

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**

**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
<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	Diversitätsresisterter 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 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 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	Systemflexibilitätspotenzial.....	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 Diversitätsmanagements .....</b>	<b>229</b>

---

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