

Süß, Stefan

**Article**

## Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Süß, Stefan (2007) : Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, pp. 170-175

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70994>

**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.*

Stefan Süß\*

## **Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen**

### **1. Einleitung**

Der Beitrag von Sabine Lederle untersucht die Einführung des Diversity Managements in deutschen Organisationen. Lederle sieht in der ökonomischen Begründung, wonach personelle Diversität eine produktive, wettbewerbsrelevante Ressource darstellen kann, das prominenteste Argument für die Einführung des Diversity Managements (Lederle 2007, 23). Da diese Begründung aber umstritten ist, weist ihre Untersuchung das Ziel auf, „zu analysieren, ob es noch weitere Gründe für die Einführung und große Popularität von Diversity Management in Deutschland gibt“ (Lederle 2007, 23). Die theoretische Basis stellt dabei die anspruchsvolle und innovative Verbindung des soziologischen Neoinstitutionalismus mit der wissenssoziologischen Diskursanalyse dar; empirisch basiert die Publikation auf Experteninterviews, die mit Diversity-Beauftragten in 16 DAX-30-Unternehmen geführt wurden.

Lederles Aufsatz liefert wertvolle Ergänzungen bisheriger Forschungsarbeiten zum Diversity Management und zum soziologischen Neoinstitutionalismus. Er wirft – was positiv verstanden werden soll – Fragen auf, denen er sich selbst widmet, deren Beantwortung aber schwierig ist. Dennoch – oder gerade deswegen – sollte die Diskussion dieser für den wissenschaftlichen Diskurs über Diversity Management sehr grundlegenden Fragen weitergeführt werden:

- Was ist Diversity Management?
- Was bzw. wem nützt Diversity Management?
- Wie verbreitet sich Diversity Management?

### **2. Was ist Diversity Management?**

Trotz der Popularität des Diversity Managements dauert die Suche nach dem inhaltlichen Kern dieses Managementkonzepts bis heute an. Als diskussionswürdig erweist sich bereits seine Zielsetzung. Kann und sollte es tatsächlich das Ziel des Diversity Managements sein, personelle Vielfalt zu schaffen (vgl. Lederle 2007, 24)? Es gibt gute Gründe gegen Vielfalt, deren positive, wirtschaftliche Wirkung nicht bestätigt ist. Wird die Schaffung von Vielfalt zu einem originären Ziel erhoben, werden die dazu bestehenden Erkenntnisse der Gruppenforschung sehr weit interpretiert, denn personelle

---

\* Dr. Stefan Süß, Jg. 1974, Wissenschaftlicher Assistent an der FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, Profilstraße 8, D – 58084 Hagen, Arbeitsgebiete u. a. Personalmanagement und Internationales Management.  
E-mail: Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de.

Vielfalt ist nur bei bestimmten Aufgaben, z. B. Kreativaufgaben, von Vorteil; bei anderen Aufgaben, z. B. zeitkritischen Routinetätigkeiten, erweist sie sich als nachteilig (vgl. Gebert 2004). Vor diesem Hintergrund kann das Ziel des Diversity Managements (auch) darin gesehen werden, personelle Vielfalt zu handhaben, indem es – situationsbezogen – ihre Nachteile vermeidet und ihre Vorteile nutzt. Wie dieses Ziel erreicht werden kann, ist jedoch weitestgehend offen, da sich bislang kaum konkrete Maßnahmen oder Instrumente finden, die typisch für das Diversity Management wären. Gestaltungsvorschläge wie die Bildung gemischter Teams oder das Vermeiden von Diskriminierung im Rahmen personalwirtschaftlicher Aufgaben weisen nur einen geringen Innovationsgrad auf, lassen den originären Kern eines Diversity Managements nicht erkennen und beantworten die Frage nicht, was das eigentlich Neue am Diversity Management ist.

Diese – schwierige – Frage ist auch nach dem Studium von Lederles Beitrag unbeantwortet. Lederle selbst liefert in ihrem Beitrag Hinweise auf die Einschränkungen qualitativer Forschung, die aus der Unschärfe des Forschungsgegenstands resultieren: Diversity Management wird „in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt“ (Lederle 2007, 37), ist somit weniger objektiv-wissenschaftlich bestimmbar als – im Einzelfall – sozial konstruiert. Zwar ist diese Unschärfe für Managementkonzepte durchaus üblich (vgl. Ulrich 2001, 86-88), insbesondere für die empirische Forschung aber problematisch. Wonach fragt der empirisch ausgerichtete Organisations- und Personalforscher, wenn er nach Diversity Management fragt? Offen bleiben Lederles Vorschlag, wie in der Empirie mit diesem Problem umgegangen werden kann, und wie in ihrer Studie sichergestellt wurde, dass die Vorstellungen der Befragten hinsichtlich ihres jeweiligen Diversity Managements nicht zu stark differierten.

Trotz offener methodischer Fragen lassen sich zwei wichtige Ergebnisse herausstellen: Erstens besteht kein Konsens hinsichtlich konkreter Inhalte des Diversity Managements, sind seine Ziele umstritten und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Maßnahmen weitestgehend offen, zweitens implementieren zahlreiche Unternehmen in Deutschland Diversity Management. Führt man beide Ergebnisse zusammen und damit die Argumentation konsequent weiter, kommt deutlich zum Ausdruck, dass Diversity Management nicht (nur) aus ökonomischen, sondern (auch) aus legitimatorischen Gründen implementiert wird. Welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, ist dabei sekundär. Es wird eine Legitimationsfassade aufgebaut, und es ist das zu beobachten, was Neoinstitutionalisten Entkopplung nennen: Reden und Handeln gehen – aus Gründen der Legitimitätssicherung – auseinander. Das Konzept stellt dann keine inhaltliche, sondern eine rhetorische Modernisierung der es anwendenden Unternehmen dar. Zu beobachten sind selbstverstärkende Prozesse (Increasing Returns) des Fassadenaufbaus und der Legitimitätssicherung, die – unabhängig von einem schwer identifizierbaren Kern des Konzepts – seine allmähliche Institutionalisierung befördern.

### **3. Was bzw. wem nützt Diversity Management?**

Ein eindeutiger theoretischer und/oder empirischer Nachweis des Nutzens des Diversity Managements fehlt bislang in der Literatur. Allerdings überzeugt auch der Versuch nicht, den Nutzen des Diversity Managements argumentativ über die Kosten zu

belegen, die Unternehmen entstehen sollen, wenn sie kein Diversity Management betreiben (vgl. Lederle 2007, 37). Zum einen erweist sich die Befürchtung „sozialer“, „ökonomischer“ und „kognitiver“ Kosten als Spekulation. Die Begründung, dass der Verzicht auf ein als selbstverständlich wahrgenommenes Konzept zu Legitimitätsverlust und damit zu so genannten „sozialen Kosten“ führt, trägt für das Diversity Management nicht. Das Konzept ist in deutschen Unternehmen zurzeit alles andere als selbstverständlich (vgl. Süß/Kleiner 2006, 530-531), ein Legitimitätsverlust für Unternehmen, die es nicht implementiert haben, daher nicht zu befürchten. Zum anderen entbehrt die scheinbare Logik, zur Vermeidung potenzieller Kosten Diversity Management zu implementieren, das jedoch seinerseits bei unklarem Nutzen Kosten verursacht, jeder ökonomischen Grundlage. Eine – überspitzt formulierte, ethisch-moralisch fragliche, aber ökonomisch möglicherweise effizientere – Strategie könnte auch darin bestehen, statt in das hinsichtlich seines Nutzens unklare Diversity Management zu investieren, Rückstellungen für drohende Diskriminierungsklagen zu bilden.

Folglich liegt der Nutzen des Diversity Managements – zumindest auf organisationaler Ebene – weiterhin im Dunkeln. Lederles Untersuchung liefert jedoch eine neue Perspektive und Hinweise darauf, dass der Nutzen des Diversity Managements (auch) auf der individuellen Ebene, das heißt bei den jeweiligen Diversity-Beauftragten, entsteht. Diese können das Konzept oder – scheinbare – Anlässe, sich mit Diversität zu beschäftigen, im Rahmen „organisationaler Diskurse“ und „mikropolitischen Prozesse“ „strategisch“, als „Argumentationshilfe“ oder als „Druckmittel“ einsetzen und damit um Zustimmung für ihre Zielsetzungen kämpfen (Lederle 2007, 25 und 31). Neoinstitutionalistisch gesprochen handelt es sich dabei um die Objektivierung eines Institutionalisierungsobjektes (vgl. Tolbert/Zucker 1999, 176), wofür Bemühungen, zu seiner Akzeptanzsicherung einen sozial geteilten Konsens über seine Notwendigkeit und (scheinbare) Qualität herzustellen, zentral sind. Diese Aktivitäten werden durch so genannte Institutional Entrepreneurs betrieben, das heißt Akteure, die über das Interesse sowie die Macht verfügen, ein Institutionalisierungsobjekt durchzusetzen (vgl. DiMaggio 1988, 3). In dieser Perspektive ist der Nutzen des Diversity Managements zwangsläufig unter Berücksichtigung der Eigeninteressen und Machtpotenziale von Individuen zu erklären. Für das Diversity Management ist diese Erklärung allerdings wenig schmeichelhaft: Es bezieht seinen Nutzen dann aus seiner Instrumentalisierung in mikropolitischen Auseinandersetzungen.

#### **4. Wie verbreitet sich Diversity Management?**

Diese Frage ist der Kernbereich von Lederles Untersuchung – entsprechend vielfältig sind die präsentierten Antworten. Die Analyse der Interviews ergab vier Auslöser der Einführung des Diversity Managements: (1) Verbindungen in Konzernen und Unternehmensnetzwerken, (2) den Einfluss der Legislative durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), (3) externe Anspruchsgruppen (z. B. Medien, Aktionäre) und (4) die Orientierung an anderen Organisationen. Damit werden Gründe für die Einführung des Diversity Managements angeführt, die sich – im Rahmen einer neoinstitutionalistischen Erklärung – auf Isomorphismusprozesse (Zwang, Mimetik, Professionalisierung) zurückführen lassen. Die Bedeutung, die dem AGG für die Einführung

des Diversity Managements zugeschrieben wird, muss jedoch kritisch hinterfragt werden.

Unstrittig ist, dass das zum 18.08.2006 in Kraft getretene AGG die – verspätete – Reaktion der deutschen Legislative auf EU-Richtlinien aus dem Jahr 2000 ist, in denen die Gleichbehandlung von Individuen im Berufsleben gefordert wird. Es beinhaltet ein Diskriminierungsverbot aufgrund von Rasse, Ethnie, Geschlecht, Alter, Behinderung, sexueller Identität oder Religion unter anderem am Arbeitsplatz und im Geschäftsleben. Offensichtlich scheint – wenn man den Aussagen der von Lederle befragten Praktiker glaubt – außerdem zu sein, dass sich aus dem „drohenden“ Gesetz Handlungsdruck in den Unternehmen ergeben hat, dem mit der Einführung des Diversity Managements begegnet wurde (vgl. Lederle 2007, 30-33). Allerdings drängt sich die Frage auf, was Diversity Management eigentlich mit dem AGG zu tun hat. Diversity Management beinhaltet die „Tolerierung von Vielfalt“ (Lederle 2007, 23); es geht darum, personelle Vielfalt zu managen. Das heißt gerade nicht, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Vielmehr werden individuelle Unterschiede z. B. hinsichtlich Geschlecht, Alter, Nationalität, Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund so berücksichtigt, dass Diskriminierung vermieden und – im Optimalfall – die Unterschiede im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden. Nur dadurch lässt sich Diversity Management überhaupt – ansatzweise – ökonomisch begründen. Folglich ist Diversity Management eigentlich die falsche Reaktion auf das AGG. Die Diversity Beauftragten instrumentalisiert(en) aber das (drohende) Gesetz, um Diversity Management implementieren oder intensivieren zu können (vgl. Lederle 2007, 30, Zitat U 12). Das Ergebnis ist bemerkenswert: Eine rechtliche Institution, deren Zielsetzung sich bei genauerer Betrachtung als konträr zu der des Diversity Managements erweist, trägt zur isomorphistischen Verbreitung des Diversity Managements bei.

Die von Lederle beschriebenen Isomorphismusprozesse lassen sich auf makroinstitutionalistischer Ebene identifizieren. Das ist jedoch nur eine Sichtweise auf Institutionalisierungsprozesse. Für ihr Verständnis und ihre Erklärung ist eine umfassende Betrachtung erforderlich, die die Makro- und Mikroebene einschließt, denn aus beiden Perspektiven wird letztlich derselbe Institutionalisierungsprozess betrachtet. Die Institutionalisierung von Objekten erfolgt im Wesentlichen aufgrund von organisationsinternen Prozessen (Mikroebene) und/oder durch Imitation anderer ähnlicher Organisationen (Makroebene) (vgl. Zucker 1977). Lederle ist aber nicht zum Vorwurf zu machen, dass sie im Theorieteil im Wesentlichen die Makroebene thematisiert (Isomorphismus) – in einem Aufsatz ist die empirische Analyse beider Ebenen kaum zu leisten. Allerdings muss die Frage gestellt werden, ob Lederles Empirie letztlich nicht vielmehr die Mikroebene betrachtet. Kann man den „Institutionalisierungsdiskurs“, der zur Einführung des Diversity Managements in deutschen Organisationen führt, überhaupt auf der Makroebene diskutieren? Nein und ja muss die unscharfe Antwort wohl lauten: Nein, da Institutionalisierungsprozesse eben auf der Mikroebene – innerhalb einer Organisation – angestoßen werden. Insbesondere auf der Mikroebene finden durch einen iterativen Verlauf sowie verschiedene (dynamische) Rahmenbedingungen und Umwelterwartungen gekennzeichnete Diskurse verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Machtpotenzialen statt (vgl. Phillips/Lawrence/Hardy 2004, 640-642). Diese Akteure – also z. B. Diversity Beauftragte – sind es, die das Di-

versity Management in einer Organisation etablieren und durch ihre interorganisatorische Vernetzung zu seiner isomorphistischen Verbreitung beitragen (vgl. Lederle 2007, 35-36). Ja, da die Verbreitung des Diversity Managements fraglos ein gutes Beispiel für Isomorphismus durch Zwang (z. B. durch Organisationen, von denen die implementierende Organisation wirtschaftlich abhängig ist), Mimetik (z. B. Orientierung an anderen Organisationen) und Professionalisierung (z. B. Verbindungen in Berufs- und Wirtschaftsverbänden) ist. Zur Erklärung institutioneller Isomorphie zwischen Organisation (Makroebene) kann aber wiederum auf Zuckers Überlegungen zurückgegriffen werden (Zucker 1977), wonach „cognitions and interactions of organizational members“ (Mikroebene) eine zentrale Ursache für Isomorphie auf der Makroebene sein können (vgl. Lant/Baum 1995, 16). Die Diskussion verdeutlicht letztlich eine Unschärfe der neoinstitutionalistischen Theorie: Zwischen Mikro- und Makroebene besteht eine interdependente Beziehung, die dafür sorgt, dass Institutionalisierungsprozesse zum einen zwar nicht nur unter Beachtung einer der beiden Ebenen analysiert werden können, zum anderen jedoch Auslöser solcher Prozesse nicht ohne weiteres der einen oder der anderen Ebene zuzurechnen sind.

## 5. Und trotzdem: Gründe für Diversity Management

Sabine Lederle hat sich mit einer teilweise unscharfen Theorie einem unscharfen Gegenstand angenommen und dabei erstaunlich klare Ergebnisse generiert. Sie identifiziert Gründe für die gegenwärtig zu beobachtende boomartige Einführung des Diversity Managements in deutschen Organisationen, die die wissenschaftliche Diskussion bereichern. Allerdings drängt sich vor dem Hintergrund der zunehmenden Zahl an Organisationen, die Diversity Management implementieren, und den Zweifeln an der Substanz des Konzepts die Frage auf, ob Diversity Management nur eine weitere Managementmode ist. Grundsätzlich steht das zu befürchten, denn die inhaltliche Unschärfe, der fehlende Beleg eines ökonomischen Nutzens, die Instrumentalisierung des Konzepts zur Erreichung individueller, mikropolitischen Ziele und sein Einsatz (auch) aus legitimatorischen Gründen könnten für einen rasanten Aufstieg und Fall des Konzepts sprechen.

Allerdings lassen sich einige Gründe finden, die eine gleich bleibende oder sogar steigende Bedeutung des Diversity Managements in der Zukunft nahe legen. Organisationsextern wird die demographische Entwicklung für eine zunehmende Altersdiversität in Unternehmen sorgen, und die weitere Internationalisierung wird die kulturelle Vielfalt fördern. Hinzu kommt eine bislang in der Diskussion noch gar nicht thematisierte Diversitätsdimension, die aus der Vielfalt unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse (z. B. feste vs. freie Mitarbeit; Vollzeit- vs. Teilzeitbeschäftigung) resultiert. Die zukünftige Bedeutung dieser Dimension darf vor dem Hintergrund der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses nicht unterschätzt werden. Diese und weitere Entwicklungen sorgen für zunehmende personelle Vielfalt und bergen die Notwendigkeit einer institutionalisierten Beschäftigung mit personeller Vielfalt. Dies könnte dazu führen, dass sich Diversity Management weiter etabliert.

Damit Diversity Management mehr als eine Mode ist, müssten seitens der Wissenschaft sein Nutzen jenseits seiner Legitimationswirkung und seine Wirtschaftlichkeit zumindest ansatzweise argumentativ belegt werden können. Außerdem sind exak-

tere, innovativere Vorschläge zu seiner differenzierten Gestaltung z. B. in Richtung eines Age- oder Cultural-Diversity-Managements notwendig. Möglicherweise liegt hier sogar der Schlüssel zur Erklärung der vermuteten Etablierung des Diversity Managements: Es ist inhaltlich unscharf, aber flexibel einsetzbar. Diversity Management grenzt sich durch seine Offenheit für verschiedene, situativ unterschiedlich bedeutsame Dimensionen personeller Vielfalt von „Sozialthemen“ (Lederle 2007, 24) wie Frauenförderung ab. Damit ist es anpassungsfähig an neue Entwicklungen und Herausforderungen, die zukünftig zu einer Zunahme personeller Vielfalt in Organisationen führen oder andere Dimensionen der Vielfalt in den Vordergrund rücken. Externe Entwicklungen und seine eigentlich kritikwürdige inhaltliche Unschärfe – oder positiv formuliert: Offenheit und Flexibilität – könnten dafür sorgen, dass die Diversity-Management-Einführung in deutschen Organisationen mehr als eine vergängliche Modeerscheinung ist.

### Literatur

- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, Lynne G. (ed.): *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environment*. Cambridge, 3-21.
- Gebert, Diether (2004): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? In: *Die Betriebswirtschaft*, 64, 412-430.
- Lant, Theresa K. / Baum, Joel A. C. (1995): Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups. In: Scott, Richard / Christensen, Søren (eds.): *The Institutional Construction of Organizations*. Thousand Oaks, 15-38.
- Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 21, 22-41.
- Philipps, Nelson / Lawrence, Thomas / Hardy, Cynthia (2004): Discourse and Institutions. In: *Academy of Management Review*, 29, 635-652.
- Süß, Stefan / Kleiner, Markus (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: *Die Betriebswirtschaft*, 66, 521-541.
- Tolbert, Pamela S. / Zucker, Lynne G. (1999): The institutionalization of the institutional theory. In: Clegg, Stewart R. / Hardy, Cynthia (eds.): *Studying Organization*. London, 169-184.
- Ulrich, Hans (2001): *Systemorientiertes Management*. Bern.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review*, 42, 726-743.