

André Schulz

Strategisches Diversitätsmanagement

GABLER RESEARCH

Beiträge zum Diversity-Management

Herausgegeben von
Professor Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam, und
Dipl.-Psych. Bernd-Friedrich Voigt

Mittlerweile ist „Diversity“ auch in Deutschland angekommen. Die Buchreihe widmet sich in Theorie und Praxis den Herausforderungen, mit einer „gemischten“ Belegschaft umzugehen: Wie wird Diversity wahrgenommen und eingeschätzt? Kann man Diversity überhaupt messen? Wie arbeiten multikulturelle und dabei unter Umständen auch noch virtuelle Teams zusammen? Wie zufrieden sind deutsche Expatriates im Ausland? Auch zu Fragen des demografischen Wandels sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf will diese Reihe neue, möglichst empirisch fundierte Erkenntnisse beisteuern und somit den Theorie-Praxis-Dialog konstruktiv weiterentwickeln.

André Schulz

Strategisches Diversitätsmanagement

Unternehmensführung im Zeitalter
der kulturellen Vielfalt

Mit Geleitworten von Prof. Dr. Carsten Herrmann-Pillath
und Prof. Dr. Dieter Wagner



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Private Universität Witten/Herdecke, 2009 u.d.T. André Schulz: Diversitäts-
management als strategische Konzeption der internationalen Unternehmensführung

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1767-6

Geleitwort

Der Begriff „Diversity“ hat zunehmende Bedeutung im Management und in der Politik. Er tritt als zusammenfassender Terminus an die Stelle von Themenkomplexen wie der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern und der ethnischen Diskriminierung. Wegen der überragenden Bedeutung der englischen Sprache auf der europäischen Ebene ist diese Entwicklung dort längst vollzogen. Das gilt auch für eine intellektuelle Wende: Nämlich weg von der Diskriminierungs-Thematik hin zur Betonung von Diversity als positivem Faktor in der Dynamik der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Diversity wird als entscheidender Wettbewerbsvorteil nicht nur von Unternehmen, sondern auch von Standorten angesehen.

Diversity Management hat sich als ein Ansatz etabliert, gleichermaßen negative Auswirkungen von Diskriminierung zu bekämpfen wie positive Folgen von Vielfalt zu gestalten. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre tut sich noch etwas schwer mit diesem Konzept, das spürbar aus dem anglo-amerikanischen Kontext erwachsen ist. Das hängt zum Teil mit der bestehenden Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Fachgebieten zusammen: Das moderne Diversity Management geht inzwischen weit über das klassische Personalmanagement hinaus, wird aber in der deutschen Rezeption oft aus systematischen Gründen dort verortet, um nur einen Aspekt zu nennen.

Der Arbeit von André Schulz kommt der Verdienst zu, diese Einordnung des Diversity Management in die klassische Betriebswirtschaftslehre zu vollziehen: Der sprachliche Wechsel zum deutschen „Diversitätsmanagement“ ist hier programmatisch, *nomen est omen*. Dies geschieht vor dem Hintergrund der These, dass Diversitätsmanagement mehr ist als nur eine Variante des Personalmanagements: Es ist eine grundsätzliche Option in der strategischen Unternehmensführung, insbesondere im internationalen Kontext – wobei man sich fragen darf, inwieweit eine rein nationale Tätigkeit von Unternehmen heute noch relevant ist im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Systematik, die den Grundtatbestand der Globalisierung für nahezu alle Branchen und Unternehmensstypen in Rechnung stellen muss.

André Schulz dekliniert die wesentlichen Dimensionen und Kategorien durch, und er führt eine sehr fruchtbare Unterscheidung ein, nämlich diejenige zwischen dem internen und dem externen Diversitätsmanagement. Während das erste beispielsweise das klassische Personalmanagement einschließt, erfasst das zweite Dimensionen wie das Marketing oder die Corporate Social Responsibility. Der Autor schlägt auch die Brücken zu scheinbar diversitätsfreien Management Funktionen wie dem Controlling.

Dieses Buch ist ein wesentlicher Beitrag zum „going mainstream“ des Diversitätsmanagements. Es verdient eine breite Aufmerksamkeit nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Praxis.

Witten, im Frühjahr 2009

Prof. Dr. Carsten Herrmann-Pillath

Geleitwort

„Managing Diversity“ und Diversitätsmanagement spielen in der deutschsprachigen Diskussion eine wesentlich geringere Rolle als z.B. in den USA oder etwa in Südafrika. Gleichwohl wird diese Thematik in den letzten Jahren verstärkt diskutiert. Insbesondere im Personalmanagement könnte sie durchaus im Bereich „Moden und Mythen“ eine neue Modewelle auslösen. Nachdem mit der Gender-Thematik begonnen wurde, ist nun der demografische Wandel verstärkt im Fokus und zugleich die Internationalisierung der Unternehmen mit den damit verbundenen interkulturellen Herausforderungen bzw. Chancen und Risiken. Diversitätsmanagement kann aber auch mehr sein als nur ein modischer Trend: nämlich ein Konzept der strategischen Unternehmensführung!

Insofern ist es sehr verdienstvoll, wenn André Schulz diese Lücke gezielt aufgreift und eine Arbeit vorlegt, welche das Diversitätsmanagement als strategische Konzeption der internationalen Unternehmensführung begreift.

André Schulz legt eine anregende Arbeit vor, welche die bislang vorherrschende Diskussion im deutschsprachigen Raum sicherlich bereichern wird. Die Stärken der Arbeit liegen darin, systematisch alle möglichen Aspekte aufzugreifen, die von strategischer Relevanz für das Diversitätsmanagement sind, und diese einer sehr differenzierten, ausgewogenen und kritisch relativierten Betrachtung zu unterziehen. Insofern ist diesem Buch eine weite Verbreitung zu wünschen.

Potsdam, im Frühjahr 2009

Prof. Dr. Dieter Wagner

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 2008/2009 von der Wirtschaftsfakultät der Privaten Universität Witten/Herdecke als Dissertation angenommen. An dieser Stelle möchte ich all den Personen danken, die auf vielfältige Weise zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit beigetragen haben.

An erster Stelle gebührt meinem Doktorvater an der Privaten Universität Witten/Herdecke, Herrn Prof. Dr. Carsten Herrmann-Pillath, besonderer Dank für seine uneingeschränkte Unterstützung. Er hat meine Aufmerksamkeit im Jahre 2004 auf das spannende und an Bedeutung zunehmende Forschungsfeld des Diversitätsmanagements gelenkt und meine Arbeit durch konstruktive Anmerkungen und Anregungen in allen Phasen ihrer Entstehung gefördert. Ein herzlicher Dank gilt weiterhin Herrn Prof. Dr. Arist von Schlippe von der Privaten Universität Witten/Herdecke und Herrn Prof. Dr. Dieter Wagner von der Universität Potsdam für die Erstellung des Zweit- bzw. Drittgutachtens. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Dieter Wagner sowie meiner Lektorin im Gabler-Verlag, Frau Britta Göhrisch-Radmacher, für die durchweg professionelle Unterstützung während des Publikationsprozesses dieser Arbeit.

Darüber hinaus bin ich den Deutschen Amphibolin-Werken und insbesondere dem Inhaber Herrn Dr. Ralf Murjahn zu speziellem Dank verpflichtet, die mir während meiner Promotionszeit die Gelegenheit gegeben haben, das Phänomen der kulturellen Diversität nicht nur im Lichte der Theorie zu betrachten, sondern auch in der realen Unternehmenspraxis zu erleben. Ich bedanke mich für das Vertrauen in meine Person und die bedingungslose Unterstützung meines Promotionsvorhabens.

Meiner Frau Otilia Deli-Schulz danke ich für ihre unendliche Liebe und ihren verständnisvollen Umgang mit einem promovierenden Ehemann, der die gemeinsame Zeit stets als wertvollen Ausgleich zum wissenschaftlichen Arbeiten angesehen hat. Auch unserem Golden Retriever Balu sei für seinen unbewussten Beistand gedankt. Besonderer Dank gilt schließlich meinen Eltern Rita und James Schulz, die mich während meines gesamten Ausbildungsweges unterstützt und gefördert haben. Ihnen und meiner Frau möchte ich diese Arbeit widmen.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
A Grundlegung	1
1 Problemorientierte Einführung	1
1.1 Ausgangspunkt und Relevanz der Arbeit.....	1
1.2 Problemstellung der Arbeit.....	4
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	8
2 Stand der Forschung auf dem Gebiet des Diversitätsmanagements	11
3 Aufbau und Gang der Untersuchung	14
B Diversität und Diversitätsmanagement im Lichte der Theorie	19
1 Vorüberlegungen zum theoretischen Fundament des Diversitätsmanagements ...	19
1.1 Existenz von Majoritäten und Minoritäten.....	19
1.2 Bildung von Stereotypen und Vorurteilen.....	21
1.3 Entstehung von Diskriminierungsprozessen.....	24
2 Charakterisierung der elementaren Begriffe	26
2.1 Charakterisierung von Diversität.....	26
2.1.1 Diversität im interdisziplinären Kontext.....	27
2.1.2 Diversität in der Betriebswirtschaftslehre.....	30
2.2 Charakterisierung der Diversitäts-Dimensionen.....	33

2.3	Charakterisierung von Diversitätsmanagement	37
2.4	Abgrenzung zwischen Diversität und Diversitätsmanagement.....	40
3	Relevanz von Diversität für die Unternehmensführung.....	43
3.1	Demographische Relevanz von Diversität	43
3.2	Juristische Relevanz von Diversität	46
3.3	Moralisch-ethische Relevanz von Diversität.....	50
3.4	Ökonomische Relevanz von Diversität	53
3.4.1	Organisationsexterne Diversität	55
3.4.2	Organisationsinterne Diversität.....	60
4	Verständnisansätze von Diversitätsmanagement.....	65
4.1	Vielfalt an Verständnisansätzen	65
4.2	Diversitätsresistenter Homogenitätsansatz.....	67
4.3	Sozio-moralischer Fairness- und Diskriminierungsansatz.....	68
4.4	Ökonomisch-marktorientierter Marktzutritts- und Legitimitätsansatz	70
4.5	Ressourcenorientierter Lern- und Effektivitätsansatz	73
4.6	Strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz	75
5	Transformationsprozess des Diversitätsmanagements.....	79
5.1	Konformitätskultur im monokulturell-geschlossenen Unternehmen	79
5.1.1	Leitbild des homogenen Ideals.....	79
5.1.2	Charakteristika des monokulturell-geschlossenen Unternehmens	81
5.2	Diversitätskultur im multikulturell-offenen Unternehmen	84
5.2.1	Leitbild des heterogenen Ideals.....	84
5.2.2	Charakteristika des multikulturell-offenen Unternehmens	85
5.3	Paradigmenwechsel im Rahmen des diversitätsbedingten Transformationsprozesses.....	88
5.3.1	Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels	88
5.3.2	Verhaltenswiderstände gegen einen Paradigmenwechsel	92
5.3.3	Konfliktmanagement als Instrument des Transformationsprozesses	96
6	Kritische Reflexion des theoretischen Fundaments des Diversitätsmanagements.....	100
6.1	Komplexität als Resultat des Diversitätsmanagements.....	100
6.2	Fokussierung auf Diversitätsmanagement im Rahmen der internationalen Unternehmensführung.....	102
6.3	Grundproblematik der internationalen Unternehmensführung	104

C	Strategisches Diversitätsmanagement im Rahmen der internationalen Unternehmensführung.....	109
1	Vorüberlegungen zur strategischen Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements.....	109
1.1	Diversitätsbewusstsein in der realen Unternehmenspraxis	109
1.2	Diversitätsmanagement im Zyklus innovativer Managementkonzeptionen	112
1.3	Divergenz zwischen amerikanischer und deutscher Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements.....	116
1.4	Strategische Ziele des Diversitätsmanagements im internationalen Kontext	120
2	Organisationsinternes Diversitätsmanagement.....	124
2.1	Organisationsinterne Dimension des Diversitätsmanagements	124
2.2	Diversitätsbewusstes Personalmanagement als Komponente des organisationsinternen Diversitätsmanagements	125
2.2.1	Diversitätsbewusste Personalstrukturierung.....	127
2.2.1.1	Klassische Personalstruktur multinationaler Unternehmen.....	127
2.2.1.2	Diversitätsbewusste Rekrutierung neuer Mitarbeiter	129
2.2.2	Diversitätsbewusste Personalführung.....	133
2.2.2.1	Diversitätsbewusste Führung individueller Mitarbeiter	133
2.2.2.2	Diversitätsbewusste Führung von Teams	136
2.2.3	Diversitätsbewusste Personalentwicklung	142
2.2.3.1	Gestaltung diversitätsorientierter Trainingsmaßnahmen	142
2.2.3.2	Steigerung des Diversitätsbewusstseins	145
2.2.3.3	Steigerung der Diversitätskompetenz.....	147
2.2.3.4	Diversitätsbewusste Personalentwicklung im Kontext des organisationalen Lernens.....	150
3	Organisationsexternes Diversitätsmanagement	154
3.1	Organisationsexterne Dimension des Diversitätsmanagements.....	154
3.2	Diversitätsbewusstes Umweltmanagement als Komponente des organisationsexternen Diversitätsmanagements	156
3.2.1	Diversitätsbewusste Umweltverantwortung.....	157
3.2.1.1	Gesellschaftliche Verantwortung multinationaler Unternehmen	157
3.2.1.2	Diversitätsbewusstes Handeln in vielfältigen Gesellschaften	160
3.2.2	Diversitätsbewusste Umweltbearbeitung	164
3.2.2.1	Kulturelle Sensitivität multinationaler Unternehmen.....	164

3.2.2.2	Diversitätsbewusste Bearbeitung vielfältiger Märkte.....	166
3.2.3	Diversitätsbewusste Umweltkommunikation.....	170
3.2.3.1	Öffentliche Exponiertheit multinationaler Unternehmen.....	170
3.2.3.2	Diversitätsbewusste Kommunikationspolitik.....	173
4	Strategiefokussierung des Diversitätsmanagements.....	176
4.1	Strategische Analyse des Diversitätsmanagements.....	176
4.1.1	Diversitätsmanagement als zentrale Komponente des strategischen Managements.....	176
4.1.2	Diversitätsmanagement als spezifische Komponente des Krisenmanagements.....	180
4.2	Strategische Implementierung des Diversitätsmanagements.....	183
4.2.1	Voraussetzungen für die organisatorische Implementierung des Diversitätsmanagements.....	183
4.2.2	Phasenmodell zur Implementierung des Diversitätsmanagements.....	186
4.3	Strategische Kontrolle des Diversitätsmanagements.....	190
4.3.1	Diversitätscontrolling als innovative Komponente des strategischen Controllings.....	190
4.3.2	Diversität als potenzieller Werttreiber.....	192
4.3.2.1	Akquisitions- und Personalmarketingpotenzial.....	194
4.3.2.2	Marketing- und Vertriebspotenzial.....	197
4.3.2.3	Kreativitäts- und Innovationspotenzial.....	200
4.3.2.4	Problemlösungs- und Entscheidungsfindungspotenzial.....	203
4.3.2.5	Systemflexibilitätpotenzial.....	205
4.3.3	Diversität als potenzieller Kostentreiber.....	207
4.3.3.1	Integrations- und Inklusionsrisiko.....	209
4.3.3.2	Motivations- und Produktivitätsrisiko.....	213
4.3.3.3	Absentismus- und Fluktuationsrisiko.....	215
4.3.4	Diversitätscontrolling unter Einbezug einer Diversitäts-Scorecard.....	218
4.3.5	Probleme und Grenzen des Diversitätscontrollings.....	225
5	Kritische Reflexion der strategischen Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements.....	229

D	Fazit und Ausblick	233
1	Fazit der zentralen Untersuchungsergebnisse.....	233
2	Ausblick auf zukünftige Forschungsaufgaben im Bereich des strategischen Diversitätsmanagements.....	236
	Literaturverzeichnis.....	241

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Problemfelder des Diversitätsmanagements	5
Abbildung 2: Konzeption und Aufbau der Arbeit.....	17
Abbildung 3: Diversität im interdisziplinären Kontext.....	27
Abbildung 4: Dimensionen von Diversität.....	34
Abbildung 5: Charakterisierung von ‚Diversität‘ und ‚Diversitätsmanagement‘	41
Abbildung 6: Die Relationskurve zwischen Diversität und Diversitätsmanagement	42
Abbildung 7: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	44
Abbildung 8: Organisationsexterne und organisationsinterne Diversität.....	54
Abbildung 9: Vielfältige Verständnisansätze von Diversitätsmanagement	66
Abbildung 10: Synthese der Verständnisansätze von Diversitätsmanagement.....	78
Abbildung 11: Charakteristika des monokulturell-geschlossenen Unternehmens.....	81
Abbildung 12: Charakteristika des multikulturell-offenen Unternehmens	86
Abbildung 13: Paradigmenwechsel im Rahmen des Transformationsprozesses	89
Abbildung 14: Paradigmenwechsel im strategischen Umgang mit Diversität.....	90
Abbildung 15: Divergenz in der Wirkungswahrnehmung von Konflikten	98
Abbildung 16: Diversitätsmanagement im Lebenszyklus der Managementkonzeptionen	113
Abbildung 17: Zweidimensionalität des strategischen Diversitätsmanagements	123
Abbildung 18: Personalmanagement als Teil des organisationsinternen Diversitätsmanagements	126
Abbildung 19: Spannungsfeld der diversitätsbewussten Personalführung	134
Abbildung 20: Idealtypischer Phasenverlauf der Teamentwicklung	139
Abbildung 21: Teameffektivität in Abhängigkeit der kulturellen Diversität der Teammitglieder	141
Abbildung 22: Kompetenzelemente der Diversitätskompetenz.....	147
Abbildung 23: Langfristige Ausrichtung der diversitätsbewussten Personalentwicklung.....	151
Abbildung 24: Diversitätsorientierte Bewusstseins-/Kompetenzmatrix	152

Abbildung 25: Umweltmanagement als Teil des organisationsexternen Diversitätsmanagements.....	157
Abbildung 26: Diversität der Unternehmenstätigkeit in vielfältigen Gesellschaften.....	161
Abbildung 27: Öffentliche Exponiertheit als Herausforderung für die Unternehmensführung.....	172
Abbildung 28: Vielfältige Auffassungen zur Diversitätsthematik.....	177
Abbildung 29: Direkte und indirekte Strategiefokussierung des Diversitätsmanagements... ..	179
Abbildung 30: Diversitätsmanagement im Rahmen des proaktiven Krisenmanagements	181
Abbildung 31: Phasenmodell zur Implementierung des Diversitätsmanagements.....	187
Abbildung 32: Nutzenpotenziale der Diversität.....	193
Abbildung 33: Das Akquisitions- und Personalmarketingpotenzial der Diversität	196
Abbildung 34: Das Marketing- und Vertriebspotenzial der Diversität	199
Abbildung 35: Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial der Diversität	202
Abbildung 36: Das Problemlösungs- und Entscheidungsfindungspotenzial der Diversität... ..	204
Abbildung 37: Das Systemflexibilitätpotenzial der Diversität	207
Abbildung 38: Kostenrisiken der Diversität.....	209
Abbildung 39: Das Integrations- und Inklusionsrisiko der Diversität	212
Abbildung 40: Das Motivations- und Produktivitätsrisiko der Diversität	214
Abbildung 41: Das Absentismus- und Fluktuationsrisiko der Diversität.....	218
Abbildung 42: Werttreiber- und Kostentreiberpotenziale der Diversität.....	219
Abbildung 43: Perspektivenvielfalt innerhalb der Diversitäts-Scorecard.....	224
Abbildung 44: Der optimale Diversitätsgrad im Unternehmen	227
Abbildung 45: Kriterien für die strategische Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements.....	230
Abbildung 46: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt	235

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
DAX	Deutscher Aktien Index
DROI	Diversity Return on Investment
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
etc.	et cetera
et al.	et alii
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
PR	Public Relations

ROI	Return on Investment
S.	Seite
SEC	United States Securities and Exchange Commission
SGB	Sozialgesetzbuch
Sp.	Spalte
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VR	Volksrepublik
z.B.	zum Beispiel