

# Diversity Management

= Konzept der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Personalentwicklung, das davon ausgeht, die (als (Gruppen-)Eigenschaft aufgefasste) Diversität (**Diversity**) der Belegschaft im Sinne der Erhöhung des ökonomischen Erfolgs des Betriebs aktiv fördern und nutzen zu können. Angestrebt werden Bedingungen, die die Leistungsfähigkeit und -motivation aller Beschäftigten vergrößern (vgl. Bührmann 2011 & Cordes 2004).

Diversity Management ist in den USA entstanden. Wichtige Faktoren in seiner Herausbildung bis zu seiner Etablierung Anfang der 1990er Jahre waren die von Bürgerrechtsbewegungen geäußerten **Forderungen nach gleichberechtigter gesellschaftlicher Teilhabe**, darauf aufbauende, **Chancengleichheit** fördernde Antidiskriminierungs- und „affirmative action“-Maßnahmen (**positive Diskriminierung**) im Arbeitsbereich sowie Studien mit Prognosen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes und des allgemeinen Bildungsniveaus. Ab Mitte der 1990er Jahre wurde Diversity Management auch in Deutschland aufgegriffen, ist hier aber bei weitem noch nicht so verbreitet wie in den USA (vgl. Vedder 2006).

Eine von mehreren grundlegenden Unterscheidungen des Diversity Management in der Forschungsliteratur geht von folgenden vier Typen aus:

- Der **Resistenzansatz** ignoriert Diversity als Thema oder fasst personelle Vielfalt als Bedrohung oder Risikofaktor für das Unternehmen auf. Die betriebliche Homogenität soll erhalten bleiben (vgl. Vedder 2006).
- Der **Fairnessansatz** betrachtet Diversity Management vor allem als Gleichstellungsinstrument. Im Rahmen der Antidiskriminierungspolitik werden beispielsweise Einstellungsquoten für Minoritäten festgelegt, um demografische Verhältnisse der Gesellschaft auch im Unternehmen abzubilden (vgl. ebd.).
- Der **Marktzutrittsansatz** betrachtet Diversity Management primär als „strategisches Instrument zur Erschließung neuer Segmente auf den Absatz- und Arbeitsmärkten“ (ebd.). Eine Verbesserung des Images als Arbeitgeber und eine vergrößerte Kund\*innennähe sollen auf beiden Märkten Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Maßnahmen des Diversity Management sind in diesem Ansatz beispielsweise das Zuordnen von bestimmten Kund\*innenbetreuenden zu bestimmten Kund\*innengruppen anhand geteilter Diversity-Merkmale oder ein spezielle Aufstiegsmöglichkeiten für Minderheitenangehörige betonendes Personalmarketing (vgl. ebd.).
- Der **Lern- und Effektivitätsansatz** betont positive langfristige Effekte durch eine pluralistische, integrative, wertschätzende und das Lernen fördernde Mitarbeitendenstruktur sowie Unternehmenskultur. Dabei wird auch versucht, eine (vollständige) Assimilation von **Differenzen** und **Heterogenität** zu verhindern (vgl. ebd.).

Gemeinsam ist allen Diversity Management-Ansätzen die Sichtweise auf **Diversity als Ressource**. Darauf bezieht sich jedoch auch ein Hauptanteil der Kritik an ihnen – beispielsweise anhand des Aspekts der Positivierung oder Verharmlosung bestimmter bestehender Ungleichheiten (vgl. Bührmann 2011).

Auch wenn zu vielen Ansätzen des Diversity Management die Sensibilisierung für Mechanismen der Diskriminierung gehört (vgl. Vedder 2006), wird die soziale Herstellung von **Differenz** in der Regel nicht thematisiert (vgl. Henschel/Eylert-Schwarz 2015). Zudem findet die Durchführung und Koordination von Diversity Management-Maßnahmen in vielen Unternehmen durch Führungskräfte statt, die selbst meist zu privilegierten Gruppen gehören (vgl. Vedder 2006).

## Literatur

Bührmann, Andrea (2011): Diversity Management. In: Fuchs-Heinritz, Werner et al. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie (5., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 147.

Cordes, Mechthild (2004): Gleichstellungspolitik: Von der Frauenförderung zum Gender Mainstreaming. In: Becker, Ruth/ Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 712–720.

Henschel, Angelika/ Eylert-Schwarz, Andreas (2015): Herausforderung Heterogenität – Gender und Diversity als relevante Kategorien zur Gestaltung gelingender Übergänge zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. In: Freitag, Walburga K./ Buhr, Regina/ Danzeglocke, Eva-Maria/ Schröder, Stefanie/ Völk, Daniel (Hrsg.): Übergänge gestalten. Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung erhöhen. Münster: Waxmann, S.133–150.

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude/ Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München und Mering: Rainer Hampp, S. 1–23.

Leuphana Universität Lüneburg / Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik / Projekt "KomPädenZ Potenzial" 2017



Haftungshinweis: Wir übernehmen keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich die betreibenden Personen oder Organisationen verantwortlich.