



17: Diversity Management: theoretische Perspektiven

Hochschulzertifikat Interkulturelle Kompetenz

Prof. Dr. Maja Störmer

Lernziele

Nach dieser Lektion solltet ihr in der Lage sein...

- ... grundsätzliche theoretische Perspektiven von Diversity Management zu verstehen.
- ... Ziele des Diversity Managements zu erläutern.

Diversity & Diversity Management

Diversity als Begriff bezeichnet die **Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit** und Individualität, die durch eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Elementen eines Ganzen, z. B. der Belegschaft eines Unternehmens, entsteht.

Diversity Management bzw. Management der Vielfalt oder Diversitätsmanagement ist Teil des Personalwesens und wird meist im Sinne einer konstruktiven Nutzung der in einem Unternehmen oder einer anderen Organisation vorfindbaren personellen und sozialen Vielfalt verwendet

Voigt, B. (2001)		
Wahrnehmbare Erscheinungsformen	Kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen	
	Werte	Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten
Rasse Geschlecht Alter Nationalität	Persönlichkeit Kulturelle Werte Religion Sexuelle Orientierung Humor	Bildung Sprachen Hierarchien Fachkompetenz Sozio-ökonomischer Status
Thomas, R. R. (2001)		
Personen-immanente Diversity	Verhaltens-immanente Diversity	
Ethnische Gruppenzugehörigkeit Alter Bildungsniveau Geschlecht Sexuelle Orientierung	Die Verhaltensweise von Menschen als Folge oder Nicht-Folge ihrer Personen-immanenten Eigenschaften	

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM)			
Primärdimensionen		Sekundärdimensionen	
Alter Geschlecht Rasse Ethnische Herkunft Körperliche Behinderung Sexuelle Orientierung Religion	Einkommen Beruflicher Werdegang Geografische Lage Familienstand Elternschaft (Aus-)Bildung		
Stuber, M. (2002)			
Kern-Dimensionen (nicht beeinflussbar)		Kür-Dimensionen (beeinflussbar)	
Alter Geschlecht Ethnizität Sexuelle Orientierung Befähigung Religiöse Glaubensprägung	Kultur Sprache Arbeitsweise Familienstand (Aus-)Bildung Hierarchie Kommunikation Elternschaft Wohnort		
Loden, M./Rosener, J. (1991)			
Organisationale Dimension	Äußere Dimensionen	Innere Dimensionen	Persönlichkeit
Funktion/Einstufung Management Status Gewerkschaftszugehörigkeit Arbeitsort Dauer der Zugehörigkeit Abteilung, Einheit, Gruppe Arbeitsinhalte/-feld	Geografische Lage Einkommen Gewohnheiten Freizeitverhalten Religion Ausbildung Berufserfahrung Auftreten Elternschaft Familienstand	Alter Geschlecht Sexuelle Orientierung Physische Fähigkeiten Ethnizität Hautfarbe	

Abb.:1

Diversity Management Ziele

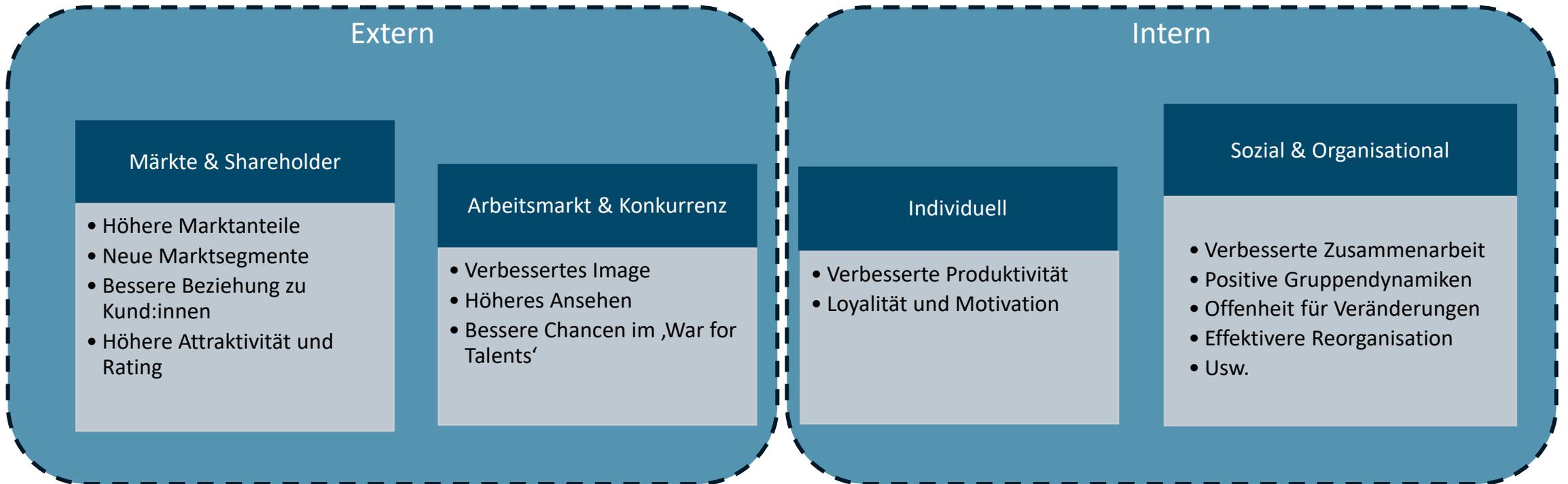
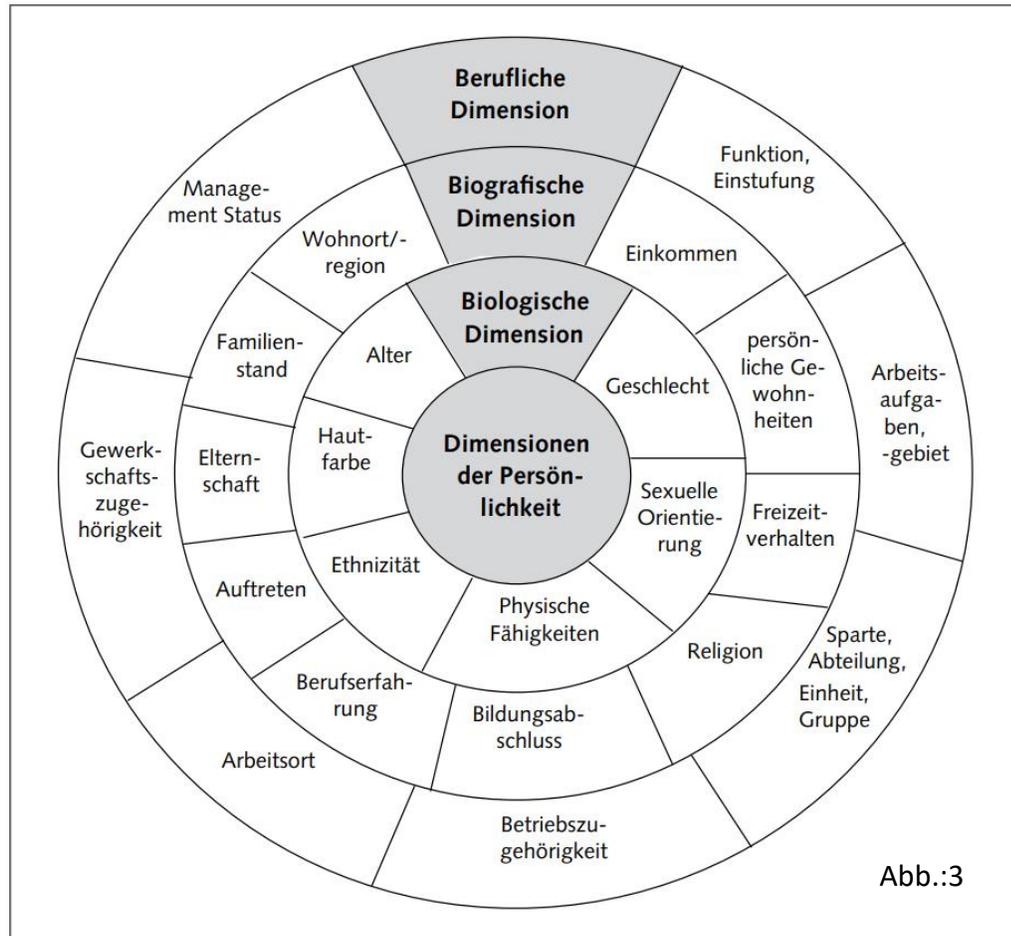


Abb.:2

Vier-Ebenen-Modell der Diversität



Diversity-Paradoxon:
Schafft die Erstellung
von (geschlossenen)
Kategorien nicht
wieder Aus- und
Abgrenzung?

Theoretische Perspektiven – Minimal Group Paradigma

Die Experimente:

1. Willkürliche Einteilung von sich fremden Schüler:innen in zwei Gruppen (nach Präferenz für die Künstler Klee oder Kandinsky, die Gruppen hatten keinerlei Interaktion, rein kognitive 'minimale' Gruppenvorstellung)
2. Versuchspersonen sollten Geldbeträge unter immer zwei unterschiedlichen Versuchspersonen von beiden Gruppen aufteilen (eigenes Zuweisen oder 0 Zuweisungen der Geldbeträge ausgeschlossen)
3. Ergebnis: erstaunliche war, dass die Versuchspersonen, wenn sie schon die eigene Gruppe bevorzugten, das Geld nicht so aufteilten, dass die Mitglieder der eigenen Gruppe den größtmöglichen Vorteil daraus zogen (Tajfel & Turner nennen diese Strategie *maximum in-group profit*), sondern so, dass der Unterschied zwischen den Beträgen maximal war (diese Strategie wird *maximum difference* genannt)

Quelle: Tajfel & Turner 1979



Abb.:4

Erklärung: Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität postuliert, dass es zwingend zu sozialem Wettbewerb zwischen Gruppen kommt, wenn wechselseitige Vergleiche auf einer gemeinsam relevanten Wertdimension möglich ist. Jede Gruppe möchte ein positives Ergebnis für sich selbst erzielen.

Drei Grundannahmen

1. Individuen streben danach, eine positive Selbsteinschätzung zu erhalten, beziehungsweise ihre Selbsteinschätzung zu verbessern.
2. Ein Teil dieser Selbsteinschätzung ist die soziale Identität, die sich zusammensetzt aus der Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Gruppen und der Bewertung dieser Mitgliedschaft.
3. Die Bewertung der Gruppenmitgliedschaft ergibt sich aus dem Vergleich dieser Gruppe mit anderen relevanten Gruppen – je nachdem wie dieser Vergleich ausfällt, sinkt oder steigt das eigene Prestige.

Quelle: Zick & Wagner, 1995

Voraussetzung:

- Die Individuen müssen ihre Gruppenmitgliedschaft internalisiert haben, es reicht nicht, wenn sie von anderen einer Gruppe zugeordnet werden.
- Individuen gehören gleichzeitig verschiedenen Gruppen an (z. B. Ethnie, Geschlecht). Damit sich ein Individuum in einer Situation vornehmlich als Teil einer bestimmten Gruppe wahrnimmt, müssen deren jeweilige Merkmale salient (bedeutsam) sein.
- Angehörige einer Gruppe vergleichen sich nicht mit jeder denkbaren out-group, sondern nur mit Gruppen, die als relevante out-group wahrgenommen werden

Soziale Identität und Handlungsstrategien

- **Individuelle Mobilität:** Individuen versuchen, ihre Gruppe zu verlassen und in eine statushöhere Gruppe aufzusteigen.
- **Soziale Kreativität:** Damit ist gemeint, dass Mitglieder einer status-niedrigeren Gruppe versuchen, entweder die Vergleichsdimension zu wechseln oder nicht die Vergleichsdimension, sondern die Vergleichsgruppe zu wechseln.
- **Sozialer Wettbewerb:** Es wird die direkte Konfrontation mit der out-group gesucht, um danach den Status der beiden Gruppen neu zu bewerten.
- **Soziale Mobilität und soziale Veränderung;** sieht sich ein Individuum nicht in der Lage, seine status-niedrigere Gruppe zu verlassen, um Teil einer status-höheren Gruppe zu werden, so stehen ihm nur die beiden Strategien „soziale Kreativität“ und „sozialer Wettbewerb“ zur Verfügung, um die eigene Gruppe aufzuwerten. Eine Neubewertung der Gruppen aber bedeutet auch eine Veränderung innerhalb der Gesellschaft, also eine soziokulturelle Veränderung.

Similarity-Attraction-Paradigma: Gleich und Gleich gesellt sich gern

Menschen fühlen sich zu anderen hingezogen, die ihnen in Aussehen, Alter, Gewohnheiten, Bildungsabschluss oder Glaube o.ä. gleichen. Sie fühlen sich in sozialen Beziehungen mit ähnlichen Personen wohler, arbeiten lieber mit ihnen zusammen, verstehen sie besser und können ihr Verhalten eher einschätzen. Das gibt zunächst **Sicherheit** in unsicheren Situationen.

Gruppen, deren Mitglieder unterschiedlich sind, brauchen u.U. eine längere Zeit, um eine Kommunikationsstruktur auszuhandeln oder eine gemeinsame Identität zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen mit unterschiedlichen Einstellungen, Meinungen oder Verhaltensweisen birgt ein höheres Konfliktpotenzial. Je mehr Meinungen und Einstellungen in der Gruppe aktiv werden, desto eher wird gestritten und gekämpft. Das kann ineffizientes Arbeiten mit Teamkonflikten und Kommunikationsschwierigkeiten bedingen. Auch kann die Fluktuation wegen geringer Kohäsion und niedrigem Commitment in Arbeitsgruppen steigen.

→ **Wie löst man das Problem?**

Quelle: Byrne, 1965



Abb.:6

Fazit & Ausblick

- ✓ Die »Vielheit in der Einheit« stellt sicher, dass die Unterschiede der Talente, Befähigungen und Erfahrungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter:innen genutzt werden.
 - ✓ Diversity Management ist ein managementgeleitetes, systematisch geplantes und methodisch abgesichertes Konzept personen- und situationsgerechter Unternehmensführung der »Vielfalt in der Einheit«.
 - ✓ Diversity Management wirkt durch verstärkte Autonomie motivationsfördernd und ersetzt als personalpolitische Handlungsmaxime den Haarschneideautomaten einheitlicher Tarifpolitik, Karrierepolitik und Personalpolitik, zugunsten maßgeschneiderter Maßnahmen.
 - ✓ Bei der diversitätsbezogenen Besetzung von Teams oder Führungspositionen ist es sinnvoller, eine Kombination von Merkmalen heranzuziehen, denn die positiven Effekte ergeben sich nicht primär durch das Merkmal Alter, Bildungsstand, ethnische Zugehörigkeit oder Geschlecht (sogenannte „Surface-Level-Merkmale“), sondern durch andere kulturelle Werthaltungen, Erfahrungen oder Einstellungen (sogenannte „Deep-Level-Merkmale“).
- 18: Diversity, Equity & Inclusion (D, E & I) in der Praxis

Quellen Abbildungen

Abbildung 1: Becker, 2015, S. 18f.

Abbildung 2: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2015

Abbildung 3: Becker, 2015, S. 109

Abbildung 4: Adobe Stock

Abbildung 5: Adobe Stock

Abbildung 6: Adobe Stock

Quellen & weiterführende Literatur

Becker, M. (2015). Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. Schäffer-Poeschel.

Booyesen, L. A., Bendl, R., & Pringle, J. K. (Eds.). (2018). Handbook of research methods in diversity management, equality and inclusion at work. Edward Elgar Publishing.

Byrne, D., & Nelson, D. (1965). Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. *Journal of personality and social psychology*, 1(6), 659.

Capowski, G. (1996). Managing diversity. *Management Review*, 85(6), 12.

Plummer, D. L. (2018). Handbook of diversity management: Inclusive strategies for driving organizational excellence. (No Title).

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

Zick, A., & Wagner, U. (1995). Soziale Identität und Gruppenverhalten. *Sozialpsychologische Beiträge zur Analyse sozialer Bewegungen*. In: *Forschungsjournal neue soziale Bewegungen*, 8(1), 56-67.