

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Einführung

1.1 Ausgangslage für das Diversity Management

Diversity hat die Phase des Modebegriffs überstanden. Diversity-Aktivitäten sind zum Standard des Personalmanagements und der Führungsarbeit geworden. Vielfalt ist positiv konnotiert, die Fremdheit des Begriffes ist einer Euphorie gewichen. Bandenwerbung auf Sportplätzen rufen zu Vielfalt und Toleranz auf, Awards der verschiedensten Art loben die Anstrengungen der Unternehmen, sich für Vielfalt und Toleranz, für den Abbau von Vorurteilen und Diskriminierung, einzusetzen. Die Politik wird nicht müde, Konferenzen zu Aspekten der Vielfalt abzuhalten. Diversity ist zum Boomthema geworden. Diversity hat an Substanz gewonnen und sich in den Unternehmen und den öffentlichen Verwaltungen fest etabliert.

Die Ausgangslage ist bekannt: Deutschland und viele Staaten der Welt altern und schrumpfen. Die deutsche Bevölkerung sinkt auf nur noch 77,3 Mio. Menschen im Jahre 2020.¹ Die Zahl der Gestorbenen übersteigt seit dem Jahr 2003 die jährliche Zahl der Geburten. Die Fertilität stagniert bei 1,3 Kindern pro Frau, die Lebenserwartung für männliche und weibliche Neugeborene ist bei Männern von 66,5 auf 71,7 und bei Frauen von 77,3 auf 82,5 Lebensjahre gestiegen. Tendenz weiter steigend. Die Erwerbspersonenzahl verändert sich mit der Alterung und Schrumpfung ebenfalls drastisch. Im Jahr 2005 waren 42,6 Mio. Erwerbspersonen beschäftigt. Bei konstanter Erwerbsbeteiligung wird diese Zahl (Status-quo-Variante) bereits bis zum Jahr 2020 um ca. 3,1 Mio. Erwerbspersonen oder 7 Prozent zurückgehen; zwischen 2020 und 2030 könnte die Erwerbspersonenzahl bundesweit um weitere 4,5 Mio. auf dann nur noch 35 Mio. absinken. Ob Zuwanderung die Alterung und die Schrumpfung wesentlich verändern kann, hängt von der Aufnahmebereitschaft Deutschlands und der Einwanderungsbereitschaft der umworbenen Experten ab. Im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hielten sich die Zu- und Abwanderung mit ca. 150.000 Wanderungen in beide Richtungen die Waage. Im Jahre 2013 wurde ein positiver Wanderungssaldo von 437.000 mehr Einwanderern als Auswanderern verzeichnet.

Die Beschäftigung mit Diversity Management konzentriert sich angesichts dieser Entwicklungen auf die Vermeidung von Einfalt, auf die Erhaltung und den Ausbau von Vielfalt, damit das Leben bunt und der Wohlstand hoch bleiben. Die Unternehmen spüren die Verknappung der Talente bereits in starkem Maße. Der »War for Talents« symbolisiert als Kampfbegriff den zunehmenden Wettbewerb um kluge junge Köpfe. Eine Vielzahl von Unternehmen, Universitäten, Verwaltungen und Verbänden erarbeitet gegenwärtig Diversity-Management-Konzepte. Die Absicht ist klar. Wer sich um die Vielfalt der Talente, Befähigungen, Erfahrungen optimal kümmert, wird von der nachwachsenden Generation als attraktiver Arbeitgeber gewählt. Der Aufbau von Unternehmensmarken (Corporate Brands), Arbeitgebermarken (Employer Brands) und Funktionsbereichsmarken (Department Brands), allen voran der Aufbau einer HR-Department-Brand, sind in vollem Gange. Die Unternehmen putzen sich heraus, um den Wettbewerb um Talente zu gewinnen.

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 11.

Die Bedeutungszunahme des Diversity Managements resultiert auch aus der Vielfalt der Produkte, der Offenheit der Märkte, der Individualisierung der Lebensverhältnisse, der Liberalisierung der Lebensstile und verlangt von den Unternehmen die Stärkung der Innovationskraft durch den Aufbau von Vielfalt. Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen ist nur möglich, wenn eine entsprechende Vielfalt der Charaktere, Begabungen und Spezialisierungen, diese Vielfalt zu entwickeln und herzustellen vermag. Gleichzeitig mit der ökonomischen Vielfalt nimmt die Vielfalt internationaler Durchmischung zu. »Global hiring«, »international working teams« und die weltweite Vernetzung der Wertschöpfung sind Beleg für immer buntere Belegschaften. Vielfalt ist eine Grundanforderung der sogenannten Industrie 4.0. Die punktgenaue, individualisierte Fertigung von Waren und die wunschgemäße Bereitstellung von Dienstleistungen kann als bunte Kombination und Integration von Strukturen, Prozessen, Informationen und Beziehungen definiert werden. Ohne Vielfalt der Ressourcen ist die bunte Welt der individualisierten Wirtschaft nach dem Muster der Industrie 4.0 nicht realisierbar. Umstellungsfähigkeit, Flexibilität und Anpassung der Befähigung durch lebenslanges Lernen sind Baustoff für die Vielfalt der Industrie 4.0.

Die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050
<ul style="list-style-type: none"> • Doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene. • Bevölkerung sinkt von 82,4 Millionen (heute) auf 74 Millionen (entspricht einem Verlust der Bevölkerung des Landes Niedersachsen). • Würde man versuchen, den Altenquotienten (Verhältnis von Rentnern zu den 20- bis 65-Jährigen) auf dem aktuellen Stand 32:100 zu halten, müsste das Rentenalter »rechnerisch« auf 75 Jahre steigen. • Geburtendefizit von aktuell 144.000 wird auf 600.000 im Jahr 2050 steigen. • Das Durchschnittsalter steigt von gegenwärtig 42 Jahren auf 50 Jahre. • Die Lebenserwartungen von Frauen und Männern nehmen bis 2050 um 4,5 Jahre zu (Frauen 84,4 Jahre und Männer 81,0 Jahre)

Abb. 1-1: Die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Globalisierung und Digitalisierung bedingen und begünstigen einander. Die Globalisierung verlangt und die Digitalisierung ermöglicht es, dass an allen Orten der Welt Wissen und Können verfügbar sind. Digitale Medien transportieren Wissen und Können überall hin. Die Transportkosten dafür gehen gegen Null. Um »normales« Wissen und Können weltweit zu verbreiten, braucht keiner mehr zu reisen. Mit der weltweiten Mobilität von Wissen und Können fallen die traditionellen Schranken, die die Vermarktung von Können lokal und regional begrenzt hatten. Früher konnten viele Ideen gleichzeitig entwickelt und die daraus entstehenden Produkte auf vielen lokalen Märkten angeboten werden. Die Digitalisierung führt dazu, dass nur noch der schnellste Ideenproduzent eine Innovationsrente abschöpfen kann. Nur eine Idee wird prämiert. Nachahmer und Spätzünder haben das Nachsehen. Insofern führen Globalisierung und Digitalisierung nicht zu Vielfalt, sondern zu Einfalt. Duplizierbares Wissen und Können erzielt niedrige Marktrenten. Nur noch knappe Berufe, etwa Top-Fußballspieler, verbinden die lokale Bindung und die weltweite Vermarktung miteinander. Sie sind als Spe-

zialisten rar und mobil. Das erhöht die Reallohnoptionen der leistungsstarken und senkt die der leistungsschwachen Anbieter von Humanvermögen.

Vielfalt darf nicht verwechselt werden mit überall verfügbar. Geistiges Eigentum erfährt gegenwärtig zu wenig Schutz. Niemand denkt sich etwas dabei, sich die Leistung eines Menschen – wo auf der Welt er auch wohnen mag – einfach anzueignen, ohne dafür zu zahlen. Wenn das so bleibt, werden die Idealisten, Erfinder und Innovatoren ihre schöpferische Arbeit bald reduzieren und weniger Erfindungen sind die Folge: Der arme Poet lässt grüßen. Für den Aufbau und die Erhaltung von Vielfalt in einer digitalisierten und globalisierten Welt sind u. a. folgende Aspekte zu beachten

- Die weltweite Verbreitung von Wissen ist nur dann möglich, wenn das Wissen duplizierbar ist.
- Das weltweit verbreitete Wissen muss vor Zugriffen unberechtigter Nutzer geschützt werden können.
- Die weltweite Verbreitung von Wissen ebnet die Voraussetzungen des Wissenserwerbs dadurch ein, dass jeder Zugriff zu den weltweit verfügbaren Datenbeständen hat.
- Die Möglichkeiten der Wissensaneignung und der daraus resultierenden Erfolgsaneignung sind zunehmend personenungebunden möglich.
- Spezialisierung lohnt sich für Experten dann, wenn das Expertenwissen und Können exklusiv von den Experten erbracht wird.
- Die Erfolgsaneignung personaler Vielfalt ist für Experten (Humanvermögenskapitalisten) verstärkt an Mobilität gebunden.
- Die Erfolgsaneignung personaler Einfalt (Humanvermögenspauperisten) kann durch Mobilität nur dann verbessert werden, wenn in der Zielregion bzw. dem Zielland Mangel an Anbietern einfacher persönlicher Dienstleistungen besteht.

1.2 Licht und Schatten der Vielfalt

Für die Menschen sind eine höhere Lebenserwartung, die Zunahme der persönlichen Freiheit, die Vergrößerung des Arbeitsangebots und die wachsenden Möglichkeiten, internationale Berufserfahrung zu sammeln und das erworbene Können überall auf der Welt vermarkten zu können, sicherlich Grund zur Freude. Berufs- und Lebensentscheidungen können wunschgemäß geplant und realisiert werden. Der Wechsel aus einer Tätigkeit in eine andere, die Neuorientierung im Berufsleben, temporäre Ausstiege und das zunehmende Bestreben, Privatleben und Beruf besser in Einklang bringen zu können, sind Aspekte der Stärkung zunehmender individualisierter Berufs- und Lebensstile.

Diese Entwicklung hat allerdings ihre Schattenseiten: Die Sozialsysteme werden durch die Alterung stark belastet, die Sorge und die Betreuung der alten Menschen verlangen enorme Anstrengungen. Lösungen sind derzeit nur ansatzweise zu erkennen. Junge Menschen müssen mit der wachsenden Vielfalt, dem Überangebot an Möglichkeiten, die ihre Entscheidungen erschweren, zurechtkommen. Die Unternehmen sind gezwungen, verstärkt in den Aufbau der Vielfalt zu investieren, damit sie wettbewerbs- und überlebensfähig bleiben. Auf der anderen Seite bewirkt der internationale Wettbewerb, dass z. B. in den südlichen Staaten der EU junge Menschen keine berufliche Perspektive haben. Viele sind gezwungen, auszuwandern.

Nachdem Alterung und Schrumpfung, Internationalisierung und Vielfalt der Beschäftigung über viele Jahre ignoriert wurden, suchen Unternehmen gegenwärtig verstärkt nach Lösun-

gen. Unternehmen müssen sich mit dem wachsenden Mangel an Fach- und Führungsnachwuchs auseinandersetzen. Es ist zu erwarten, dass der »War for Talents«, der Kampf um die besten Köpfe, an Intensität gewinnen wird. Unternehmen sind gezwungen, die Talentreserven ihrer Belegschaft zu heben und zu entwickeln: Talentmanagement gewinnt an Bedeutung. Das Erkennen, Fördern und Nutzen der bisher noch ungenutzten Talente *aller* Beschäftigten trägt dazu bei, die Schrumpfung der Erwerbspersonenzahl abzumildern. Die Belegschaften werden daher bunter und Diversity Management gewinnt dementsprechend an Bedeutung.

1.3 Historische Wurzeln des Diversity Managements

Das Thema Diversity Management hat seinen Ursprung in der US-amerikanischen Politik der Gleichstellung aller Bevölkerungsschichten. Die Politik der »Affirmative Action« hat als »Positive Diskriminierung« stark zum Abbau von Benachteiligung und Diskriminierung von Farbigen, Frauen, Schwulen, Lesben und Migranten beigetragen. Diversity Management ist in amerikanischen Unternehmen zum Standard der Unternehmens- und Personalpolitik avanciert. In den USA praktizierten Ende der 1990er-Jahre bereits ca. 75 Prozent der großen Unternehmen Diversity Management.² Auch in deutschen Unternehmen gewinnt Diversity Management zunehmend an Bedeutung. Inzwischen sind 25 der DAX-30-Unternehmen »Diversity-aktiv«. Im Vergleich dazu berichteten im Jahr 2010 nur 16 der 30 DAX-Unternehmen, Diversity Management zu praktizieren. Diversity Managerinnen und Manager nehmen die neue Aufgabe wahr. Die Breite der Diversity-Aktivitäten zeigt sich z. B. in Form von Diversity Round Tables oder Diversity Councils.³ Diversity Management hat sich etabliert und es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

1.4 Treiberthemen des Diversity Managements

Gender und Gendermanagement sind nach wie vor Spitzenreiter der Diversity-Management-Aktivitäten.⁴ Die gesellschaftspolitische Diskussion um die Erhöhung von *Frauen* in Führungspositionen und in Aufsichtsgremien der Wirtschaft, ist Top-Thema der öffentlichen Diversity-Diskussion. Das Thema hat Brisanz, weil die Frauenquote in den Vorstandsetagen nach wie vor zu wünschen übrig lässt. Frauen sind trotz einiger Fortschritte in den Entscheidungs- und Aufsichtsorganen unterrepräsentiert.⁵ Der erhoffte Durchbruch lässt auf sich warten und der Druck auf die Erhöhung der Quote weiblicher Führungskräfte bleibt bestehen. Weitere Überzeugungsarbeit ist zu leisten, bis die geforderte Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen tatsächlich verinnerlicht und in konkrete Beteiligung umgesetzt ist. Noch ist es nicht selbstverständlich, dass Frauen Karriere machen und Väter in Elternzeit gehen.

2 Vgl. Aretz, H.-J. (2006), S. 65.

3 Vgl. Köppel, P. (2012), S. 3 und S. 6.

4 Vgl. Becker, M./Kownatka, C. (2011).

5 Vgl. Holst, E./Schimeta, J. (2012).

Es gibt allerdings Stimmen, die von Erfolgen berichten. Vielfalt spiegelt sich in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen wider, so eine Studie aus dem Jahre 2013, die Christoph Lesch von der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner, Bonn, durchgeführt hat. Anfang Juli 2013 hatten der Studie zufolge 29 Prozent der Vorstandsmitglieder der DAX-30-Unternehmen einen ausländischen Pass. Das entspricht einem Prozentpunkt mehr als in 2012. Der Vorstand von Fresenius Medical Care ist zu 75 Prozent mit Ausländern besetzt, gefolgt von Linde und SAP mit jeweils 60 Prozent.⁶ Frauen sind im Vergleich zu ausländischen Führungskräften allerdings nach wie vor unterrepräsentiert. Der Frauenanteil in den DAX-30-Unternehmen ist von 2012 auf 2013 nur von 6,3 auf 7,4 Prozent gestiegen. Die Berufung von Frauen in deutsche Vorstände sei sogar rückläufig, so die Studie. Deutlich besser vertreten sind Frauen im Vorstandsressort Personal. Knapp 30 Prozent der Personalvorstände sind Frauen.⁷

Nationalität und *Alter* bilden weitere wichtige Handlungsfelder des Diversity Managements (vgl. Abbildung 1-2). Aktuelle Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegen, dass sich die wirtschaftliche und soziale Lage für ältere Arbeitskräfte deutlich verbessert und der Prozess hin zu einer längeren Erwerbsdauer bereits begonnen hat. Vor allem die Altersgruppe der 50- bis 64-jährigen Beschäftigten verzeichnet einen rapiden Anstieg bei der Beschäftigung.⁸ Auch die Zahl der 60- bis 65-Jährigen hat sich erhöht. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (BA) stieg der Anteil der 60- bis 65-jährigen Arbeitnehmer in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung im Jahre 2012 um 12,4 Prozent auf fast 1,52 Mio. Menschen. Das entspricht einer Steigerung von 2,5 Prozent innerhalb eines Jahres. Der deutliche Anstieg der älteren Beschäftigten folgt im Trend der Alterung der Erwerbspersonen und dem Bedarf an Fach- und Führungskräften. Allerdings besteht noch immer Potenzial, um die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu erhöhen. Wenn die Anzahl der Menschen im Lebensalter zwischen 60 und 65 Jahren steigt, dann steigt natürlich auch die Beschäftigtenzahl, zumindest das Beschäftigtenpotenzial dieser Kohorte. Zusätzlich ist aber auch ein Umdenken in den Unternehmen zu erkennen, Vorruhestand und Frühverrentung abzubauen und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit anzustreben.⁹ Einen Rückschlag wird diese positive Entwicklung der Beschäftigung älterer Menschen durch die abschlagsfreie Rente mit 63 Jahren erleiden. Die Regelung widerspricht der Notwendigkeit und auch dem Willen vieler älterer Menschen, länger zu arbeiten. Derartige Regelungen sind zudem ein eklatantes Beispiel für die Bevorzugung der älteren gegenüber der nachwachsenden Generation. In Deutschland ist eine zweigeteilte Entwicklung zu beobachten: Mindestlohn und Einheitsgewerkschaften folgen als Beispiele dem allgemeinen Bedürfnis nach mehr Gleichheit und einer in Deutschland wachsenden Aversion gegen Ungleichheit. Reichtum genießt in Deutschland auch dann keinen guten Ruf, wenn er durch harte Arbeit zustande gekommen ist. Die Neigung von Studierenden, statt in der Wirtschaft im öffentlichen Dienst Karriere zu machen, symbolisiert diese Abneigung gegen Einkommens- und Besitzvielfalt.

Andererseits steht der Aufbau von Ungleichheit in Form von Spezialisierung ganz oben auf der Agenda. Vielfalt erzeugen und nutzen, lautet die Devise der Abgrenzung mit der Möglichkeit, als Unternehmen auf dem Weltmarkt zu bestehen und der Möglichkeit für die

6 Vgl. FAZ vom 12. Juli 2013, S. 18: Studie Diversity in deutschen Vorständen der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner Bonn.

7 Vgl.: FAZ vom 12. Juli 2013, S. 18 Studie Diversity in deutschen Vorständen der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner Bonn.

8 Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013).

9 Vgl. Ältere Arbeitskräfte sind immer gefragter. In: FAZ vom 9. Juli 2013, S. 9.

Spezialisten, hohe Reallohnoptionen durchzusetzen. Die zu beobachtende Tendenz spricht für die These, dass Vielfalt und Gleichheit keine statischen Größen sind, sondern stets im Fluss sind. Gleichheit und Ungleichheit müssen im Lot bleiben. Zuviel Gleichheit kostet Wohlstand, zu viel Ungleichheit führt zu Verteilungskämpfen und senkt den Wohlstand ebenfalls.

Rang 2012	Handlungsfelder
1	Chancengleichheit der Geschlechter
2	Kulturelle Vielfalt, Internationales Diversity
3	Altersbezogene und alterungsbezogene Aspekte
4	Gestaltung der Unternehmenskultur
5	Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen
6	Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance)
7	Chancengleichheit für Behinderte
8	Aspekte sexueller Orientierung
9	Religiöse und weltanschauliche Vielfalt
10	Gesundheit und Resilienz
11	Behinderung
12	Familie, Kinder, Lebenspartnerschaften
13	Führung in Organisationen der Vielfalt, Vielfalt der Führung

Abb. 1-2: Aktuelle Handlungsfelder des Diversity Managements

1.5 Demografiefeste Personalarbeit

Die demografische Entwicklung zwingt die Unternehmen, Vielfalt als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und als Ziel in ihre Strategiepapiere aufzunehmen. Die Vielfalt der Kundenbedürfnisse und der rasche Wandel des Kundengeschmacks verlangen innovative Produkte, die von flexiblen Belegschaften erzeugt werden müssen. Es ist mittlerweile bekannt, dass Diversity Management über Maßnahmen zur Förderung von Frauen und älteren Beschäftigten weit hinausgeht. Unternehmenskulturen sind auf Vielfalt auszurichten, Führung ist auf die Bedürfnisse immer bunter werdender Belegschaften in der Industrie 4.0 auszurichten. Die Praxis zeigt, dass eine an Vielfalt orientierte Unternehmenskultur noch nicht in allen Unternehmen realisiert werden konnte. Die Wertschätzung von Vielfalt muss noch stärker in den Unternehmenswerten und den konkreten Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zum Ausdruck kommen. Verantwortlich für eine aktive und nachhaltige Diversity-Politik ist die Geschäftsführung. Die Umsetzung liegt in den Händen der Führungskräfte. Die Instrumente des Diversity Managements muss die Personalabteilung erarbeiten. Zentrale Lösungen und dezentrale Verantwortung sind ebenso zu finden wie Mischformen der Zuordnung der strategischen und der operativen Verantwortung für das Diversity Management. Die Verantwortung für das Diversity Management sollte der Personalabteilung, dort am besten der Personalentwicklung, übertragen werden.

Diversity Management darf nicht als Legitimationsfassade und nicht als Modethema bloßer Imagepflege dienen. Diversity Management ist ein strategischer Unternehmenswert, den es an den Zielen des Unternehmens orientiert aufzubauen und zu kultivieren gilt.¹⁰ Damit ist klar, Vielfalt ist kein Wert an sich. Der Bedarf an Vielfalt oder Einfalt ergibt sich aus den Unternehmenszielen.

1.6 Ambivalenz der Vielfalt

Es ist eine zumeist positive Konnotation des Begriffes Diversity festzustellen. Vielfalt als die deutsche Übersetzung von Diversity signalisiert interessante Buntheit von Menschen, Ideen, Produkten, Lebensstilen, Lebensphasen, Lebensformen und Lebenslagen, die das Leben reicher machen. Es geht bunt zu, die Menschen gestalten ihr Leben abwechslungsreicher als je zu vor in der Geschichte. In der bunten Welt der Vielfalt kann sich jeder so verwirklichen, wie er das gerne tun möchte. Das wird als Befreiung aus überkommenen Zwängen empfunden. Individualität wird als Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Autonomie zelebriert.

Individualisierung und Vielfalt haben aber auch Schattenseiten. Die neue Freiheit muss auf ihre längerfristige Wirkung hinterfragt werden. Bringt eine individualisierte Vielfalt nur Vorteile oder auch Nachteile? So wird zu fragen sein, ob eine zu weit getriebene Vielfalt Gift für die Gemeinschaft sein kann, weil die Menschen zu sehr auf die Verwirklichung ihrer partikularen egoistischen Interessen fixiert sind. Individuelle Lebensführung kann in Egoismus münden. Es ist auch zu fragen, ob die bunte Vielfalt die Menschen nicht von sich, vom Artgenossen und von ihrer Arbeit entfremdet, wie es Karl Marx als Folge des kapitalistischen Systems befürchtet hat. Wachsende Entfremdung, die Karl Marx als gravierenden Nachteil des kapitalistischen Wettbewerbssystems angeprangert hat, vereinzelt die Menschen, nicht wenige vereinsamen. Mit wachsender Alterung, sich verstärkender Landflucht und abnehmender Bindung an Ehe und Familie, verstärken sich Vereinsamung und Eintönigkeit des Lebens. Von Vielfalt und abwechslungsreichen Tagen kann bei vielen alten Menschen nicht die Rede sein. Eine neue Einfalt des Alltags mit negativen Folgen belastet viele Menschen.

Im Berufsleben ist der Trend zu Vielfalt noch ungebrochen. Berufliche Vielfalt zeigt sich in zunehmender Spezialisierung. Karl Marx würde anmerken, dass übertriebener Detailgeschicklichkeit die Entfremdung auf dem Fuße folgt. Egoistische Verfolgung partikularer Interessen entfremdet vom Artgenossen. Was andere tun, denken, wollen, steht hinter den individuellen Ansprüchen auf Lebensglück zurück. Lose gekoppelte Individualisten sind Gift für die Gemeinschaft. Partikulare Interessen können sich auch entwicklungshemmend auswirken, wenn die Spezialisten so viel Macht erreichen, dass sie im Interesse der Erhaltung ihrer Professionalität wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt blockieren oder ihre Macht egoistisch zur Durchsetzung, z. B. von übertriebenen Gehaltssteigerungen, einsetzen. Insofern ist festzuhalten, dass die individuelle Spezialisierung die Autonomie stärkt, aber die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl belasten kann.

Es ist unbestritten, dass die Vielfalt der Talente und Befähigungen Voraussetzung für die Vielfalt der Nachfrage nach Gütern und Diensten darstellt. Einfalt der Produkte bringt keine Marktmacht, keine hohen Renditen, keine Existenzsicherung der Unternehmen. Weil Knapp-

¹⁰ Vgl. Becker, M./Kownatka, C. (2011).

heit das Maß für die Entlohnung ist, spezialisieren sich die Beschäftigten, ihre Reallohnoptionen steigen. Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft müssen darauf achten, dass das Optimum von Homogenität und Heterogenität erreicht wird. Der »Diversity-Bliss-Point«, das situative Optimum von Homogenität und Heterogenität, ist individuell und kollektiv zu finden. Es gilt als untere Grenze der Vielfalt die schädliche Einfachheit. Als obere Grenze gilt der drohende Verlust von Zusammenhalt und Gemeinschaft durch übertriebene Spezialisierung. Vielfalt und deren Nutzung ist stets mit Macht verbunden. Sind alle gleich, dann sind auch alle gleich mächtig bzw. ohnmächtig. Neue Ideen können sich nicht durchsetzen. Eine derartige Gesellschaft würde an ihrer Einfachheit zugrunde gehen. Werden Experten aufgrund der Knappheit ihrer Expertise zu mächtig, dann werden sie die Macht zur Durchsetzung ihrer egoistischen Ziele einsetzen. Experten werden gewillt sein, den Status quo der Machtverteilung zu ihren Gunsten zu konservieren. Neue Ideen und Fortschritte werden durch die Absicherung der gegebenen Funktionsmacht blockiert.

Auch wird es erforderlich sein, Diversität in normative, funktionale und moralische Diversität zu unterteilen. Das relativ richtige Maß der **funktionalen Diversität** garantiert die optimale Leistungsfähigkeit von Personen und Organisationen. **Normative Diversität** formt den Handlungsrahmen, in dem sich Vielfalt konstruktiv entwickeln kann. **Moralische Diversität** schließlich zeigt die Verantwortung, die die Menschen und Organisationen für das Gelingen einer bunten Lebenswirklichkeit übernehmen müssen. Menschen leben nicht als lediglich selbstreferentielle Individuen, sie sind in die Gemeinschaft mit anderen Menschen eingebunden. Eine bloße Zelebration der eigenen Person und die Durchsetzung der persönlichen Interessen würde die notwendige Verantwortung für andere vermissen lassen.¹¹

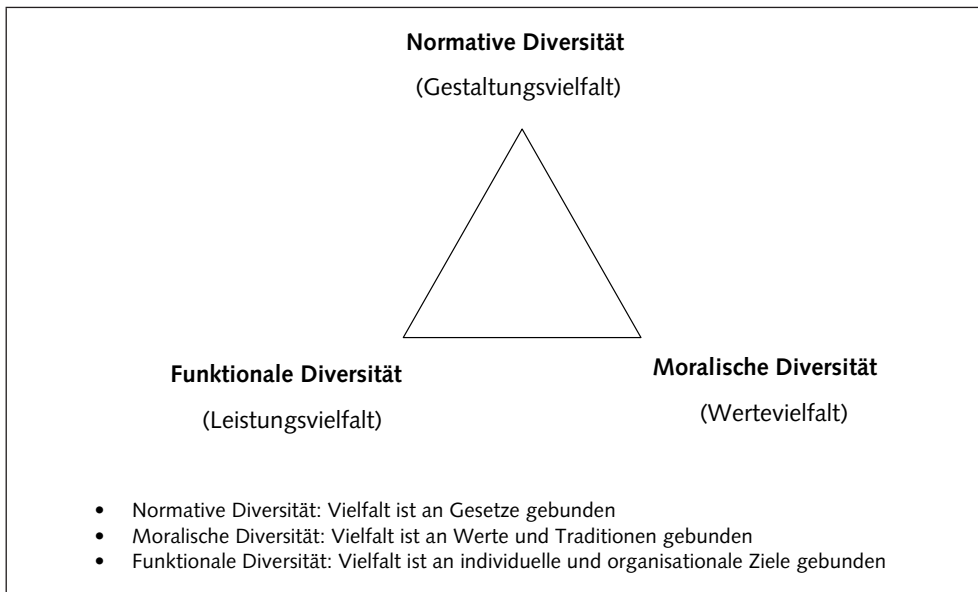


Abb. 1-3: Normative, funktionale und moralische Diversität

¹¹ Vgl. Papst Franziskus (2013): Vergötterung des ICH

1.7 Vielfalt als Resultat postmoderner Lebensführung

Diversity-Themen haben Konjunktur und das hat auch seinen Grund in der veränderten Lebensweise der Menschen. Die Liebe zur Vielfalt ist Ergebnis des postmodernen Lebensstils. Der einzelne Mensch sieht sich und die Befriedigung seiner individuellen Bedürfnisse als die wichtigsten Ziele an. Selbstverständlich toleriert der postmoderne Mensch auch die Vielfalt anderer. Nach dem Motto »was du nicht willst, das man dir tut, das füge auch keinem anderen zu« entsteht zunehmend ein Aggregat vieler Partikularinteressen. Die Postmoderne vergrößert so die Vielfalt der Lebensentwürfe, reduziert aber gleichzeitig die gemeinschaftliche Orientierung, möglicherweise den Zusammenhalt und die Bündelung der individuellen Vielfalt für die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen.

Vielfalt im postmodernen Sinne wäre eine relativ strukturlose Anhäufung von Charakteren, Befähigungen und Erfahrungen, von Lebensentwürfen und Lebensstilen, die nicht viel mehr miteinander verbinden würde als die Absicht, die anderen als relevante Umwelt zur Verwirklichung der eigenen Interessen einzuspannen, zu instrumentalisieren. Soziale Kontakte der postmodern vereinzelt Menschen verkümmern. Es leuchtet ein, dass es Aufgabe des Diversity Managements sein muss, die sozialen Aggregate in leistungsstarke und emotional verbundene Gemeinschaften zu transformieren. Gemeinsamkeiten und Verbindendes sind zu finden und mit Sanktionsmacht zu stärken. Gemeinsame Werte, Ziele, Interessen und die Akzeptanz allgemeingültiger Normen und Machtbeziehungen sind zu vermitteln und durchzusetzen. Gruppendynamische Prozesse sind als »Vielheit in der Einheit« so zu steuern, dass der Egoismus nicht allzu sehr ins Kraut schießt.

Vielfalt heißt gleichzeitig Ungleichheit. Wer Vielfalt fordert, akzeptiert wachsende Ungleichheit. Wenn Unternehmen Eliten fördern, dann stärken sie damit das Bewusstsein der Exklusivität dieser Eliten und sind bereit, exklusive Forderungen zu akzeptieren. Exklusivität heißt in der Sprache der Ökonomen Knappheit. Die Knappheit ist der marktwirtschaftliche Maßstab für Wert und Wertschätzung, für Einkommen und berufliche Chancen. Diversity Management schafft mit gezielten Maßnahmen Unterschiede, erzeugt gezielt Vielfalt, die zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben benötigt wird. Vereinfacht ausgedrückt, wird mit den Maßnahmen des Diversity Managements in Humanvermögenskapitalisten (HUKA) einerseits und Humanvermögenspauperisten (HUPA) andererseits unterschieden. HUKA sind Eliten, die knappes Humanvermögen anbieten. HUPA verfügen lediglich über »Allerweltskompetenzen, die nicht knapp sind. Die in der Personalwirtschaft verbreiteten Personalportfolios drücken sinnfällig das Resultat der Segmentierung der Beschäftigten aus. Auf die Dimensionen »Leistung« und »Potenzial« bezogen, wird unterschieden in »Dead Wood«, »Solid Performer«, »Questionmarks« und »Stars«. Die HUKA sind demnach Stars, weil sie über ein großes Potenzial verfügen und hohe Leistungsbeiträge erbringen. Die HUPA sind »Dead Wood«, weil sie leistungsschwach und ohne Potenzialreserven wenig zu bieten haben. Es wird ersichtlich, dass auf der individuellen Ebene mit den Mitteln der Segmentation verstärkt auf Vielfalt gesetzt wird, dass Vielfalt erzeugt und belohnt wird. Auch zeigt die Bezeichnung »Dead wood« die unterschiedliche Wertschätzung von Einfalt und Vielfalt. Vielfalt wird gepriesen, Einfalt wird mit despektierlichen Begriffen titulierte.

Auf der institutionellen, gesellschaftlichen und politischen Ebene mehrten sich Bestrebungen zum Erhalt bzw. zur Restauration von Einfalt. Mindestlöhne ignorieren die tatsächliche Knappheit des angebotenen Humanvermögens und verordnen Egalität. Die beabsichtigte gesetzliche Verankerung der sog. Tarifeinheit reduziert die Vielfalt der Tariflandschaft, diskriminiert Spartengewerkschaften und zwingt sie unter das Diktat der größten Gewerkschaft in einem

Unternehmen. Das Motto »Ein Unternehmen eine Gewerkschaft« kommt einem Koalitionsverbot gleich. Die Entmachtung der kleineren Spartengewerkschaften stärkt ganz offensichtlich die Einfalt, reduziert die Vielfalt. Diese Entwicklung kann als ein Beispiel strukturell-institutioneller Diskriminierung apostrophiert werden, die man sich in einer offenen Gesellschaft auf dem Fundament des Grundgesetzes so nicht unbedingt vorgestellt hätte.

1.8 Wissenschaftliche Erkenntnisse nutzen

Diversity Management ist die Gestaltungsplattform zur Bewältigung des vielfältig gewordenen Lebens. Jede Modewelle sorgt für die zu ihr passende Ausdrucksform, braucht Gestaltungsarenen, besondere Zeremonien und Ausdrucksformen, um zu einer Bewegung zu werden. Die Bewegung, die unser vielfältiges Leben erzeugt und bestimmt, ist die Postmoderne. Diese Lebensform, dieser Zeitgeist ist durch Vielfalt, durch den Grundsatz »alles ist möglich!« gekennzeichnet. Ob und in welchem Ausmaß tatsächlich die postmoderne Lebensweise die Gegenwart bestimmt, ist durch Forschung zu ergründen.

Als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema Vielfalt sind daher zunächst die normativen und die wissenschaftlichen Grundlagen des Diversity Managements zu analysieren. Aufbauend auf diesem Fundament können dann die Handlungsfelder und die praktische Ausgestaltung des Diversity Managements erörtert werden. Es ist herauszufinden, ob es grundlegende und verbindende Gestaltungselemente der Diversity-Handlungsfelder gibt. Es ist zu klären, ob es kulturspezifische Ausprägungen der Vielfalt gibt und wie Vielfalt kultur- und zeitbezogen zu erklären ist.

Die betriebswirtschaftliche Erforschung der Diversity-Handlungsfelder geht davon aus, dass »Vielfalt an sich« kein ökonomischer Wert ist. Der wirtschaftliche Wert der Vielfalt ergibt sich erst aus der Bezugsebene, aus dem Zweck, der mit dem erforderlichen Ausmaß an Vielfalt erreicht werden soll.¹² Ansatzpunkte der Erforschung des Diversity Management sind Individuum, Organisation, allen voran Unternehmen und die Gesellschaft als kulturelle, politische und soziale Einheit. Mikroökonomische und makroökonomische Aspekte des Diversity Managements sind zu erörtern, wenn es um die Bestimmung der Vielfalt bzw. Einfalt geht, die z.B. Unternehmen und Volkswirtschaften benötigen, um wettbewerbsfähig Güter und Dienstleistungen erzeugen zu können. Es ist dabei stets das doppelte Optimum der Vielfalt aus Kosten einerseits und Erträgen andererseits zu finden und zu gestalten. Dieser duale »Bliss Point«, der das jeweilige Optimum von Vielfalt und die damit verbundenen Kosten der Vielfalt angibt, verlagert das Diversity Management aus der philanthropischen Dominanz der Nachteilsbeseitigung und Nachteilsvermeidung (Managing Diversity) in den Aufgabenbereich der strategischen Unternehmensführung mit dem Ziel optimaler Nutzung der Vielfalt (Diversity Management).

Diversity Management hat sich zu einem bedeutenden Handlungsfeld in Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt. Die Etablierung von Diversity Managerinnen und Manager ist in vollem Gange, die Ausgestaltung der Diversity-Handlungsfelder schreitet fort und systematisches Diversity-Training schafft die erforderliche Qualifikation und Sensibilisierung für Diversity-

12 Vgl. Becker, A. (2006), S. 205–238, insbesondere S. 208.

Aktivitäten. Diversity-Forschung wird weltweit betrieben, die Literatur zu Diversity-Themen wächst stetig und die Diversity-Beratung hat Konjunktur.

1.9 Zur Konjunktur der Vielfalt

Wäre das Thema Diversity eine Aktie, dann würde man sich glücklich schätzen, dieses Papier in Portfolio zu haben: kontinuierlicher und nachhaltiger Wertzuwachs seit vielen Jahren. Diversity-Themen haben Konjunktur. Auf der individuellen Ebene ist der Diversity-Boom das Ergebnis des postmodernen Lebensstils, der in der Gesellschaft stark an Bedeutung gewinnt. Vielfalt entspricht der Zelebration individualisierter Lebensentwürfe. Vielfalt leben zu können, wird als Emanzipation kultiviert. Schwule und Lesben werden nicht mehr ausgegrenzt, die Integration von Migranten steht auf der Tagesordnung ganz oben. Junge Menschen leben die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf ihre Weise, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, wenn sie mit einer Auszeit, einer Weltreise, einer Weiterbildungsphase, den traditionellen, eher eintönigen und geregelten Berufsmodus durchbrechen. Die Generation Y hat die Illusion des Nullsummenspiels der »Work-Life-Balance« entzaubert und erkannt, dass nur eine »Life-Balance« die persönliche Zufriedenheit garantiert. Das »Sowohl-als-auch-Versprechen« der Vereinbarkeit hat übersehen, dass die Stunden eines Tages nicht vermehrbar sind. Man muss sich zwischen Beruf und Privatleben entscheiden. Aus dieser Erkenntnis wird eine neue Bewertung der Vielfalt erwachsen.

Diversity ist zum anderen deshalb ein boomendes Thema, weil die Unternehmen im transparenten und globalen Wettbewerb ihre Unterschiedlichkeit, Einmaligkeit und Einzigartigkeit stärker pflegen müssen als dies in vorwiegend nationalen oder gar regionalen Märkten erforderlich gewesen ist. Alleinstellung muss weltweit, nicht lediglich lokal oder regional erarbeitet und verteidigt werden. Neue Anstrengungen im Aufbau von »Diversity Unique selling Propositions (USP)« werden erforderlich.

Auf organisatorischer Ebene haben die Konzepte und Maßnahmen des Diversity Managements eine bisher nicht dagewesene Anerkennung der Vielfalt zur Erreichung organisationaler Ziele bewirkt. Vielfalt der Ressourcen wird als Andersartigkeit, Einzigartigkeit und Einmaligkeit von Organisationen zielbezogen gestaltet. Vielfalt geht vor Einfalt, so die organisatorische Devise der vernetzten Ökonomie 4.0. Die Entdeckung, Nutzung und Entfaltung der personalen Vielfalt der Belegschaften nimmt insofern eine Sonderstellung ein, weil die Belegschaften mit der Einzigartigkeit der Begabungen, Qualifikationen und Erfahrungen die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit der atomisierten Unternehmen in besonderem Maße bestimmen.

Auf der dritten, gesellschaftlichen Ebene hat die Diskussion und Anerkennung von Vielfalt die Bürgerrechte und die Demokratie weltweit gestärkt. Oder anders betrachtet, hat die zunehmende Zelebration von Individualität die Forderung der Menschen nach einem selbstbestimmten, pluralistischen Leben gestärkt. »Mach Dein Ding«, lautet die weltweite Devise der Emanzipationsbewegungen. Die Volksaufstände in den maghrebischen Staaten waren z. B. Ausdruck des Willens der Menschen, aus Einheitssystemen und Diktaturen auszubrechen und selbstgewählte Lebensentwürfe zu verwirklichen. Systeme mit ideologischer Einseitigkeit sind zuerst in Osteuropa, dann in Nordafrika durch den Willen der Menschen nach demokratischer Beteiligung beseitigt worden. Vielfalt der Möglichkeiten, verstanden als Beteiligungs-, Bildungs- und Wahlrechte, wurden in vielen Staaten möglich. Natürlich gibt es nach wie vor