

Lederle, Sabine

**Article**

## Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Lederle, Sabine (2007) : Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 1, pp. 22-41

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70963>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Sabine Lederle\*

## **Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive\*\***

Warum und wie Diversity Management Eingang in deutsche Organisationen fand, wird vor dem theoretischen Hintergrund des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus analysiert. Dazu werden qualitative Interviews mit Diversity-Beauftragten mittels einer wissenssoziologischen Diskursanalyse ausgewertet, um nachzuzeichnen, wie organisationale Akteure die Ursachen für die Einführung von Diversity Management (re-)konstruieren. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Institutionalisierung von Diversity Management weniger Ergebnis von Effizienzüberlegungen, als vielmehr der Versuch ist, Konformität mit in Umwelten institutionalisierten Regeln und Erwartungen zu zeigen, um Legitimität zugeschrieben zu bekommen.

### **The Emergence of Diversity Management in German Organizations: A Neoinstitutionalist Perspective**

The paper aims to explore why and how diversity management has become a topic for German organizations. Hence using neo-institutionalism as a theoretical background, the adoption of diversity management is seen as an institutionalization process. A sociology of knowledge approach to discourse based on a qualitative theory-driven content analysis of interviews with corporate diversity experts is used to examine the way organizational actors (re-)construct the reasons for implementing this management concept. The empirical findings show that the institutionalization of diversity management is not so much the result of efficiency considerations, but rather an attempt to fulfil expectations from the organizational environment in order to gain legitimacy.

Key words: **Diversity Management, Neo-Institutionalism, Human Resource Management, Discourse-Analysis**

---

\* Dr. Sabine Lederle, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg, Lehrstuhl für Personalwesen, Universitätsstr. 16, D – 86159 Augsburg.  
E-mail: [sabine.lederle@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:sabine.lederle@wiwi.uni-augsburg.de)

\*\* Artikel eingegangen: 5.7.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 29.1.2007.

## 1. Einführung

Begriff und Praxis des Diversity Managements stammen aus den USA und haben sich in den letzten Jahren auch zu einem zentralen europäischen Thema entwickelt. Demographische Entwicklungen, veränderte Geschlechterrollen, die 'Überalterung' der Gesellschaft, globale Migrationsbewegungen und die europäische Integration tragen zur verstärkten Auseinandersetzung mit Diversity bei. Auch deutsche – staatliche wie private – Organisationen stehen vor der Herausforderung, einen angemessenen Umgang mit der steigenden personellen Heterogenität zu finden. Diversity Management 'boomt' in Personalforschung und -praxis und scheint dabei Konzepte wie Gender Mainstreaming oder Frauenförderung abzulösen. Es hat sich als Managementkonzept etabliert, das die Vielfalt der Beschäftigten berücksichtigen und zum Vorteil aller nutzen möchte. Dabei geht es nicht nur um die Tolerierung von Unterschiedlichkeit, sondern um deren aktive Anerkennung und Wertschätzung. Diversity Management gilt manchem gar als „entscheidende strategische Ressource zukünftigen Erfolgs von Organisationen“ (Aretz/Hansen 2002, 10). Die ökonomische ist zugleich die prominenteste Begründung für die Implementierung von Diversity Management im wissenschaftlichen, medialen und organisationalen Diskurs. Aus den Forschungsergebnissen zu den Auswirkungen personeller Vielfalt auf die Gruppen- und Organisationsleistung ergibt sich dies keineswegs: Ob personelle Vielfalt eine produktive, wettbewerbsrelevante Ressource oder ein personalstrukturelles Phänomen mit dysfunktionalen Folgen für die Leistungsressourcen einer Organisation darstellt, ist hochgradig umstritten (Jans 2003).

Die vorliegende Untersuchung setzt sich zum Ziel zu analysieren, ob es noch weitere Gründe für die Einführung und große Popularität von Diversity Management in Deutschland gibt. Dazu wird eine Verzahnung von Theorie und Empirie gewählt, die der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus in beispielhafter Weise leistet (vgl. Hasse/Krücken 1999, 91). Kombiniert mit dem Ansatz der wissenssoziologischen Diskursanalyse werden jene Bedingungen herausgearbeitet, die den Institutionalisierungsprozess des Diversity Management-Konzepts befördern.

## 2. Theoretischer Rahmen und methodologisches Design

### 2.1 *Diversity Management:*

#### *Begriffsklärung und Stand der wissenschaftlichen Diskussion*

„Diversity“ lässt sich übersetzen mit Vielfalt, Verschiedenheit, Verschiedenartigkeit, Vielgestaltigkeit, Mannigfaltigkeit, Abwechslung, Unterschiedlichkeit. Vielfalt bezieht sich hier auf die Bandbreite an demographischen Merkmalen der Beschäftigten einer Organisation. Statt eines einheitlichen Begriffsverständnisses finden sich in der Literatur zwei Varianten der Begriffsbestimmung (Krell 2003, 220): Zum einen „Vielfalt als Unterschiede“ und zum zweiten „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“. Während Erstere den Fokus auf unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten legt, mahnt Letztere an, auch gruppeninterne Gemeinsamkeiten zu berücksichtigen. In Forschung und Praxis werden als relevante Kategorien meist Geschlecht, Nationalität/ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung angeführt. Diversity beschreibt hier konkrete soziale Gruppen bzw. Minoritäten. Stellenweise wird auch zwischen Primärkriterien (z.B. Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung,

Behinderung) und Sekundärkriterien (z.B. familiäre Situation, Einkommen, Wohnort) unterschieden (Loden 1996, 14). Die Behauptung, Erstere seien sichtbare und Letztere unsichtbare Faktoren, erweist sich aber bei genauerer Betrachtung als nicht haltbar.

Zusammenfassend bezieht sich Vielfalt auf all jene Merkmale, „die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person oder Gruppe haben und deshalb Quellen von Diskriminierungen oder Quellen von Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigter sein können“ (Krell 2001, 19).

Das Management von personeller Vielfalt zielt in einem ersten Schritt auf die freiwillige, systematische und geplante Verpflichtung einer Organisation, Beschäftigte mit unterschiedlichen demographischen Hintergründen einzustellen und auch zu halten (vgl. Thomas 1992). Die Organisation soll bewusst eine Erhöhung ihrer internen Komplexität anstreben, indem sie Vielfalt „hereinholt“. Darüber hinaus beinhaltet dieses Konzept aber – über die bloße quantitative Vielfalt hinaus – eine aktive Anerkennung und Wertschätzung der wachsenden multikulturellen Konstitution zeitgenössischer Organisationen (vgl. Cox 1993). Diversity Management impliziert die Veränderung von „shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships“ (Barley/Tolbert 1997, 96) und demnach institutionellen Wandel. Es beinhaltet spezifische Forderungen, die formelle Regeln, Prozeduren und Normen der Ausgestaltung der formalen Struktur von Organisationen sowie symbolische Systeme, kognitive Skripte und moralische Schablonen – kurz: Institutionen – betreffen (vgl. Hall/Taylor 1996, 947).

Das Interesse der Personalforschung an diesem Institutionenwandel, seiner Analyse und Gestaltung ist groß. Die wissenschaftliche Pionierarbeit wurde überwiegend in den USA geleistet (Cox 1993; Gardenswartz/Rowe 1993; Loden/Rosener 1991; Nkomo/Cox 1998; Thomas 1990; Thomas/Ely 1996). Seit Mitte der 1990er Jahre hat der Stellenwert von Diversity Management auch in der deutschsprachigen Personalforschung enorm an Bedeutung gewonnen. Neben zahlreichen Praktikerbeiträgen finden sich zunehmend Veröffentlichungen, die mit eigenen theoretischen Fundierungen aufwarten (Aretz/Hansen 2003; Krell 1996; Krell 1999; Sackmann/Bissels/Bissels 2002; Petersen/Dietz 2005; Wächter/Vedder/Führung 2003; Wagner/Sepheri 1999). Das Gros der Publikationen unterstellt einen Zusammenhang zwischen personeller Vielfalt und unternehmerischem Erfolg. Die Einführung von Diversity Management wird deswegen meist mit ökonomischen Argumenten begründet; als zentrales Argument für die Einführung von Diversity Management findet sich im wissenschaftlichen, medialen und organisationalen Diskurs der *business case* (Litvin 1997, 2002). In Abgrenzung zu 'Sozialthemen' wie Frauenförderung, Chancengleichheit etc. wird Diversity Management als 'geschäftorientiertes Konzept' beschrieben, das Wettbewerbsvorteile schafft: Der Diversity Management-Diskurs konstruiert eine Wirklichkeit, in der Vielfalt als 'a business imperative' und 'not affirmative action' gilt (vgl. Litvin 2002, 164).

Dieses Deutungsmuster wird anhand von fünf Argumenten beschrieben: Kreativitäts-, Marketing-, Personalmarketing-, Problemlösungs- und Flexibilitätsargument (vgl. Krell 1996, 55). Durch heterogene Belegschaften erhöhe sich die Kreativität, da weniger Konformität und eine größere Perspektivenvielfalt existiere, was in einem größeren Output an verwertbaren und gewinnbringenden Innovationen resultiere.

Bedürfnisse und Wünsche von Kunden unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeiten würden besser erfasst, was das Marketing verbessere. Organisationen mit einem guten Ruf in Sachen Diversity Management würden im Wettbewerb um das Potential der Frauen und der ethnischen Minderheiten die besten Arbeitskräfte gewinnen. Organisationale Problemlösung verbessere sich, da Heterogenität in Entscheidungsgremien zu einer Erhöhung der Perspektivenvielfalt und damit zu besseren Entscheidungen führe. Vielfältige Organisationen versprechen in Zeiten großer Umweltveränderungen größere Flexibilität.

Die einseitige Begründung der Einführung von Diversity Management mit ökonomischen Vorteilen lässt aufhorchen, da sie aus den Forschungsergebnissen zu den Auswirkungen personeller Vielfalt auf die Gruppen- und Organisationsleistung nicht abzuleiten ist. Dass Unterschiede einen Unterschied machen, wird durch zahlreiche Untersuchungen der Diversitäts- und Organisationsdemografieforschung belegt (Jans 2003). Demografische Merkmale wie Geschlecht, Alter, Ethnie oder funktionaler Hintergrund wirken auf personalwirtschaftlich relevante Prozess- und Ergebnisvariablen (Carroll/Harrison 1998; Jackson et al 1991; Milliken/Martins 1996; Williams/O'Reilly 1998). Aber welcher Art diese Wirkungen sind, ist äußerst umstritten. Eine vergleichende Analyse der empirischen Ergebnisse aus 25 Studien der Organisationsdemografieforschung (Jans 2003) zeigt, dass nicht belegbar ist, ob Diversität eher eine produktive und wettbewerbsrelevante Ressource oder ein personalstrukturelles Phänomen mit dysfunktionalen Folgen für die Leistungsressourcen einer Organisation darstellt.

Das wirft die Frage auf, ob es noch weitere Gründe für die Einführung und den 'Boom' von Diversity Management in Deutschland gibt. Denn dass sich Diversity Management (zumindest vorläufig) gegen ältere Konzepte wie Gender Mainstreaming oder Frauenförderung durchgesetzt hat, ist keineswegs naturgegeben. Auf dem 'Markt' an Managementkonzepten und -strategien konkurrieren zahlreiche Modelle um die Gunst der Akteure (vgl. Kieser 1996) und die organisationale Realität zeigt, dass die Auswahl eines Modells begleitet ist von (mikro-)politischen Prozessen, in denen unterschiedliche Diskurspositionen mit je spezifischen Argumenten (*accounts*) um Zustimmung wetteifern. Eine Auseinandersetzung mit der Thematik aus diskursanalytischer Perspektive wie im angelsächsischen Raum (Cavanaugh 1997; Litvin 1997; Litvin 2002; Zanoni/Janssens 2004) fand in der deutschsprachigen Literatur bisher nicht statt. Da bei dieser Fragestellung nationalkulturelle Kontextbedingungen eine große Rolle spielen, können diese Ergebnisse nur eingeschränkt auf andere Länder übertragen werden. Deswegen ist es für die personalwissenschaftliche Forschung von Interesse, jene Institutionalisierungsprozesse zu untersuchen, die zur Einführung von Diversity Management in Deutschland führten. Den theoretischen Hintergrund bildet der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus. Ergänzt durch den Ansatz der wissenssoziologischen Diskursanalyse setzt sich die vorliegende Studie das Ziel, jene Bedingungen herauszuarbeiten, die den Institutionalisierungsprozess von Diversity Management befördern.

## 2.2 *Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus*

Der Neoinstitutionalismus zählt zu den weltweit führenden Ansätzen in der Organisationsforschung. Als wesentliche Anfangs- und Bezugspunkte gelten vor allem die Arbeiten von Meyer und Rowan (1977), Zucker (1977) und DiMaggio und Powell (1983). Eine überragende Rolle für die sozialtheoretische Fundierung des neoinstitutionalistischen Ansatzes spielten die Wissenssoziologie von Berger und Luckmann (1969), speziell der von ihnen vertretene breite, nicht auf explizit formulierbare Normen reduzierte Institutionenbegriff und die Ethnomethodologie Garfinkels (1967). Institutionen werden als übergreifende und verfestigte gesellschaftliche Erwartungsstrukturen verstanden, die individuelles und kollektives Handeln ermöglichen und zugleich beschränken. Die entsprechenden Verhaltensweisen werden nicht über verhaltensregulierende Normen, Sozialisation oder mittels Anreizen und Sanktionen internalisiert, sondern in einem reflexiven Beobachtungszusammenhang eingeübt. Die Bedeutung nicht-hinterfragten Wissens, das auf der wechselseitigen Unterstellung der Gültigkeit von Institutionen basiert, wird betont: Man weiß, wie man sich zu verhalten hat (vgl. Krücken 2002, 232).

Institutionalisierung wird nicht als Zustand, sondern vielmehr als sequentieller Prozess mit unterschiedlichen Institutionalisierungsgraden verstanden (Tolbert/Zucker 1996, 185). Die Neoinstitutionalisten argumentieren, dass Erwartungen die zentrale strukturbildende Funktion zukommt (Elsbach/Sutton 1992, 700). Organisationen müssen Konformität mit in ihren Umwelten institutionalisierten Regeln und Erwartungen zeigen, um Legitimität zugeschrieben zu bekommen und so Unterstützung bzw. Ressourcen zu erhalten. Legitimität wird definiert als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs and definitions“ (Suchman 1995, 574). Zentral ist hierbei, dass Legitimität nicht besessen werden kann, sondern zugeschrieben wird, was entsprechende Bezugsgruppen impliziert, die die Angemessenheit des Handelns organisationaler Akteure bewerten. Die provokante These neoinstitutionalistischer Ansätze lautet, dass Organisationen formal-rationale Strukturen (Regeln, Verfahren, Prozeduren) nicht zur möglichst effizienten Problembearbeitung, sondern zur Erzielung von Legitimität entwickeln (vgl. Meyer/Rowan 1977, 348-349). Damit beantworten sie auch ihre Ausgangsfrage nach der „startling homogeneity of organizational forms and practices“ (DiMaggio/Powell 1983, 148).

Homogenisierungstendenzen, die einen institutionell bedingten Wandel von Organisationen bewirken, werden im Neoinstitutionalismus als ‘institutionelle Isomorphie’ bezeichnet. Dabei werden drei Mechanismen zur Herstellung von Isomorphie unterschieden (vgl. DiMaggio/Powell 1991): Zwang, Imitation und normativer Druck.

*Isomorphismus durch Zwang* entsteht durch formalen und informellen Druck, dem Organisationen durch andere Organisationen, von denen sie abhängig sind, ausgesetzt sind und durch kulturelle Erwartungen aus der Gesellschaft, in der sie operieren. *Mimetischer Isomorphismus* beschreibt die Angleichung von Organisationen durch deren Orientierung an anderen Organisationen bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Als dritte Quelle der Herstellung von Isomorphie wird *normativer Druck* ge-

nannt, der in erster Linie durch Professionen erzeugt wird. Larson (1977) und Collins (1979) folgend bezeichnet Professionalisierung die kollektiven Bemühungen einer Berufsgruppe, die Konditionen und Methoden ihrer Arbeit zu definieren, um die 'Produktion der Produzenten' bestimmter Arbeitsleistungen zu steuern, sowie eine gemeinschaftliche Denkhaltung und die Rechtfertigung einer beruflichen Autonomie zu schaffen (vgl. Walgenbach 1999, 335).

### **2.3 Wissenssoziologische Diskursanalyse**

Forschungsmethodologische Ergänzung findet der Neoinstitutionalismus durch die 'Wissenssoziologische Diskursanalyse' (Keller 2001, 2005), in der Aspekte der Foucaultschen Diskurstheorie mit dem interpretativen Paradigma und der Wissenssoziologie vereint sind (Schütz/Luckmann 1984; Berger/Luckmann 1969). Damit können die gesellschaftliche Wissensproduktion und die Verläufe öffentlicher Diskurse als Prozesse der Wissenskonstitution und -zirkulation betrachtet werden. Ziel der Analyse ist es, Prozesse der sozialen Konstruktion, Objektivation, Kommunikation und Legitimation von Sinn-, d.h. Deutungs- und Handlungsstrukturen auf der Ebene der Institutionen, Organisationen bzw. sozialen (kollektiven) Akteure nicht als singuläre (Ausgabe-)Ereignisse, sondern als strukturierte Kommunikations-Zusammenhänge, d.h. eben: als Diskurs zu rekonstruieren (vgl. Keller 2001, 205).

Die Verwendung der wissenssoziologischen Diskursanalyse ermöglicht es zudem, häufig kritisierte Schwachstellen neoinstitutionalistischer Ansätze zu überwinden, bspw. die Fokussierung auf Institutionen als (statische) Ergebnisse, statt auf den Prozess der Institutionalisierung. Sie erlaubt diesbezüglich eine stärkere Prozessorientierung und Rehistorisierung, da Sinn- und Deutungsmuster nicht nur festlegen, wie Akteure ihre Welt begrifflich fassen, sondern es ihnen ebenso ermöglichen, sie durch eine Rekonzeptualisierung als Ressource zu nutzen, um Wandel voranzutreiben (Schmidt 2006, 12). Diskursanalyse ist stets auch Prozessanalyse und so geht es hier um jene „Aspekte der Initialzündung“ (Keller 2001, 134), die dem – den Akteuren unbestrittenerweise strukturell vorgeordneten – Diversity-Diskurs zur Ausbildung von Arenen der Diskursproduktion und -aktualisierung in Deutschland verhalfen.

### **2.4 Empirisches Vorgehen**

In dieser Studie werden deutsche Profit-Organisationen untersucht, die Diversity Management implementiert haben. Es handelt sich ausschließlich um große Unternehmen (über 500 Mitarbeiter, Umsatz über 500 Mio. Euro) aus verschiedenen Branchen, die überwiegend im DAX30 notiert sind. Sie lassen sich den Branchen „Finanzdienstleistungen“ (31%), „Verarbeitendes Gewerbe“ (31%), „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ (19%) und „Informationstechnologie“ (19%) zuordnen.<sup>1</sup> Die Text-Analyse beruht auf Experten-Interviews mit Diversity Management-Beauftragten die Anfang des Jahres 2004 geführt wurden. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung kommu-

---

<sup>1</sup> Bei der Befragung wurde eine Anonymisierung der Daten angeboten, die 15 der 16 Teilnehmer in Anspruch nahmen. Dadurch sollte Vertrauen hergestellt und einer möglichen Befangenheit des Befragten entgegengewirkt werden. Nachgerade bei Interviewpartnern aus betrieblichen Kontexten ist die Sicherstellung 'sozialer Folgenlosigkeit' entscheidend (vgl. Trinczek 1995, 63).

nizierten rund 50% der DAX30-Unternehmen, dass sie Diversity Management 'praktizieren' (eigene Erhebung). Der Stichprobenumfang von sechzehn Befragten stellt daher eine angemessene Datengrundlage dar. Die befragten Diversity-Beauftragten sind legitimierte Sprecher des organisationalen Diskurses und zudem verantwortlich für Planung und Implementierung. Die Interviews wurden alle von der Autorin geführt, dauerten zwischen einer und zweieinhalb Stunden, wurden mitgeschnitten und vollumfänglich transkribiert.

Zur Analyse des Datenmaterials wurden zwei Techniken herangezogen: Induktive Kategorienbildung (Strauss/Corbin 1990) und strukturierende Inhaltsanalyse (Mayring 2003). Zunächst wurden die Aussagen in ihre Sinneinheiten (Sätze, Satz oder Teilsatz) zerlegt, paraphrasiert und anschließend mit Codes versehen. Die zahlreichen Codes die hierbei entstanden, wurden im nächsten Schritt gruppiert und damit kategorisiert. Die entstandenen Kategorien wurden wiederum mit Codes zusammengefasst, um die grundlegenden Bausteine – die „Konzepte“ (Strauss/Corbin 1990, 54) – der textimmanenten Theorie zu identifizieren. Ergänzend wurde das Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse durchgeführt, da mit dieser ein stärker theoriegeleitetes Vorgehen möglich ist. Der Unterschied zum theoretischen Kodieren zeigt sich vor allem durch die Möglichkeit der typisierenden Strukturierung: Hier können Ausprägungen im Material beschrieben werden, die von spezifischem theoretischem Interesse sind, bspw. die drei Mechanismen zur Herstellung von Isomorphismus. Anliegen der Analyse ist es, die dimensionale Struktur des Diskursraumes zu demonstrieren, wobei die Dimensionen durchaus bipolar gedacht werden können. Durch illustrativ angeführte Interview-Textstellen in der Ergebnispräsentation wird der qualitative Gehalt des jeweiligen Codes veranschaulicht.

### **3. Ergebnisse**

In Deutschland fand der Diversity-Begriff Mitte der 1990er Jahre Eingang in den organisationalen Diskurs. 11 der 16 untersuchten Unternehmungen gaben an, sich seit den Jahren 2000-2003 mit dem Konzept zu beschäftigen. Die Begründungen für die Einführung stehen in starkem Kontrast zu denen, die im öffentlichen (medialen) Diskurs von Unternehmensvertretern angeführt werden (Litvin 2002). Zusätzlich zu Effizienzüberlegungen (*business case*), spielen vielmehr Erwartungen aus der organisationsinternen und -externen Umwelt eine entscheidende Rolle. Die Analyse ergab vier Codes, die der Kodierfamilie 'Entstehung' zugerechnet werden: Verbindungen in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken, der Einfluss der Legislative, die Orientierung an anderen Organisationen und weitere externe Anspruchsgruppen.

#### ***3.1 Verbindungen in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken***

Von entscheidender Bedeutung für die Einführung von Diversity Management sind Beziehungen innerhalb von Konzernen bzw. Unternehmungsnetzwerken. Dies betrifft zum einen vertikale Verbindungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, zum anderen horizontale Verbindungen, die sich aus Fusionen oder strategischen Partnerschaften ergeben. Rund 40% der Unternehmen führten es auf Betreiben der US-amerikanischen Muttergesellschaft ein. Da Diversity Management aus den USA stammt, kann davon ausgegangen werden, dass isomorphe Prozesse wirken, wenn das



Konzept – mit einiger Zeitverzögerung – auch in Deutschland aufgegriffen wird. Welche Art von Isomorphismus greift hier? Die organisationalen Akteure schildern, dass von den Muttergesellschaften auf unterschiedliche Weise Druck ausgeübt wird, dessen Bandbreite von einer Einladung zur Kooperation, über Beeinflussung bis hin zu Zwang reicht. Der Verhandlungsspielraum beschränkt sich bei den meisten Unternehmen auf die Art und Weise der lokalen Umsetzung und nicht auf die grundsätzliche Entscheidung über die Einführung des Konzepts. Es zeigt sich, dass die Muttergesellschaften versuchen, „gleichzeitig dezentrale Autonomie und hohe Systemintegration zu steigern“ (Teubner 1991, 191) in dem sie einerseits Druck auf die Töchter ausüben, der kollektiven Strategie zu folgen, zugleich aber eine lokale Anpassung gestatten.

Die Möglichkeit und Notwendigkeit der Abgrenzung zu US-amerikanischen Konzepten wird als besonders bedeutend erachtet. Die Situation sei nicht vergleichbar, da die Einführung von Diversity Management in den USA in erster Linie durch gesetzlichen Zwang, in Deutschland jedoch durch Freiwilligkeit motiviert sei. In der Kritik stehen v.a. Quotenregelungen, d.h. die Verpflichtung, durch die Festlegung eines bestimmten Prozentsatzes den Anteil unterrepräsentierter Gruppen zu erhöhen:

„Weil das sicherlich auch ein Thema aus den USA ist, vor dem das deutsche Management Angst hat. Das Thema ‘Quoten’. Wir müssen Personen nach Quoten einstellen und das heißt ‘Diversity!’“ (U3, 30).

Im Management regt sich die Vermutung, dass mit Diversity Management ‘über die Hintertür’, das angstbesetzte Thema ‘Quote’ durchgesetzt werden soll.

Obwohl die einzelnen Angleichungsmechanismen nicht klar abgegrenzt werden können, kann für die ‘Early Adopter’ (Rogers 1995) konstatiert werden, dass in erster Linie Zwang (durch konzernweite Standards) und nicht Imitation oder normativer Druck ursächlich für die Einführung war. Die Muttergesellschaften in den USA gaben – mehr oder weniger direktive – Anweisungen zur Einführung des Konzeptes in Deutschland. Der Homogenisierungsdruck wirkt aber nicht nur ‘top down’, sondern kann auch von den ausländischen Tochter- auf die deutschen Muttergesellschaften ausstrahlen. Einer Erhebung der ‘Society for Human Resource Management’ (SHRM 1998) zufolge, arbeiteten im Jahr 1998 bereits 75% der 500 umsatzstärksten US-Unternehmen, zahlreiche Behörden und Non-Profit-Organisationen mit einem Diversity-Programm. Die amerikanischen Tochtergesellschaften geben direkte Impulse an die deutschen Konzernmütter, bspw. da bereits Erfahrungen mit Schadensersatzzahlungen gemacht wurden. Die Einführung von Diversity Management bei der Muttergesellschaft soll auch dazu beitragen, die Ernsthaftigkeit von Diversity-Aktivitäten der Tochtergesellschaften gegenüber den Anspruchsgruppen zu unterstreichen:

„Wenn die [Gesellschaften in den USA und Südafrika] gegenüber der Öffentlichkeit, den Gewerkschaften, der Regierung etc., also allen die in ihrem Land als Partner eine Rolle spielen, nicht nur sagen können, ‘Wir haben ein Projekt’, sondern ‘Die Company, das Headquarter steht dahinter’ – das ist viel besser für die.“ (U1, 33).

Dies gilt auch für Merger und andere strategische Partnerschaften. Die hier entstehenden Verbindungen zwischen Organisationen führen zur Übernahme neuer Managementkonzepte. Das Interpretationsrepertoire des Diskurses wird ‘mitgeliefert’ und von den Diversity-Beauftragten weitestgehend übernommen. Ausgangspunkt der Überle-

gungen zur Einführung von Diversity Management ist nicht die Frage nach effizienz-erhöhenden Konzepten oder Strategien. Der Rückgriff auf Argumente der Rationalität und Effizienz erfolgt meist retrospektiv, d.h. nachdem die Entscheidung, Diversity Management einzuführen, schon getroffen ist.

Der aus konzerninternen Verbindungen resultierende Druck als Begründung für die Einführung lässt sich im medialen Diskurs, d.h. in Fachzeitschriften, Zeitungsberichten, Interviews nicht finden. Wenn konzern- oder unternehmensübergreifende Aktivitäten in Form von Mergern, Fusionen oder strategischen Allianzen angesprochen werden, dann nur insofern, dass Diversity Management hilfreich sei, das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen erfolgreicher zu gestalten (vgl. Stuber 2004, 35), da resultierende Konflikte und Missverständnisse vermindert oder gar vermieden werden könnten.

### **3.2 Der Einfluss der Legislative – das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz**

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Gleichstellungspolitik, die in den USA zur festen Verankerung von Affirmative-Action-Maßnahmen geführt haben, beruhen in Deutschland sehr viel stärker auf selbstaufgelegter Verpflichtung. Durch die Umsetzung der EU-Richtlinien 2000/43/EG und 2000/78/EG in Form des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zeichnet sich eine Verschärfung der diesbezüglichen Rechtslage ab, die als mitursächlich für die steigende Verbreitung von Diversity Management betrachtet wird:

„Der konkrete Anlass, warum wir Diversity Management hier aufgegriffen haben, hing mit der EU-Antidiskriminierungsrichtlinie zusammen, die bis Ende 2003 umgesetzt werden sollte. Das war der Anstoß, wo wir gesagt haben: ‘Da kommt was auf uns zu!’“ (U12, 8-9).

In Organisationen werden rechtliche Veränderungen antizipiert und Strukturen und Prozesse dementsprechend umgestaltet. Die Nicht-Einführung von Diversity Management wird mit ökonomischen und sozialen Kosten verbunden. Dabei wird häufig die Metapher der ‘amerikanischen Verhältnisse’ eingesetzt, mit der v.a. Schadensersatzzahlungen assoziiert werden, da Antidiskriminierungsklagen in den USA mitunter drakonische finanzielle Strafen nach sich ziehen. Manche Unternehmen greifen dabei auf bereits gemachte Erfahrungen der Gesellschaft in den USA zurück:

„Wir hatten einen Schadensersatzfall in den USA, der auf sexueller Belästigung beruhte und da waren die [Vorstände; Anm.: S.L.] sehr, sehr hellhörig geworden. (..) Wenn wir das ein bisschen präventiv angehen wollen, dass so etwas gar nicht erst vorkommt, und dass alle Akteure wissen, wenn sie dies oder jenes tun, können sie dies oder jenes erwarten – dann sollten wir uns auch den Weg machen und ein Regularium schaffen.“ (U8, 114 f.).

Spektakuläre medial vermittelte Fälle tragen dazu bei, dass Unternehmen proaktiv Diversity-Programme aufstellen, um so ihre ‘Verteidigungsposition’ bei Klagen zu verbessern. Die Kosten solcher Prozesse umfassen auch imageschädigende Wirkungen, die zwar schwerer quantifizierbar sind, aber nicht unbedingt leichter wiegen:

„Ich glaube in Bezug auf die EU-Richtlinien sind im Moment am stärksten wir großen Unternehmen betroffen --- wir haben den größten Handlungsdruck. Denn, wenn einem Großunternehmen in nur einem spektakulären Prozess nachgewiesen wird, dass es diskriminiert, ist das ein enormer Imageschaden, den man unter Umständen nicht mehr

oder nur schwer wieder aufholen kann. Da besteht auf jeden Fall große Handlungsnotwendigkeit.“ (U 14, 113).

Der sich aus dem Gesetz ergebende Handlungsdruck zur Vermeidung von Imageschäden wird dabei für große Unternehmen als relevanter wahrgenommen als für kleinere und mittlere Unternehmen. Denn das imaginierte ‘Publikum’, welches die Angemessenheit organisationaler Handlungen beurteilt und auf dieser Basis Legitimität zuschreibt, ist bei Ersteren größer. Das negative Sanktionspotenzial, über welches der Staat als legitimitätsstiftende Instanz verfügt, strahlt auch auf andere „organisationale Publika“ (Hybels 1995, 244) aus: Die Aberkennung von Legitimität durch Medien und Öffentlichkeit kann in der Beschädigung des Unternehmens-Images münden.

Die präventive Umsetzung eines Diversity-Programms stellt damit durchaus eine Strategie dar, zukünftige Kosten zu vermeiden und könnte deswegen mit negativen Konsequenzen begründet werden, die sich bei Ausblendung der Thematik wegen der legislativen Vorgaben ergeben. Doch diese Argumentation findet sich im organisationsexternen öffentlichen Diskurs kaum, sie wird darüber hinaus als Motiv überwiegend negiert. In der Wahrnehmung der Diversity ManagerInnen beruht die Motivation zur Einführung von Diversity Management entweder auf (gesetzlichem) Zwang oder auf innerer Überzeugung. Zugespitzt formuliert: Eine extrinsische rechtliche Verpflichtung schließt ein intrinsisch motiviertes Commitment geradezu aus. Wie ist diese Widersprüchlichkeit zu interpretieren? Institutionentheoretisch reformuliert wird hier versucht, rechtliche Sanktionierung nicht als Legitimations-Grundlage der neuen Institution ‘Diversity’ anzuführen. Den Bezugsgruppen soll nicht der Eindruck vermittelt werden, dass sich die organisationalen Akteure regelkonform verhalten, um einer drohenden Sanktionierung zu entgehen, sondern aus Überzeugung, weil es als selbstverständlich (*taken for granted*) gilt und kulturell unterstützt wird. Zudem würde eine Begründung mit Sanktionen implizieren, dass diese die Fragilität und Kontingenz von Ordnungen, die ihre besondere Kraft aus der Unreflektiertheit und Selbstverständlichkeit, mit der sie befolgt werden, schöpfen, erst manifest machen (vgl. Meyer 2004, 65). Dass personelle Heterogenität nicht als „Hintergrundprogramm“ (Berger/Kellner 1984, 139) institutionalisiert ist, würde umso klarer, wenn im Vordergrund mittels Sanktionen auf sie hingewiesen werden muss.

Im organisationsinternen Diskurs wird das Gesetz von den Diversitybeauftragten als Argument zur weiteren Diskursivierung von Diversity Management durchaus strategisch eingesetzt. Sie erachten den legislativen Druck als ‘Argumentationshilfe’, um das Thema in der Organisation durch- und umzusetzen. Dies gelingt, da das Gleichbehandlungsgesetz

„...Druck erzeugt. (..) Das nutze ich zum Beispiel, um die Frage ‘Prävention von Diskriminierung’ oder ‘Fairness am Arbeitsplatz’ zu thematisieren. Das ist ein Druckmittel von außen. Schön ist es, wenn man aus innerer Überzeugung sagt: ‘Wir wollen dazu was machen’. Aber gut... Im Moment dient es als ein Argument für mich in der Auseinandersetzung.“ (U 8, 112).

Obwohl intrinsisches Commitment als erstrebenswerte Motivation für die ‘Herstellung’ personeller Vielfalt gilt, wird konstatiert, dass dieses nicht ausreichend vorhanden sei, weshalb der externe Druck von den Diversity-Beauftragten genutzt wird, um Themen wie Diskriminierung, Fairness am Arbeitsplatz oder gleichgeschlechtliche

Partnerschaften auf die Agenda zu bringen. Die positive Bewertung des Gleichbehandlungsgesetzes ist ein Aspekt, der im medialen Diskurs von Organisationsvertretern eher selten angesprochen wird, vermutlich weil er von der Diskursposition der Privatwirtschaft abweicht. Die Einführung des Gleichbehandlungsgesetzes stieß in Deutschland auf großen Widerstand der Wirtschaft und ihrer Lobbyvereinigungen. Diversity-Beauftragte können ihre Diskursposition nicht willkürlich gestalten. Als Sprecher und Repräsentanten ihrer Organisationen müssen sie institutionell reglementierte Voraussetzungen erfüllen, die u.a. darin bestehen, dass nach außen ein kollektiv geteiltes argumentatives Repertoire vertreten wird. Zentrales Argument der gemeinschaftlichen Diskursordnung ist die 'Freiwilligkeit', mittels dessen sich Unternehmungen gegen gesetzliche Vorgaben wehren. Die positive Bewertung des Gleichbehandlungsgesetzes würde eine Unterminierung dieses zentralen Deutungsmusters darstellen und kann für Akteure mit abweichenden Positionen negative Konsequenzen nach sich ziehen, da Diskursgemeinschaften über Sanktionsmechanismen verfügen, die bis zur Exklusion von Sprechern führen können (vgl. Keller 2001, 134). Diese Exklusion kann für den Einzelnen von großer Tragweite sein, wenn sie mit dem Verlust der Funktion oder gar der Mitgliedschaft in der Organisation verbunden ist. Die Strategie der Diversity ManagerInnen zielt darauf ab, die Gesetzgebung nur 'vorsichtig' in die Argumentation einzuflechten. Wenn Neuerungen als unerwünschte externe Zwänge erlebt werden, wird den neuen Formen und Praktiken häufig mit Widerstand und Reaktanz begegnet (Jepperson 1991). Deswegen wird die Gleichsetzung zwischen Diversity Management und Quotenregelung vermieden, um den Widerstand des 'homogenen Ideals' gering zu halten und keine Gegenspieler auf den Plan zu rufen.

Der gesellschaftspolitische Diskurs über 'Gleichstellung' materialisiert sich in der Institution 'Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz'. Organisationale Akteure wurden zu Handlungen veranlasst, bevor das Gesetz in Deutschland in Kraft trat. Die Diskursivierung führte v.a. in großen Unternehmen zu Aktivität. So wurden bspw. durch Personal- und Legal-Affairs-Abteilungen Prozesse und Strukturen hinsichtlich der neuen Vorgaben überprüft. Diese Aktivitäten schlugen sich wiederum in der Herstellung von Texten, bspw. Statistiken, Charts, Vorgaben für Stellenausschreibungen, Leitlinien nieder. Unternehmungen werden verpflichtet, Benachteiligungen aus Diskriminierungstatbeständen durch geeignete Vorbereitungen zu verhindern. Der 'Aufklärungs-Nachweis' erfolgt u.a. über die Erzeugung von Texten bspw. durch die Benennung der im Gesetz angeführten sozialen Kategorien in den 'Mission Statements' und 'Guiding Principles'. Es werden Diversity Management-Stellen und -Abteilungen eingerichtet, Schulungen und Trainings durchgeführt, Vergütungssysteme 'gemainstreamed' und Unternehmens-Leitsätze umgeschrieben. Diese Dispositive bilden das diskursiv geschaffene und erhaltene „Ensemble der Mittel, Mechanismen und Maßnahmen, die zur Bearbeitung eines bestimmten Handlungsproblems eingerichtet werden“ (Keller 2001, 134-135).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung von Diversity Management auch als eine direkte antizipierende Antwort auf politische Forderungen zu verstehen ist, die sich in bindenden Rechtsvorschriften niederschlagen. Die befragten Organisationen agieren in denselben rechtlichen Umwelten, was zu einer Struktur-

gleichung führt. Der auf Organisationen wirkende diskursiv erzeugte und vermittelte Zwang führt zu isomorphen Tendenzen innerhalb des Feldes.

### **3.3 Weitere externe Anspruchsgruppen**

Neben den vertikalen Verbindungen zwischen Organisationen spielen die antizipierten Erwartungen von Anspruchsgruppen aus der externen Organisationsumwelt eine Rolle bei der Einführung von Diversity Management. Ratingagenturen, Analysten, Investmentgesellschaften, Medien, Banken und Aktionäre üben zunehmend Druck auf Unternehmungen aus:

„Wo es natürlich eine Rolle spielt – und das nimmt zu –, ist bei verschiedenen Bewertungen, die von außen durchgeführt werden, z.B. bei Unternehmensbewertungen. Da ist es auf den Fragebögen. Seit anderthalb Jahren nehme ich wahr, dass es bei der Unternehmensbewertung und bei den entsprechenden Audits eine Rolle spielt.“ (U 3, 139).

Häufig wird Diversity Management mit Aspekten der Nachhaltigkeit verbunden. Die Dokumentation nachhaltigen Wirtschaftens ist bspw. erforderlich, wenn sich ein Unternehmen im 1999 eingeführten ‘Dow Jones Sustainability’-Index listen lassen möchte. Er verspricht die Messung der finanziellen Performance nachhaltig wirtschaftender Unternehmen. Die jährlich erstellte Übersicht beruht auf verschiedenen Faktoren, darunter die Bewertung der Wirtschaftsleistung eines Unternehmens sowie die Übernahme ökologischer und sozialer Verantwortung. Ein Diversity Management-Programm fließt dabei positiv in die Bewertung ein. Andere Fondsgesellschaften haben in ihren Leitlinien dezidiert festgeschrieben, dass nur in Aktien solcher Unternehmen investiert werden darf, die ein progressives Diversity Management betreiben.

Im Rahmen des Personalmarketings soll Diversity Management dazu beitragen, vom homogenen Ideal abweichenden Gruppen zu signalisieren, dass ‘Andersartigkeit’ in der Organisation wertgeschätzt wird. Es gibt eine steigende Zahl an Rankings, in denen Diversity Management-Aktivitäten von Unternehmen bewertet werden.<sup>2</sup> Unternehmen versuchen sich so als attraktive Arbeitgeber für potenzielle Bewerber darzustellen.

Im Vergleich zu den Beziehungen zum Staat und jenen innerhalb der Konzerne spielen diese Anspruchsgruppen zum momentanen Zeitpunkt eine eher untergeordnete Rolle. Denkt man bspw. an die massenhafte Freisetzung älterer Arbeitnehmer, so mutet Diversity Management nahezu zynisch an. Jedoch dient die angeführte Vermutung, dass die Bedeutung dieser Stakeholder in Zukunft steigt, meist als Argument für die Einführung von Diversity Management. Das gilt auch für andere externe Anspruchsgruppen, wie Interessensverbände, Medien und Hochschulen, von denen Unternehmungen auf Diversity Management angesprochen werden. Von größerer Bedeutung für die Verbreitung von Diversity Management sind die Fachpresse und Professionsvereinigungen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Fortune Magazine: Best Companies for Minorities; DiversityInc.com: Top50 Companies for Diversity; National Association for Executive Women: TOP30 Companies for Executive Women.

### 3.4 „...dann verlieren wir einfach den Anschluss“ – Die Orientierung an anderen Organisationen und die Bedeutung von Professionsnetzwerken

Ein weiterer Treiber für die Einführung von Diversity Management und den entsprechenden Strukturen und Prozessen ist die Orientierung an anderen Organisationen:

„[W]enn sich die deutsche Wirtschaft mit Diversity beschäftigt und wir das ausgrenzen und uns damit nicht beschäftigen, dann verlieren wir einfach den Anschluss. Und von daher gibt es auch einen bestimmten Druck, sich mit dem Thema zu beschäftigen und dazu eine Haltung zu haben.“ (U 7, 37).

Da alle untersuchten Unternehmungen über große Belegschaften und einen umfangreichen Kundenkreis verfügen, sind sie, um weiterhin Legitimität zugeschrieben zu bekommen, starkem Druck ausgesetzt, organisationale Programme bereit zu stellen, die von vergleichbaren Unternehmungen angeboten werden. Als Modelle werden Organisationen gewählt, die als besonders erfolgreich oder legitim wahrgenommen werden. Dies verstärkt mimetische Prozesse der Angleichung organisationaler Strukturen und Prozesse.

Die Abgrenzung zum normativen Isomorphismus ist fließend. Nicht das Abstraktum ‘Organisation’ orientiert sich an anderen Organisationen, es sind vielmehr konkrete Akteure, die neue Organisationsformen und -konzepte in ihren spezifischen Fachgebieten wahrnehmen und versuchen, diese in der eigenen Unternehmung zu ‘diskursivieren’. Diversity-Beauftragte sind sowohl Mitglieder ihrer Unternehmung als auch Angehörige spezifischer Professionen. In diesen Funktionen sind sie selbst normativem und mimetischem Druck ausgesetzt. Sie bilden eine Diskursgemeinschaft, die durch eine gemeinsame Diskursposition markiert ist. Konkurrierende Deutungen innerhalb dieser „Diskurskoalition“ (Keller 2001, 133) sind kaum auszumachen. Durch die Verwendung ähnlicher Argumente kristallisiert sich eine gemeinsame *story line* mit annähernd identischen ‘Geschichten’ heraus.

Mit Diversity-Beauftragten, die in anderen Organisationen tätig sind, bestehen häufig große Ähnlichkeiten, was Ziele, Strategien, Taktiken und Schwierigkeiten des organisationalen Handelns betrifft. Verstärkt wird dieser normative Isomorphismus dadurch, dass sich die Diversity ManagerInnen bzgl. ihres berufsqualifikatorischen Hintergrunds ähnlich sind, was in die Entwicklung vergleichbarer Orientierungen und Dispositionen mündet. Die Mehrheit der Diversity-Beauftragten – von denen 86% weiblich sind – war vorher als Beauftragte für Gleichstellung, Chancengleichheit oder Frauen aktiv. In Anlehnung an Kanter (1977) könnte man hier von „homosocial reproduction of diversity-managers“ sprechen. Ihr funktionaler Hintergrund ist überwiegend das Personalmanagement. Dessen zunehmende Professionalisierung schlägt sich darin nieder, dass in Universitäten und anderen professionsbezogenen Ausbildungseinrichtungen durch eine weitgehend vereinheitlichte formale Qualifizierung ähnliche Modelle und Normen des Organisierens gelehrt und gelernt werden und dadurch eine gemeinsame kognitive Basis geschaffen wird (vgl. Walgenbach 2002, 336). Wie am Beispiel der Diversity-Beauftragten deutlich wird, ergibt sich die Tendenz, dieselben Verfahrensweisen, Prozeduren und Strukturen als normativ sanktioniert und legitimiert zu verorten und Entscheidungen in ähnlicher Weise zu fällen (vgl. DiMaggio/Powell 1991, 71).

Die meisten Diversity-Beauftragten sind in netzwerkartigen Expertengruppen organisiert, die sich mit Diversity und/oder verwandten Themen (z.B. Gleichstellung, Chancengleichheit, Frauen) beschäftigen. Die Orientierung an anderen Organisationen findet u.a. auf der Ebene solcher Netzwerke statt, die teilweise von Berufsverbänden initiiert werden. Durch die zunehmende Verbreitung und Bedeutung von Professionsvereinigungen werden normative Regeln des organisationalen und professionellen Handelns in die Organisationen transportiert. Sie bieten eine begrenzte Auswahl an Modellen als 'Blaupause' für 'diverse' Organisationen an, wodurch diese weltweit in Form von Modezyklen diffundieren, die durch Erfolgsgeschichten über andere Organisationen angeregt werden (Strang/Macy 2002). Durch netzwerkartige Strukturen verbreitet sich Diversity Management schnell und effizient in zahlreichen Organisationen, vor allem in jenen, die über ein professionalisiertes Personalmanagement verfügen.

Neben einer gemeinsamen Diskurspraxis besitzen viele Diversity-Beauftragte nicht nur gemeinsame diskursive, sondern auch soziale Wurzeln. Die Kontakte werden – soweit sie nicht schon zuvor bestanden – auf Konferenzen, Tagungen oder in Professionsvereinigungen geknüpft und können in persönlichen Verbindungen münden, in denen über Organisationsgrenzen hinaus Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Dies befördert die Angleichung der Konzepte, Strategien und Methoden und die Herausbildung einer gemeinschaftlichen Denkhaltung. Solche netzwerkartigen Verbindungen werden als Hilfe und Unterstützung für die eigene Arbeit betrachtet. Sie nehmen sich als Gruppe mit gemeinsamen Aufgaben, Zielen und Schwierigkeiten wahr, so dass von lockerer Kohäsion gesprochen werden kann. In ihren Organisationen machen sie ähnliche Erfahrungen, deren Austausch in einem solchen Rahmen als nutzbringend erlebt wird. Häufig handelt es sich dabei um die Erfahrung, dass das Ansinnen, organisationalen Wandel durch die Implementierung von Diversity Management anzustoßen, nicht bei allen organisationalen Akteuren auf Verständnis trifft. Thematische Professionsnetzwerke haben dabei mehrere Funktionen. Zum einen wird gebündeltes Wissen über Diversity Management vermittelt, bspw. über Vorträge von Wissenschaftlern und Experten. Die Inhalte erstrecken sich von konkreten Maßnahmen bis hin zu 'wirksamen' inhaltlichen Deutungsmustern, wodurch ein kollektiv geteiltes Argumentationsrepertoire hergestellt wird. Die Überzeugungsarbeit im Unternehmen erfordert aber auch den Einsatz spezifischer (mikro-)politischer Taktiken und Strategien, die jenseits offizieller Argumente liegen. Hierüber können sich Diversity-Beauftragte im persönlichen, informellen Kreis offen austauschen. Durch diskursive Prozesse der Abgrenzung und Integration stiftet dieser Austausch ihre Identität als diskursive Gemeinschaft (vgl. Schwab-Trapp 2001, 270).

Ein weiterer Nutzen des Austauschs besteht im Benchmarking. Hier schließt sich der Kreis: Professionsnetzwerke und Austauschkreise sind Orte des Vergleichs mit Mitbewerbern, wodurch mimetischer Isomorphismus angeregt wird. Auch hier kann zwischen normativem und mimetischem Isomorphismus nicht klar getrennt werden. Der Informationsaustausch zwischen Professionsträgern trägt dazu bei, eine allgemein anerkannte Stushierarchie – mit Zentrum und Peripherie – zu etablieren, die als Matrix für den Austausch von Informationen und Personal zwischen den Organisationen dient.

„Unser Topmanagement interessiert sich auch dafür, was bei anderen schon so passiert. Insbesondere natürlich, wenn Dinge Geld kosten. Und wenn wir vorweisen können: da gibt es Unternehmen X, das ist sehr erfolgreich mit Diversity Management, und da gibt es Unternehmen Y, da gibt es Unternehmen Z und die haben diese Ansätze gemacht. (...) Das ist so wie mit den Philosophen im eigenen Haus, da müssen wir manchmal Expertinnen und Experten von außen holen. Stichwort Benchmarking. Das kommt immer gut an. Und überzeugt.“ (U2, 78).

Berufs- und Wirtschaftsverbände stellen Arenen dar, in denen Organisationen mit einer zentralen Stellung im Feld Anerkennung finden und deren Angehörige dadurch eine Position mit substanziellem und zeremoniellem Einfluss erhalten. Das Topmanagement ist darauf bedacht, die Stellung des eigenen Unternehmens im organisationalen Feld mit anderen abzugleichen. Wenn neue Konzepte wie Diversity Management mit finanziellen und personellen Investitionen verbunden sind, ist der Hinweis auf Organisationen, die eine zentrale Stellung im Feld innehaben, ein überzeugendes Argument, diese zu tätigen. Der zeremonielle Einfluss, den Angehörige zentraler Organisationen ausüben, wird genutzt, da die Diversity ManagerInnen als ‘Philosophen im eigenen Haus’ nicht ausreichend Gehör finden. Ihre Position an den „Umwelt-nahtstellen“ (Crozier/Friedberg 1979, 50) bildet eine Machtquelle, da sie über Einsichten und Kontakte verfügen, die für das System von Nutzen sein können. Unterschiede in der Zielsetzung und Implementierung von Diversity Management zwischen den einzelnen Organisationen werden so zwar nicht vollkommen eingeebnet, aber doch verringert.

Alle angeführten Isomorphie-Mechanismen laufen ab, ohne dass der Beitrag von Diversity Management zur Erhöhung der internen organisationalen Effizienz nachgewiesen werden kann. Die Erhöhung der organisationalen Effizienz scheint eher der Tatsache geschuldet, dass Organisationen für ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen belohnt werden. Diese Ähnlichkeit erleichtert es ihnen Geschäfte abzuwickeln, für karriereorientiertes Personal attraktiv zu wirken, als legitim und seriös wahrgenommen zu werden und den Kategorien zu entsprechen, die notwendig scheinen, um die Anspruchsvoraussetzungen zu erfüllen, öffentliche und private Mittelzuwendungen und Verträge zu erhalten (vgl. Walgenbach 2002, 337). Aber keiner dieser Punkte „ensures that conformist organizations do what they do more efficiently than their more deviant peers do“ (DiMaggio/Powell 1991, 73). Obwohl durch die Anpassung an gesellschaftliche Effizienz- und Rationalitätskriterien großes legitimatorisches Potenzial erschlossen werden kann, werden isomorphe Prozesse im öffentlichen Diskurs nicht angesprochen.

#### **4. Zusammenfassung und Kommentierung der Ergebnisse**

Im empirischen Material finden sich unterschiedliche Auslöser für den Institutionalisierungsprozess von Diversity Management in deutschen Organisationen. Es konnte gezeigt werden, dass dessen Institutionalisierung nicht nur, wie im öffentlichen Diskurs behauptet wird, auf Effizienzüberlegungen beruht, sondern auch durch Zwang, Mimesis und normativem Druck begründet wird. Würde berichtet, dass Diversity Management aufgrund dieser ‘Treiber’ implementiert wird, so könnte dies Effizienz- und Rationalitätsargumente teilweise unterminieren. Die Aussage: ‘Wir machen Diversity Management auf Weisung der Muttergesellschaft, des Staates, oder weil es die anderen



auch machen etc.' wird nur im organisationsinternen Diskurs bzw. im Feld der professionellen Diversity-Manager getroffen; nach außen wird darüber geschwiegen. Organisationen tun gut daran, isomorphe Prozesse nicht offen anzusprechen, da sie dadurch Legitimität einbüßen würden. Obwohl Legitimität für die Übernahme von Strukturen und Elementen, die im organisationalen Feld institutionalisiert sind, zugeschrieben wird, darf dies nach außen nicht kommuniziert werden, da sich neue Managementkonzepte nur legitimitätsfördernd auswirken, wenn sie als *per se* rational wahrgenommen werden.

Damit bergen die Ergebnisse der Studie auch Kritik an den Überlegungen jener Neoinstitutionalisten, die Institutionalierungsprozesse, die von Effizienzüberlegungen getrieben sind, mit solchen kontrastieren, die aus zeremoniellen oder legitimitätsstiftenden Beweggründen angegangen werden und „pure costs from the point of view of efficiency“ (Meyer/Rowan 1977, 355) zur Folge hätten. Organisationen, die Diversity Management ignorieren, müssen mit Kosten rechnen: Legitimität, die der Organisation von Interessengruppen, Mitarbeitern, Medien und Mitbewerbern zugeschrieben wird, kann entzogen werden, weil die Organisation nicht die als selbstverständlich wahrgenommenen Konzepte ausführt (*soziale Kosten*). Bei Analysten, Investmentgesellschaften und Banken können schlechtere Ratings resultieren, was sich in Problemen bei der Kreditvergabe oder dem Börsenwert niederschlagen kann; ebenso ist die Verhandlungssituation bei Diskriminierungsklagen eine schlechtere (*ökonomische Kosten*). Zudem entstehen *kognitive Kosten*, da alternative Konzepte im Gegensatz zur Übernahme von „Fertigbauteilen“ weitaus mehr kognitive Anstrengungen erfordern. Die durch zeremonielle Aktivitäten gewonnene Legitimität kann also durchaus zu ökonomischem Gewinn führen.

Zudem wurde deutlich, dass die Analyse der Ursachen für die Entstehung des Diskursfeldes eine Betrachtung erfordert, die über einzelne Organisationen hinausgeht und die weitere Struktur, in der diese operieren, mit einbezieht. Angestoßen und verstärkt wird der Institutionalierungsprozess durch Zwang, Mimesis und normativen Druck. All diese Zwänge wirken nicht direkt aus beobachteten Handlungen, sondern sind vermittelt durch mündliche oder schriftliche Texte. Die Institutionalisierung von Diversity Management erfolgt nicht, weil die Akteure in den verschiedenen Organisationen personelle Vielfalt und deren Auswirkungen direkt beobachten, sondern aufgrund der Anhäufung bzw. Ablagerung von organisationalen, wissenschaftlichen, medialen und legislativen Aussageereignissen, die 'Spuren' hinterlassen, welche in den Diskurs einfließen und ihn konstituieren. Es sind Erwartungen und Erwartungserwartungen, denen die zentrale strukturbildende Funktion zukommt. Demnach stellt Diversity Management keine Institution dar, die in der Umwelt der Organisation existiert und über einen 'Handstreich' in die Organisation hineingeholt wird. Diversity Management wird vielmehr in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt. Demographische, gesetzliche und marktliche Veränderungen, d.h. antizipierte Erwartungen als relevant bezeichneter Bezugsgruppen, werden von den organisationalen Akteuren als jene Probleme angeführt, deren Lösung durch die Einführung von Diversity Management versprochen wird.

Der Diskurs über Diversity Management schlägt sich in der Einrichtung von Arbeitsgruppen, Stellen und Abteilungen nieder, er fließt ein in Führungsleitlinien, Mis-

sion Statements, Scorecards und Personalimageanzeigen. Mentoringprogramme werden aufgesetzt, spezielle Assessment Center und Netzwerke eingerichtet und Evaluationsmaßnahmen durchgeführt. Über diese Dispositive wird Diversity Management als Besonderheit in gesellschaftlichen und organisationalen Feldern hergestellt und etabliert. Institutionalisierung basiert auf diskursiven Prozessen, in denen Managementkonzepte nicht als Voraussetzung, sondern vielmehr als Ergebnisse institutionellen Wandels zu verstehen sind. Die Analyse zeigt, dass Diskurse nicht nur eine Ansammlung von Vorstellungen sind, die neue Regeln, Werte und Praktiken hervorbringen, sondern auch als Ressource dienen, die von organisationalen Intrapreneuren verwendet werden kann, um diese Vorstellungen herzustellen und zu legitimieren (Schmidt 2006, 13). Die Studie steht damit in einer Reihe eines sich langsam formierenden „Diskursiven Institutionalismus“ (Schmidt 2006). Institutionen werden als durch Ideen und Diskurse konstituiert betrachtet, die von Akteuren benutzt werden können, um Handlungen in institutionellen Kontexten mittels einer ‘logic of appropriate communication’ zu erklären, zu reflektieren und/oder zu legitimieren.

Dabei ist die Grenze zwischen formalen und nicht-formalen Institutionen fließend. Wenngleich die meisten kodifizierten Regeln, die Geschlechterungleichheit begünstigen, abgeschafft wurden, bestehen diese häufig informell weiter, d.h. sie sind nach wie vor *institutionalisiert*. Das zeigt sich daran, dass Geschlecht, ethnische Herkunft oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alterskohorte askriptive Merkmale sind, die nach wie vor negativen Einfluss auf Karrierechancen in und außerhalb von Organisationen haben (siehe u.a. Grusky 2001; Lengfeld 2006). Institutioneller Wandel ist kein linearer zielgerichteter Prozess. Vielmehr ist er geprägt von rekursiven Schleifen, unterschiedlichen Graden der Institutionalisierung und gleichzeitig (synchron) existierenden Erwartungsstrukturen (vgl. Hasse/Krücken 1999, 12). Forschungsbedarf besteht bezüglich des organisationalen Umgangs mit diesen inkonsistenten Institutionen und Erwartungen.

Aus neoinstitutionalistischer Perspektive könnte die Hypothese formuliert werden, dass Organisationen darauf mit Inkonsistenz zwischen ‘talk, decision und action’, d.h. mit Heuchelei (Brunsson 1989) reagieren: In der organisationalen Praxis wird anders entschieden, als in der Öffentlichkeit geredet wird, und anders gehandelt, als entschieden und geredet wird. Dies muss nicht das Ergebnis einer geplanten Strategie sein, sondern könnte dadurch zustande kommen, dass die ProtagonistInnen des Diversity-Diskurses in erster Linie für *talk* (Öffentlichkeitsarbeit, Erstellung textförmiger Elemente) zuständig sind, *decision* und *action* aber bei anderen Akteuren verbleiben. Da kein direkter Schluss von Deutungen (*talk*) auf Handlungen (*action*) gezogen werden kann, darf die bloße Verbreitung des Diversity Management-Vokabulars in Organisationen nicht zu einer naiven Überschätzung der Machtwirkungen des neuen Diskurses führen (vgl. Keller 2005, 283). Diese gilt es, in weiteren personalwissenschaftlichen Forschungsarbeiten zu untersuchen.

## Literatur

- Aretz, Hans-Jürgen / Hansen, Kathrin (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Münster.
- Aretz, Hans-Jürgen / Hansen, Katrin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. In: Zeitschrift für Personalforschung 17, 9-36.

- Barley, Stephen / Tolbert, Pamela (1997): Institutionalization and Structuration. Studying the Links between Action and Institution. In: *Organization Studies* 18 (1), 93-117.
- Berger, Peter / Kellner, Hansfried (1984): Für eine neue Soziologie. Ein Essay über Methode und Profession. Frankfurt am Main.
- Berger, Peter / Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester u.a.
- Carroll, Glenn R. / Harrison, Richard (1998): Organizational Demography and Culture: Insights from a Formal Model and Simulation. In: *Administrative Science Quarterly*, 43, 637-667.
- Cavanaugh, Michael (1997): (In)corporating the Other? Managing the Politics of Workplace Difference. In: Prasad, Pushkala et al. (Hg.): *Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks/California.
- Collins, Randall (1979): *The Credential Society*. New York.
- Cox, Taylor Jr. (1993): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco.
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- DiMaggio, Paul / Powell, Walter (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, 147-160.
- DiMaggio, Paul / Powell, Walter (1991): Introduction. In: DiMaggio, Paul / Powell, Walter (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, 1-40.
- Elsbach, Kimberly / Sutton, Robert (1992): Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions. A marriage of institutional and impression management theories. In: *Academy of Management Journal* 35 (4), 699-738.
- Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (1993): *Managing Diversity: a complete desk reference and planning guide*. New York.
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Oxford.
- Grusky, David B. (Hg.) (2001): *Social stratification. Class, race, and gender in sociological perspective*. Boulder.
- Hall, Peter / Taylor, Rosemary (1996): Political Science and the Three New Institutionalism. In: *Political Studies* 44, 936-957.
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (1999): *Neoinstitutionalismus*. Bielefeld.
- Hybels, Ralph (1995): On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. In *Best Papers Proceedings. Academy of Management National Meeting, Vancouver, B.C.*
- Jackson, Susan E. / Brett, Joan F. / Sessa, Valerie .I. / Cooper, Dawn M. et al. (1991): Some differences do make a difference: individual dissimilarity and group homogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 75(5). 675-689.
- Jans, Manuel (2003): Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemografieforschung. In: Martin, A. (Hg.): *Personal als Ressource*. München/Mering. 53-78.
- Jepperson, Ronald (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalization. In: Powell, Walter / DiMaggio, Paul (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/IL, London.
- Kanter, Rosabeth (1977): *Men and Woman of the Corporation*. New York.
- Keller, Reiner (2001): Wissenssoziologische Diskursanalyse. In: Keller, Reiner et al. (Hg.): *Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. 1: Theorien und Methoden*. Opladen. 113-144.
- Keller, Reiner (2005): *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1), 21-39.

- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand. In: Kadritzke, Ulf (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck: Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin. 47-66.
- Krell, Gertraude (1999): Managing Diversity: Chancengleichheit als Erfolgsfaktor. In: Personalwirtschaft, 4, 24-35.
- Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen als Herausforderung für Forschung und Praxis. In: Wächter et al. (2003). 220-232.
- Krücken, Georg (2002): Amerikanischer Neo-Institutionalismus - europäische Perspektiven. *Sociologia Internationalis* 40, 227-259.
- Larson, Magali Sarfatti (1977): *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. Berkeley.
- Lengfeld, Holger (2006): Organisierte Ungleichheit. Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen. Hagen.
- Litvin, Deborah R. (1997): The Discourse of Diversity. From Biology to Management. In: *Organization* 4(2), 187-209.
- Litvin, Deborah R. (2002): The Business Case for Diversity and the 'Iron Cage'. In: Czarniawska, Barbara / Hopfl, Heather (Hg.): *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*. London. 160-184.
- Loden, Marilyn / Rosener, Judy (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood.
- Mayring, Phillip (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
- Meyer, John / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340-363.
- Meyer, Renate (2004): Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext. Organisatorische Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs. Wien.
- Milliken, Frances J. / Martins, Luis L. (1996): Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. In: *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Nkomo, Stella / Cox, Taylor (1998): Diverse Identities in Organizations. In: Clegg, Stewart R. / Hardy, Cynthia / Nord, Walter (1998): *Managing Organizations: Current Issues*. London. 88-105.
- Petersen, Lars-Eric / Dietz, Jörg (2005): Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 144-159.
- Rogers, Everett M. (1995): *Diffusion of innovations*. 4. Aufl. New York.
- Sackmann, Sonja / Bissels, Sandra / Bissels, Thomas (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften. In: *Die Betriebswirtschaft*, 1, 43-58.
- Schmidt, Vivien (2006): Institutionalism and the State. In: Hay, Colin / Marsh, David / Lister, Michael (Hg.): *The State. Theories and Issues*. Basingstoke.
- Schütz, Alfred / Luckmann, Thomas (1984): *Strukturen der Lebenswelt*, Bd. 2. Frankfurt am Main.
- Schwab-Trapp, Michael (2001): Diskurs als soziologisches Konzept. In: Keller, Reiner, Hirsland, Andreas, Schneider, Werner / Viehöfer, Willy (Hg.): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*, Bd. 1: Theorien und Methoden. Opladen, 261-283.
- SHRM - Society for Human Resource Management (1998): SHRM survey explores the best in diversity practices. Fortune 500 firms outpace the competition with greater commitment to diversity. The Society for Human Resource Management (SHRM). Verfügbar über: <http://www.shrm.org/press/releases/980803.htm>, (Zugriff: 8. Februar 2002).
- Strang, David / Macy, Michael (2002): In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation. *American Journal of Sociology* 107, 147-182.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1990): *Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park/London/New Dehli.

- Stuber, Michael (2004): Das Potenzial von Vielfalt nutzen - Den Erfolg durch Offenheit steigern. Neu-wied.
- Suchman, Mark (1995): Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. In: *The Academy of Management Review* 20 (3), 571-611.
- Teubner, Gunther (1991): *Unitas Multiplex – Das Konzernrecht in der neuen Dezentralität der Unternehmensgruppen*. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 20 (2), 189-217.
- Thomas, Roosevelt R. (1990): From Affirmative action to affirming diversity. In: *Harvard Business Review* 68, 107-117.
- Thomas, Roosevelt R. (1992): Managing diversity. A conceptual framework. In: Jackson, Susan, E. (Hg.): *Diversity in the workplace: Human resource initiatives*. New York. 306-318.
- Thomas, Roosevelt R. / Ely, Robin (1996): Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review* 74, 79-90.
- Tolbert, Pamela / Zucker, Lynne (1996): The Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, Stewart R. / Hardy, Cynthia / Nord, Walter (Hg.): *Handbook of Organization Studies*. London, 175-190.
- Trinczek, Rainer (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In: Brinkmann, Christian / Deeke, Axel / Völkel, Brigitte (Hg.): *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung*. (BeitrAB 191). Nürnberg, 59-67.
- Wächter, Helmut / Vedder, Günther / Führung, Meik (Hg.) (2003): *Personelle Vielfalt in Organisationen. Trierer Beiträge zum Diversity Management*. München/Mering.
- Wagner, Dieter / Sepehri, Payvand (1999): Managing Diversity - alter Wein in neuen Schläuchen? In: *Personalführung*, 5, 18-21.
- Walgenbach, Peter (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationssoziologie. In: Kieser, Alfred (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart/Köln/Berlin. 319-353.
- Walgenbach, Peter (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.): *Organisationstheorien*. 5. Auflage. Stuttgart. 319-353.
- Williams, Katherine Y. / O'Reilly, Charles A. (1998): Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In: *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zanoni Patrizia / Janssens Maddy (2004): Deconstructing difference: the rhetorics of HR managers' diversity discourses. In: *Organization Studies*, 25 (1), 55-74.
- Zucker, Lynne (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* 42, 726-743.