung

Diversity Management (im Folgenden DiM) ist ein aus den USA stammendes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept, welches darauf abzielt, die Vielfalt (*diversity*) in der Zusammensetzung der MitarbeiterInnenschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Hautfarbe, ethischer und/oder kultureller Herkunft, physischer Fähigkeiten, Religion, sexueller Orientierung, Weltanschauung etc.¹ nicht als Störfaktor, sondern in mehrerer Hinsicht als Vorteil wertzuschätzen, zu fördern und optimal für die jeweiligen Ziele der Organisation (dies können öffentliche Verwaltungen, Non-Profit-Einrichtungen oder Nichtregierungsorganisationen oder auch Wirtschaftsunternehmen sein) zu nutzen. Hierzu bedarf es im Regelfall eines langfristig und komplex angelegten Organisationsentwicklungsprozesses, der dazu führen soll, dass strukturelle und vorurteilsbedingte Diskriminierungen, Benachteiligungen und Hierarchisierungen auf Grund von individuellen Eigenschaften und Merkmalen in der Organisation abgebaut bzw. beseitigt werden.

Der konstruktive und produktive Umgang mit personeller Vielfalt - das Diversity Management - wird derzeit in erster Linie von transnational agierenden Wirtschaftsunternehmen, vor allem von solchen mit Stammsitz in den USA, praktiziert (z.B. Rhodes 1999: 22 f.). Dieser Ansatz und die mit ihm verbundenen Verfahren und Methoden zur Organisationsentwicklung werden in mehreren Ländern aber auch von einer Reihe von öffentlichen Stadtverwaltungen sowie Einrichtungen im Non-Profit-Bereich und Nichtregierungsorganisationen aufgegriffen und umgesetzt.

In Deutschland hat die Auseinandersetzung mit den Implikationen und Ansätzen des DiM begonnen, jedoch ist bislang die Resonanz sowohl in der Wirtschaft als auch in der Verwaltung noch gering (z.B. Sepehri/Wagner 2000: 51 und Sepehri 2002: 205 ff.).

Angesichts dieses Faktums stellt sich die Frage, wie und unter welchen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sich das DiM-Konzept in den USA entwickelt hat und welche Schlussfolgerungen sich für den Bereich der EU und insbesondere für Deutschland daraus ableiten lassen.

Vor dem Hintergrund der seit Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrages 1999 bestehenden Verpflichtung der EU-Mitgliedstaaten zu einer aktiven Gleichstellungspolitik in Form von

¹ Eine allgemeingültige, standardisierte Festlegung der Aspekte von *diversity*, die in einen solchen Organisationsentwicklungsprozess miteinbezogen werden sollten, ist nicht möglich (Sepehri 2002: 124). Dies ist vielmehr abhängig von der Zielsetzung und der konkreten Situation der betreffenden Organisation.

Gender Mainstreaming und der damit verbundenen Fokussierung auf den Abbau der Ungleichbehandlung auf Grund des Geschlechts (Art. 2, Art. 3 Abs. 2 und Art. 13 EGV²) ist darüber hinaus zu fragen, welchen Stellenwert der Aspekt Gender im Kontext des DiM hat³ und welche Möglichkeiten es gibt, im Prozess des Gender Mainstreaming weitere Diversity-Aspekte stärker als bisher zu betonen und das Bewusstsein über die Diversität von Gender zu befördern.

Die vorliegende Arbeit beschreibt zunächst die US-amerikanischen Wurzeln des DiM-Konzepts, soweit sie sich aus den verwendeten Quellen erschließen (Punkt 2.). Danach werden die verschiedenen Ansätze innerhalb des heute praktizierten DiM skizziert und die jeweiligen Definitionen von Diversität, deren Implikationen und Folgen im Prozess der praktischen Umsetzung dargestellt (Punkt 3.). Abschließend werden Forschungsfragen formuliert, deren Beantwortung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war (Punkt 4.).

2. Die Ursprünge des DiM-Konzepts

In der Literatur zu DiM lassen sich zwei Begründungsstränge für die praktische Umsetzung dieses Konzepts ausmachen:

Zum einen wird auf die Human Rights-Bewegung in den USA Bezug genommen und auf die Mitte der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts und danach entstandene n gesetzlich fixierten und mit finanziell bedeutsamen Sanktionen versehenen Diskriminierungsverbote hingewiesen, die einen diskriminierungsfreien Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Eigenschaften oder Merkmalen erzwingen und zugleich als ethisch geboten kennzeichnen.

Zum anderen wird - etwa seit Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts - die Notwendigkeit eines produktiven Umgangs mit Vielfalt mit prognostizierten Veränderungen auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit einer bestmöglichen Ressourcennutzung begründet. DiM als Managementkonzept für Wirtschaftsunternehmen wurde erstmals Ende der 80er Jahre (z.B. Göbel 2003: 116) bzw. Anfang der 90er Jahre (z.B. Döge 2004, S.12) des vergangenen Jahrhunderts in den USA diskutiert. In

² http://www.europa.eu.int/eur-lex/de/treaties/dat/C_2002325DE.003301.html (letzter Zugriff 28.08.06)

³ Diese Frage ist auch deshalb von Interesse, da vereinzelt behauptet wird, das Konzept des Gender Mainstreaming sei im Rahmen des DiM entstanden (z.B. Schunter-Kleemann 2002:128) oder sei Teil des „dem neoliberalen Wirtschaftstrend“ dienenden „Gender- und Diversitätsmanagement“ (Bendl 2004: 44).

diesem Zeitraum sind die ersten grundlegenden und bis heute immer wieder zitierten Beiträge zu diesem Thema in den USA veröffentlicht worden - so z.B. Johnston (1987), Thomas, R.R. (1991), Loden/Rosener (1991), Cox Jr. (1993). .

Ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang zwischen den beiden skizzierten Zugängen zu DiM ist unwahrscheinlich, da sich beide Zugänge hinsichtlich ihres Verständnisses von Diversity sowie bzgl. der Motivation, der Begründung und der Erfolgskriterien deutlich voneinander unterscheiden. Zudem geht DiM über die gesetzlich fixierten Diskriminierungsverbote und Fördermaßnahmen weit hinaus und ist insoweit nicht gesetzlich geboten. Allerdings ist zu vermuten, dass die in den USA in den 60er Jahren eingeführten Antidiskriminierungsmaßnahmen wesentlich zu einem gesellschaftlichen Klima beigetragen haben, in dem die Implikationen des utilitaristischen Zugangs (Nutzung des Humankapitals unabhängig von Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, ethischer Herkunft, kulturellem und sub-kulturellem Hintergrund, physischer Befähigung etc.) weitaus leichter an Akzeptanz gewinnen konnten als das beispielsweise in Europa und insbesondere in Deutschland der Fall ist, wo es eine vergleichbar konsequente und breit angelegte Antidiskriminierungspolitik bislang nicht gegeben hat.

Zuweilen wird in der deutschsprachigen Literatur ein Zusammenhang zwischen DiM und „Bio-Diversität“ hergestellt (Sellach 2003: 40; GM-CONSULT 2005: 8). Der Begriff Bio-Diversität ist 1985 in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt worden⁴, war also bereits vor dem Auftauchen von DiM als Managementkonzept präsent, und könnte somit - nicht zuletzt auf Grund seiner Komplexität - durchaus als Impulsgeber für die Bezeichnung des Umgangs mit personaler Vielfalt gedient haben. Belegen lässt sich das anhand der hier verwendeten Quellen jedoch nicht.

Im Folgenden sollen die beiden Begründungsstränge für die Realisierung von DiM genauer betrachtet werden.

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Biodiversit%C3%A4t> (letzter Zugriff 28.08.06). „Biodiversität“ umfasst nicht nur Artenvielfalt, sondern darüber hinaus auch die genetische Vielfalt und die Vielfalt der Lebensräume.

2.1. Gerechtigkeitsorientierte Begründungen: Gleichberechtigung und Gleichstellung durch Diskriminierungsverbote und Fördermaßnahmen

Diejenige Richtung innerhalb der DiM-Debatte, die den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit mit dem Streben nach Gerechtigkeit und Fairness begründet, bezieht sich positiv auf die Human Rights-Bewegung, die in den USA in den 50er Jahren mit dem Kampf der Bürgerrechtsbewegung der Afro-AmerikanerInnen gegen Rassismus, Diskriminierung und für Chancengleichheit begann.

Die Bürgerrechtsbewegung der schwarzen Bevölkerung der USA thematisierte als erste öffentlich die Existenz und die Mechanismen von Diskriminierung und deckte den Widerspruch auf zwischen der Realität und der in den USA mental tief verankerten Überzeugung, es herrschten Freiheit, Gleichheit und Fairness. Auf Grund der offensichtlichen Kollision mit den Grundwerten und -postulaten der US-Gesellschaft erfuhr die Bürgerrechtsbewegung eine weitreichende öffentliche Unterstützung (Lindecke 1995: 51 f.). Dies trug wesentlich zum Erfolg der Bürgerrechtsbewegungen bei.

In den späten 60er und 70er Jahren kamen die Schwulenbewegung (vergl. z.B. Marcus 1993), die Frauenbewegung und eine Reihe von weiteren Interessengruppen hinzu (Lindecke 1995: 48).

Die Bürgerrechtsbewegung erzwang eine radikale Wende in der US-Politik (Lindecke 1995: 52). Ein erster Erfolg war der 1957 verabschiedete *Civil Rights Act*, der in erster Linie gegen rassistisch motivierte Diskriminierungen bei der Ausübung des Wahlrechts gerichtet war. In diesem Zusammenhang wurde eine Bundesbehörde (*Civil Rights Commission*) geschaffen, die in Fällen der Benachteiligung wegen der Hautfarbe, der „Rasse“⁵, Religion oder nationalen Herkunft Ermittlungen anzustellen hatte (Lindecke 1995: 51).

⁵ Da *Race* mit dem im Deutschen genetisch definierten Begriff Rasse nicht übersetzbar ist, jedoch kein anderes Wort zur Verfügung steht, setze ich das deutsche Wort in Anführungszeichen. *Race* wird im US-amerikanischen Sprachgebrauch habituell begriffen und steht sowohl für den regionalen und ethnisch-kulturellen Ursprung eines Menschen - s. z.B.: http://quickfacts.census.gov/qfd/meta/long_68172.htm (letzter Zugriff 25.08.06) - als auch für andere Formen von Gemeinschaften. Siehe hierzu z.B. Webster's Third New International Dictionary (zitiert nach: <http://www.h-ref.de/tricks/rasse/rasse.php> (letzter Zugriff 26.08.06)):

⁷ **race** /" / n -s [MF, generation, family, fr. It *razza*]

2 a: the descendants of a common ancestor: a family, tribe, people, or nation belonging to the same stock <the impoverished scion of a noble ~>

b: a class or kind of individuals with common characteristics, interests, appearance, or habits as if derived from a common ancestor <the ~ of doctors> <the whole ~ of mankind> <the Anglo-Saxon ~> <the Jewish ~>.

In den Folgejahren wurden sanktionsbewehrte Diskriminierungsverbote erlassen und Fördermaßnahmen für bis dahin benachteiligte Bevölkerungsgruppen verfügt. Der moralische Anspruch auf Abwesenheit von Diskriminierung, auf Gleichberechtigung und Chancengleichheit erhielt damit einen gesetzlichen Status und war einklagbar.

In den 60er Jahren sind drei zentrale Regelwerke in Kraft getreten, die auf eine Gleichstellung im Bereich der Erwerbsarbeit abzielen (Lindecke 1995: 25):

- 1963 der *Equal Pay Act* - dieser verbietet eine unterschiedliche Entlohnung von Männern und Frauen bei gleicher Arbeit
- 1964 der *Civil Rights Act*⁶, der 1972 ergänzt wurde - dieser verbietet in *Title VII: Equal Employment Opportunity* die Diskriminierung bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen auf Grund von „Rasse“, Hautfarbe, Religion, nationaler Herkunft oder Geschlecht⁷;
- 1965 die *Executive Order*⁸ 11246 und 1967 die *Executive Order* 11375 - diese verlangen von Unternehmen und Institutionen, die sich um Regierungsauf- oder -verträge bewerben, die Aufnahme einer Antidiskriminierungsklausel in den Vertrag, die sowohl ein Verbot diskriminierender Geschäftspraktiken als auch die Verpflichtung zu Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit enthält.

Die Diskriminierungsverbote firmieren in den USA unter dem Begriff *Equal Employment Opportunity*. Durch die Abwesenheit von Diskriminierung soll Chancengleichheit in Bezug auf Anstellungsverhältnisse erreicht werden (Lindecke 1995: 18). Die auf Grund der *Executive Orders* getroffenen Fördermaßnahmen zu Gunsten bislang benachteiligter Gruppen werden unter der Bezeichnung *Affirmative Action* zusammengefasst (Lindecke 1995: 25). Die Kombination aus beiden Aspekten gekennzeichnet - in Verbindung mit wirksamen Sanktio

⁶ <http://usinfo.state.gov/usa/infousa/laws/majorlaw/civilr19.htm> (letzter Zugriff 30.08.06)

⁷ im Original: „sex“.

⁸ *Executive Orders* sind Erlasse des Präsidenten der USA, die im Rahmen des präsidialen Ermessensspielraums Auslegungen oder Durchführungsbestimmungen zu bestehenden Gesetzen beinhalten und für die entsprechenden Verwaltungsebenen bindend sind. Näheres hierzu: http://de.wikipedia.org/wiki/Executive_Order (letzter Zugriff 26.08.06)

nen⁹ für Verletzungen des Diskriminierungsverbots - die US-amerikanische Doppelstrategie bei der Bekämpfung von Diskriminierung.

Die Antidiskriminierungspolitik ist in den USA im Laufe der folgenden Jahre schrittweise ausgebaut worden. Weitere gesetzliche Bestimmungen kamen hinzu (Cox Jr. 1993: 12):

- 1967 der *Age Discrimination Act*
- 1978 der *Pregnancy Discrimination Act*
- 1990 der *American with Disabilities Act*

Außerdem existiert noch seit

- 1991 der *Civil Rights Act* - dieser vergrößert die Reichweite der früheren Civil Rights Acts und erweitert die Möglichkeiten, gerichtlich Entschädigungszahlungen wegen erlittener Diskriminierung einzuklagen (Lindecke 1995: 172 ff.).

Bemerkenswert ist, dass im Unterschied zur Antidiskriminierungspolitik innerhalb der Europäischen Union das Geschlecht in den US-amerikanischen Antidiskriminierungsregelungen keine hervorgehobene Rolle spielt und die erfassten Merkmale gleichrangig nebeneinander stehen. Für die vereinzelt im deutschsprachigen Raum aufgestellte Behauptung (s. Fußnote 3), Gender Mainstreaming sei in unmittelbarem Zusammenhang mit DiM entstanden, lassen sich im Rahmen des sich auf gleichstellungspolitische Wurzeln berufenden DiM keine Belege finden.

In der Literatur zu DiM werden die gesetzlich fixierten Diskriminierungsverbote in den USA oft explizit als Impuls für Diversity Management genannt: „Certain aspects of managing diversity are necessary, or at least strongly advised, as a matter of law” (Cox Jr. 1993: 12 f.). Viele Unternehmen und Institutionen haben bereits in den späten 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts auf die genannten Antidiskriminierungsvorschriften reagiert und mit *Affirmative Action* Initiativen begonnen (Cox Jr. 1993: 13).

⁹ Im US-amerikanischen Rechtssystem wird in den meisten Bundesstaaten dem Prinzip der Generalprävention ein hoher Stellenwert eingeräumt. Das Strafmaß richtet sich dann weniger nach dem den KlägerInnen tatsächlich entstandenen Schaden, sondern es soll das sozialschädliche Verhalten des Schädigers ahnden und ihn von der Fortsetzung seines verwerflichen Tuns abhalten (Steppan 1999: 29 und Mörsdorf-Schulte 1999: 60 ff.). Die Strafen für Verletzungen des Diskriminierungsverbots sind daher im Regelfall sehr hoch.

DiM geht jedoch in seinem Anspruch und seiner Komplexität weit über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus. Allerdings bestehen zwischen den Regelungen zum Schutz vor Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt in den USA und dem DiM-Ansatz Zusammenhänge:

- DiM ging zunächst von den gleichen Merkmalen aus, die auch im US-amerikanischen Antidiskriminierungsrecht als Kriterien genutzt werden und ergänzt sie (z.B. um das der sexuellen Orientierung oder später um solche, die nicht an Gruppenzuschreibungen gebunden sind),
- DiM wird - zumindest in den USA - in einem Klima realisiert, in welchem ein Bewusstsein darüber besteht, dass eine ungerechtfertigte Ungleichbehandlung als illegitim anzusehen ist (zumindest soweit es die in den Antidiskriminierungsregelungen genannten Eigenschaften und Merkmale betrifft),
- DiM kann an das Gerechtigkeitsparadigma anknüpfen, welches den Forderungen der Human Rights-Bewegung zugrunde liegt und so zusätzliche Legitimität beansprucht.

Heute ist insbesondere das Gerechtigkeitsparadigma Grundlage und Motivation für die Anwendung von DiM in öffentlichen Verwaltungen, im Non-Profit-Bereich und in Nichtregierungsorganisationen - nicht nur in den USA.

Zusammenfassung:

DiM in Verwaltungen, im Non-Profit-Bereich oder bei Nichtregierungsorganisationen wird im Regelfall mit dem Gerechtigkeitsparadigma begründet und bezieht sich oft explizit auf die US-amerikanische Human Rights-Bewegung.

Der politische Druck durch die Bürgerrechtsbewegungen in den USA hat entscheidend dazu beigetragen, dass etwa ab Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts für den Bereich des Arbeitsmarktes in mehreren Schritten wirksame Antidiskriminierungsregelungen entwickelt wurden. Diese sollen sicherstellen, dass niemand wegen seiner Hautfarbe, seiner „Rasse“, seiner ethischen oder kulturellen Herkunft, seiner Religion, seines Geschlechts, seiner Behinderung oder wegen seines Alters bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen diskriminiert oder benachteiligt wird. Die genannten Merkmale stehen gleichrangig ne-

beneinander; das Geschlecht spielt im Unterschied zur Antidiskriminierungspolitik in Europa keine hervorgehobene Rolle.

Die US-amerikanischen Regelungen zum Schutz vor Diskriminierungen bestehen aus einer Kombination von gesetzlich fixierten und sanktionsbewehrten Diskriminierungsverboten und einem System von kompensatorisch angelegten Fördermaßnahmen und Nachteilsausgleichen zugunsten bisher benachteiligter Gruppen. Die Härte der Sanktionen, mit denen Verletzungen der Diskriminierungsverbote geahndet werden, trägt wesentlich zur Wirksamkeit der Antidiskriminierungsmaßnahmen bei. Dies ist in der großen Bedeutung der Generalprävention innerhalb des US-amerikanischen Rechts begründet, die auf die abschreckende Wirkung hoher Strafen setzt.

Die Antidiskriminierungsmaßnahmen haben in den USA - ungeachtet ihrer durchaus begrenzten Reichweite (Lindecke 1995: 247 ff.) - ein Klima geschaffen, in dem Überlegungen zu einem konstruktiven Umgang mit Vielfalt als Weiterentwicklung dieser erscheinen und insofern mit weit größerer Akzeptanz rechnen können, als das in Ländern der Fall ist, in denen es keine ähnlich umfassenden Strategien und Maßnahmen gegen Diskriminierung gegeben hat.

2.2. Utilitaristischer Zugang: Verbesserung der Unternehmensperformance durch Organisationsentwicklung

Der einzige Zweck unternehmerischen Handelns ist die Erwirtschaftung von Profit; von daher sind Unternehmen daran interessiert, sich im Markt zu behaupten, nach Möglichkeit ihre Position zu verbessern oder neue Märkte zu erschließen. Vor diesem Hintergrund ist die Erhaltung oder Steigerung der Performance eines Unternehmens, welche bestimmt wird zum einen durch die Leistungsfähigkeit der Belegschaft, ihrem Engagement, ihrer Kreativität, ihrer Problemlösungskompetenz und zum anderen durch die Fähigkeit der Organisation als solcher effektiv und adäquat auf die Herausforderungen sowohl der Märkte als auch ihrer eigenen Entwicklung zu reagieren, eine dauerhafte Aufgabe.

Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurden in den USA Prognosen zu den bis zur Jahrtausendwende bevorstehenden Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie zu bevorstehenden Veränderungen in der Struktur der US-Ökonomie veröffentlicht (Johnston/Packer 1987 und Johnston 1991). Zum einen würde um die Jahrtausendwende der Anteil der bisherigen Kerngruppe der weißen, hochqualifizierten Amerikaner mittleren Alters weniger als 30%

aller Beschäftigten sinken und zunehmend ältere Menschen, Frauen sowie Angehörige ethnische Minderheiten Erwerbsarbeit nachfragen. Bereits 1990 hätten Nichtweiße 45% der Nettozunahme an Arbeitskräften ausgemacht; etwa zwei Drittel davon seien Frauen gewesen. Für das Jahr 2000 wurde außerdem errechnet, dass in den USA eine Mehrheit der Kinder an öffentlichen Schulen nichtweißer Herkunft sein wird (Cox Jr. 1993: 3). Die Diversität auf dem Arbeitsmarkt würde also - so die Prognose - zunehmen, vor allem hinsichtlich Geschlecht, „Rasse“ und Nationalität. Zum anderen würden der Dienstleistungsbereich an Bedeutung gewinnen und die Anforderungen an Bildung und Ausbildung zunehmen.

Die MitarbeiterInnenschaft transnational agierender Unternehmen war schon von jeher durch ethnische, kulturelle und sub-kulturelle Vielfalt gekennzeichnet. Jedoch kann im Zusammenhang mit Globalisierungsprozessen und der damit verbundenen Migration von Arbeitsplatzsuchenden generell davon ausgegangen werden, dass die Diversität von Belegschaften zunehmen wird. Um im internationalen Wettbewerb Erfolg zu haben, sind die Unternehmen zu einer rigorosen Bestenauswahl bei ihren MitarbeiterInnen gezwungen. Der Kampf um die sog. *high potentials* erfordert einen proaktiven Umgang mit Diversität.

Auch die Diversität der KundInnen und GeschäftspartnerInnen nimmt zu - nicht nur auf den internationalen Märkten, sondern auch im lokalen Rahmen, hier als Folge von Individualisierungsprozessen (vergl. z.B. Junge 2002). Je größer die Vielfalt der Kundschaft, desto unterschiedlicher sind auch die Anforderungen, die an das Produktangebot gestellt werden. Individualisierung einerseits und das sich verbreitende Wissen um die zerstörerischen Wirkungen rein profitorientierten Wirtschaftshandelns andererseits führt u.a. auch dazu, dass eine zunehmende Zahl von MitarbeiterInnen, KonsumentInnen und GeschäftspartnerInnen ethisch begründete Erwartungen an die Unternehmen und ihre Handlungsweisen richtet.

Diversity Management war und ist die Antwort auf diese Situation - jetzt als strikt ressourcenorientiertes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept mit ausschließlich utilitaristischem Hintergrund. Einer legitimierenden Bezugnahme auf den Gerechtigkeitsdiskurs bedarf diese zweite Argumentationslinie zugunsten der Anwendung von DiM nicht.

In den Veröffentlichungen US-amerikanischen Ursprungs wird zwar des Öfteren DiM in einen direkten Zusammenhang mit der gesetzlichen Fixierung von Bürgerrechten in den USA gestellt und dieser Ansatz als konsequenter Entwicklungsschritt hin zu mehr Gleichheit definiert (z.B. Caines 2003: 256), jedoch sind die ökonomischen Gründe für DiM - nicht nur auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt - so zwingend, dass angenommen werden kann, dass sich die utilitaristische Richtung des DiM auch ohne die Existenz der Gleichbehandlungsvor-

schriften entwickelt hätte. Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, wird jedoch die durch die Existenz dieser Regelungen bestärkte und perpetuierte Grundannahme US-amerikanischen Denkens, Chancengleichheit und Fairness seien eine Tatsache, wesentlich dazu beigetragen haben, dass sich DiM - zumindest in USA - großer Akzeptanz erfreut.

In der nicht aus den USA stammenden betriebswirtschaftlich orientierten Management-Literatur wird in der Regel weder auf moralische Überlegungen Bezug genommen, noch werden die Ursprünge des Diversity Management-Konzepts genannt (z.B. Becker 2006: 5 ff.) sondern es wird schlicht konstatiert, dass DiM Anfang der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in den USA entstanden sei (z.B. Aretz 2006: 52). Ein Grund dafür, Diversity Management als Produkt eigener Erkenntnis oder eigener unternehmerischer Strategie darzustellen und die Ursprünge bzw. die äußeren durch Antidiskriminierungspolitik gesetzten Impulse nicht zu erwähnen, kann auch darin liegen, dass es unter Marketinggesichtspunkten ungünstig ist, einräumen zu müssen, dass - wie in den USA geschehen - das Unternehmen durch den Gesetzgeber zu Maßnahmen gezwungen werden, um Diskriminierungen und Benachteiligungen auf Grund bestimmter Merkmale oder Eigenschaften zu verhindern und sie dann im Prozess der Umsetzung dieser Maßnahmen feststellen, dass dieses Tun zu ihrem eigenen Vorteil ist. Dies kann auch als Hinweis auf blinde Flecken bzw. Ignoranz in der Personalpolitik oder im Umgang des Unternehmens mit KundInnen oder GeschäftspartnerInnen interpretiert werden. Zweifel an der unternehmerischen Kompetenz wären die Folge.

Allerdings werden Elemente der Gerechtigkeitsrhetorik („Fairness“, „Chancengleichheit“, *social justice* etc.) sowie soziale Projekte als Bestandteil der *Corporate Social Responsibility*¹⁰. (s. z.B. Ramge 2005), genutzt, um das rein ökonomische Kalkül hinter einem positiven Image zu verbergen oder auch um einen Werbeeffect zu erzielen (Beispiele hierfür sind die öffentlichen Darstellungen des sozialen oder umweltbezogenen Engagements des Bananenerstellers Chiquita, der Bierbrauerei Krombacher oder des Softwareherstellers Microsoft).

Ethische Aspekte spielen im Bereich der Wirtschaft allerdings - auch wenn dies selten ausgesprochen wird - nur dann eine Rolle, wenn ihre Berücksichtigung sich für das Unternehmen vorteilhaft auswirkt (vergl. auch Aretz 2006: 65), z.B. wenn sich dadurch das Image des Un

¹⁰ Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet ein langfristig angelegtes soziales oder ökologisches Engagement eines Unternehmens, welches über gesetzliche Vorgaben deutlich hinausgeht. CSR zielt auf eine nachhaltige Neuausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur (Ramge 2005).

ternehmens verbessert, ansonsten ist gemeinwohlorientiertes Handeln von Firmen¹¹ nur dann zu erwarten, wenn die Rechtslage dieses erzwingt (vergl. z.B. Steppan 1999). Ethisches Wirtschaftshandeln ist deshalb allenfalls Nebeneffekt, nicht aber Ziel unternehmerischer Tätigkeit.¹²

Ein weiterer und durchaus nachvollziehbarer Grund, im Rahmen von DiM nicht auf die US-amerikanischen Antidiskriminierungsregelungen und die durch sie gesetzten Impulse zu verweisen, mag darin liegen, dass DiM im Bereich der Wirtschaft weit über *Equal Employment Opportunity* und *Affirmative Action* hinausgehen kann und in seinen Prämissen, Verfahren und Strategien bei seiner Umsetzung komplexer angelegt ist als jene.

DiM kann auf verschiedene Weise umgesetzt werden - je nachdem was man unter Diversity und den Umgang damit versteht. Entscheidend ist, ob lediglich an der Diversity-Kompetenz des Personals gearbeitet wird oder ob zusätzlich ein Organisationsentwicklungsprozess inkludiert ist. Man kann hier drei Ansätze unterscheiden (Thomas/Ely 1996: 2 ff.):

- *discrimination-and-fairness paradigm* (praktiziert von den meisten Unternehmen)

Ziel ist die Gleichbehandlung aller, allerdings im Rahmen der herrschenden Unternehmenskultur. Es werden Beschäftigungsquoten für Frauen und/oder Angehörige von ethnischen oder kulturellen Minoritäten festgelegt, ein von *political correctness* geprägter Umgang angestrebt und spezielle Förderprogramme (z.B. für Frauen oder für Angehörige von Minderheitengruppen) aufgelegt. Die Erfolgsmessung erfolgt an Hand der Erfüllung der - numerischen - Zielvorgaben. Dieser Ansatz ist insofern sehr nahe bei *Equal Employment Opportunity* und *Affirmative Action*.

Positiv an diesem Ansatz ist, dass er zumindest die Repräsentanz von Frauen und Angehörigen von ethnischen oder kulturellen Minoritäten gewährleistet und die Belegschaft vielfältiger wird. Negativ ist jedoch, dass die Angehörigen der Zielgruppen nicht wirklich in das Unternehmen integriert sind. Die Folgen sind eine „gläserne Decke“ und ein durch die herrschende Kultur gesetzter Assimilierungsdruck. Die Vielfalt wird unsichtbar gemacht

¹¹ Unter Demokratieaspekten ist es aus meiner Sicht generell nicht wünschenswert, dass Unternehmen Einfluss auf die Gestaltung von Gesellschaft nehmen. Zum einen sind sie dazu nicht demokratisch legitimiert und zum anderen sind sie ausschließlich den eigenen - unternehmerischen - Interessen verpflichtet und von daher sind die Intentionen ihrer Interventionen grundsätzlich immer eigennützig und nicht gemeinwohlorientiert (Beispiel Schul- oder Sportsponsoring). Um sicherzustellen, dass Unternehmen nur insoweit im öffentlichen Raum agieren, wie es dem Gemeinwohl dienlich ist, bedarf es gesetzlicher und zivilgesellschaftlicher Rahmensetzungen.

¹² Vereinzelt mag es Ausnahmen geben (z.B. Biobauern und -bäuerinnen); die unternehmerische Aktivität wird dann Mittel zum Zweck der Durchsetzung eines höheren Ziels. Sie sind jedoch gesamtwirtschaftlich irrelevant und bei großen, international agierenden Firmen nicht mehr zu finden.

und nicht produktiv genutzt. Das Unternehmen hat sich nicht verändert und ist nicht offen gegenüber neuen Sicht- und Denkweisen.

- *access-and-legitimacy paradigm*

Ziel dieses Ansatzes ist es, die Vielfalt der Kundschaft und GeschäftspartnerInnen durch die Vielfalt der eigenen Belegschaft abzubilden, um so den Zugang zum Markt zu sichern. Die Zugehörigkeit zu einer Minderheiten- oder einer auf andere Weise definierten Identitätsgruppe wird funktionalisiert. Die Folgen sind stereotypisierende Erwartungen und eine Abhängigkeit der Beschäftigten von der Zusammensetzung des Marktes, in das Unternehmen gerade agiert. Angehörigen der gefragten Gruppen gelingt so in stärkerem Maße der berufliche Aufstieg als das bei Unternehmen der Fall ist, die sich nicht mit DiM befassen. Allerdings können Beschäftigte der gefragten Gruppen ihre außerhalb des Stereotyps liegenden Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht einbringen. Das Unternehmen berücksichtigt insofern nicht, auf welche Weise und in welchem Maße die Mitarbeit von Frauen und von Angehörigen ethnischer oder kulturell definierter Minderheiten Einfluss auf die Arbeitsgestaltung und -ergebnisse hat.

- *learning-and-effectiveness paradigm* (praktiziert von den wenigsten Unternehmen)

Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist, dass der kulturelle Hintergrund oder die identitäre Selbstdefinition der MitarbeiterInnen Einfluss auf ihre Arbeit haben. Ziel ist es, die Perspektive der Beschäftigten in die Unternehmenskultur einfließen zu lassen und diese dadurch zu verändern. Das erlaubt es, die Aufgabenstellungen, Sichtweisen, Strategien, Geschäftspraktiken etc., mit denen das Unternehmen befasst ist, zu hinterfragen und ggf. neu zu denken. Die MitarbeiterInnen werden als Individuen gesehen, die ihre jeweiligen sozialen und kulturellen Bezüge einbringen können¹³. Der Ansatz zielt insofern auf ein ganzheitliches organisationales Lernen und darauf, aus einer monokulturellen eine multikulturelle (Cox Jr. 1993: 229) Organisation zu machen.

Insbesondere beim letztgenannten Ansatz geht es einerseits um die Entwicklung der Diversitykompetenz der MitarbeiterInnen (die Führungskräfte eingeschlossen), d.h. die Fähigkeit der Belegschaft, mit Verschiedenheit so umzugehen, dass innerhalb des Unternehmens Synergie-

¹³ Diese sind allerdings nur insoweit von Bedeutung, wie ein Zusammenhang zwischen ihnen und der Arbeitsleistung besteht - s. heißt es z.B. bei Hays-Thomas (2004: 12), zitiert nach Becker (2006: 8): Diversity = „differences among people that are likely to affect their acceptance, work performance, satisfaction, or progress in an organisation“.

effekte entstehen und im Außenkontakt zum jeweiligen Markt gute Beziehungen zu KundInnen und GeschäftspartnerInnen entstehen. Andererseits geht es um die Veränderung der Organisationsstrukturen dergestalt, dass zum einen die im Unternehmen geltenden Werte¹⁴, Maßstäbe, Kriterien für Leistung und Positionierung in der Hierarchie etc. (Unternehmenskultur) einer diversitären Belegschaft gerecht werden und zum anderen die Fähigkeit zu einer auch strukturell adäquaten Reaktion auf Anforderungen des - diversitären - Marktes ausgebildet wird (s. auch Anderson 2003: 263).

Für die Evaluation der im Rahmen dieses DiM-Ansatzes erreichten Ergebnisse bietet es sich an, drei Felder zu unterscheiden, in denen sich der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens realisiert und in denen Diversity-Kompetenz eine entscheidende Rolle spielt (Schenk 2006):

- Binnensituation des Unternehmens:

Diese unterteilt sich in den Bereich der MitarbeiterInnen und in den der Struktur des Unternehmens

Ein erfolgreiches DiM sollte auf der Ebene der MitarbeiterInnen kreative Potentiale freisetzen, volles Engagement ermöglichen und eine zielgruppengerechte¹⁵ work-life-balance beinhalten und das Unternehmen für high potentials attraktiv machen, also eine Bestenauswahl ermöglichen

Bei der Veränderung der Unternehmensstruktur geht es u.a. darum, die Unternehmenskultur (Werte, Kriterien für Aufstieg, Verhaltensmaßstäbe etc.) so zu verändern, dass sie nicht ausgrenzend, sondern inkludierend wirkt und einen proaktiven Umgang mit diversitären Märkten ermöglicht.

- Außenbeziehungen des Unternehmens:

Diese umfassen die KonsumentInnen der Produkte, die GeschäftspartnerInnen und InvestorInnen sowie die Gruppe der politischen EntscheidungsträgerInnen. Erstere können auf Grund eines „empathischen“ Marktverständnisses des Unternehmens ein nachfrageadäquates Produktangebot erwarten, sehen sich ggf. durch die Zusammensetzung der Belegschaft repräsentiert oder sehen Diversität als ethischen Wert und interessieren sich u.U.

¹⁴ So wird z. B. in der deutschen Unternehmenskultur die Anwesenheit am Arbeitsplatz hoch bewertet, während in anderen Unternehmenskulturen eher Wert auf die Aufgabenerfüllung gelegt wird.

¹⁵ Zielgruppe kann hier eine kulturell oder religiös definierte sein, aber auch Menschen bezeichnen, deren Lebenssituation gemeinsame Interessen hervorbringt (z.B. Eltern - unabhängig vom Geschlecht oder der sexuellen Orientierung oder von der Zahl der das Kind Betreuenden). Eine den Erwartungen entsprechende work-life-balance sieht demzufolge für Eltern anders aus als beispielsweise für Muslime, für workaholics anders als für die übrigen.

aus diesen Gründen in besonderer Weise für die Erzeugnisse des Unternehmens. Ähnliches gilt für GeschäftspartnerInnen und EntscheiderInnen im politischen Bereich.

- Von entscheidender Bedeutung ist zusätzlich die Beachtung der im jeweiligen Markt geltenden Rechtslage, die über das geschriebene Recht - soweit vorhanden - hinaus ein Verständnis der Rechtskultur und der jeweils herrschenden Sitten und Gebräuche erfordert, und der Sanktionen für Regelverletzungen. Dies spart Kosten und sichert das Image des Unternehmens.¹⁶

Diese Punkte sind in der Anlage (S. 20) tabellarisch zusammengestellt.

Die Erfolgsmessung im Zusammenhang mit einem DiM-Prozess, der sich am *learning-and-effectiveness* Paradigma orientiert, ist also an eine Vielzahl von Indikatoren gebunden und hat eine eher langfristige Perspektive. Über die Nutzung des DiM-Konzepts nur auf Grund der Erwartung kurzfristiger Gewinnzuwächse entscheiden zu wollen, zeugt von einer grundsätzlichen Verkennung der Intentionen des DiM-Ansatzes.

Es ist ohnehin fraglich, ob sich der durch DiM bewirkte ökonomische Nutzen objektivierbar ist, da zum einen ein Vergleich der Unternehmensperformance mit/ohne DiM nicht vorgenommen werden kann und zum anderen die Marktposition eines Unternehmens von einer Vielzahl interner und externer Faktoren abhängt. Ich bin der Auffassung, dass deshalb an die Stelle einer gewinnorientierten Sichtweise eine auf die Problemlösungspotentiale des DiM-Ansatzes gerichtete treten sollte. Der Nutzen einer Implementierung von DiM ist ohnehin plausibel. Das ist vermutlich auch der Grund dafür, dass weshalb inzwischen der Anteil der Fortune-500-Unternehmen, die DiM betreiben, bei 90% liegt (Vedder 2003: 22), obgleich es belastbare Aussagen über die Effekte von DiM bislang nicht gibt (s. auch Aretz 2006: 65).

Auch wenn der ökonomische Nutzeffekt von DiM nicht unmittelbar messbar ist, sind es doch ausschließlich ökonomische Motive, sich mit diesem Ansatz zu befassen. Von daher gibt es - ebenso wie im gerechtigkeitsorientierten Zugang zu DiM - auch im rein utilitaristischen Zugang keinen Anlass, die Aspekte zur Beschreibung personaler Vielfalt unterschiedlich zu wichten; sie stehen grundsätzlich gleichrangig nebeneinander. Jedoch werden sich im jeweiligen Verständnis von diversity die zu lösenden Aufgaben abbilden (müssen) und von daher ist es z.B. nachvollziehbar, dass in den USA auf Grund der Zusammensetzung der Bevölkerung

¹⁶ Allerdings zeigt die Erfahrung, dass die Bereitschaft zur Rechtstreue sehr von der Härte der Sanktionen und der Zuverlässigkeit ihres Eintretens abhängt.

und der Stärke der Bürgerrechtsbewegung der Afro-AmerikanerInnen die Aspekte „Rasse“ und kultureller Hintergrund eine deutlichere Rolle spielen als andere. Die Kategorie Geschlecht hat hingegen - zumindest im Bereich der Wirtschaft - keinen vergleichbaren Stellenwert erlangt¹⁷. Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass sich für die vereinzelt im deutschsprachigen Raum aufgestellte Behauptung, Gender Mainstreaming sei in unmittelbarem Zusammenhang mit DiM entstanden, im Rahmen des utilitaristisch begründeten DiM keine Belege finden lassen.

Auch ist Gender Mainstreaming im Unterschied zum utilitaristisch motivierten DiM bislang vorrangig als Konzept zur Steigerung der Gender-Kompetenz auf personeller Ebene (Gender-Trainings) und kaum im Kontext von Ansätzen zur Organisationsentwicklung diskutiert und praktiziert worden (vergl. Stiegler 2000, s. auch die Regelungen des Bundesgleichstellungsgesetzes¹⁸). Auch von daher ist die Annahme, Gender Mainstreaming sei aus DiM hervorgegangen oder DiM wäre aus Gender Mainstreaming heraus entwickelt worden, nicht nachvollziehbar.

Zusammenfassung

In der utilitaristischen Sichtweise - der zweiten Strömung innerhalb der DiM-Praxis - geht es um die ökonomische Verwertung von personeller Vielfalt. Auf gleichstellungspolitische oder sonstige ethische Begründungen wird nicht Bezug genommen, es sei denn, sie dienen der Imagepflege oder Marketingzwecken und sind für das Unternehmen anderweitig ökonomisch von Vorteil.

Es lassen sich verschiedene DiM-Ansätze unterscheiden (Thomas/Ely 1996). Das Spektrum reicht von der bloßen Gleichbehandlung bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Minderheitengruppe und vom Geschlecht (ähnlich *Equal Employment Opportunity*) bis zu komplex angelegten Personal- und Organisationsentwicklungsverfahren.

¹⁷ Den Gründen hierfür nachzugehen, würde den durch das Thema gesetzten Rahmen überschreiten.

¹⁸ Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes - BGleIG.

3. Forschungsfragen

Im Unterschied zur Situation in den USA ist die Akzeptanz von DiM in Deutschland (noch) gering. Angesichts der Plausibilität des Nutzens ergibt sich zum einen die Frage nach den Gründen hierfür und zum anderen die Frage danach, was aus den in den USA gemachten Erfahrungen für die hiesigen Bemühungen um die Verbreitung des DiM-Konzepts zu lernen ist. Es scheint der Schluss gerechtfertigt, dass Diskriminierungsverbote zum einen unmittelbar sehr wirksam sein können, sofern die Sanktionen stark genug sind und zuverlässig eintreten, und zum anderen - längerfristig - einen mentalen Wandel bewirken insofern, als sie den Gedanken der Gleichbehandlung selbstverständlich werden lassen. Dem deutschen Rechtssystem ist allerdings der Gedanke der Generalprävention, dem im Rechtssystem der USA eine große Bedeutung zugemessen wird, eher fremd - entscheidend für das Strafmaß ist der individuell entstandene Schaden. Gleichwohl sollte über die Einführung eines sog. Strafschadensersatzes, welcher über den Ersatz des verursachten Schaden hinausgeht und eine Sanktionskomponente für die Rechtsverletzung enthält, oder andere Möglichkeiten, Diskriminierung teuer zu machen, nachgedacht werden. Vorschläge und Überlegungen hierzu, die versuchen, die deutsche Rechtstradition und das gewünschte Ziel in Einklang zu bringen gibt es - auch angeregt durch Impulse aus dem europäischen Recht - bereits (Benecke/Kern 2005)¹⁹. Dies könnte auch im Zusammenhang mit der Antidiskriminierungsgesetzgebung Bedeutung erlangen. Hierzu wäre weitere rechtswissenschaftliche Arbeit notwendig.

In Deutschland wird auf der Grundlage des 1997 durch den Amsterdamer Vertrag geänderten Vertrages über die Europäische Gemeinschaft (EGV) Gender Mainstreaming im Bereich der öffentlichen Verwaltung umgesetzt. Hier stellt sich die Frage, ob der Aspekt Gender nicht durch weitere ergänzt werden sollte. Eine solche Erweiterung könnte sich insbesondere auf den Bericht der ExpertInnengruppe des Europarates für die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern von 1998 (Council of Europe 2004: 9, 15) und auf die EU-Kampagne „For Diversity. Against Discrimination“²⁰ zur Bekämpfung jeglicher Form der Benachteiligung von Menschen aufgrund ihrer Hautfarbe, Herkunft, Religion, Behinderung oder ihrer sexuellen Orientierung stützen. Hierzu wäre allerdings das Verhältnis zwischen Gender Mainstreaming und DiM zu klären. Die Frage ist, welche Strategie besser geeignet ist, die Probleme in der Praxis (sowohl profitorientierter als auch nicht profitorientierter Organisationen) zu lösen -

¹⁹ Die Autorinnen schlagen eine Kombination von Schadensersatz zugunsten der geschädigten Person und Bußgeld zugunsten der Allgemeinheit vor. Dies würde auch der Tatsache gerecht werden, dass Diskriminierung gesellschaftsschädlich ist.

²⁰ www.stop-discrimination.info/1222.0.html

diejenige, die auf die Verstärkung des Aspekts Gender im Rahmen des DiM setzt oder jene, die auf die Diversifizierung von Gender abzielt.

Die Tatsache, dass im Bereich der Wirtschaft ausschließlich die zu erwartenden ökonomische Vorteile darüber entscheiden, ob eine Maßnahme durchgeführt wird oder nicht, bedeutet zugleich, dass jegliche allein moralisch gestützte Argumentation zugunsten dieser oder jener Aktivität ihren Zweck verfehlen wird - es sei denn, die öffentliche Meinung erwartet genau diese Aktivität und es droht ein Imageschaden, wenn das Unternehmen nicht in der verlangten Weise tätig wird. Von Anfang an erfolgversprechender ist es, Forderungen an Unternehmen mit der Darstellung des dann eintretenden betriebswirtschaftlich relevanten Nutzens zu verknüpfen.²¹ Die Frage ist jedoch, weshalb insbesondere Unternehmen in Deutschland aus dem nachgewiesenen Nutzen, der mit einem höheren Frauenanteil - insbesondere im Top- Management - verbundenen ist (Catalyst 2004:2; zitiert nach Bendl 2004: 45), kaum Konsequenzen ziehen. Hier wären den geschlechtlich konnotierten Rollenbildern, Vorurteilen und Denkblockaden bei Führungskräften nachzugehen, die zwischen diesen und den aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen existierenden Bezüge aufzudecken und Schlussfolgerungen zu ziehen. Es darf bezweifelt werden, dass die Forderung nach einem Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft Sinn macht, zumindest solange die Vorschriften nicht mit fühlbaren Sanktionen verknüpft werden (können) - was, wie bereits erwähnt - in Deutschland noch auf Schwierigkeiten stößt.

Eine weitere interessante Frage ist, wie groß bei den drei DiM-Ansätzen nach Thomas/Ely (1996) jeweils die Gefahr ist, überkommene Stereotypisierungen zu perpetuieren und wie ggf. damit umzugehen ist. Auch wäre eine Antwort auf die Frage interessant, ob sich die Wahrscheinlichkeit der Reifizierung im gerechtigkeitsorientierten Zugang zu DiM von der im utilitaristischen Zugang unterscheidet oder ob dafür nicht vielmehr entscheidend ist, welcher der drei DiM-Ansätze nach Thomas/Ely 1996 gewählt wurde. Meine These wäre in diesem Zusammenhang, dass in der komplexen Variante des DiM (*learning-and-effectiveness* Paradigma) die Gefahr der Reifizierung am geringsten ist, da sonst der Anspruch dieses Ansatzes

²¹ Verzicht auf moralische Argumentation gegenüber Unternehmen ist selbst Diversity Management - moralische Forderungen (s. z.B. Bendl 2004: 45) zeugen nicht nur von mangelnder Kenntnis der Antriebe des kapitalistischen Wirtschaftssystems, sondern auch von einem begrenzten Diversity-Verständnis. .

nicht eingelöst werden könnte.²² Der Literatur ist zu entnehmen, dass der überaus anspruchsvolle *learning-and-effectiveness*-Ansatz von einigen Wirtschaftsunternehmen, jedoch kaum von öffentlichen Verwaltungen, Non-Profit-Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen umgesetzt wird. Dies mag daran liegen, dass Unternehmen in geringerem Maße an traditionelle Normsetzungen gebunden sind, als Organisationen, die in enger Verknüpfung mit der Zivilgesellschaft agieren.²³

In der Literatur zu DiM überwiegen die wirtschaftswissenschaftlich orientierten Abhandlungen zahlenmäßig deutlich. Es wäre der Frage nachzugehen, ob aus diesem Ansatz nicht Impulse zu gewinnen wären für den außerwirtschaftlichen Anwendungsbereich, in dem bislang ordnungspolitische Herangehensweisen dominieren.

Ob DiM den von diesem Ansatz selbst gesetzten Erwartungen gerecht werden kann, wird sich auch mit der Beantwortung dieser Fragen entscheiden.

²² Allerdings wird in der unternehmerischen Praxis eine Mischform aus der Benutzung von gruppenbezogenen Stereotypisierungen und der völligen Abstraktion davon nötig sein. Innerhalb des Unternehmens muss die Anerkennung von Vielfalt - unabhängig von eventuellen oder unterstellten identitären Gruppenzugehörigkeiten - mit der Erkennbarkeit identitärer Gruppen als Teil der Belegschaft verbunden werden. Letzteres ist unverzichtbar, wenn das Unternehmen Menschen erreichen will, in deren Identität die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe religiöser, ethnischer oder kultureller Art eine konstitutive Rolle spielt. Aus den gleichen Gründen ist Marketing ganz ohne Bezug auf Identitäten kaum möglich.

²³ Während z.B. Homosexuelle noch immer mit Ablehnung und Ausgrenzung rechnen müssen, haben Firmen im Regelfall kein Problem damit. Auch die Abschaffung des Nachtarbeitsverbots für Frauen fiel den Unternehmen leichter als der institutionalisierten Allgemeinheit.

Binnensituation des Unternehmens (BS)	Außenbeziehungen des Unternehmens (AB)	Rechtlage (RL)
<p><u>MitarbeiterInnen (MA)</u> <u>Interne Wirkung</u> (Arbeitsklima): - Kreativität durch Vielfalt in der Zusammensetzung der Belegschaft; neue Produkte - Diskriminierungsfreiheit als Voraussetzung für volles Engagement; kein Energieverlust durch Außenseiterrolle - zielgruppengerechte Work Life Balance (für Eltern anders als für Moslems etc.) <i>Indikatoren:</i> MA-Zufriedenheit, niedrige Fluktuation, geringer Krankenstand</p> <p><u>Externe Wirkung:</u> - Produktangebot: KundInnenbedürfnisse und -wünsche - Attraktivität des Unternehmens für potentielle MitarbeiterInnen (Image, Ruf) <i>Indikatoren:</i> Nachfrage hochqualifizierter Leute nach Arbeitsplätzen</p> <p><u>Struktur</u> Unternehmen ist eine „multikulturelle“ Organisation und in der Lage, auf interne (MA) und äußere Diversität (Markt) zu reagieren.</p> <p><u>Mögliche Nachteile:</u> Reibungsverluste und Spannungen durch „zu viel“ Diversity</p>	<p><u>KonsumentInnen:</u> - marktgerechtes <i>Produktangebot</i> durch Innovation auf Grund von MA-Vielfalt - Bindung von KundInnen an das Unternehmen, weil sie sich durch die <i>Zusammensetzung der Belegschaft</i> repräsentiert fühlen - Ansprache von KundInnen, für die <i>ethisches Wirtschaften</i> kaufentscheidend ist <i>Indikatoren:</i> Nachfrage, Absatz, Umsatz, Kundentreue, Image, Ruf</p> <p><u>InvestorInnen/GeschäftspartnerInnen:</u> für die ethische Kriterien ausschlaggebend sind bei Entscheidungen über Beteiligungen <i>Indikatoren:</i> Nachfrage nach Beteiligungen und Kooperationen</p> <p><u>Politische EntscheidungsträgerInnen:</u> Wirtschaftsförderung, Modellprojekte etc. (Lobbyarbeit erforderlich) <i>Indikatoren:</i> Erhalt öffentlicher Mittel, Zuschlag in Konkurrenzsituationen bei Vergabeverfahren</p> <p><u>Mögliche Nachteile:</u> Abschreckung „konservativer“ KundInnen durch „zu viel“ Diversity (Markt beachten!)</p>	<p>Beachtung der Rechtslage spart Kosten und sichert das Image</p> <p>Proaktiver Umgang mit zu erwartenden Rechtsänderungen (Bsp.: ADG in Deutschland), Verständnis der jeweiligen Rechtskultur und Kenntnis der Sitten und Gebräuche verschaffen dem Unternehmen u.U. einen Wettbewerbsvorteil</p> <p><i>Indikatoren:</i> Zahl und Kosten der Rechtsstreitigkeiten (Arbeitsrecht, Urheberrecht, internationale Handelsabkommen etc.), Image, Ruf</p> <p><u>Mögliche Nachteile:</u> keine</p>

Quellenverzeichnis

- Anderson, Redia (2003): Diversity & Inclusion Equals Marketplace Success. In: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster. S. 263-277.
- Aretz, Hans-Jürgen (2006): Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 51-74.
- Becker, Manfred (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 3-48.
- Bendl, Regine (2004): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement - ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien. S. 43-72.
- Benecke, Martina/Kern, Gisela (2005): Sanktionen im Antidiskriminierungsrecht: Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung der Europäischen Richtlinien im deutschen Recht. EuZW, Heft 12. S. 360-364.
- Caines, Regina (2003): Diversity Management at MIT. In: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster. S. 255-262.
- Catalyst (2004): The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. New York - San Jose - Toronto.
- Council of Europe (Hrsg.)(2004): Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice. Strasbourg. Überarbeitete Fassung des gleichnamigen Dokuments von 1998.
http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/PDF_EG-S-MS_98_2rev_E.pdf (letzter Zugriff 28.08.06)
- Cox Jr., Taylor (1993): Cultural Diversity in Organisations. Theory, Research & Practice. San Francisco.
- Cox Jr., Taylor (2001): Creating the Multicultural Organisation. San Francisco.
- Döge, Peter (2004): Managing Diversity - Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung von Vielfalt. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit. Heft 3. S. 11-16.
EU <http://www.stop-discrimination.info/1222.0.html> (letzter Zugriff 23.08.2006)
- GM-CONSULT-MV (Hrsg.)(2005): Aus-Blick. Rostock. S. 8.
<http://www.gm-consult-mv.org/links.html> (letzter Zugriff 22.08.2006)
- Göbel, Elisabeth (2003): Diversity Management und Gerechtigkeit. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering. S. 115-135.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2004): Einführung in die Organisationstheorien unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger,

- Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien. S. 21-42.
- Hays-Thomas, R. (2004): Why now? The contemporary focus on managing diversity. In: Stockdale, M.S./Crosby, F.J. (Hrsg.): The Psychology and management of workplace diversity. Malden, Oxford, Carlton. S. 3-30.
- Johnston, William B./Packer, Arnold E. (1987): Workforce 2000: Work and workers for the 21st Century. Indianapolis.
- Johnston, William B. (1991) Global work force 2000: The new world labor market. Harvard Business Review. Heft März/April.
- Junge, Matthias (2002): Individualisierung. Frankfurt/New York. S. 43 ff.
- Lindecke, Christiane (1995): 'Frauen und andere Minderheiten'. Zur Entstehung und Konkretisierung der US-amerikanischen Gleichstellungsregelungen zugunsten von Frauen und zur Frage eines möglichen Transfers auf die BRD. München und Mering.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York.
- Marcus, Eric (1993): Making History: The Struggle for Gay and Lesbian Equal Rights 1945 - 1990: An Oral History. New York.
- Mörsdorf-Schulte, Juliana (1999): Funktion und Dogmatik US-amerikanischer punitive damages. Tübingen.
- Ramge, Thomas (2005): Gutes Gewissen - gutes Geschäft. brand eins, Heft 8
- Rhodes, Jennifer M. (1999): Making the Business Case for Diversity in American Companies. Personalführung, Heft 5, S. 22-26.
- Roberson, Loriann (2003): Changes and Risks of Diversity. Experiences in the U.S. In: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster. S. 238-254.
- Schenk, Christian (2006): Vorschlag für einen Argumentationsleitfaden für die Implementierung von DiM. Praktikumsarbeit. Überarbeitete Version. Unveröffentlicht.
- Schunter-Kleemann, Susanne (2002): Gender Mainstreaming, Workfare und "Dritte Wege" des Neoliberalismus. In: Nohr, Barbara/Veth, Silke (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin. S. 125-140.
- Sellach, Brigitte/Enders-Drägässer, Uta/Baer, Susanne/ Kuhl, Mara/Kreß, Brigitta (2003): Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung. S. 40. Auf: <http://www.gender-mainstreaming.net/RedaktionBMFSFJ/RedaktionGM/Pdf-Anlagen/wissensnetz-komplettfassung,property=pdf,bereich=gm,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff 22.08.06)
- Sepehri, Paivand/Wagner, Dieter (2000): "Managing Diversity" - Eine empirische Bestandsaufnahme. Personalführung, Heft 7. S. 50-59.
- Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. München und Mering.

Sepehri, Paivand/Wagner, Dieter (2002): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse. In: Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 121-142.

Steppan, Rainer (1999): "Diversity makes good business sense". Personalführung Heft 5. S. 28-34.

Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt - Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn.

Thomas, R. Roosevelt (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York.

Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Rev. September-October. Sonderdruck. S. 1-12.

UNESCO Deutschland: www.unesco.de

United States, Department of Labor, Glass Ceiling Commission (Hrsg.)(1995): A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington. Auf: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace (letzter Zugriff 23.08.06)

Vedder, Günther (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mehring. S. 13-27.

Wikipedia <http://de.wikipedia.org/> (letzter Zugriff 31.08.06)