

André Schulz

# **Strategisches Diversitätsmanagement**

Unternehmensführung im Zeitalter  
der kulturellen Vielfalt

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



**RESEARCH**

## **Inhaltsverzeichnis**

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| <b>Geleitwort.....</b>             | <b>V</b>    |
| <b>Geleitwort.....</b>             | <b>VII</b>  |
| <b>Vorwort .....</b>               | <b>IX</b>   |
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>     | <b>XI</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b> | <b>XVII</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>  | <b>XIX</b>  |

### **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         |
| <b>3</b> | <b>Relevanz von Diversität für die Unternehmensführung.....</b>                                  | <b>43</b>  |
| 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         |
| <b>4</b> | <b>Verständnisansätze von Diversitätsmanagement.....</b>   | <b>65</b>  |
| 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         |
| <b>5</b> | <b>Transformationsprozess des Diversitätsmanagements.....</b>                                    | <b>79</b>  |
| 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         |
| <b>6</b> | <b>Kritische Reflexion des theoretischen Fundaments des Diversitätsmanagements.....</b>          | <b>100</b> |
| 6.1      | Komplexität als Resultat des Diversitätsmanagements.....   | 100        |
| 6.2      | Fokussierung auf Diversitätsmanagement im Rahmen der internationalen<br>Unternehmensführung..... | 102        |
| 6.3      | Grundproblematik der internationalen Unternehmensführung .....                                   | 104        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>C</b> | <b>Strategisches Diversitätsmanagement im Rahmen der internationalen Unternehmensführung.....</b>             | <b>109</b> |
| <b>1</b> | <b>Vorüberlegungen zur strategischen Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements.....</b>                 | <b>109</b> |
| 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        |
| <b>2</b> | <b>Organisationsinternes Diversitätsmanagement.....</b>   | <b>124</b> |
| 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        |
| <b>3</b> | <b>Organisationsexternes Diversitätsmanagement .....</b>  | <b>154</b> |
| 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        |
| <b>4</b> | <b>Strategiefokussierung des Diversitätsmanagements .....</b>   | <b>176</b> |
| 4.1      | Strategische Analyse des Diversitätsmanagements.....  | 176        |
| 4.1.1    | Diversitätsmanagement als zentrale Komponente des strategischen<br>Managements.....                   | 176        |
| 4.1.2    | Diversitätsmanagement als spezifische Komponente des<br>Krisenmanagements .....                       | 180        |
| 4.2      | Strategische Implementierung des Diversitätsmanagements .....   | 183        |
| 4.2.1    | Voraussetzungen für die organisatorische Implementierung des<br>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<br>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        |
| <b>5</b> | <b>Kritische Reflexion der strategischen Konzeptionalisierung des<br/>Diversitätsmanagements.....</b> | <b>229</b> |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>D</b> | <b>Fazit und Ausblick .....</b>   | <b>233</b> |
| <b>1</b> | <b>Fazit der zentralen Untersuchungsergebnisse .....</b>  | <b>233</b> |
| <b>2</b> | <b>Ausblick auf zukünftige Forschungsaufgaben im Bereich des strategischen<br/>Diversitätsmanagements .....</b> | <b>236</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>241</b> |