Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management

Dissertation
zur Erlangung des Grades der Doktorin der Philosophie
im Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

vorgelegt von

Annett Losert

geb. in Ilmenau

Hamburg, Oktober 2009

Gutachterinnen:

Prof. Dr. Marianne Pieper

Prof. Dr. Daniela Rastetter

Disputation am 07.07.2010

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich Danke sagen, denn nur Unterstützung, Betreuung, Begleitung und Zuspruch von vielen Seiten haben es mir ermöglicht, dieses Dissertationsprojekt zum Abschluss zu bringen. Mein Dank gilt zunächst der Hans-Böckler-Stiftung, ohne deren finanzielle und ideelle Förderung im Rahmen eines Promotionsstipendiums die Durchführung dieses Forschungsprojekts nicht möglich gewesen wäre. Meiner wissenschaftlichen Betreuerin Prof. Dr. phil. Marianne Pieper danke ich dafür, sich auf dieses interdisziplinäre Projekt eingelassen und es über die verschiedenen Entwicklungen der Arbeit kompetent betreut zu haben. Prof. Dr. Daniela Rastetter danke ich für ihre Bereitschaft, die Studie als Zweitgutachterin aus ihrem disziplinären Hintergrund heraus zu begleiten. Herzlich danken möchte ich vor allem den Personen, die sich bereiterklärt haben, von mir befragt zu werden und so durch ihre Zeit und Gedanken die empirische Grundlage für das Dissertationsprojekt geschaffen haben. Ohne eine Einbindung in das wissenschaftliche Feld und den Austausch mit Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen, die sich mit Diversity und Diversity Management auseinandersetzen, wären viele Ergebnisse dieser Arbeit so nicht entstanden. Daher danke ich besonders Prof. Dr. Gertraude Krell, Dr. Iris Koall, Dipl.-Päd. Verena Bruchhagen und Dr. Günther Vedder für die herzliche und interessierte Aufnahme in die „Diversity Community“, die Möglichkeit, meine Arbeit auf Konferenzen und in Veröffentlichungen zu präsentieren, vielfältige Netzwerkarbeit und nicht zuletzt den intensiven inhaltlichen Austausch zum Thema. Über den gesamten Prozess der Entstehung dieser Arbeit war meine Promotions-Tandem-Partnerin Simone Hocke eine wesentliche Unterstützung. Ihre Fähigkeit, „versteckte“ Gedanken hervorzuholen und durch gezielte Fragen Überlegungen zu präzisieren, hat der Dissertation Kontur verliehen. Danke dafür. Ich danke auch den Korrektor_innen für ihre intensive Auseinandersetzung mit dieser Arbeit.

Ein großes Dankeschön geht an meine Kolleg_innen in der Bildungsarbeit, Freund_innen, meine Familie und meine Wahlfamilie, die mich mit Gesprächen, Verständnis, Fragen, Herausforderungen, Coaching, Orientierung, Ablenkung, Durchhalteparolen und ihren Glauben an mich unermesslich unterstützt haben. Besonders dir, K.M., danke ich für alles!

Ein letzter Dank gilt allen Menschen aus Wissenschaft, Praxis und Bildungsarbeit, mit denen ich mich in vielen Gesprächen über Diversity Management auseinandersetzen konnte und die mich vielfältig inspiriert haben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 11

I DIVERSITY MANAGEMENT UND SEINE DIMENSIONEN

1 Diversity Management – Definitionen und Ansätze 13
1.1 Diversity – Vielfalt 13
1.2 Diversity Management – ein Konzept zum Umgang mit Vielfalt 18
1.3 Historie und Ansätze des Diversity Managements 27
1.3.1 Die Entwicklungsgeschichte von Diversity Management 27
1.3.2 Paradigmen bzw. Ansätze des Diversity Managements 31
1.4 Diversity (Management) in der deutschsprachigen Wissenschaft 36

2 Die Diversity-Praxis deutscher Unternehmen 40
2.1 Verbreitung des Konzepts in deutschen Unternehmen 40
2.2 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Möglicher Anstoß für Diversity Management 47
2.3 Ausgestaltung der Diversity-Praxis in deutschen Unternehmen 50
2.4 Die betriebliche Interessenvertretung im Diversity Management 55

3 Die Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' .. 61
3.1 ‚Geschlecht' als Dimension im Diversity Management 61
3.1.1 Von Frauenförderung und Chancengleichheit zu Gender Mainstreaming und Diversity Management 62
3.1.2 ‚Geschlecht' als Faktor in Diversity-Theorie und -Praxis 68
3.2 ‚Sexuelle Orientierung' als Dimension im Diversity Management 72
3.2.1 Besonderheiten der Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' 74
3.2.2 Einbeziehung von ‚sexueller Orientierung' im DiM 78

Zwischenfazit 87

II THEORETISCHE UND METHODISCHE POSITIONIERUNG

1 Theoretische Positionierungen 90
1.1 Verortung in den Diversity Studies 90
1.2 Verortung in der Organisationssoziologie 93
1.3 Verortung in den Gender- und Queer Studies 95

2 Selbstpositionierung 97

3 Method(olog)ische Positionierungen 100
3.1 Methodologische und methodische Grundüberlegungen 100
3.2 Feldzugang, Sampling und Datenerhebung 105
3.3 Transkription und Auswertung des Materials 109

III ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE

1 Die Perspektive des Managements:
Die Implementierung von Diversity Management 114
1.1 „… alle Ressourcen nutzen“ –
Formulierte Ziele des Diversity Managements 116
1.2 „… zwei Stellen für Diversity“ –
Die strukturelle Verankerung von Diversity Management 120
1.3 Dimensionen und Maßnahmen des DiM 126
1.3.1 „… über Vielfalt sprechen“ - Bearbeitete Diversity-Dimensionen 126
1.3.2 „… und da gab’s dann mehrere Initiativen“ –
Durchgeführte Maßnahmen im DiM 130
1.4 „… wir arbeiten sehr eng zusammen“ -
Die Einbindung der Belegschaft in das DiM 147

Zwischenfazit 148

2 Die Perspektive der Beschäftigten:
Die Wahrnehmung von Diversity Management ... 150
2.1 „… Vielfalt bezieht sich ja auf viele Dinge“ –
Die Wahrnehmung von Diversity bzw. Vielfalt ... 151
2.2 Wahrnehmung von DiM als Unternehmenskonzept ... 157
2.2.1 „ … da muss schon was unterm Strich rauskommen“ –
Von der Belegschaft vermutete Ziele des Diversity Managements ... 157
2.2.2 „… das ist eher auf Leiterebene“ –
Organisationale Verantwortlichkeiten für Diversity Management ... 163
2.3 Wahrnehmung der Diversity-Dimensionen und -Maßnahmen ... 166
2.3.1 „… Diversity ist bei uns weiblich“ –
Bearbeitete Dimensionen im Diversity Management ... 166
2.3.2 Von der Belegschaft wahrgenommene Diversity-Maßnahmen ... 168
2.3.2.1 „…das sagt mir was“ –
Von allen Beschäftigten wahrgenommene Maßnahmen ... 169
2.3.2.2 „… dann gibt’s ja dieses neue Programm auch“ – Hauptsächlich
von Netzwerk-Mitgliedern wahrgenommene Maßnahmen ... 175
2.3.2.3 „… aber selbstverständlich gibt es auch das Diversity für alles“ –
Einzelwahrnehmungen der Beschäftigten ... 178
2.4 „Die werden schon drauf achten…“ –
Wahrnehmung der Beteiligung des Betriebsrats am DiM ... 182

Zwischenfazit ... 186

3 Die Perspektive des Betriebsrats:
Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung am DiM ... 188
3.1 „Wir haben da mal was zum Thema Väter gemacht …“ –
Die Beteiligung des Betriebsrats ... 190
3.2 „Was bleibt da hängen?“ –
Kritische Begleitung von DiM durch den Betriebsrat ... 197
3.3 „Wenn man dann einen Kompromiss hinkriegt …“ –
Der Interessengegensatz im Diversity Management ... 202

Zwischenfazit ... 205

4 Fokus: ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister 207
4.1 „Wobei es schon sehr typisch ist …" – Wahrnehmung der Dimensionen im Arbeitsalltag 207
4.2 „Sehr viele Veranstaltungen …" – Maßnahmen bezogen auf ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' 217
4.3 „Es wird über solche Themen geredet …" – Themen setzen durch kommunizierte Diversity-Maßnahmen 228

5 Die Interne Kommunikation – Zentral für die Umsetzung von Diversity Management 231
5.1 „Das wird im Intranet publiziert …" – Vom Management gewählte Kommunikationswege 232
5.2 „Es wird von vielen Seiten angefasst …" – Multiplikator_innen für Diversity Management 242
5.3 „Ich hab den Namen schon mal gehört …" – Bekanntheit von Diversity Management in der Belegschaft 248
5.4 „Da kann man noch dran arbeiten …" – Vorschläge und Planungen zur Internen Kommunikation 253

6 Bewertungen und Ausblicke 261
6.1 „Das geht in kleinen Schritten …" – Auswirkungen von Diversity Management 261
6.2 Bewertungen des implementierten Diversity Managements 273
6.2.1 „Die Idee finde ich gut …" – positive Bewertung von DiM 273
6.2.2 „Die Broschüre alleine reicht ja nicht …" – Kritische Stimmen zu Diversity Management 276
6.3 „Ich glaube, dass man das immer managen muss …" – Ausblicke auf die Entwicklungen von DiM 283

Fazit der Analyse 289

IV THEORETISCHE ANSCHLUSSMÖGLICHKEITEN

1 Empirische Ergebnisse im Kontext der Diversity-Theorie 294
1.1 Anschlüsse für die anwendungsorientierte Diversity-Forschung..... 295
1.2 Diversity Studies als Forschungsfeld 301

2 Diversity (Management) aus gender- und queertheoretischer Sicht 303
2.1 Kritische Diskussion des Konzepts Diversity (Management)..... 304
2.1.1 Stereotypisierung und Identitätskategorien im DiM 304
2.1.2 Intersektionalität und Diversity (Management) 308
2.1.3 DiM im Kontext von Macht- und Herrschaftsverhältnissen 310
2.2 Diversity-Praxis gender- und queertheoretisch betrachtet 313

3 Subjektivierung von Arbeit und Diversity Management 320
3.1 Anknüpfungspunkte aus der Diversity-Praxis..... 324
3.2 Anknüpfungspunkte aus der Diversity-Theorie 328
3.3 Ausblicke – Subjektivierung von Arbeit und Diversity Management .. 332

V HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

1 Einbindung der Belegschaft durch Interne Kommunikation von DiM . 335

2 Diversity-Trainings für alle Beschäftigten 341

3 Betriebsräte als Akteure im Diversity Management 349

Schlussbetrachtungen 360

Literaturverzeichnis..... 366

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis..... 399

Einleitung

Diversity Management (DiM) als unternehmerisches Gesamtkonzept des Umgangs mit (personaler) Vielfalt in Organisationen findet seit einigen Jahren zunehmend Beachtung und Verbreitung in Deutschland. Im Zusammenhang mit Internationalisierungsprozessen implementieren vor allem große Unternehmen und Konzerne Diversity-Programme und verankern diese über die Schaffung von einzelnen, für Diversity Management verantwortliche Stellen oder ganze Diversity-Abteilungen in ihrer Organisationsstruktur. Die Bundesregierung greift in ihrer Initiative „Vielfalt als Chance“ Diversity Management als „integralen Bestandteil moderner Personalpolitik“[1] auf und hat mit Unterstützung der Bundeskanzlerin Angela Merkel im Dezember 2006, zusammen mit den Vorstandsvertretern vier großer deutscher Konzerne (Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom), die „Charta der Vielfalt“[2] initiiert, die mittlerweile von über 600 Unternehmen unterzeichnet wurde. Auf nationalen wie internationalen Konferenzen und in zahlreichen Publikationen tauschen sich Wissenschaftler_innen[3] und Praktiker_innen über Diversity und Diversity Management in Deutschland aus und entwickeln das Konzept weiter. Im Fokus steht dabei zumeist die Perspektive der Unternehmensleitungen und Führungskräfte. Doch wie nehmen die Beschäftigten das Thema Vielfalt und die Einführung von Diversity Management in ihren Unternehmen wahr? Welchen Einfluss hat die Implementierung von Diversity-Programmen auf ihren sozialen Arbeitsalltag und inwiefern sind sie selbst an diesen Prozessen beteiligt? Welche Rolle spielt die betriebliche Interessenvertretung bei der Gestaltung von Diversity Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Diesen Fragen geht die vorliegende Studie nach. Auf der Grundlage von Interviews mit Diversity-Verantwortlichen, Betriebsrät_innen und Beschäftigten aus drei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, die seit einigen Jahren Diversity Management betreiben, wird vor allem die Perspektive der Belegschaft auf dieses Unternehmenskonzept exploriert werden. Dabei richtet sich die Arbeit an Leser_innen aus verschiedenen Kontexten. Sowohl Wissenschaftler_innen als auch

[1] http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=10 Zugriff 24.08.2009

[2] http://www.charta-der-vielfalt.de – Stand der Informationen August 2009

[3] Unter den vielfältigen Möglichkeiten einer geschlechtergerechten Schreibweise habe ich mich für die Verwendung des so genannten „Gender Gap“ entschieden. Im Gegensatz zu anderen Varianten eröffnet die Verwendung des Unterstrichs nach dem Wortstamm einen Raum (_ „Gap“), der auch Menschen einschließt, die sich nicht in unserem gesellschaftlich geformten, zweigeschlechtlichen und heteronormativen Schema verorten (können oder wollen). Der Unterstrich (_ „Gap“) soll alle Menschen einbeziehen und repräsentieren. Zudem verweist er auf die engen Geschlechtskategorien, die immer noch in unserer Gesellschaft vorherrschen (vgl. Herrmann 2003).

Personen, die sich – beginnend oder schon länger, als Diversity-Verantwortliche, Betriebsrät_innen oder aktive Akteur_innen – in der Praxis mit dem Konzept Diversity Management und seiner Umsetzung in Organisationen befassen, sollen mit der vorliegenden Dissertation angesprochen werden und Anknüpfungspunkte für ihre Tätigkeiten finden können. Dies spiegelt sich auch in der Anlage der Arbeit. Die Grundlagen des Diversity Managements werden verhältnismäßig ausführlich dargelegt, um auch Leser_innen, die sich noch nicht intensiv mit dem Konzept auseinandergesetzt haben, den Zugang zur Studie zu erleichtern. Des Weiteren wird mit dieser Studie eine Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen, indem unter Bezug auf die empirischen Ergebnisse und theoretische Erkenntnisse sowohl Anschlussmöglichkeiten für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis der Umsetzung von Diversity Management formuliert werden.

In Teil I der Arbeit werden Konzept, Entwicklung und Ansätze des Diversity Managements sowie die Verbreitung von DiM sowohl in der deutschsprachigen Wissenschaft als auch in der deutschen Privatwirtschaft erörtert. Außerdem werden die in der Studie exemplarisch fokussierten Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' in Zusammenhang mit dem Konzept Diversity Management und seiner Umsetzung betrachtet. Teil II expliziert die theoretischen und methodischen sowie methodologischen Grundlagen, auf denen die Forschungsarbeit beruht. Die Ergebnisse aus der Analyse des empirischen Materials bilden den Hauptteil (III) der vorliegenden Studie, in dem sowohl aus den verschiedenen Perspektiven der Akteursgruppen (Kap. III 1-3) als auch bezogen auf zentrale Themen (Kap. 4-6) die Diversity-Praxis in den Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche beleuchtet wird. Im Anschluss daran werden – wie bereits angesprochen – theoretische Anschlussmöglichkeiten (Teil IV) und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Diversity Management (Teil V) diskutiert, bevor einige Schlussbetrachtungen die Arbeit abschließen.

Bevor es losgeht, noch ein Hinweis für den_die Leser_in: Die Arbeit ist vom Aufbau her so angelegt, dass spätere Kapitel auf frühere Erläuterungen zurückgreifen. Zahlreiche Querverweise machen es jedoch auch möglich, sich die Studie auf eine je individuelle Art und Weise anzueignen, um der Vielfalt der präferierten Zugänge zu einem Text auf Seiten der Leser_innenschaft Rechnung zu tragen.

I Diversity Management und seine Dimensionen

1 Diversity Management – Definitionen und Ansätze

Diversity Management, als englischer Begriff in den deutschen Sprachgebrauch übernommen, bezeichnet nicht nur ein Konzept zur Unternehmensführung, sondern benennt mit „Diversity“ gleichzeitig das Feld, auf das sich dieses Konzept bezieht.

„Diversity bezeichnet die Vielfalt der Menschen in einer Organisation, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich Geschlecht, Alter, Herkunft, sexueller Identität, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Familienstand, Fachkompetenz, Arbeitsstil, Sinn für Humor und eine Vielzahl weiterer wahrnehmbarer und nicht wahrnehmbarer Faktoren aufweisen. Aus den Unterschieden resultieren in Organisationen einerseits natürliche Konflikte und andererseits viele Potenziale. Die Konflikte zu reduzieren und die Vielfalt an Potenzialen produktiv in den Arbeitsprozess einzusetzen, ist Aufgabe des Diversity Managements.“ (Ivanova 2007)

Die Verwendung der Begriffe Diversity und Diversity Management bezieht sich auf verschiedene Ebenen. Diversity (im Englischen klein geschrieben: diversity) beschäftigt sich mit der personenbezogenen Ebene, der Vielfalt von Menschen. Diversity Management hingegen beschreibt auf einer organisationsbezogenen Ebene ein Konzept zum Umgang mit dieser Vielfalt (vgl. Papke 2008: 13ff; Sepehri 2002:77, Sepehri/Wagner 2002: 124). Um diese Abgrenzung deutlich zu machen, sollen im Folgenden die Begriffe Diversity und Diversity Management getrennt voneinander behandelt werden, bevor anschließend die Entwicklungsgeschichte und verschiedene Ansätze des Konzepts vorgestellt sowie der Stand der Forschung zu Diversity Management in der deutschsprachigen Forschung und Praxis dargestellt werden sollen.

1.1 Diversity – Vielfalt

Im Deutschen wird Diversity als Substantiv groß geschrieben und entspricht dem englischen Wort diversity, das übersetzt[4] Diversität, Mannigfaltigkeit, Ungleichheit, Verschiedenheit, Vielfältigkeit oder Vielfalt[5] bedeutet. Im Kontext mit Diversity Management bezieht es sich auf die Mitglieder von Organisationen und hat nach

[4] www.leo.org – Englischwörterbuch online. Zugriff 14.01.2009

[5] Die meisten Autor_innen verwenden Diversity oder Vielfalt. Eine Ausnahme stellen z.B. Sackmann/Bissels/Bissels (2002) dar, die den Begriff „kulturelle Vielfalt“ als Synonym für Diversity benutzen.

Rudolf (2009:156) sowohl eine analytische als auch eine normative Dimension – es bezeichnet die Tatsache der Verschiedenheit der Menschen und wertet diese positiv. In der deutschsprachigen Diversity-Literatur herrscht kein einheitliches Begriffsverständnis von Vielfalt. Verwendet wird entweder ein Vielfaltsbegriff, der nur von Unterschieden ausgeht, oder der ein Verständnis von Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten umfasst (Krell 2008b: 65). Die Definition von Vielfalt als Unterschiede rückt das „Anderssein" von Personen in den Mittelpunkt bzw. verleiht den thematisierten Unterscheidungsfaktoren eine trennende Konnotation. Der Begriff von Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten fokussiert indessen zusätzlich die auch verbindenden Charaktere dieser Unterscheidungsfaktoren und wird aus diesem Grund als weniger anfällig für Stereotypisierungen wahrgenommen (Stuber 2004: 16; Vedder 2006: 10; Krell 2008b: 65). Der vorliegenden Arbeit liegt das umfassendere Verständnis von Diversity im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zugrunde, da ich davon ausgehe, dass Menschen sich je nach gerade betrachteten Merkmalen oder Dimensionen unterscheiden oder ähneln.

Darüber, welche Dimensionen oder Merkmale[6] von Diversity umfasst werden, existiert in der einschlägigen Literatur ebenfalls keine einheitliche Auffassung (Palm 2006: 25ff). Als Konsens zeigt sich die in den Anfängen von Diversity von Thomas (1992: 11) getroffene Feststellung, dass Diversity ein Vielfaltskonzept ist, welches über die klassischen bzw. traditionellen Merkmale der Ungleichheitsforschung wie ‚Race', ‚Gender' und ‚Class' hinausgeht und anerkennt, dass alle Beschäftigten hinsichtlich bestimmter Merkmale unterschiedlich und damit divers sind. Bereits das oben angeführte Zitat von Ivanova macht die Vielzahl der zugehörigen Diversity-Dimensionen deutlich und endet – wie die meisten Aufzählungen der Merkmale – mit dem Hinweis auf weitere mögliche Aspekte von Diversity. Dies weist darauf hin, dass eine Aufzählung immer Ausschlüsse produziert und soll die Offenheit des Begriffs Diversity signalisieren. Gerade diese Unbestimmtheit führt aber auch dazu, dass in der Literatur verschiedenste Systematiken der Diversity-Dimensionen zu finden sind. Viele Autor_innen beziehen sich auf das so genannte Diversity-Rad, die „four layers of diversity", welche in Weiterentwicklung der Systematik von Loden

[6] Dimensionen, Merkmale, Faktoren oder auch Kriterien von Diversity werden als Begriffe in der Literatur synonym benutzt. In der vorliegenden Studie werde ich vornehmlich den Begriff der Diversity-Dimensionen verwenden.

und Rosener (1991) von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (1994) konzipiert wurden:

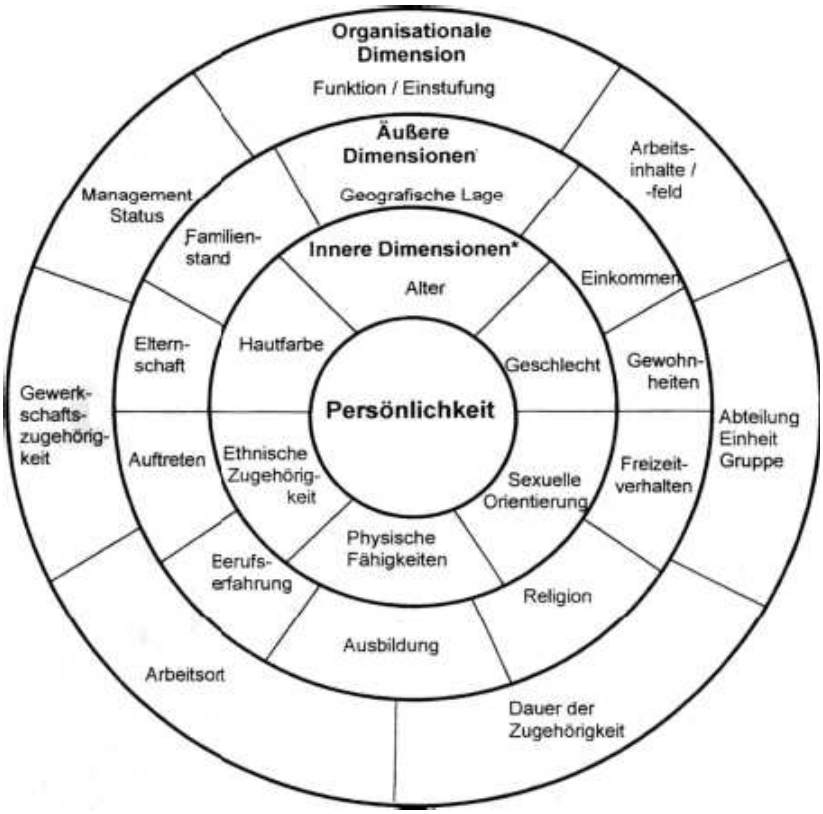

Abb. 1: Die vier Dimensionen von Diversity. Übersetzung und © Angelika Plett, Mitte Consult Berlin (Plett 2002: 111)

Die hier als „Dimensionen von Diversity“ bezeichneten vier Lagen möchte ich als Ebenen bezeichnen, um eine begriffliche Abgrenzung zu den einzelnen Diversity-Dimensionen (Merkmalen) zu erreichen. Deutlich wird im Modell von Gardenswartz und Rowe, dass neben Dimensionen, die soziale Gruppenzugehörigkeiten kennzeichnen, auch Aspekte der Persönlichkeit eine Ebene von Diversity darstellen. Andere Autor_innen unterscheiden die Diversity-Dimensionen nach „personen-immanenter und verhaltensimmanenter Diversity“ (Thomas 2001: 40), „wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Dimensionen“ (Sepehri/Wagner 2002: 132), „oberflächlicher oder demographischer und tiefgehender oder psychologischer Diversity“ (Dietz/Petersen 2005: 250) oder auch nach „kulturellen, sichtbaren und demographischen Unterschieden sowie Gemeinsamkeiten“ (Sepehri 2002: 77). Michael Stuber (2005b: 4) benennt als Diversity-Dimensionen neben der Persönlichkeit und den so genannten Kerndimensionen „Geschlecht, Ethnisch-kulturelle Prägung, Alter, Befähigung/Behinderung, Religion/Weltanschauung [und] sexuelle Orientierung“ eine Vielzahl von anderen Dimensionen, die er den vier

Bereichen „Persönlichkeit und Lebensführung, Organisation, Markt & Konsum [sowie] Arbeit und Beschäftigung“ zuordnet.

Für die wissenschaftliche Beschäftigung zieht Günther Vedder (2005a: 36) aus der Fülle von Definitionen zu Diversity den Schluss, dass es von „großer Bedeutung“ wäre, „sich auf eine gemeinsame Definition von ‚diversity’ zu einigen“, um in Diskussionen nicht „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen. Diese Forderung relativiert er selbst jedoch als mit dem Anspruch des Konzepts Diversity Management, die Vielfalt wertzuschätzen, unvereinbar. Offen bleibt für ihn in der Diskussion um Diversity dennoch die Frage nach einer gemeinsamen oder einer „Vielfalt an (situationsbezogen sinnvollen) Definitionen“ von Diversity (Vedder 2005a: 36f).

In Bezug auf eine einheitliche Definition von Diversity gehe ich ebenfalls davon aus, dass solch eine Festlegung dem Gedanken des Konzepts widersprechen würde. Die existierenden unterschiedlichen Systematiken versuchen, den unbestimmten Begriff „Diversity“ zu füllen und aufzuzeigen, welche Dimensionen dazu gehören. Da dies aber immer nur unvollständig gelingen kann und auch die Kriterien der Systematisierung kontrovers diskutiert werden können, orientiere ich mich an der Kurzdefinition von Diversity, die R. Roosevelt Thomas Jr. bereits 1996 verfasste: „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities“ (Thomas 1996: 5). Durch das Nicht-Benennen einzelner Dimensionen und den Hinweis auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten weist diese Definition m.E. sehr gut auf den offenen, nicht ausschließenden und umfassenden Charakter von Diversity hin und könnte als gemeinsame Grunddefinition jenseits aller Systematiken fungieren. Die verschiedenen Modelle der Diversity-Dimensionen, allen voran die „four layers of diversity“ von Gardenswartz und Rowe (1994) dienen mir zur Orientierung in und Verdeutlichung der Komplexität von Diversity, nicht jedoch als abschließende Aufzählung.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass konzeptionell die Liste der möglichen Diversity-Dimensionen theoretisch unendlich lang ist. In Forschung und Praxis wird diese Komplexität in der Regel jedoch erheblich reduziert. In Deutschland und weiten Teilen Europas haben sich die so genannten sechs Kerndimensionen (‚Geschlecht’, ‚Hautfarbe/Ethnizität’, ‚Religion/Weltanschauung’, ‚Behinderung’, ‚Alter’ und ‚sexuelle Orientierung’[7]) als zentrale Dimensionen der Bearbeitung von Diversity durchgesetzt. Die Grundlage dafür liegt vor allem im europäischen Recht.

[7] Ich setze die Diversity-Dimensionen in Anführungsstriche (‚’), um auf ihren Charakter als sozial konstruierte, gesellschafts-strukturierende Kategorien zu verweisen.

Diese sechs Dimensionen erscheinen erstmals in Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 1997) und bilden die Grundlage der Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union. Damit sind sie zu quasi „justiziablen Diversity-Kriterien geworden, was sie bislang von anderen Diversity-Kriterien unterscheidet“ (Kugler 2005: 14; vgl. Palm 2006: 26; Hardmeier/Vinz 2007: 29). ‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität' und zunehmend ‚Alter' werden dabei in der deutschen Diversity-Forschung und -Praxis intensiver als die anderen Dimensionen beleuchtet (Vedder 2009: 113; Krell 2008b: 64). Besonders für die Diversity-Praxis wird in der Literatur betont, dass sich die Organisationen nicht an festen Definitionen von Diversity orientieren, sondern sich mit den Dimensionen beschäftigen sollen, die für sie jeweils relevant sind. (Liebrich 2008: 20; Höher 2002: 64f). Neben der engen Definition von Diversity, die vor allem die gesellschaftlich relevanten Dimensionen umfasst, gibt es also auch die weite, vor allem für die Praxis relevante Definition, die davon ausgeht, dass in jeder Situation neu untersucht werden muss, „welche Unterschiede diversityrelevant werden“ (Judy 2005; vgl. Koall/Bruchhagen 2005: 18). Die Akteur_innen der Weiterbildungsreihe DiVersion[8] schlagen dazu eine relationale Definition von Diversity vor. So sei in jeder Situation zu fragen: „Wie und warum werden diskriminierende Differenzen entlastende Stereotype hergestellt?“ und „Welche Funktionen haben Konstruktionen von Ähnlichkeiten / Verschiedenheiten in Gruppen- oder Teamprozessen?“. Die Verwendung einer solchen relationalen Definition von Diversity würde es ermöglichen, in der Praxis kontextsensibel zu reagieren und nicht aufgrund starrer Definitionen „situationsrelevante“ Diversity-Dimensionen zu übersehen[9] (Koall 2006: 22).

Die Definitionen von Diversity als Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten reichen – wie gezeigt – von eng systematisiert bis sehr weit bzw. relational. Diese Vielfalt der Menschen in Organisationen ist die Grundlage für das Konzept Diversity Management, welches in Bezug auf Begrifflichkeit und Inhalt im nächsten Kapitel erläutert wird.

[8] http://www.fb12.uni-dortmund.de/einrichtungen/frauenstudien/diversion/diversion.html

[9] Eine solche, oft vernachlässigte Dimension ist im deutschen Kontext die Dimension der Ost- oder Westdeutschen Herkunft, die nach Sachmann/Bissels/Bissels (2002: 54) häufig erst in den Blick gerät, wenn man sich die Frage nach weiteren, in der konkreten Situation relevanten Diversity-Dimensionen stellt, statt sich auf vorgegebene Aufzählungen zu verlassen.

1.2 Diversity Management – ein Konzept zum Umgang mit Vielfalt

Definitionen und Begrifflichkeiten

Der Begriff Diversity Management bezeichnet bezüglich der organisationsbezogenen Ebene die Gesamtheit von Strategien, Programmen und Maßnahmen einer Organisation, die dazu dienen, die in der Organisation vorhandene Vielfalt (Diversity) anzuerkennen, wertzuschätzen, einzubeziehen und betriebswirtschaftlich besser entwickeln und nutzen zu können (vgl. Stuber 2004: 20; Koall/Bruchhagen 2004: 4; Stuber 2005a; Krell et al. 2007: 9). Es geht also darum, die Potenziale von Diversity zu nutzen und die Risiken der Vielfalt (z.B. Kommunikationsbarrieren, Konflikte) zu minimieren (Süß 2008: 407). Diversity Management wird als „strategischer Ansatz der Unternehmensführung" (Aretz/Hansen 2002: 10) verortet und damit eindeutig als Führungsaufgabe in Organisationen wahrgenommen (Vedder 2005a: 37). Wagner und Sepehri (1999: 18) beschreiben Diversity Management als rein personalpolitisches Konzept während andere Autor_innen unter dem Konzept „eine personalwirtschaftliche und organisationale Orientierung des Managementhandelns" (Koall/Bruchhagen 2004: 4; vgl. Stuber 2004) verstehen. Mit diesem erweiterten Ansatz wird darauf verwiesen, dass es bei Diversity Management nicht nur um die Berücksichtigung der Vielfalt der in einer Organisation Beschäftigten, sondern ebenfalls um die Beachtung der Vielfalt auf dem Arbeits- und Absatzmarkt, bei Kund_innen und Zuliefer_innen (Krell et al. 2007: 9) geht. Dieser Arbeit wird die erweiterte Definition von Diversity Management zugrunde gelegt, die Diversity Management als Unternehmenskonzept zum Umgang mit Vielfalt in Bezug auf alle Bereiche einer Organisation fasst.

Verwiesen wird in der Literatur auf die Tatsache, dass es nicht *die* Standarddefinition für Diversity Management gibt. Die gewählten Zugänge zu und Perspektiven auf das Konzept hängen vor allem von den Kontextbedingungen der jeweiligen Organisation ab, da Diversity Management als Konzept einen strategischen Rahmen darstellt, der individuell zugeschnitten werden kann und muss (vgl. Böhm 2007: 29; Heinrich-Böll-Stiftung 2007; Steinmetz/Vedder 2007: 7). Dabei ist Diversity Management kein kurzfristiges Projekt, sondern ein langfristiger Veränderungsprozess in der Organisation (Vedder 2009: 114), der zu einem „Wandel [hin zu einer] Unternehmenskultur führen [soll], in der Unterschiedlichkeit anerkannt, wertgeschätzt und

als positiver Beitrag zum Erfolg der Unternehmens genutzt wird“ (Aretz/Hansen 2002: 49).

Sprachlich wird das oben beschriebene Konzept in der Diversity-Literatur unterschiedlich benannt. Aus dem US-amerikanischen Raum vor allem als Managing Diversity (MD) bekannt, wird es im deutschen Sprachraum auch als Diversity Management (DiM) bezeichnet (Krell 2002: 106). In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur geht der Trend seit 2005 zu Diversity Management, während Publikationen unter Verwendung des Begriffs Managing Diversity abnehmen (Süß 2008: 408). Nach wie vor werden jedoch beide Begriffe synonym verwendet. Ich habe mich bewusst für den Gebrauch von Diversity Management (bzw. der Abkürzung DiM) als Bezeichnung des Konzepts zum Umgang mit Vielfalt entschieden, da sich die vorliegende Arbeit mit einem privatwirtschaftlichen Forschungsfeld befasst. In seiner Substantivierung macht der Begriff Diversity Management eher als Managing Diversity deutlich, dass es sich um ein Unternehmenskonzept handelt, welches vom Management angewendet wird. In Zitaten werde ich die jeweils von den Autor_innen verwendete Bezeichnung (Managing Diversity oder Diversity Management) übernehmen, die weitgehend synonym gebraucht werden[10].

Vor allem in der Praxis wird der Begriff Diversity Management häufig auf Diversity verkürzt (Krell 2008b: 66). Das führt zu einer an manchen Stellen irritierenden Doppelverwendung des Begriffs „Diversity“, der dann entweder auf der personenbezogenen Ebene die existierende Vielfalt innerhalb der Organisation bezeichnet oder auf der organisationalen Ebene das Konzept zum Umgang mit ebendieser Vielfalt. Um Irritationen weitestgehend zu vermeiden und jeweils deutlich zu machen, ob gerade von der personenbezogenen Ebene (Vielfalt in der Organisation) oder der organisationalen Ebene (Konzept zum Umgang mit Vielfalt) die Rede ist, werde ich im Folgenden die Begriffe Diversity für die Vielfalt und Diversity Management (DiM) für das Konzept verwenden. Zitate, sowohl aus der Literatur als auch Interviewzitate, werden mit den dort gebrauchten Begrifflichkeiten

[10] Obwohl in der Literatur beide Begriffe synonym verwendet werden möchte ich an dieser Stelle eine begriffliche Abgrenzung vorschlagen. Das Unternehmenskonzept lässt sich – wie begründet – als Diversity Management (z.B. auch in Anlehnung an andere Managementkonzepte wie Leanmanagement oder Total Quality Management) bezeichnen. In Non-Profit-Organisationen stehen häufiger der Prozess des Umgangs mit Vielfalt und antidiskriminierende Bemühungen im Vordergrund und weniger die Betonung wirtschaftlicher Aspekte. Daher halte ich Managing Diversity in diesen Bereichen für die geeignetere Bezeichnung, da die Verlaufsform den prozessualen Charakter der Auseinandersetzung mit Vielfalt in Organisationen betont.

wiedergegeben und wenn es sich nicht aus dem Kontext erschließt, werde ich auf die Ebene hinweisen, die jeweils gerade verhandelt wird.

Insgesamt wertet Günther Vedder aufgrund der Kürze, Prägnanz und des eindeutigen Business-Bezugs Diversity Management als Begriff für den Umgang mit Vielfalt in Organisationen als „geschickt gewählt" (Vedder 2006: 13) sowie „positiv besetzt" (Vedder 2005a: 37) und deshalb so erfolgreich. Gleichzeitig warnt er davor, die machtpolitischen Aspekte von DiM zu vernachlässigen. Gemanagt werde nicht eine abstrakte Vielfalt, sondern das Verhalten vielfältiger Personen werde „beeinflusst, organisiert und kontrolliert" (ebd.). Dies geschehe nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Führungskräfte, die in der Regel der dominanten Gruppe mit eigenen Interessen angehören. Diese machtpolitischen Einflussfaktoren müssen bei der Einführung und Bewertung eines Diversity Managements in Praxis und Wissenschaft berücksichtigt werden (Vedder 2005a: 37; 2006a; 13). Bei der in dieser Arbeit stattfindenden Analyse der Perspektiven verschiedener Akteur_innen (Beschäftigte, Betriebsratsmitglieder, Managerinnen) auf das Diversity Management ihrer Organisationen soll diese Sichtweise berücksichtigt werden.

Bedingungen, Zielsetzungen und Begründungen des Diversity Managements

Diversity Management wird als Konzept verstanden, welches den durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends veränderten *Bedingungen* in der Arbeitswelt entgegenkommt. Gesellschaftlich führen demographische Faktoren (der demographische Wandel (Altersfaktor), sinkende Zahl von Erwerbstätigen, zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen, zunehmender Anteil von Migrant_innen), Entwicklungen wie Individualisierung, Pluralisierung der Werte, Ausdifferenzierung der Lebensformen und die Tatsache, dass trotz vielfältiger Ansprüche an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer noch vom Bild des voll arbeitenden Normalarbeitnehmers ausgegangen wird, zu einer steigenden Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt und bei den Beschäftigten in Organisationen. Wirtschaftlich stellen die Globalisierung der Wirtschaftsströme, die Internationalisierung der Wirtschafts-beziehungen, zunehmende Unternehmenszusammenschlüsse, Übernahmen und Allianzen sowie der Kampf um (neue) Marktanteile und qualifiziertes Personal die Rahmenbedingungen für Diversity Management dar. Nicht zuletzt wirken auch veränderte rechtliche Grundlagen (EU-Antidiskriminierungsrichtlinien, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland) sowie öffentliche Diskussionen als

Bedingungen für die Beschäftigung mit Diversity in Organisationen (vgl. Aretz/Hansen 2002: 10f; Bensel 2002: 50; Höher 2002: 53f; Koall 2002: 1f; Dietz/Petersen 2005: 249; Ivanova/Hauke 2006: 350ff; Krell et al. 2007: 9f). Steinmetz und Vedder (2007: 7) resümieren:

„Die Beschäftigung mit der Heterogenität, den Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Menschen in Organisationen wird in Zeiten der Modernisierung und Globalisierung immer wichtiger."

Diversity Management wird als „unternehmerische Antwort" (Ivanova/Hauke 2006: 353) auf diese gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen gesehen und sogar als „Schlüssel zum Erfolg" im Umgang mit den sich aus den Entwicklungen ergebenden personalwirtschaftlichen und unternehmerischen Herausforderungen (Bensel 2002: 50) bezeichnet.

Zielsetzung des Diversity Management ist es vor allem, die Personalprozesse bzw. –politik von Unternehmen so zu gestalten, dass einerseits „die Belegschaft die demografische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt" und andererseits die Beschäftigten in ihrer Vielfalt „Wertschätzung erfahren, um ihr Potential zum Nutzen des Unternehmens einzubringen" (Jablonski 2007). Es geht also darum, die positiven Effekte von Diversity, der personellen Vielfalt in Organisationen, „zu verstärken oder überhaupt nutzbar zu machen". Gleichzeitig ist ein weiteres Ziel von DiM, die aus dieser „Heterogenität resultierenden Vorurteile, Stereotype und Konflikte abzubauen bzw. zu entschärfen" (Vedder 2005b: 239). Eine Schwierigkeit beim Ziel, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ist vor allem, die Personen nicht auf eine Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben, sondern anzuerkennen, dass die jeweils genannten bzw. bearbeiteten Diversity-Merkmale nur einen Aspekt von vielen darstellen (Hessisches Sozialministerium 2003: 1). Die personalwirtschaftlichen Ziele einbeziehend, aber darüber hinausgehend, verfolgt Diversity Management das langfristige Entwicklungsziel, monokulturelle Organisationen in so genannte multikulturelle Organisationen zu verändern (Krell 2002: 108f; Wagner/Voigt 2003: 114f). Monokulturelle Organisationen sind nach Loden und Rosener (1991: 28) unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass „anders zu sein" gleichbedeutend ist mit „Defizite haben", dass Vielfalt eine Bedrohung für das effektive Funktionieren der Organisation darstellt und dass es erforderlich ist, die Menschen zu verändern und

nicht die Organisation. Es gibt zwar Diversity in den Unternehmen aber vor allem auch ein homogenes Ideal. Diese dominante Gruppe (vornehmlich weiße Männer mittleren Alters) besetzt mehrheitlich die Führungspositionen und bestimmt darüber die Werte, Normen und Regeln in der Organisation, also die Organisationskultur (Krell 2002: 108f). Diversity Management als Maßnahmenbündel wirkt darauf hin, das Entwicklungsziel einer multikulturellen Organisation zu erreichen (Krell 2000: 29). Dieses Leitbild wird von Taylor Cox (1991) durch folgende Punkte charakterisiert: Pluralismus in der Organisation, vollständige strukturelle Integration aller Beschäftigten(gruppen) (Repräsentation auf allen Positionen und Hierarchieebenen), vollständige Integration aller Beschäftigten(gruppen) in informelle Netzwerke, keine Vorurteile und Diskriminierungen, Identifizierung aller Beschäftigten unabhängig von der Gruppenidentität mit der Organisation sowie wenig bzw. schwach ausgeprägte Konflikte zwischen den Beschäftigtengruppen. Gertraude Krell bezeichnet dieses Ziel mit anderen Worten: „In einer multikulturellen Organisation herrscht Chancengleichheit“ (Krell 2000: 29).
Meines Erachtens stellen die Charakterisierungen von monokulturellen und multikulturellen Organisationen idealtypische Ausprägungen an den entgegengesetzten Enden einer Entwicklungslinie dar. Wie auch von den Autor_innen dargestellt, kann die multikulturelle Organisation tatsächlich als Leitbild bzw. ideales Entwicklungsziel begriffen werden, welches in der Regel aber eben nur ein (kaum zu erreichendes) Idealbild ist. Dennoch wird in der Abgrenzung zur monokulturellen Organisation deutlich, welche Zielsetzung Diversity Management als langfristiger Entwicklungsprozess verfolgt. Es geht also um Fairness, Toleranz, Chancengleichheit und Wertschätzung, aber auch um die Nutzung von Vielfalt in Organisationen. Die hinter diesen Zielsetzungen stehenden Begründungen für die Einführung von Diversity Management erfolgen nicht nur (mit Blick auf die Bedingungen von DiM) gesellschaftlich-moralisch, sondern werden – wie im folgenden Abschnitt ausführlicher gezeigt werden soll – auch von juristischen und vor allem ökonomischen Argumenten getragen (Vedder 2009: 113).

Neben ethisch-moralischen *Begründungen* für Diversity Management – die Ziele von Fairness, Toleranz und Chancengleichheit in Organisationen verwirklichen – wird mit rechtlichen Grundlagen argumentiert, wenn es um die Einführung dieses Managementkonzeptes geht (vgl. Krell 2008b: 70f). Für Deutschland spielt zunächst

das Grundgesetz eine wesentliche Rolle, durch das die Würde des Menschen (Art. 1 GG) und die freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2 GG) geschützt werden. Das Grundgesetz stellt ebenfalls fest, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind und manifestiert die Verantwortung des Staates zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Art. 3(2) GG). Schließlich ist im GG niedergelegt, dass niemand „wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden“ und niemand „wegen seiner Behinderung benachteiligt“ werden darf (Art. 3(3) GG; alles zitiert nach Noll/Wedde 2007: 653f). Die so genannten Kerndimensionen von Diversity finden sich ebenfalls im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das in Umsetzung der Europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien die Benachteiligung aufgrund dieser Dimensionen verbietet (vgl. Kap. I 2.2 zum AGG). Des Weiteren enthält auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Bestimmungen, die als Rahmenbedingungen für Diversity Management in Deutschland fungieren. In diesem Gesetz werden Betriebsräten umfangreiche Aufgaben im Bereich der Antidiskriminierung aufgetragen und Arbeitgeber[11] in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gemeinsam zum Handeln gegen Benachteiligung aufgrund bestimmter Merkmale aufgefordert (vgl. Kap. I 2.4).

Diversity Management greift nun sowohl die ethisch-moralischen als auch die gesetzlichen Begründungen zur Herstellung von Chancengleichheit auf, ergänzt sie jedoch schwerpunktmäßig um „dezidiert ökonomische Argumentationsketten“ (Vedder 2009: 115). Dies sei wichtig und notwendig, da Diversity Management ein Konzept für die Unternehmenspraxis ist, also in der Privatwirtschaft Verbreitung finden soll. „Wenn ein Managing Diversity strukturell umgesetzt werden soll“, so argumentieren Koall und Bruchhagen (2005: 42) systemtheoretisch, „ist es Aufgabe der Organisation, funktionale Alternativen zu bestehenden Abläufen zu entwickeln, also seine Funktionen und Strukturen zu verändern“. Eine solche Organisationsveränderung müsse allerdings „system-anschlussfähig“ sein, weswegen ökonomische

[11] Arbeitgeber ist der Begriff für eine natürliche oder juristische Person und stellt damit wie der Betriebsrat auch eine Institution dar. Der Arbeitgeber ist einerseits Vertragspartner des_der Arbeitnehmer_in und andererseits ein Organ der Betriebsverfassung. Im Folgenden werde ich den Begriff Arbeitgeber verwenden, wenn er im rechtlichen Kontext notwendig ist (AGG, BetrVG) sowie in den Fällen, in denen die Eigenschaft eines Unternehmens als Vertragspartner von Arbeitnehmer_innen betont wird. Wenn es um konkrete Handlungen geht, treten Unternehmensleitungen als Akteure im Unternehmen auf. So sind sie Verhandlungspartner der Betriebsräte, treffen Entscheidungen und setzen diese um (vgl. Müller-Jentsch 1999). Das Management wird synonym mit dem Begriff Unternehmensleitung verwendet.

statt politische Argumente zur Einführung von DiM in ein von Ökonomie bestimmtes System sinnvoller seien (ebd.: 43; vgl. Aretz 2006: 65). Privatwirtschaftliche Unternehmen implementieren Diversity Management eben nicht, weil es politisch verordnet wurde, sondern als freiwilliges Angebot, aufgrund dessen sie sich ökonomische (Wettbewerbs-)Vorteile versprechen (vgl. Vedder 2009: 118; Cox 1993; Wagner/Sepehri 1999; Jablonski 2007). Wirtschaftliche Vorteile im Zusammenhang mit Diversity Management werden in der Literatur vor allem in besseren Rekrutierungschancen unter Angehörigen der Diversity-Zielgruppen, weniger Anti-Diskriminierungsklagen (hauptsächlich USA), vielfältigeren Lösungen für kreative Aufgaben, gezielterem Eingehen auf die Bedürfnisse heterogener Kund_innen, besseren Bewertungen der Unternehmen durch Rating-Agenturen sowie einem positiveren Image der Organisation in der Öffentlichkeit gesehen (Vedder 2009: 118; ausführlicher zu den Argumenten für DiM: Rhodes 1999; Höher 2002: 53f; Cox/Blake 1991 ergänzt und auf deutsche Verhältnisse übertragen: Krell 2008b: 68ff). Stuber (2004: 233) systematisiert die Begründungen für Diversity Management nach externen und internen „mögliche[n] Vorteile[n] und Verbesserungen durch Diversity“. Extern sprechen aus dieser Perspektive einige Argumente in Bezug auf Kunden & Märkte (z.B. neue Marktsegmente), auf Shareholder (z.B. verbessertes Rating), auf den Arbeitsmarkt (z.B. verbessertes Personalimage) und auf die Community (höheres Ansehen) für die Einführung von Diversity Management. Intern differenziert Stuber die möglichen Vorteile von DiM nach den potentiellen Wirkungsebenen: der persönlich/individuellen (verbesserte Produktivität und Motivation), der zwischenmenschlichen (z.B. verbesserte Zusammenarbeit) und der organisationalen (z.B. höhere Offenheit gegenüber Veränderungen) Ebene.

Die bisher benannten Argumente bzw. Begründungen für DiM bezeichnet Becker (2006: 27f) in seiner Operationalisierung von Diversity Management als „Subziele“. Er unterscheidet dabei die Ziele nach Inhaltsbereichen (Ökonomisch: Marketingziel, Personalmarketingziel, Kostenziel; Sozial: Unterbindung von Diskriminierung, Erhöhung der Mitarbeiterbindung), nach der Reichweite (Operative Ziele: z.B. Erhöhung der Problemlösequalität; Strategische Ziele: Erzielung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen) sowie nach dem Adressatenbezug (Individuelle Ziele: Ausschöpfung des individuellen Leistungspotenzials; Gruppenbezogene Ziele: z.B. Produktivitätssteigerung durch interpersonale Kompetenzbündelung; Organisations-

ziele: z.B. Erhöhung der Systemflexibilität, z.B. sozialer Friede zwischen Individuen und Gruppen). Diese Überschneidung von Begründungen für die Implementierung von DiM und (Sub-) Zielen von Diversity Management stellt eine Herausforderung für die empirische Untersuchung der Perspektiven verschiedener Akteur_innen in Organisationen auf die Diversity-Praxis dar. Es wird im Laufe dieser Studie zu analysieren sein, welche Begründungen für und Ziele von Diversity Management seitens des Managements der Unternehmen kommuniziert und von Beschäftigten und Betriebsräten wahrgenommen werden und ob in der Praxis ähnliche Überschneidungen vorliegen.

Insgesamt lässt sich in der Betrachtung des Konzepts Diversity Management konstatieren, dass die ethisch-moralischen und rechtlichen Begründungen bzw. Zielsetzungen von DiM im Hinblick auf Antidiskriminierung an bisherige Ansätze zur Gleichstellung oder Chancengleichheit erinnern. „Neu an dem Diversity Management Ansatz ist die zielgerichtete Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie und die Prozessorientierung des Unternehmens“ (Jablonski 2007). Es handelt sich nicht um einen defizit-orientierten Ansatz, denn der Entwicklungsbedarf wird nicht primär bei den Beschäftigten gesehen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, sondern bei der Organisation insgesamt. Diversity Management zielt auf die Veränderung hin zu einer die Vielfalt wertschätzenden und nutzenden Organisationskultur und wird von Unternehmen als Chance gesehen, Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Krell 2002: 106; Jablonski 2007). Einzelne Prinzipien oder Maßnahmen in Bezug auf die Wertschätzung, Entwicklung und Nutzung von Diversity werden von Ansätzen der Unternehmensführung, Personalwirtschaft, des Marketings oder auch der Führung und Kommunikation bereits umgesetzt (z.B. Mentoring, Frauenförderprogramme, Zielgruppenmarketing oder die Integration schwerbehinderter Beschäftigter). Diversity Management stellt für die bestehenden und für neu zu entwickelnde Maßnahmen einen neuen Rahmen dar und verbindet die Bemühungen um Chancengleichheit mit ökonomischen Begründungen und dem Kerngeschäft der Organisationen. „Darin liegt die entscheidende Neuerung und gleichsam die Daseinsberechtigung von Diversity [Management, A.L.]“ (Stuber 2004: 138; vgl. Stuber 2005a).

Zum Zusammenhang von Diversity und Diversity Management konstatiert Katrin Hansen (2007b):

„Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Diversity ohne Diversity Management gefährlich für Organisationen insgesamt und dort insbesondere für die Organisationsmitglieder im Minoritätenstatus sein kann. Als Ressource kann Diversity nur dann wirken, wenn sich die Kultur des Unternehmens grundlegend wandelt, fort von einer monolithischen, geschlossenen Kultur hin zu einer offenen Kultur, die Vielfalt schätzt und daher nicht nur zulässt, sondern sie auch mit strukturellen Maßnahmen als strategische Ressource fördert und pflegt."

Als verschiedenste strukturelle Maßnahmen umfassendes Gesamtkonzept zum Umgang mit der (aufgrund der oben beschriebenen Bedingungen) zunehmenden Vielfalt in Organisationen verfolgt Diversity Management das Ziel, deren positive Wirkungen zu fördern und zu nutzen sowie die negativen Effekte von Diversity (z.B. Diskriminierung, Benachteiligung, Gruppenkonflikte) zu minimieren (Vedder 2005b: 239). Begründet wird die Notwendigkeit der Einführung eines solchen Konzepts zum einen ethisch-moralisch und juristisch, vor allem jedoch mit ökonomischen Argumenten, die mögliche Wettbewerbsvorteile durch die Anwendung von DiM betonen (Krell 2002: 106; Steinmetz/Vedder 2007: 7). Gertraude Krell unterscheidet dabei „konfrontative und integrative Positionen". Als konfrontativ versteht sie Positionen von Autor_innen, „die DiM von einer gesetzlich gebotenen Gleichstellungspolitik […] kategorisch abgrenzen". Integrativ werden von ihr Positionen bezeichnet, „die für DiM ökonomische *und* rechtliche – sowie auch ethisch-moralisch – Argumente" anführen (Krell 2008b: 71, Hervorhebung im Original). Die vorliegende Arbeit möchte eine integrative Position beziehen und aufzeigen, wie ethisch-moralische, rechtliche und ökonomische Begründungen und Zielsetzungen von den verschiedenen Akteursgruppen in Organisationen verwendet und wahrgenommen werden. Im Anschluss an die systemtheoretische Perspektive von Koall und Bruchhagen (2005) gehe ich davon aus, dass privatwirtschaftliche Unternehmen systemkonform vor allem ökonomisch argumentieren müssen, wenn sie ein Konzept zur Organisationsveränderung im Hinblick auf den Umgang mit Diversity implementieren wollen. Dabei dürfen jedoch die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie ethisch-moralische Argumente die notwendige Chancengleichheit und Antidiskriminierung betreffend nicht unberücksichtigt bleiben. Welche der Begründungen in der Praxis von Wirtschaftsunternehmen überwiegen, wird in der Darstellung des Forschungsstandes zur Verbreitung von Diversity Management in Deutschland (Kap. I 2.1) aufgezeigt.

Zunächst soll jedoch nach dieser grundlegenden Erörterung der Begriffe, Bedingungen, Zielsetzungen und Begründungen von Diversity Management auf die geschichtliche Entwicklung sowie verschiedene Ansätze des Konzepts eingegangen werden.

1.3 Historie und Ansätze des Diversity Managements

Obwohl die Entwicklung der verschiedenen Ansätze des Konzepts Diversity Management eng mit dessen historischem Hintergrund verbunden ist, sollen im Folgenden dennoch beide Themen nacheinander verhandelt werden. Zunächst bietet ein geschichtlicher Abriss einen Eindruck der Entwicklungsgeschichte, bevor die verschiedenen Ansätze des Konzepts ausführlich dargestellt werden.

1.3.1 Die Entwicklungsgeschichte von Diversity Management

Die Ursprünge des Konzepts Diversity Management gehen auf die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung, also auf die sozialen Proteste der dortigen Human-Rights-Bewegung in den 1950er, 1960er und 1970er Jahren zurück. Die Forderungen verschiedenster Interessengruppen gesellschaftlich nicht-dominanter sozialer Gruppen (v.a. Schwarze, Frauen, Homosexuelle) nach Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft bilden die Grundlage für die ethisch-moralischen Begründungen des Ziels der Chancengleichheit und für die Theorie, aus der später Diversity Management hervorging. Unter anderem durch die sozialen Bewegungen erkämpfte rechtliche Veränderungen in den USA stellen eine weitere Grundlage für die Entwicklung von Diversity Management dar. 1964 wurde der Title CII of the Civil Rights Act verabschiedet, der jegliche Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht und nationaler Herkunft verbot. Damit war es zum ersten Mal möglich, gegen Diskriminierung zu klagen. 1968 forderte die Regierung von ihren Geschäftspartnern gesetzlich affirmative action plans, in denen die Organisationen ihre Ziele und Bemühungen zur Minderung von Benachteiligung verschiedenster „Minderheitengruppen“ dokumentieren mussten. Die US-amerikanische Gesetzgebung zu Equal Employment Opportunity (EEO) und Affirmative Action (AA) machte also unter anderem Vielfalt am Arbeitsplatz zu einem notwendigerweise zu bearbeitenden Thema (vgl. Vedder 2006; Liebrich 2008: 11ff; Vedder 2009: 118ff). Ende der 1960er Jahre setzten sich Organisations-berater_innen damit auseinander, dass die Behandlung des Themas Vielfalt in

sozialen Systemen sowie der ungleichen Ressourcenverteilung aus jeweils nur einer Perspektive (z.B. Geschlecht oder Hautfarbe) nicht zufrieden stellend sei. Sie konstatierten die Notwendigkeit eines neuen multidimensionalen Ansatzes, der verschiedene Dimensionszugehörigkeiten innerhalb einer Person, aber auch innerhalb einer Organisation erfassen könnte. Organisationsberater_innen des NTL Institutes of Applied Behavioral Science entwickelten mit Bezug auf die sozialen Bewegungen und die gesetzliche Lage Anfang der 1970er Jahre unter dem Titel „Managing & Working in a diverse Workplace Environment" erste Trainings und Beratungen, die von großen Konzernen wie Exxon, Xerox und IBM als ersten Kund_innen in Anspruch genommen wurden (Engel 2007: 98).

In den 1970er Jahren wurden immer höhere Strafen in Diskriminierungsfällen gegen Unternehmen ausgesprochen, gleichzeitig mehrten sich die Proteste gegen die Affirmative Action (AA) Regelungen. Diese wurden von der Regierung Reagan ab 1981 deutlich entschärft, was zu einer großen Unzufriedenheit bei Aktivist_innen im Bereich AA und Equal Employment Opportunity (EEO) führte. Diese suchten nach einer neuen Möglichkeit, ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen (Vedder 2009: 119). Ab Mitte der 1980er Jahre bemühten sich verschiedene Organisations-berater_innen und Wissenschaftler_innen sowohl unabhängig voneinander als auch in gemeinsamen Arbeitsgruppen ein Konzept zu entwickeln, das die sehr unterschiedlichen Gleichstellungsbemühungen von Organisationen (von der Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen bis hin zu Pionierorganisationen der Chancengleichheit) besser einzuordnen helfen sollte. Die „frühen Diversity-Aktivisten und –Aktivistinnen" (Vedder 2009: 120) arbeiteten Querverbindungen der Diskriminierung verschiedener Personengruppen sowie den Nutzen von Trainingsmaßnahmen, Organisationsentwicklung und strategischem Management für die Erreichung des Ziels der Chancengleichheit heraus. Der Begriff Diversity wurde in die Entwicklung eingebracht und das Interesse neben ethisch-moralischen Begründungen (aus der Bürgerrechtsbewegung) und gesetzlichen Anforderungen zunehmend auf ökonomische Aspekte der Chancengleichheit gerichtet. Es wurden Vorteile für Arbeitgeber festgestellt, sich „systematisch auf die Bedürfnisse heterogener Mitarbeiter/innen und Kund/innen-Gruppen einzulassen" (Vedder 2009: 120) und die Argumentationslinien für Chancengleichheit verschoben sich von „gegen Diskriminierung kämpfen" hin zu „gezielte Nutzung vielfältiger Kompetenzen" (ebd.). Von den so genannten Diversity-Pionier_innen (Elsie Cross,

Taylor Cox Jr., Roosevelt Thomas Jr., Susan Jackson, Judy Rosener und Marilyn Loden) wurden leicht differierende Vorstellungen und Konzepte entwickelt, wie Organisationen mittels Managing Diversity auf den gesellschaftlichen Wandel reagieren könnten (Vedder 2006: 4f; Vedder 2009: 119f). Diversity Management (bzw. Managing Diversity) findet sich dabei nach Vedder (2006a: 2) erst seit 1990 als „sprachliche Konvention", die von mehreren Personen relativ zeitgleich in Publikationen aufgegriffen wurde.

Die (Weiter-) Entwicklung von Diversity Management wurde von der Veröffentlichung der volkswirtschaftlichen Studie *Workforce 2000* (Johnston/Packer 1987) erheblich unterstützt und angetrieben. Diese prognostizierte eine erhebliche demographische Veränderung auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt und daraus resultierende Probleme bei der Rekrutierung von (hochqualifiziertem) Personal. Zentral waren die Prognosen, dass der Anteil der weißen, in den USA geborenen Männer an der Erwerbsbevölkerung deutlich abnehmen werde und besonders hochqualifizierte Beschäftigte (high potentials) zunehmend innerhalb sozialer „Minderheitengruppen" zu rekrutieren seien. Unter anderem ausgelöst durch diese Studie führte seit Anfang der 1990er Jahre die Angst vor einem Fachkräftemangel sowie der Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte zu einer zunehmenden Verbreitung des Konzepts Diversity Management in US-amerikanischen Unternehmen. Seitdem ist DiM in den USA ein viel diskutiertes Thema (Liebrich 2008: 11). Zu Beginn haben vor allem Großunternehmen das Konzept implementiert, später fand es auch in kleinen und mittleren Unternehmen, Beratungsorganisationen, öffentlichen Verwaltungen, Universitäten und Non-Profit-Organisationen Verbreitung (Vedder 2009: 120). Das rasante Tempo der zunehmenden Implementierung von DiM in den USA zeigt sich daran, dass bereits 2003 90% der US-amerikanischen „Fortune 500" Unternehmen auf ihrer Homepage angaben, Diversity Management zu betreiben (vgl. Vedder 2003: 22) und das, obwohl „belastbare Aussagen" über die Effekte von DiM bisher noch nicht existieren (Aretz 2006: 65)[12].

Zusammenfassend hat Diversity Management seine Grundlage also in der US-amerikanischen Gleichstellungsdiskussion und wird dort seit längerem als „Konzept zur Bewältigung sozialer Unterschiede" von Organisationen angewendet. Es hat als

[12] Es müssen also andere Gründe als rein ökonomische (nachgewiesene) Vorteile für die Implementierung von Diversity Management sprechen. Für den US-amerikanischen Kontext kann darauf in dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Zu Gründen für die Verbreitung des Konzepts in deutschen Unternehmen vgl. Kap. I 2.1.

Konzept keine explizite gesetzliche Grundlage, sondern ist das „Ergebnis einer normativen Übereinkunft der Unternehmen“, die auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen reagieren wollen (Koall/Bruchhagen 2005: 17) und in zunehmendem Maße Diversity Management zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen implementieren.

Die Entwicklung und Verbreitung von Diversity Management weitete sich vor allem durch international agierende Konzerne auch in Europa aus. Unterstützt wurde dies auch durch die europäische Antidiskriminierungspolitik. Mit dem Artikel 13 des Amsterdamer Vertrags und darauf aufbauenden Antidiskriminierungsrichtlinien legte die Europäische Union ab 1997 die Basis dafür, bestehenden Diskriminierungen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft entgegen zu wirken. Im Jahr 2000 wurde von der EU ein Aktionsprogramm zur Bekämpfung von Diskriminierung ins Leben gerufen, in dessen Rahmen u.a. eine Studie zum *Geschäftsnutzen von Vielfalt* (Europäische Kommission 2005) erschienen ist (Liebrich 2008: 12). 2007 wurde zum Europäischen Jahr der Chancengleichheit erklärt (www.stop-discrimination.info) und die Themen Vielfalt, Antidiskriminierung und Diversity (Management) finden vielfältige Berücksichtigung im Bereich der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission (www.europa.eu). Bei der Übertragung des Diversity Management Konzepts sind die europäischen Bedingungen sowohl in rechtlicher als auch in gesellschaftlicher Hinsicht zu berücksichtigen. So existiert mit Gender Mainstreaming (GM) in Europa ein Konzept, das dem des Diversity Management nicht unähnlich ist, und als „europäischer Vorläufer“ gesehen werden kann. Im Gegensatz zu GM stellt Diversity Management jedoch mehr den ökonomischen Nutzen der Vielfalt in den Mittelpunkt der Betrachtungen und berücksichtigt neben dem Geschlecht eine Vielzahl an weiteren Diversity-Dimensionen (Liebrich 2008: 12f; Döge 2008: 11; zum Vergleich von GM und DM siehe Kapitel I 3.1.1).

In Deutschland spielt Diversity Management seit Mitte der 1990er Jahre sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Unternehmenspraxis eine Rolle. Parallel zu ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen begann sich die Deutsche Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) mit diesem Thema zu befassen, das für ihre US-amerikanische Partnerorganisation SHRM zu diesem Zeitpunkt schon sehr relevant war. Auch einige Organisationsberatungen boten ab Mitte der 1990er Jahre

Diversity Management als Beratungs-Produkt an und die ersten deutschen Unternehmen implementierten dieses Konzept zwischen 1996 und 1999 (Vedder 2006: 7ff). Einen vertieften Einblick in die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland wird das Kapitel I 2.1 geben. Zunächst sollen jedoch verschiedene Ansätze des Diversity Managements vorgestellt werden.

1.3.2 Paradigmen bzw. Ansätze des Diversity Managements

Thomas und Ely (1996) beschreiben verschiedene Entwicklungsstufen in der Implementierung von Diversity Management, die auch als unterschiedliche Haltungen von Organisationen zu Diversity und zu Minoritäten begriffen werden können (Hansen/Müller 2003: 21f). Vielfach werden diese Paradigmen auch als verschiedene Ansätze oder sogar Schulen von Diversity Management aufgefasst (Engel 2007: 97)[13].

Der *Fairness & Discrimination* Ansatz entwickelte sich als erster Diversity-Ansatz in Reaktion auf die Forderungen der Bürgerrechtsbewegung und die gesetzlichen Bestimmungen in den USA in den 1970er Jahren. Er stellt rechtliche und moralische Begründungen für Maßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit in den Mittelpunkt. In Organisationen, die diesen Ansatz verfolgen, sind Personen aus sozial nicht-dominanten Gruppen z.B. in Höhe einer Quote repräsentiert, aber nicht wirklich in das Unternehmen integriert (z.B. „Gläserne Decke“[14] bei Frauen). Die Vielfalt innerhalb verschiedener Identitätsgruppen bleibt unbeachtet, was leicht zu Stereotypisierung führen kann, da die Beschäftigten auf ihren Minoritätenstatus innerhalb bestimmter Merkmale reduziert werden. Diversity Management dient in diesem Ansatz der fairen Behandlung aller Beschäftigten, ist jedoch hauptsächlich eine defensive Strategie, um rechtlichen Anforderungen und moralischen wie sozialen Forderungen der Gesellschaft nachzukommen. Kritisiert wird an diesem Ansatz auch, dass es sich um einen Defizitansatz handelt, der Anpassungsleistungen von Personen aus nicht-dominanten sozialen Gruppen fordert. Durch die

[13] Neben der im Folgenden zitierten Literatur bieten auch Dass/Parker 1999, Sepehri 2002, Becker 2006, Palm 2006 und Vedder/Reuter 2007 einen Überblick über die verschiedenen Ansätze des Diversity Managements.

[14] Der Begriff Gläserne Decke (engl. *glass ceiling*) wurde in den 1980er-Jahren in den USA geprägt für das Phänomen, dass die meisten hochqualifizierten Frauen beim Aufstieg innerhalb von Unternehmen oder Organisationen auf der Ebene des mittleren Managements „hängenbleiben“ und nicht bis in die Führungsetage kommen, obwohl sie die gleichen Leistungen erbringen wie bevorzugte männliche Kollegen. Da diese Barriere unsichtbar ist, entstand der Ausdruck *glass ceiling*, eingedeutscht *gläserne Decke*. (vgl. Osterloh/Folini 2002; Osterloh/Littmann-Wernli 2002)

vermeintliche Gleichbehandlung aller Beschäftigten werden die Machtverhältnisse in diesem Ansatz nicht thematisiert und das Bild der Organisation als vermeintlich neutral sozialen Unterscheidungen gegenüber kann aufrechterhalten werden. Der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz ist ein kurzfristiger Ansatz, der sich mit political correctness beschäftigt und Normen im Bereich Antidiskriminierung schafft, sich für eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur in Richtung Offenheit und Abbau von Benachteiligungen jedoch nicht eignet (vgl. Belinszki 2003b, Hansen/Müller 2003; Hansen 2006, Engel 2007).

Der *Access & Legitimacy* Ansatz (auch „marked based view“) wurde als kritische Reaktion auf den eher normativen Fairness & Discrimination Ansatz entwickelt. Vor allem ausgelöst durch die oben erwähnten Bemühungen, auch ökonomische Argumente für die Beschäftigung mit Chancengleichheit zu finden und die Workforce 2000 Studie, wird Diversity Management in diesem Ansatz „rein funktional als Kapitalertragssteigerungs-Strategie verstanden“ (Engel 2007: 100). Idee des Ansatzes ist es, durch die Vielfalt der Mitarbeiter_innen die Vielfalt der Kund_innen zu spiegeln und so die Möglichkeit zu haben, neue Kund_innen-Gruppen oder Märkte zu erschließen. Die Unterschiede der Beschäftigten werden als wichtige wirtschaftliche Ressource wahrgenommen, die zum Wohle der Organisation genutzt werden soll. Kritisiert wird an diesem Ansatz vor allem, dass er Mitarbeiter_innen auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduziert und Personen aus nicht-dominanten sozialen Gruppen funktionalisiert, statt sie wirklich anzuerkennen und zu integrieren. Der Fokus auf Image-Gewinn und wirtschaftliche Ressourcenorientierung verhindere zudem die Thematisierung von Dominanzkulturen innerhalb der Organisationen. Gleichzeitig werden die ökonomischen Begründungen auch als wichtige Treiber für die Beschäftigung mit Diversity Management angesehen (vgl. Belinszki 2003b, Hansen/Müller 2003; Hansen 2006, Engel 2007, Weheliye 2007).

Der *Learning & Effectiveness* Ansatz schließlich versucht die beiden vorangegangenen Ansätze zu integrieren (Wagner/Voigt 2003: 113). Er entwickelte sich in den USA und Großbritannien in den 1990er Jahren und wird aktuell als der in „Europa meist verbreitete Diskurs“ gesehen (Engel 2007: 102). Diversity wird in diesem Ansatz im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten verstanden und so

der Blick über eine Betrachtung stereotyper, nicht-dominanter Personengruppen hinaus erweitert. Es geht nicht mehr nur entweder um den Abbau von Dominanzkulturen und die Verhinderung von Diskriminierung oder um die gezielte wirtschaftliche Nutzung der Vielfalt der Beschäftigten, sondern beide Perspektiven sollen mit dem Ziel einer Veränderung der Organisationskultur vereint werden. Diversity Management wird in diesem Ansatz als „ganzheitliches organisationales Lernen interpretiert (Hansen/Müller 2003: 26) und ist damit anschlussfähig an organisationssoziologische Konzepte der lernenden Organisation (vgl. Riegraf 2000: 150; Müller-Jentsch 2003: 108f; Endruweit 2004: 269). Diversity wird im Learning & Effectiveness Ansatz auf einer organisationalen Makro-Ebene, der gruppenbezogenen Meso-Ebene und der individuellen Mikro-Ebene beleuchtet. Nach diesem Paradigma benötigt Diversity Management vor allem Raum für Selbstreflexion, da der eigene Umgang mit Vielfalt, die Verwendung von Stereotypen und Vorurteilen und das momentane Organisationsklima in Bezug auf Diversity hinterfragt werden müssen (vgl. Engel 2007: 102f). Der Lern- & Effektivitätsansatz unterscheidet sich von den beiden vorhergehenden Ansätzen vor allem durch seine Definition von Diversity als Unterschiede und Gemeinsamkeiten und dadurch, dass er verschiedene Ziele mit der Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt in Organisationen verbindet: u.a. Effizienz, Innovation, Kund_innenzufriedenheit, Entwicklung der Beschäftigten und soziale Verantwortung. Auch die Perspektive, dass Diversity Management sowohl kurzfristige als auch langfristige Veränderungen hervorbringt, ist neu in diesem Ansatz (Dass/Parker 1999: 71f). Ein wesentlicher Kritikpunkt am Learning & Effectiveness Ansatz ist seine hohe Komplexität. Nicht nur, dass aufgrund der Öffnung für weit mehr als demographische Dimensionen und die Einbeziehung von Erfahrungen, Werten, Persönlichkeit und organisationalen Dimensionen die Entwicklung von Programmen und Maßnahmen des Diversity Managements deutlich komplexer wird, gleichzeitig muss auch die Frage nach der gemeinsamen Basis gestellt werden, wenn es ernsthaft um Diversity nicht nur als Unterschiede sondern auch als Gemeinsamkeiten gehen soll (Belinszki 2003b: 207). Zusätzlich wird der hohe Anspruch dieses Ansatzes kritisiert, alle Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft) sowie deren Zusammenhänge im Blick zu behalten und die Diversity-Dimensionen gleichzeitig zu bearbeiten. Auch die durch diesen Ansatz forcierte Veränderung von Diversity Management von einem sozialpolitischen Instrument hin zu einem Führungskräfte-Tool, das Mitarbeiter_innen außerhalb der

oberen Management-Ebenen kaum einbezieht, wird von Autor_innen kritisch hinterfragt (vgl. Engel 2007; Weheliye 2007).

Insgesamt ist Diversity Management (trotz seiner sozialpolitischen Wurzeln) auch aufgrund seiner Entwicklungsgeschichte ein Konzept, das Organisationen wirtschaftlich erfolgreicher machen will, es ist eine „Führungs-Technik", um mit bestehender Vielfalt erfolgreich umzugehen. Im Fairness & Discrimination Ansatz geschieht dies eher passiv durch das Einhalten gesetzlicher Vorschriften und Vorbeugen von Sanktionen. Der Access & Legitimacy Ansatz begreift Diversity als kurzfristig nutzbare Ressource zur besseren Markterschließung und der Learning & Effectiveness Ansatz fasst Diversity als Chance auf, die Effektivität und Lernfähigkeit von Organisationen zu steigern (Hansen/Müller 2003: 26f). Die analytisch getrennte Darstellung, Historisierung und Kritik der Ansätze führt häufig zum Eindruck, dass die älteren Ansätze ihre Berechtigung verloren haben. In der Literatur wird jedoch darauf hingewiesen, dass ein effektives Diversity Management Anteile aller Ansätze enthalten müsse, die je nach Organisationskontext und –Zielen gewichtet werden. So gesehen ließen sich die Paradigmen bzw. Ansätze auch als verschiedene Perspektiven auf Diversity Management verstehen (vgl. Engel 2004: 16; Böhm 2007: 29; Weheliye 2007). Auch die vorliegende Arbeit geht von dieser, die verschiedenen Ansätze als Perspektiven auf Diversity Management verstehenden, Auffassung aus. In der empirischen Untersuchung über die Diversity-Praxis in Organisationen und deren Wahrnehmung durch verschiedene Akteursgruppen wird auch analysiert werden, welches Verständnis von Diversity Management einzelnen Maßnahmen zugrunde liegt.

Während die bisher beschriebenen Ansätze des Diversity Management sowohl als Haltungen der Organisationen in Bezug auf Diversity als auch im Hinblick auf die Diversity-Praxis eine Rolle spielen, fungiert ein vierter Ansatz vor allem als „theoretisches Konstrukt, anhand dessen der Umgang mit Vielfalt in gesellschaftlichen Subsystemen analysiert werden kann" (Weheliye 2007). Der in den USA vereinzelt ab Mitte der 1990er Jahren als „Whole Systems Approach to Diversity Management" entwickelte soziologische Ansatz, der als Variante des Learning & Effectiveness Ansatzes gilt, wurde vor allem im deutschsprachigen Bereich unter dem Begriff Systemisches Diversity Management (SDM) bzw.

Systemtheoretischer Managing Gender und Diversity Ansatz weiterentwickelt. Autor_innen dieses Ansatzes behandeln

„zentrale systemtheoretische Themen (Konstruktivismus, Selbstreproduktion & Interaktion) mit dem Fokus auf sozial definierte[] Leitdifferenzen in Organisationen/Gruppen & Personen sowie daraus resultierende[] Handlungsmuster[] und Kommunikationsformen“ (Engel 2004: 16).

Dies geschieht auf der Grundlage unterschiedlicher systemtheoretischer Ansätze. So beziehen sich beispielsweise Koall und Bruchhagen für ihren Ansatz eines (de)konstruktivistischen Managing Gender & Diversity auf Luhmann und beschreiben auf dieser Grundlage „funktionale Äquivalente“ zur Diskriminierung in Organisationen (vgl. Koall 2001; Koall/Bruchhagen 2005; Koall 2007). Aretz und Hansen arbeiten mit Parsons strukturfunktionalistischem Systemansatz und nutzen dessen AGIL-Prinzip[15] als Grundlage zur Systematisierung von Diversity-Dimensionen und –Maßnahmen (vgl. Aretz/Hansen 2002; 2003a; Aretz 2006). Kritisiert wird an diesen Ansätzen vor allem die Komplexität und Abstraktheit sowie der mangelnde Fokus auf die „speziellen Herausforderungen einzelner Dimensionen“ (Engel 2007: 105). Eher im wissenschaftlichen Diskurs verortet könnte der Systemtheoretische Managing Gender und Diversity Ansatz jedoch Ansatzpunkte bieten, deutlich komplexere Diversity-Strategien zu entwickeln (Weheliye 2007). In der Trainings- und Beratungspraxis führt dieser Ansatz vor allem zur Notwendigkeit, Reflexionsmöglichkeiten statt fertige Konzepte zu bieten. Das geschieht noch offener als im Learning & Effectiveness Ansatz, und baut auf diesem auf. Für den europäischen Raum konstatiert Engel (2004: 16), dass sich Vertreter_innen der systemischen und Learning & Effectiveness Diversity-Ansätze in Beratung und Training durchsetzen. Deshalb werden, besonders für die Überlegungen zur Ausgestaltung von Diversity-Trainings (Kap V 2), Erkenntnisse beider Ansätze eine wichtige Rolle in dieser Arbeit spielen.

[15] Adaptation (Anpassung an die externe Umwelt), Goal Attainment (Zielrealisierung), Integration innersystemischer Komponenten (Systemressourcen), Latent Pattern Maintenace (latente Strukturerhaltung). AGIL beschreibt „vier Subsysteme, die sich auf funktionale Aufgaben konzentrieren und dabei entsprechenden analytischen Gesetzmäßigkeiten unterworfen sind“ (Aretz/Hansen 2002: 41)

1.4 Diversity (Management) in der deutschsprachigen Wissenschaft

Für den deutschsprachigen wissenschaftlichen Bereich konstatieren Süß und Kleiner (2005: 6f) parallel zum Anstieg der Verbreitung des Konzepts Diversity Management in der Praxis seit 1998 ein Aufkommen und einen Anstieg der Publikationen zu diesem Thema. Ebenfalls seit 1998 finden regelmäßig Konferenzen zu diesem Thema in Deutschland, Österreich und der Schweiz statt (Vedder 2006: 8). Nach einer Analyse der Datenbank wiso-net, die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Veröffentlichungen umfasst, fällt besonders seit 2003 ein „sprunghafter Anstieg" deutschsprachiger Veröffentlichungen zu Diversity Management auf (Süß 2008: 407f). Günther Vedder (2009: 115) weist darauf hin, dass Diversity Management selbst ein „normatives Organisationskonzept" ist und keine Theorie. Das führe dazu, dass zur Betrachtung des Gegenstandes Diversity Management vielfältige theoretische Zugänge aus unterschiedlichen Disziplinen herangezogen werden können. Um Grundlagen des DiM zu analysieren und Wirkungen des Konzepts zu erklären, ist es nach Vedder wichtig, bereits existierende Forschungsfelder, z.B. Ansätze aus der Psychologie (Vorurteils- und Stereotypen-forschung), BWL (Humanressourcen-Ansatz, Unternehmenskultur-Konzepte) oder Soziologie (Macht- und Identitätstheorien) einzubeziehen (ebd.; vgl. Vedder 2005a: 40f). Auch Krell, Riedmüller, Sieben und Vinz führen in ihrer Einleitung zum Sammelband *Diversity Studies* (Krell et al. 2007) aus, dass Forschung zu Diversity (Management) nur als „multidisziplinäres Unterfangen denkbar und machbar" sei (ebd.: 13). Diese Vielfalt der Zugänge zum Thema sowie die Verbindung von Theorie und Praxis des Diversity Managements werden in den Beiträgen grundlegender Sammelbände (vgl. Koall/Bruchhagen/Höher 2002, 2007; Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2004, 2006; Hartmann/Judy 2005; Becker/Seidel 2006) immer wieder deutlich und stellen sowohl eine besondere Herausforderung für die Forschung als auch eine große Chance zum Dialog zwischen Wissenschaft-ler_innen und Praktiker_innen verschiedenster Ausrichtungen dar.

In Bezug auf den Forschungsgegenstand Diversity Management unterscheiden Becker und Seidel (2006: Vorwort) nach grundlegender und anwendungsorientierter Forschung. Die Wissenschaften haben laut den Autor_innen die Aufgabe,

„den ‚State of the Art' darzulegen, Konzepte, Maßnahmen und Instrumente des Diversity Management zu analysieren, Stereotypen herauszuarbeiten, Zielsysteme zu erkennen, Nutzen und Gefahren im Sinne anwendungsorientierter Forschung aufzuzeigen. Die grundlegende Forschung hat Theorien zu erarbeiten, vorhandene Theoriekonzepte auf ihren Erklärungsgehalt für die Analyse, Gestaltung, Beschreibung und Beurteilung von Diversity-Konzepten zu befragen. Geeignete Methoden für den kontext-, akteurs-, ziel-, inhalts- und methodenorientierten Zugang zum Phantom Diversity Management sind zu erarbeiten oder in der Praxis zu erheben."

Für den Bereich der grundlegenden Forschung seien an dieser Stelle vor allem die systemtheoretischen Managing (Gender und) Diversity Ansätze von Iris Koall und Verena Bruchhagen sowie Hans-Jürgen Aretz und Katrin Hansen genannt. Aber auch die Forschung zu Vorurteilen und Stereotypen in Bezug auf Diversity Management (Dietz/Petersen 2005; Petersen/Dietz 2006), die Beiträge der österreichischen Autorinnen Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann sowie die Untersuchungen zur Verbreitung von Diversity Management aus Perspektive des soziologischen Neoinstitutionalismus (vgl. Süß/Kleiner 2005; Lederle 2008) sind als Beispiele für diese Forschungsrichtung anzuführen.

Beiträge zu einzelnen Diversity-Dimensionen sind häufig an der Schnittstelle von grundlegender und anwendungsorientierter Forschung angesiedelt. In der deutschsprachigen Wissenschaft überwiegen Publikationen zu Aspekten von Diversity, „an denen sich die strukturelle Vielfalt innerhalb der Mitarbeiterschaft empirisch gut festmachen lässt" (Aretz/Hansen 2002). Besonders zu den Dimensionen ‚Geschlecht' (vgl. Müller 2002; Peters/Bensel 2002; Detmers 2003; Döge 2007; Flemisch 2007; Hansen 2007a; Krell 2008a), ‚Alter' (vgl. Böhne/Wagner 2002; Stuber 2002; Eberherr/Fleischmann/Hofmann 2007) und ‚Hautfarbe/Ethnizität' bzw. ‚Nationalität' (vgl. Jung/Schäfer 2003; Blom/Meier 2004; Nazarkiewicz 2004; Vedder 2004; Frohnen 2005) wird im Kontext von Diversity Management geforscht. ‚Behinderung' und ‚Religion/Weltanschauung' als weitere so genannte Kerndimensionen von Diversity (Management) werden bisher in diesem Kontext wissenschaftlich eher vernachlässigt. Vor allem im Rahmen von Qualifikationsarbeiten, Vorträgen und Seminaren wird zunehmend die Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' diskutiert (vgl. Schmidt/Böck/Puttkammer 2002; Völklinger Kreis 2003, 2007; Fleischmann 2007a, 2007b; Frohn 2007a, 2007b; Hecker 2007; Losert 2007) und findet so Eingang in die deutschsprachige Diversity (Management) Forschung (vgl. Kap I 3.2.).

Studien, die sich mit der Praxis von Diversity Management in Organisationen beschäftigen, sind tendenziell der anwendungsorientierten Forschung zuzuordnen. Beispielhaft sollen drei Studien erwähnt werden[16]. Paivand Sepehri (2002) führte eine Top-Down-Befragung von oberen und mittleren Führungskräften in einem Geschäftsbereich eines großen internationalen Konzerns durch. Damit leistete er „erstmalig eine umfassende deskriptive Bestandsaufnahme der Wahrnehmung, des Verständnisses sowie der ökonomischen Relevanz von Diversity in einem internationalen Unternehmen“ (Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008: 142). Belinszki (2003b) fasst die Ergebnisse eines Forschungsprojekts zur Rolle von Vielfalt und Diversity Management in Organisationen in Deutschland zusammen, das unter dem Titel „Umgang mit personeller Vielfalt in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen“ von der Universität Bielefeld und der Fachhochschule Gelsenkirchen durchgeführt wurde. In Interviews mit Entscheidungsträger_innen von Organisationen wurden die Wahrnehmung der Heterogenität der Belegschaft und die Gestaltung der Maßnahmen zum Umgang mit der personellen Vielfalt thematisiert. Die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung präsentieren Süß und Kleiner (2005) unter dem Titel *Diversity Management in Deutschland*. Sie befragten Manager_innen und Betriebsrät_innen in Bezug auf die Verbreitung und Umsetzung von Diversity Management in ihren Unternehmen. Auffallend ist in der Forschung zur Diversity-Praxis deutscher Unternehmen, dass die Perspektive der Beschäftigten bisher nahezu vollständig ausgeblendet wurde[17]. Vor allem das obere und mittlere Management wurde in Bezug auf die Umsetzung, Wahrnehmung und Relevanz von Diversity (Management) befragt. Lediglich Süß und Kleiner (2005) bezogen in ihre Befragung die betriebliche Interessenvertretung ein. Da jedoch in der Studie nur die Verbreitung und Gestaltung von Diversity Management und nicht die Auswirkungen auf die Beschäftigten thematisiert wurden, bleibt auch hier die Frage nach der Beteiligung der Beschäftigten am Diversity Management sowie deren Wahrnehmung und Bewertung des Konzeptes offen. Diese Lücke möchte die vorliegende Arbeit schließen, indem sie neben den Perspektiven des Managements und des Betriebsrats vor allem die Sichtweise der Beschäftigten fokussiert. Da es um die Analyse der

[16] Zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Verbreitung und Ausgestaltung von Diversity Management in deutschen Unternehmen siehe Kapitel I 2 dieser Arbeit.

[17] Auch die Befragung der Europäischen Kommission (2005) zum Geschäftsnutzen von Vielfalt richtete sich lediglich an Führungskräfte und Betriebsräte. In den European Diversity Surveys I und II (www.european-diversity.com) der Unternehmensberatung mi.st [Consulting (Michael Stuber) sowie deren Diversity Praxis Studie in Deutschland (www.diversity-wissen.de) wird ebenfalls nur die Perspektive des Managements untersucht.

Umsetzung von Diversity Management geht, kann die Studie schwerpunktmäßig im anwendungsorientierten Forschungsbereich verortet werden und verwendet einen akteursorientierten Zugang. In der Ausrichtung der Arbeit (Analyse der Praxis des Diversity Managements und Aussprechen von Handlungsempfehlungen) orientiere ich mich an der Aufgabe, die Süß und Kleiner (2006c: 77) der Forschung zuschreiben:

„Die [Forschung, A.L.] beobachtet und beschreibt das Management personeller Vielfalt im Unternehmen und muss Gestaltungsvorschläge unterbreiten, um gegenwärtige Schwächen des Diversity-Management-Konzepts zu reduzieren."

Diese Aufgabe der Wissenschaft kann nur umfassend angegangen werden, wenn nicht nur die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre, sondern auch „Sichtweisen von Nachbardisziplinen" wie z.B. der Psychologie, Volkswirtschaft, Politikwissenschaft oder der Sprachwissenschaft auf das Thema Diversity (Management) angewendet werden (Großholz/Voigt 2007). Barbara Riedmüller und Dagmar Vinz (2009: 76f) erwarten, dass „sich Diversity Studies als eigenständiges Forschungs- und Lehrgebiet etablieren werden", welches Ergebnisse aus anderen Forschungsbereichen (z.B. Gender-, Migrations- und Altersforschung) bündelt, diese aber nicht ersetzt, sondern ergänzt. Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung des Konzepts Diversity (Management) halten sie dabei für notwendig (ebd., vgl. auch Krell et al. 2007).
Während die grundlegende Forschung zu Diversity (Management) bereits vielfältige interdisziplinäre Ansätze aufweist, erfolgt die anwendungsorientierte Forschung zur Diversity-Praxis in Deutschland bislang vor allem aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive heraus. Die vorliegende interdisziplinäre Arbeit nähert sich der Praxis des Diversity Managements aus einer soziologischen Perspektive unter Verwendung der wirtschaftswissenschaftlichen Ergebnisse.

Die sich auch aus den vielfältigen Perspektiven auf das Thema ergebenden theoretischen Begrifflichkeiten, Definitionen und Ansätze von Diversity und Diversity Management sind in diesem Grundlagenkapitel im Hinblick auf ihre Entstehung im US-amerikanischen Kontext und ihre Übertragung auf den europäischen und deutschen Raum erörtert worden.
Im Folgenden soll nun der Forschungsstand zur Verbreitung und Ausgestaltung des Konzepts Diversity Management in deutschen Unternehmen dargestellt werden.

2 Die Diversity-Praxis deutscher Unternehmen

Mit Diversity beschäftigen sich in Deutschland nicht nur Organisationen aus dem privatwirtschaftlichen Sektor. Neben Unternehmen haben auch nicht-marktwirtschaftlich orientierte Organisationen wie soziale Projekte, Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen oder Schulen Konzepte unter dem Label Diversity (Management) oder Managing Diversity implementiert (Mecheril/Rosenstreich 2005: 18; vgl. Behrens 2008; Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008 zu Diversity Management bei der AOK und der Caritas). Da sich der empirische Teil dieser Studie dem Forschungsfeld privatwirtschaftlicher Finanzdienstleister widmet, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen zur Diversity-Praxis in Deutschland ebenfalls auf den Bereich von Wirtschaftsunternehmen. Zunächst wird der Grad der Verbreitung von Diversity Management in deutschen Unternehmen analysiert und der mögliche Einfluss des seit 2006 existierenden Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) auf die Verbreitung dieses Konzeptes erörtert. Anschließend soll auf die Ausgestaltung der Diversity-Praxis sowie die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung, die eine arbeitsrechtliche Besonderheit in Deutschland darstellt, am Prozess der Implementierung und Durchführung des Diversity Managements eingegangen werden.

2.1 Verbreitung des Konzepts in deutschen Unternehmen

Verbreitungsgrad von Diversity Management in deutschen Unternehmen

Verbreitung findet das Konzept Diversity Management in deutschen Unternehmen seit Ende der 1990er Jahre (Süß/Kleiner 2005: 6; Lederle 2008: 156). Mit ihrer Studie über *Diversity-Management in Deutschland* verfolgen Stefan Süß und Markus Kleiner (2005) unter anderem die Ziele, Informationen über die Verbreitung des Konzepts in Deutschland zu ermitteln sowie zu erfassen, ob sich die Entwicklung der zunehmenden Beschäftigung mit Diversity Management in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch in der Praxis spiegelt (Süß 2008: 410). Sie verschickten Fragebögen an 160 deutsche börsennotierte Unternehmen sowie an die deutschen Niederlassungen der TOP 50 US-Unternehmen (ebd.: 411). Ihre Ergebnisse beruhen auf den Antworten von 79 Unternehmen, von denen knapp ein Drittel Unternehmensteile US-amerikanischer Konzerne sind. 38,5% der befragten Unternehmen geben an, Diversity Management implementiert zu haben, 18,5%

kennen das Konzept, ohne es bisher anzuwenden und 43% der Unternehmen ist Diversity Management nicht bekannt (Süß/Kleiner 2005: 5; 2006c: 62). Köppel, Yan und Lüdike wählten für ihre Studie zum Thema Cultural Diversity Management eine Stichprobe der Top 600 Unternehmen in Deutschland und Top 600 Unternehmen international. Der Rücklauf von 78 Fragebögen setzte sich aus 39% deutschen und 28% europäischen Unternehmen sowie 16% Unternehmen aus den USA und Großbritannien und 17% aus übrigen Ländern zusammen (Köppel/Yan/Lüdike 2007: 5f). Die Ergebnisse zeigen eine Verbreitung von Cultural Diversity Management in 44% der befragten deutschen Unternehmen im Vergleich zu 75% der europäischen und 92% der US-amerikanischen und britischen Unternehmen (ebd.: 9).
Die vergleichsweise hohen prozentualen Anteile deutscher Unternehmen, die nach diesen Studien Diversity Management bereits implementiert haben (Süß/Kleiner 38,5%; Köppel/Yan/Lüdike 44%) lassen sich m.E. vor allem dadurch erklären, dass Unternehmen, die in diesem Bereich Aktivitäten betreiben, unter Umständen eher zur Beteiligung an einer Befragung bereit sind als Unternehmen, denen Diversity Management noch kein Begriff ist bzw. die das Konzept nicht einsetzen (vgl. Köppel/Yan/Lüdike 2007: 9). Dass die Ergebnisse nicht auf die Gesamtheit der deutschen Unternehmen übertragbar sind, zeigt auch die Einschätzung von Günther Vedder (2006a: 9; 2009: 123) über die Begrenztheit des „Anwenderpools“ von Diversity Management in Deutschland auf ca. 50 Organisationen[18] und die damit verbundene Feststellung, dass Diversity Management in der deutschen Unternehmenspraxis noch in den „Kinderschuhen“ stecke (Vedder 2006: 9).

Vor allem Großunternehmen haben bisher Diversity Management implementiert (vgl. Aretz/Hansen 2002: 8; Süß/Kleiner 2006c: 63). In der Stichprobe von Süß und Kleiner (2005: 6) geben 69,7% der Unternehmen mit mehr als 17.500 Beschäftigten an, DiM zu betreiben, während dies nur 9,1% der Unternehmen mit weniger Mitarbeiter_innen bestätigen. Die Studie der Bertelsmann-Stiftung ergibt eine Verbreitung von Diversity Management bei 69% der Unternehmen mit mehr als 20.000 Beschäftigten gegenüber 44% der Unternehmen mit einer kleineren Belegschaft (Köppel/Yan/Lüdike 2007: 9). Gitzi und Köllen (2006) ermitteln in ihrer

[18] Diese Einschätzung deckt sich mit der Beteiligung an der Diversity Praxis Studie (DPS) aus 2005 bzw. der European Diversity Survey 2 (EDS2) aus 2004 des von Michael Stuber gegründeten Kölner Beratungsunternehmens mi.st [Consulting. Teilgenommen haben 46 deutsche Organisationen. (http://www.diversity-wissen.de/studien/dps/teilnehmerliste.html; Zugriff 21.01.2009)

Untersuchung der Homepages aller Unternehmen, die in den österreichischen und deutschen Leitindizes (ATX und DAX) notiert sind, dass 15 der 30 DAX-Unternehmen Maßnahmen, die in Bezug auf verschiedene Dimensionen greifen, im Kontext eines Diversity Management darstellen (ebd.: 15). Zunehmend wird Diversity Management auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) diskutiert (vgl. Xenos o.J.; Koall 2006; bfw 2007; BSG Hamburg 2008; Ciesinger/Weiling 2008; Krislin/Köppel 2008). Dort überwiegen jedoch in der Praxis Programme und Maßnahmen zum Umgang mit personeller Vielfalt, die zumeist nicht unter dem Label Diversity (Management) geführt werden (vgl. Kobra 2000a; Belinszki 2003b; Jablonski 2007; BSG Hamburg 2008), so dass Diversity Management als auch dementsprechend benanntes Konzept nach wie vor hauptsächlich auf Großunternehmen beschränkt ist. Auch die in der Literatur vielfach vorhandenen deutschen Praxisbeispiele zu Diversity Management machen diese bisherige Verbreitung von DiM vor allem in großen Unternehmen deutlich[19] (vgl. Praxisbeispiele in Belinszki/Hansen/Müller 2003; Schwarz-Wölzl/Maad 2004b; Europäische Kommission 2005; Köppel/Sandner 2008; Krell 2008a). So finden sich zum Beispiel in dem „praxisorientierten Fachbuch zu Diversity“ von Michael Stuber (2004) Praxisbeispiele der Unternehmen Microsoft Deutschland GmbH, Ford Werke AG, DaimlerChrysler AG, VW Financial Services AG, Air Products, Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, Deutsche Lufthansa AG, Shell, Kraft Foods Deutschland, Procter / Gamble und Deutsche Telekom. Erklärt wird diese Konzentration auf Großunternehmen vor allem durch die aufgrund der hohen Mitarbeiter_innenzahl schon rein statistisch erhöhte personelle Vielfalt in diesen Organisationen (Süß/Kleiner 2005: 6; Köppel/Yan/Lüdike 2007: 8). Des Weiteren seien große Unternehmen eher in der Lage, Ressourcen für die nachhaltige Implementierung von Diversity Management zur Verfügung zu stellen (Süß/Kleiner 2005: 6). Ein weiterer Grund sei in der zunehmenden Internationalisierung von Großunternehmen und der damit verbundenen Übernahme der Diversity-Konzepte vor allem US-amerikanischer Muttergesellschaften oder Fusionspartner zu sehen (vgl. Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008: 135). 70% der von Süß und Kleiner (2005: 7) befragten deutschen Unternehmen US-amerikanischer Herkunft geben an, Diversity Management implementiert zu haben, während dies nur bei 26,1% der originär deutschen Unternehmen der Fall ist. In diesem Zusammenhang resümiert Monika

[19] Für Österreich stellt Hofmann (2008: 26) ebenfalls eine Verbreitung von DiM vor allem in Großunternehmen fest.

Rühl (2007: 176), dass DiM bisher wenig Verbreitung bei in Deutschland ansässigen Unternehmen finde, die nicht Ableger US-amerikanischer Firmen seien.

Bedingungen und Begründungen für die Verbreitung von DiM in Deutschland

In der Literatur werden drei Wege für Unternehmen identifiziert, sich mit der Implementierung von Diversity Management zu beschäftigen: Entweder übernehmen Tochterunternehmen US-amerikanischer Muttergesellschaften im Rahmen einer globalen Diversity-Strategie das Konzept, Fusionen mit US-Amerikanischen Unternehmen machen die Einführung von DiM notwendig oder die Implementierung geschieht aus Eigeninitiative deutscher Unternehmen heraus (vgl. Vedder 2006: 9; Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008: 135). In Deutschland sind bisher vor allem die internationalen Konzernbeziehungen als Anstoß für die Beschäftigung mit DiM ausschlaggebend, der dritte Weg, die Eigeninitiative, spielt eine geringere Rolle (Süß/Kleiner 2005: 1; Süß 2007b: 449; Lederle 2008: 158ff). Als Gründe für deutsche Unternehmen, Diversity Management zu betreiben, geben diese in der von der DGFP durchgeführten Studie vor allem Globalisierung, Internationalisierung, Erweiterung der EU (76%) sowie die demographische Entwicklung und den Fachkräftemangel (68%) an. Aufgrund dieser Entwicklungen verändere sich die Beschäftigtenstruktur und diese Tatsache mache Diversity Management notwendig (Ivanova 2003).

Finke (2006: 30) beschreibt drei Argumentationslinien für die Einführung von DiM in Europa bzw. Deutschland: 1. Fairness, Ethik, Recht und Legitimation im Sinne einer gemeinsamen sozialen Verantwortung, 2. eine neue Situation auf den wichtigen Produkt- und Absatzmärkten und 3. die Optimierung der Wertsteigerung, des Wettbewerbs und der Unternehmensstrategie. Im Hinblick auf das erste Argument weisen Dietz und Petersen (2005: 251) darauf hin, dass es in Deutschland allerdings kaum gesetzliche Vorschriften gebe, die private Unternehmen dazu zwängen, Diversity Management zu betreiben[20]. Ein Engagement in diesem Bereich sei deshalb vor allem die Konsequenz einer unternehmerischen Entscheidung, also ökonomisch begründet.

[20] Die Autoren verweisen darauf, dass es lediglich Vorschriften zur Anstellung behinderter Arbeitnehmer_innen gebe, sich dies jedoch durch die Umsetzung der EU-Antidiskriminierungs-Richtlinien ändern könne (Dietz/Petersen 2005: 251). Inzwischen ist diese Umsetzung in Deutschland im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) erfolgt. Zum möglichen Einfluss des AGG auf die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland vgl. Kapitel 2.2.

Die Anzahl der Organisationen, die eine solche Entscheidung für Diversity Management treffen und für die Einführung des Konzepts Ressourcen zur Verfügung stellen, ist wie oben gezeigt noch recht begrenzt und nach Rühl (2007: 176) in den letzten Jahren nicht wesentlich größer geworden. Vedder (2009: 121ff) führt diese Tatsache vor allem auf die in Deutschland schwierigen Bedingungen für Diversity Management zurück. Er beschreibt sechs Einflussfaktoren für die Verbreitung des Konzepts: nationale Antidiskriminierungsgesetze, aktuelle Arbeitskräfteknappheit, ethnische Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt, demographischer Wandel, gesellschaftliche Einflussnahme und die Einflussnahme politischer Initiativen. Während sich in den USA bis auf die Politik alle Faktoren positiv auf die Verbreitung von DiM auswirkten, werde in Deutschland nur der demographische Wandel als „zukünftiges Argument pro Diversity" (ebd. 122) wahrgenommen. Die hohe Arbeitslosigkeit, der Anteil von 91% Arbeitskräften mit deutschem Pass[21], eine geringe Unterstützung von Politiker_innen und „Interessengruppen verschiedener Minderheiten" für DiM sowie der geringe Druck gesetzlicher Rahmenbedingungen werden von Vedder als für die Verbreitung von Diversity Management nicht förderliche Bedingungen angesehen. In Bezug auf das nationale Antidiskriminierungsrecht hat sich mit dem Inkrafttreten des AGG allerdings eine Bedingung gewandelt. Doch auch das aus dem AGG resultierende Diskriminierungsverbot hat nach Vedder ähnlich wie die entsprechenden Verbote aus anderen Gesetzesgrundlagen keine starke Wirkung entfaltet. Er stellt fest:

„Deutsche Arbeitgeber fürchten weder die Schärfe der gesetzlichen Vorgaben zur Herstellung von Chancengleichheit, noch den Reputationsverlust durch verlorene Diskriminierungsprozesse oder die daraus resultierenden Strafzahlungen." (Vedder 2009: 123)

Dies könnte sich allerdings ändern. Erste Urteile auf Grundlage des AGG haben Ende 2008 ein hohes Medienecho ausgelöst[22]. Die Strafzahlungen fielen wegen der

[21] Köppel/Yan/Lüdike (2007: 18) sehen die Ursache dafür, „dass Cultural Diversity Management in Deutschland im internationalen Vergleich hinterherhinkt" darin, dass scheinbar die Belegschaft noch nicht so international strukturiert sei wie in anderen Ländern. Sie vermuten darin jedoch eine Fehleinschätzung der Unternehmen, da Deutschland nach Österreich und Luxemburg das europäische Land mit dem höchsten Ausländeranteil sei. Schaut man sich jedoch die Arbeitslosenquoten von „Deutschen" (8,0%) und „Ausländern" (18,1%) an (Bundesagentur für Arbeit 2008: 33), erscheint es möglich, dass die Belegschaften in Bezug auf den „Ausländeranteil" nicht so heterogen sind, wie die deutsche Gesellschaft.

[22] Es handelt sich um ein Urteil des LandesArbeitsgerichtes Berlin-Brandenburg (26.11.2008 - 15 Sa 517/08) gegen die GEMA wegen Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (Revision beim Bundesarbeitsgericht wurde eingelegt) sowie ein Urteil des Arbeitsgerichtes Wiesbaden (18.12.2008 - 5 Ca 46/08) gegen die R+V Versicherung wegen mittelbarer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (Benachteiligung aufgrund von Mutterschaft).

Regelungen im AGG nicht sehr hoch aus, aber die breite Berichterstattung über die Verurteilung aufgrund von Diskriminierung könnte m.E. in Zukunft Anlass für andere Unternehmen sein, über einen möglichen Reputationsverlust bei verlorenen Diskriminierungsprozessen nachdenken zu müssen. Damit könnte sich zukünftig neben dem demographischen Wandel auch der Einflussfaktor nationales Antidiskriminierungsrecht aus Vedders Systematik positiv auf die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland auswirken.

Eine weitere Begründung für die relativ geringe Präsenz von Diversity Management in deutschen Organisationen (bezogen auf die Anzahl) sieht Höher (2002: 55f) in der Tatsache, dass der Umgang mit personeller Vielfalt Spannungen und höhere Komplexität verursacht. Weil DiM mit diesen Risiken verbunden sei, könne unter Umständen die Entscheidung gegen eine Implementierung des Konzepts fallen. In diesem Zusammenhang seien viele Personalverantwortliche von der Komplexität des Diversity Management überfordert. Diese Einschätzung wird auch auf europäischer Ebene geteilt. Die Europäische Kommission (2005) fragte nach den größten Schwierigkeiten und Hindernissen bei der Umsetzung antidiskriminierender Maßnahmen am Arbeitsplatz. Die befragten Entscheidungsträger_innen geben als größtes Hindernis den „Mangel an Informationen und Bewusstsein“, dicht gefolgt von dem „Mangel an Verständnis und Fachwissen bezüglich der Entwicklung und Durchführung eines Konzeptes zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz“ an (ebd.: 28).

Blickt man nun auf die beschriebenen Bedingungen und Gründe für die Tatsache, dass bislang nur ein begrenzter Anwenderpool Diversity Management betreibt, findet Günther Vedder es „erstaunlich, wie weit sich DiM trotz ungünstiger Rahmenbedingungen in Deutschland bereits verbreitet hat“ (Vedder 2009: 123). Süß und Kleiner (2005) konstatieren für die letzten Jahre eine gestiegene Dynamik der Verbreitung (ebd.: 1) und sprechen sogar von einem „boomartigen Anstieg“ der Verbreitung des Konzepts seit 1998 (Süß/Kleiner 2006c: 62)[23]. Trotz der erheblichen Kritik an Diversity Management (ökonomische Vorteile seien schwer messbar, es gebe dysfunktionale Effekte von personeller Vielfalt wie z.B. Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, konkrete Gestaltungshinweise existierten nur ansatzweise) sei

[23] Die Autoren stellen fest, dass Diversity Management bisher in wenigen deutschen (Groß-) Unternehmen Anwendung findet. Bei den Unternehmen, die DiM implementiert haben, ließ sich jedoch ein Zuwachs der Verbreitung innerhalb relativ kurzer Zeit nachweisen (Süß/Kleiner 2005).

eine steigende Verbreitung zu konstatieren (ebd.: 70). Als Erklärungsansatz ziehen sie den soziologischen Neoinstitutionalismus heran. Dieses organisationssoziologische Konzept erklärt die Strukturangleichung (Isomorphismus), also die Angleichung der Verhaltensweisen von Organisationen. Durch Zwang, mimetische Prozesse und Professionalisierung werden Prozesse angestoßen, die zur Diffusion von Innovation und Konzepten in Organisationen führen (ebd.: 70f, vgl. Allmendinger/Hinz 2002b: 12f; Müller-Jentsch 2003: 80; Preisendörfer 2008: 145ff). Ebenso wie Süß und Kleiner wendet auch Lederle (2007; 2008) den organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus als theoretischen Hintergrund für ihre Untersuchung von Diversity Management an und konstatiert:

„Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Institutionalisierung von Diversity Management weniger Ergebnis von Effizienzüberlegungen als vielmehr der Versuch ist, Konformität mit in Umwelten institutionalisierten Regeln und Erwartungen zu zeigen, um Legitimität zugeschrieben zu bekommen." (Lederle 2007: 22)

Die Autorin zeigt auf, dass neben den ökonomischen Gründen, die im medialen Diskurs über Diversity Management von Unternehmensvertreter_innen in erster Linie angeführt werden, weitere Treiber für die Verbreitung von DiM existieren. Die Beziehungen von Unternehmensnetzwerken und Konzernen, der Druck externer Anspruchsgruppen (z.B. Gesetzgebung, Rating-Agenturen, Investmentgesellschaften und Aktionäre), die Orientierung an anderen Organisationen sowie der Austausch über Diversity in spezifischen Netzwerken (z.B. zu Diversity, Gleichstellung etc.) (Lederle 2008: 157ff) fördern die Institutionalisierung von Diversity Management, ohne dass sie jedoch in gleichem Maße wie die ökonomischen Gründe nach außen kommuniziert werden (Lederle 2007: 36f).

Sowohl Süß und Kleiner als auch Lederle liefern mit ihren Analysen aus der Perspektive des soziologischen Neoinstitutionalismus überzeugende und vielfältige Begründungen für die in relativ kurzer Zeit angestiegene Verbreitung von Diversity Management in deutschen Großunternehmen. Auch in der vorliegenden Arbeit wird die Frage nach den von verschiedenen Akteursgruppen kommunizierten, bzw. wahrgenommenen Treibern für die Implementierung von Diversity Management aufgegriffen. Die seit 2006 veränderte Antidiskriminierungsgesetzgebung in Deutschland spielt dabei eine wichtige Rolle und soll daher nun im Hinblick auf ihren möglichen Einfluss auf die Verbreitung von DiM erörtert werden.

2.2 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Möglicher Anstoß für Diversity Management

Da Diversity Management ein Konzept ist, dass an die jeweiligen Kontextbedingungen angepasst werden muss, gilt es bei der Implementierung natürlich auch, die länderspezifischen gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Eine wichtige rechtliche Entwicklung, die Einfluss auf die Übernahme des Managementinstrumentes in deutschen Unternehmen haben könnte, ist das Inkrafttreten des AGG im August 2006. Mit diesem Gesetz wurden vier Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union[24] (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2000a, 2000b, 2002, 2004), die sich vor allem auf den Bereich Beschäftigung und Beruf auswirken, in deutsches Recht übertragen. In §1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes wird festgehalten:

„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse[25] oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen." (Noll/Wedde 2007: 161)

Mit seinem Schwerpunkt auf Regelungen Beschäftigung und Beruf betreffend[26] erweitert das AGG das deutsche arbeitsrechtliche Antidiskriminierungsrecht vor allem um das Verbot der Diskriminierung aufgrund der Merkmale ‚Alter', ‚ethnische Herkunft', ‚Religion/Weltanschauung' und ‚sexuelle Identität', die Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚Behinderung' waren bereits vorher umfassend vom Arbeitsrecht erfasst (Bayreuter 2007: 181). Ebenso wie in den zugrunde liegenden EU-Richtlinien sind damit die so genannten geschützten Merkmale des AGG deckungsgleich mit den

[24] Es handelt sich um die Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, die Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, die Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen.

[25] Hier übernahm der deutsche Gesetzgeber die Sprachregelung der europäischen Antirassismusrichtlinie, der „Richtlinie 2000/43/EG vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der >Rasse< oder der ethnischen Herkunft". In dieser Richtlinie distanziert sich die Europäische Union einleitend vom Begriff der >Rasse< und stellt heraus, dass es keine unterschiedlichen menschlichen Rassen gibt. Anknüpfend an Rassismus und Antirassismus werde der Begriff dennoch bewusst verwendet.

[26] Der in den Paragraphen 19-21 AGG geregelte Schutz vor Benachteiligung im Zivilrechtsverkehr greift deutlich kürzer als die arbeitsrechtlichen Regelungen des AGG und kann an dieser Stelle nicht vertieft werden.

in Deutschland favorisierten „Big 6“ bzw. Kerndimensionen des Diversity Managements (Hardmeier/Vinz 2007: 29). Diese sechs Merkmale sind bereits seit 1997 in Artikel 13 des Vertrags von Amsterdam (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 1997) als Handlungsfelder der europäischen Antidiskriminierungsbemühungen festgeschrieben und entfalten durch die o.g. EU-Richtlinien bereits seit dem Jahr 2000 bzw. 2002 ihre Rechtswirkung auch auf deutsche Unternehmen. Unter anderem diese rechtlichen Umstände werden dazu geführt haben, dass sich beim in Deutschland angewendeten Diversity Management als zentrale Arbeitsfelder eben jene sechs Dimensionen durchgesetzt haben, die zunächst über europäisches Recht, inzwischen über das AGG auch durch deutsches Recht als vor Diskriminierung geschützte Merkmale festgelegt sind.

Die größte Rechtswirkung des AGG wird im Bereich der Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse durch den Arbeitgeber konstatiert (Becker 2007: 42). Im Vergleich zur Rechtslage vor Inkrafttreten des AGG steigen durch das Gesetz die Anforderungen an Arbeitgeber deutlich, „ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und zu erhalten“ (Stuber/Wittig 2007: 66). Er muss Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligung ergreifen (Organisationspflicht), und hat gesetzliche Pflichten aus dem AGG in den Bereichen Information und Aufklärung, Dokumentation und Überwachung (ebd.). Besonders Handlungsfelder im Personalmanagement sind durch die Bestimmungen des AGG berührt. So identifiziert Becker (2007: 63f) als „Schritte auf dem Weg zu einer AGG-gerechten Personalarbeit“ unter anderem die Schulung von Mitarbeiter_innen, die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems, das Vorgehen gegen Diskriminierungsfälle, die Analyse des Vertragswerks auf benachteiligende Inhalte sowie die diskriminierungsfreie Gestaltung von Personalprozessen. Oechsler und Klarmann (2008: 26) ergänzen als Aufgaben der Arbeitgeber aus dem AGG die Schaffung eines Bewusstseins für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung über z.B. Unternehmensgrundsätze, sowie die spezielle Schulung der Führungskräfte. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben werden Unternehmen im Vorteil gesehen, die Diversity Management bereits vor dem Inkrafttreten des AGG implementiert und ihre Personalarbeit in diesem Rahmen benachteiligungsfrei strukturiert hatten, da sie durch diese Prozesse besser auf das AGG und dessen Anforderungen vorbereitet gewesen seien (Koall 2006: 21; vgl. Becker 2007: 68).

Auch für Unternehmen, die Diversity Management noch nicht betreiben, lohnt sich im Zusammenhang mit dem AGG eine Beschäftigung mit diesem Managementinstrument. Bereits 2002, also weit vor der Einführung des AGG, wurde in einer Befragung von 78 international tätigen Großunternehmen mit Standort Deutschland nach der Personalrekrutierung bzw. –bindung als zweithäufigster Vorteil von Diversity Management genannt, dass dadurch Maßnahmen zur Antidiskriminierung ergriffen werden (Ivanova/Hauke 2006: 353f). Dieser Vorteil hat sich seit dem Inkrafttreten des AGG verstärkt, denn mittels eines umfassenden Diversity Managements kann auf die o.g. arbeitsrechtlichen Pflichten aus diesem Gesetz reagiert werden und es wird vermutet, dass bei eventuellen Klagen nach dem AGG ein umfassendes DiM von Gerichten u.U. als Beleg für das Engagement des Unternehmens gegen Diskriminierungen jeglicher Art gewertet werden könnte (Vedder 2005b: 244). Darüber hinaus geht das Konzept noch einen entscheidenden Schritt weiter, da durch die Implementierung nicht nur Diskriminierung verhindert, sondern auch ein wertschätzendes und produktives Umgehen mit Vielfalt ermöglicht werden soll. Über seine unmittelbare Rechtswirkung hinaus kann das AGG also für Unternehmen einen Anlass bieten, die Themenfelder Vielfalt und Antidiskriminierung proaktiv aufzugreifen und für die eigenen Organisationsziele zu nutzen statt lediglich auf rechtliche Anforderungen zu reagieren (vgl. König 2007: 77; Stuber/Wittig 2007: 68; Merx 2006).

Es ist also durchaus möglich, dass durch die Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland Diversity Management als Konzept für eine zunehmende Anzahl von Unternehmen interessant wird. Die Diversity-Verantwortliche der Lufthansa prognostiziert vorsichtig:

„Ob das AGG mittelfristig dazu führen wird, dass sich die Human Ressources Bereiche der Unternehmen fragen, was nach dem AGG kommt, bleibt abzuwarten. Vereinzelt lässt sich bereits beobachten, dass diese Frage auftaucht und die Einführung eines pro-aktiven Diversity Managements erwogen oder eingeführt wird.“ (Rühl 2007: 176)

Deutlich optimistischer gehen andere Autorinnen davon aus, dass Diversity durch das AGG in Deutschland an Bedeutung gewinnt und z.B. die Verpflichtung der Arbeitgeber, vorbeugende Maßnahmen gegen Diskriminierung zu treffen und die Mitarbeiter_innen über das Gesetz zu schulen, zu einer Verbreitung von Diversity-Strategien in Unternehmen führen wird (Finke 2006: 29f; Hardmeier/Vinz 2007: 29; Rudolf 2009: 156f).

Diese Strategien werden dann je nach Unternehmen sehr unterschiedlich aussehen. Für die bisherige Diversity-Praxis zeigt Ivanova (2007) auf, dass einige Unternehmen ihre Diversity-Aktivitäten auf die Umsetzung des AGG reduzieren, während für andere die Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften zum Schutz der Vielfalt im Betrieb nur ein Punkt auf einer umfassenden „Diversity Agenda“ ist.

Der vorliegenden Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass das AGG aufgrund seiner thematischen Überschneidungen von den verschiedenen Akteursgruppen in Unternehmen (Beschäftigte, Betriebsrat und Management) mit dem implementierten Diversity Management in Verbindung gebracht wird. Da die untersuchten Unternehmen ihre Diversity-Konzepte jedoch lange vor Inkrafttreten des Gesetzes eingeführt haben, können keine Aussagen darüber getroffen werden, inwiefern das AGG für privatwirtschaftliche Unternehmen einen Anstoß für die Beschäftigung mit Diversity Management darstellt. Der Einfluss des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auf die Verbreitung dieses Unternehmenskonzepts in deutschen Unternehmen bleibt daher weiterhin wissenschaftlich zu beobachten.

2.3 Ausgestaltung der Diversity-Praxis in deutschen Unternehmen

Diversity Management als Konzept stellt – wie in den grundlegenden Ausführungen beschrieben – einen strategischen Rahmen dar, der für jede Organisation individuell angepasst werden muss (vgl. Steinmetz/Vedder 2007: 7). Diese konzeptionelle Stärke führt in der Betrachtung der Diversity-Praxis von Unternehmen jedoch auch dazu, dass deren Diversity-Aktivitäten nur schwer vergleichbar sind und so wird für die Ausgestaltung von Diversity Management in deutschen Unternehmen eine große Heterogenität konstatiert (Süß/Kleiner 2005: 1; Vedder 2009: 115).

Die Komplexität der konzeptionellen Breite an möglichen bearbeitbaren Diversity-Dimensionen wird in der Diversity-Praxis zumeist auf wenige Faktoren beschränkt. Dabei stellen vor allem die sechs so genannten Kerndimensionen von Diversity, die sich aufgrund der gesetzlichen Lage in Europa und Deutschland (EU-Antidiskriminierungsrichtlinien, AGG) als zentrale Dimensionen entwickelt haben, den kommunizierten Rahmen für Diversity Management dar. In einer Erhebung erwähnen 70% der befragten europäischen Großunternehmen das Modell der sechs Kerndimensionen als ihren Aktionsrahmen, allerdings schließen nur 40% alle diese Dimensionen auch in ihre Implementierung von Diversity Management ein (Stuber

2003a: 134). Auch Lederle (2008: 236) beschreibt als Ergebnis ihrer 15 qualitativen Interviews mit Diversity-Verantwortlichen deutscher Unternehmen, dass in deren Definitionen von Diversity Management die sechs Kerndimensionen als gleichwertig dargestellt werden, diese in der konkreten Umsetzung allerdings nicht gleichermaßen berücksichtigt werden. Unter dem Hintergrund der Idee von Diversity Management, dass nicht feste Definitionen, sondern die für die jeweilige Organisation relevanten Dimensionen bearbeitet werden sollen (Liebrich 2008: 20; Höher 2002: 64f), sind diese Ergebnisse nachvollziehbar. In der deutschen Diversity-Praxis werden vor allem Maßnahmen im Bereich ‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität' und zunehmend ‚Alter' umgesetzt (Vedder 2009: 113; Krell 2008b: 64). In einigen Unternehmen wird auch die ‚sexuelle Orientierung' im Rahmen von Diversity Management bearbeitet. Zu ‚Religion/Weltanschauung' und ‚Behinderung' finden sich dagegen nur sehr selten konkrete Maßnahmen (Lederle 2008: 233).

Diversity Management wird als Gesamtheit von Strategien, Programmen und Maßnahmen definiert, die dazu dienen, in der Organisation vorhandene Vielfalt (Diversity) anzuerkennen, wertzuschätzen, einzubeziehen und betriebswirtschaftlich besser entwickeln und nutzen zu können (vgl. Kap. I 1.2). Die Frage, welche einzelnen Maßnahmen DiM nun umfasst, wird auf Grundlage der Analysen der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen in der Literatur mit verschiedenen Systematisierungen beantwortet. Süß und Kleiner (2005: 7f) haben aus einer Befragung von Diversity-Expert_innen aus Wissenschaft und Praxis einen Katalog von 13 Maßnahmen zusammengestellt, die als zentral für DiM angesehen werden:

„Strukturelle Institutionalisierung (Stelle oder Abteilung) des Diversity-Managements; Beratungsangebote für Diversitygruppen; Mentoring-Programme; Diversitytrainings; Evaluation der Diversitymaßnahmen; Diversityorientierte Betriebsvereinbarungen; Diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder; Diversityorientierte Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Gebetsräume); Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur; Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs; Kommunikation der Diversityaktivitäten; Flexible Arbeitszeiten; Gemischte Teams"

Diese Maßnahmen ordnen die Autoren den vier Kategorien Beratung und Betreuung, Institutionalisierung des Diversity Managements, Bekenntnis zum Diversity Management sowie Diversityfreundliche Arbeitsorganisation zu (ebd.: 8). Eine andere Kategorisierung entwickeln Gitzi und Köllen (2006) aus der Analyse der

Homepages von ATX und DAX Unternehmen, die DiM betreiben. Sie ordnen die einzelnen Diversity-Maßnahmen den folgenden Bereichen zu:

„work-life-balance Maßnahmen; Netzwerkmaßnahmen; Individuelle Stärkung spezieller Diversity-FaktorträgerInnen; betriebliche Richtlinien bzw. Bestimmungen; bewusstseinsbildende Maßnahmen; Wiedereingliederungserleichterung nach Auszeiten; Sponsoring / Zielgruppenmarketing“ (ebd.: 32)

Lederle (2008: 224ff) unterscheidet allgemeine Maßnahmen und Praktiken von solchen für spezifische Zielgruppen und Süß/Kleiner (2007: 332ff) systematisieren die einzelnen Maßnahmen im Hinblick auf ihre Zielrichtung nach der Ebene (individuelle Ebene, Gruppenebene oder organisationale Ebene), auf der sie ansetzen. Michael Stuber (2004: 157ff) unterscheidet die Maßnahmen nach solchen, die bei der Einführung von Diversity Management relevant sind und solchen, die im Prozess des „Diversity-Mainstreaming“ zum Tragen kommen. Anhand von Praxisbeispielen deutscher Unternehmen zeigt er, welche Maßnahmen für die „Top-Down“ Einführung und welche für die „Bottom-Up“ Richtung der Implementierung von Diversity Management geeignet und notwendig sind. Im Bereich der Maßnahmen zum „Diversity-Mainstreaming“ unterscheidet er die Handlungsfelder Unternehmenskommunikation, Human-Ressources-Management und Marketing & Corporate Social Responsibility, denen er jeweils einzelne Diversity-Maßnahmen zuordnet (ebd.; zur Übersicht vgl. auch Stuber 2005b). Es geht jedoch nicht nur um die Einführung von Maßnahmen im Rahmen von Diversity Management, sondern das Konzept wird auch als „mögliches Dach“ (Wagner 2004: 36) oder „zusammenführende Klammer“ (Vedder 2006: 19) für Unternehmen gesehen, um bereits vorhandene Angebote für Diversity-Zielgruppen (z.B. Netzwerke, Gesundheitsförderung) bzw. Programme zur Chancengleichheit und Initiativen des Betriebsrats oder der Schwerbehindertenvertretung zu bündeln und strategisch mit dem Geschäft des Unternehmens zu verbinden.

Die zitierten Systematiken der Diversity-Maßnahmen erfassen auf der Grundlage empirischer Untersuchungen die konzeptionellen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Diversity Management. In ihren unterschiedlichen Kategorisierungen zeigen sich punktuell anders gesetzte Schwerpunkte. Dabei stellen die Modelle m.E. keine einander ausschließenden Systeme dar, sondern liefern in gegenseitiger Ergänzung ein nahezu vollständiges Bild an möglichen Maßnahmen des Diversity Managements. In dieser Studie orientiere ich mich daher nicht an einer der

Systematisierungen, sondern fasse sie als Anregungen zur Kategorisierung von Diversity-Maßnahmen auf.

Welche Maßnahmen in der konkreten Diversity-Praxis deutscher Unternehmen umgesetzt werden, muss sich jedoch zwangsläufig von diesen konzeptionell umfassenden Aufzählungen unterscheiden, da das Konzept DiM für die jeweilige Organisation angepasst wird. In der Praxis werden in den einzelnen Unternehmen in sehr unterschiedlichem Umfang einzelne Diversity-Maßnahmen umgesetzt. Das reicht z.B. bei den Diversity Management betreibenden DAX-Unternehmen von der bloßen Einführung betrieblicher Richtlinien bzw. Bestimmungen zum Umgang mit Diversity bis hin zur umfassenden Implementierung verschiedenster Maßnahmen aus allen von Gitzi und Köllen (2006) definierten Kategorien. Insgesamt werden in den Unternehmen hauptsächlich Diversity-Maßnahmen aus den Bereichen betriebliche Richtlinien, Work-Life-Balance sowie zur „individuellen Stärkung spezieller Diversity-FaktorträgerInnen“ umgesetzt, während z.B. Netzwerkmaßnahmen oder bewusstseinsbildende Maßnahmen nur vereinzelt implementiert werden (ebd.: 2006: 39f). Süß und Kleiner (2005: 9) halten für die deutsche Diversity-Praxis fest, dass vor allem „flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams und die Verankerung des Diversity-Managements in der Unternehmenskultur“ hohe Stellenwerte aufweisen, also Maßnahmen, die z.T. auch aus anderen Gründen als im Rahmen von DiM implementiert werden. Originäre Diversity-Maßnahmen wie Trainings, Beratungsangebote für Diversity-Gruppen, diversityorientierte Einrichtungen und die diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder seien hingegen deutlich weniger in der Diversity-Praxis vorhanden (ebd.). Dass Diversity-Maßnahmen eher punktuell umgesetzt werden und Diversity Management häufig weniger als Gesamtstrategie zur grundlegenden Veränderung der Organisationskultur, sondern eher in Form von Einzelmaßnahmen zur Bekämpfung von Symptomen der Benachteiligung eingesetzt wird, konstatieren Elmerich und Watrinet (2006: 121) aus den Ergebnissen ihrer Befragung von Führungskräften. Liebrich (2008) ermittelt in ihrer Auswertung schriftlicher Befragungen von 33 Unternehmensvertretern deutscher Großunternehmen, die sich mit dem Konzept Diversity Management befassen (ebd.: 75), ein Drittel Organisationen, die keine Maßnahmen zur informellen Integration von Personen „aus sogenannten ‚Minoritätsgruppen’“ implementiert haben. Bei den anderen Unternehmen ist die

„Unterstützung spezieller Mitarbeitergruppen (bspw. durch Beauftragte)“ am weitesten verbreitet, Mentoring-Programme oder die Unterstützung des Aufbaus von Netzwerken werden „selten“ umgesetzt. Dieses Ergebnis war nach Liebrich „bei dieser Stichprobe von Unternehmen, die sich bereits dem Thema Diversity Management angenommen hatten, nicht zu erwarten“ (ebd.: 82). Sie vermutet, dass es entweder als Zeichen für die erst beginnende Umsetzung des Konzepts DiM oder für die Überzeugung der Unternehmen, „die informelle Integration sei nicht durch organisationale Maßnahmen zu unterstützen“, interpretiert werden könne (ebd.). Des Weiteren fällt in der Unternehmenspraxis zu Diversity Management der Mangel an Maßnahmen zur Evaluation des Konzepts auf. Es findet kaum eine Kosten-Nutzen-Analyse des Konzepts statt (Elmerich/Watrinet 2006: 121). So führen aus dem Sample von Süß und Kleiner (2005) lediglich 24% der Unternehmen, die Diversity Management betreiben, ein „systematisches Erfolgscontrolling“ durch. Die Autoren folgern daraus, dass der „kollektive Glaube an strategische Bedeutung, Nutzen und Wirtschaftlichkeit“ von Diversity Management in den Unternehmen dominiert, da das Konzept keiner objektiven Prüfung unterzogen wird (oder werden kann) (ebd.: 10). Vor diesem Hintergrund bezeichnen sie Diversity Management im Sinne des soziologischen Neoinstitutionalismus „(noch?) als einen ‚Rationalitätsmythos’“ (Süß/Kleiner 2006b: 67). Aufgrund ihrer empirischen Ergebnisse zur Verbreitung einzelner Diversity-Maßnahmen vermuten sie aus derselben theoretischen Perspektive bei einigen Unternehmen, dass Diversity Management eine „’Legitimitätsfassade’ als Folge einer Entkopplung von den Umwelterwartungen“ darstellt (ebd.: 66). Organisationen kommunizierten ihr Diversity Management in Unternehmensrichtlinien, Führungsgrundsätzen oder Leitbildern, da seitens der Unternehmensumwelt diese Erwartung an moderne Unternehmen besteht. Originäre Diversity-Maßnahmen z.B. im Personalmanagement würden jedoch seltener umgesetzt (ebd.; vgl. Süß 2007b: 452).

Zusammenfassend fällt bei der Betrachtung des Forschungsstandes zur Ausgestaltung von Diversity Management in deutschen Unternehmen vor allem die hohe Bandbreite der innerhalb dieses Konzepts möglichen Maßnahmen auf. Den nahezu idealtypischen Systematisierungen dieser Instrumente steht eine Diversity-Praxis gegenüber, die von der Umsetzung weniger, vor allem allgemeiner Maßnahmen bis zur Implementierung umfassender und spezieller Diversity-Maßnahmen reicht. Die

Autor_innen weisen dabei in Bezug auf verschiedene Maßnahmen auf eine Diskrepanz zwischen der Komplexität des Konzepts Diversity Management und der bisherigen Umsetzung hin. Dies wird einerseits mit der erst beginnenden Implementierung von DiM begründet, andererseits wird bei einigen Unternehmen die Ausgestaltung des Konzepts als „Legitimitätsfassade“ vermutet. Auffallend ist bei allen empirischen Untersuchungen, dass sie nahezu ausschließlich die Perspektive von Führungskräften und Diversity-Verantwortlichen widerspiegeln. Die Sichtweise der Beschäftigten von Unternehmen, die DiM als Konzept zum Umgang mit Vielfalt implementiert haben, ist eine deutliche Leerstelle in der bisherigen Forschung zur deutschen Diversity-Praxis. Die vorliegende explorative Arbeit möchte diese füllen, ohne jedoch die Perspektiven anderer Akteursgruppen in Organisationen (Management, Betriebsrat) aus dem Auge zu verlieren. Es wird zu untersuchen sein, welche Maßnahmen die Diversity-Verantwortlichen kommunizieren, wie Beschäftigte die Diversity-Praxis wahrnehmen und/oder in sie eingebunden sind, und inwiefern der Betriebsrat am Diversity Management der Unternehmen beteiligt ist. Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im Diversity Management soll nun als Abschluss der Darstellung des Forschungsstandes zur Diversity Praxis in Deutschland erläutert werden.

2.4 Die betriebliche Interessenvertretung im Diversity Management

Die betriebliche Vertretung von Arbeitnehmer_innen-Interessen in Unternehmen stellt im internationalen Vergleich eine Besonderheit des deutschen Arbeitsrechts dar und muss bei der Anpassung des Konzepts Diversity Management an den deutschen Kontext berücksichtigt werden (Krell 2005d: 140).

Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist die grundlegende Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsräten niedergelegt.[27] Der Umgang mit der Vielfalt der Beschäftigten ist für die Betriebsräte an sich nicht grundsätzlich neu. Seit der letzten Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 sind für die Betriebsratsgremien umfassende Aufgaben im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Eingliederung schwerbehinderter Beschäftigter, Integration

[27] Analog ist für den Öffentlichen Dienst die Zusammenarbeit zwischen Personalräten und Dienststellenleitungen im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) und den Landespersonalvertretungsgesetzen geregelt. Da sich die vorliegende Arbeit jedoch mit dem Feld der privatwirtschaftlichen Finanzdienstleistungen beschäftigt, beschränke ich mich auf Ausführungen Betriebsräte und damit das Betriebsverfassungsgesetz betreffend.

ausländischer Beschäftigter sowie der Förderung älterer Arbeitnehmer_innen festgelegt (§80 BetrVG). Des Weiteren weist das BetrVG in §75, den „Grundsätzen zur Behandlung der Betriebsangehörigen“ darauf hin, dass es eine Gemeinschaftsaufgabe von Arbeitgeber und Betriebsrat ist, darüber zu wachen,

„dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.“ (Noll/Wedde 2007: 64)

Die Überschneidung der rechtlichen Bestimmungen für Arbeitgeber und Betriebsräte aus dem Betriebsverfassungsgesetz – besonders in Bezug auf die genannten Dimensionen der Antidiskriminierungsbemühungen – legen „automatisch“ eine Beteiligung des Betriebsrats am Diversity Management der Unternehmen nahe (Krell 2008b: 70). Gerade weil DiM Themen aufgreift, die der betrieblichen Interessenvertretung aus ihrer Arbeit auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes bereits vertraut sind, konstatiert Jablonski (2007) ein zunehmendes Interesse von Betriebsräten an diesem Konzept. Aber auch das seit 2006 geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hat Auswirkungen auf die Arbeit des Betriebsrats im Themenfeld der Vielfalt und deckt sich z.B. in seinen geschützten Merkmalen und den Anforderungen an Arbeitgeber mit Dimensionen und Maßnahmen des Diversity Management. Betriebsräte haben die Aufgabe, den Arbeitgeber auf die Erfüllung seiner Pflichten aus dem AGG hin zu überwachen und das Gesetz fordert Betriebsräte und Arbeitgeber dazu auf, gemeinsam auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld hinzuwirken (Haselier/Thiel 205: 74; König 2007: 85).

Dieser arbeitsrechtliche Rahmen wirkt auf die Implementierung von Diversity Management und hat Folgen bei der Frage, ob der Betriebsrat an der Umsetzung von DiM beteiligt ist. Rechtlich ist Diversity Management als Gesamtkonzept ein „mitbestimmungsfreier top down-Ansatz“, kann also ohne Beteiligung des Betriebsrats eingeführt werden (Krell 2000: 34; vgl. Krell 1999). Die Mitbestimmung der Interessenvertretung in Bezug auf einzelne Diversity-Maßnahmen stellt in der Diversity-Literatur bisher noch eine Leerstelle dar. Arbeitsrechtlich sind einige Maßnahmen, die sowohl eigenständig als auch im Rahmen eines Diversity Management durchgeführt werden, der vollen Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterworfen. Dies gilt für die Schaffung allgemein gültiger verbindlicher Verhaltensregeln (§87(1)1. Rn 11, Klebe et al. 13.

Aufl.), Regelungen gegen Mobbing (§87(1)1. BetrVG, Rn 13, Klebe et al. 13. Aufl.), die Einführung von Teilzeitarbeit (§87(1)2. BetrVG, Rn 21, Klebe et al. 13. Aufl.) sowie der Ausgestaltung betrieblicher Kinderbetreuungsprogramme (§87(1)8. BetrVG, Rn 49, Klebe et al. 13. Aufl.). In Bezug auf die Einführung eines Code of Conduct, der Verhaltensregeln im Unternehmen aufstellt und häufig als Maßnahme des DiM umgesetzt wird, hat das Bundesarbeitsgericht das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats als gegeben festgestellt (BAG Beschluss vom 22. Juli 2008 – 1 ABR 40/07). Es ist davon auszugehen, dass mit der zunehmenden Einführung von Diversity Management und der Beteiligung der Betriebsräte auch weitere einzelne Maßnahmen auf ihre Mitbestimmungspflicht hin arbeitsrechtlich untersucht werden. Eine umfassende juristische Diskussion der bereits bestehenden arbeitsrechtlichen Mitbestimmungsregelungen in Bezug auf einzelne Maßnahmen des Diversity Managements steht zur Zeit noch aus und kann im Rahmen der vorliegenden soziologischen Arbeit nicht geleistet werden. Dennoch sollen die bestehenden Rahmenbedingungen des Betriebsverfassungsgesetzes auf ihre Auswirkungen auf die Beteiligung des Betriebsrats am Diversity Management des Unternehmens befragt werden.

Unabhängig von rechtlichen Verpflichtungen weist der Charakter von Diversity Management als Querschnittsaufgabe in Unternehmen darauf hin, dass neben Führungskräften und Personalverantwortlichen auch Betriebsräte am Prozess der Umsetzung beteiligt werden, da „die gesamte Unternehmens- und Personalpolitik“ durch DiM „auf den Prüfstand gestellt“ wird (Kaszinski 2000: 89). Wie die aufgezeigten Regelungen des BetrVG und des AGG zeigen, gilt dies besonders für Diversity-Aktivitäten, die dem Fairness- und Antidiskriminierungsansatz zuzuordnen sind (Koall 2006: 25), denn

> „die Realisierung von Chancengleichheit […] [erfordert] nach wie vor Aushandlungs- und Verständigungsprozesse zwischen unterschiedlichen betrieblichen Akteursgruppen, zu denen in Deutschland auch die […] betriebliche Interessenvertretung gehört.“ (Krell 2002: 116)

Es kann davon ausgegangen werden, dass in den meisten Unternehmen, die bereits Diversity Management implementiert haben, Betriebsräte existieren. Wie in Kapitel I 2.1 aufgezeigt, haben bisher vor allem große Unternehmen solche Programme aufgelegt. Während in Betrieben unter 100 Beschäftigten häufig keine Betriebsräte gewählt wurden, setzen sich in 91,8% der Unternehmen mit mehr als 300

Beschäftigten und sogar in 97,3% der Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten Betriebsräte für die Interessen der Mitarbeiter_innen ein (Müller-Jentsch 2003: 101). Um das Diversity-Konzept den Gegebenheiten der Unternehmen in Deutschland anzupassen, muss die betriebliche Interessenvertretung also berücksichtigt werden. So ist der Betriebsrat „idealerweise" von Anfang an in den Diversity-Prozess integriert und Aktivitäten werden mit ihm abgestimmt (Jablonski 2006: 194). Stein und Koberwein (2008: 143) bezeichnen die Einbindung der Belegschaftsvertretung sogar als „wesentliche[n] Erfolgsfaktor für Diversity Management", um das Konzept umfassend umsetzen zu können. Ob sich der Ansatz dazu eignet, dass Betriebsräte in Zukunft „ein interessenpluralistisches Co-managing-Diversity" (Krell 1999: 199) betreiben, bleibt zu untersuchen.

Davon, dass Betriebsräte durchaus am Thema Diversity Management interessiert sind, zeugt die sehr aktive Beteiligung betrieblicher Interessenvertreter_innen an der Unternehmensumfrage zur Implementierung von Diversity Management von Süß und Kleiner (2006c: 60f). Um dem deutschen System der Mitbestimmung Rechnung zu tragen, haben sie in den Unternehmen sowohl das Management als auch den Betriebsrat angeschrieben und mehr als die Hälfte aller Antworten von der betrieblichen Interessenvertretung erhalten. Das könnte jedoch darüber hinweg täuschen, dass Diversity Management für die meisten Betriebsräte (und auch für Gewerkschaften) ein neues Thema darstellt. So wies auf einer Diversity-Tagung ein Vertreter der Bundesverwaltung der Gewerkschaft ver.di darauf hin, dass in der Praxis kulturelle Vielfalt bzw. Diversity bisher kein wichtiges Thema für Betriebsräte sei (Völklinger Kreis 2003). Beachtet man die geringe Zahl der Organisationen, die in Deutschland momentan Diversity Management betreiben, so scheint diese Feststellung nicht verwunderlich.

Inwieweit Unternehmen, die in Deutschland DiM implementiert haben, die betriebliche Interessenvertretung eingebunden haben, ist der Literatur in den wenigsten Fällen zu entnehmen. Böhm (2007: 40ff) beschreibt für Shell Austria[28], dass der Betriebsrat an der Fokusgruppe, die für Gestaltung und Kommunikation des Diversity Managements zuständig ist, zum Teil mitarbeitet. Als schwierig erwies sich vor allem zu Beginn des Prozesses, die anscheindend festgelegten Rollen, nach

[28] Österreich ist das einzige Land, in dem wie in Deutschland in Unternehmen ab 5 Beschäftigten ein Betriebsrat gewählt werden kann, der ebenfalls Mitbestimmungsrechte hat. Zum weiteren Vergleich im europäischen Kontext: http://www.boeckler.de/29548_45046.html

denen Arbeitgeber und Betriebsrat *gegeneinander* arbeiten, zu verlassen und über den rechtlichen Rahmen hinaus *gemeinsam* ein Diversity-Konzept zu entwickeln. Letztendlich wurden die Maßnahmen des DiM mit dem Betriebsrat abgestimmt und eine dauerhafte Zusammenarbeit ermöglicht (ebd.). Monika Rühl (2007: 177), Diversity-Verantwortliche der Lufthansa, berichtet von einer „indifferenten" Reaktion der betrieblichen Interessenvertretung auf die Bündelung verschiedener, bereits vorhandener Gleichstellungsmaßnahmen im Unternehmen zu einem Diversity Management besonders zu Beginn der Implementierung. Sie vermutet die „Sorge um Schmälerung des Einflusses der bereits etablierten Schwerbehindertenvertretungen und des Ausschusses Chancengleichheit, der sich mit Genderfragen befasste" als Ursache für die Vorbehalte des Betriebsrats. Für optimal hält Rühl eine Einführung von Diversity Management gleichzeitig sowohl top-down seitens des Managements als auch – unterstützt von der Interessenvertretung – bottom up (ebd.). Auch bei der Ford Werke AG berichtet der damalige Diversity-Verantwortliche Hans Jablonski von Befürchtungen des Betriebsrats die Einführung von Diversity Management betreffend. Dieser vermutete, dass es sich lediglich um eine kurzfristige Modeerscheinung handele. Durch die Etablierung einer Betriebsvereinbarung[29] zu „Partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz" wurde die betriebliche Interessenvertretung in den Diversity-Prozess eingebunden und eine rechtlich einklagbare und damit nachhaltige Regelung geschaffen (Wagner 2004: 35).

Alle drei Beispiele stellen die Sichtweise von Diversity-Verantwortlichen auf die Beteiligung des Betriebsrats am Prozess des Diversity Management dar. Die Perspektive der betrieblichen Interessenvertretung selbst wurde bislang noch nicht in den Fokus der Forschung gestellt.

Für die zunehmende Relevanz von Diversity und Diversity Management in der Betriebsratsarbeit spricht auch das Aufgreifen dieser Themen in Medien, Konferenzen und Bildungsangeboten für betriebliche Interessenvertretungen. So titelte die Zeitschrift *Der Betriebsrat* in der Ausgabe 11/08 mit dem Thema: „Diversity Management: Die Vielfalt nutzen" (ifb Verlag 2008) und auch das

[29] Die Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, der aber nicht nur Rechte und Pflichten dieser Betriebsparteien begründet, sondern auch (wie ein Gesetz oder Tarifvertrag) verbindliche Normen für alle Arbeitnehmer_innen eines Betriebes formuliert. Für die Durchführung der Betriebsvereinbarung ist der Arbeitgeber zuständig. Das Betriebsverfassungsgesetz (§77 BetrVG) ordnet die unmittelbare und zwingende Wirkung der Betriebsvereinbarung zugunsten der Arbeitnehmer_innen an. Damit sind bei Verstoß gegen eine Betriebsvereinbarung rechtliche Mittel zulässig.

Magazin für Jugend- und Auszubildendenvertretungen[30] *Arena* machte im Dezember 2008 Diversity zum Thema (ver.di Jugend 2008). Ebenfalls in 2008 bot ver.di in der Bildungsstätte Moosbach ein Seminar „Diversity Management aus der Sicht von Arbeitnehmer/innen“ an, das sich unter anderem an Betriebsräte richtete (ver.di 2008). Für 2010 sind beim DGB-Bildungswerk Hamburg Sasel und in der ver.di Bildungsstätte Walsrode jeweils Qualifizierungsangebote zu Diversity Management für Betriebsräte geplant. Dass Diversity Management ein Thema ist, welches sich für eine intensive Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmer_innenvertretung (Betriebsräte und Gewerkschaften) eignet, zeigt auch der gemeinsame Aufruf der IG BCE[31] und der Arbeitgeber in der Chemie zur weiteren Beschäftigung mit und Implementierung von Diversity Management (www.chemie-sozialpartner.de). Dieser Aufruf resultierte aus der von diesen Sozialpartnern ausgerichteten Konferenz „Diversity Management: Vielfalt als Potenzial“ im November 2008, die sich ebenfalls unter anderem an Betriebsräte richtete.

Die nur vereinzelt in der wissenschaftlichen Literatur betrachtete Verbindung von betrieblicher Interessenvertretung und Diversity Management sowie das nur punktuelle Aufgreifen des Themas in Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte macht deutlich, dass der Diskurs um die Besonderheit der betrieblichen Interessenvertretung im Diversity Management in Deutschland erst am Anfang steht. Doch die beginnende Auseinandersetzung von betrieblichen Interessenvertretungen mit Diversity und Diversity Management sowie die Prognose, dass sich immer mehr Betriebsräte mit der Einführung von DiM in ihren Unternehmen beschäftigen (müssen), macht weitere Forschung über die Beteiligung der Betriebsräte an diesem Prozess sowie das komplexe Feld der Mitbestimmung im Bereich Diversity Management notwendig. Die vorliegende Studie möchte dazu einen explorativen Beitrag leisten.

[30] Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ist die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Interessenvertretung der jugendlichen Arbeitnehmer_innen bis 18 Jahre und der zur Berufsausbildung Beschäftigten bis 25 Jahre, die mit dem Betriebsrat gemeinsam im Unternehmen agiert.

[31] IG BCE: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

3 Die Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung'

Konzeptionell umfasst Diversity als Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten eine große Anzahl an Dimensionen. Wie gezeigt, wird diese Komplexität in Forschung und Praxis deutlich reduziert, indem sich zumeist auf die Bearbeitung der so genannten Kerndimensionen von Diversity (Management) beschränkt wird. Bei der vorliegenden Studie zur Praxis des Diversity Managements in Finanzdienstleistungsunternehmen aus der Perspektive von Beschäftigten, Betriebsrat und Management wird die Komplexität der Diversity-Dimensionen aus forschungspraktischen Gründen ebenfalls reduziert. Neben der Betrachtung, welche Dimensionen insgesamt von den Beschäftigten als relevante Aspekte der Vielfalt am Arbeitsplatz wahrgenommen und im Rahmen der Diversity-Programme seitens des Managements bearbeitet werden, wird ein besonderer Blick der Arbeit auf der Analyse des Umgangs mit den Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' liegen. Die in Diversity-Theorie und –Praxis meist bearbeitete Dimension ‚Geschlecht' und die weniger Aufmerksamkeit erlangende Dimension ‚sexuelle Orientierung' sollen herangezogen werden, um Erkenntnisse zur Wahrnehmung von und Beteiligung an Diversity-Prozessen seitens verschiedener Akteursgruppen in Unternehmen zu gewinnen. Als Grundlage dafür soll im Folgenden der Forschungsstand zur Einbettung beider Dimensionen in das Konzept Diversity Management dargelegt werden.

3.1 ‚Geschlecht' als Dimension im Diversity Management

Das ‚Geschlecht' als Strukturkategorie in Organisationen ist schon deutlich länger als das Konzept Diversity Management Thema wissenschaftlicher Diskussionen und unternehmerischer Praxis. Vor allem die Frauen- und Geschlechterforschung bzw. Gender Studies haben das Thema aufgegriffen und ihre Erkenntnisse in zahlreichen Publikationen veröffentlicht. Aus diesem Grund kann im Folgenden dieser Diskurs nur skizzenhaft wiedergegeben werden. Dabei liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Verschiebung des Fokus der Diskussion von Frauenförderung und Chancengleichheit hin zur Debatte um die Instrumente Gender Mainstreaming und Diversity Management. Nach dieser Einordnung von Diversity Management in das Themenfeld ‚Geschlecht' in Organisationen soll dargelegt werden, wie diese Dimension in

der Diversity-Theorie aber auch der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen verhandelt wird.

3.1.1 Von Frauenförderung und Chancengleichheit zu Gender Mainstreaming und Diversity Management

Die Themen Erwerbsarbeit und Beruf werden von der deutschsprachigen Frauen- und Geschlechterforschung seit Ende der 1970er Jahre intensiv bearbeitet (zum Überblick vgl. Notz 2004; Teubner 2004). Seit Anfang der 1990er Jahre steht auch der Zusammenhang zwischen Organisationen und ‚Geschlecht' im Blickpunkt der Forschung (vgl. Wilz 2004). Als „Bezugspunkt von herausragender Bedeutung" für Arbeiten in diesem Bereich wird Joan Ackers Konzeption der „gendered organizations" wahrgenommen (ebd.: 446). Ackers (1990; 1992) Ansatz geht davon aus, dass Organisationen, die üblicherweise als geschlechtslos oder –neutral angesehen werden, aufgrund verschiedener Segregations- und Hierarchisierungsmechanismen vergeschlechtlicht sind. Aus organisationssoziologischer Perspektive betont Wharton (2002), dass Ackers Sichtweise deutlich beschreibt, wie Organisationen „geschlechterpolitische Unterscheidungen und Ungleichheiten" produzieren und reproduzieren. Gleichzeitig kritisiert sie, dass es sich eher um deskriptive Feststellungen handele und nicht um eine Theorie über Organisationen oder das Verhalten in ihnen (ebd. 195ff). Diese theoretische Perspektive wird, unter anderem in Bezug auf Acker, von anderen Autor_innen eingenommen (vgl. z.B. Müller 2000; Riegraf 2000; Koall 2001). Auch die Praxis von Organisationen, durch Frauenförderprogramme die Chancengleichheit der Geschlechter voran zu treiben, wird wissenschaftlich beleuchtet (vgl. z.B. Krell/ Osterloh 1993; Hadler 1996; von Wahl 1998; Hansen/Dolff 2000). Dabei werden Grenzen der herkömmlichen Frauenförderung aufgezeigt und gleichzeitig ein „erheblicher Handlungsbedarf" im Hinblick auf z.B. den niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen festgestellt, neue Konzepte, die „besser geeignet sind, der Chancengleichheit der Geschlechter zum Durchbruch zu verhelfen", zu finden (Krell 2002: 106). Regine Bendl (2004) resümiert für die Diskussion um den Umgang mit dem Faktor ‚Geschlecht' in Organisationen für den deutschsprachigen Raum, dass Begriffe wie „Frauenförderungsprogramme", „Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf", „Chancengleichheitsprogramme" und „E-Quality Management" aufgrund einer fortschreitenden Diskussion um die Konzepte Gender Mainstreaming und

(Gender und) Diversity Management nicht mehr „up to date“ scheinen (ebd.: 45). Dieser Trend lässt sich auch im zeitlichen Vergleich der Beiträge zu Theorie und Praxis der *Chancengleichheit durch Personalpolitik* beobachten. Von der ersten Auflage (Krell 1997), in der die Titel der Beiträge hauptsächlich die Begriffe „Gleichstellung“, „Chancengleichheit“ und „Frauenförderung“ verwenden, bis zur aktuellen Ausgabe (Krell 2008a) findet eine deutliche Verschiebung der Schwerpunkte hin zur Einordnung vieler Maßnahmen, die ‚Geschlecht’ in Organisationen betreffen, in den Kontext von Diversity Management statt[32].

Diversity Management (DiM) wird vor allem im Zusammenhang mit privatwirtschaftlichen Unternehmen diskutiert, während in politischen Kontexten Gender Mainstreaming (GM) als Konzept die klassischen Frauenförderungsprogramme abgelöst hat. In der theoretischen Diskussion werden beide Konzepte sowohl zueinander in Beziehung gesetzt als auch voneinander abgegrenzt, wie im folgenden kurzen Abriss über die festgestellten Unterschiede und Gemeinsamkeiten erörtert wird.

GM und DiM – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Das Konzept Diversity Management mit seinem Entstehungskontext und verschiedenen Ansätzen wurde in Kapitel I 1 ausführlich dargestellt. Das gleichstellungspolitische Konzept Gender Mainstreaming entstammt einem entwicklungspolitischen Zusammenhang. Es wurde auf der dritten Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen 1985 in Nairobi erstmals diskutiert und auf der vierten Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking als neue Gleichstellungsstrategie verabschiedet. 1997 wurde GM im Amsterdamer Vertrag als verbindliche Aufgabe für die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union festgeschrieben und 1998 trat eine EU-Richtlinie zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Kraft (vgl. Meuser/Neusüß 2004b: 9).

„Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (Stiegler 2000: 8)

[32] Auch in der zweiten, überarbeiteten Auflage des Sammelbandes *Frauen und Männer im Management* (Peters/Bensel 2002) zeigt die Gliederung der Beiträge im Vergleich zur ersten Auflage (Peters/Bensel 2000) eine Schwerpunktverschiebung hin zu Diversity Management.

Das Konzept wird in Deutschland seit 1998 in unterschiedlichem Umfang auf der Ebene der Bundesregierung, in den Bundesländern, auf kommunaler Ebene und in Nicht-Regierungsorganisationen umgesetzt (Döge/Stiegler 2004; zu den Grundlagen von GM vgl. z.B. Stiegler 2000; Döge 2002; Nohr 2002; Jansen/Röming/Rohde 2003; Meuser/Neusüß 2004a; Krell 2005c; Stiegler 2005a; Krell/Mückenberger/ Tondorf 2008).

Beide Konzepte, GM und DiM, werden in der Literatur häufig gegenübergestellt, verglichen, gegeneinander abgegrenzt und kritisch beleuchtet (vgl. Bendl 2004; Krell 2004; Bührmann 2005; Stiegler 2005b; Lange 2006; Frey 2007; Piltz/Borger 2007; von Braunmühl 2009; Meuser 2009). Unterschiede zwischen den Konzepten werden vor allem in den Bereichen der Entstehungshintergründe, der Anwendungsfelder sowie der Zielsetzung konstatiert. Während Diversity Management im US-amerikanischen Kontext (vor dem Hintergrund der Antidiskriminierungsgesetz-gebung) vor allem (aber nicht nur) im Bereich privater (Groß-) Unternehmen entwickelt wurde, entstand Gender Mainstreaming in einem internationalen entwicklungspolitischen Zusammenhang und wurde von der Europäischen Kommission institutionalisiert und etabliert (Frey 2007: 128f). Unter anderem verbunden mit ihrer Entstehungsgeschichte unterscheiden sich auch die Anwendungsfelder beider Konzepte. Diversity Management wird vornehmlich in der Privatwirtschaft implementiert, Gender Mainstreaming vor allem in öffentlichen Verwaltungen umgesetzt (vgl. Peters 2002: 36ff; Frey 2007: 129; Krell/Mückenberger/Tondorf 2008: 105f; Krell 2008e). Stiegler (2005a) definiert Gender Mainstreaming als Konzept für „Organisationen, die im weitesten Sinne Politik machen“, also Ministerien, Behörden, Verbände, Vereine, Gewerkschaften und Bildungsinstitutionen (ebd.: 163). In Bezug auf die Zielsetzung wird GM primär als Strategie zur Gleichstellung bzw. Antidiskriminierung beschrieben (Stein/Koberwein 2008: 141). Die Strategie der Umsetzung von Gender Mainstreaming orientiere sich vor allem an Rechtsnormen der Gleichstellung auf europäischer und nationaler Ebene, während „Effizienzgesichtspunkte“ zwar auch berücksichtigt würden, aber nicht zu den Kernzielen von GM gehörten (Frey 2007: 136). Diversity Management ziele dagegen vor allem auf den ökonomischen Nutzen ab, der sich aus einem Abbau von Diskriminierung und der Förderung einer toleranten, offenen Unternehmenskultur ergebe, sei also eindeutig den

unternehmenspolitischen Ansätzen zuzuordnen (Hansen/Müller 2003: 43; Frey 2007: 136; Stein/Koberwein 2008: 141). Es lässt sich also eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung in den Zielen beider Konzepte feststellen, wobei Gender Mainstreaming vor allem rechtlich-moralisch und Diversity Management hauptsächlich ökonomisch begründet wird. Krell (2008c: 17) benennt ebenfalls diese Schwerpunktsetzung als Hauptunterschied zwischen den Konzepten, weist jedoch auch darauf hin, dass die Implementierung des Konzepts Gender Mainstreaming auch ökonomisch vorteilhaft ist (Krell/Mückenberger/Tondorf 2008: 104f) und durch die Einführung von Diversity Management rechtlich-moralischen Verpflichtungen entsprochen werden kann (Krell 2008b: 70ff). Chouhan (2003) konstatiert, dass Diversity-Prozesse nicht primär aus äußerlich rechtlichen, sondern vielmehr aus internen ökonomischen Gründen angestoßen werden. Er schließt daraus, dass durch ein dementsprechend begründetes Diversity Management die Chancen für die Implementierung von Gleichstellungsprogrammen und -politiken in der Privatwirtschaft deutlich höher seien als durch einen rechtlich-moralisch argumentierenden Gleichstellungsansatz (ebd.: 132, vgl. zu Begründungen von DiM Kap I 1.2).

Eine letzte Unterscheidung beider Konzepte lässt sich bereits aus deren Bezeichnungen erschließen. Gender Mainstreaming fokussiert auf die Dimension ‚Geschlecht' als Strukturkategorie, der Blick von Diversity Management richtet sich auf Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Hinblick auf verschiedenste Merkmale. Frey (2007) verweist jedoch darauf, dass auf einer konzeptionellen Ebene ‚Gender' selbst als multidimensionale Kategorie zu verstehen sei, da nicht nur Geschlechterdifferenz zwischen Männern und Frauen thematisiert werde, sondern auch die Heterogenität von Männern und Frauen in Bezug auf andere Dimensionen (z.B. ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚sexuelle Orientierung' oder ‚Alter'). Somit sei zwar Diversity als Ansatz, der verschiedene Merkmalsdimensionen thematisiert, in der Praxis durchaus neu, aber auch im Bereich Gender Mainstreaming, dort vor allem auf der konzeptionellen Ebene, fände die Betrachtung mehrerer Dimensionen und ihrer Verbindung untereinander statt (ebd.: 129; vertiefend: Frey 2003; vgl. zur Diskussion um konzeptionelle Verbindungen von Gender und Diversity (Management): Engel 2007; Krell 2009; Rudolf 2009). Für mich sehr überzeugend fasst Döge (2007) integrierend zusammen, dass Managing Diversity der Gender Perspektive und Gender Mainstreaming der Diversity-

Perspektive bedarf, also eine Strategie zur benachteiligungsfreien Gestaltung von Organisationen nicht beim Geschlechterverhältnis stehen bleiben darf, aber in einem Diversity-Ansatz die Hierarchie der Geschlechter als „besondere Ausprägung dominanzkultureller Muster“ berücksichtigt werden muss (ebd.: 84).

Trotz aller Unterschiede werden auch Gemeinsamkeiten der Konzepte Gender Mainstreaming und Diversity Management benannt. Im Vergleich zu Frauenförderungs- und Chancengleichheitsprogrammen der 1990er Jahre konstatiert Krell (2008c) mehrere Vorzüge von GM und DiM. Dazu gehören unter anderem, dass als potenziell Diskriminierte nicht nur stereotypisierend „die Frauen“, sondern auch „weitere Merkmale, die Quellen von (Mehrfach-) Diskriminierung sein können“, in den Blick genommen werden (z.B. Homosexualität, soziale Herkunft oder Behinderung) und der Entwicklungsbedarf nicht in erster Linie bei den nicht-dominanten Gruppen[33], sondern im Hinblick auf die gesamte Organisation, besonders bei Führungskräften, in der Personalpolitik und bei den Mitgliedern der dominanten Gruppe gesehen wird (ebd.: 4f). Eine weitere Gemeinsamkeit beider Konzepte ist der top-down Ansatz der Implementierung, bei dem die Organisationsführung die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen muss. Die Entscheidung zur Einführung beider Konzepte wird strategisch vom Top-Management bzw. der Organisationsspitze getroffen, bevor verschiedene Maßnahmen zur Implementierung umgesetzt werden (Stein/Koberwein 2008: 141). Auch in ihrem Charakter als Querschnittsaufgabe ähneln sich beide Konzepte. Im Gender Mainstreaming sind alle Organisationsprozesse im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse und ihre Auswirkungen auf diese zu prüfen. Diversity Management bezieht sich nicht nur auf Personalprozesse, sondern soll auf die Veränderung der Organisationskultur hinwirken und z.B. in den Bereichen Marketing, Führung und (interne) Kommunikation der Organisation Berücksichtigung finden (vgl. Elmerich/Watrinet 2006: 89; Krell 2008c: 5).

Während die Unterschiede zwischen beiden Konzepten vor allem auf der konzeptionell theoretischen Ebene auszumachen sind, beziehen sich die Gemeinsamkeiten eher auf die Praxis der Umsetzung. So wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass in der Praxis Diversity Management und Gender Mainstreaming

[33] Diesen Defizitansatz verfolgte die klassische Frauenförderung.

häufig weniger eindeutig voneinander abgrenzbar sind als auf der konzeptionellen Ebene, sondern sich in ihrem formalen Aufbau und der Umsetzung ähneln (Hafen/Gretler-Heusser 2008: 232; Meuser 2009: 98). Für den praktischen Umgang mit den Konzepten zur Erlangung von Chancengleichheit plädiert Frey dafür, nicht Gender Mainstreaming als Auslaufmodell durch einen weitergehenden Diversity-Ansatz zu ersetzen, sondern beide Konzepte als Strategien mit unterschiedlichen Entstehungszusammenhängen und Anwendungsfeldern, deren Diskurse sich gegenseitig hinterfragen und befruchten können, einzusetzen (Frey 2007: 136f). Die Vorerfahrungen der Organisationen im Hinblick auf Konzepte zur Gleichstellung (der Geschlechter) in die Frage einzubeziehen, welches Konzept anzuwenden ist, betrachtet Engel (2007: 108) als Notwendigkeit. Würden Organisationen bereits Gender Mainstreaming betreiben, solle dies ausgebaut werden, während bei Widerständen gegen GM die Implementierung von DiM mit seinem Fokus auf ökonomische Begründungszusammenhänge sinnvoll sein könne, um in diesem Rahmen Gender Mainstreaming zu thematisieren (ebd.). Eine „pragmatische Offenheit“ in Bezug auf die Verbindung von Gender (Mainstreaming) und Diversity (Management) fordert Gertraude Krell (2009), denn es gebe nicht den einen „Königsweg“ zum „Ziel der Gerechtigkeit und Chancengleichheit für alle“ (ebd.: 149).

Die Entwicklung des Themas Gleichstellung (nicht nur) der Geschlechter in Organisationen von der Frauenförderung hin zu den Konzepten Gender Mainstreaming und Diversity Management sowie die damit verbundenen Kontroversen zu kennen, ist m.E. für die Einbettung der theoretischen Diskussion um den Faktor ‚Geschlecht’ im Diversity Management unerlässlich[34]. Diese kontextuelle Betrachtung ist besonders wichtig, da in der Praxis häufig bestehende Frauenförderungs-, Vereinbarkeits- und Chancengleichheitsprogramme in einem Gender Mainstreaming oder unter dem Dach von Diversity Management aufgehen (Bendl 2004: 45f). Abgesehen von den miteinander verbundenen Diskursen zu GM und DiM sollte das Konzept Gender Mainstreaming vor allem deshalb kurz erläutert werden, weil auch im privatwirtschaftlichen Bereich, mit dem sich die vorliegende

[34] Sowohl die historische Entwicklung als auch die Kontroversen um Gender (Mainstreaming) und Diversity (Management) konnten im Rahmen dieser Arbeit nur punktuell dargelegt werden. Zur vertieften Auseinandersetzung mit dieser spannenden Thematik verweise ich daher auf die zitierte Literatur.

Arbeit befasst, einige Unternehmen eher dieses Konzept umsetzen (Krell/Mückenberger/Tondorf 2008: 105f). Der Schwerpunktlegung dieser Studie folgend beschränke ich mich in den folgenden Ausführungen jedoch auf die Diskussion und Einbeziehung des Faktors ‚Geschlecht' in die Theorie zu Diversity Management sowie die Diversity-Praxis deutscher Unternehmen.

3.1.2 ‚Geschlecht' als Faktor in Diversity-Theorie und -Praxis

Wie bereits in den Kapiteln I 1.4 und 2.3 dargelegt, wird die Komplexität der möglichen Diversity-Dimensionen in Forschung und Praxis häufig auf die Bearbeitung der so genannten Kerndimensionen reduziert, wobei ‚Geschlecht' deutlich die Dimension ist, mit der sich Forschung und Praxis am intensivsten auseinandersetzen (vgl. Krell 2008b: 64f). In einer Befragung von Professor_innen aus dem Bereich BWL und dort speziell der (erweiterten) Personalforschung wurde nach den Forschungsaktivitäten im Feld Diversity Management gefragt. Bezogen auf die bearbeiteten Dimensionen nahm hier ‚Geschlecht' mit deutlichem Abstand vor den anderen Kerndimensionen den Spitzenplatz der beforschten Diversity-Dimensionen ein (Krell/Sieben 2007: 238ff). Insgesamt resümieren Krell, Pantelmann und Wächter (2006), dass ‚Geschlecht' als Diversity-Dimension schon sehr differenziert erforscht werde, wobei ein deutlicher Fokus auf Frauen in der Arbeitswelt liegt, während Forschung zu Männern in Organisationen eher marginal vertreten sei. Eine Ausnahme stellt z.B. Ralf Lange dar, der sich mit hegemonialer Männlichkeit im Management befasst (Lange 2003) und nach dem Veränderungspotenzial von Gender Mainstreaming auf Männlichkeitsdiskurse in Organisationen fragt (Lange 2004).

Die Verbindung von Forschung und Lehre zum Thema ‚Geschlecht' in der Betriebswirtschaftslehre mit dem Konzept Managing Diversity zeichnet sich bereits bei einer im Jahr 2000 durchgeführten Befragung von Professor_innen aus dem deutschsprachigen Raum ab. Nach Themen im Bereich ‚Geschlecht' gefragt, die in Forschung und Lehre behandelt werden, wird Managing Diversity als ein bearbeitetes Themengebiet identifiziert (Krell 2005b: 25f; zur Verbindung von BWL und Gender Studies vgl. Krell 2005a). Die Bandbreite des Themas ‚Geschlecht' im Diversity Management lässt sich z.B. anhand der Beiträge aus Forschung und Praxis im Sammelband *Chancengleichheit durch Personalpolitik* von Krell (2008a) erkennen. Von rechtlichen Ausführungen zur Antidiskriminierung und mittelbarer

Geschlechterdiskriminierung über Beiträge zu Diversity Management als Konzept allgemein und die Implementierung von Gender Mainstreaming und Gleichstellungsmaßnahmen bis hin zu Ausführungen zum Gleichstellungscontrolling, Mentoring-Programmen, Entgeltdifferenzierung, sexueller Belästigung, Mobbing und Work-Life-Balance reicht die Palette der Themen. Das Thema Frauen in Führungspositionen steht besonders häufig im Zentrum der Betrachtung der Dimension ‚Geschlecht' im Diversity Management (vgl. Peters/Bensel 2002; Fischer 2004).[35] Aber auch Konzepte und Verfahren, die darauf zielen, die Chancengleichheit der Geschlechter zu realisieren wie z.B. Mentoring (vgl. z.B. Haasen 2002; Schönfeld/Tschirner 2002) oder Netzwerke (vgl. z.B. David 2004) sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Privatleben bzw. Work-Life-Balance gehören zu den häufig erörterten Themen in Publikationen (Krell/Sieben 2007: 240f). Die Vereinbarkeitsthematik wird dabei zumeist als „speziell für Frauen" kategorisiert und vor allem auf den Bereich der Familie beschränkt, obwohl die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch z.B. die Pflege Angehöriger, die eigene Fort- und Weiterbildung oder andere Interessen im Bereich des Privatlebens umfassen und für Frauen und Männer gleichermaßen thematisiert werden sollte (Krell 2008c: 8).

In der Unternehmenspraxis ist ‚Geschlecht' die Dimension, auf die sich mit Abstand die meisten Maßnahmen einer „an Vielfalt orientierten Unternehmenspolitik und –praxis" beziehen (Europäische Kommission 2005: 55). Dabei sind die Maßnahmen nicht immer in ein Diversity Management Konzept eingebunden. Dies zeigt sich bei der Betrachtung von Zertifizierungen im Rahmen familienbewusster bzw. gleichstellungspolitischer Personalpolitik. Das seit 1998 vergebene Total-E-Quality Prädikat, das für jeweils drei Jahre an Organisationen vergeben wird, die Maßnahmen zur Etablierung der Chancengleichheit der Geschlechter ergreifen, tragen aktuell 100 Großunternehmen, Bildungseinrichtungen und öffentliche Verwaltungen (www.total-e-quality.de). Das von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung durchgeführte Audit Beruf und Familie haben bisher 577 Unternehmen und Institutionen zertifiziert durchlaufen (www.beruf-und-familie.de) und damit nachgewiesen, dass sie Maßnahmen für eine nachhaltige familienbewusste Personal-

[35] Nicht nur im Diversity Management, auch auf politischer Ebene wird das Thema verstärkt verhandelt. Im März 2009 erschien der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene „Führungskräftemonitor 2001-2006", der die Situation von Frauen und Männern in Führungspositionen untersucht und das Thema Frauen in Führungspositionen intensiv beleuchtet (Holst 2009)

politik ergreifen. Die Zahl der Zertifikatsträger übersteigt bei weitem die der Organisationen, die in Deutschland zurzeit Diversity Management implementiert haben.

Besonders im Bereich der Großunternehmen ist in der Praxis der Maßnahmen in Bezug auf die Dimension ‚Geschlecht' in den letzten Jahren jedoch eine Entwicklung von der Frauenförderung und Chancengleichheitsprogrammen hin zu Diversity Management zu verzeichnen (Krell 2008d). ‚Gender' wird von Engel (2007: 107) innerhalb der meisten Diversity Ansätze in Europa als „wichtigste Dimension" identifiziert. Stuber und Wittig (2007) stellen auf Grundlage einer Unternehmensbefragung fest, dass nicht alle Kerndimensionen gleichberechtigt im Mittelpunkt der Anti-Diskriminierungsmaßnahmen von Unternehmen stehen, sondern ‚Geschlecht' die zentrale Dimension darstellt. 98% der von ihnen befragten Unternehmen berücksichtigen ‚Geschlecht' im Rahmen ihrer Aktivitäten gegen Benachteiligungen und Diskriminierung (ebd.: 69). Auch die Unternehmensbefragung von Köppel, Yan und Lüdike (2007) bestätigt die zentrale Stellung dieser Dimension in der Diversity-Praxis von Unternehmen. Bei den 15 Organisationen, deren Diversity-Verantwortliche von Lederle (2008) interviewt wurden, ist ‚Geschlecht' die einzige Dimension, die von allen Unternehmen im Rahmen ihres Diversity Managements bearbeitet wird. Darüber hinaus legen drei Viertel der Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf diese Dimension und behandeln demnach nicht alle Kerndimensionen gleichermaßen (ebd.: 227f).

Als konkrete Maßnahmen des Diversity Management in Bezug auf die Dimension ‚Geschlecht' benennen die von Lederle (2008) befragten Diversity-Verantwortlichen die Erstellung von Gleichstellungsplänen, Mentoring-Programme, geschlechtsspezifische Recruiting-Maßnahmen und Assessment Center für Frauen, die Förderung von Netzwerken weiblicher Führungskräfte sowie die Einrichtung von Kindertagesstätten bzw. die Kooperation mit Kinderbetreuungseinrichtungen (ebd.: 229). 10 von 15 DAX-Unternehmen, die über ihre Homepages Maßnahmen zum Diversity Management kommunizieren, haben Instrumente zur „Stärkung spezieller FaktorträgerInnen" implementiert (Gitzi/Köllen 2006: 39). Dazu zählen Mentoring für Frauen oder ausländische Mitarbeiter_innen, Schulungsmaßnahmen für Frauen oder ausländische Mitarbeiter_innen sowie Informationsveranstaltungen oder Initiativen, um z.B. Frauen für technisch orientierte Berufe zu interessieren (Girlsday, Hochschulabsolventinnen-Tag) (ebd.: 35). Mit Blick auf die referierten

Ergebnisse zur Schwerpunktsetzung auf ‚Geschlecht' im Diversity Management ist zu vermuten, dass die meisten Maßnahmen dieser von Gitzi und Köllen beschriebenen Kategorie sich auf diese Dimension beziehen und vor allem Frauen als Zielgruppe haben.

Ähnliches gilt für die Maßnahmen zur Work-Life-Balance. Acht der 15 Unternehmen kommunizieren Maßnahmen in diesem Bereich: Vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Hilfeleistungen bei der Suche nach Finanzierung und geeigneten Betreuungseinrichtungen (ebd.: 34). Diese Maßnahmen richten sich an Männer und Frauen, werden jedoch hauptsächlich von Frauen in Anspruch genommen. Die Teilzeitquote von Frauen mit Kindern von 75,9% steht einer Teilzeitquote von 3,7% bei Männern mit Kindern gegenüber (Statistisches Bundesamt 2006: 10). Elternzeit nahmen in den ersten neun Monaten 2007 9,6 % Männer gegenüber 90,4% Frauen in Anspruch, wobei über die Hälfte der Männer nur die zwei Partnermonate zu Hause blieben[36]. Diese Zahlen lassen vermuten, dass es sich in der Praxis auch bei den implementierten Maßnahmen zur Work-Life-Balance vor allem um Instrumente zur Frauenförderung handelt. Eine Befragung der 20 Mitgliedsunternehmen des Forums Frauen in der Wirtschaft (vornehmlich Großunternehmen) ergab, dass der Schwerpunkt der Aktivitäten in Bezug auf die Diversity-Dimension ‚Geschlecht' auf dem Thema Frauen in Führungspositionen liegt. Mit der Aufzählung von Mentoring-Programmen, Netzwerken und Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte erhielten Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung die meisten Nennungen gefolgt von Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance. Väter als Zielgruppe oder die Pflege von Angehörigen sind seltener ein Thema (Krell 2008d: 61).

Die Dimension ‚Geschlecht' stellt sowohl in der Forschung zu Diversity (Management) als auch in der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen den Schwerpunkt der Aktivitäten dar. Auch wenn ‚Geschlecht' zumindest Männer und Frauen umfassen sollte, zeigt sich in der Betrachtung des Forschungsstandes, dass in Bezug auf diese Dimension vor allem auf Frauen fokussiert wird. Die Forschung zu Männlichkeiten in Organisationen und auch Diversity-Maßnahmen, die sich an Männer (bisher nur Väter) richten, stellen bisher Ausnahmen in Theorie und Praxis

[36]http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/11/PD07__453__22922,templateId=renderPrint.psml; Zugriffsdatum 30.01.2009

dar. Die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen zu ‚Geschlecht' in der Praxis deutscher Unternehmen wurde bisher ausschließlich aus Perspektive der Diversity-Verantwortlichen bzw. Führungskräfte oder der externen Kommunikation der Unternehmen beleuchtet. Wie im gesamten Themengebiet Diversity Management bleibt die Perspektive der Beschäftigten auf die Instrumente ausgeblendet. Die vorliegende Studie wird daher unter anderem erörtern, wie Mitarbeiter_innen, die in Unternehmen mit einem Diversity Management Programm arbeiten, ‚Geschlecht' als Teil von Diversity sowie die entsprechenden Maßnahmen ihrer Unternehmen wahrnehmen und sich ggf. daran beteiligen.

3.2 ‚Sexuelle Orientierung' als Dimension im Diversity Management

Die Dimension ‚sexuelle Orientierung' gehört zu den weniger bearbeiteten Diversity-Dimensionen, findet jedoch zunehmend Eingang in die theoretische Diskussion um Diversity Management (Aretz/Hansen 2002: 48; vgl. Kap. I 1.4) – eine Entwicklung, die sicherlich auch mit gesellschaftlichen Veränderungen zusammenhängt. Das Inkrafttreten des AGG 2006 führte erstmalig zu einem arbeitsrechtlich abgesicherten Schutz vor Diskriminierung aufgrund der ‚sexuellen Orientierung' am Arbeitsplatz. Damit reiht sich diese Dimension neben den fünf anderen Kerndimensionen in die Gruppe der in Deutschland „justiziablen Diversity-Kriterien" (Kugler 2005:14) ein. Verschiedene Interessenverbände beschäftigen sich mit den Themen ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz und Diversity Management und verfolgen kritisch die Umsetzung des AGG (Brandt 2007). Die Gewerkschaft ver.di organisierte beispielsweise im Februar 2007 eine Tagung unter dem Titel „Menschenwürde verlangt Respekt der Vielfalt – Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender[37] am Arbeitsplatz" und der zweite ver.di-Bundeskongress nahm im Oktober 2007 mit großer Mehrheit einen Antrag des Arbeitskreises Schwule und Lesben in ver.di an, der die Gewerkschaft auffordert, Diversity-Prozesse zu initiieren und zu begleiten[38]. Die professionellen Verbände der Schwulen (Völklinger Kreis: www.vk-online.de) und Lesben (www.wirtschaftsweiber.de) sind nach Vedder (2009: 123) die einzigen Interessengruppen von „Minderheiten in Deutschland", die sich intensiv für

[37] Diese Aufzählung wird häufig als LSBT abgekürzt oder auch die englische Abkürzung GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender) verwendet. Im Verlauf dieser Arbeit werde ich die von den jeweiligen Autor_innen oder Interviewpartner_innen verwendeten Begrifflichkeiten zitieren.
[38] http://regenbogen.verdi.de/events/events_2007 Zugriffsdatum 23.01.2009

Diversity Management engagieren, indem sie Preise für diversity-aktive Unternehmen vergeben, inhaltliche Lobbyarbeit betreiben und Tagungen organisieren.

Die aktuelle Beschäftigung mit dem Faktor ‚sexuelle Orientierung' im Rahmen von Diversity Management baut vor allem auf der Diskussion des Themas „Homosexualität am Arbeitsplatz" in Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft seit Ende der 1970er Jahre auf (ausführlich dazu Losert 2004, 2007; vgl. Klein 2008). Das Thema ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz erreichte im Jahr 2007 eine bis dahin nicht gekannte Medienpräsenz. Ausgelöst wurde dies einerseits durch die Veröffentlichung der Ergebnisse einer großen, aktuellen, quantitativen Studie zur Situation von Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz. Der Psychologe Dominic Frohn (2007a) zeigt auf, dass trotz des gesellschaftlichen Wandels (Einführung Lebenspartnerschaftsgesetz 2001, zunehmende Sichtbarkeit von Homosexuellen im privaten Bereich) „immer noch knapp 52%" der Befragten „am Arbeitsplatz verschlossen mit ihrer sexuellen Identität" umgehen (ebd.: 18). Neben diesem Ergebnis führte auch der zunehmende Diskurs um Diversity Management zur Thematisierung von ‚sexueller Orientierung' am Arbeitsplatz in einem breiten Spektrum von Zeitschriften und Zeitungen. So überschrieb das wöchentliche Stellenmagazin *arbeitsmarkt BILDUNG/KULTUR/SOZIALWESEN* einen Artikel mit „Karrierekiller Homosexualität?" (Gauert 2007) und das offizielle und kostenlose Magazin zum bundesweiten Christopher Street Day[39] 2007 stellte unter der Überschrift „Ganztagsschwule und Vollzeitlesben. Arbeit, Schule, Öffentlichkeit" die Frage: „Können wir tagsüber offen schwullesbisch sein?" (Kastl/Schneider-Lindbergh 2007). Diverse schwule und lesbische Magazine (Schmidt 2007), die *taz* (Bischoff 2007) und *Die Zeit* (Kirbach 2007) beschäftigten sich mit dem Thema Homosexualität am Arbeitsplatz und sogar das *Handelsblatt* berichtete unter dem Titel „Kein Schonraum mit rosa Schleife" über die Ergebnisse der Studie von Dominic Frohn und verschiedene Diversity-Ansätze (Terpitz 2007).

Im Folgenden soll die wissenschaftliche Diskussion der Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' in Bezug auf die Besonderheiten dieses Faktors dargestellt werden. Anschließend wird erörtert, warum und wie diese Diversity-Dimension in

[39] Der Christopher Street Day (CSD) ist ein jährlich in vielen großen Städten stattfindender Gedenk-, Feier- und Demonstrationstag, auf dem Schwule, Lesben, Bisexuelle, Transgender und ihre Unterstützer und Unterstützerinnen für ihre Rechte und gegen Ausgrenzung und Diskriminierung eintreten. Im deutschsprachigen Raum wird mit der Bezeichnung CSD an die Homo-Befreiungs-Bewegung erinnert, die 1969 von der New Yorker Christopher Street ausgingen. In den USA und anderswo laufen die Paraden unter dem Titel Gay Pride.

ein Diversity Management einbezogen werden sollte[40], bevor abschließend auf den Umgang deutscher Unternehmen mit der Dimension ‚sexuellen Orientierung' in ihrer Diversity-Praxis eingegangen wird.

3.2.1 Besonderheiten der Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung'

‚sexuelle Orientierung' als nicht-sichtbare *Vielfalt*

Im Konzept Diversity Management wird ‚sexuelle Orientierung' in der Regel den so genannten Kerndimensionen zugerechnet (Stuber 2004: 23, Kugler 2005: 14). In der Systematik der Diversity-Dimensionen von Sepehri und Wagner (2002: 131f) wird ‚sexuelle Orientierung' im Bereich kaum wahrnehmbarer Diversity verortet. Mit ihrer Unterscheidung von wahrnehmbarer und kaum wahrnehmbarer Diversity benennen die Autoren einen wichtigen Aspekt der Diversity-Dimensionen. Die Diversity-Forschung und –Praxis beschäftigt sich hauptsächlich mit den vermeintlich offensichtlichen Dimensionen ‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität' und ‚Alter'[41] (vgl. Krell 2008b). Dies ist nach Beatty und Kirby (2006: 29) vor allem der Fall, weil die Diversity-Forschung davon ausgeht, dass soziale Interaktion am Arbeitsplatz von sozialer Kategorisierung beeinflusst ist, die vor allem von „sichtbaren und schnell entdeckbaren Differenzen" ausgeht, dass Sichtbarkeit also Bedingung für Benachteiligungen in der sozialen Interaktion ist. ‚Sexuelle Orientierung' wird neben den Dimensionen ‚Religion/Weltanschauung' und ‚Krankheits- bzw. Behindertenstatus' jedoch zu den Kerndimensionen von Diversity Management gezählt, die im Bereich der *nicht-sichtbaren („invisible")*[42] *Vielfalt* verortet werden (Clair/Beatty/MacLean 2005: 78). Durch die *Nicht-Sichtbarkeit* werde bei allen Dimensionen, die von den Autorinnen unter diese Kategorie gefasst werden, ein „Dilemma der Enthüllung" konstituiert: Man müsse am Arbeitsplatz offen sein, um

[40] Aufgrund der übersichtlichen Forschungslage zur Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' im deutschsprachigen Raum greife ich zu diesen Punkten auch auf Autor_innen aus den USA und Großbritannien zurück. Im Gegensatz zu den vorherigen Ausführungen zur Diversity-Dimension ‚Geschlecht' kann zur ‚sexuellen Orientierung' im Folgenden der gesamte Forschungsstand referiert werden.

[41] Aus sozialkonstruktivistischer Perspektive sind auch diese Kategorien hergestellt und nicht in binären Ausprägungen erkennbar bzw. solchen zuzuordnen. In der sozialen Interaktion werden jedoch aufgrund des äußeren Erscheinungsbildes sehr schnell Zuordnungen vorgenommen, die mit einer großen Zahl an attributiven Zuschreibungen verbunden sind.

[42] Die sowohl von Clair/Beatty/MacLean 2005 als auch Beatty/Kirby 2006 verwendeten Begriffe "visible Diversity" und "invisible Diversity" wurden von mir aufgrund der besseren Lesbarkeit mit sichtbare und nicht-sichtbare Vielfalt übersetzt, werden aber als Hinweis auf deren konzeptionelle Verwendung kursiv gedruckt.

Schutz gegen Diskriminierung oder soziale Vergünstigungen zu erhalten. Andererseits sei mit dem Outing auch erst die Möglichkeit negativer Reaktionen und Benachteiligungen verbunden. Dennoch bestehe im Gegensatz zu den vermeintlich *sichtbaren* Dimensionen die Möglichkeit, den eigenen Umgang mit der *nicht-sichtbaren* Dimension zu bestimmen. Menschen mit zum Beispiel einer anderen ‚sexuellen Orientierung' als der heterosexuellen Norm seien in der Lage, sich zu entscheiden, sich nicht zu offenbaren oder sie bestimmten die Bedingungen, unter denen sie sich outeten. Damit bedürfe es aber eines kontinuierlichen Informations-Managements[43], um mit einer stigmatisierten Identität (vgl. Goffman 1998 [1967]) am Arbeitsplatz umzugehen[44]. Dieses Informations-Management brauche konstante Aufmerksamkeit. So sei zum Beispiel bei der Entscheidung, sich nicht zu offenbaren, eine Trennung von Privatleben und Arbeit nötig und es müssen Strategien geschaffen werden, um nicht entdeckt zu werden (Beatty/Kirby 2006: 30ff). Clair, Beatty und MacLean (2005) vermeiden, das Outen als einzig positiven Weg bzw. als Norm des Umgangs mit *nicht-sichtbarer* Vielfalt darzustellen. Sie „diskutieren zwei Strategien, die Menschen benutzen, um am Arbeitsplatz mit ihrer nicht-sichtbaren sozialen Identität umzugehen: *Passing* [Durchgehen als z.B. heterosexuell, A.L.] und *Revealing* [Offenbaren, A.L.]" (ebd.: 80, Übersetzung: A.L.) Innerhalb dieser zwei Strategien identifizieren sie mehrere Formen des Umgangs mit der *nicht-sichtbaren* Differenz. Die Entscheidung, ob man sich offenbart und welche Form das *Passing* oder *Revealing* hat, müsse immer wieder neu getroffen werden und sei von kontextuellen Bedingungen sowohl in der Organisation als auch im zwischenmenschlichen Bereich abhängig (ebd.: 81ff; vgl. auch Losert 2004, 2007).

Die Unterscheidung in *sichtbare* und *nicht-sichtbare Vielfalt* sowie die dargestellten Schwierigkeiten beim Umgang mit letzterer am Arbeitsplatz könnte einen Hinweis darauf geben, warum in der bisherigen deutschsprachigen Diversity-Theorie und -Praxis vor allem auf die vermeintlich sichtbaren Faktoren fokussiert wurde (vgl. Kapitel I 1 und 2). Die dargestellten Erkenntnisse lassen vermuten, dass Diversity-Maßnahmen, die den organisationalen und damit auch zwischenmenschlichen Kontext positiv beeinflussen (z.B. im Sinne einer offeneren und wertschätzenden

[43] Ausführlicher zum Informations-Management nicht-heterosexueller Beschäftigter vgl. Losert 2009

[44] Vgl. Beatty/Kirby 2006, S. 33ff. Die Autorinnen definieren nach Goffman Stigma als negative Diskrepanz zwischen bewiesenen oder angenommenen Attributen eines Individuums und den Erwartungen an typische Individuen in diesem Kontext, so dass das Individuum als abweichend wahrgenommen wird. Nach dieser Definition ist Homosexualität ein Stigma in einer heteronormativen Gesellschaft.

Unternehmenskultur), eine entlastende Wirkung auf das Informations-Management von z.B. nicht-heterosexuellen[45] Beschäftigten haben könnten. Inwiefern sich das in der Diversity-Praxis bestätigt, wird unter anderem im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht.

Asexualitätsfiktion der Arbeitswelt

Eine weitere Besonderheit der Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz hängt mit der gesellschaftlichen Entkoppelung von Organisationen und Sexualität zusammen. „Organisationen sind entsexualisiert, gerade deshalb sind sie aber nicht asexuell", stellt Maas (1999:13) fest. Diese „Asexualitätsfiktion in der Arbeitswelt" (Fleischmann 2007b: 19) bzw. das Phänomen der „desexualisierten Organisation" (Lautmann 2002: 427ff) wird im Arbeitsalltag durch die Thematisierung von ‚sexueller Orientierung' in Frage gestellt[46]. Homosexualität wird deshalb im heteronormativen Arbeitsumfeld meist als etwas bewertet, das in der Organisation nichts zu suchen hat und ins private Umfeld verwiesen. Das Gespräch über den gleichgeschlechtlichen Lebenspartner wird von Kolleginnen und Kollegen oft als sexuell und damit fehl am Platz aufgefasst, während das Gespräch über heterosexuelle Partnerschaften und Kinder oder das Zeigen von Heterosexualität (Ehering, Foto der Familie etc.) als normales privates Miteinander unter Kolleginnen und Kollegen gilt und nicht als sexualisiert wahrgenommen wird (vgl. Koschat 1999; Mayer 2005). Embrick, Walther und Wickens (2007) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die meisten Befragten die Thematisierung von Homosexualität am Arbeitsplatz ablehnen, weil das private Sexleben dort nicht hingehöre. In der teilnehmenden Beobachtung wurde jedoch deutlich, dass die heterosexuellen Männer oft Sexualität und das Gespräch darüber nutzen, um ihre Männlichkeit und Gemeinsamkeiten mit den Kollegen herzustellen (ebd.: 761).

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel ersichtlich, wird die Dimension ‚sexuelle Orientierung' im Zusammenhang mit Diversity Management medial ausschließlich in Bezug auf nicht-heterosexuelle Beschäftigte, meist sogar nur auf Schwule und

[45] Im Folgenden verwende ich den Begriff nicht-heterosexuell für Personen, die sich in ihrer Selbstdefinition so verstehen. Positive Definitionen (homosexuell, bisexuell, transsexuell, transgender) würden immer eine Aufzählung darstellen, die abschließend wirkt, dies aber nicht ist. Nicht-heterosexuell als Ausschlussbegriff macht deutlich, dass alle Formen jenseits der heterosexuellen Norm gemeint sind. Gleichzeitig ist mir klar, dass dieser Begriff durch seine Konnotation eines Defizits (nicht-) die Vormachtstellung der heterosexuellen Norm in unserer Gesellschaft reproduziert. Eine bessere Alternative habe ich bisher jedoch nicht gefunden.

[46] Zur Diskussion um (Hetero-)Sexualität in Organisationen bzw. am Arbeitsplatz vgl. Acker 1990, 1992; Boudry/Kuster/Lorenz 1999; McDowell 1999; Lautmann 2002.

Lesben fokussiert, zum Thema gemacht. Heterosexualität wir nicht als eine mögliche Ausprägung der Dimension benannt. Ob sich dies in der Praxis des Diversity Management ähnlich gestaltet, wird weiter unten zu erörtern sein. Die häufig ausschließlich sexualisierte Wahrnehmung von Homosexualität und die Nicht-thematisierung von Heterosexualität stellen aber auf jeden Fall eine Herausforderung sowohl im theoretischen als auch im praktischen Umgang mit der Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' dar.

Konflikte aufgrund der Bearbeitung der Dimension ‚sexuelle Orientierung'

Da Diversity-Programme häufig einzelne soziale Dimensionen bearbeiten anstatt die Benachteiligung aufgrund sozialer Gruppenzugehörigkeiten insgesamt zu thematisieren, kann es auch beim Aufeinandertreffen verschiedener Diversity-Dimensionen zu Schwierigkeiten kommen. Beatty und Kirby (2006: 37f) sehen aufgrund der moralischen Aufladung in Bezug auf ethisch-moralische Grundüberzeugungen den Hauptkonflikt im Diversity Management zwischen den Dimensionen ‚Religion/Weltanschauung' und ‚sexuelle Orientierung' (vgl. auch Day/Greene 2008: 637). Sie berichten von einem Fall in den USA, wo sich ein christlicher Mitarbeiter weigerte, ein Beschäftigtenhandbuch zu unterschreiben, weil seine religiöse Grundüberzeugung nicht mit der Firmenpolitik übereinstimmte, alle Unterschiede – inklusive der sexuellen Orientierung – wertzuschätzen und zu respektieren[47] (Beatty/Kirby 2006: 38). Auch Kaplan (2006: 62f) beschreibt das Zusammenkommen dieser beiden Dimensionen im Rahmen von Diversity Management als konfliktreich. Beide seien den nicht-sichtbaren Dimensionen von Diversity zuzuordnen und würden oft übersehen. Kaplan weist darauf hin, dass Organisationen zunehmend darüber nachdenken (müssen), wie sie einerseits Unterstützung für ihre nicht-heterosexuellen Angestellten geben und andererseits die religiösen Überzeugungen anderer respektieren können. Eine Überlegung zur Lösung sei häufig, die „LGBT-Komponente" (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) in Diversity-Trainings als freiwillige Maßnahme anzubieten (ebd.: 70).

In Deutschland sind solche Konfliktfälle bisher nicht dokumentiert. Möglicherweise vor allem deshalb, weil ‚Religion/Weltanschauung' zu den kaum bearbeiteten

[47] Der christliche Mitarbeiter verklagte seinen Arbeitgeber, weil dieser seine religiöse Überzeugung verletzen würde. Das Gericht gab ihm recht und sprach ihm 150.000 Dollar Schmerzensgeld für den entstandenen emotionalen Stress zu, weil der Arbeitgeber vor der Einstellung hätte feststellen können, dass seine Überzeugungen nicht mit der Firmenpolitik vereinbar seien (Beatty/Kirby 2006: 38).

Diversity-Dimensionen in der deutschen Diversity-Praxis gehört und auch die ‚sexuelle Orientierung' nur in wenigen Organisationen als Diversity-Dimension bearbeitet wird (vgl. das folgende Kapitel). Wenn es im Rahmen von Diversity Management zu einem Konflikt zwischen unterschiedlichen Überzeugungen von Personen unterschiedlicher sozialer Gruppen kommen sollte, müssen adäquate Lösungen gefunden werden. Der von Kaplan dokumentierte Weg, Maßnahmen oder Trainingsanteile zum Thema ‚sexuelle Orientierung' als freiwillige Komponente anzubieten, widerspricht m.E. jedoch der Intention von Diversity-Programmen, für jegliche Vielfalt zu sensibilisieren sowie Diskriminierung und Benachteiligung zu minimieren. Es müssten also im Konfliktfall andere Wege gefunden werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Beschäftigung mit der Dimension ‚sexuelle Orientierung' im Rahmen von Diversity Management einige Besonderheiten und mögliche Schwierigkeiten aufweist, die in der Umsetzung von Diversity Management zu beachten sind. Die Einbeziehung dieser Dimension in die Diversity-Praxis wird im Folgenden thematisiert.

3.2.2 Einbeziehung von ‚sexueller Orientierung' im DiM

Warum soll die Dimension ins DiM einbezogen werden?

Trotz der beschriebenen Besonderheiten wird von verschiedenen Autor_innen eine Reihe von Gründen identifiziert, die Dimension ‚sexuelle Orientierung' umfassend in das Diversity Management einer Organisation zu integrieren. Die ökonomische Ausrichtung des Diversity Management Konzepts berücksichtigend, werden vor allem Begründungen in Bezug auf die personellen Ressourcen herangezogen.

> "So verwenden Homosexuelle häufig (Arbeits-) Energie darauf, unerkannt zu bleiben, oder sie verlassen ein Unternehmen, in dem Schwulen- und Lesbenwitze geduldet werden. Die Wirtschaft kann diese Kosten vermeiden und durch die gezielte Nutzung der gesamten Vielfalt aller Beschäftigten zudem an Innovationskraft gewinnen." (Stuber 2004: 52)

Ebenso wird in Bezug auf psychosoziale Prozesse bei Personen, die sich als nicht heterosexuell definieren, für die Einbeziehung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' in ein umfassendes Diversity Management argumentiert:

„Managing Diversity soll MitarbeiterInnen von Unternehmen zu Gute kommen. Wenn Menschen für sie wesentliche Anteile ihrer Persönlichkeit nicht leben können, kann diese Unterdrückung zu innerer Kündigung und Krankheit führen. Bei dem Versuch, sich einem Mainstream anzupassen, werden Energien gebunden, die für die gemeinsame Zielerreichung verloren gehen bzw. nutzbringender einzusetzen wären." (Kaszinski 2000: 85).

Auch diese Argumentation folgt jedoch einer ökonomischen Begründung, wenn die aufgrund der Nicht-Einbeziehung von ‚sexueller Orientierung' in der Diversity-Praxis fortbestehenden möglichen psychosozialen Auswirkungen auf nicht-heterosexuelle Mitarbeiter_innen als mangelnde Ausnutzung von personellen Ressourcen beschrieben wird (vgl. auch Day/Greene 2008: 638ff). Eine ähnlich gelagerte Verbindung zwischen Produktivität und der Möglichkeit, mit Nicht-Heterosexualität am Arbeitsplatz offen umgehen zu können, greifen Winfeld und Spielman (2001: 51f) auf: Personen, die ihre von der Norm der Heterosexualität abweichende ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz nicht öffentlich machen wollten, mieden häufig private Gespräche mit Kolleg_innen. Durch diese Zurückhaltung würden sie oft als nicht sozial wahrgenommen und gälten als nicht teamfähig. Teamfähigkeit und Produktivität seien jedoch in der Wirtschaft untrennbar miteinander verknüpft.
Alle genannten Autor_innen gehen davon aus, dass zumindest die Möglichkeit eines angstfreien und offenen Umgangs mit der eigenen nicht-heterosexuellen Orientierung erreicht werden muss, um ein benachteiligungs- bzw. diskriminierungsfreies Arbeitsklima schaffen. Diese Argumentation unterstützend belegen mehrere Studien den positiven Zusammenhang zwischen implementierten Diversity-Maßnahmen, die ‚sexuelle Orientierung' betreffen, bzw. antidiskriminierenden Unternehmenspolitiken und der Offenheit von Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz (vgl. Rostosky/Riggle 2002; Tejeda 2006; Frohn 2007a; Day/Greene 2008). Die Autor_innen plädieren aufgrund dieser Ergebnisse für eine konsequente Einbindung der Dimension in das Diversity-Konzept der Unternehmen.

Doch nicht nur die personelle Vielfalt der Beschäftigten in Hinblick auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung' wird als Begründung für deren Einbeziehung in ein konsequentes Diversity Management angeführt. In seiner quantitativen Studie stellte Dominic Frohn (2007a) fest, dass zwischen 70 und 80 % der Schwulen und Lesben ihre Kaufentscheidung davon abhängig machen, ob das Unternehmen als „gay friendly" wahrgenommen wird. Dieses Ergebnis wertet der Autor als deutliches

Argument für ein umfassendes Diversity-Marketing im Rahmen von Diversity Management, also für eine zielgruppenspezifische Kund_innen-Ansprache z.B. über Werbung in lesbisch-schwulen Medien. Auch Day und Greene (2008: 638) gehen von einer „potenziell großen schwul-lesbischen Kundengruppe“ für Unternehmen aus, die in ihrem Diversity Management die Dimension ‚sexuelle Orientierung’ umfassend berücksichtigen.

Zur bisherigen Integration des Faktors ‚sexuelle Identität’ in das Diversity Management deutscher Unternehmen resümiert der Völklinger Kreis e.V.:

„Viele Unternehmen haben noch nicht erkannt, dass Schwule, Lesben, Bisexuelle und Transgender auch in ihrem Unternehmen tätig sind und leistungsfähige Mitarbeiter sowie kaufkräftige Kunden und Entscheider darstellen.“ (Völklinger Kreis 2007: 6)

Die Begründungen für die Einbeziehung der ‚sexuellen Orientierung’ in das Diversity Management von Organisationen verweisen auf eine Kommerzialisierung nicht-heterosexueller Lebensformen entweder als Kund_innen-Gruppe oder in Form der besseren Nutzung personeller Ressourcen. Sie bewegen sich alle auf der Ebene des „Business Case“, also den wirtschaftlichen Vorteilen der Umsetzung (Foldy/Creed 1999: 216f). Wie schon bei den Argumentationen für die Implementierung eines Diversity Management Konzepts insgesamt, sei jedoch darauf verwiesen, dass die Begründungen anschlussfähig an das ökonomische System privatwirtschaftlicher Unternehmen sein müssen (vgl. Koall/Bruchhagen 2005). Unternehmen sind nur bereit, Diversity Management zu implementieren und dabei auch den Faktor ‚sexuelle Orientierung’ zu berücksichtigen, wenn sie sich wirtschaftliche Vorteile davon versprechen. Tina Knoll vom LSBT-Netzwerk „Eagle“ bei IBM sagt dazu:

„Das Unternehmen will Profit und das Engagement für Schwule und Lesben bringt Profit. Wenn das die Motivation ist, dann kann ich das auch so annehmen. Meine ist es, dass Schwule und Lesben sich wohl fühlen im Unternehmen, und warum soll man das nicht miteinander verbinden?“ (Walther 2007: 22)

Dem Ziel eines benachteiligungs- und diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes für nicht-heterosexuelle Beschäftigte liegen unterschiedliche Interessen zugrunde. Die Unternehmen wollen dieses Ziel aufgrund ökonomischer Vorteile erreichen, die Interessenvertretung der nicht-heterosexuellen Beschäftigten setzt sich für deren Wohlbefinden aus ethisch-moralischen und gesundheitlichen Überlegungen heraus

für dieses Ziel ein. Die von Frau Knoll konstatierte Verbindung der Interessen zu untersuchen und produktiv zu nutzen, steht in der Diversity-Forschung noch aus.

Wie soll die ‚sexuelle Orientierung' ins DiM integriert werden?

Zur Frage mittels welcher Maßnahmen der Faktor ‚sexuelle Orientierung' in das Diversity Management von Organisationen einbezogen werden kann, gibt es vielfältige konkrete Vorschläge. Alexander Fleischmann (2007a) hält fest, dass zur vollständigen Integration dieser Dimension fünf Maßnahmen ins Diversity Management aufgenommen werden könnten bzw. müssten: die Unterstützung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken, die Schaffung eines offenen (Unternehmens-) Klimas, die „inkludierende Sichtbarmachung" von Nicht-Heterosexuellen im Unternehmen, ein klares Zielgruppenmarketing sowie das Sponsoring von außerbetrieblichen Veranstaltungen (ebd.: 30). Diversity-Trainings für Führungskräfte und alle Beschäftigten, die Berücksichtigung der Diversity-Dimension in Personalauswahlverfahren sowie das Anpassen der Sozialleistungen für heterosexuelle und nicht-heterosexuelle Mitarbeiter_innen (z.B. Rentenansprüche für eingetragene Lebenspartner_innen wie auch für Ehepartner_innen) ergänzen diese Aufzählung (Mayer 2005; Day/Greene 2008: 640ff).

Als Ergebnis seiner Erhebung über die Situation von Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz schlägt Frohn (2007a: 19) verschiedene Maßnahmen vor, mittels derer Organisationen im Rahmen eines umfassenden Diversity Managements den Zielen einer „uneingeschränkten betrieblichen Gleichstellung von LSBT" sowie einer „offenen und akzeptierenden Unternehmenskultur" näher kommen könnten. Neben der Förderung und Einbindung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken zu diesem Thema fordert Frohn als wichtiges Element zur Schaffung einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur vor allem die Einführung von Diversity-Trainings für alle Beschäftigten, die neben anderen Faktoren auch die ‚sexuelle Orientierung' thematisieren (ebd.). In solchen bewusstseinsbildenden Trainings sollen zum einen rechtliche Regelungen (z.B. das AGG) dargelegt werden, andererseits sollten sie auch einen Rahmen bieten, in dem sich Beschäftigte mit ihren eigenen Normen, Werten, Vorurteilen und Stereotypen beschäftigen und den Einfluss dieser meist unbewussten Annahmen auf ihren sozialen Arbeitsalltag erkennen können (Mayer 2005; Losert 2007). In Bezug auf die Diversity-Dimension sexuelle Orientierung wird die besondere Bedeutung der Schulung von Führungskräften

betont (Mayer 2005; Beatty/Kirby 2006; Day/Greene 2008). Diese seien einerseits im Hinblick auf Personalentwicklung und Führungsentscheidungen in der Verantwortung für ihre Mitarbeiter_innen, unter denen sich nicht-heterosexuelle Personen befinden könnten, andererseits könne die Dimension auch bei Auswahlverfahren von neuem Personal eine Rolle spielen und erfordere eine besondere Sensibilität der Entscheider_innen. Für die Einbeziehung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' in das Diversity Management hinsichtlich der Rekrutierung neuer Beschäftigter schlagen Day und Greene (2008: 647) vor, Anzeigen in entsprechenden Medien zu schalten, die entsprechend offene Firmenpolitik auf der Homepage zu veröffentlichen und in Gesprächen das Diversity Management der Organisation inklusive der Dimension ‚sexuelle Orientierung' zu erwähnen, damit nicht-heterosexuelle potenzielle Arbeitnehmer_innen wissen, „dass es auch um sie geht" (ebd.).

Wie auch Fleischmann (2007a) gehen Beatty und Kirby (2006: 39f) davon aus, dass für einen sozialen Wandel hin zu einer Vielfalt wertschätzenden, offenen Organisation das Sichtbarmachen „nicht-sichtbarer Differenzen" unabdingbar ist. Sie räumen ein, dass der kulturelle Wandel langfristig ist, sich die kurzfristigen Schwierigkeiten nach einem Outing jedoch als unmittelbar, riskant und sehr persönlich darstellen. Deshalb rufen sie zu einer „kontextsensiblen Sichtbarwerdung" auf, die – ohne zu große persönliche Nachteile zu riskieren – der erste Schritt zur vollen Akzeptanz in der Organisation sein kann. Die Existenz eines LSBT-Netzwerks, welches durch intensive Öffentlichkeitsarbeit die Dimension ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz thematisierbar macht, könne eine wichtige Unterstützung für die jeweils persönliche Entscheidung zur Sichtbarmachung der Nicht-Heterosexualität sein (ebd.).

In der Umsetzung von Diversity Management (nicht nur bezogen auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung') sind – wie der Aufzählung der Maßnahmen zu entnehmen ist – also drei Grundlinien gleichwertig zu verfolgen: Die Umsetzung der Wertschätzung von Vielfalt in einem positiven (Unternehmens-) Leitbild, die Förderung der individuellen Diversity-Kompetenz aller Mitarbeiter_innen und speziell der Führungskräfte durch Trainings sowie die Beachtung gruppenspezifischer Aspekte z.B. durch die Unterstützung von Netzwerken (Ohms/Schenk 2003: 14ff; Mayer 2005). Alle Maßnahmen, die (zukünftig) innerhalb des Diversity Management im Bereich der Dimension ‚sexuelle Orientierung'

getroffen werden, müssen darüber hinaus in alle Richtungen kommuniziert werden. „Diversity als Konzept allein wird in einem Unternehmen wenig Erfolg haben, wenn nicht auch eine entsprechende Kommunikation innerhalb wie außerhalb des Unternehmens erfolgt“ (Völklinger Kreis 2007: 16; vgl. auch Day/Greene 2008: 649) und damit Bekanntheit sowie Sensibilisierung für die Integration der Dimension ‚sexuelle Orientierung’ und das Diversity-Konzept insgesamt erlangt werden.

Einbeziehung der ‚sexuellen Orientierung’ in der deutschen Diversity-Praxis

In deutschen Unternehmen, die Diversity Management implementiert haben, wird die ‚sexuelle Orientierung’ in Leitlinien und Abhandlungen als eine der sechs Kerndimensionen von Diversity (Management) benannt (vgl. z.B. Ford Werke AG 2002, Rühl 2004, Deutsche Bank Global Diversity o.J., IBM Employment-Germany o.J.; Allianz 2007). In der konkreten Umsetzung von Maßnahmen schenken viele Organisationen dieser Dimension jedoch im Vergleich zu den anderen Kerndimensionen die wenigste Aufmerksamkeit und die Implementierung von Diversity-Maßnahmen die ‚sexuelle Orientierung’ betreffend gehört schon nicht mehr zum „Standard“ der deutschen Diversity-Praxis (Krell 2008b: 64; vgl. Stuber/Wittig 2007: 69; Lederle 2008: 233ff). Diese Erkenntnis korrespondiert mit den Ergebnissen einer europäischen Unternehmensumfrage (Europäische Kommission 2005: 55). Dort geben nur 18,7% der Unternehmen, „die eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik und –praxis“ implementiert haben, an, dass ihre Maßnahmen die ‚sexuelle Ausrichtung’ als einen Aspekt der Vielfalt betreffen. Damit wird die Dimension nach den anderen Kerndimensionen von Diversity als der am geringsten bearbeitete Aspekt benannt (ebd.). Köllen (2007) bezeichnet den Faktor für Deutschland als den „am meisten vernachlässigten Aspekt“ in der Praxis des Diversity Management und Katrin Hansen (2003: 166) stellt fest: „Insgesamt stellt Sexualität und vor allem Homosexualität nach unseren Erfahrungen in deutschen Unternehmen nach wie vor ein Tabu-Thema dar.“ In ihrer Untersuchung zum Umgang mit personeller Vielfalt in Organisationen hat Esther Belinszki (2003b) bereits in den Vorgesprächen zu Interviews festgestellt, dass die Dimension der ‚sexuellen Orientierung’ auf betrieblicher Ebene häufig für irrelevant gehalten wurde. Sie resümiert:

„Im Gegensatz zu den anderen Dimensionen sahen die GesprächspartnerInnen keine Möglichkeit, eine Verbindung zwischen sexueller Orientierung und Organisation herzustellen“ (ebd.: 211).

Wie zuvor erörtert, gibt es eine Fülle von Vorschlägen, mittels welcher konkreten Maßnahmen die Dimension ‚sexuelle Orientierung' in ein umfassendes Diversity Management einbezogen werden könnte. Dass nur sehr wenige Organisationen dies auch wirklich tun, könnte mit den in Kapitel I 3.2.1 geschilderten Besonderheiten dieser Dimension zusammenhängen. Vor allem die „Asexualitätsfiktion der Arbeitswelt" führt nach Lederle (2008) dazu, dass die von ihr befragten Diversity-Verantwortlichen deutscher Unternehmen die Dimension ‚sexuelle Orientierung' als diejenige beschreiben, deren Benennung „die stärkste Reaktanz" und das meiste Unverständnis hervorrufen (ebd.: 233).

Einige deutsche Großunternehmen stellen sich der Herausforderung der Integration dieser Dimension in ihr umfassendes Diversity Management, auch wenn dabei nur wenige der vorgeschlagenen Maßnahmen wirklich umgesetzt werden und ausschließlich Nicht-Heterosexualität thematisiert wird. Der vorrangige Weg der Bearbeitung dieser Dimension ist die Förderung von *Netzwerken* nicht-heterosexueller Mitarbeiter_innen[48]. Vorreiter der Gründung eines solchen Netzwerkes war Ende der 1990er Jahre Ford mit „GLOBE" (Gay, Lesbian Or Bisexual Employees). Seitdem sind unter anderem die „Deutsche Bank Rainbow Group", das Netzwerk „Eagle" bei IBM, „Queerbeet" der Telekom, „HomoSApiens" bei SAP, QUEERdirect der Volkswagen Financial Services AG und „arco – Lesben und Schwule in der Commerzbank" dazugekommen. Albert Kehrer, Leiter des Netzwerkes Eagle bei IBM und Vorstandsmitglied des Völklinger Kreis e.V. macht jedoch deutlich, dass

> „schwul-lesbische Firmennetzwerke […] noch die Ausnahme [sind]. Rund ein Dutzend Unternehmen, schätzt Kehrer, fördern mittlerweile den Austausch und die Vernetzung gleichgeschlechtlich liebender Mitarbeiter" (Paulus 2007).

Wenn diese Netzwerke existieren, haben sie sich meist wie z.B. „arco" zum Ziel gesetzt, die gegenseitige Toleranz zu fördern und Vorurteile abzubauen. Deshalb sehen die Mitglieder dieses Netzwerkes es als ihre vorrangigen Aufgaben an, Kolleg_innen im Konfliktfall zur Seite zu stehen, sie zu unterstützen sowie als Ansprechpartner und Diskussionsforum zur Verfügung zu stehen. Das Unternehmen wiederum nimmt die Förderung von Mitarbeiterinitiativen verschiedenster Personengruppen als besonders wichtig wahr, weil diese Netzwerke sowohl als Multiplikatoren als auch über ihre Lobby-Arbeit das Thema Diversity im

[48] Diese Netzwerke werden im Verlauf der Arbeit als LSBT-Netzwerke benannt, da sie sich oft als Netzwerke lesbischer, schwuler, bisexueller und transgender (lsbt) Mitarbeiter_innen verstehen.

Unternehmen voranbringen (David 2004: 183f). Wenn jedoch die Unterstützung von gruppenspezifischen Netzwerken nahezu die einzige Maßnahme bleibt, um die Dimension ‚sexuelle Orientierung' im Diversity Management zu bearbeiten, wird das diesem Management-Konzept nicht gerecht. Nach Aretz und Hansen (2002) wendet sich Diversity Management

„schon vom Ansatz her dagegen, die Individuen auf ihre Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zu reduzieren, da damit nur „gruppentypische" Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet bzw. gefordert und auf diese Weise Stereotypisierungsprozesse perpetuiert werden" (ebd.: 24).

Die von den Unternehmen im Rahmen von Diversity Management gegründeten und unterstützten LSBT-Netzwerke führen umfassende Aktivitäten durch und sind vor allem über eine intensive Öffentlichkeitsarbeit unternehmensintern und -extern präsent (vgl. Kap. III 4.2). 2006 haben sich einige der Netzwerke mit den Verbänden schwuler und lesbischer Fach- und Führungskräfte (Völklinger Kreis e.V. und Wirtschaftsweiber) zu Prout@Work, der „Interessenvertretung der GLBT Mitarbeiternetzwerke und Berufsverbände" (www.proutatwork.de) zusammengeschlossen und somit die Vernetzung der ursprünglich im Rahmen von Diversity Management gegründeten Initiativen vorangetrieben.

Am Beispiel der Lufthansa soll ein anderer Weg gezeigt werden, wie im Rahmen des Diversity Management die Dimension ‚sexuelle Orientierung' in deutschen Unternehmen integriert wird, die so genannten *Benefits*. Nachdem im Jahr 2001 das Lebenspartnerschaftsgesetz (LPartG) in Kraft getreten ist, wurden im Unternehmen alle manteltarifvertraglichen Regelungen, die für Ehegatten gelten, freiwillig auch auf Personen ausgeweitet, die eine eingetragene Lebenspartnerschaft eingegangen sind (Rühl 2004a: 189). Auch andere Unternehmen haben die Gleichstellung der Sozialleistungen von eingetragenen Lebenspartner_innen mit denen für Ehegatten z.B. über Betriebsvereinbarungen geregelt. Im Gegensatz zur Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken eignet sich diese Maßnahme m.E. auch sehr gut für kleine und mittlere Unternehmen im Rahmen eines Diversity Managements. Die Ergebnisse einer Befragung von Schwulen und Leben zur „Implementierungsquote von Maßnahmen zu Homosexualität" (Köllen 2008) legen nahe, dass einige Unternehmen auch ohne den Bezug zu einem Diversity Management Konzept diese Angleichung der Sozialleistungen umgesetzt haben. Dass an ihrem Arbeitsplatz die eingetragene Lebenspartnerschaft mit der Ehe gleichgestellt ist, bestätigen 20% der Befragten, je ein weiteres fünftel vermutet dies oder weiß es nicht. Jeweils über 10%

der Befragten berichten über die Gleichstellung von Eheleuten und Lebenspartner_innen bei betrieblichen Pensionsansprüchen im Sterbefall und Mitversicherungsansprüchen bei betrieblichen Zusatzleistungen zur Krankenversicherung (ebd.: 5)[49]. Zu beachten ist jedoch, dass zur Inanspruchnahme dieser Vergünstigungen der offene Umgang mit der eigenen Lebensform am Arbeitsplatz – hier das Mitteilen der Verpartnerung – eine unabdingbare Voraussetzung ist. Somit kommt diese Diversity-Maßnahme des Bereichs ‚sexuelle Orientierung' nur einem kleinen Teil der nicht-heterosexuell lebenden Beschäftigten zu Gute: denjenigen, die eine Lebenspartnerschaft eingehen und dies auch am Arbeitsplatz offen leben wollen. Deshalb kann eine solche Regelung zwar zur Thematisierung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' im Unternehmen förderlich sein, ersetzt aber nicht die umfassende Einbindung der Dimension in ein Diversity-Programm, welches auf eine Veränderung hin zu einer offenen und Vielfalt wertschätzenden Unternehmenskultur abzielt.

Diversity Marketing – wie oben gezeigt, eine ökonomisch begründete Möglichkeit der Einbeziehung der ‚sexuellen Orientierung' in das Diversity Management der Unternehmen – wird in deutschen Unternehmen erst zögerlich eingesetzt, das Potenzial jedoch deutlich erkannt. So gibt es bei der Lufthansa die Einsicht, dass eine weiter reichende Integration der Dimension ‚sexuelle Orientierung' in ihr Diversity Management sinnvoll wäre und besonders „im Hinblick auf den Kundenmarkt gibt es sicher eine Fülle weiterer Handlungsoptionen, die noch nicht alle ausgereizt sind" (Rühl 2004a: 189; vgl. Rühl/Hoffmann 2001: 57). Zielgruppenspezifische Werbung z.B. in schwul-lesbischen Medien, wie dies die Deutsche Bank 2005 praktiziere, oder die Präsenz auf bestimmten Veranstaltungen der nicht-heterosexuellen Community wären als solche „Handlungsoptionen" zu nennen (Köllen 2007: 317).

Für die bisherige Diversity-Praxis deutscher Unternehmen lässt sich also nur eine sehr geringe Einbeziehung des Faktors ‚sexuelle Orientierung' konstatieren. Dies geschieht über die Förderung von Netzwerken, die Angleichung von Sozialleistungen für eingetragene Lebenspartner_innen und (minimal) ein zielgruppenspezifisches Diversity Marketing. Somit wird nur ein kleiner Teil der von verschiedenen Autor_innen vorgeschlagenen Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von nicht-heterosexuellen Beschäftigten in Unternehmen wirklich

[49] Nur 9,1% der Befragten geben an, dass es in ihrem Arbeitsumfeld ein vom Unternehmen unterstütztes LSBT-Netzwerk gibt.

umgesetzt. Nach einer Studie der Europäischen Kommission zur Diskriminierung in Europa wird „[d]ie Ansicht, dass es für Homosexuelle schwierig ist, sich zu ihrer sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz zu bekennen, […] von 68% der EU-Bürger geteilt“ (Europäische Kommission 2007c: 5[50]). Das Schaffen einer Organisationskultur, die nicht-heterosexuelle Lebensweisen als Teil der Vielfalt wertschätzt, könnte die Situation für Beschäftigte, die sich als nicht-heterosexuell definieren, am Arbeitsplatz verbessern. Dieses Ziel stellt – wie gezeigt – die Unternehmen und ihre Diversity-Konzepte vor besondere Herausforderungen.

Wie beim Konzept Diversity Management insgesamt, ist auch in Bezug auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung' die Perspektive der (heterosexuellen wie nicht-heterosexuellen) Beschäftigten auf das Konzept und die Maßnahmen sowie die Auswirkung der Implementierung verschiedenster Maßnahmen auf den sozialen Arbeitsalltag bisher in der Forschung nicht thematisiert worden. In der vorliegenden Analyse der Diversity-Praxis dreier deutscher Finanzdienstleistungsunternehmen wird diese Perspektive aufgegriffen und mit einem besonderen Blick auf die Integration der ‚sexuellen Orientierung' in das Diversity Management der Unternehmen eine bisher in Forschung und Praxis weniger thematisierte Dimension beleuchtet.

Zwischenfazit

Diversity Management wird in der deutschsprachigen Forschung seit 1998 zunehmend thematisiert und in der Praxis deutscher Unternehmen ebenfalls seit Ende der 1990er Jahre umgesetzt. Auch wenn der Anwenderpool dieses Konzepts bisher noch auf ca. 50 Organisationen, darunter vor allem Großunternehmen, begrenzt ist, konstatiert Vedder (2007), dass Diversity aufgrund rechtlicher, gesellschaftlicher und ökonomischer Bedingungen zu den Zukunftsthemen in Organisationen gehört (ebd.: 17). Auch andere Autor_innen gehen von einer zunehmenden Relevanz des Themas Diversity und einer dauerhaften Etablierung von Diversity Management in deutschen Unternehmen aus (Aretz/Hansen 2002: 9; Süß/Kleiner 2005: 11). Dieser Einschätzung schließe ich mich an, zumal das Thema Diversity bzw. Vielfalt in Unternehmen seit Ende 2006 durch zwei Initiativen breit diskutiert wird. Im

[50] Zur Auswertung der Ergebnisse der Befragung im Vergleich Deutschland / EU vgl. Europäische Kommission 2007b.

Dezember 2006 haben die Unternehmen Daimler, Deutsche BP, Deutsche Bank und Telekom mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer die Initiative der „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen. Die unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin Angela Merkel stehende Initiative „Diversity als Chance – die Charta der Vielfalt von Unternehmen in Deutschland“ hat sich die Förderung von Vielfalt in Unternehmen zum Ziel gesetzt (vgl. Jablonski/Schwarzenbart 2008). Mittlerweile haben sich weit über 600 Organisationen[51] durch die Unterzeichnung der Charta bereit erklärt, deren Grundsätze zu erfüllen. Zu diesen zählt unter anderem die Schaffung einer offenen und Vielfalt wertschätzenden Unternehmenskultur, die Überprüfung der Personalprozesse auf mögliche Benachteiligungen und die Interne Kommunikation[52] des Themas Diversity. Es wird darauf hingewiesen, dass dies sowohl über die Implementierung eines Diversity Management Programms als auch durch andere Konzepte erfolgen kann (www.charta-der-vielfalt.de). Im Rahmen des europäischen Jahres der Chancengleichheit hat die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration die Initiative „Vielfalt als Chance“ für mehr Vielfalt in Unternehmen gestartet. 2007 und 2008 wurden von der Initiative diverse Veranstaltungen durchgeführt. Die Kampagne „soll das Bewusstsein dafür schärfen, dass kluge Diversity-Konzepte den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen neue Chancen eröffnen“ (www.vielfalt-als-chance.de). Diversity Management wird auf der Homepage der Initiative intensiv thematisiert und auch die Charta der Vielfalt ist in diese Initiative eingebunden.

Da sich Diversity Management als Unternehmenskonzept in Deutschland zu etablieren scheint, bedarf es weiterer Forschung zu Theorie und Praxis dieses Konzepts. Die vorliegende Studie fokussiert die Diversity-Praxis dreier Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, die bereits seit einigen Jahren Diversity Management betreiben. Wie in der Darstellung des Forschungsstandes aufgezeigt, sollen dabei Erkenntnisse gewonnen werden, die die bisherigen Forschungen zur Praxis von Diversity Management ergänzen. Durch die Analyse qualitativer

[51] Stand August 2009 auf www.charta-der-vielfalt.de

[52] Szyska (2006: 57) fasst Interne Kommunikation als Typus von Organisationskommunikation, unter dem „die Summe aller Prozesse formeller, informeller und instrumenteller Kommunikation innerhalb der Strukturen“ verstanden wird. Mast (2006:14) unterscheidet drei Felder der Unternehmens-kommunikation: Marktkommunikation (zu (potenziellen) Kund_innen); Public Relations (politisches und soziales Umfeld) und Mitarbeiter_innenkommunikation, die auch als Interne Kommunikation bezeichnet wird.

Interviews möchte die Studie besonders in den folgenden bisher wenig oder gar nicht bearbeiten Bereichen das Feld der Diversity-Praxis explorieren:

- Die Perspektive der Beschäftigten auf das Diversity Management in ihren Unternehmen (Wahrnehmung von und Beteiligung an Diversity-Prozessen)
- Die Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in das Diversity Management
- Die Verortung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Diversity Management aus den Perspektiven verschiedener Akteursgruppen
- Die Einbeziehung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' in die Diversity-Praxis

Besonders die Frage nach den Auswirkungen der Implementierung von Diversity Management auf den sozialen Arbeitsalltag der Beschäftigten erscheint im Kontext der bisherigen Forschung zu Diversity Management wichtig. Studien zur deutschen Diversity-Praxis ziehen bislang vor allem die Perspektiven der Diversity-Verantwortlichen und Führungskräfte heran. Obwohl nur eine beschränkte Anzahl von Organisationen in Deutschland Diversity Management als Konzept zum Umgang mit Vielfalt implementiert hat, betreffen die umgesetzten Maßnahmen eine große Anzahl von Arbeitnehmer_innen, da es sich vor allem um Großunternehmen handelt. In einem organisationssoziologischen Kontext möchte die vorliegende Arbeit deshalb aus einer akteurszentrierten Perspektive vor dem Hintergrund der Sichtweisen des Managements auf das Konzept die Belange der Beschäftigten sowie ihrer betrieblichen Interessenvertretung im Rahmen von Diversity Management behandeln.

II Theoretische und Methodische Positionierung

1 Theoretische Positionierungen

Im Folgenden wird aufgezeigt, in welchen theoretischen Rahmungen die vorliegende Studie zu verorten ist. Da es sich um eine interdisziplinäre, explorative Arbeit handelt, werden keine konkreten Theorien vorgestellt und auf den Forschungsgegenstand angelegt. Vielmehr geht es darum, deutlich zu machen, aus welchen Forschungsperspektiven heraus das emprische Material analysiert wird und in welchen Forschungsbereichen die Ergebnisse anschlussfähig sind. Zu diesem Zweck findet eine Verortung sowohl in den Diversity Studies als auch in der Organisationssoziologie und in den Gender- und Queer Studies statt.

1.1 Verortung in den Diversity Studies

In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Diversity (Management), die aus verschiedensten (inter-)disziplinären Perspektiven heraus erfolgt, wird angeregt, die Forschung in diesem Bereich unter dem Begriff der Diversity Studies zu etablieren (Riedmüller/Vinz 2009: 76f; vgl. Kap. I 1.4). Während im angloamerikanischen Raum Center oder Departments für Diversity Studies existieren, ist diese Forschungsrichtung im deutschsprachigen Raum (noch) nicht institutionalisiert. Die Herausgeberinnen des Sammelbandes *Diversity Studies* möchten Anstöße zu einer solchen Institutionalisierung von Diversity als „integrierende Forschungsrichtung“ geben. Integrierend meint hier, dass die Wissenschaftler_innen, die sich mit Diversity (Management) beschäftigen, dies aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven und Arbeitsschwerpunkten heraus bzw. unter dem Hintergrund der Bearbeitung bestimmter Querschnittsthemen tun (Krell et al. 2007: 7f). Ergebnisse aus anderen Forschungsbereichen (z.B. Gender Studies, Interkulturelle Forschung, Migrationsforschung, Altersforschung, Postcolonial Studies, Vorurteilsforschung, Queer Studies, Ungleichheitsforschung etc.) sollen in den Diversity Studies gebündelt werden, um eine inter- und multidisziplinäre Weiterentwicklung des Konzepts Diversity (Management) zu ermöglichen (ebd.: 14; vgl. Riedmüller/Vinz 2009: 77). Auch ohne Institutionalisierung zeichnet sich die bisherige Forschungspraxis durch diese inter- bzw. multidisziplinäre Herangehens-

weise aus. Der Blick in Publikationen[53] und auf Konferenzen[54] macht deutlich, dass Wissenschaftler_innen sehr unterschiedliche Perspektiven auf Diversity (Management) haben und in einem fruchtbaren Austausch miteinander stehen. Mit der vorliegenden Arbeit verorte ich mich in den Diversity Studies, da ich aus meiner spezifischen wissenschaftlichen Perspektive heraus (vgl. Kap. II 2 und 3) zum Wissensbestand über Diversity Management beitrage. Dabei nehme ich Ergebnisse der interdisziplinären Diversity-Forschung auf und wende somit den Anspruch der Diversity Studies, Ergebnisse verschiedenster Forschungsrichtungen aufzugreifen und zu bündeln, auch innerhalb dieser Studie an.

Mit ihrem „Kompass der Diversity-Forschung" stellt Barbara Sieben (2007; vgl. Krell/Sieben 2007: 244ff) ein „multiparadigmatisches Analyseraster" als Orientierungshilfe für die (zukünftige) Diversity-Forschung zur Verfügung. Mit dem Fokus auf Flexibilität und Kombinierbarkeit verschiedener Perspektiven werden im Kompass entlang der Dimensionen „Forschungsweg" und „Forschungsziel" verschiedene Forschungsparadigmen in Bezug auf Diversity (Management) systematisiert. Dabei soll nicht eine Klassifizierung, sondern eine „analytische Strukturierung" von Forschung erfolgen (Krell/Sieben 2007: 246). In der Diversity-Forschung könne der Kompass als Orientierungshilfe dienen, um Forschungszugänge und –ergebnisse zu diskutieren, Forschungslücken zu erkennen und weitere Forschungsfrage zu entwickeln (Sieben 2007: 11).

[53] z.B. Koall/Bruchhagen/Höher 2002, 2007; Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2004, 2006; Hartmann/Judy 2005; Becker/Seidel 2006; Krell 2008a.

[54] z.B. die Wissenschaftlichen Vernetzungstreffen der deutschsprachigen Diversity-Forschung: Das erste an der Wirtschafts Universität Wien 2007 (http://www.wu.ac.at/gender/vernetzungstreffen), das zweite an der Freien Universität in Berlin 2008 (http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sieben/diversity-projekt/tagung/index.html) und das dritte an der Universität St.Gallen 2009 (http://www.genderportal.unisg.ch/org/opsy/gs.nsf/wwwPubInhalteGer/Programm?opendocument). Darüber hinaus auch die Fachkonferenzen zu Diversity Management unter Beteiligung von DiVersion, dem Weiterbildungsgang an der Universität Dortmund (2005: http://www.gender-diversity.net/johcgi/div/TCgi.cgi?target=home&Param_Kat=1&Param_Kat Sub=5&Param_Entry=28; 2007: http://www.zfw.uni-dortmund.de/2007/GenderDiversity_flyer.pdf).

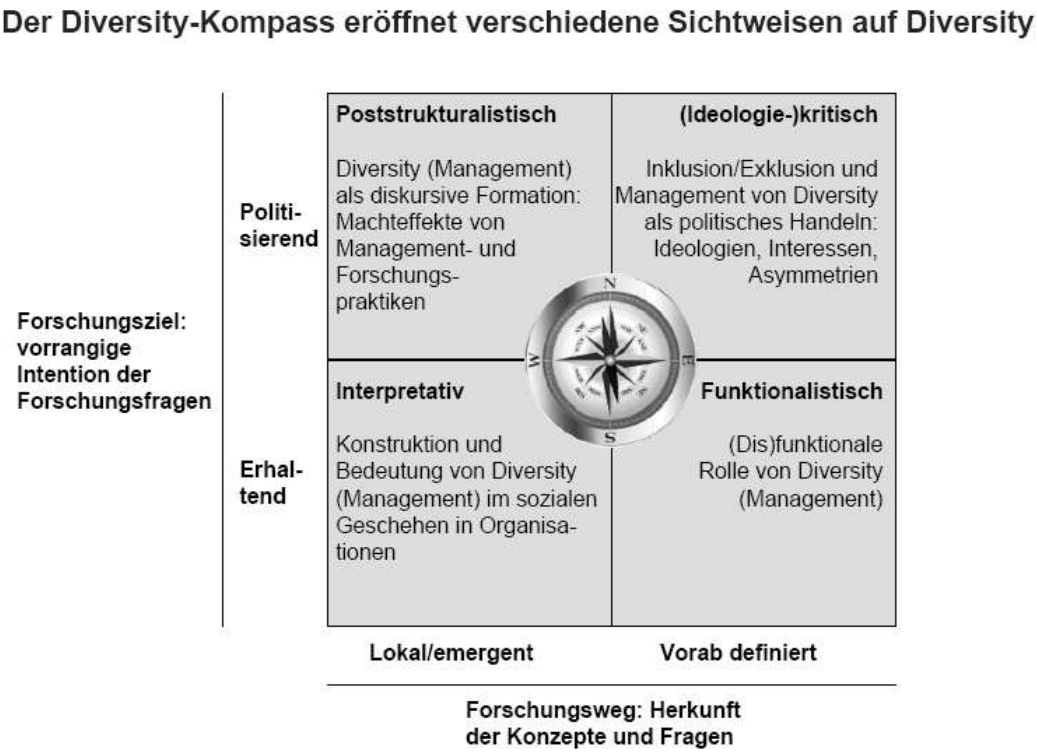

Abbildung 2: Der Diversity-Kompass (Lindau 2008: 3, Darstellung in Anlehnung an Krell/Sieben 2007: 245)

In der Diversity-Forschung dominiert bisher nach Krell und Sieben (2007: 247) die funktionalistische Perspektive, die Diversität von Arbeitsgruppen an vorab definierten Merkmalen festmacht sowie die Funktionsfähigkeit von Organisationen erklären und/oder verbessern will – also vom Forschungsziel als „erhaltend" charakterisiert werden kann (ebd.). Mit dem Blick auf die Wahrnehmung der Beschäftigten in Bezug auf das Diversity Management ihrer Unternehmen steht in der vorliegenden Arbeit „das soziale Geschehen in Organisationen im Mittelpunkt" der Untersuchung (ebd.). Damit lässt sich die Studie vornehmlich im Bereich der interpretativen Perspektive verorten. Aber auch die (ideologie-)kritische Perspektive findet Berücksichtigung, da Diversity Management als politisches Handeln verschiedener Akteure im Unternehmen beleuchtet wird. Bezogen auf die Diversity-Forschung wird also ein „multiparadigmatischer Ansatz" (ebd.: 252) verfolgt. Wie das folgende Kapitel zeigt, nähert sich diese Arbeit darüber hinaus dem Gegenstand Diversity Management aus einer interdisziplinären Perspektive.

1.2 Verortung in der Organisationssoziologie

Diversity Studies befassen sich mit dem Konzept Diversity, also mit der Frage nach Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten in sozialen Gruppen. Gleichzeitig beleuchten die Diversity Studies aus inter- und multidisziplinären Perspektiven heraus das Konzept Diversity Management und dessen Umsetzung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Die wissenschaftliche Bearbeitung sozialer Prozesse in Unternehmen lässt sich zunächst dem Bereich der „sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen" (Preisendörfer 2008: 12) bzw. der „interdisziplinären Organisationsforschung" (Abraham/Büschges 2009: 62) zuordnen. Aus einer disziplinären Perspektive heraus ist die Organisationssoziologie als eine spezielle Soziologie mit diesem Gegenstand befasst (vgl. Endruweit 2004: 5; Preisendörfer 2008: 11). Es wird jedoch auch in der organisationssoziologischen Grundlagenliteratur immer wieder darauf hingewiesen, dass die sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit Organisationen „ein interdisziplinäres Unterfangen" sei, da vor allem Theoriebestände der Soziologie, der Psychologie und der Ökonomie einbezogen werden müssten (Allmendinger/Hinz 2002: 11; vgl. Abraham/Büschges 2009: 77). Dies sei im Vergleich mit anderen speziellen Soziologien eine Besonderheit (Preisendörfer 2008: 11) und so lasse die Organisationssoziologie viel „Raum für interdisziplinäre Ansätze und multidisziplinäre Kooperationen" (Abraham/Büschges 2009: 77; vgl. Endruweit 2004: 13). Diese Interdisziplinarität findet sich auch in der vorliegenden Arbeit, die aus einer organisationssoziologischen Perspektive[55] unter Rückgriff auf Theoriebestände anderer Disziplinen (vor allem Wirtschaftswissenschaften) und interdisziplinärer Forschungsergebnisse (zusammengefasst unter dem Stichwort Diversity Studies) einen Beitrag zur Organisationsforschung leistet.

Organisationen werden in den Sozialwissenschaften als Zusammenschlüsse von Akteuren zur Verwirklichung spezifischer Zwecke bezeichnet, die arbeitsteilig gegliedert und mit einer „Leitungsinstanz" ausgestattet sind sowie über eine „formale

[55] Beispiele für die bisherige organisationssoziologische Betrachtung von Diversity Management sind Aretz und Hansen (2002, 2003a, 2003b), die die strukturell-funktionale Theorie von Parsons auf Diversity Management anwenden sowie Koall und Bruchhagen (bes. Koall 2001; Koall/Bruchhagen 2005), die systemtheoretische Theorien Luhmanns in Bezug auf DiM in Organisationen fruchtbar machen. Anknüpfungspunkte zur weiteren Diversity-Forschung könnten die Themen „Organisationskultur als Organisationsbedingung" (Endruweit 2004: 137ff) und „Organisationaler Wandel" bzw. „Organisationsentwicklung" (ebd.: 259) sein, zu denen die Organisationssoziologie bereits Wissensbestände generiert hat.

oder informale Verfassung“ verfügen. Als Akteure können dabei sowohl individuelle Akteure – rechtlich gesprochen natürliche Personen – als auch korporative Akteure – juristische Personen – fungieren[56] (ebd.: 21f). Die in der allgemeinen Soziologie vorgeschlagene Unterscheidung dreier Untersuchungsebenen soziologischer Analysen wird in der Organisationssoziologie aufgegriffen: Die Mikroebene der Individuen bzw. der individuellen Akteur_innen, die Mesoebene der Organisationen bzw. der korporativen Akteure und die Makroebene der Gesamtgesellschaft. Organisationen werden somit als „Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft“ verstanden (Preisendörfer 2008: 153; vgl. Allmendinger/Hinz 2002: 9f; Abraham/Büschges 2009: 83).

In dieser Arbeit werden primär die Mikro- und die Mesoebene von Bedeutung sein. Im Anschluss an Abraham/Büschges (2009: 43) verstehe ich „Organisationen als Lebensraum“, in denen die Beteiligten einen großen Teil ihrer Lebenszeit verbringen und mit anderen Akteur_innen interagieren.

> „Die Unternehmensorganisation unter sozialen Gesichtspunkten zu betrachten heißt den Fokus der Analyse auf das Beziehungsgeflecht beziehungsweise die Stellenstruktur in der Organisation sowie auf die Kooperation und Interaktion der in ihr tätigen Personen zu richten.“ (Müller-Jentsch 2003: 73)

Aus dieser Perspektive ziehe ich also Organisationen primär als „Rahmenbedingungen für das Handeln sozialer Akteure“ (Abraham/Büschges 2009: 64) heran und frage danach, ob sich Veränderungen der Rahmenbedingungen (die Einführung von Diversity Management) auf das Handeln der Akteur_innen auswirken. Die strukturelle Ebene der gesamten Organisation muss in dieser Untersuchung jedoch auch in den Blick genommen werden, da es sich bei Diversity Management um ein Unternehmenskonzept handelt, welches auf eine Organisationsveränderung abzielt. Die Organisationssoziologie bietet sich in diesem Zusammenhang für die vorliegende Untersuchung als Zugang besonders an, da sie eine soziologische Teildisziplin mit hohem Praxisbezug ist (Endruweit 2004: 1). Ergebnisse aus diesem Forschungsgebiet sollen zur „Praxisberatung“ befähigen (ebd.: 91) – ein Ansatz, der sich in den Handlungsempfehlungen (Teil V) dieser Arbeit widerspiegelt.

[56] In der vorliegenden Arbeit trägt die geschlechtergerechte Schreibweise dazu bei, diesen Unterschied deutlich zu machen. Ist von Akteur_innen die Rede, beziehe ich mich auf die Personen. Wenn Akteure der Organisation erwähnt werden, sind die juristischen Personen (z.B. der Betriebsrat oder ein Mitarbeiter_innen-Netzwerk) gemeint.

Auch wenn es nicht Schwerpunkt der Arbeit ist, wird die Verbindung von Diversity Management in Organisationen mit gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen (soziologische Makroebene) an jeweils passender Stelle der Studie ebenfalls Erwähnung finden. Organisationen sind schließlich als soziale Gebilde in ein bestimmtes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem eingebunden (Abraham/Büschges 2009: 241) – eine Tatsache, der auch die folgende theoretische Positionierung Rechnung trägt.

1.3 Verortung in den Gender- und Queer Studies

Nicht zuletzt blickt diese Arbeit aus einer gender- und queertheoretischen Perspektive auf die Umsetzung des Konzepts Diversity Management. Den Diversity-Dimensionen kommt dabei als gesellschaftsstrukturierende Merkmale auch in Organisationen eine besondere Bedeutung zu.

„Geschlechter- und Diversitätsfaktoren sowie die damit verbundenen Verhältnisse stellen zentrale zusammenhängende gesellschaftliche Ordnungs- und Orientierungsmuster dar, die sozio-politische, ökonomische und institutionelle Strukturen und Prozesse prägen und durch diese auch (re-)produziert werden. Menschen beziehen sich auf die jeweils gültigen Geschlechter- und Diversitätsverhältnisse in allen sozialen Zusammenhängen.“ (Hofmann 2004: 160f)

Weil ein Fokus der vorliegenden Studie auf den Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht’ und ‚sexuelle Orientierung’ liegt, lässt sich die Arbeit in den Gender- und Queer Studies verorten. An dieser Stelle wird abermals deutlich, dass die Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung auf Wissensbestände und Erkenntnisse aus verschiedensten Forschungsbereichen zurückgreift (vgl. Kap. II 1.1).

Gender-Studies „fragen nach der Bedeutung des Geschlechts für Kultur, Gesellschaft und Wissenschaften“ (von Braun/Stephan 2000: 9) und sind zu diesem Zweck interdisziplinär aufgestellt, wie ein Blick in die Inhaltsverzeichnisse verschiedener Überblickswerke zeigt (vgl. z.B. von Braun/Stephan 2000; von Braun/Strephan 2005; Löw/Mathes 2005; Becker/Kortendiek 2008). Es lassen sich drei Ansätze unterscheiden, die (in unterschiedlichem Ausmaß) von der sozialen Konstruiertheit der Kategorie ‚Geschlecht’ ausgehen. Diese Ansätze haben sich historisch zwar nacheinander und aus der jeweiligen Kritik des vorhergehenden Ansatzes entwickelt, aber alle drei finden auch heute noch in Theorie und (politischer) Praxis Anwendung. Gleichheitstheoretische Positionen betrachten Differenzen zwischen Frauen und Männern als Defizite der Frauen und gehen davon aus, dass Gleichhheit durch

Anpassung der Frauen an männliche Werte, Normen und Institutionen erreicht werden kann. Differenztheoretische Ansätze fördern die Aufwertung geschlechterspezifischer Eigenschaften (z.B. „weiblicher Führungsstil“) und fokussieren somit stark auf biologische Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Im Gegensatz zu den beiden bisher genannten Ansätzen, wird von postmodernen Ansätzen der Geschlechterforschung das dualistische System der Zweigeschlechtlichkeit an sich als sozial konstruiert entlarvt und dadurch in Frage gestellt (vgl. Hofmann 2004: 165ff; Kogoy/Appiano-Kugler 2008: 14ff; Villa 2008: 146f). Diese Ansätze gehen davon aus, dass es nicht *die* Identität als Frau oder Mann gibt, sondern vielfältige Weiblichkeiten und Männlichkeiten in sozialen Interaktionen immer wieder hergestellt werden. (Geschlechts-)Identitäten stehen also nicht ein für alle mal fest, sondern verändern sich kontext- und situationsabhängig (vgl. z.B. Konzept der Shifting Identities, Butler 1991: 29,36).

Als ebenfalls postmoderne Theorierichtung geht die Queer Theory davon aus, dass auch ‚Sexualität’ als „Kategorie sozialer und politischer Strukturierung“ also als „gesellschaftliches Ordnungsprinzip“ verstanden werden muss (Hark 2008: 112). Aus queertheoretischer Perspektive werden „dichotome und hierarchische Kategorisierungen in Bezug auf Geschlecht und Sexualität problematisiert“ und starre Identitätskategorien sowie herrschende Normen (vor allem Zweigeschlechtlichkeit und Heteronormativität) in Frage gestellt (Bendl/Walenta 2007: 68). Zunehmend werden in den Queer-Studies auch andere Analysekategorien gesellschaftlicher Hierarchiebildung (z.B. ‚Klasse’, ‚Hautfarbe/Ethnizität’) einbezogen und unter dem Stichwort Intersektionalität die Verschränkung der Kategorien diskutiert (vgl. Bendl/Walenta 2007: 73; Dietze/Haschemi/Michaelis 2007).

Für die Betrachtung von Diversity (Management) sowie die Thematisierung des Verhältnisses von Gender und Diversity werden Erkenntnisse aus den Gender-Studies bereits in vielen Beiträgen herangezogen (vgl. z.B. Koall 2001; Hofmann 2004; Beiträge in: Krell 2005a; Appiano-Kugler/Kogoj 2008; Krell 2008a; Andresen/Koreuber/Lüdke 2009). Die Einbeziehung von Konzepten der Queer-Studies erfolgt hingegen erst ansatzweise (vgl. Losert 2004b; Bendl/Walenta 2007; Engel 2009). Wissensbestände der Gender- und Queer-Studies spielen in der vorliegenden Studie bei der Untersuchung der Schwerpunkt-Dimensionen ‚Geschlecht’ und ‚sexuelle Orientierung’ eine Rolle und werden vor allem in den Ausführungen zu theoretischen Anschlussmöglichkeiten an diese Arbeit (vgl. Kap.

IV 2) bedeutsam. Darüber hinaus bilden (de-)konstruktivistische, gender- und queertheoretische Ansätze, die auf die soziale Konstruktion von gesellschaftsstrukturierenden Kategorien und deren Entnaturalisierung fokussieren[57], einen Hintergrund meiner Perspektiven auf das empirische Material. Dies deutlich zu machen ist nicht nur für die (inter-)disziplinäre Verortung der vorliegenden Studie notwendig, sondern gleichzeitig ein wichtiger Bestandteil meiner Selbstpositionierung als Forscherin.

2 Selbstpositionierung

Nach Donna Haraway (1995) sind Wissen und Wissenschaft keineswegs neutral und wertfrei, sondern geprägt von den Ansichten der jeweiligen Wissenschaftler_innen, die wiederum von deren sozialen und biographischen Dimensionen durchzogen sind. Sie verweist darauf, dass Wissenschaft von konkreten Subjekten produziert werde, deren „Wahrnehmung von Welt" nicht unvermittelt sein könne. Singer (2004: 258) fasst Haraways Ansatz *Situiertes Wissen* zusammen:

„Die Wissenssubjekte sind – historisch, sozial, kulturell, ökonomisch – als situiert bzw. standortverbunden zu verstehen. Wir sprechen von bestimmten gesellschaftlichen Positionen, aus einer bestimmten Geschichte heraus, im Horizont spezifischer Erfahrungen, kultureller Werte und Normen. Wir nehmen „wahr" aus einer bestimmten Denksozialisation heraus, mit bestimmten Interessen und Weltbildern im Hintergrund, mit einer bestimmten körperlichen Verfasstheit, mit wahrnehmungsverlängernden und –verändernden technologischen Mitteln, beschränkt und geprägt durch materielle Bedingungen, soziale und natürliche Umwelten. Dementsprechend ist auch das produzierte wissenschaftliche Wissen als situiert und kontextabhängig zu verstehen." (ebd.)

Die Reflexion der eigenen Beteiligung und Positionierungen ist nach Haraway (1995) notwendig, um die Situiertheit des Wissens deutlich zu machen und offenzulegen, warum und wohin Wissenschaftler_innen schauen und wodurch Sichtweisen auch begrenzt sein können. Im Folgenden möchte ich deshalb durch eine Selbstpositionierung meine persönliche Verortung im Hinblick auf die vorliegende Forschungsarbeit kenntlich und damit – zumindest ein Stück weit – transparent machen.

[57] In der wissenschaftlichen Bearbeitung von Diversity (Management) wird dieser theoretische Hintergrund von verschiedenen Autor_innen aufgegriffen bzw. diese Perspektive eingenommen (vgl. z.B. Koall 2001; Aretz/Hansen 2003b: 18; Koall/Bruchhagen 2005: 25; Hofmann 2006; Krell 2006: 65f; Frey 2007).

Bereits in meiner Magisterarbeit über Lesbische *Frauen im Angestelltenverhältnis* (Losert 2004) bin ich bei der Beschäftigung mit dem Thema Homosexualität am Arbeitsplatz auf das Unternehmenskonzept Diversity Management gestoßen. Die Idee des Konzepts, verschiedene Kategorien sozialer Differenzierung auch in ihrer Verschränktheit miteinander zu bearbeiten, sowie der Ansatz, Diversity im konkreten Arbeitsalltag zu thematisieren, erschienen mir grundsätzlich unterstützenswert. In der Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur zum Thema wurde schnell klar, dass einige Forschungslücken (vgl. I Zwischenfazit) existieren. Besonders die Fragen nach der konkreten Umsetzung von Diversity Management im Unternehmenskontext sowie deren (möglichen) Auswirkungen auf die Beschäftigten rückten in den Mittelpunkt meines Interesses. Meinen Blick auf das Thema und damit auch meine wissenschaftlichen Erkenntnisse prägen vor allem drei biographische Positionierungen.

Die Tatsache, dass ich gelernte Bankkauffrau bin und in diesem Beruf auch gearbeitet habe, hat mir sowohl den Zugang zu meinem Forschungsfeld (Finanzdienstleistungsbranche) als auch das Verständnis der Arbeitssituationen meiner Interviewpartner_innen erleichtert. In den Interviewsituationen wurde seitens der Interviewten immer wieder Bezug auf meine Berufserfahrung genommen und ich hatte den Eindruck, dass durch diesen Hintergrund die Gesprächssituationen weniger von einem Gefälle Wissenschaftlerin / Befragte_r geprägt waren, sondern der gemeinsame Erfahrungshorizont betont wurde. Auch wenn sich Arbeitsabläufe und Strukturen in den letzten Jahren rasant verändert haben, beeinflussen meine eigenen Erfahrungen von Erwerbsarbeit in dieser Branche meinen Blick auf das Interviewmaterial.

Meine langjährige Tätigkeit als Referentin der gewerkschaftspolitischen Bildungsarbeit ist eine zweite Positionierung, die auf die vorliegende Studie Einfluss nimmt. Zum einen führte dieser Hintergrund dazu, auch die betriebliche Interessenvertretung im Kontext von Diversity Management in den Blick zu nehmen. Zum anderen dient das Hintergrundwissen über Veränderungsprozesse und gesetzliche Regelungen in der Arbeit von Betriebsräten als eine von mehreren Perspektiven auf das Unternehmenskonzept DiM, welches aus einer unternehmerischen Entscheidung eingeführt wird, mit dem Betriebsräte in ihrer konkreten Arbeit aber (z.B. gestalterisch) umgehen müssen. Diese Sichtweise führte zu einer Fokussierung der Studie auf die konkrete Diversity-Praxis und der Entscheidung, neben wissen-

schaftlichen Anschlüssen auch Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Diversity Management (vgl. Teil V) zu formulieren.
Nicht zuletzt bildet mein Studium der Soziologie und Frauen- und Geschlechterforschung einen dritten – wissenschaftlich gesehen den grundlegenden – Zugang zum Gegenstand Diversity Management. Auch wenn ich in der vorliegenden explorativen Studie nicht den Gegenstand Diversity Management aus der Perspektive eines bestimmten theoretischen Konzepts dieser Disziplinen heraus untersuche, hat diese Ausbildung doch Einfluss auf meine Wahrnehmung und Interpretation des Interviewmaterials. Einerseits macht die theoretische Positionierung (vgl. Kap. II 1) deutlich, aus welchen Blickwinkeln heraus ich mich der Untersuchung der Diversity-Praxis nähere, andererseits hat sie natürlich Einfluss auf die Auswahl der theoretischen Anschlüsse (vgl. Teil IV der Arbeit).
Die Verbindung von wissenschaftlicher, theoretischer Arbeit mit bildungs- und beratungspraktischen Tätigkeiten, wie sie sich in meiner Biographie findet, wird auch in der Anlage der vorliegenden Studie deutlich und ist somit ein wesentliches Element meiner Selbstpositionierung.

Über diese biographischen Zugänge hinaus bin ich natürlich als Subjekt in dieser Gesellschaft positioniert. Mit Blick auf relevante, gesellschaftsstrukturierende soziale Kategorien verorte ich mich sowohl in dominanten als auch in nicht-dominanten Positionen. Auch das prägt meine Sicht auf die Welt und damit meine Arbeit als Wissenschaftlerin. Ich möchte an dieser Stelle keine konkrete Aufzählung vornehmen, die statt hilfreicher Erkenntnisse wohl eher binäre, festschreibende Identitätskonstruktionen (re-)produzieren würde. Dennoch sei gesagt, dass ich mir zumindest des Privilegs bewusst bin, als Weiße, in Deutschland geborene, mit einem Stipendium ausgestattete Wissenschaftlerin überhaupt eine solche Forschungsarbeit durchführen zu können.
Wissenschaftler_innen wirken an den „Wirklichkeiten“ mit, die sie beschreiben, beobachten und behandeln (Judy 2005: 78). Die vorliegende Selbstpositionierung der Forschenden soll verdeutlichen, welche Perspektiven auf den Forschungsgegenstand eingenommen wurden. Dieser „Verortung von Wissen“ (Haraway 1995: 82) und der über eine Selbstpositionierung gewonnenen Einsicht, dass wissenschaftliche Erkenntnis kontextsensibel aus bestimmten Positionen heraus generiert wird, folgen nun methodische Positionierungen in Bezug auf diese Arbeit.

3 Method(olog)isch Positionierungen

Im Folgenden werden die methodologischen und methodischen Grundlagen der vorliegenden Studie expliziert. Zunächst sollen die Grundüberlegungen dargestellt werden, die zum Forschungsdesign dieser Arbeit geführt haben. Anschließend werden der Gang der Untersuchung, getrennt nach Vorbereitung und Durchführung, sowie die Transkription und die Auswertung des Materials erörtert.

3.1 Methodologische und methodische Grundüberlegungen

Die Umsetzung des Konzepts Diversity Management in der Praxis deutscher Organisationen ist ein Forschungsgegenstand, der bisher vor allem aus der Perspektive des Managements beleuchtet wurde (vgl. Kap. I 2). Mit der Einbeziehung der Sichtweisen anderer Akteursgruppen in die wissenschaftliche Betrachtung der Diversity-Praxis stellen sich methodologische Fragen über die Ausgestaltung des Forschungsdesigns. In der Organisationsforschung gibt es keine „allgemein akzeptierte Organisationstheorie“ und auch keine einheitliche methodische Herangehensweise (Strodtholz/Kühl 2002: 11). Es lässt sich jedoch eine Verschiebung der Forschungsperspektive auf Organisationen als „Sozialsysteme mit spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsmustern“ konstatieren (ebd.: 16). Diese Perspektive werde auch ich in der Untersuchung der Diversity-Praxis in Organisationen einnehmen, indem ich den Blick darauf richte, welche Interaktionen in Bezug auf Diversity Management stattfinden und wie die Akteur_innen im Kontext von DiM miteinander vernetzt sind. Des Weiteren öffnet sich die Organisationsforschung seit den 1990er Jahren wieder für den Transfer der Ergebnisse in die Organisationspraxis. Hierbei wird der Theorie-Praxis-Austausch als wichtig sowie das wissenschaftliche und praktische Expert_innen-Wissen als gleichrangig angesehen (ebd.: 23f). Die anwendungsorientierte empirische Organisationsforschung hat zum Ziel, den Gegenstandsbereich zu beschreiben, zu erklären bzw. zu verstehen, Prognosen zu formulieren und Maßnahmen zur Gestaltung vorzuschlagen (von Rosenstiel 2003: 230). In dieser Tradition ist die vorliegende Arbeit so angelegt, dass für den Forschungsgegenstand der Praxis des Diversity Managements aus der Analyse des empirischen Materials und unter Bezugnahme auf die Theorie Handlungsempfehlungen für die Praxis entwickelt werden. Da in der vorliegenden Studie neben der Perspektive des Managements primär die Sichtweisen der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertre-

tung auf das Konzept Diversity Management und dessen Umsetzung im Organisationsalltag einbezogen werden sollen, gilt es, die Wahrnehmungen der Akteur_innen in Bezug auf Ziele, Inhalte und Umsetzung von Diversity Management zu untersuchen. Dazu bieten sich qualitative Forschungsmethoden der empirischen Sozialforschung an, die sich an einer rekonstruktiven Methodologie orientieren. „Rekonstruktive Sozialforschung bemüht sich um einen verstehenden Nachvollzug der Relevanzstrukturen, die dem Handeln der Akteure zugrunde liegen“ (Meuser 2003: 141). Zudem verfolgt sie insbesondere das Ziel der Generierung von Theorien und Hypothesen, die auf der Basis empirischer Forschung entstehen. (ebd.). Der explorative Charakter der vorliegenden Arbeit wurde bereits deutlich gemacht (vgl. Teil I Zwischenfazit). Nach Merkens (2003: 295) empfiehlt sich für explorative Studien eine Vorgehensweise im Forschungsdesign, die sich an den Prämissen der Grounded Theory orientiert. Diese wird als „offene und explorative Methodologie“ kategorisiert (Corbin 2003: 71) und als „Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von Daten“ beschrieben (Glaser/Strauss [1998] 2005: 11).

„Die Grounded Theory ist eine qualitative Forschungsmethode bzw. Methodologie, die eine systematische Reihe von Verfahren benutzt, um eine induktiv abgeleitete, gegenstandsverankerte Theorie über ein Phänomen zu entwickeln.“ (Strauss/Corbin: 1996: 8f)

Durch ein Forschungsvorgehen anhand der Grounded Theory entsteht entweder eine „Materiale Theorie“ für ein bestimmtes Sachgebiet bzw. empirisches Feld oder eine „Formale Theorie“ für einen „formalen bzw. konzeptuellen“ Bereich der Sozialforschung (Glaser/Strauss [1998] 2005: 42). Die Autoren betonen die Notwendigkeit, sich klar auf die Generierung einer der beiden Theorieformen zu konzentrieren (ebd.: 43). Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung einer „Materialen Theorie“ über die Praxis des Diversity Managements im Alltag verschiedener Akteur_innen in Organisationen. Eine nach den Vorgaben der Grounded Theory entwickelte (materiale) Theorie soll nach Glaser und Strauss ([1998] 2005: 241) geeignet sein, „Soziologen und Laien ihre Anwendung in alltäglichen Situationen zu erleichtern“. Dazu müsse sie auf den Sachbereich passen, verständlich sein, auf eine Vielzahl unterschiedlicher Situationen im Anwendungsbereich zutreffen und kontrollierbare Variabeln zur Erklärung von Situationen in Bezug auf den Forschungsgegenstand liefern (ebd.). Da sich die vorliegende Studie sowohl an Forscher_innen, die sich mit Diversity-Theorie und -Praxis beschäftigen,

als auch an Diversity-Praktiker_innen richtet, wird versucht, diesen Anforderungen an eine Grounded Theory gerecht zu werden.

Die Datenerhebung kann in der Grounded Theory mittels unterschiedlicher Methoden geschehen. Interviews, teilnehmende Beobachtung, Videoaufnahmen, Dokumente, publiziertes Material oder Bilder sind Beispiele für generierte Daten. In der Grounded Theory sind nach Corbin (2003: 71) die Datenquellen „nicht so bedeutsam wie der Umstand, dass die Datenerhebung und –analyse sequenziell mit einer Analyse, die die Datenerhebung steuert, erfolgt“ (vgl. Kap. II 3.2). Um die Perspektiven der Akteur_innen in Organisationen auf Diversity Management untersuchen zu können, habe ich mich zur Datenerhebung für die Durchführung qualitativer Interviews entschieden, um auf das „Wissen spezifischer, für das Fach- und Themengebiet als relevant erachteter Akteure zurückgreifen“ zu können (Bogner/Menz 2005a). In der weiteren methodologischen Auseinandersetzung erwiesen sich Expert_innen-Interviews als für mein Forschungsvorhaben geeignet, deren Gegenstand „Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen (von bürokratischen Organisationen bis zu Projektinitiativen) bestimmen“, sind (Meuser/Nagel 1997: 489). Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews ist der Kontext von Expert_innen-Interviews organisatorisch oder institutionell und mit dem „Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch“ (Meuser/Nagel 2005: 72f). Es steht also nicht die befragte Person an sich oder ihre Biographie im Mittelpunkt der Interviews, sondern die Expert_innen sind als in einen „Funktionskontext“ eingebundene Akteur_innen für die Forschung interessant (Liebold/Trinczek 2002: 38). In diesem Sinne habe ich mit verschiedenen Akteur_innen – Diversity-Managerinnen, Betriebsrät_innen, Mitgliedern von Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Beschäftigten ohne zugewiesene Funktion im Diversity-Prozess – Expert_innen-Interviews durchgeführt. Allerdings treffen auf die unterschiedlichen Akteur_innen verschiedene Verwendungen des Expertenbegriffs zu. Die von Pfadenhauer (2005: 117) formulierte zugespitzte Definition des Expertenbegriffs lautet:

„Personen, die über privilegierte Informationszugänge verfügen und darüber hinaus für den Entwurf, die Implementierung und / oder die Kontrolle von Problemlösungen verantwortlich (zu machen) sind.“

Es geht also um eine „Leistungselite“ (ebd.) bzw. es wird ein wissenssoziologischer Expertenbegriff verwendet, der Expert_innen über deren „Sonderwissen“ definiert (Bogner/Menz 2005b: 41f). Diese Definition von Expert_innen trifft in meinem Sample nur auf die Diversity-Managerinnen zu. Die konstruktivistische Definition des Expertenbegriffs verweist hingegen auf die Tatsache, dass der Expert_innen-Status den Befragten von der forschenden Person zugeschrieben wird (vgl. Meuser/Nagel 2005; Bogner/Menz 2005b). Dabei betonen Bogner und Menz (2005b: 40f) den Verweisungszusammenhang zwischen „methodisch-relationaler Zuschreibung“ durch die Forschenden und dem „sozial-repräsentationalen Ansatz“, der auf Funktionseliten in Organisationen zurückgreift. Die Netzwerkmitglieder und Betriebsrät_innen habe ich aufgrund ihrer Funktionen im Unternehmenskontext, also sozial-repräsentational, als Expert_innen definiert. Die Beschäftigten ohne Anbindung wurden aufgrund meiner methodisch-relationalen Zuschreibung zu Expert_innen. Da sie nicht in ihrer Gesamtperson, sondern in ihrer Eigenschaft als Akteur_innen in Unternehmen, die Diversity Management implementiert haben, für eine Befragung relevant waren, ist der Expert_innen-Status auch dieser Befragten-Gruppe gewährleistet. Über einen voluntaristischen Expertenbegriff hinaus, der davon ausgeht, dass „jeder Mensch mit besonderen Informationen, Fähigkeiten usw. für die Bewältigung des eigenen Alltagslebens ausgestattet“ ist (Bogner/Menz 2005b: 40, vgl. Meuser/Nagel 1997), interessierte für die Befragung vor allem das Expert_innen-Wissen der Beschäftigten in Bezug auf ihre Wahrnehmung von Diversity Management. Expert_in wird in dieser Studie also als relationaler Begriff gefasst, da die Auswahl der zu Befragenden in Abhängigkeit meiner Fragestellung und dem Forschungsfeld geschehen ist (vgl. Bogner/Menz 2005b: 45). Mit Bogner und Menz (2005b: 43f) fasse ich „Expertenwissen“ nicht in der Differenzierung von Alltagswissen versus Experten- bzw. Sonderwissen, sondern als „analytische Konstruktion“, die mit technischem Wissen, Prozesswissen und Deutungswissen drei Dimensionen umfasst. In der vorliegenden Studie sind alle drei Dimensionen von Interesse, wobei das technische Wissen über das Konzept Diversity Management einen Schwerpunkt in den Interviews mit den Diversity-Verantwortlichen darstellte. Die Informationen aus diesen Interviews waren vor allem auch als Hintergrund- bzw. Kontextwissen für die Auswertung der Interviews mit den Beschäftigten der Unternehmen wichtig (vgl. Liebold/Trinczek 2002: 58; Bogner/Menz 2005b: 37; Meuser/Nagel 2005: 75). In den Interviews mit den Beschäftigten aus

unterschiedlichen Akteursgruppen lag der Schwerpunkt hingegen auf dem Prozess- und Deutungswissen in Bezug auf das Konzept und die Umsetzung von Diversity Management.

In der Methodenliteratur existieren verschiedene methodische Konzepte und Vorschläge zur Durchführung und Auswertung von Expert_innen-Interviews (vgl. Meuser/Nagel 1997; Liebold/Trinczek 2002; Gläser/Laudel 2004; Bogner/Littig/ Menz 2005). Diese können nach Kassner und Wassermann (2005: 109) jedoch nur eine Richtschnur sein, die konkrete Methodenwahl müsse im Kontext der geplanten Studie erfolgen. Das „Prinzip der Offenheit“ wird von Strodtholz und Kühl (2002: 17) als „Gemeinsamkeit der verschiedenen qualitativen Methoden der Organisationsforschung“ benannt. Dialogisch geführte Leitfadeninterviews, in deren Durchführung der Leitfaden lediglich als Orientierung dient, sind dafür geeignet, maximale Offenheit im Hinblick auf die Rekonstruktion subjektiver Theorien und Formen des Alltagswissens zu gewährleisten, aber gleichzeitig auch das Interview thematisch dem Forschungsinteresse gemäß zu strukturieren (Helfferich2005: 159). Als Vorgehen habe ich mich diesen Überlegungen folgend für die Durchführung leitfadengestützter Expert_innen-Interviews (vgl. Strodtholz/Kühl: 2002: 19; Liebold/Trinczek 2002: 33ff) entschieden, um die Perspektiven der (unterschiedlich definierten) Expert_innen bzw. Akteur_innen aus den Finanzdienstleistungsunternehmen auf Diversity Management zu fokussieren. Konkret habe ich mich in Vorbereitung und Durchführung der Interviews nach der Methode des problemzentrierten Interviews (Witzel 2000; Helfferich 2005ff) gerichtet, da sich diese am theoriegenerierenden Verfahren der Grounded Theory orientiert (Witzel 2000: 3f), welches der vorliegenden Studie als grundlegende methodologische Ausrichtung zugrunde liegt.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen bei Datenerhebung und –Auswertung für diese Studie näher erläutert. Die Forschungspraxis war dabei entsprechend ihrer Verortung in der Grounded Theory von einer Parallelität verschiedener Forschungsschritte gekennzeichnet. Zur besseren Darstellung werden die einzelnen Schritte jedoch analytisch getrennt erörtert.

3.2 Feldzugang, Sampling und Datenerhebung

Untersuchungsgegenstand dieser Studie ist die Implementierung bzw. Umsetzung des Konzepts Diversity Management in der Praxis von Unternehmen. Wenn es um bestimmte Prozesse geht, wird in der Organisationsforschung empfohlen, Akteur_innen zu befragen, die an diesen „gestaltend und/oder betroffen beteiligt" sind (Holtgrewe 2002: 74). Im Gegensatz zu bisher existierenden Studien zur Diversity-Praxis deutscher Unternehmen, die mittels Befragung von Führungskräften und Diversity-Verantwortlichen entstanden sind (Sepehri 2002; Belinszki/Hansen/ Müller 2003; Süß/Kleiner 2005 (auch Fragebögen von Betriebsrät_innen); Köppel/Yan/Lüdike 2007; Lederle 2008), wurde das besondere Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit auf die Perspektiven verschiedener Akteursgruppen in Organisationen im Hinblick auf das Konzept Diversity Management gelegt. Daher sollten innerhalb eines Unternehmens sowohl die Diversity-Verantwortlichen als auch Betriebsräte und unterschiedliche Beschäftigte in die Forschung einbezogen werden.

Der Feldzugang

Zunächst wurde über eine auf dem Gebiet Diversity Management renommierte Wissenschaftlerin der Kontakt zu den Diversity-Managerinnen zweier Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche hergestellt. Beide Organisationen (FD1 und FD2) sind nach den unterschiedlichen Definitionen Großunternehmen mit mehr als 17500 (Süß/Kleiner 2005) bzw. 20000 Beschäftigten (Köppel/Yan/Lüdike 2007). Die weitere Suche nach Interviewpartner_innen erfolgte sowohl über weitere Empfehlungen als auch die Aquise weiterer Kontakte.

Sobald ich durch intensive Recherche Zugang zu Kontaktdaten von potenziellen Interviewpartner_innen hatte, verschickte ich an diese eine Projektbeschreibung mit Informationen über mein Thema, organisatorische Fragen und einer Anonymisierungszusicherung (vgl. Helfferich 2005: 156). Gesucht wurden unterschiedliche Gesprächspartner_innen zum Thema „Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz". In einigen Fällen konnte ich Betriebsrät_innen und Netzwerkmitglieder als Gatekeeper für den weiteren Zugang zu Beschäftigten gewinnen (vgl. Merkens 2003: 288; Helfferich 2005: 155).

Der Verzicht auf einen vorab bestimmten Auswahlplan der Interviewpartner_innen zugunsten einer schrittweisen Entwicklung des Samples anhand der im

Forschungsprozess entwickelten Theorie ist ein zentrales Merkmal der Grounded Theory und wird als Theoretisches Sampling bezeichnet (Strübing 2003: 154). Während das Theoretische Sampling anfänglich vergleichsweise offen ist, wird in einem späteren Forschungsprozess eine zweckgerichtete Suche nach zu befragenden Personen, die weitere Aspekte des Themas zugänglich machen könnten, vorgeschlagen (Corbin 2003: 71). Diesen methodischen Vorgaben entsprechend suchte ich nach der ersten Erhebungsphase (Dezember 2006 bis April 2007) und der Analyse der vorhandenen Interviews (vgl. Kap. II 3.3) gezielt nach Interviewpartner_innen, welche die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse erweitern und/oder kontrastieren konnten. Neben weiteren Interviews mit Beschäftigten der Unternehmen FD1 und FD2 habe ich dem Forschungsdesign entsprechend den Kontakt zu einem dritten Finanzdienstleister, FD3, hergestellt. Die Befragung von Akteur_innen dieses Unternehmens mittlerer Größe sollte die Perspektiven aus den beiden Großunternehmen FD1 und FD2 ergänzen. Die zweite Erhebungsphase fand zwischen Oktober 2007 und Februar 2008 statt, wobei darauf hinzuweisen ist, dass das Vorgehen angelehnt an die Grounded Theory eine Gleichzeitigkeit von Datenerhebung, Analyse und Theorieentwicklung beinhaltet.

Das Sample

Insgesamt wurden 21 Interviews[58] mit Akteur_innen aus drei Unternehmen, die Diversity Management implementiert haben, durchgeführt. Die drei Unternehmen werden im Folgenden mit FD1, FD2 und FD3 bezeichnet. Zur besseren Zuordnung der Interviewzitate sollen die Befragten kurz systematisiert und ihre Bezeichnung deutlich gemacht werden. Alle genannten Namen sind von mir gesetzte Synonyme, auch Organisationszugehörigkeiten und Orte sind selbstverständlich anonymisiert.

- jeweils eine Diversity-Verantwortliche (Wiebke Arendt, DV FD1 / Sabine Eilers, DV FD2 / Nadja Haller, DV FD3)
- jeweils ein Mitglied eines regionalen Betriebsrats (Emma Ballin, BR FD1 / Robert Domke, BR FD2 / Sandra Gruber, BR FD3)
- Mitglieder des jeweiligen Frauennetzwerks (Marie Bender, FD1 / Corinna Feil und Marion Dietze, FD2 / Sarah Ihde, FD3)

[58] Es wurden 22 Personen befragt. Die Mitglieder des Frauennetzwerks im FD2, Corinna Feil und Marion Dietze haben nur einem gemeinsamen Interview zugestimmt. Im Doppelinterview wurde jeweils kenntlich gemacht, welche Person spricht, so dass Aussagen beider Befragter in die Analyse eingeflossen sind.

- Mitglieder der LSBT-Netzwerke[59] (Klaus Adams, FD1 / Bruno Dettmer, FD2 / Claudia Eggers FD2)
- Beschäftigte, die nicht als Betriebsrät_innen oder Netzwerk-Mitglieder engagiert sind (Leon Bertram, FD1 / Doris Cremer, FD1 / Marius Engel, FD2 / Daniela Fischer, FD2 / Jürgen Geller, FD3 / Margit Groß, FD3 (Teamleiterin) / Elke Huber, FD3 / Jonas Herder, FD3 / Timur Ivers, FD3)

Da ein Fokus dieser Studie auf den Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' liegt, war es mir besonders wichtig, Personen zu befragen, die sich unterschiedlichen Positionen dieser Dimensionen zuordnen. Ein Zugang zu nicht-heterosexuellen Beschäftigte außerhalb der LSBT-Netzwerke konnte allerdings nicht hergestellt werden. Darüber hinaus bilden die Befragten eine große Spannbreite an unterschiedlichen Erfahrungshorizonten ab. Sie sind zwischen 20 und 53 Jahre alt, leben und arbeiten in Klein- oder Großstädten unterschiedlicher Regionen Deutschlands, haben unterschiedliche Funktionen in der Organisation (Assistenz, Beratung, Teamleitung) sowie verschiedene Bildungshintergründe.
Die verfügbaren Ressourcen werden von Helfferich (2005: 55) als limitierende Rahmenbedingungen für die Anzahl der Interviews angesehen. Im Rahmen dieser als Einzelarbeit verfassten Studie war es mir nicht möglich, weitere Interviews zu führen. Deshalb wurde aus forschungspragmatischen Gründen darauf verzichtet, gezielt nach Interviewpartner_innen zu suchen, die sich in weiteren Diversity-Dimensionen in nicht-dominanten Positionen verorten (z.B. behinderte Beschäftigte oder Personen mit Migrationshintergrund). Die sich daraus ergebende Komplexität wäre allein nicht mehr bearbeitbar gewesen, so dass der exemplarische Fokus ausschließlich auf die Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' gelegt wurde. Es bedarf also dringend weiterer Forschung, die die Perspektive der Beschäftigten auf Diversity Management unter Einbeziehung möglichst vieler Diversity-Dimensionen und deren Intersektionalitäten untersucht.

Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Wie in Kapitel II 3.1 methodologisch begründet, wurden themenzentrierte Expert_innen-Interviews durchgeführt. Die Konzipierung eines Leitfadens dafür

[59] Ein Netzwerk für lesbische, schwule, transgender und bisexuelle Mitarbeiter_innen und deren Interessen ist in den Unternehmen FD1 und FD2 existent. Im FD3 gibt es kein solches LSBT-Netzwerk.

setzt nach Pfadenhauer (2005: 121) umfassendes und einschlägiges Wissen voraus, um im Gespräch mit Expert_innen auf „gleicher Augenhöhe“ agieren zu können (ebd.: 125). Das im Vorfeld angeeignete Wissen über das Konzept Diversity Management wurde genutzt, um die Leitfäden für die Interviews mit den Diversity-Managerinnen sinnvoll zu strukturieren. Die Besonderheit von Interviews mit Manager_innen vermuten Liebold und Trinczek (2002: 43ff) in deren Erwartung eines zielgerichteten und effizienten Gesprächsverlaufs. Dem wurde durch eine thematische Fokussierung des Leitfadens auf Konzept und Umsetzung von Diversity Management Rechnung getragen. Die Leitfäden für die Interviews mit Beschäftigten und Betriebsrät_innen waren dagegen offener strukturiert, um auch das Ansprechen nicht erwarteter Themen zu ermöglichen. Die Struktur der Leitfäden orientierte sich an thematischen Blöcken, die mit Nachfragen zu bestimmten Themengebieten hinterlegt waren. Entsprechend dem Vorgehen nach der Grounded Theory wurden die Leitfäden mit fortschreitendem Forschungsprozess immer wieder verändert, um herausgearbeiteten Konzepten gerecht zu werden und eine theoretische Sättigung der Analysekategorien zu erreichen (vgl. Strauss/Corbin 1996: 152f).

Durchgeführt wurden die Interviews je nach Wunsch der Befragten in deren Büros, in Sitzungsräumen im Unternehmen, in ruhigen öffentlichen Räumen (Cafés) oder in meinen Arbeitsräumen. Die räumlichen und zeitlichen Anforderungen der Befragten an ein qualitatives Interview wurden nach Absprache von mir berücksichtigt (vgl. Holtgrewe 2002: 75f). Die Länge der Interviews variierte zwischen 50 und 120 Minuten. Der Interviewleitfaden wurde während der Gespräche flexibel gehandhabt und eher als Erinnerung an noch nicht angesprochene Themen verwendet (vgl. Meuser/Nagel 1997: 486f; Liebold/Trinczek 2002: 43; Meuser/Nagel 2005: 77). Auf diese Art und Weise blieb viel Spielraum für Frageformulierungen, Nachfragestrategien und die Orientierung der Themenabfolge am Gesprächsverlauf (vgl. Hopf 2003: 351). Die Frage, welche Rolle die Interviewerin und die Erzählperson in dem jeweiligen Gespräch eingenommen haben (vgl. Helfferich 2005: 119) wurde bei der Auswertung der Interviews reflektiert[60] und wird, wo es bedeutsam erscheint, in der Ergebnisdarstellung aufgegriffen. Über alle Interviews wurden direkt im Anschluss

[60] Die Interviewdynamik zu reflektieren ist deshalb notwendig, weil die Interviewsituation eine durch die Interviewerin hergestellte Situation ist und somit auch Inhalte und den Gesprächsverlauf konstituiert und beeinflusst. Daher ist das Interaktionsgeschehen im Interview kritisch zu beleuchten (vgl. Bogner/Menz 2005b: 48ff), die Geschlechterdynamik zu hinterfragen (vgl. Abels/Behrens 2005; Littig 2005) und die Semantik des Expert_innen-Interviews zu beleuchten (vgl. Pfadenhauer 2005).

Protokollnotizen zu den Rahmenbedingungen des Gesprächs, dem Gesprächsverlauf und ersten Eindrücken erstellt.

18 der 21 Interviews wurden mit Zustimmung der Befragten zur weiteren Bearbeitung auf Band aufgenommen. Diese Tonbandaufzeichnungen halten Liebold und Trinczek (2002: 48) für „zwingend“, wenn sie nicht „explizit dem Interesse des Interviewpartners entgegenstehend“ sind. Das Gespräch mit der Diversity-Verantwortlichen des FD2 wurde über Gesprächsnotitzen sowie ein Gedächtnisprotokoll dokumentiert und ich erhielt ein Handout zum Thema, das ich mit weiteren Notizen im Gesprächsverlauf ergänzen konnte. Die Materialien wurden direkt nach dem Interview in ein Gesprächsprotokoll übertragen. Die Mitglieder des Frauennetzwerks des FD2, Corinna Feil und Marion Dietze, bestanden auf ein Doppelinterview und lehnten von vornherein eine Aufnahme des Gesprächs ab. Dementsprechend darauf vorbereitet konnte ich eine Gesprächsmitschrift anfertigen. Das Interview mit Leon Bertram vom FD1 hat sich so spontan ergeben, dass kein Aufnahmegerät zur Verfügung stand. Er stimmte einer Gesprächsmitschrift auf dem Notebook zu, die das Interview zwar verlängerte und ihm einen eigenen Charakter gab, letztendlich aber zu einer wörtlichen Interviewtranskription führte. Des Status dieser drei vorliegenden – je verschiedenen – Interviewprotokolle bzw. –mitschriften als „Material von sekundärer Qualität“ (Liebold/Trinczek 2002: 48) bin ich mir bewusst.

3.3 Transkription und Auswertung des Materials

Die Transkription

Das Transkribieren wird von Kowall und O’Connell (2003: 440) als Prozess bezeichnet, der von den Primärdaten (dem Gespräch) über die Sekundärdaten (die Aufzeichnung) zu Tertiärdaten (dem Transkript) führt. Es handelt sich beim Transkribieren bereits um „konstruktive Prozesse“, da die Primär- und Sekundärdaten z.B. um nonverbale Äußerungen reduziert werden (ebd.). Für verschiedene Forschungsfelder, verwendete Auswertungsmethoden und Erkenntnis-interessen existieren unterschiedliche Möglichkeiten der Transkription (vgl. Dittmar 2004). Meuser und Nagel (2005: 83f) schlagen für die Bearbeitung von Expert_innen-Interviews vor, nur selektive Stücke zu transkribieren und andere Teile im Hinblick auf die Forschungsfrage zu paraphrasieren. Hingegen wird für eine erste

Untersuchung mit Methoden der Grounded Theory und für Studien mit geringen Stichprobengrößen eine komplette Transkription des Materials empfohlen (Strauss/Corbin 1996: 14). Zur besseren Erschließung des Materials habe ich mich dafür entschieden, ein Volltranskript aller Interviews anzufertigen. Ein Transkript muss nach Liebold und Trinczek (2002: 48f) alle Informationen umfassen, die bei der Interpretation genutzt werden. Für Expert_innen-Interviews präferieren Meuser und Nagel (2005: 83) eine Transkription ohne Pausen, Stimmlagen und Informationen über nonverbale Äußerungen. Ich habe eine Zwischenvariante gewählt. Die Interviews wurden mit Sprechpausen, Füllwörtern, Betonungen, Redeunterbrechungen, auffälligen Stimmlagenwechseln und Nebengeräuschen transkribiert, um in der Auswertung ggf. auf diese Informationen zurückgreifen zu können. Die folgenden, von mir verwendeten, Transkriptionsregeln sind angelehnt an Froschauer und Lueger (2003: 223):

I:	Interviewerin
KA:	Befragte (Initialen des verwendeten Namens)
…	kurze Pause (bis ca. 3 Sekunden)
(x sec.)	Pause von x Sekunden Länge
(lacht)	nichtverbale Äußerungen
>Handy<	Nebengeräusche, Störungen
BETONUNG	auffällige Betonungen sind groß geschrieben
(???)	unverständliche Passagen
(etwa so)	vermuteter Wortlaut
(*Netzwerk*)	anonymisierte Passage / Worte
abge--	abgebrochenes Wort oder unterbrochener Satz
abge--	
--einge	Unterbrechung durch die jeweils andere Person

Insgesamt liegen 473 Seiten transkribiertes Interviewmaterial bzw. Gesprächsmitschriften und ein Protokoll vor. Zusätzlich umfassen die im Anschluss an die Interviews angefertigten Interviewprotokolle weitere 54 Seiten. Auch diese Protokolle wurden in die Datenbank (MaxQDA) integriert und den Interviewpartner_innen zugeordnet.

Die Auswertung der Interviews

Im Prozess der Auswertung bzw. Analyse des empirischen Materials habe ich mich an den Vorgaben der Grounded Theory orientiert. Charakteristisch bei dieser Auswertungsmethode ist die „zeitliche Parallelität und wechselseitige funktionale Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung“ die sich in einem laufenden Wechsel von Interviewführung, Kodieren und dem

Schreiben analytischer Memos praktisch umsetzen lässt (Strübing 2004: 15ff). Der Kodierprozess nach Grounded Theory folgt der Idee des ständigen Vergleichens der Daten miteinander, um Unterschiede und Ähnlichkeiten einzelner Phänomene sowie Gemeinsamkeiten verschiedener Phänomene herausarbeiten zu können. Im Gegensatz zu anderen Auswertungsmethoden (z.B. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003)) liegt der Analyse im Rahmen der Grounded Theory keine theoretische Rahmung zugrunde, so dass sich das Kodesystem erst in der Auseinandersetzung mit dem Material entwickelt (Strübing 2004: 18f). Um sich nicht zu sehr an bestehenden Theorien zu orientieren bzw. sich von diesen bei der Analyse des Materials beeinflussen zu lassen, wird eine Mischung aus Lesen und Forschen vorgeschlagen. Auf diese Weise sei es möglich, eine Theorie aus dem Material entstehen zu lassen und diese später durch andere Theorien anzureichern (Glaser/Strauss [1998] 2005: 257). Das existierende Vorwissen über das Feld soll in diesem Vorgehen nicht „als gültige Aussagen über die Welt oder das Phänomen“ genutzt, sondern als Anregung zum Nachdenken verstanden werden (Strübing 2004: 57). Diesen Gedanken folgend habe ich zunächst eine intensive Phase der Theoriegenerierung durchlaufen, die durch die Gleichzeitigkeit der Triade Daten erheben (unter Verwendung des theoretischen Samplings) – Kodieren – Memos verfassen (Strauss 1998: 37) charakterisiert war. Anschließend folgten eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Diversity-Literatur sowie eine Rückbindung der aus dem Material generierten Erkenntnisse an die Diversity-Theorie und weitere Analyseprozesse. Auch wenn die Prozesse des Kodierens und Memoschreibens in der Forschung parallel verlaufen, sollen sie im Folgenden kurz getrennt voneinander erläutert werden.

In der Datenauswertung nach Grounded Theory existieren drei Basistypen des Kodierens, die aufgrund der unterschiedlichen Abstraktionsniveaus aufeinander aufbauen, allerdings „fluide und überlappend“ angewendet werden (Corbin 2003: 73; vgl. Böhm 2003). Das Offene Kodieren dient der ersten Erschließung des Materials. Die Daten werden sehr genau und kleinschrittig kodiert, um darin vorhandene Konzepte sowie deren Eigenschaften und Dimensionen zu kategorisieren und in vorläufigen Kodes zu erfassen, die dann anhand anderer Daten überprüft werden (vgl. Strauss/Corbin 1996: 53ff; Corbin 2003: 73ff; Strübing 2004: 25ff). Die ersten Interpretationen sind dabei zunächst „tentativ“, also probehalber bzw. versuchsweise. Ihre Bedeutung wird aber durch kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem

Material und ständige Vergleiche der Daten deutlicher (Corbin 2003: 73). Das Axiale Kodieren wird definiert als:

„Eine Reihe von Verfahren, mit denen durch das Erstellen von Verbindungen zwischen Kategorien die Daten nach dem offenen Kodieren auf neue Art *zusammengesetzt* werden. Dies wird durch Einsatz eines *Kodier-Paradigmas* erreicht, das aus Bedingungen, Kontext, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht." (Strauss/Corbin 1996: 75; Hervorh. im Original)

Der Übergang vom Offenen Kodieren zum Axialen Kodieren erfolgt automatisch, wenn mehrere Kategorien vorhanden sind, die zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Die Kategorien werden durch die gezielte Suche nach Eigenschaften und Dimensionen weiterentwickelt, indem immer wieder neue Fragen an das Material gestellt werden. Dies führt zu einer Reduzierung der „Masse an Daten" und zu einer Abstraktion der Rohdaten auf ein höheres Niveau (vgl. Corbin 2003: 73f). Das Selektive Kodieren wird nach der Sättigung der entwickelten Kategorien, also wenn die Analyse des Materials keine neuen Eigenschaften der Kategorie hervorbringt, angewendet, um die vorhandenen Kategorien zu integrieren. Durch diesen Prozess bilden sich eine oder zwei Schlüsselkategorien heraus, denen die anderen Kodes unter Berücksichtigung des Kodierparadigmas untergeordnet werden. Ziel ist die Generierung einer Theorie, die um eine Kernkategorie angesiedelt ist, auf einem höheren Abstraktionsniveau (vgl. Strauss/Corbin 1996: 95; Strauss 1998: 63f; Corbin 2003: 74; Strübing 2004: 21f). Die Analyse meines Datenmaterials führte ich computergestützt mit der Software MaxQDA durch. Diese ist für die Umsetzung der Auswertung nach der Grounded Theory geeignet, da sie Offenes, Axiales und Selektives Kodieren unterstützt sowie die Verwendung von In-Vivo-Kodes, das Dimensionalisieren von Kategorien und das Neusortieren der gefundenen Kodes ermöglicht (vgl. Kuckartz 2005: 84f).

Auch das Verfassen und das Zuordnen von Memos zum entsprechenden Datenmaterial werden durch MaxQDA unterstützt (ebd.). Das Schreiben von Memos gilt neben den parallelen Prozessen der Datenerhebung und des Kodierens als essenziell für die Datenauswertung nach Grounded Theory (Strübing 2004: 17). Dabei entstehen unterschiedliche Arten von Memos, die im Datenmaterial begründet sind bzw. auf dieses verweisen. In Orientierungsmemos, analytischen Memos, Kodememos, zusammenfassenden Memos und/oder Theoriememos setzt sich die Forschungsperson ständig mit dem empirischen Material und den erarbeiteten Konzepten und Kategorien sowie der entstehenden Theorie auseinander (Strauss

1998: 172ff). Das Sortieren und die Durchsicht der Memos kann dabei zu neuen Memos mit Ideen und Gedanken zur Theorie sowie zu einem notwendigen neuen Kodieren des Materials führen (ebd.: 44ff).

Die aufgrund des explorativen Charakters der Fragestellung für diese Studie gewählte Auswertungsmethode nach der Grounded Theory ermöglichte einen langen Prozess der dauerhaften Auseinandersetzung mit dem empirischen Material sowie eine große Offenheit gegenüber aus dem Material emergierenden Konzepten und Kategorien. Die Parallelität von Datenerhebung (gesteuert durch Theoretisches Sampling), Kodieren und Memos Schreiben erwies sich als fruchtbar für den Forschungsprozess und die Ausarbeitung der Ergebnisse. Das Theoretische Sampling wurde nicht nur während der Datenerhebung eingesetzt, sondern auch bei der wiederholten Analyse des gewonnenen Materials. Indem man das vorhandene Material gezielt auf neu aufgetauchte Fragen durchsucht, wird ebenfalls das Theoretische Sampling angewendet (Strauss/Corbin 1996: 164). Die Datenanalyse ist nicht an einem bestimmten Punkt abgeschlossen. Selbst beim Schreiben der Ergebnisdarstellung ist es nach Strauss (1998: 44ff) häufig notwendig, zurück zum Material, zu Kodes oder zu Memos zu gehen, um im Schreibprozess aufgefallene Lücken der Theorie zu füllen – eine Erfahrung, die ich geteilt habe. Die letztendlich für die Ergebnisdarstellung ausgewählten Interviewzitate wurden sprachlich soweit geglättet, dass sie den Lesefluss gewährleisten. Auslassungen werden mit […] gekennzeichnet.

Abschließend verbleibt mir noch darauf zu verweisen, dass ich die dargestellten Ergebnisse der empirischen Studie zur Praxis der Umsetzung von Diversity Management aus den Perspektiven verschiedener Akteursgruppen nicht als abgeschlossene materiale Theorie verstehe. Im Anschluss an Glaser und Strauss ([1998] 2005: 41) vertrete ich die Auffassung, dass eine in den Daten begründete materiale Theorie – also eine Grounded Theory – nur ein Prozess sein kann, der in permanenter Entwicklung begriffen ist, und dass sich die Theorie auch nach der Publikation der Ergebnisse weiterentwickeln wird. Diese weitere Entwicklung der Theorie kann durch weitere eigene Forschung erfolgen. Darüber hinaus hoffe ich, mit den Ergebnissen einen Anstoß für andere Wissenschaftler_innen geben zu können, in ständiger Auseinandersetzung mit Praktiker_innen das Feld der Diversity-Praxis theoretisch, praktisch und methodisch weiterentwickeln sowie durch vielfältige Forschungsperspektiven ergänzen zu wollen.

III Ergebnisse der empirischen Studie

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich in den Kapiteln 1 bis 3 zunächst an den verschiedenen Perspektiven des Managements, der Beschäftigten und des Betriebsrats auf die Implementierung und Umsetzung von Diversity Management. Dabei werden (Un-)Gleichzeitigkeiten in Vermittlung, Wahrnehmung und Definition dieses Managementkonzepts herausgearbeitet sowie auf die Interessenlagen der unterschiedlichen Akteursgruppen verwiesen. Anschließend wird in Kapitel 4 der Fokus auf die Analyse der Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' in der Praxis des Diversity Managements der Finanzdienstleistungsunternehmen gelegt. Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Internen Kommunikation als dem Element der Umsetzung von Diversity, das sich in der Analyse des Materials als zentral für vielfältige Aspekte der Diversity-Praxis herausgestellt hat. Den Fragen, wie die Akteur_innen das Konzept Diversity Management und dessen Umsetzung in den drei Unternehmen bewerten und welche Zukunftsperspektiven und Entwicklungen die Befragten sehen, wird in Kapitel 6 dieses Analyseteils der Arbeit nachgegangen, bevor ein abschließendes Fazit der Datenanalyse gezogen wird.

1 Die Perspektive des Managements: Die Implementierung von Diversity Management

Die untersuchten Finanzdienstleister begannen zwischen 1999 und 2001 mit der Implementierung von Diversity Management in Deutschland und gehören damit zur „ersten Welle" von Unternehmen, die dieses Konzept eingeführt haben (Lederle 2008: 156). Wie auch in den Studien zur Diversity-Praxis nachgewiesen (vgl. Süß/Kleiner 2005; Lederle 2008), stellten die internationalen Konzernbeziehungen der Unternehmen, vor allem deren Verbindungen zu US-amerikanischen Firmen, bei zwei der drei Unternehmen einen wichtigen Antrieb für die Implementierung von Diversity Management dar. So berichtet die Diversity-Verantwortliche Nadja Haller für den FD3:

> Das war eigentlich eine weltweite Initiative von Global Diversity. (*Anfang der 2000er*) wurde eine Stelle dort geschaffen und eine globale Strategie konzipiert, die dann in die einzelnen Länder, sagen wir mal, ausgerollt wurde. In jedem Land wurde so ein Regional Diversity Board installiert, was meistens von den Länderchefs sogar geleitet wurde. (Nadja Haller, DV FD3, 11-17)

Diversity Management wurde beim FD3 als globale Strategie aufgesetzt, die auf Konzernebene durch Schaffung einer entsprechenden Stelle verankert wurde. In Deutschland wurde dann ein so genanntes „Regional Diversity Board" ins Leben gerufen, also ein Gremium, das unter der Leitung eines hochrangigen Managers für die Übertragung der globalen Diversity-Strategie auf die regionalen Gegebenheiten zuständig ist. Auch der Finanzdienstleister FD2 errichtete aufgrund von Konzernverbindungen in die USA ein globales Diversity-Team, das für die Implementierung von DiM im gesamten Konzern verantwortlich zeichnet, wie die Diversity-Verantwortliche des FD2 beschreibt (Sabine Eilers, DV FD2, 10f). Im Unternehmen FD1 ging die Initiative zur Implementierung von Diversity Management vom deutschen Stammhaus selbst aus, doch der Blick in den US-amerikanischen Raum war auch hier wichtig. Anknüpfend an eigene Aktivitäten im Bereich Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde Diversity Management als neues Unternehmenskonzept wahrgenommen, das unter anderem diese Themenfelder bearbeitet.

> Und Ende der 90er Jahre kam in Deutschland verstärkt das Thema „Diversity" überall so hoch. […] und wir haben uns sehr genau angeguckt, was passiert in Amerika. (Wiebke Arendt, DV FD1, 62ff)

Die zunehmende Thematisierung von Diversity Management in deutschen Unternehmenskontexten veranlasste das Management des FD1 dazu, die Umsetzung des Konzepts in den USA genauer zu betrachten und in der Folge auch im eigenen Unternehmen ein Diversity-Konzept zu implementieren.

Die Rahmenbedingungen, unter denen Diversity Management bei den einzelnen Unternehmen ein- und durchgeführt wird, sind für die untersuchten Unternehmen durchaus unterschiedlich. Die Größe, Geschäftsausrichtung und Internationalität der drei Finanzdienstleister unterscheiden sich voneinander und haben natürlich Auswirkungen auf die Ausgestaltung des jeweiligen Diversity-Konzepts. Da Diversity Management als Strategie beschrieben wird, die auf den jeweiligen

Unternehmenskontext angepasst werden muss (vgl. Steinmetz/Vedder 2007: 7), orientiert sich die Umsetzung der Diversity-Konzepte an den gegebenen Bedingungen der drei untersuchten Unternehmen. Um die Anonymisierung der Finanzdienstleister zu sichern, wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, die einzelnen Rahmenbedingungen und konkret aufgezeigten Diversity-Aktivitäten explizit auszuführen. Ziel dieses Kapitels ist es vielmehr, Tendenzen in der Perspektive des Managements auf das Konzept Diversity Management aufzuzeigen und die Implementierung des Konzepts zu skizzieren. Dies wird vor allem als Hintergrundfolie für die später folgende Analyse der Wahrnehmung von Diversity Management durch die Belegschaft grundlegend sein.

1.1 „… alle Ressourcen nutzen“ – Formulierte Ziele des Diversity Managements

In Bezug auf die Zielsetzung von Diversity Management gibt es einerseits eine sozio-moralische und ethische sowie andererseits eine ökonomisch-ergebnis-orientierte Sichtweise (Sepehri 2002: 97; vgl. Kap. I 1.2 und 2.1). Auch die Europäische Kommission (2005) sieht sowohl moralische und rechtliche als auch wirtschaftliche Gründe als Treiber zur Einführung von Maßnahmen zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz an (ebd.: 14f). Vedder (2007) weist darauf hin, dass moralische und juristische Begründungen für Initiativen zur Fairness, Chancengleichheit, Wertschätzung und Nutzung von personeller Vielfalt schon länger genutzt werden, ökonomische Begründungen jedoch erst mit dem Konzept Diversity Management an Bedeutung gewonnen haben (ebd.: 13).

Die Management-Vertreterinnen der befragten Finanzdienstleister formulieren vor allem ökonomische Ziele, die ihre Unternehmen mit der Implementierung von Diversity Management verfolgen. So berichtet Nadja Haller im Namen des Managements des FD3:

> Wir sagen immer hier, dass wir unsere Wachstumsziele eigentlich nur erfüllen, wenn wir ALLE Ressourcen, die wir haben, sowohl am Markt als auch hier im Unternehmen nützen. Und das ist für mich das Management, wie kann ich im Grunde genommen alle Ressourcen, die zur Verfügung stehen, nutzen. Extern und intern, und das ist die GRUNDLAGE im Grunde genommen für so ein Diversity Management. (Nadja Haller, DV FD3, 5-10)

Grundlegendes Ziel des Diversity Managements sei es, die Erreichung der Wachstumsziele des Unternehmens zu unterstützen. Es wird seitens des Managements, hier vertreten durch die Diversity-Managerin, ein ganz klar wirtschaftliches Ziel verfolgt und das Diversity-Konzept in den ökonomischen Kontext des Unternehmens gestellt. Wie auch Stuber (2004: 71) beschreibt die Diversity-Verantwortliche des FD3 die Steigerung des Unternehmenserfolgs als Oberziel von Diversity Management. Sabine Eilers, Diversity-Verantwortliche des FD2, bestätigt die klare Ausrichtung von DiM an dem so genannten „Business Case", also dem betriebswirtschaftlichen Nutzen (Sabine Eilers, DV FD2, 6-8). Diversity Management als Konzept soll dazu eingesetzt werden, „alle Ressourcen" des Unternehmens – sowohl am Markt als auch intern – bestmöglich für die Gewinnsteigerung zu nutzen. Interne Ressourcen stellen dabei die vielfältigen Mitarbeiter_innen der Unternehmen dar. Externe Ressourcen beziehen sich auf potenzielle Beschäftigte (Arbeitsmarkt) sowie die Kund_innen der Finanzdienstleister. Sabine Eilers betont, dass Diversity Management kein freiwillig eingeführter „social umbrella" sei, sondern ein im Hinblick auf die demographische Entwicklung vor allem bei der Personalrekrutierung notwendiges Konzept (Sabine Eilers, DV FD2, 8). Wie Wiebke Arendt, Diversity-Verantwortliche des FD1, aus Perspektive des Managements ausführt, spricht der Finanzdienstleister FD1 mit seinem Diversity Management ebenfalls potenzielle Beschäftigte an,

> weil wir uns auch als attraktiver Arbeitgeber positionieren wollen und müssen. WOLLEN im Moment und MÜSSEN im Hinblick auf den demographischen Wandel (Wiebke Arendt, DV FD1, 250-252).

Prognosen verweisen für die Zukunft auf eine sinkende Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland, eine zunehmende Frauenerwerbstätigkeit, eine höhere Zahl an Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund sowie eine steigende Zahl älterer Beschäftigter (vgl. Koall 2006). Um ihre Unternehmensziele auch langfristig zu erreichen, berücksichtigen die Finanzdienstleister diese Prognosen und formulieren als Teilziel von Diversity Management die Rekrutierung einer vielfältigen Belegschaft. Dieser „gezielte Aufbau von Diversität durch heterogene Rekrutierung" wird von Becker (2006: 27) als „Personalmarketingziel" bezeichnet. Für ihn stellt es ein operationalisiertes Subziel von Diversity Management dar (ebd.). Andere Autor_innen bezeichnen die Möglichkeit, durch Diversity Management vielfältige

Beschäftigte zu rekrutieren, als „Personalmarketingargument“ und damit als Begründung für die Implementierung von Diversity Management (vgl. Sepehri 2002; Vedder 2006; Krell 2008b). Da die untersuchten Unternehmen DiM bereits eingeführt haben und somit nicht mehr die Implementierung des Konzepts begründen müssen, formulieren die Diversity-Verantwortlichen die (Sub-) Ziele, die das Management mit dem Konzept Diversity Management verbindet. Die Unternehmen erkennen, dass aufgrund der demographischen Entwicklung insbesondere Fach- und Führungskräfte zunehmend bei den „Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt“ rekrutiert werden müssen und ein implementiertes Diversity Management das positive Unternehmensimage als attraktiver Arbeitgeber für potenzielle Beschäftigte unterstützen kann (vgl. Vedder 2005b: 243). Durch die Einführung von Diversity Management erhoffen sich Unternehmen jedoch nicht nur Imagevorteile bei der Personalbeschaffung, sondern auch in Bezug auf den Absatz (Süß 2007b: 441). Die untersuchten Finanzdienstleister weisen darauf hin, dass es sich bei ihrem Diversity-Konzept um einen ganzheitlichen Ansatz handele, der sich nicht nur an (potenzielle) Mitarbeiter_innen richte, sondern auch die Vielfalt der Kund_innen einbeziehe (vgl. Sabine Eilers, DV FD2, 7). Die Notwendigkeit, eine heterogene Beschäftigten-struktur aufzubauen, wird von der Diversity-Managerin des FD3 mit der Heterogenität der Kundschaft begründet:

> … dieses Diverse-Talent-Management ist ja eins meiner großen Themen, dass wir unterschiedliche Talente haben und haben müssen, weil ja die Kunden auch unterschiedlich sind, dass wir unterschiedliche Teams zusammenstellen müssen. (Nadja Haller, DV FD3, 460-463)

Das Spiegeln der Vielfalt der Kundschaft in der eigenen Beschäftigtenstruktur wurde auch in Interviews mit Personalverantwortlichen aus anderen Unternehmen, die Diversity Management betreiben, als wichtige Begründung für die Implementierung dieses Konzepts benannt (Hansen 2003: 186). Aretz und Hansen (2002) verorten diese Subzielsetzung eindeutig im Access & Legitimacy Ansatz (auch market based view) des Diversity Managements. Über die Nähe von Mitarbeiter_innen und Kund_innen oder die Gleichartigkeit in einzelnen Dimensionen sollen die Beschäftigten bestimmte Kernkompetenzen entwickeln und Marktanteile sichern. Der vermutet typische Kund_innenkreis soll gespiegelt werden (ebd.: 26f) und dabei spielt auf Seiten des Managements die Erkenntnis, dass auch die Kundschaft unterschiedlich ist, eine große Rolle, wie Frau Arendt für den FD3 ausführt:

> … man verknüpft es [Diversity Management, A.L.] auch mit den Geschäftsprozessen, dass man sagt, auf der anderen Seite stehen doch auch nicht nur KunDEN, sondern KundINNEN und Kunden jedweden Alters, mit unterschiedlichem Background, alles rauf und runter dekliniert. (Wiebke Arendt, DV FD1, 70-73)

Diversity Management wird mit „den Geschäftsprozessen" verknüpft, also mit den ökonomischen Zielen des Unternehmens, eine Gewinnmaximierung zu erreichen. Ein weiteres Subziel, das mit Diversity Management verfolgt wird, ist also ein verbessertes Marketing, eine gezieltere Kund_innenansprache, was dem Marketingziel nach Becker (2006: 27) entspricht. Auch das Kostenziel, die „Kostenreduktion durch Fehlzeiten- und Fluktuationsverringerung aufgrund erhöhter Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit" (Becker 2006: 27), wird vom Management der Finanzdienstleister als Subziel von Diversity Management formuliert. Damit werden alle drei von Becker (2006) benannten ökonomischen (Sub-) Ziele von Diversity Management aus der Perspektive des Managements in den Interviews benannt.
Die nach Becker (2006) ebenfalls zu Diversity Management gehörigen, sozialen (Sub-) Ziele „Unterbindung von Diskriminierung am Arbeitsplatz" und „Erhöhung der Mitarbeiterbindung" (ebd.: 27) werden hingegen in den Interviews selbst nicht thematisiert. Sie spielen jedoch im Diversity Management der Finanzdienstleister ebenfalls eine Rolle. Aussagen zu diesen Zielen finden sich in den Diversity-Broschüren und Internet- bzw. Intranetauftritten der Unternehmen.

„Neben anderen Elementen geht es dabei im wesentlichen um Wertschätzung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welcher Nationalität, Religion, sexuellen Identität oder gesellschaftlicher Gruppe sie oder er angehört." (Ford Werke AG 2002: 3)[61]

Wie in der zitierten Diversity-Broschüre eines Automobilherstellers betonen auch die Finanzdienstleister in ihrer internen und externen Kommunikation zu Diversity Management, dass die umfassende Wertschätzung der personellen Vielfalt ein wichtiges Ziel des Konzepts darstellt. Doch auch dieses Subziel ordnet sich dem Oberziel von Diversity Management unter, eine Gewinnsteigerung für das Unternehmen zu erzielen, denn die „Interdependenz von Wertschätzung des Individuums und Produktivität für das Unternehmen ist offensichtlich" (Rühl 2008: 89).
Aus der Perspektive des Managements wird Diversity Management bei den befragten Finanzdienstleistern insgesamt vor allem ökonomisch begründet bzw. es werden mit

[61] Um die Anonymität der an der Studie beteiligten Unternehmen zu gewährleisten, wird an dieser Stelle darauf verzichtet, aus einer Broschüre der befragten Unternehmen zu zitieren.

diesem Konzept ökonomische Ziele verfolgt. Dies widerspricht den Ergebnissen einer Diversity Praxis Studie (DPS)[62], die von mi.st [Consulting, der Unternehmensberatung von Michael Stuber, 2005 durchgeführt wurde. Stuber (2007) weist darin nach, dass deutsche Unternehmen Diversity Management „eher als sozialpolitisch-moralisches Konzept und weniger als wirtschaftlich-ökonomisches Konzept" verstehen (ebd.: 434). Vielmehr bestätigen die Ergebnisse die Sichtweise von Vedder (2006a), dass Diversity Management „in erster Linie als strategisches Instrument zur Effizienzsteigerung im Kerngeschäft angesehen und eingesetzt" wird (ebd.: 13). Die Diversity-Praxis der drei Finanzdienstleister spiegelt in ihrer Ausrichtung die theoretische Erkenntnis, dass Diversity Management primär ein ökonomisches und kein politisches oder ethisches Konzept darstellt (Stuber/Wittig 2007: 68). Für Wirtschaftsunternehmen resümiert Thomas (1990), dass soziale und moralische Gründe für die Beschäftigung mit Vielfalt und Chancengleichheit auch legitim seien, aber erst „Business Gründe", also die Verknüpfung mit dem Geschäftsnutzen, einen langfristigen Motivationsschub für Diversity (Management) brächten (ebd.: 110). Mit der Implementierung von Diversity Management haben die Finanzdienstleister einen deutlichen Schwerpunkt auf ökonomische Zielsetzungen und Begründungen für den Umgang mit Vielfalt gelegt. Dies spricht im Anschluss an Thomas (1990) für eine langfristige Entwicklung und hat zur Verankerung von Diversity Management in den Unternehmen geführt. Wie das Konzept organisational in die Unternehmensstrukturen eingebunden ist, soll im Folgenden dargestellt werden.

1.2 „… zwei Stellen für Diversity" – Die strukturelle Verankerung von Diversity Management

Organisationale Verantwortlichkeiten für Diversity Management

Diversity Management soll als Konzept einen längeren Organisationsveränderungsprozess einleiten. Um den Erfolg dieses Prozesses zu gewährleisten, sind personelle, finanzielle und strukturelle Anpassungen nötig (Vedder 2007: 15, vgl. Himmel/Henning 2005: 25). Für die Diversity-Praxis in Deutschland wird konstatiert, dass 31,8% der Unternehmen, die Diversity Management betreiben, das Konzept in ihrer organisationalen Struktur institutionalisiert haben, in den anderen Unternehmen DiM eher projektgebunden umgesetzt wird (Süß 2008: 416). Die drei

[62] http://www.diversity-wissen.de/studien/dps/

untersuchten Finanzdienstleister haben zur Institutionalisierung von DiM in Deutschland Diversity-Verantwortliche im Bereich Personal oder als eigenständige Stabstelle installiert. Für Angelika Plett (2006) weist die Ansiedelung einer Diversity-Abteilung als eigenständige Stabstelle auf die Verortung des Diversity-Konzepts im Learning & Effectiveness Ansatz von Diversity Management hin, da ganzheitlich alle Prozesse der Organisation berücksichtigt werden sollen. Die Ansiedelung im Personalbereich mache Vielfalt hingegen zu einem individualisierten Problem und sei eher dem Fairness & Discrimination Ansatz von DiM zuzuordnen (ebd.: 27).

Die Diversity-Stellen der untersuchten Finanzdienstleister sind auf der Ebene des Top-Managements verortet und mit einer direkten Berichtspflicht an die deutsche Unternehmensleitung ausgestattet. Eine Ansiedelung der Diversity-Verantwortlichen auf einer hohen Hierarchieebene entspricht den Anforderungen, die Expert_innen für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts formulieren (vgl. Cox 2001: 45ff; Belinszki 2003a: 358; Stuber 2004: 224ff; Becker 2006: 29). Durch die Etablierung der Diversity-Verantwortlichkeit in einer eigenständigen Funktion mit direkter Berichtspflicht an die Geschäftsleitung kommt nach Jablonski (2006) die Bedeutung zum Ausdruck, die dem Thema zugesprochen wird (ebd.: 193). Auch wird damit die Bereitschaft der Unternehmensführung signalisiert, Verantwortung für den Diversity-Prozess zu übernehmen – ein Schritt, der als wichtiger Erfolgsfaktor für Diversity Management gilt (vgl. Belinszki 2003a: 336; Stuber 2004: 257f; Böhm 2007: 34f).

Auffallend ist, dass die Diversity-Verantwortlichen der drei Finanzdienstleister Frauen sind. Diese Tendenz setzt sich auch in anderen Unternehmen fort. Von den 15 Diversity-Expert_innen in DAX-Unternehmen, die Lederle (2008) für ihre Studie befragt hat, sind 13 weiblich. Eine britische Studie zeigt auf, dass von den befragten 285 Diversity-Verantwortlichen 78,6% weiblich sind (Tatli/Özbilgin 2007: 470). Lederle (2008) erklärt diese Tendenz mit der Herkunft der Diversity-Verantwortlichen, die zuvor überwiegend im Personalmanagement oder als Gleichstellungsbeauftragte gearbeitet haben (ebd.: 171f). Dies korrespondiert mit den Ergebnissen der jüngsten Studie des Wirtschaftsinformationsdienstleisters Hoppenstedt „Frauen im Management 2007“, die zu dem Ergebnis kommt, dass Frauen, wenn sie in Top-Positionen gelangen, vor allem in den Bereichen Personal und Kommunikation tätig sind (Hoppenstedt 2007). Eine weitere mögliche Begründung für die Besetzung der Diversity-Stellen vornehmlich mit Frauen führt

Hofmann (2006) an. Die „Wissens- und Kompetenzanforderungen“ für Diversity-Verantwortliche blieben zumeist unklar, würden nicht überprüft und aus „stereotypen Basisannahmen“ abgeleitet. Frauen würden qua ihres Geschlechts als „gender- und diversitätskompetent“ eingestuft und mit entsprechenden Aufgaben betraut (ebd.: 19).

Mit zunehmender Verbreitung des Diversity Managements werden auch die Aufgaben der Diversity-Verantwortlichen bzw. Diversity-Manager_innen spezifiziert. Die Diversity-Managerin des FD3 beschreibt ihre Arbeit anhand von Zielvorgaben:

> Wir haben ja einen richtigen Business Plan, also ich hab so einen richtigen Business Plan, der auch quantitative Ziele hat und qualitative, die ich jedes Jahr wirklich rechtfertigen muss, genau sagen muss, so und so viel Prozent ist der Anteil an Frauen gestiegen und wir haben so und so viel Kindergartenplätze, wir haben so und so viel Frauen neu rekrutiert, das Mentorenprogramm hat so und so viele Leute umfasst und so weiter und so fort. Also das wird schon wirklich auch quantitativ gemessen. (Nadja Haller, DV FD3, 349-355)

In Zielvereinbarungen mit der Geschäftleitung hält die Diversity-Verantwortliche quantitative und qualitative Ziele in Bezug auf Diversity Management fest. Auf die qualitativen Ziele geht sie nicht weiter ein, spezifiziert jedoch die messbaren Ziele, die vor allem in den Themenbereichen Beschäftigung und Förderung von Frauen sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf angesiedelt sind. Mit einem jährlichen Report an die Geschäftsleitung wird die Entwicklung des Unternehmens in einzelnen Dimensionen des Diversity Management verfolgt und die Erreichung der Ziele überprüft. Die Entwicklung von Daten- bzw. Kennzahlensystemen, die einzelne Diversity-Dimensionen erfassen und in das Kennzahlensystem des Unternehmens eingehen, zählt Jablonski (2007) zu den grundlegenden Aufgaben der Diversity-Manager_innen. Als weitere Aufgaben der Diversity-Verantwortlichen werden die Definition der Diversity-Kriterien, die Unterstützung und Steuerung von Diversity-Gruppierungen, die Koordination von Diversity-Trainings, interne und externe Kommunikation von Diversity, Konzeption von Programmen und Veranstaltungen sowie die Evaluation des Diversity-Konzepts definiert (Haselier/Thiel 2005: 21; Jablonski 2006: 197ff). Für diese umfangreichen Aufgaben stehen in den drei Finanzdienstleistungsunternehmen zwischen 0,5 und mehreren festen Stellen im Bereich Diversity Management zur Verfügung. Die personelle Ausstattung der

Diversity-Bereiche hängt dabei unter anderem von der Größe des Unternehmens ab. Aber auch der Umfang der Aufgaben ist bei der personellen Besetzung der Diversity-Abteilungen oder –Stellen zu berücksichtigen.

> Heute arbeite ich seit vielen Jahren Vollzeit und habe zwei Kolleginnen. […] Und mittlerweile auch konzernweit zuständig und daran sieht man schon, also das kann noch nicht das Ende der Diskussion sein, man kann nicht für (*mehrere Tausend*) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit knappen zwei Stellen für Diversity auskommen. (Wiebke Arendt, DV FD1, 90-95)

Der FD1 hat für Diversity Management zwei Planstellen eingerichtet, die von drei Personen besetzt sind. Die Diversity-Verantwortliche Frau Arendt weist darauf hin, dass ihre Abteilung inzwischen nicht nur für die Implementierung und Koordination des Diversity Managements in Deutschland, sondern auch konzernweit zuständig ist. Aufgrund dieses gestiegenen Arbeitsaufwands müsse neu über die personelle Ausstattung diskutiert werden. Bei allen drei Unternehmen sind die Diversity-Abteilungen bzw. –Stellen zentral in den Hauptverwaltungen angesiedelt. Regionale (Teilzeit-) Stellen für Diversity Management gibt es bei den Finanzdienstleistern nicht. Diese Zentralisierung der Aufgaben im Bereich Diversity kann nach Rühl (2007) auch Risiken bergen:

„Es gibt Großunternehmen, die beschäftigen zweistellige Mitarbeiterzahlen mit Diversity. Unabhängig von der Frage, ob ein Kunde bereit ist, für das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung entsprechend mehr zu bezahlen, führt das nach Einschätzung der Autorin dazu, dass die lokalen Führungskräfte keine Eigenverantwortung für ihre Belegschaft übernehmen, sondern alle damit verbundenen Fragen an die Diversity Crew weitergeben. So kann sich aber die Einsicht, dass Vielfalt konstruktiv und nicht Störfaktor ist, nicht entwickeln.“ (Rühl 2007: 179f)

Diversity Management als eigentliche Querschnittsaufgabe im Unternehmen wird über die Einrichtung zentraler Diversity-Stellen möglicher Weise zu einer Sonderaufgabe. Ein Veränderungsprozess in der Organisation verlangt aber die Aufmerksamkeit und Unterstützung aller Ebenen und vor allem die Einbindung der (lokalen) Führungskräfte in das Diversity Management ist eine wichtige Frage in der Umsetzung des Konzepts.

Führungskräfte-Verantwortung im Diversity Management

In der Diversity-Literatur wird Führungskräften eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Diversity Management und der Realisierung von Chancengleichheit zugeschrieben. Wenn sie sich für Diversity einsetzen, können sie als Vorbilder für ihre Mitarbeiter_innen fungieren, und ihre Motivation und Kompetenz in Bezug auf Diversity Management entscheidet, ob die Diversity-Programme auch vor Ort umgesetzt werden (Cox 2001: 41; Krell 2002: 111; Krell 2008c: 10). Über die Schwierigkeiten, die Führungskräfte in den Diversity-Prozess des Unternehmens einzubinden, berichtet die Diversity-Verantwortliche des FD3:

> Wie gesagt, es ist, ich finde, es ist unwahrscheinlich schwer, und es ist unwahrscheinlich wichtig, halt den einzelnen Führungskräften ihre Verantwortung für dieses Thema [Diversity Management, A.L.] klar zu machen. […] Da müssen wir immer wieder dran gehen und-- weil jeder, wissen Sie, die haben halt alle ihre Ziele, so und die sind quantitativ, irgendwelche Zahlen, aber die sehen den Zusammenhang nicht zwischen, wenn ich mich da drum kümmer um dieses Thema, dass es dann auch mit meinen Zahlen einfacher geht. Die sagen: ‚Ach dafür haben wir doch gar keine Zeit jetzt, mensch, ich hab da so viel Druck und muss die Zahlen machen.' Aber dass es dann besser geht, Ziele zu erreichen, wenn Sie sich um dieses Thema kümmern, der Zusammenhang ist vielen noch nicht bewusst. Und dann müssen Sie wirklich IMMER wieder hinten dran sein, immer wieder mit denen reden, ne. (Nadja Haller, DV FD3, 457-474)

Frau Haller sieht es im Rahmen ihrer Tätigkeit als Diversity-Verantwortliche als ihre Aufgabe an, Führungskräfte als verantwortlich Handelnde in den Umsetzungsprozess von Diversity Management einzubinden. Eine besondere Schwierigkeit ist dabei, dass die Ausgestaltung von DiM mit dem „Tagesgeschäft von Entscheidungsträgern" konkurriert (Flemisch 2007: 123; vgl. auch Köhler-Braun 1999: 190). Diversity Management wird von den Führungskräften als Zusatzaufgabe und nicht als Instrument zur besseren Erreichung ihrer Geschäftsziele verstanden. Die Diversity-Verantwortliche versucht, durch die intensive Kommunikation mit den Führungskräften die Verbindung zwischen DiM und dem Geschäftserfolg deutlich zu machen.

Im Rahmen von Diversity Management definiert Vedder (2005b) Tätigkeitsfelder, die eindeutig in das Aufgabenspektrum von Führungskräften fallen. So müssten diese die Personalbeschaffung auf Angehörige von „Minderheitengruppen" ausweiten, die Bedürfnisse heterogener Kund_innengruppen rechtzeitig antizipieren, ein positives

Antidiskriminierungsimage nach außen kommunizieren sowie die interne Zusammenarbeit durch gezielte Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen verbessern (ebd.: 239). Als eine Strategie der Akzeptanz von Diversity Management und der Motivation zur Umsetzung dieses Konzepts beschreibt Belinszki (2003a) die Durchführung von flächendeckenden Diversity-Trainings für Führungskräfte (ebd.: 358; vgl. Vedder 2007: 14f). In unterschiedlichem Ausmaß wurden die Führungskräfte bei den befragten Finanzdienstleistern bereits geschult. So berichtet die Diversity-Verantwortliche des FD2, Sabine Eilers, von für alle Führungskräfte verbindlichen Diversity-Workshops, die konzernweit durchgeführt wurden. Regional modifiziert – also z.B. an die deutschen rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst – wurden die Workshops mit den Schwerpunkten ‚Business Case (betriebswirtschaftlicher Nutzen) von Diversity Management' und ‚vorurteilsfreies Arbeiten' bundesweit von Führungskräften besucht (Sabine Eilers, DV FD2, 43ff). Der Schwerpunkt auf den „Business Case" von Diversity Management ist nach Belinszki (2003a) notwendig, um Zielkonflikte bei den Führungskräften zu vermeiden. Wenn die wirtschaftlichen Vorteile von DiM nachvollziehbar erarbeitet würden, könne das Konzept nicht mehr als Zusatzaufgabe mit anderen Zielen verstanden werden, sondern als Mittel, um die eigenen wirtschaftlichen Ziele zu erreichen (ebd.: 358). Die Verbindung von Diversity Management mit den Geschäftsstrategien ist auch für eine weitere Maßnahme notwendig, die zur Stärkung der Verantwortlichkeit der Führungskräfte für DiM führen kann: die Aufnahme von Diversity-Zielen in deren Zielvereinbarungen (Aretz/Hansen 2003a: 195).

> Die Manager, die Linien-Manager, die achten ganz genau darauf, weil ich denen natürlich alle in IHRE Beurteilung, in ihre Zielsetzungen so ein Diversity-Ziel mit reingegeben habe. (Nadja Haller, DV FD3, 225-228)

Den Weg, Führungskräfte über ihre Beurteilungen und Zielvereinbarungen für Diversity-Prozesse verantwortlich zu machen, nutzt die Diversity-Verantwortliche des FD3 „natürlich" zur Einbindung der Manager_innen in die Umsetzung des Diversity Managements. Aus organisationssoziologischer Perspektive sollen Anreizsysteme sichern, dass Führungskräfte nicht die eigenen, sondern Unternehmensinteressen verfolgen (von Rosenstiel 2002: 203). Die Finanzdienstleister haben sich für die Implementierung von Diversity Management entschieden und damit den positiven Umgang mit Vielfalt als Unternehmensinteresse definiert. Die

Aufnahme von Diversity-Aspekten in Beurteilungen und Zielvereinbarungen bietet den Führungskräften einen Anreiz, sich für dieses Thema verantwortlich zu fühlen. Dass Frau Haller als Diversity-Managerin die entsprechenden Ziele für die Führungskräfte definiert, verweist noch einmal deutlich auf den Charakter von Diversity Management als top-down-implementiertes Konzept. Die Mobilisierung der Führungskräfte, insbesondere des mittleren Managements, wird als besonders wichtige Herausforderung im Prozess der Umsetzung von Diversity Management gesehen (Belinszki 2003a: 358). Inwieweit die Führungskräfte der befragten Finanzdienstleister auch aus der Perspektive der Belegschaft in diesen Prozess eingebunden sind, wird im Kapitel III 2.2.2 erörtert werden.

1.3 Dimensionen und Maßnahmen des DiM

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Diversity-Dimensionen die Finanzdienstleister bearbeiten und welche konkreten Diversity-Maßnahmen sie implementiert haben. Dabei handelt es sich nicht um abschließende Aufzählungen. Es werden lediglich die von den Diversity-Verantwortlichen in den Interviews erwähnten Dimensionen und Maßnahmen analysiert.

1.3.1 „… über Vielfalt sprechen“ - Bearbeitete Diversity-Dimensionen

Höher (2002) weist darauf hin, dass die Wahrnehmung von Diversity in seiner ganzen Komplexität eine Überforderung für Systeme darstellt. Man müsse sich deshalb jeweils entscheiden, auf welche Aspekte man das Verständnis fokussiert und wie man das Gesamtkonzept reduziert, um es handhabbar zu machen (ebd.: 65). Das Diversity Management der untersuchten Finanzdienstleister bindet nicht die gesamte konzeptionelle Komplexität möglicher Diversity-Dimensionen ein, sondern beschränkt sich auf die Bearbeitung bestimmter Dimensionen. Die jeweilige Schwerpunktsetzung variiert auch entsprechend des regionalen Kontextes, in dem Diversity Management umgesetzt wird. So stellt Frau Eilers, Diversity-Verantwortliche des FD2, zunächst anhand einer Matrix die Initiativen des konzernweiten Diversity Management vor, aus denen sich die bearbeiteten Dimensionen ablesen lassen[63]:

[63] Die Texte in Klammern sind die mündlichen Ergänzungen von Frau Eilers.

> Women's Initiatives;
> Ethnic Minority Initiatives (viel Asien, verschiedene Themen);
> Cross-Cultural Initiatives (viel Austausch);
> Gay & Lesbian Initiatives;
> Age-related Initiatives (Generation; Herausforderung demographische Entwicklung);
> Disability-related Initiatives (auf der Matrix sichtbar wegen der Vollständigkeit, in Deutschland keine Aktionen über rechtlichen Rahmen hinaus) (Sabine Eilers, DV FD2, 28-35)

Mit ‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚sexuelle Orientierung', ‚Alter' und ‚Behindertenstatus' werden beim FD2 genau die Dimensionen bearbeitet, die im Diversity-Konzept von Loden und Rosner als Primärdimensionen von Diversity benannt werden (Loden/Rosner 1991:18ff; vgl. Loden 1996). Es wird deutlich, dass die Dimensionen nur in ihren gesellschaftlich nicht-dominanten Positionen bearbeitet werden. Die Initiativen beziehen sich auf „Frauen", „ethnische Minderheiten", „Schwule und Lesben" und „Behinderte" und – nahe gelegt durch das Thema „demographische Entwicklung" – auf ältere Beschäftigte[64].

Die Kontextualisierung der bearbeiteten Dimensionen wird beispielhaft an der Verortung der „Ethnic Minority Initiatives" vor allem im asiatischen Raum feststellbar. Für ihren regionalen Bezug ergänzt die Diversity-Managerin die Aufzählung dieser Dimensionen mit dem Faktor ‚Religion/Weltanschauung'. Dieses Merkmal sei im deutschen Diversity Management über ein Netzwerk von Christen integriert, ansonsten bleibe es innerhalb des Diversity Managements außen vor (Sabine Eilers, DV FD2, 21f). Mit Erwähnung dieser Dimension spezifiziert Frau Eilers die so genannten Kerndimensionen von Diversity als bearbeitete Dimensionen in Deutschland. Stuber (2003b) sieht die Kerndimensionen in Deutschland als pflichtgemäß unbedingt zu bearbeitende Dimensionen an, da sie im Art. 13 des EU-Vertrags als Felder der Antidiskriminierung festgeschrieben sind (ebd.: 2). Ergänzend sind diese sechs Dimensionen im deutschen Recht seit 2006 als geschützte Merkmale im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) definiert (vgl. Kap I 2.2), was die Wichtigkeit dieser Dimensionen in einem Diversity-Konzept unterstreicht. Entgegen der gleichberechtigten Aufzählung der sechs Kerndimensionen werden sie in der Diversity-Praxis jedoch in unterschiedlichem Maße bearbeitet. Wie die Diversity-Managerin des FD2 ausführt, ist die Dimension ‚Religion/Weltanschauung' nur in geringem Maß in der Umsetzung von DiM

[64] Diese Tatsache wird in der folgenden Analyse an verschiedenen Stellen deutlich und in Kapitel IV 2 aus gender- und queertheoretscher Perspektive kritisch beleuchtet.

berücksichtigt. Für die Dimension ‚Behindertenstatus' ergänzt sie mündlich, dass diese über gesetzliche Vorgaben hinaus (Quoten für Behindertenarbeitsplätze bzw. Ausgleichsabgabezahlungen, Einbindung der Schwerbehindertenvertretung, A.L.) ebenfalls nicht in das Diversity Management in Deutschland eingebunden sei. Dies deckt sich mit Erhebungen zur deutschen Diversity-Praxis, die ergeben, dass die Relevanz des Merkmals ‚Behinderung' aufgrund der gesetzlichen Vorschriften als hoch eingeschätzt, diese Dimension in der konkreten Diversity-Praxis jedoch kaum im Rahmen konkreter Maßnahmen bearbeitet wird (von Dippel 2007: 71; Lederle 2008: 229f). Die daraus resultierende Fokussierung auf die Dimensionen ‚Geschlecht', ‚Alter', ‚Hautfarbe/Ethnizität' und ‚sexuelle Orientierung' findet sich nicht nur in der Diversity-Praxis der drei Finanzdienstleister, sondern auch in der Umsetzung von Diversity Management bei anderen deutschen Unternehmen, wobei die ‚sexuelle Orientierung' meist eine weniger bearbeitete Dimension darstellt (vgl. Stuber 2004: 18f; Köppel/Yan/Lüdike 2007: 7; Krell/Sieben 2007: 236; Krell 2008b: 64).

Den Schwerpunkt der Diversity-Aktivitäten bilden bei allen drei Finanzdienstleistern Maßnahmen im Bereich der Dimension ‚Geschlecht'.

> Also da gibt es zwei Gründe für. Als erstes Mal: sämtliche Diversity-Dimensionen ordnen sich dem Geschlecht unter. Es gibt nun mal nur Männer und Frauen auf der Welt und die haben eben Migrationshintergründe ja und nein, und Sie können alles durchdeklinieren. Aber das ist unsere Geschichte. Wir haben da natürlich die meiste Erfahrung, wir kommen da seit über 16 Jahren her […]. Wir hatten vor zwei Jahren eine heftige Diskussion mit Amerikanern, die vor einem Broschürenbild von, ich weiß nicht mehr, von wem das war, rumgerannt sind: ‚Where are your black people?' […] ‚Habt ihr jeden in der Kantine gefragt?' ‚Nein, wir haben natürlich nicht jeden in der Kantine gefragt.' Nur, wenn ich jetzt durch unsere Kantine durchgehe und mir auch meine Zahlen angucke, dann weiß ich auch, wo ich am meisten tun muss und wo ich auch etwas tun muss, was ich aber von der Priorität nachordne. Wir haben hier in Deutschland nicht die gleichen Fragestellungen wie die Amerikaner in einem Land, in dem einfach sehr viel mehr Schwarze Menschen leben […]. Aber der Gender-Aspekt, das hat was mit Geschichte zu tun und wie gesagt, dem ordnet sich natürlich auch eine ganze Menge unter. (Wiebke Arendt, DV FD1, 340-367)

Die Diversity-Verantwortliche des FD1, Wiebke Arendt, begründet die Schwerpunktsetzung der Diversity-Aktivitäten ihres Unternehmens auf die Dimension ‚Geschlecht' mit der Sonderstellung, die diese in ihrer Wahrnehmung im Verhältnis zu anderen Diversity-Dimensionen einnimmt. Die Kategorie durchdringe

in ihrer bipolaren Ausprägung alle anderen Dimensionen. Diese Ansicht korrespondiert mit den Überlegungen von Ohms und Schenk, die vermuten, dass

„die Geschlechtsspezifik also nicht gleichrangig neben den übrigen Dimensionen von Diversity steht, sondern in diese eingeschrieben werden muss und insofern ein übergeordneter Aspekt ist." (Ohms/Schenk 2003: 12)

Als weitere Begründungen für die Fokussierung der Diversity-Aktivitäten auf die Dimension ‚Geschlecht' führt Frau Arendt sowohl die langjährigen Erfahrungen des Unternehmens mit Maßnahmen in diesem Bereich als auch die von ihr wahrgenommene Vielfalt der Belegschaft, die in der Dimension ‚Geschlecht' größer ist als bei anderen Dimensionen, an. Mit dem Hinweis auf die Anpassung des Diversity-Konzepts an regionale Gegebenheiten, verweist die Diversity-Verantwortliche auf die Notwendigkeit, der Dimension ‚Geschlecht' mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Der Umgang mit dem Diversity-Konzept erfolgt also auf Grundlage der vorliegenden Bedingungen. Es wird nicht zunächst darauf geschaut, was konzeptionell alles zu Diversity Management gehört und wie man Maßnahmen für alle Dimensionen umsetzt, sondern anhand der identifizierten Schwerpunkte werden die Elemente des Diversity Management bearbeitet, die als wichtig eingestuft werden. ‚Geschlecht' wird dabei als Diversity-Dimension bei den Finanzdienstleistern vorrangig priorisiert – ein Ergebnis, das sich für die deutsche Diversity-Praxis insgesamt feststellen lässt (vgl. Lederle 2008: 228; Süß 2008: 417).

Neben den so genannten Kerndimensionen von Diversity Management, die von allen Diversity-Verantwortlichen als Dimensionen benannt wurden, führen die Managerinnen vereinzelt weitere Dimensionen an, die in ihrem jeweiligen Diversity Management eine Rolle spielen. Sabine Eilers vom FD2 erwähnt „Lebensumfeld, Gewohnheiten" und „verschiedene Bildungshintergründe" (Sabine Eilers, DV FD2, 20; 27) als Themen des Diversity Management. Die Diversity-Managerin des FD3 benennt als bearbeitete Dimension die ‚Herkunftsfirmenkultur', da über ständige Zuwächse die Belegschaft erst „zu einem Unternehmen zusammen wachsen" (Nadja Haller, DV FD3, 280) müsse. Dies ist eine Herausforderung im Zusammenhang von Unternehmenszusammenschlüssen, bei denen auch der „Faktor Mensch" eine Rolle spielt (Olie/Köster 2005: 70) und damit ein als wichtig erachteter Aspekt von Vielfalt in Unternehmen (Hansen 2006: 334). Während die Kerndimensionen von Stuber als Pflicht in der Bearbeitung von Diversity Management definiert werden, sollten

weitere externe und organisationale Dimensionen je nach Kontext berücksichtigt werden (Stuber 2003b: 2). Die Finanzdienstleister orientieren sich an dieser Empfehlung, indem sie die sechs Kerndimensionen (in unterschiedlichem Ausmaß) alle in ihr Diversity Management integrieren und darüber hinaus kontextbezogen einzelne weitere Dimensionen thematisieren. Der konkrete Grad der Bearbeitung einzelner Dimensionen lässt sich vor allem anhand der umgesetzten Maßnahmen bestimmen, die im Folgenden systematisiert werden.

1.3.2 „… und da gab's dann mehrere Initiativen" – Durchgeführte Maßnahmen im DiM

Grundlagen der Implementierung von Diversity Management

Für die Gestaltung einer Diversity-Initiative schlagen Ivanova und Hauke (2006) fünf Schritte vor: Zunächst soll eine Ist-Analyse der Unternehmenssituation in Bezug auf Diversity geschehen, bevor ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen wird, der vor allem auch die strategischen „Business-Ziele" einbezieht. Anschließend erfolgen die Definition der Diversity-Strategie sowie deren Umsetzung. Den fünften Schritt stellt die Evaluation bzw. das Controlling dar (ebd.: 355f). In Übereinstimmung mit dieser Vorgehensweise berichtet die Diversity-Verantwortliche des FD3 von den ersten Schritten des Managements zur Implementierung von Diversity Management:

> Also das fing im Grunde genommen an, […] dass man halt mal geguckt hat, ne Bestandsaufnahme gemacht hat, wie sieht denn eigentlich die tatsächliche Struktur aus, ne, in einzelnen Altersgruppen, in einzelnen … verschiedenen Gruppen, sei es jetzt nicht nur Männer – Frauen, sondern auch Behinderte oder sexuell anders Orientierte, Ausländer, weil das ja auch ein Riesenpunkt bei uns ist, wir sind ja ein internationales Unternehmen (I: hm). Was sind eigentlich der Status Quo, was wären gute Zahlen, wo wir hin möchten … (Nadja Haller, DV FD3, 35-48)

Zunächst wird im Unternehmen die Beschäftigtenstruktur im Hinblick auf Diversity analysiert. Deutlich wird auch in dieser Aufzählung die Fokussierung auf fünf der sechs Kerndimensionen von Diversity. In Bezug auf ‚Alter' und ‚Geschlecht' sowie Beschäftigte mit einem offiziellen Schwerbehindertenstatus oder einer nicht-deutschen Staatsangehörigkeit kann bei der Ist-Zustand-Erhebung auf Unternehmensstatistiken zurückgegriffen werden. Die Anzahl der ‚sexuell anders orientierten' Mitarbeiter_innen oder Personen mit Migrationshintergrund wird auf

Grundlage von „Hochrechnungen“ geschätzt und „das hat dann keinen Anspruch auf Vollständigkeit“ (Nadja Haller, DV FD3, 104ff). Die Formulierung der Ziele bezieht sich beim FD3 vor allem auf die zukünftige Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf einzelne Diversity-Dimensionen. Das Entwickeln von Kennzahlensystemen bzw. Diversity-Statistiken ist eine wichtige Aufgabe für die Diversity-Verantwortlichen. So wird „Measurement“ als Aufgabengebiet der Diversity-Abteilung des FD2 definiert (Sabine Eilers, DV FD2, 49) und, wie oben gezeigt, bildet die Entwicklung bestimmter Zahlen die Grundlage für den Bericht der Diversity-Verantwortlichen an die Geschäftsleitung. Stuber (2004) hält die Kenntnis der Ausgangssituation für eine zielorientierte Umsetzung von Diversity Management für unbedingt erforderlich, da sie nicht nur als Grundlage für zu entwickelnde Veränderungsansätze dient, sondern ebenfalls als Referenz für eine Erfolgsmessung notwendig ist (ebd.: 136).

Aus den Ergebnissen der Ist-Analyse können notwendige Maßnahmen abgeleitet werden, die zur Erreichung der definierten Ziele führen sollen. Deren Ausarbeitung, Einführung und Koordination ist ebenfalls Aufgabe der Diversity-Verantwortlichen.

> Und dann hab ich mir überlegt, was für Initiativen könnte man machen, was für Projekte, was ist wichtig, weil das war ja auch dann für mich ein neues Thema. Und, na ja, und dann hab ich mir dann halt auch unter Absprache mit den anderen Ländern haben wir dann hier so eine Strategie mal aufgesetzt, die eigentlich anfing, dass wir mal überhaupt das BEWUSSTSEIN geschaffen haben, ne, was ist denn eigentlich Diversity, was versteht man denn unter diesem Wort? Die meisten Leute wissen ja gar nicht, wie wird das übersetzt und was kann ich mir davon vorstellen? Was hab ich davon, wie tangiert es mich? Und, und, und, ne. Das sind so die Fragen gewesen, die so im Anfang stehen. Und dann gab’s dann mehrere Initiativen und, und, aber da kommen Sie bestimmt noch dazu. (Nadja Haller, DV FD3, 22-31)

Vor der Einführung einzelner Diversity-Maßnahmen steht beim FD3 die Entwicklung einer spezifischen Diversity-Strategie für Deutschland. In Abstimmung mit den Diversity-Verantwortlichen anderer Länder und unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Belegschafts-Strukturanalyse wird das globale Diversity-Konzept für den Standort Deutschland von der Diversity-Verantwortlichen Frau Haller angepasst. Um die zu implementierenden einzelnen Diversity-Initiativen in einen Kontext einordnen zu können, entscheidet sich das Management zunächst, das Gesamtkonzept der Belegschaft bekannt zu machen. Die Vermittlung der Inhalte und Ziele von Diversity Management ist eine wesentliche Aufgabe der Diversity-

Abteilungen, die durch interne Öffentlichkeitsarbeit das Konzept präsent machen und ein Bewusstsein für dessen Wichtigkeit schaffen wollen. Nach Belinszki (2003a) steht die interne Öffentlichkeitsarbeit in der ersten Phase der Implementierung von Diversity Management im Mittelpunkt der Arbeit von Diversity-Manager_innen. Dies diene vor allem der Informationsvermittlung aber auch der Steigerung der Akzeptanz des Konzepts (ebd.: 356). Im Finanzdienstleistungsunternehmen FD1 findet diese interne Öffentlichkeitsarbeit parallel zur Implementierung der ersten Maßnahmen statt. So werden einzelne Veranstaltungen und Programme konsequent im Zusammenhang mit dem Wort Diversity publik gemacht (Wiebke Arendt; DV FD1, 3ff).

Auf der Grundlage der internen Ist-Analyse, einer Zielbestimmung und dem „Ausloten der Handlungsmöglichkeiten“ (Hummel 2004: 92) werden in den Unternehmen einzelne Diversity-Maßnahmen aufgesetzt, die im Folgenden anhand ihrer Zielgruppen – der Belegschaft einerseits und der unternehmensexternen Öffentlichkeit andererseits – systematisiert werden sollen.

Diversity-Maßnahmen, die sich an die Belegschaft richten - dimensionsübergreifend

Die Verankerung von Diversity (Management) in Unternehmensrichtlinien ist ein wichtiger Schritt zur Implementierung des Konzepts. Von 15 DAX-Unternehmen, die auf ihren Homepages Diversity-Maßnahmen kommunizieren, haben 13 betriebliche Richtlinien bzw. Bestimmungen zu diesem Thema verfasst (Gitzi/Köllen 2006: 39). Dimensionsübergreifend beinhalten die entsprechenden Richtlinien Vorgaben zum Umgang mit Vielfalt im Unternehmen. Die drei Finanzdienstleister haben ihr Diversity Management ebenfalls jeweils in Unternehmensrichtlinien festgeschrieben. Frau Eilers, Diversity-Verantwortliche des FD2, zeigt auf, dass es in allen Ländern eine Unternehmenspolitik gegen Benachteiligung und Diskriminierung gibt. In Deutschland wird das als „Fairness Policy“ bezeichnet und es gibt eine Betriebsvereinbarung zum fairen Umgang miteinander am Arbeitsplatz, die der Betriebsrat durchgesetzt hat. Global existiert beim FD2 ein so genannter „Code of Conduct“, der Verhaltensregeln vorgibt und deutlich macht, dass Regelverstöße nicht geduldet und Diskriminierungen geahndet werden. In den Unternehmensrichtlinien ist ebenfalls festgelegt, wo man sich in Bezug auf Diversity beraten lassen kann und an wen man sich im Falle von Benachteiligung oder Diskriminierung wenden kann (Sabine Eilers, DV FD2, 63-70). Ziel der Umsetzung von DiM durch einen Code of

Conduct ist die Ermöglichung von Rahmenbedingungen, die das Entstehen eines wertschätzenden Umgangs miteinander fördern und mit deren Hilfe „möglichen systematischen Ausschlüssen aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten vorgebeugt wird“ (Böhm 2007: 31). Diese Maßnahmen werden jedoch auch als besonders herausfordernd im Diversity-Prozess beschrieben, da sie normative Absichtserklärungen mit konkreten Vorgaben seien, zu enge Vorschriften jedoch dazu führen könnten, dass die Mitarbeiter_innen den Code of Conduct nicht akzeptieren und/oder die Umsetzung nicht effektiv geschieht (ebd.). Petersen und Dietz (2006) verweisen auf die Notwendigkeit, solche „Corporate Codes“ mit klaren Richtlinien für bestimmte Situationen nicht nur formuliert auf der Homepage veröffentlicht zu haben, sondern sie allen Mitarbeiter_innen bekannt zu machen, damit die Verhaltensrichtlinien in der Organisationskultur verankert werden können (ebd.: 118). Die Verankerung des „fairen Umgangs miteinander am Arbeitsplatz“ in einer Betriebsvereinbarung, wie es beim FD2 geschehen ist, berücksichtigt die arbeitsrechtlichen Gegebenheiten in Deutschland in Bezug auf die Mitbestimmung der Arbeitnehmer_innen im Unternehmen. Eine Betriebsvereinbarung stellt ein Rechtsdokument dar, dessen Regelungen einklagbar sind, und der Umgang mit Vielfalt wird auf diese Weise für alle Akteur_innen des Unternehmens verbindlich festgeschrieben.

Die Implementierung und Umsetzung von Diversity Management erfordert von Mitarbeiter_innen und Führungskräften die Entwicklung von „Diversity-Management spezifischen Handlungskompetenzen“ (Himmel/Henning 2005: 21). Diese zu vermitteln ist Aufgabe von Diversity-Trainings. In so genannten „Awareness Trainings“ sollen die Beschäftigten einerseits für das Thema sensibilisiert, ein Bewusstsein für Diversity geschaffen sowie die Bereitschaft erzeugt werden, das Konzept zu tragen. Gleichzeitig müssen in so genannten „Skill Building Trainings“ die Fähigkeiten entwickelt werden, mit diversen Teams umgehen zu können (ebd.: 21f, vgl. Ferch/Stybel 2007: 347). Wie auch die anderen Diversity-Verantwortlichen berichtet Frau Arendt vom FD1, dass solche Trainings in ihrem Unternehmen durchgeführt werden:

> … die [Diversity-Trainings, A.L.] gibt es schon, aber da sind wir auch im Moment dabei, die noch auszuweiten, weil das Ziel sein muss, dass das in alle Führungskräfte-Ausbildungsbausteine rein muss. Aber nicht nur in die Führungskräfteausbildung, sondern auch in die Mannschaft, die schon Führungskraft IST, aber gar nicht mehr in der Ausbildung ist, oder auch noch nie in der Ausbildung war. (Wiebke Arendt, DV FD1, 144-162)

Zielgruppe der Diversity-Trainings, die beim Finanzdienstleister FD1 durchgeführt werden, sind ausschließlich Führungskräfte. Perspektivisch sollen sowohl alle neuen als auch die bereits länger aktiven Führungskräfte in Bezug auf Diversity geschult werden. Bei den beiden anderen Unternehmen werden Diversity-Trainings zum Zeitpunkt der Datenerhebung ebenfalls ausschließlich für Führungskräfte angeboten. In der Literatur wird die hohe Bedeutung der Schulung von Führungskräften betont, da diese eine Vorbildfunktion und eine strategische Rolle in der Umsetzung von DiM haben (vgl. Gieselmann/Krell 2008: 335ff; Jablonski 2007). Die Präferenz des Managements, ausschließlich die Führungskräfte zu schulen, verweist erneut darauf, dass Diversity Management ein primär top-down einzuführendes Konzept ist. Stuber (2004) betont, dass es zunächst wichtig sei, die Führungskräfte in einem Diversity-Training zu schulen, im späteren Prozess jedoch diese Trainings allen Mitarbeiter_innen zugute kommen sollen (ebd.: 169). Diese Notwendigkeit sehen auch die Diversity-Managerinnen der Finanzdienstleister. So erläutert z.B. die Diversity-Verantwortliche des FD2, Sabine Eilers, dass perspektivisch alle Mitarbeiter_innen geschult werden sollen, da Diversity Management ein Prozess sei, der gleichzeitig top-down und bottom-up, also auch unter Beteiligung der Beschäftigten, umgesetzt werden müsse. Das Training aller Führungskräfte sei jedoch vorrangig und die hohe Anzahl der Beschäftigten (mehrere zehntausend) müsse bei der Planung ebenfalls berücksichtigt werden (Sabine Eilers, DV FD2, 69f). Inwieweit alle Mitarbeiter_innen, auch die in unteren Hierarchiestufen angesiedelten, an Diversity-Trainings teilnehmen sollen, hängt nach Gieselmann und Krell (2008: 336) von verschiedenen Kontextfaktoren und nicht zuletzt den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln ab. Der Automobilhersteller Ford hat diese Frage für sich so entschieden, dass die Diversity-Trainings für Führungskräfte verpflichtend sind, alle Beschäftigten sich aber für die Teilnahme an einem vom Unternehmen finanzierten Training entscheiden können.[65]

[65] http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/Ford.pdf ; Zugriff 18.02.2009

Auf die Frage, ob das Management des FD1 erwägt, Diversity-Trainings nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle Beschäftigten durchzuführen, antwortet die Diversity-Verantwortliche des Unternehmens:

> Also was wir im Moment machen sind web-based Schulungen, die natürlich mit einem starken Fokus auf das AGG, auf das neue, ausgerichtet sind … (Wiebke Arendt, DV FD1, 172-173)

Alle Mitarbeiter_innen sind verpflichtet, Schulungen im Intranet zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu absolvieren. Auch wenn dies keine Diversity-Trainings, sondern Rechtsschulungen sind, werden die AGG-Trainings von Frau Arendt, wie auch von den Diversity-Verantwortlichen der anderen Finanzdienstleister, in den Kontext von Diversity Management gestellt. Die in Kapitel I 2.2 erörterte Überschneidung der geschützten Merkmale nach AGG mit den Kerndimensionen von Diversity Management legt diese Verortung nahe. Das Management kann durch die für alle Mitarbeiter_innen obligatorischen AGG-Schulungen mehrere Ziele erreichen. Zum einen hat der Arbeitgeber verschiedene Pflichten aus dem AGG.

„§ 12 Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers
(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.
(2) Der Arbeitgeber soll in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Hat der Arbeitgeber seine Beschäftigten in geeigneter Weise zum Zwecke der Verhinderung von Benachteiligung geschult, gilt dies als Erfüllung seiner Pflichten nach Absatz 1.“ (Noll/Wedde 2007: 169)[66]

Das Gesetz sieht vor, dass durch eine angemessene Schulung der Beschäftigten die Pflicht des Arbeitgebers erfüllt ist, vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen aufgrund der sechs geschützten Merkmale zu treffen. Gleichzeitig ist mit solch einer Schulung aller Beschäftigten die Veröffentlichungspflicht des Arbeitgebers aus §12 Absatz 5 AGG erfüllt. Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter_innen tatsächlich von den Inhalten des AGG Kenntnis nehmen (Becker 2007: 43). In großen Unternehmen mit vielen Beschäftigten bieten sich

[66] §1 AGG: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (Noll/Wedde 2007: 161)

interaktive E-Learning-Programme für die AGG-Schulungen an (Oechsler/Klarmann 2008: 27). Die Beschäftigten können selbst entscheiden, wann sie das Schulungsprogramm durchlaufen und der Arbeitgeber kann nachweisen, dass alle Mitarbeiter_innen an dem Training im Intranet teilgenommen haben. So erfüllt der Arbeitgeber mittels Online-Schulungen zum AGG viele seiner Pflichten aus diesem Gesetz. Das Management der drei Finanzdienstleister verbindet mit den AGG-Trainings aber auch das eigene Diversity Management. Bei der Aufzählung mehrerer Diversity-Maßnahmen erwähnt Frau Haller, Diversity-Verantwortliche des FD3: „wir hatten diese ganzen Trainings hier gehabt mit dem Gleichbehandlungsgesetz“ (Nadja Haller, DV FD3, 420f). Die Themenüberschneidung von Gesetz und Diversity-Konzept ermöglicht es, über die AGG-Trainings Diversity-Themen zu setzen und ein Bewusstsein dafür bei den Beschäftigten zu schaffen. Aus diesem Grund fasse ich auch die AGG-Schulungen als Diversity-Maßnahmen, die sich dimensionsübergreifend an die Belegschaft richten.

Den letzten Maßnahmenbereich mit dieser Ausrichtung stellt die Interne Kommunikation zu Diversity (Management) dar. Das Management nutzt für die organisationsinterne Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Diversity verschiedenste Kanäle, um das Konzept im Unternehmen präsent zu machen und zu halten (vgl. ausführlich Kap. III 5.1). Schweizer (2003) betont die Wichtigkeit der Internen Kommunikation für die Bekanntmachung der Idee von Diversity Management bei den Mitarbeiter_innen und die Förderung des Verständnisses von Diversity (ebd.: 14; vgl. Stuber 2003a: 147). Die Diversity-Verantwortlichen der Finanzdienstleister publizieren ihre Themen in internen Medien, Broschüren und dem Intranet. Die Organisation einer internen „Workshop- und Veranstaltungsreihe“ (Wiebke Arendt, DV FD2, 148) zu Diversity Management kann ebenfalls zur Internen Kommunikation über das Konzept beitragen. Einen besonderen Weg der Ansprache der Belegschaft und Kommunikation von Diversity Management hat die Diversity-Verantwortliche des FD3 gewählt:

> … ich hab jetzt eigentlich in jeder Niederlassung, in allen Bereichen hier so Roadshows gemacht, wo ich eigentlich das, versucht habe, das Bewusstsein ein bisschen zu schärfen. (Nadja Haller, DV FD3, 366-368)

Da es sich beim FD3 um den kleinsten der Finanzdienstleister handelt, ist es für die Diversity-Managerin möglich, alle Niederlassungen persönlich aufzusuchen und das

Diversity-Konzept des Unternehmens vorzustellen. Als „Roadshow“ wird im Marketingbereich eine Präsentation benannt, die von Kund_in zu Kund_in tourt [67] – ein Konzept, dass Frau Haller für die Interne Kommunikation von Diversity Management übernimmt. Diese Maßnahme zeigt deutlich, dass die Kontext-bedingungen bei der Ausgestaltung von Diversity-Initiativen eine bestimmende Rolle spielen. Die Face-to-Face Kommunikation (vgl. Kap. III 5.1) über Diversity Management in der beschriebenen Form ist nur aufgrund der vergleichsweise geringen Niederlassungszahl möglich und stellt dann eine intensive Form der internen Öffentlichkeitsarbeit zu Diversity Management dar.

Diversity-Maßnahmen, die sich an die Belegschaft richten – einzelne Dimensionen

Neben den bisher beschriebenen dimensionsübergreifenden Diversity-Maßnahmen werden organisationsintern auch Maßnahmen implementiert, die „für konkrete Mitarbeiterzielgruppen auch ganz konkrete Rahmenbedingungen schaffen“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 119f), sich also auf einzelne Diversity-Dimensionen beziehen.
Die Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken ist dabei ein zentrales Element im Diversity Management der Unternehmen.[68] Alle drei Finanzdienstleister haben große Frauennetzwerke, zwei ein LSBT-Netzwerk, in dem sich lesbische, schwule, bisexuelle, transgender und interessierte heterosexuelle Beschäftigte vernetzen. Daneben gibt es vereinzelt noch kleinere Netzwerke z.B. für Väter oder Christen. Diese Netzwerke werden finanziell und organisatorisch von den Diversity-Abteilungen unterstützt und arbeiten eng mit diesen zusammen, wie später ausführlich in Kapitel III 4.2 dargestellt wird.
Verschiedene Diversity-Maßnahmen, die im Bereich einzelner Dimensionen angesiedelt sind, beschäftigen sich mit dem Thema Förderung von Frauen in Führungspositionen, wie die Diversity-Verantwortliche des FD3 deutlich macht:

> Dann haben wir geguckt, gerade für Frauen, wenn wir den Anteil auch in den HÖHEREN Positionen von Frauen verbessern wollen, dann müssen wir halt unterstützen bei der Kinderbetreuung. Dann haben wir erstmal diesen KinderHORT geschaffen von null bis drei Jahre, und das kam so toll an, da haben wir jetzt 25 Plätze sogar schon, und mit steigender Nachfrage, und jetzt

[67] vgl. www.kurze-promotion.de/roadshow.htm; Zugriffsdatum 06.04.2009
[68] Dies scheint ein Spezifikum der Finanzdienstleistungsbranche zu sein. In ihrer Analyse der Diversity-Aktivitäten von DAX-Unternehmen stellen Gitzi und Köllen (2006: 39) fest, dass die Unterstützung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken insgesamt eine wenig verbreitete Diversity-Maßnahme ist (vgl. Kap. I 2.3).

> haben wir auch noch Kindergartenplätze noch 10 dazu genommen, ne. Die sind auch sofort ausgebucht gewesen. […] Ja und dann haben wir so ein Mentorenprogramm. Also von den-- es müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein, dass man sich überhaupt für dieses Mentoring-Programm qualifiziert. Dann such ich dann die geeigneten Mentoren im Unternehmen und es ist eigentlich kein jetzt-- sollte nicht direkt in der Linie sein, der Mentor, sondern irgendwo in einer anderen Funktion, so dass er wirklich dann unterstützen kann. UND es geht über die drei Geschäftsbereiche hinweg. Also ich misch dann auch immer die Mentoren und die Mentees … (Nadja Haller, DV FD3, 51-80)

Ziel des Managements ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung aufgelegt. Die Kinderbetreuungsprogramme sollen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Auffallend ist, dass diese Maßnahmen durch ihre Zielrichtung ausschließlich im Bereich der weiblichen Führungskräfte verortet werden. Das im Umfang sehr begrenzte Angebot richtet sich nicht an Frauen aller Hierarchieebenen und auch Väter werden hier nicht als Zielgruppe dieses Angebots definiert. „Aktivitäten zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ werden auch heutzutage noch zumeist als „’speziell für Frauen’ kategorisiert“ (Krell 2008c: 8). Dies trägt nach Krell zur „Zementierung der Zuständigkeit von Frauen für häusliche und familiäre Aufgaben bei“ und ist eine Ursache für die berufliche Benachteiligung von Frauen (ebd.). Busch (2008) weist darauf hin, dass rechtlich nur ein Halbtagesplatz im Kindergarten garantiert ist, vorher und danach, in der Grundschulzeit, sei die Betreuung von Kindern nur schwer zu organisieren. Deshalb böten Unternehmen vor allem Betreuungsprogramme für Ausnahme- und Notsituationen an, vor allem, um „einen effizienten und dauerhaften Einsatz qualifizierter Fachkräfte“ zu garantieren (ebd.: 427). Die drei Finanzdienstleister haben in Kooperation mit Betreuungsagenturen vor allem an ihren zentralen Standorten feste Kinderbetreuungsstrukturen in einem begrenzten Rahmen geschaffen. In Zusammenarbeit mit Familienservice-Agenturen bieten sie dort, aber auch in den Städten mit größeren Niederlassungen Notfallbetreuungen an. Der FD2 verortet die Kinderbetreuung im Bereich „Work-Life-Balance“ (Sabine Eilers, DV FD2, 47). Work-Life-Balance ist nach Lederle (2008) für 33% der von ihr befragten Diversity-Verantwortlichen Teil des Diversity Managements. Unter diesem Begriff wird die Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben verstanden, Work-Life-Balance zielt damit auch, aber nicht nur, auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ab (ebd.: 235). Es wird davor gewarnt, Work-Life-Balance stereotypisierend zu

gestalten und nur Frauen bzw. Mütter anzusprechen. Es müssten auch Väter in das Konzept einbezogen werden sowie neben der Kinderbetreuung auch die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen, andere private Verpflichtungen und private Interessen thematisiert werden (Stuber 2004: 200). Die befragten Diversity-Verantwortlichen der Finanzdienstleister konstatieren in diesem Themengebiet den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten jedoch nach wie vor auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem bei Frauen in Führungspositionen. Erst ein Unternehmen bindet Väter aktiver in seine Diversity-Bemühungen ein. Work-Life-Balance wird jedoch als wichtiges Zukunftsthema gesehen (Wiebke Arendt, DV FD1, 606ff).

Die zweite, von Frau Haller benannte, Maßnahme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist die Implementierung von Mentoring-Programmen. Diese – ebenfalls auf die Dimension ‚Geschlecht' bzw. ‚Frau' zielende – Maßnahme ist darauf ausgelegt, Frauen auf ihrem Karriereweg durch Mentor_innen aus dem eigenen oder einem anderen Geschäftsbereich zu unterstützen (vgl. Schönfeld/ Tschirner 2002; Haasen 2002). Rastetter (2005) konstatiert eine steigende Zahl von Mentoring-Programmen. Alle untersuchten Finanzdienstleister führen Mentoring-Programme für Frauen durch. Diese sind entweder als Cross-Mentoring in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen gestaltet oder werden innerhalb des eigenen Hauses mit Mentor_innen und Mentees aus verschiedenen Arbeitsbereichen initiiert. Zusätzlich existieren andere Formate, wie z.B. regelmäßige gemeinsame Mittagessen, die den Austausch zwischen Frauen (mit Führungsambitionen) und Führungskräften unterstützen (Nadja Haller, DV FD3, 86f).

Über den großen Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen hinaus werden in den Unternehmen weitere Diversity-Maßnahmen implementiert, die sich auf isolierte Faktoren der Vielfalt der Beschäftigten beziehen. So berichten die Diversity-Verantwortlichen über „Retirement-Programm(e)[69] […], die sich auf ältere Mitarbeiter konzentrieren" (Nadja Haller, DV FD3, 392f) oder die Beteiligung des Unternehmens am jährlichen Girlsday[70], der die Dimensionen ‚Alter' und ‚Geschlecht' verbindet. Die Dimension ‚sexuelle Orientierung' ist vor allem durch die Gleichstellung von eingetragenen Lebenspartnerschaften mit Eheleuten in Bezug

[69] Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die den Übergang in die Rentenphase erleichtern sollen.

[70] Der Girls-Day ist ein bundesweiter Aktionstag, an dem sich Schülerinnen über verschiedene Arbeitsplätze informieren können. Er dient der Förderung der Berufswahl von Mädchen aus einem breiteren Spektrum von Ausbildungsberufen.

auf Sozialleistungen, so genannten „Benefits“, des Unternehmens wie z.B. die betriebliche Altersvorsorge (Sabine Eilers, DV FD2, 87f) in das Diversity Management der Unternehmen eingebunden. Dem Faktor ‚Herkunftsfirmenkultur’ wird beim Finanzdienstleister FD3 durch unterstützende Maßnahmen bei der Integration von Mitarbeiter_innen aus unterschiedlichen Ursprungsfirmen Rechnung getragen (Nadja Haller, DV FD3, 313ff).
Die bisher beschriebenen Diversity-Maßnahmen sind vor allem auf die Belegschaft der Unternehmen ausgerichtet. Daneben gibt es Diversity-Initiativen, die sich an organisationsexterne Personen richten, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

Diversity-Maßnahmen, die sich an eine externe Öffentlichkeit richten

Nicht der Belegschaft zugehörig, aber dennoch für das Unternehmen unverzichtbar sind die Personengruppen der Kund_innen und der potentiellen Beschäftigten. Somit richten sich Diversity-Maßnahmen, die sich auf diese Gruppen beziehen, nicht mehr an eine unternehmensinterne Öffentlichkeit.
Um das formulierte Subziel von Diversity Management, die Belegschaft heterogener zu gestalten (vgl. Kap. III 1.1), zu erreichen, wendet sich die Unternehmensleitung mit einzelnen Maßnahmen ihres Diversity Managements gezielt an potentielle Mitarbeiter_innen.

> Wir haben im Thema „Familie und Beruf“ ein extrem gutes Image, im Thema „Frauen“ ist es auch sehr gut. Das Thema „Diversity“, da stehen im Moment andere Unternehmen deutlich mehr in der Öffentlichkeit. […] also ich denke, es ist wichtig, dass wir uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren, wenn wir zum Beispiel auf Hochschulmessen sind, und wenn es um Rekrutierungsaspekte [geht, A.L.]. Und das Thema „Diversity“ wächst. Langsam aber sicher. (Wiebke Arendt, DV FD1, 553-562)

Bei der Personalbeschaffung, besonders auf der Ebene der Fach- und Führungskräfte, greift das so genannte Diversity Recruiting, also die gezielte Anwerbung von Beschäftigten in Bezug auf einzelne Diversity-Dimensionen. Der Finanzdienstleister FD1 positioniert sich momentan vor allem in den Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Frauenförderung als interessanter Arbeitgeber für Frauen, will aber perspektivisch auch andere Dimensionen in sein Diversity Recruiting einbeziehen, wie die Diversity-Verantwortliche, Frau Arendt, berichtet. Die anderen Unternehmen möchten ihre Belegschaft auch in Bezug auf die Dimensionen ‚Alter’, zum Teil ‚sexuelle Orientierung’ sowie ‚Hautfarbe/Ethnizität’ heterogener gestalten und haben

zu diesem Zweck z.B. ein Praktikaprogramm für „Schüler mit Migrationshintergrund“ und präsentieren sich auf Hochschulmessen oder in entsprechenden Medien als „diversityfreundliche“ (Sabine Eilers, DV FD2, 38ff) Arbeitgeber. Blom und Meier (2004) gehen davon aus, dass sich Unternehmen zukünftig verstärkt als „’Marke’ für Jobsucher“ auf dem Arbeitsmarkt positionieren müssen, besonders bei der Suche nach qualifizierten Beschäftigten z.B. auf Hochschulmessen (ebd.: 251). Ein Image als diversityfreundliches Unternehmen könnte zu einer stärkeren Profilbildung der „Marke Unternehmen“ beitragen.

Bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sind häufig auch so genannte Headhunter, also professionelle Personalvermittler_innen und -berater_innen, beteiligt. Die Diversity-Verantwortliche des FD3, Nadja Haller, bezieht auch diese in ihre Diversity-Strategie mit ein. So fragt sie sich in Bezug auf Diversity Recruiting, „wie müssen wir zum Beispiel die Headhunter dann instruieren?“ (Nadja Haller, DV FD3, 50f) und greift ein, wenn diese den Diversity-Aspekt nicht beachten:

> … oder ich mir auch angucke, welche Kandidaten werden denn überhaupt vorgeschlagen und auch mal mit den Headhuntern rede und sage: Hören Sie mal, Sie haben mir jetzt eigentlich drei Monate nur MÄNNER immer gebracht, ich kann mir nicht vorstellen, dass es überhaupt keine Frau in der Position gibt. (Nadja Haller, DV FD3, 176-182)

Ein Ziel des Diversity Management des Finanzdienstleisters FD3 ist neben der Heterogenisierung der Belegschaft im Hinblick auf die Dimension ‚Alter’ die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Die Diversity-Managerin des FD3 achtet darauf, dass die Personalvermittler_innen gezielt nach geeigneten Frauen suchen. Auch die Führungskräfte der Finanzdienstleistungsunternehmen sind im Zuge des Diversity Recruiting gefordert. Als Personalverantwortliche, die über Einstellungen entscheiden, sind sie angehalten, nach Diversity-Aspekten heterogene Beschäftigte einzustellen. In diesem Zusammenhang sind Diversity-Trainings für Führungskräfte wichtig. Bei der Einstellung von Personal ist es nach Elmerich und Watrinet (2006) schwierig, keine Vorurteile und Stereotype zu nutzen, da meist nur ein kurzer Eindruck von den Kandidat_innen gewonnen werden kann (ebd.: 120f). In Diversity-Trainings können vorurteilsfreie Entscheidungen bei der Einstellung thematisiert und der Bereich Diversity Recruiting behandelt werden.

An die Personengruppe der Kund_innen richten sich Maßnahmen im Bereich Diversity Marketing, also des zielgruppenorientierten Marketings. Bei den Überlegungen zum Thema „Zielgruppenmarketing“ (Sabine Eilers, DV FD2, 84) lassen sich die Finanzdienstleister durch die Erkenntnis, dass „schon bei der Erstellung eines Marketingkonzepts […] Diversity im Sinn eines ‚Denkens in Möglichkeiten’ den Erfolg steigern“ kann (Stuber 2003c:34) leiten. Auch beim Diversity Marketing werden nur vier der Kerndimensionen von Diversity berücksichtigt. Die Diversity-Verantwortliche des FD3 weist darauf hin, „dass wir also für ältere Kunden oder für Frauen oder so bestimmte Marketingmaßnahmen dann aufsetzen“ (Nadja Haller, DV FD3, 127ff) und berichtet über einen internen Workshop des Unternehmens zum Thema „’Frauen als Kunden’ unter dem Oberbegriff zielgruppenbezogenes Marketing“ (ebd.: 263f). Der Finanzdienstleister FD2 schaltet gezielt Anzeigen in schwul-lesbischen Medien (Sabine Eilers, DV FD2, 86) und das Management des FD1 analysiert die Kundschaft in Bezug auf Diversity-Kriterien:

> … kulturelle Vielfalt in der Fläche spielt sich […] dann aber wieder auf KUNDENSEITE ab. Nehmen wir mal Ort X, da haben wir sehr viele türkische Kunden und Kundinnen. (Wiebke Arendt, DV FD1, 210-213)

Schuchert-Güler und Eisend (2007) identifizieren neben dem Gay-Marketing, Senioren-Marketing, Kinder-Marketing und Gender-Marketing das so genannte Ethno-Marketing, also die „gezielte Spezialisierung des Marketings auf ethnische Gruppen“ als etablierte zielgruppenspezifische Marketingkonzepte (ebd.: 217). Im Diversity Management verorten die Autor_innen das Ethno-Marketing im Access & Legitimacy Ansatz, also dem Marktzutrittsansatz, der die Gefahr beinhaltet, Kund_innen auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zu reduzieren und die Vielfalt innerhalb der konstruierten Gruppe zu übersehen (ebd.: 226f). Durch die Marktsegmentierung würden ethnische Gruppen konstruiert bzw. Gruppen ethnisiert und durch das entsprechende Marketing mit Symbolen, Werten und Ritualen die „Entstehung und [der] Bestand von Stereotypen“ verstärkt werden (ebd.: 227). Nach Stuber (2007: 436f) kann eine Stereotypisierung im Zielgruppen-marketing durch die Berücksichtigung von Diversity vermieden werden. Er führt aus:

„Eine zielgruppenorientierte Ansprache ohne Rückgriff auf Klischees scheint in erster Linie eine (lösbare) kreative Herausforderung zu sein. Dennoch enthalten viele Kommunikationsinhalte offensichtliche oder subtile Klischees, die erst durch einen ‚Diversity-Check' ans Licht kommen." (Stuber 2003c: 34)

Inwieweit die Finanzdienstleister in ihrem Diversity Marketing Stereotypisierungen und Klischees vermeiden, kann an dieser Stelle nicht untersucht werden. Als Maßnahme innerhalb des Diversity Managements ist das Instrument bei den Unternehmen verankert, wie die Aussage der Diversity-Verantwortlichen des FD1: „Diversity Marketing gibt es schon eine ganze Weile" (Wiebke Arendt, DV FD1, 200) deutlich macht.

Für den Bereich des Diversity Managements, der auf eine „Verbesserung des Unternehmensimages bei potenziellen Mitarbeitern und Kunden zielt", wird die Politik der externen Kommunikation des Konzepts als zentral angesehen (Süß/Kleiner 2006a: 561). Unternehmen müssten ihre Diversity-Aktivitäten nach außen transparent machen, um in diesem Feld als besonders aktiv wahrgenommen zu werden. Die unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit kann z.B. „Berichte über das Diversity Management, die Teilnahme an Diversity-Rankings und die Veröffentlichung entsprechender Auszeichnungen oder Preise" umfassen" (ebd.; vgl. Vedder 2003: 20; Lederle 2008: 244). So vergibt beispielsweise die Veranstaltergemeinschaft *Initiative Neue Qualität der Arbeit* (www.inqua.de), der z.B. Einrichtungen von Bund, Ländern, Gemeinden, Arbeitgebern und Gewerkschaften angehören, gemeinsam mit dem *Great Place to Work Institut Deutschland* (www.greatplacetowork.de) jährlich einen Sonderpreis für Diversity bei seinen Auszeichnungen von „Deutschlands besten Arbeitgebern" (Ciesinger/Weiling 2008: 39). Die befragten Finanzdienstleister sind in unterschiedlichem Ausmaß mit ihrem Diversity Management in der Öffentlichkeit präsent. Die externe Kommunikation von Diversity in Form von Presseberichten oder Internetauftritten spielt bei allen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus beteiligen sich die Diversity-Verantwortlichen im Namen ihrer Unternehmen an nationalen und internationalen Initiativen und Netzwerken zu Diversity und treten auf Konferenzen als Expertinnen auf, wie z.B. Frau Haller:

> Dann sind wir natürlich, sponsern wir externe Konferenzen und solche Sachen, wo ich auch dann so öfters mal so als Redner auftrete, also das sind so die Sachen, die wir dann nach außen tragen. (Nadja Haller, DV FD3, 169-171)

Über die finanzielle Beteiligung an Konferenzen zu Diversity Management und die Präsentation des eigenen Diversity-Konzepts auf Fachveranstaltungen wird das Engagement der Unternehmen in diesem Themenbereich an die Öffentlichkeit getragen. Die externe Kommunikation von Diversity Management über Auszeichnungen, Presseberichte oder Präsentationen auf Kongressen bietet die „Chance zur Profilierung und besseren Positionierung des Unternehmens“ (Schwarz-Wölzl 2005: 51). Besonders bei immer vergleichbareren Produkten und Dienstleistungen sieht Stuber (2004: 75f) Diversity als Chance an, sich in der Öffentlichkeit zu positionieren und bewertet die externe Kommunikation zu diesem Thema als sehr wichtig.

Zusammenfassung der Diversity-Maßnahmen des Managements

Zusammenfassend lassen sich die von den Diversity-Verantwortlichen der Finanzdienstleister beschriebenen Diversity-Maßnahmen des Managements nach zwei Unterscheidungsmerkmalen gliedern:
Es gibt Maßnahmen, die sich auf einzelne Diversity-Dimensionen beziehen und solche, die tendenziell dimensionsübergreifend sind. Einige Maßnahmen nehmen eine Zwischenstellung ein, da sie zwar nicht nur auf eine Diversity-Dimension beschränkt sind, jedoch auch nicht konsequent dimensionsunabhängig durchgeführt werden.
Die zweite Unterscheidung der Diversity-Maßnahmen ist die nach der Zielgruppe, an die sie sich richten. Viele Maßnahmen werden für die Belegschaft, also unternehmensintern, aufgelegt. Andere Initiativen richten sich an eine organisationsexterne Öffentlichkeit (z.B. potentielle Mitarbeiter_innen oder (potentielle) Kund_innen).
Diese Systematisierung wird im Folgenden tabellarisch dargestellt.

<table>
<tr><th></th><th>Auf einzelne Diversity-Dimensionen bezogen</th><th>Dimensionsübergreifend angelegt</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Richtet sich an die Belegschaft / organisationsintern</td><td>Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken (Frauen, LSBT, Väter, Christen…)</td><td>Verankerung von Diversity in Unternehmensrichtlinien und ggf. Betriebsvereinbarungen</td></tr>
<tr><td>Förderung von Frauen (in Führungspositionen): (Mentoring, Kinderbetreuung)
Work-Life-Balance Maßnahmen</td><td>Diversity-Schulungen für Führungskräfte
AGG-Schulungen für alle Mitarbeiter_innen</td></tr>
<tr><td>Veranstaltungen und Programme zu einzelnen Diversity-Themen (z.B. Girlsday, Benefits für Lebenspartner/innen, Retirementprogramme)</td><td>Interne Kommunikation zu Diversity (Management) (Workshops, Veranstaltungen, interne Medien)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Richtet sich an eine organisationsexterne Öffentlichkeit</td><td colspan="2">Diversity Recruiting (‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter', ‚sexuelle Orientierung') z.B. Recruitingmessen, Internetauftritt</td></tr>
<tr><td colspan="2">Diversity Marketing (‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter', ‚sexuelle Orientierung') z.B. Veranstaltungen für Kundinnen, gezielte Werbung, Abbilden der vielfältigen Kundschaft in der Belegschaft</td></tr>
<tr><td></td><td>Externe Kommunikation zu Diversity (Management)
Mitarbeit an offiziellen Diversity-Initiativen, Konferenzen und in Diversity-Netzwerken</td></tr>
</table>

Tabelle 1: Vom Management initiierte Maßnahmen des Diversity Managements

Die analytisch notwendige Trennschärfe der einzelnen Maßnahmen ist in der Diversity-Praxis der Unternehmen natürlich nicht immer gegeben. So richten sich zum Beispiel die Diversity-Trainings zwar an die unternehmensinternen Führungskräfte, sind jedoch Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversity Recruiting und Diversity Marketing durch diese. Dennoch bietet die Tabelle eine Übersicht der Schwerpunkte der einzelnen Diversity-Maßnahmen. Im Vergleich zu den aus einer Expert_innenbefragung extrahierten 13 zentralen Maßnahmen des Diversity Managements (Süß/Kleiner 2005: 7; vgl. Kap. I 2.3) lässt sich feststellen, dass das Management der drei untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen Maßnahmen aus 12 Bereichen abdeckt, bzw. diese in den Interviews von den Diversity-Verantwortlichen benannt werden. Lediglich die Einrichtung von flexiblen

Arbeitszeiten wird von den Diversity-Managerinnen nicht erwähnt, existiert jedoch als Maßnahme des Diversity Managements in den Finanzdienstleistungsunternehmen, wie die spätere Analyse der Diversity-Praxis aus der Perspektive der Beschäftigten (Kap. III 2.3.2) zeigen wird. Somit haben die Unternehmensleitungen aller drei Finanzdienstleister ein umfassendes Diversity Management mit allen in der Diversity-Literatur als zentral angesehenen Maßnahmen implementiert.

Ersichtlich wird aus der Übersicht jedoch auch die Konzentration der Diversity-Bemühungen auf die vier Kerndimensionen ‚Geschlecht', ‚Alter', ‚(ethnische) Herkunft' und ‚sexuelle Orientierung'. Die Beschränkung in der Diversity-Praxis auf einige Kerndimensionen erörtert Eszter Belinszki (2003a) in ihrer zusammenfassenden Betrachtung von Best Practice Beispielen zu Diversity Management. Sie stellt fest:

„Die Idee von Diversity stellt zwar Vielfalt im weitesten Sinne in den Mittelpunkt, was heißt, dass die Berücksichtigung von Individualität nicht auf die Zugehörigkeit zu der einen oder anderen og. Identitätsgruppe reduziert wird. Die Schwerpunktsetzung auf Kerndimensionen in der Praxis ermöglicht jedoch in kurzer Zeit konkrete Projekte zu konzipieren und durchzuführen. Dadurch kann der Bekanntheitsgrad der Begriffe Diversity und Diversity Management in der Organisation gesteigert werden und erste Erfolge können erzielt werden." (ebd.: 354)

Die Finanzdienstleistungsunternehmen dieser Studie befinden sich zum Zeitpunkt der Interviews in dem von Belinszki beschriebenen Prozess. Konkrete Projekte und Maßnahmen werden vor allem mit Bezug auf einzelne Kerndimensionen durchgeführt und unternehmensintern unter dem Label Diversity Management bekannt gemacht. Gleichzeitig gibt es sowohl intern als auch extern Maßnahmen, die (teilweise) dimensionsübergreifend angelegt sind. Insgesamt beziehen sich jedoch alle internen und externen Maßnahmen nahezu ausschließlich auf die so genannten Kerndimensionen von Diversity Management. Dabei werden die dominanten Positionen der Dimensionen (z.B. Männer, heterosexuelle Beschäftigte, Weiße bzw. deutsche Staatsangehörige) und damit das gesamte Spektrum von Vielfalt durch die Maßnahmen, die sich auf bestimmte Dimensionen beziehen, nicht in das Diversity Management einbezogen. Vielmehr richten sich diese Maßnahmen ausschließlich an die nicht-dominanten Beschäftigtengruppen und haben daher einen identitätspolitischen Charakter, der von der eigentlichen „Idee von Diversity" noch deutlich entfernt ist (vgl. Kap. IV 2.1.1).

1.4 „… wir arbeiten sehr eng zusammen“ - Die Einbindung der Belegschaft in das DiM

Diversity Management wird – wie gezeigt – als Strategie vom Management vor allem top-down implementiert. Die Diversity-Verantwortlichen entscheiden in Absprache mit dem Management, welche Diversity-Maßnahmen eingeführt werden. In die Umsetzung von Diversity Management werden jedoch auch die Mitarbeiter_innen der Finanzdienstleister einbezogen, wie Frau Arendt, Diversity-Verantwortliche des FD1, erläutert:

> Eine weitere Strategie ist, dass wir das aber nicht so vom grünen Tisch für den gesamten Konzern machen, sondern, dass wir sehr eng mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenarbeiten, es zu ihrer Sache machen, Multiplikatoren gewinnen, aber auch den Rat suchen. […] Unser Schwulen- und Lesbennetzwerk arbeitet ähnlich, da hat nicht der Personalbereich gesagt: ‚Wir stellen uns das so und so vor’, sondern wir sind im regelmäßigem Gespräch, wir arbeiten sehr eng zusammen und wir unterstützen uns gegenseitig, also sie beraten uns […] Also es wäre GEFÄHRLICH, wenn ein oder drei Personen da sagen würden: ‚Hier Leute, da geht es lang.’ Also genau diese Prozesse laufen so nicht. Und an der Stelle ganz wichtige Funktion bei uns [hat, A.L.] auch der Betriebsrat. (Wiebke Arendt, DV FD1, 121-137)

Das Management des FD1 bindet bewusst die Mitarbeiter_innen in den Prozess des Diversity Managements ein. Über eine enge Zusammenarbeit sollen diese als „Multiplikatoren“ für das Konzept fungieren und Verantwortung für Diversity Management im Unternehmen übernehmen. Die Diversity-Managerin Frau Arendt benennt beispielhaft für die Zusammenarbeit mit Mitarbeiter_innen-Netzwerken das LSBT-Netzwerk ihres Unternehmens. Als sich gegenseitig unterstützende und beratende Akteure arbeiten Netzwerke und Diversity-Abteilung zusammen, ebenso wird die Mitarbeiter_innenvertretung, der Betriebsrat, in den Prozess der Umsetzung von Diversity Management eingebunden. Die Netzwerke und der Betriebsrat werden vom Management als Experten ihrer Themen wahrgenommen und in dieser Funktion als Beteiligte am Diversity-Prozess angesprochen. Das Konzept wird nicht einem autoritären Führungsstil entsprechend per Anweisung umgesetzt – ein Vorgehen, das Frau Arendt für „gefährlich“ hält. Vielmehr konstatiert die Diversity-Verantwortliche einem kooperativen Führungsstil entsprechend einen Prozess der Einbeziehung der Belegschaft (vgl. Endruweit 2004: 191). Neuere Führungstheorien ersetzen den Begriff Führungsstil, der ein einheitliches Verhalten nahe legt, durch Konzepte des

Führungsverhaltens, welche hervorheben, dass Führungskräfte unterschiedlichen Mitarbeiter_innen gegenüber verschieden handeln (Grasselt/Korte 2007: 76). In zielorientierten Ansätzen der Führung, die den Fokus auf das Verhalten der Führungskräfte legen, geht es unter anderem „um die Motivationssteigerung der Mitarbeiter durch aktives Einbeziehen derselben (Partizipation)“ (ebd.: 78). In ihrer Studie zur externen Kommunikation von Diversity Management deutscher und österreichischer DAX-Unternehmen resümieren Gitzi und Köllen (2006), dass ein höherer Partizipationsgrad der Belegschaft bei den Unternehmen anscheinend keine Zieldimension sei, die durch Diversity Management verfolgt werde. Aus der Selbstpräsentation auf Internetseiten konnten die Autor_innen nicht schlussfolgern, ob das große Potenzial der „MitarbeiterInnenbeteiligung, […] wenn es um Veränderungsprozesse im Unternehmen geht“, von den Unternehmen selbst erkannt und genutzt wurde. (ebd.: 40). Sie regen eine weiterführende Analyse an, die die Frage nach dem Partizipationsgrad der Mitarbeiter_innen in der Einführungsphase von Diversity Management klären soll. Gitzi und Köllen vermuten, dass die Netzwerke dabei eine große Rolle spielen werden (ebd.). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zur Rolle von Mitarbeiter_innen-Netzwerken (vgl. Kap. III 4.2) stützen diese Vermutung. Seitens der Managerinnen wird in den Interviews die Einbindung der Belegschaft in den Prozess des Diversity Managements nur ansatzweise erwähnt. Dabei beschränken sich die Ausführungen – wie im letzten Zitat gesehen – vor allem auf die Einbindung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken und der betrieblichen Interessenvertretung. Im Themenfeld Diversity Management existiert demnach eine Kooperation des Managements hauptsächlich mit der gewählten Belegschaftsvertretung sowie mit Mitarbeiter_innen, die sich bestimmten sozialen Gruppen zugehörig fühlen bzw. sich auch als solche organisiert haben. Von einer Einbeziehung aller Beschäftigten in den Prozess des Diversity Management kann aus Perspektive des Managements also (noch) nicht ausgegangen werden.

Zwischenfazit

Die Perspektive der Diversity-Managerinnen auf das Konzept und die Umsetzung von DiM ist hauptsächlich von wirtschaftlichen Überlegungen geprägt. Als Ziel von Diversity Management formulieren sie die Steigerung des Unternehmenserfolgs und auch die benannten Subziele von DiM (Recruiting vielfältiger Beschäftigter, Ansprache einer vielfältigen Kundschaft) sind ökonomisch motiviert. Soziale

Subziele von Diversity Management, wie z.B. das Unterbinden von Diskriminierung oder die Erhöhung der Mitarbeiter_innen-Bindung, werden von den Diversity-Managerinnen in den Interviews selbst nicht expliziert, spielen allerdings in der Internen Kommunikation von DiM (Intranet, Broschüren) eine Rolle.

Diversity Management wurde in den Finanzdienstleistungsunternehmen durch die Schaffung von verantwortlichen Abteilungen und/oder Stellen in den Unternehmenszentralen organisational institutionalisiert. Die Stelleninhaber_innen sind dafür verantwortlich, Diversity Management strategisch im Unternehmen zu implementieren, also eine Ist-Analyse durchzuführen und die Ziele des DiM zu definieren (Soll-Analyse). Anhand des Soll-Ist-Vergleichs in Bezug auf die (personelle) Vielfalt und den Umgang damit sind anschließend Strategien für die Umsetzung von Diversity Management zu entwickeln und einzuführen. Darüber hinaus werden von den Diversity-Verantwortlichen Maßnahmen und Strategien entwickelt, um die Führungskräfte aktiv in den Umsetzungsprozess von Diversity Management einzubinden. Der Charakter von DiM als vornehmlich top-down-implementiertes Konzept wird durch diese Vorgehensweise betont und unterstützt. Trotz der klaren Verortung von Diversity Management als top-down zu implementierendes Konzept wird seitens der Diversity-Verantwortlichen auch die Einbindung der Belegschaft in diesen Prozess als wichtig bewertet. In der Diversity-Praxis beschränkt sich diese Einbindung bisher jedoch auf die punktuelle Zusammenarbeit mit Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Betriebsräten. Die Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Umsetzung von DiM wird vom Management erst für die Zukunft, z.B. über die Ausweitung der Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen, thematisiert.

Als im Diversity Management bearbeitete Dimensionen benennen die Diversity-Verantwortlichen die so genannten Kerndimensionen von Diversity und machen gleichzeitig deutlich, dass diese nicht gleichgewichtig in die Umsetzung von DiM einbezogen werden. Ein klarer Schwerpunkt liegt in allen drei Unternehmen auf der Bearbeitung der Dimension ‚Geschlecht'. ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter' und ‚sexuelle Orientierung' werden teilweise in den Diversity-Prozess mit einbezogen. ‚Religion/Weltanschauung' und ‚Behinderung' spielen in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister hingegen kaum eine Rolle. Dieses Ergebnis bestätigt Erkenntnisse anderer Studien über die Umsetzung von Diversity Management in deutschen Unternehmen. Über die so genannten Kerndimensionen hinaus werden

von den Diversity-Managerinnen noch ‚Herkunftsfirmenkultur', ‚Lebensumfeld', ‚Gewohnheiten' und ‚Bildungshintergrund' als Diversity-Dimensionen benannt, in der konkreten Umsetzung durch Maßnahmen findet sich jedoch lediglich die ‚Herkunftsfirmenkultur' als bearbeitete Diversity-Dimension wieder. Die vom Management implementierten Diversity-Maßnahmen lassen sich untergliedern in organisationsinterne Maßnahmen, die entweder dimensionsübergreifend oder bezogen auf einzelne Diversity-Dimensionen angelegt sind, sowie Maßnahmen, die sich an eine organisationsexterne Öffentlichkeit richten. In der Darstellung der Diversity-Managerinnen sind alle Maßnahmen für die Umsetzung von DiM gleichwertig wichtig. Auffallend ist sowohl bei der Thematisierung der bearbeiteten Diversity-Dimensionen, als auch im Zusammenhang mit den implementierten Diversity-Maßnahmen, dass Dominanzkulturen im Diversity Management der Finanzdienstleister keine Rolle spielen. Benannt werden lediglich nicht-dominante Positionen der Diversity-Dimensionen, also die vermeintlichen „Minderheiten-positionen". Das lässt den Eindruck entstehen, Diversity Management wird in den untersuchten Unternehmen vornehmlich als Förderung benachteiligter Beschäftigten-gruppen durchgeführt, um deren Ressourcen besser zu nutzen.

In den Ausführungen der Diversity-Managerinnen ist anhand des klaren Bezugs auf ökonomische Überlegungen deutlich geworden, dass sie ausschließlich die Sichtweise der Unternehmensleitung auf Diversity Management repräsentieren. Die Perspektive der Beschäftigten der Finanzdienstleister auf das Diversity Management ihrer Unternehmen ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

2 Die Perspektive der Beschäftigten: Die Wahrnehmung von Diversity Management

Die Diversity-Managerinnen haben über die Implementierung von Diversity Management durch die Unternehmensführung berichtet. Doch wie wird dieses Instrument von den Beschäftigten der Finanzdienstleistungsunternehmen wahrgenommen? Welche Schwerpunkte des Diversity Managements werden aufgenommen und welche kaum registriert? Das folgende Kapitel setzt sich mit der Perspektive der Mitarbeiter_innen auseinander und analysiert deren Sicht auf das Konzept Diversity Management. Dabei werden auch Personen zu Wort kommen, die im Betriebsrat ihres Unternehmens tätig sind. Diese sind neben ihrer Betriebsrats-

tätigkeit ebenso Angestellte ihrer Betriebe wie ihre Kolleg_innen auch, so dass ihre Wahrnehmung im Folgenden mit berücksichtigt werden soll.

Zunächst soll geklärt werden, welche Dimensionen sie zur Vielfalt zugehörig empfinden und wie die Beschäftigten den Begriff Vielfalt verwenden und definieren. Anschließend wird die Verortung von Diversity Management in der Organisation thematisiert bevor aufgezeigt wird, welche Diversity-Maßnahmen in welchem Umfang von den Mitarbeiter_innen wahrgenommen werden. Ein Blick auf die vermutete Beteiligung des Betriebsrats am Diversity Management schließt das Kapitel über die Perspektive der Beschäftigten auf dieses Konzept ab.

2.1 „… Vielfalt bezieht sich ja auf viele Dinge“ – Die Wahrnehmung von Diversity bzw. Vielfalt

Schon Thomas (1990: 110) betont, dass eine vielfältige Belegschaft nicht etwas ist, was man erreichen will, sondern was ein Unternehmen schon hat bzw. bald haben wird. Unabhängig davon, ob die Implementierung von Diversity Management in Unternehmen erfolgt, spielt also die Vielfalt der Beschäftigten eine mehr oder weniger große Rolle im täglichen Arbeitsalltag. Vedder (2005b) weist darauf hin, dass personelle Vielfalt bzw. Diversität in Unternehmen immer schon vorhanden war und prognostiziert eine Zunahme dieser Vielfalt für die kommenden Jahre (ebd.: 239). Selbst in scheinbar homogenen Organisationen sei eine „große Vielfalt an weiteren demographischen Merkmalen, Erfahrungen, Werten, Arbeitsstilen etc. vorhanden“ (Vedder 2007: 13). Zur Überschrift ihres Artikels *Wie kommt Diversity in die Organisation* erläutert Jutta Überacker:

> „Diese Frage ist an sich schon zu kurz gegriffen und soll auf das verbreitete Missverständnis des Begriffes Diversity, eigentlich Managing Diversity (MD), aufmerksam machen. Geht es um Vielfalt, Diversität, Unterschiede und Ähnlichkeiten, so sind diese in jeder Organisation – unterschiedlich in Prägung und Ausmaß – vorhanden.“ (Überacker 2004: 10)

In den Interviews wurden die Befragten aus diesem Grund vor der Thematisierung von Diversity Management gefragt, was ihnen spontan zum Thema Vielfalt der Beschäftigten in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld einfällt. Im Folgenden wird erörtert, welche Dimensionen die Beschäftigten der Finanzdienstleister als Teil von Vielfalt wahrnehmen und wie sie Vielfalt definieren.

Wahrgenommene Dimensionen von Vielfalt

Über die Beschreibung des individuellen Arbeitsumfeldes lässt sich ermitteln, welche Dimensionen die Befragten als Elemente der Vielfalt der Beschäftigten definieren. Claudia Eggers, Beschäftigte des FD2, stellt fest:

> … na ja Vielfalt bezieht sich ja auf viele Dinge. Also wir haben … alle Altersschichten … wir haben männlich und weiblich, …wir hatten sogar noch mal einen schwulen Kollegen das war ganz toll, so fast ne Quote von 30 Prozent erreicht. Damals, da waren wir noch ein paar weniger Leute. Und ansonsten auch … pfff, was soll ich sagen, verschiedene Einstellungen, klar. … Manche ganz normal, manche etwas besser situiert … vom materiellen Standpunkt her, also eigentlich alles vorhanden. (Claudia Eggers, FD2, 39-45)

Als in ihrem Umfeld als bedeutsam wahrgenommene Dimensionen der Vielfalt benennt Frau Eggers die sozialen Kategorien ‚Alter', ‚Geschlecht' und ‚Einkommen' in möglichen verschiedenen Ausprägungen. Die Dimension ‚sexuelle Orientierung' beschreibt sie als Teil der Vielfalt lediglich in Bezug auf Homosexualität. Die Besonderheit, „sogar noch mal einen schwulen Kollegen" gehabt zu haben, bezieht Frau Eggers auf ihren eigenen Status als offen lesbisch lebende Angestellte und die damit verbundene Erfahrung, zu dieser Zeit eine erhöhte „Quote" von nicht-heterosexuellen Beschäftigten im Team gehabt zu haben. Aber auch die „verschiedenen Einstellungen" als Elemente der Persönlichkeit ihrer Kolleg_innen fasst Frau Eggers unter den Begriff der Vielfalt. Die Einbeziehung von sowohl sozialen Kategorien als auch Elementen der Persönlichkeit findet sich ebenfalls bei Timur Ivers, einem Angestellten des FD3:

> Vielfalt der Beschäftigten. Also Vielfalt werden ja … mh … was ist Vielfalt. Ethnisch … Sexualität, Religion … Innovationskraft … Vielfalt, Vielfalt, ist das vielfältig das Haus hier? (5 sec.) Ich weiß das nicht. Schwierig. … Also ich glaube, ein bisschen mehr Vielfalt würde dem nicht schaden aber in jeglicher Hinsicht. Also wie gesagt, was ich sage, zwischen Männlein und Weiblein … auch Religion, Sexualität ist ein Thema. (Timur Ivers, FD3, 101-106)

Die selbst gestellte Frage, was Vielfalt eigentlich sei, beantwortet sich Herr Ivers mit einer Aufzählung von Merkmalen. Die sozialen Kategorien ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚sexuelle Orientierung', ‚Religion/Weltanschauung' und ‚Geschlecht' zählt er ebenso zur Vielfalt der Beschäftigten wie die unterschiedliche „Innovationskraft" der

einzelnen Beschäftigten. Herr Ivers fasst unter Vielfalt die Bezeichnungen der sozialen Kategorien und stellt fest, dass er in seinem Arbeitsumfeld in Bezug auf die Ausprägungen der einzelnen Kategorien durchaus mehr Vielfalt positiv finden würde.

Deutlich wird in den Zitaten, dass zur Vielfalt vor allem Dimensionen gezählt werden, die eine Differenzierung der Beschäftigten nach sozialen Gruppenzugehörigkeiten ermöglichen. Dass unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt aufgezählt werden, deutet auf die Kontextbezogenheit der Wahrnehmung von Diversity hin. Präsent sind die Dimensionen, in denen man die Kolleg_innen des eigenen unmittelbaren Arbeitsumfeldes als heterogen empfindet. Es erfolgt also keine Standardaufzählung, was alles zur Vielfalt der Beschäftigten gehören könnte, sondern eine Beschreibung der eigenen Alltagserfahrungen, die von Person zu Person unterschiedlich sind. Dies bestätigt die Erkenntnis von Paivand Sepehri (2002: 337): „Eine global gültige und standardisierte Definition bezüglich der Wahrnehmung von Diversity kann und soll es nicht geben“. Dennoch lassen sich Tendenzen aufzeigen. Blickt man auf die Interviews aller Beschäftigten der Finanzdienstleister, werden vor allem die so genannten Kerndimensionen von Diversity – also ‚Alter’, ‚Geschlecht’, ‚Behinderung’, ‚sexuelle Orientierung’, ‚Hautfarbe/Ethnizität’ und ‚Religion/Weltanschauung’ – als übergreifende Elemente von Vielfalt benannt. Dies kann möglicherweise der Fall sein, weil diese Dimensionen in Veröffentlichungen des Managements als zentrale Dimensionen des Diversity Managements benannt werden. Des Weiteren sind diese Faktoren auch die geschützten Merkmale nach dem AGG und wurden in den Schulungen zu diesem Gesetz bearbeitet. Beide Tatsachen zusammen führen unter Umständen dazu, dass diese sechs Kerndimensionen von Diversity von den Beschäftigten eher als Elemente von Vielfalt wahrgenommen werden als andere Faktoren. Zusätzlich zu diesen werden von den befragten Beschäftigten vereinzelt weitere soziale Kategorien angeführt, in denen die Befragten ihre Kolleg_innen als vielfältig wahrnehmen. So erwähnen die Beschäftigten des Finanzdienstleisters FD3 häufiger die Dimension ‚Herkunftsfirmenkultur’. Der FD3 ist ein Unternehmen, das durch Zusammenschlüsse oder Übernahmen seine Beschäftigten aus verschiedenen Herkunftsfirmen rekrutiert. Die Traditionen und Hintergründe der bisher unabhängigen Organisationen spielen bei Unternehmenszusammenschlüssen („Mergers and Acquisitions“) eine große Rolle und drücken sich auch in Werten und Erfahrungen der Beschäftigten aus

(Olie/Köster 2008: 70). Das wird von den Beschäftigten wahrgenommen und so benennen sie die unterschiedliche ‚Herkunftsfirmenkultur' als Teil der Vielfältigkeit ihrer Kolleg_innen. Dies belegt erneut, dass die Wahrnehmung der Elemente von Vielfalt situationsbezogen erfolgt. Darüber hinaus werden von den Beschäftigten der drei Finanzdienstleister die Dimensionen ‚Abteilungskultur', ‚soziale Herkunft' bzw. ‚Einkommen', ‚regionale Herkunft', ‚Bildungsstand' und „verschiedene persönliche Situationen: verheiratet, geschieden, allein erziehend" (Marius Engel, FD2, 279f) also der ‚Familienstand' zu den Faktoren von Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz gezählt.

Über die gruppenbezogenen sozialen Kategorien hinaus definieren die Beschäftigten auch Elemente der „Persönlichkeit" (Doris Cremer, FD1, 133) bzw. individuelle Einstellungen, Werte, Charaktere oder Eigenschaften als Teil von Vielfalt. Das korrespondiert mit den in Kapitel I 1.1 vorgestellten „Four layers of diversity" von Gardenswartz und Rowe (1994), die neben inneren, äußeren und organisationalen Dimensionen auch die Persönlichkeit als Ebene von Diversity, also der Vielfalt, beschreiben. In den von den Beschäftigten verwendeten Vielfaltsbegriffen spiegelt sich diese Unterscheidung wider.

Verwendung des Vielfaltsbegriffs

Wenn die befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister über Vielfalt sprechen, verwenden sie den Begriff Vielfalt mit verschiedenen Konnotationen.

Zum einen wird Vielfalt definiert als die Individualität der Kolleg_innen, wie z.B. aus der Antwort von Frau Fischer – Beschäftigte des FD2 – auf die Frage nach der Vielfältigkeit ihres Kolleg_innenkreises ersichtlich wird:

> … jeder hat … ja andere Stärken und Schwächen. … Da ist ja … ja, ne Bandbreite […] Und so ist es halt eben unterschiedlich. […] Ja, das sind halt eben, ja, so die Sachen des Miteinanders … aber was halt eben ja normal ist, jeder ist halt anders […] es gibt eben die Menschen, wo man sich gerne mit austauscht und die anderen, die man eben möglichst meidet, weil … ja, die einem halt unangenehm sind. Und ja, also da gibt es ALLES. Also ich hab schon in den Jahren oder in den unterschiedlichen Bereichen oder Abteilungen, wo ich tätig war, die-- alles Mögliche gehabt an Charakteren. … Ja, das … das ist schon so. (Daniela Fischer, FD2, 179-204)

Die Vielfalt der Beschäftigten ergibt sich für Frau Fischer aus der Zusammenarbeit von Mitarbeiter_innen mit jeweils unterschiedlichen Eigenschaften und Charakteren.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kolleg_innen beruhen bei diesem Vielfaltsbegriff auf persönlichen Präferenzen. Die Definition von Vielfalt als „individuelle Vielfalt“[71] (vgl. Krell 2006) wird von allen Beschäftigten in Interviewteilen verwendet. So führt auch Frau Ballin, Beschäftigte und Betriebsrätin des FD3, an: „Zu Vielfalt fällt mir aber auch ein, so jeder Mensch für sich ist ja irgendwie anders“ (Emma Ballin, BR FD1, 17f) und verweist damit auf Individualität ihrer Kolleg_innen, die für sie zusammengenommen die Vielfalt der Belegschaft ausmacht.

Der Begriff Diversity, der die Vielfalt der Beschäftigten bezeichnet, „bezieht sich sowohl auf individuelle Unterschiede und Ähnlichkeiten als auch auf Gruppenzugehörigkeiten“ (Koall 2007: 306). Das wird auch von den Beschäftigten so wahrgenommen, denn sie verwenden den Begriff Vielfalt gleichzeitig bezogen auf soziale Gruppenzugehörigkeiten.

> … mir geht’s einfach darum, die Vielfalt zu tolerieren. … Das fängt damit an, dass es … der Türke, der Inder, der, der Araber, was weiß ich, der nebendran sitzt, den zu akzeptieren wie jeden anderen … oder zu sehen wie jeden anderen. … genauso wie den Behinderten, genauso wie … den schwulen Kollegen oder die lesbische Kollegin, einfach den Menschen zu sehen. (Klaus Adams, FD1, 806-811)

Klaus Adams, Beschäftigter des FD1 und Mitglied des LSBT-Netzwerks, führt als Beispiele für die Vielfalt der Beschäftigten ausländische, behinderte und nicht-heterosexuelle Kolleg_innen an. Der Begriff Vielfalt wird bezogen auf soziale Gruppenzugehörigkeiten verwendet, wobei der Fokus auf den nicht-dominanten Positionen jeweils einer Dimension liegt und soziale Identitäten jeweils nur in Bezug auf dieses eine Merkmal festgeschrieben werden. Die dominanten Positionen – also das homogene Ideal – werden von Herrn Adams nicht benannt. Nach Lederle (2008) operiert Diversity Management mit Abgrenzungen und Errichten von binären Oppositionen (z.B. zwischen Einheitlichkeit und Vielfältigkeit, Eigenem und Anderem), die die Festschreibung von „Eigenem“ und „Fremden“ in der Konstruktion von sozialen Gruppen unterstützen und reproduzieren. Sie betont: „Im

[71] Krell (2006: 75) verweist auf die Besonderheit, dass Diversity als Vielfalt nicht nur „guppenbezogene“ Merkmale, sondern auch die „individuelle Vielfalt“ berücksichtigt. Dies entspreche auch gesetzlichen Vorgaben. Neben dem rechtlichen Schutz der Kerndimensionen von Diversity, der z.B. über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt wird, ist auch die „individuelle Vielfalt“ gesetzlich geschützt (vgl. Art. 2 Grundgesetz und §75(2) BetrVG zur freien Entfaltung der Persönlichkeit).

organisationalen Diskurs werden Fremde als jene beschrieben, die nicht dem ‚homogenen Ideal' zugehörig sind: Frauen, Behinderte, Homosexuelle, Nicht-Deutsche, etc." (ebd.: 217). Vielfalt wird von Herrn Adams definiert als *„das Fremde"*. Diese Verwendung des Vielfaltsbegriffs findet sich z.T. auch in der Diversity-Literatur. Blom und Meier (2004) benennen als „Typische Diversity-Gruppen" die „Mitglieder unterschiedlicher Minderheitengruppen" z.B. „Frauen oder Familienväter, Homo- oder Transsexuelle, Ältere/Jugendliche, Ausländer" (ebd.: 243). Auch die anderen befragten Beschäftigten beziehen sich bei der Beschreibung von Vielfalt im Zusammenhang mit Gruppenzugehörigkeiten ausschließlich auf die nicht-dominanten Positionen der Dimensionen, auf *„das Fremde"* bzw. auf *„Minderheitengruppen"*. Um eine abschließende Aufzählung zu vermeiden und deutlich zu machen, dass viele Dimensionen zur Vielfalt dazu gehören können, verwendet Lakshiminarayanan (2006) die weite Definition von Vielfalt / Diversity im Sinne von "being different from the norm in some significant way" (ebd.: 40). Diese Definition von Vielfalt als Abweichung von sozialen Normen findet sich bei Herrn Adams und den anderen Beschäftigten der Finanzdienstleister, wenn sie über Vielfalt in Bezug auf soziale Gruppenzugehörigkeiten sprechen. So weist Herr Dettmer, Beschäftigter des FD2, im Zusammenhang mit „Minderheitengruppen" im Unternehmen darauf hin, dass der Vorgesetzte „vielleicht sogar … Menschen, die irgendwie anders sind, auch behilflich sein muss, das Arbeitsleben zu gestalten" (Bruno Dettmer, FD2, 291-295). Hansen (2007b) bezeichnet dies als ein „hierarchisch geprägtes Diversity-Verständnis […] in dem Außenseitertum als Anderssein im defizitären Sinne empfunden wird".

Entgegen der Wahrnehmung bzw. Definition von Vielfalt als Abweichung von sozialen Normen im Sinne von benachteiligten Beschäftigtengruppen durch die befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister wird in der Diversity-Literatur darauf hingewiesen, dass Diversity Management ein umfassender Diversity-Begriff zugrunde liegen sollte (vgl. Kap. I 1.1). Hummel (2004) betont, wenn man mit Vielfalt / Diversity umgehe, solle man das komplette Bild im Blick haben und nicht nur Teile. Er verdeutlicht diesen Gedanken anhand eines Bildes: In ein Glas mit roten Jelly Beans (Süßigkeiten) werden einige grüne und violette Jelly Beans hinzugefügt.

„Many would believe that the green and purple jelly beans represent diversity. But one must believe that the diversity is represented by the resultant mixture of red, green, and purple jelly beans!" (ebd.: 91)

In diesem Sinne betonen auch Nkomo und Cox (2003: 351) die Notwendigkeit, zu verstehen, dass Diversity (Vielfalt) eine Beschreibung für die gesamte Belegschaft und nicht ein Name für die Mitglieder von „Minderheitengruppen“ sei. Im Arbeitsalltag der Beschäftigten im Finanzdienstleistungssektor konnte sich diese Sichtweise auf Vielfalt bisher nicht durchsetzen, sie definieren Vielfalt entweder als Individualität der Beschäftigten oder – bezogen auf Gruppenzugehörigkeiten – als Abweichung von sozialen Normen bzw. als Zusammenfassung von nicht-dominanten Beschäftigtengruppen. Damit greifen sie die Verwendung des Vielfaltsbegriffs durch das Management auf, das unter Diversity ausschließlich die nicht-dominanten Positionen der Dimensionen versteht (vgl. Kap. III 1.3.1). Mit Vielfalt als Individualität wird von den Beschäftigten jedoch zusätzlich eine Verwendung des Begriffs eingeführt, die vom Management selbst in den Interviews nicht kommuniziert wird. Diese Konnotation von Vielfalt spielt in der Wahrnehmung des in den Unternehmen umgesetzten Diversity Managements allerdings keine Rolle mehr, wie im Folgenden zu sehen sein wird.

2.2 Wahrnehmung von DiM als Unternehmenskonzept

Die folgenden Kapitel widmen sich der Frage, wie die Beschäftigten der Finanzdienstleister das vom Management implementierte Konzept Diversity Management wahrnehmen. Dazu soll zunächst erörtert werden, welche Ziele die Mitarbeiter_innen als mit Diversity Management verbunden empfinden bzw. welche Ziele sie dem Management zuschreiben. Anschließend wird ausgeführt, welche organisationale Verortung des Konzepts von der Belegschaft identifiziert wird.

2.2.1 „ … da muss schon was unterm Strich rauskommen“ – Von der Belegschaft vermutete Ziele des Diversity Managements

Ökonomische Ziele von Diversity Management

Diversity Management wird von den Beschäftigten als Konzept wahrgenommen, das zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen soll. So macht sich Bruno Dettmer, Beschäftigter des FD2, grundsätzliche Gedanken darüber, warum sein Unternehmen Diversity Management eingeführt hat:

> Und ich glaub, das ist eigentlich-- man kann darüber denken, wie man will, das ist, glaube ich, das Wichtigste überhaupt für DEN Unternehmer, dass er sagt: ‚Ich habe diese Vielfalt und ich muss das Beste da raus ziehen'. … Ich kann mir bei manchen Unternehmern nicht vorstellen, dass sie das aus lauter Freude zum Menschen gemacht haben. Also, da muss schon was unterm Strich rauskommen. (Bruno Dettmer, FD2, 310-315)

Wie die anderen Beschäftigten vermutet Herr Dettmer bestimmte Ziele des Diversity Managements, schreibt diese also dem Management zu. Das ökonomische Kalkül der Finanzdienstleister, durch die optimale Nutzung der vielfältigen Belegschaft den Unternehmenserfolg zu steigern, wird von den Beschäftigten dabei als Hauptziel des Managements in Bezug auf Diversity Management wahrgenommen. Nicht ethisch-moralische Aspekte, sondern wirtschaftliche Vorteile werden dem Management als Treiber für die Implementierung des Konzepts zugeschrieben. Unter diesem ökonomischen Hauptziel werden von den Beschäftigten verschiedene Subziele des Diversity Managements vermutet. Jürgen Geller, Mitarbeiter des FD3, verbindet mit dem Diversity Management seines Unternehmens vor allem,

> dass man halt … ja diese Heterogenität im Endeffekt nutzt, fördert […] Weil diese ganzen unterschiedlichen Elemente oder Charaktere zusammengebracht sind unheimlich produktiv, können unheimlich gute Ergebnisse halt liefern. Und … was der FD3 im Endeffekt machen möchte, ist halt, […] die unterschiedlichen Überzeugungen, Charaktere zusammenzubringen halt, ne. (Jürgen Geller, FD3, 446-454)

Als Ziel des Diversity Managements seines Unternehmens nimmt Jürgen Geller primär das Zusammenstellen heterogener Arbeitsgruppen wahr und begründet dies mit einer höheren Produktivität heterogener Teams. Dieses auch in der Diversity-Literatur angeführte Argument für Diversity Management (Produktivitätsargument vgl. Kap. I 1.2) hält Süß (2007a) jedoch für „diskussionswürdig". Er verweist auf die Erkenntnisse der Gruppenforschung die zeigen, dass personelle Vielfalt nur im Hinblick auf bestimmte Aufgaben von Vorteil sei, sich hingegen z.B. bei Routinetätigkeiten eher als hinderlich erweise. Süß plädiert dafür, nicht die Schaffung von Vielfalt an sich als Ziel von Diversity Management zu definieren, sondern vielmehr die situationsbezogene Handhabung personeller Vielfalt, die Vermeidung ihrer Nachteile und Nutzung ihrer Vorteile, als Ziel von DiM zu sehen (ebd.: 170f; vgl. Gebert 2004; Rastetter 2006).

Das Management der Finanzdienstleister hat als Subziel von DiM die Nutzung der Vorteile personeller Vielfalt benannt. Eine heterogene Beschäftigtenstruktur solle deshalb geschaffen werden, weil qualifiziertes Personal zunehmend bei den nicht-dominanten sozialen Gruppen rekrutiert werden müsse. Gleichzeitig solle eine diverse Belegschaft zur Spiegelung der vielfältigen Kundschaft und damit verbunden einem besseren Marketing führen (vgl. Kap. III 1.1). Diese Argumentation wird von den Beschäftigten der Finanzdienstleister aufgegriffen. Frau Ihde, Beschäftigte des FD3, stellt fest, dass ihre Unternehmensleitung mittels Diversity Management „versucht, auf die ganz unterschiedlich ausgerichtete Klientel eben mit entsprechend ausgerichteten Mitarbeitern hier im Hause auch einzugehen“ (Sarah Ihde, FD3, 497-500). Ihre Kollegin Margit Groß nimmt im Zusammenhang mit der Personal-rekrutierung vor allem die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt als wirtschaftliche Begründung für das Diversity Management ihres Unternehmens wahr:

> Ja, die Überlegung ist schlichtweg die … das ist ne wirtschaftliche Überlegung in allererster Linie, dass das Unternehmen erkannt hat, dass es mal nach vorne geblickt, keinesfalls in der Lage sein wird, auf all die Frauen, die gut ausgebildet sind, und die auch teilweise selbst ihre Erfahrungen beim FD3 gemacht haben, auf die wird es auf Dauer nicht verzichten können. […] Wir kriegen einfach nicht genügend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Arbeitsmarkt, die so ausgebildet sind und so engagiert sind, wie es viele hier im Hause sind. (Margit Groß, FD3, 562-572)

Frau Groß, selbst Teamleiterin mit Personalverantwortung, identifiziert als ökonomisches Ziel des Diversity Managements ihres Unternehmens die Notwendigkeit, qualifizierte Mitarbeiter_innen zu finden und zu halten. Dies korrespondiert mit der Diversity-Literatur. Für hochqualifizierte Berufe konstatiert Belinszki (2003b) einen Wettbewerb der Unternehmen am Arbeitsmarkt. Diversity Management als Konzept, das Vielfalt fördert und individuelle Lebenskonzepte ermöglicht, sei ein wichtiger Faktor, um als attraktiver Arbeitgeber z.B. für Frauen aufzutreten, qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen und Mitarbeiter_innen länger zu halten (ebd.: 231).

Ein weiteres ökonomisches Ziel von Diversity Management wird in den Interviews der Managerinnen selbst nicht explizit formuliert, der Unternehmensführung jedoch seitens der Beschäftigten zugeschrieben – die Verbesserung der Außenwirkung der Unternehmen:

> Na ich mein Diversity ist natürlich auch ein nettes Thema, das man sich so imageprägend irgendwo anhaftet, ne. Das wird mit Sicherheit irgendwo gelebt, aber es hat natürlich auch ne gute Außenwirkung, ja. Es ist natürlich auch ein Marketingeffekt, der da gefahren wird, ne. (Timur Ivers, FD3, 339-342)

Herr Ivers, Mitarbeiter des FD3, schreibt dem Management seines Unternehmens zu, mittels der Implementierung von Diversity Management selbstverständlich vor allem das Image des Unternehmens verbessern und sich dadurch besser am Markt positionieren zu wollen. Besonders durch die externe Kommunikation der Existenz und der Erfolge von Diversity Management kann nach Palm (2006) eine Steigerung des Unternehmensimages erzielt werden, was in einem stärkeren Interesse von Bewerber_innen und Investoren an dem Unternehmen resultiert (ebd.: 65). Die Verbesserung des Images durch DiM ist also ein Subziel auf dem Weg zur Steigerung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs. Auch Corinna Feil, Angestellte des FD2, stellt fest: „Der FD2 macht sich stark im Bereich Diversity. Vor allem, um das Image hoch zu halten“ (Corinna Feil, FD2, 38f). Sie führt ihre Wahrnehmung noch weiter aus und erläutert, dass ihr Unternehmen zielgruppenspezifisches Marketing betreibe sowie Preise für Diversity Management bekommen habe, was die Außenwirkung verbessere. Auch wenn die Diversity-Managerinnen die Steigerung des Unternehmensimages nicht als Ziel von DiM benannt haben, so zeigt sich in ihren Ausführungen über die Diversity-Aktivitäten, dass die externe Kommunikation von Diversity Management – z.B. über Diversity Marketing oder die Teilnahme an Diversity-Wettbewerben – eine wichtige Rolle spielt (vgl. Kap. III 1.3.2). Diese Aktivitäten werden von den Beschäftigten wahrgenommen und deshalb der Unternehmensführung zugeschrieben, mit DiM das Ziel eines Imagegewinns zu verfolgen. Nicht nur diversityspezifische Werbung, sondern auch das positive Image als Vielfalt wertschätzendes Unternehmen sowie ein gutes Ergebnis bezogen auf Diversity in Unternehmensrankings sollen die Marktanteile der Unternehmen erhöhen und damit den wirtschaftlichen Erfolg steigern. Frau Feil erwähnt ebenfalls, dass Investoren z.T. nur noch in Unternehmen investierten, wenn diese „die Frage nach Diversity positiv beantwortet“ haben (Corinna Feil, FD2, 36f). Die Literatur zu Diversity Management stellt ebenfalls einen zunehmenden Druck von „Ratingagenturen, Investmentgesellschaften, Analysten, Banken und Aktionären“ fest, die erst dann investieren, wenn Diversity Management von den Unternehmen betrieben wird (Lederle 2008: 169; vgl. Köhler-

Braun 1999: 189; Steppan 1999: 30). Lederle weist darauf hin, dass dieser Druck zur vermehrten Einführung von DiM führen kann und damit zur Verbreitung des Konzepts beiträgt (Lederle 2008: 170).

Ethisch-moralische bzw. soziale Ziele von Diversity Management

Die sozialen Subziele von Diversity Management (vgl. Becker 2006) werden in den Interviews der Diversity-Managerinnen nicht benannt[72], allerdings in der internen und externen Kommunikation des Managements vermittelt (vgl. Kap. III 1.1). Diese Vermittlung an die Beschäftigten scheint ihre Wirkung zu entfalten, denn in der Wahrnehmung der Beschäftigten der Finanzdienstleister verfolgt das Management mit Diversity Management verstärkt Ziele aus dem ethisch-moralischen bzw. sozialen Bereich. So beschreibt Klaus Adams, Mitarbeiter des FD1, als Ziel von DiM, dass sein Unternehmen „mit diesem ganzen Diversity-Programm versucht, … primär ja auch der Diskriminierung einen Riegel vorzuschieben“ (Klaus Adams, FD1, 813ff). Auch Herr Engel schreibt dem Management seines Unternehmens FD2 zu, dieses Ziel mittels Diversity Management erreichen zu wollen:

> … ich sag mal, Diversity Management wird wahrscheinlich eingeführt, wenn man … also hin und wieder mal den Hinweis bekommen hat, dass es vielleicht an der einen oder anderen Stelle NICHT funktioniert. Das Unternehmen hat ganz klare Spielregeln, und da wird sich auch nie was dran ändern. (Mit der Hand im Takt auf den Tisch klopfend:) ES GIBT KEINE DISKRIMINIERUNG (normal weiter:) bei uns im Hause. (Marius Engel, FD2, 1062-1068)

Ebenso wie seine Kollegin Daniela Fischer (FD2, 698ff) vermutet er, dass die Unternehmensleitung des FD2 mit Diversity Management auf existierende Benachteiligungen oder Diskriminierungen aufgrund der sozialen Gruppenzugehörigkeit reagieren und diese unterbinden will. Diese Sichtweise auf Diversity Management wird den Beschäftigten durch die Interne Kommunikation des Konzepts nahe gelegt.

[72] Es kann vermutet werden, dass dies der Interviewsituation geschuldet ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Äußerungen der Befragten in Expert_innen-Interviews sich an deren Vorstellungen und Mutmaßungen bezüglich Kompetenz, fachlicher Herkunft etc. orientieren und deshalb die so genannten „Interaktionseffekte“ Bestandteile der Kommunikationsstruktur werden (Bogner/Menz 2005: 49). Aufgrund des gemeinsamen Themas wurde die Interviewerin von den Diversity-Managerinnen vermutlich als Co-Expertin (ebd.: 50) wahrgenommen und deshalb Argumente für das Konzept expliziert, die im Management und in der entsprechenden Diversity-Literatur zur Legitimation der Implementierung von DiM verwendet werden.

> Jetzt sehe ich es [Diversity Management, A.L.] natürlich unter dem Aspekt, den ich jetzt über die Firma halt vermittelt bekommen HABE, dass das eben wirklich breit gefächert so bedeutet, dass eben … ja, eigentlich jeder die selbe Chance kriegen sollte, ungeachtet seines … äußerlichen, innerlichen Aussehens (lacht). … Ob ich es wirklich so selbst für mich definiert hätte ohne weitere Infos, glaube ich nicht, ich glaube, da hätte ich keine Vorstellung zu gehabt. (Elke Huber, FD3, 141-146)

Mit Diversity Management möchte der Finanzdienstleister FD3 in der Wahrnehmung von Frau Huber das Ziel der Chancengleichheit verwirklichen. Diese Rezeption[73] des Konzepts ist ihr jedoch erst durch die über Broschüren und das Intranet stattfindende Vermittlung von Informationen zum Thema Diversity Management seitens des Managements möglich.

Die wahrgenommenen sozialen Ziele werden von den Beschäftigten zum Teil als Subziele definiert, die letztendlich der Erreichung einer Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs dienen und damit wieder in einem ökonomischen Kontext verortet sind. So versteht Marion Dietze, Mitarbeiterin des FD2, unter Diversity Management „Vielfalt leben, Leute akzeptieren, wie sie sind“ und weist darauf hin, dass ihr Unternehmen durch DiM erreichen will, die Beschäftigten nach Leistung und nicht nach Gruppenmerkmalen zu beurteilen und „Vielfalt als fördernd und bereichernd zu sehen“ (Marion Dietze, FD2, 168-171). Hafen und Gretler-Heusser (2008) verorten die ethischen Werte wie ‚Chancengleichheit’ und ‚Anti-Diskriminierung’ im Fairness & Discrimination Ansatz von Diversity Management (vgl. Kap. I 1.3.2). Sie weisen darauf hin, dass Unternehmen solche Argumentationen vor allem dann aufgreifen, wenn sie aktiv zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele beitragen, da privatwirtschaftliche Organisationen nach Gewinn strebende Systeme seien (Hafen/Gretler-Heusser 2008: 234). Dies spiegelt sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten zum Teil wider.

Die Begründungen bzw. Zielsetzungen, die für Diversity Management angeführt werden, lassen sich nach Voigt und Wagner (2007) in drei Stränge gliedern. „Ethik, Fairness und Recht“ bilden den ersten Strang, die „Veränderung auf relevanten Produkt- und Arbeitsmärkten“ den zweiten und die „Wettbewerbs- und Wertsteigerungsoptimierung“ den dritten Begründungsstrang (ebd.: 2). Die Beschäftigten der

[73] Hier kann wirklich von einer Rezeption des Konzepts gesprochen werden, da Frau Huber selbst darauf hinweist, dass ihr diese Sichtweise „vermittelt“ wurde. Im Gegensatz dazu werden andere Ziele im Zusammenhang mit Diversity Management von den Beschäftigten dem Management zugeschrieben bzw. sie werden vermutet. Eine genauere Abgrenzung der Mechanismen ist aufgrund der Schwerpunktsetzung der vorliegenden Arbeit in diesem Rahmen nicht möglich.

Finanzdienstleister vermuten und rezipieren als Ziele, die ihre Unternehmensleitungen mit Diversity Management verfolgen, Elemente aus allen drei Bereichen. Eine Wertsteigerung über einen Imagegewinn durch DiM sowie die Reaktion auf veränderte Arbeitsmärkte werden als ökonomische Ziele von DiM wahrgenommen. Der Abbau von Diskriminierung und die Erreichung von Chancengleichheit sind rezipierte bzw. dem Management zugeschriebene Ziele aus dem Bereich Ethik und Fairness. Auffallend ist, dass rechtliche Zielsetzungen (z.B. die Erfüllung der Pflichten des Arbeitgebers aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz) von den Mitarbeiter_innen nicht als Ziel des Diversity Managements ihrer Unternehmensleitung wahrgenommen werden. Es bleibt zu vermuten, dass diese Begründung in der Internen Kommunikation zu Diversity Management seitens der Unternehmensführung nicht vorkommt und deshalb auch nicht von der Belegschaft aufgegriffen werden kann.

2.2.2 „… das ist eher auf Leiterebene“ – Organisationale Verantwortlichkeiten für Diversity Management

Die Verantwortlichkeit für die Implementierung und Umsetzung von Diversity Management wird von den Beschäftigten eindeutig auf der Ebene der Unternehmensleitung identifiziert. So stellt Herr Dettmer, Angestellter des FD2, fest: „oben sitzt unser Vorstand, und der hat nun mal entschieden, wir wollen Diversity machen“ (Bruno Dettmer, FD2, 438f) und verweist damit auf den Charakter von Diversity Management als top-down implementiertes Konzept. Für die Umsetzung des Diversity-Konzepts in den Unternehmen wird die Verantwortlichkeit bei den Diversity-Managerinnen gesehen, wie die Einordnung von Herrn Ivers, Beschäftigter des FD3, zeigt:

> Da gibt es-- einen Diversity Beauftragten […] glaube ich, … es gibt im Vorstand jemand, der sich dieses Themas annimmt, […] da gibt es eine Frau, die das Thema Diversity dort betreut. (Timur Ivers, FD3, 292ff)

Frau Haller als Diversity Managerin des FD3 ist den Beschäftigten ihres Unternehmens als für dieses Konzept verantwortliche Person bekannt. Peter Döge (2008: 3) empfiehlt, die Verantwortlichkeit für Diversity Management und für Antidiskriminierungsstrategien in einer zentralen organisatorischen Einheit zusammenzufassen. Dies ist in den untersuchten Unternehmen der Finanzdienst-

leistungsbranche geschehen und wird von der Belegschaft auch so wahrgenommen. Die „formale[.] Ausgestaltung der Verantwortlichkeit für den Umsetzungsprozess“ sieht Döge darüber hinaus als „zentrale[n] Baustein für eine erfolgreiche Entwicklung einer Managing-Diversity-Strategie“ an (ebd.: 3). Dies empfinden auch die Beschäftigten der Finanzdienstleister so, wie Jonas Herder, Angestellter des FD3, deutlich macht:

> Ich glaube, es wird sich nur was in dem Umgang ändern, so wie ich es hier kennen gelernt habe. Wenn es [Diversity Management, A.L.] von höchster Ebene unterstützt wird. Wenn der Vorstand sich hinstellt oder in diesem Fall unsere Vice-Präsidentin Frau Haller sich hinstellt und sagt: ‚Das ist uns in der Führung wichtig’. Dann wird sich was ändern in dem Umgang bei den Mitarbeitern. (Jonas Herder, FD3, 472-476)

Die Initiative und Unterstützung des Top-Managements bzw. der auf dieser Ebene angesiedelten Diversity Managerin wird von Herrn Herder als wichtige Voraussetzung dafür angesehen, dass Diversity Management erfolgreich Veränderungsprozesse in Bezug auf den Umgang mit der Vielfalt am Arbeitsplatz anstoßen kann. Die Verantwortung für die Umsetzung von Diversity Management wird von den Beschäftigten einerseits bei den Diversity-Managerinnen, andererseits aber auch bei den Führungskräften ihrer Unternehmen verortet. In diesem Punkt entspricht die Perspektive der Belegschaft der Sichtweise des Managements (vgl. Kap. III 1.2). Besonders die Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und deren Aufgabe, das Konzept Diversity Management an die Mitarbeiter_innen zu kommunizieren, werden von den Beschäftigten in diesem Zusammenhang benannt:

> Vor 2 Jahren musste jede Führungskraft einen Diversity-Workshop besuchen. Die haben ihren Teams vorher davon erzählt und dementsprechend war es auch danach Gesprächsthema. (Corinna Feil, FD2, 189-192)

Für ihr Arbeitsumfeld konstatiert Corinna Feil, Beschäftigte des FD2, dass Diversity Management aufgrund der entsprechenden Führungskräfte-Schulungen von diesen gegenüber ihren Mitarbeiter_innen breit kommuniziert wird. Dies ist jedoch nicht in allen Bereichen des Unternehmens der Fall, wie die Einschätzung von Frau Eggers, einer Kollegin Frau Feils aus einem anderen Geschäftsbereich, deutlich macht:

> Es [Diversity Management, A.L.] sollte immer stärker kommuniziert werden, aber ich glaube, das ist eher auf Leiterebene. Aber die haben, glaube ich, auch die Pflicht, mal … an so nem Workshop oder so teilzunehmen, irgendwie hab ich das mal gehört, oder beziehungsweise denen wurde das auch mal erzählt an-- auf einer Leitersitzung oder so was, was das bedeutet und dass es das gibt, im ganzen Umfang. … Aber der normale Mitarbeiter kennt das nicht unbedingt. (Claudia Eggers, FD2, 172-177)

Im Gegensatz zu Frau Feil erlebt Frau Eggers keine direkte Kommunikation zu Diversity Management von ihren Führungskräften. Sie verortet die Kommunikation über das Diversity-Konzept vage auf der Ebene der Führungskräfte und stellt fest, dass Angestellte, die nicht als Führungskräfte arbeiten, kaum darüber informiert sind. Aus beiden Zitaten wird jedoch das Potenzial deutlich, welches Führungskräfte als Multiplikator_innen für das Diversity Management im Unternehmen haben könnten (vgl. Kap. III 5.2). Gleichzeitig wird erkennbar, dass es keine unternehmensweite Strategie gibt, die Führungskräfte in die Umsetzung von Diversity Management einzubinden, und dass deren Engagement in diesem Bereich sehr unterschiedlich ausfällt. „Das Vorbild der Führungskräfte und deren kommunikativer Umgang mit ‚Diversity' und ‚Diversity Management'" spielt nach Aretz und Hansen (2002: 56) eine „Schlüsselrolle" in der Umsetzung des Diversity-Konzepts der Unternehmen. Diese Rolle wird den Führungskräften auch von den befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister zugeschrieben, wie die Einschätzung von Timur Ivers zeigt:

> … wenn es [DiM, A.L.] halt gelebt wird, also wenn es wirklich gelebt wird, auch von den Vorgesetzten, und da ist halt der Punkt, wo ich ansetzen muss, weil nur so kann ich die Mitarbeiter wirklich sensibilisieren. (Timur Ivers, FD3, 632-634)

Erneut bestätigt sich, dass Diversity Management von den Beschäftigten eindeutig als top-down implementiertes Konzept verortet wird und die Führungskräfte das Konzept internalisieren und umsetzen müssen, damit eine Kulturveränderung im Unternehmen stattfinden kann. Die Vorgesetzten werden aufgefordert, ihren Mitarbeiter_innen durch den eigenen positiven Umgang mit der Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz als Vorbild zu dienen und damit die Beschäftigten für das Konzept zu sensibilisieren. Dass dies zum Zeitpunkt der Interviews in den untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen nicht flächendeckend geschieht, zeigen z.B. die unterschiedlichen Erfahrungen von Frau Feil und Frau Eggers, die im gleichen Unternehmen tätig sind. Aber auch die unterschiedlich starke Wahrneh-

mung der verschiedenen Diversity-Maßnahmen durch die Beschäftigten, die im Folgenden analysiert wird, könnte unter anderem einen Hinweis darauf geben, dass die Führungskräfte die ihnen zugeschriebene „Schlüsselrolle“ bei der Umsetzung von Diversity nicht immer optimal umsetzen. Über ihre Verantwortung in diesem Prozess sind sich Beschäftigte, Diversity-Verantwortliche und Diversity-Literatur einig – eine Tatsache, die auf die zentrale Stellung der Führungskräfte im Diversity Management nachdrücklich verweist.

2.3 Wahrnehmung der Diversity-Dimensionen und -Maßnahmen

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, in welchem Umfang der Belegschaft der Finanzdienstleistungsunternehmen einzelne Diversity-Maßnahmen, die vom Management implementiert wurden, bekannt sind. Dabei zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Wahrnehmung von Beschäftigten, die über Netzwerke aktiv in das Diversity Management eingebunden sind, und solchen Mitarbeiter_innen, die sich nicht aktiv am DiM beteiligen. Im Folgenden soll jedoch zunächst erörtert werden, welche Dimensionen die Beschäftigten im Rahmen des Diversity Managements ihrer Unternehmen als bearbeitet wahrnehmen.

2.3.1 „… Diversity ist bei uns weiblich“ – Bearbeitete Dimensionen im Diversity Management

Aus der Perspektive der Beschäftigten beschränkt sich das Management in seinen Diversity-Programmen hauptsächlich auf die Bearbeitung der so genannten Kerndimensionen von Diversity.

> *I: Sie haben am Anfang von ‚so vielen Dingen’, die innerhalb von Diversity sind, gesprochen. Können Sie da ein paar Beispiele nennen?*
> BD: Also gut, ich fang natürlich wieder mit den Schwulen und Lesben an. Dann haben wir Frauenförderprogramme, die gönnt sich ja jeder Unternehmer. … Dann ist … die Behinderten sind ein wichtiges Thema. Mütter ODER VÄTER, je nach dem. … Ja, und dann natürlich ist es ganz wichtig, die ethnischen Gruppen in ein Unternehmen einzugliedern. Das ist von Bereich zu Bereich unterschiedlich. Ich sag mal, wenn Sie zum Beispiel im Auslandsbereich tätig sind, da haben Sie schon den indischen Kollegen, den türkischen Kollegen, die Kollegen aus den USA und da wird einiges zusammen geführt. Und … es ist nicht nur, dass man nicht aus dem-- nach Deutschland kommt, sondern auch die unterschiedlichen Religionen und Glaubensgemeinschaften, die da zusammengeführt werden mit ihren ganzen

> FOLGEN […] es gibt natürlich dann auch so Sachen wie die Förderung von jungen Menschen, was zum Beispiel auch ganz interessant ist, dass man versucht, und das weiß ich nun speziell aus D-Stadt, … Jugendliche zu fördern, zu versuchen, sie ins Unternehmen reinzuholen, die aus normaler Weise, wie heißt das so schön, einem schweren sozialen Umfeld kommen. (Bruno Dettmer, FD2, 325-348)

Herr Dettmer, Beschäftigter des FD2 und Mitglied im LSBT-Netzwerk, benennt als von seinem Unternehmen bearbeitete Diversity-Dimensionen vor allem die nicht-dominanten Positionen der Kerndimensionen von Diversity Management. Zusätzlich erwähnt er ‚Elternschaft' und die ‚soziale Herkunft' als weitere Dimensionen, die aus seiner Perspektive – wiederum in den gesellschaftlich nicht-dominanten Positionen – eine Rolle im Diversity Management des FD2 spielen. Der Begriff Diversity, also Vielfalt, wird hier verwendet als Zusammenfassung für benachteiligte Beschäftigtengruppen, eine Definition, die ebenso von den anderen befragten Beschäftigten verwendet wird (vgl. Kap. III 2.1). Hansen (2007b) stellt fest: „Welches Diversity-Verständnis in einer Organisation vorherrscht, ist nicht zuletzt auf organisationsinterne Definitionsmacht zurückzuführen". Anhand der Verwendung des Vielfaltsbegriffs durch die Beschäftigten lässt sich vermuten, dass bei den Finanzdienstleistungsunternehmen seitens des Managements ein Verständnis von Diversity bzw. Vielfalt als Zusammenfassung nicht-dominanter Positionen von Diversity-Dimensionen an die Mitarbeiter_innen vermittelt wird. Die Wahrnehmung der Beschäftigten, Diversity Management sei vor allem ein Instrument zur Förderung von benachteiligten Beschäftigtengruppen (vgl. Kap. III 2.2.1 und 5.3), lässt sich unter dem Hintergrund dieses von den Beschäftigten rezipierten Diversity-Verständnisses nachvollziehen.

Die so genannten Kerndimensionen werden von den Beschäftigten als nicht in gleichem Umfang im Diversity Management bearbeitet benannt. ‚Religion/Weltanschauung' und ‚Behinderung' werden über rechtliche Anforderungen hinaus nicht als Themen des DiM identifiziert. ‚Alter' sehen die Mitarbeiter_innen vor allem als zukünftiges Thema im Diversity Management, das bisher in der Diversity-Praxis wenig Beachtung findet. Die Dimension ‚Hautfarbe/Ethnizität' bzw. die ‚Nationalität' wird von der Belegschaft vereinzelt als Diversity-Thema wahrgenommen. Die ‚sexuelle Orientierung' wird vor allem von den Beschäftigten der Finanzdienstleister FD1 und FD2, die jeweils ein LSBT-Netzwerk implementiert haben, als Diversity-Dimension zur Kenntnis genommen. Aber auch die befragten Angestellten des FD3,

der nicht über ein solches Netzwerk verfügt, verorten diese Dimension im Diversity Management ihres Unternehmens. Den Faktor ‚Geschlecht', wiederum in der nicht-dominanten Position: weiblich, identifizieren die Beschäftigten unternehmens-übergreifend als die Dimension, die primär im Diversity Management bearbeitet wird. Frau Groß, Führungskraft des FD3, stellt sogar fest: „also Diversity ist bei uns weiblich, in Deutschland ist das weiblich. […] Die anderen fünf Themen, die sind nicht besetzt" (Margit Groß, FD3, 285-388). Sie bezieht sich dabei auf die Kern-dimensionen von Diversity Management, die in der globalen Diversity-Strategie des FD3 benannt und bearbeitet werden, im regionalen Diversity-Konzept bis auf ‚Geschlecht' jedoch keine Rolle spielen.

Vergleicht man die von den Beschäftigten als vom Management bearbeitet wahrgenommenen Diversity-Dimensionen mit den Faktoren, die sie selbst als zur Vielfalt zugehörig empfinden (vgl. Kap. III 2.1), gibt es eine Übereinstimmung hauptsächlich im Bereich der sechs so genannten Kerndimensionen. Darüber hinaus wird seitens der Beschäftigten nur die ‚Herkunftsfirmenkultur' sowohl als Teil der Vielfalt benannt als auch im Diversity Management der Unternehmen verortet. Die weiteren Faktoren, die von den Mitarbeiter_innen zur Vielfalt gezählt werden, also die Ebene der Persönlichkeit bzw. des Charakters sowie die sozialen Kategorien ‚Abteilungskultur' und ‚regionale Herkunft' werden von ihnen gar nicht, die ‚soziale Herkunft' und der ‚Elternstatus' bzw. der ‚Familienstatus' nur vereinzelt als bearbeitete Diversity-Dimensionen wahrgenommen. Damit wird deutlich, dass die Entscheidung, welche Dimensionen im Diversity Management thematisiert werden, eindeutig beim Management liegt, was erneut den top-down Ansatz des Konzepts DiM betont. Die von den Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld als wichtig definierten Dimensionen von Vielfalt werden nicht in das Diversity-Konzept integriert, die Definitionsmacht über die Umsetzung des Konzepts liegt also allein bei der Unternehmensführung.

2.3.2 Von der Belegschaft wahrgenommene Diversity-Maßnahmen

Bei der Analyse der Wahrnehmung im Rahmen von Diversity Management implementierter Maßnahmen fällt auf, dass verschiedene Initiativen in unterschied-lichem Ausmaß von den Beschäftigten zur Kenntnis genommen werden. Die Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung der Belegschaft soll deshalb im Folgenden anhand dieser Unterschiede systematisiert werden. Zunächst werden die

von allen befragten Mitarbeiter_innen benannten Diversity-Initiativen aufgezeigt. Anschließend folgen die Maßnahmen, die hauptsächlich von aktiv in Netzwerken beteiligten Beschäftigten wahrgenommen werden sowie die nur vereinzelt als Elemente des Diversity Management benannten Initiativen[74].

2.3.2.1 „…das sagt mir was" – Von allen Beschäftigten wahrgenommene Maßnahmen

Die bekannteste Diversity-Initiative bei den befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister ist die Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken, die in allen drei untersuchten Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche im Diversity Management verortet existieren. Von den in der Studie von Liebrich (2008) befragten Großunternehmen, die sich mit Diversity befassen, unterstützen lediglich 24% in diesem Rahmen Mitarbeiter_innen-Netzwerke. 3% der Unternehmen haben diese Maßnahme geplant und 73% beschäftigen sich nicht mit dieser Diversity-Maßnahme (ebd.: 79f). Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Finanzdienstleister gehören somit zu einem vergleichsweise kleinen Teil von Unternehmen, die Netzwerke für bestimmte Zielgruppen in ihr Diversity Management integriert haben. Die Frauennetzwerke, die in allen drei Unternehmen existieren, sind dabei der Belegschaft am meisten präsent. Die LSBT-Netzwerke (für die Interessen lesbischer, schwuler, bisexueller und transgender Mitarbeiter_innen) der Unternehmen FD1 und FD2 sind etwas weniger bekannt, werden aber immer noch von vielen Beschäftigten als zentrale Diversity-Aktivität benannt:

> Gut für mich der … der Dreh- und Angelpunkt zum einen ist halt wirklich die Bildung dieser Netzwerke, die Initiative, gut, das ist zwar primär auf, auf Eigeninitiative der Mitarbeiter entstanden, wird aber durch das Unternehmen gefördert … durch … Unterstützungen der Personalabteilung, durch … Unterstützungen zum Beispiel was, was Arbeitszeitregelungen betrifft, was Budgets betrifft und so weiter und so fort. … (Klaus Adams FD1, 285-290)

Klaus Adams, Mitglied des LSBT-Netzwerks des FD1, nimmt die Mitarbeiter_innen-Initiativen als wichtigste Diversity-Maßnahme wahr. Auch wenn die Netzwerke von Mitarbeiter_innen ins Leben gerufen wurden, erhalten sie durch die offizielle Unterstützung durch das Management den Status einer Initiative im Rahmen von

[74] Ich gehe davon aus, dass in den Interviews keine abschließende Aufzählung der bekannten Diversity-Maßnahmen erfolgte. Die Benennung bestimmter Diversity-Maßnahmen in den Gesprächen deutet jedoch darauf hin, dass diese den Interviewpartner_innen am meisten präsent sind.

Diversity Management[75]. Auch für Beschäftigte, die selbst nicht in solchen Netzwerken aktiv sind, gelten diese als zentrale Maßnahmen in der Umsetzung von Diversity Management. Mehr noch, selbst Beschäftigte, die insgesamt sehr wenig über das Diversity-Konzept ihres Unternehmens wissen, nehmen zumindest die Existenz der Mitarbeiter_innen-Netzwerke wahr. Dafür ist sicherlich auch die ausgeprägte interne Öffentlichkeitsarbeit der Netzwerke verantwortlich. So berichtet Herr Herder über das LSBT-Netzwerk seines früheren Arbeitgebers FD1: „DAS sagt mir was […] Über ne Email haben die sich mal vorgestellt oder im Intranet haben die sich mal vorgestellt“ (Jonas Herder, FD3, 284-291). Herr Engel, Angestellter des FD2 weiß aus „der Veröffentlichung des Unternehmens, den Mitarbeiterzeitschriften, dass da regelmäßig auch Treffen stattfinden von organisierten Frauennetzwerken“ (Marius Engel, FD2, 960ff) und Herr Bertram stellt fest: „Das schwul-lesbische Netzwerk steht im Intranet […] Aber da war ich auch noch nie drauf“ (Leon Bertram, FD1, 109f). Stuber (2003a) weist darauf hin, dass Mitarbeiter_innen-Netzwerke und „Austauschgruppen“ unter anderem dazu beitragen, „interne Sichtbarkeit“ zu erzielen sowie Informationen zu Diversity zu verbreiten (ebd.: 152). Letzteres scheint in der Diversity-Praxis jedoch nicht immer zu wirken. So wird die Existenz der Netzwerke von den befragten Beschäftigten nicht immer mit dem Diversity Management des Unternehmens verbunden, wie das Gespräch mit Herrn Ivers, Angestellter des FD3, zeigt:

> *I: Dann gibt es unter dem Label Diversity ein Frauennetzwerk. (TI: stimmt, ja) Haben Sie davon (TI: nennt die Abkürzung des internen Namens des Netzwerks) schon gehört?*
> TI: Ja doch. Fällt das auch da drunter? (I: ja) Das wusste ich gar nicht, sehen Sie. Aber stimmt, jetzt wo Sie es sagen, macht es auch Sinn. … Es gibt einmal im Jahr gibt es – glaube ich – auch eine Veranstaltung zu diesem (*Name des Frauennetzwerks*). (Timur Ivers, FD3, 400-404)

Mit der Verwendung des gebräuchlichen Namens des Netzwerks sowie dem Wissen um die jährliche Veranstaltung macht Herr Ivers deutlich, dass ihm das Frauennetzwerk seines Unternehmens bereits bekannt ist. Bis zum Interview hat er es jedoch nicht als im Rahmen von Diversity Management aufgelegte Maßnahme wahrgenommen. Bei allen befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister ist zumindest die Existenz der Frauennetzwerke bekannt, bei vielen die der LSBT-

[75] Zur Entstehung, Zusammensetzung und Funktion der Frauen- und LSBT-Netzwerke vgl. vertiefend Kap. III 4.2

Netzwerke. Von Beschäftigten, die nicht über ein eigenes Engagement in den Netzwerken am Diversity Management ihrer Unternehmen beteiligt sind, werden die Mitarbeiter_innen-Netzwerke allerdings nur zum Teil als Diversity-Maßnahme verortet.

Ein weiterer Maßnahmenkomplex, der zwar nicht immer im Zusammenhang mit Diversity Management genannt, aber von den Beschäftigten breit wahrgenommen wird, umfasst Aktivitäten zur Förderung von Frauen im Unternehmen. Der Diversity-Dimension ‚Geschlecht' zugeordnet werden einerseits Maßnahmen, die sich mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befassen. Des Weiteren rechnen die Beschäftigten dem Bereich ‚Geschlecht' im Rahmen des Diversity Managements Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen – sowohl auf dem Weg dorthin als auch Unterstützung von Frauen, die in Führungspositionen sind – zu.

Der Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird meist über die Angebote von Kinderbetreuung thematisiert. Frau Groß, Teamleiterin beim Finanzdienstleister FD3, erläutert im Folgenden die Aufgaben der Diversity-Verantwortlichen ihres Unternehmens:

> Die sorgt dafür, dass zum Beispiel eben … für Mütter, dass … Einrichtungen geschaffen werden in allen großen Niederlassungen, dass Mütter eben Beruf und Familie miteinander in Übereinstimmung bringen können. Das ist EIN Thema, das ist ein wichtiges Thema, was immer wichtiger wird. Im Moment machen wir das nur über Kindertagesstätten. Das, was gewünscht wird, logischer Weise, das ist eine Fortsetzung in Form eines Kindergartens. Warum sollen die Kinder dann mit drei Jahren in einen öffentlichen Kindergarten gehen, der dann irgendwo liegt, wo man ihn nicht erreichen kann mit den öffentlichen Öffnungszeiten. Das läuft als ein Projekt. (Margit Groß, FD3, 369-378)

Die Maßnahmen im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden aus Sicht von Frau Groß und anderen Beschäftigten vor allem für weibliche Beschäftigte aufgelegt. Dies ist möglicher Weise der Fall, weil vor allem Frauen die Angebote in Anspruch nehmen, denn die Programme sind für Eltern insgesamt aufgelegt und in den Diversity-Broschüren werden Eltern im Allgemeinen angesprochen und auch in der Bildsprache gleichermaßen Männer wie Frauen dargestellt.

Der Vereinbarkeitsthematik wird eine zunehmende Wichtigkeit zugestanden, was sich auch in der von Frau Groß wahrgenommenen Zukunftsplanung des Kinder-

betreuungsprogramms äußert. Die im Rahmen von Diversity Management angebotenen Kinderbetreuungsmöglichkeiten erfolgen bei allen Unternehmen in Kooperation mit Familienserviceagenturen, die an den einzelnen Standorten firmennah Betreuungsplätze zur Verfügung stellen. Dabei sind die Öffnungszeiten meist von morgens sieben Uhr bis abends sieben Uhr und lassen – im Gegensatz zu den meisten öffentlichen Einrichtungen – eine flexible Betreuung der Kinder zu. Die vom Unternehmen angebotene Kinderbetreuung wird von den Beschäftigten vor allem auf die Bedürfnisse von Fach- und Führungskräften ausgelegt wahrgenommen. Mitarbeiter_innen in der Sachbearbeitung oder im Support- bzw. Assistenzbereich werden von den Befragten nicht als Zielgruppe dieser Programme identifiziert, da sie häufig in Teilzeit vormittags arbeiten und von ihnen die Kinderbetreuungsmöglichkeiten „vor Ort genutzt" würden (Sarah Ihde, FD3, 181ff). So wird das unternehmensgeförderte Angebot von Kinderbetreuungsplätzen innerhalb des Diversity Management von der Belegschaft indirekt vor allem als Maßnahme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gedeutet.

Die Förderung verschiedener Teilzeitarbeitsmodelle wird ebenfalls als Diversity-Maßnahme zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf identifiziert.

> … was auch ein Riesenthema ist: Beruf und Familie in Einklang zu bringen und … die Arbeitszeiten. Also da muss ich sagen, hat sich ne MENGE bewegt, also früher war Teilzeit ja schon, das war ganz, ganz schwierig und wenn ich überlege, wie heute unsere Frauen arbeiten, die Kinder haben, der eine arbeitet einmal in der Woche, der nächste zwei Mal, der dritte vier Mal … und … also jeder, wie er's braucht, jeder wie er's kann. Wenn's irgend machbar ist, wird es ins Unternehmen … integriert. (Doris Cremer, FD1, 270-276)

Die Herausforderung, über flexible Arbeitszeiten berufliche und familiäre Anforderungen miteinander zu verbinden, wird als zentrales Thema des Diversity Management benannt. Durch die Implementierung entsprechender Programme haben die Finanzdienstleister diesen Bereich in ihr Diversity-Konzept integriert und das wird auch von den Beschäftigten wahrgenommen und als Erfolg bewertet. Dies gilt jedoch vor allem für Mitarbeiter_innen unterer Hierarchieebenen. Das Thema Teilzeit bei Führungskräften ist erst ansatzweise in das Diversity Management der Unternehmen integriert (vgl. Kap. III 4.1). Die Diversity-Maßnahmen in den Bereichen Kinderbetreuung und Teilzeitbeschäftigung richten sich ebenso wie Programme, die die Rückkehr von Eltern ins Unternehmen nach ihrer Elternzeit

unterstützen sollen, sowohl an Mütter als auch an Väter. Dennoch sind sie aus der Perspektive der Beschäftigten momentan faktisch noch Maßnahmen zur Förderung der Berufstätigkeit von Frauen, weil „die Elternzeit […]auch die Männer nehmen [können], aber in der Regel die Mütter“ zu Hause bleiben (Marius Engel, FD2, 692f). Auffallend ist auch, dass die Maßnahmen von den Mitarbeiter_innen unter dem Label „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ gefasst werden. Der Begriff der Work-Life-Balance (vgl. Kobra 2000a; Bensel 2002; Bessing 2008; bfw 2008) hat sich bei den Beschäftigten noch nicht durchgesetzt, obwohl er vom Management im Kontext von Diversity Management bereits verwendet wird. Ebenso wie die Diversity-Managerinnen (vgl. Kap. III 1.3.2) geht Frau Feil, Beschäftigte und Mitglied im Frauennetzwerk des FD2, davon aus: „Work-Life-Balance wird einen höheren Stellenwert bekommen“ (Corinna Feil, FD2, 408f). Bei dieser Entwicklung ist nach Vedder (2005b: 232ff) darauf zu achten, „Menschen mit Familienpflichten“ als heterogen zusammengesetzte Gruppe zu berücksichtigen und nicht nur Eltern mit Kindern in den Work-Life-Balance-Ansatz zu integrieren. Die Perspektive des Diversity Managements ermögliche dabei, die Vielfalt innerhalb einer scheinbar homogenen Gruppe in den Blick zu nehmen (ebd.: 240). Dass Work-Life-Balance mehr als Familienfreundlichkeit ist, betont Stuber (2005a) und verweist auf die Notwendigkeit, als Diversity-Maßnahmen z.B. auch für Singles oder kinderlose Paare Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Interessen, Weiterbildung etc.) anzubieten.

Die vom Management im Rahmen der Diversity-Programme verorteten Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (vgl. Kap. III 1.3.2) werden von den Beschäftigten ebenfalls umfassend wahrgenommen. Das liegt vor allem daran, dass diese Schulungen für alle Mitarbeiter_innen der Unternehmen verpflichtend sind. Die Verbindung zum Diversity Management der Unternehmensführung wird von Angestellten, die wenig über dieses Konzept informiert sind, eher über Vermutungen hergestellt, wie die Ausführungen von Frau Fischer verdeutlichen:

> Wir hatten auch (4 sec.) Ja genau, das gehörte bestimmt zu diesem Management da, da mussten wir ja auch mal irgendwas … lesen, nicht nur lesen, aber auch irgendwas … im Internet … da ging es halt eben auch um sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und diese ganzen Sachen da. […] wir mussten das irgendwie lesen und mussten aber auch irgendwie da eine Bestätigung verschicken oder irgend so was. (Daniela Fischer, FD2, 485-491)

Die Trainings wurden bei allen Finanzdienstleistern als „Computerschulungsprogramm“ (Jonas Herder, FD3, 194) nach dem In-Kraft-Treten des AGG über das Intranet durchgeführt. Über einen „Test“ (ebd.: 199) bestätigen die Mitarbeiter_innen, dass sie die Schulung absolviert haben. Damit hat der Arbeitgeber seine Schulungspflicht aus §12 AGG erfüllt. Durch die Überschneidungen der geschützten Merkmale nach dem AGG mit den Dimensionen von Diversity Management werden die Schulungen zum AGG als Diversity-Maßnahme verortet. So antwortet Frau Cremer, Angestellte des FD1, auf die Frage nach ihr bekannten Diversity-Maßnahmen: „dann mussten wir ja neulich gerade dieses AGG abarbeiten übers Internet“ (Doris Cremer, FD1, 253f) und Herr Bertram fügt seinen Überlegungen zum Thema Diversity-Trainings für alle Beschäftigten hinzu: „Durch die Schulung AGG ist das geschehen. Das waren ja solche Fälle, da ging es um die fünf Punkte“ (Leon Bertram, FD1, 128f). Durch das AGG und die mit diesem Gesetz verbundene Schulungspflicht sieht Lederle (2008) die Chance gegeben, Themen wie „Diskriminierung“ oder „Fairness am Arbeitsplatz“ in Unternehmen überhaupt zum Thema zu machen (ebd.: 167). Die umfassenden Schulungen zum AGG mit dem Schwerpunkt auf Antidiskriminierung sowie die Verbindung dieser Trainings mit dem DiM in den Unternehmen könnten erklären, warum die Beschäftigten als wichtiges Ziel des Diversity Managements die Bekämpfung von Diskriminierung wahrnehmen (vgl. Kap. III 2.2.1), obwohl dies seitens des Managements in den Interviews nicht kommuniziert wird. Neben der Sensibilisierung der Mitarbeiter_innen im Themenfeld Antidiskriminierung führen Merx und Vassilopoulou (2007: 381) die AGG-Schulungen als wichtiges Element der Internen Kommunikation von Diversity Management an. Dies sieht Herr Adams, Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD1, ähnlich, denn er führt aus:

> … das Thema … AGG also Gleichstellungsgesetz … da hat das Unternehmen ein, ein … internes Trainingsprogramm entwickelt zu dem Thema. Das heißt also, JEDER Mitarbeiter, egal wie, egal wo, egal was, muss durch dieses Trainingsprogramm durch […] das ist zum Beispiel auch so ein Punkt, ne. Da wird also dies, dieses Thema Diversity wirklich an JEDEN herangetragen. Ob er nun will oder nicht. (Klaus Adams, FD1, 340-342)

Dass diese Strategie funktioniert, wird darin deutlich, dass sich alle befragten Beschäftigen an die Schulung zum AGG erinnern und diese (mehr oder weniger sicher) mit dem Diversity Management ihrer Unternehmensführung verknüpfen.

2.3.2.2 „… dann gibt's ja dieses neue Programm auch" – Hauptsächlich von Netzwerk-Mitgliedern wahrgenommene Maßnahmen

Beschäftigte des Samples, die in Mitarbeiter_innen-Netzwerken (Frauen- oder LSBT-Netzwerke) ihrer Unternehmen aktiv sind, berichten über weitere, ihnen bekannte Diversity-Maßnahmen. Initiativen, die hauptsächlich von diesem eingeschränkten Personenkreis wahrgenommen werden, sind Diversity-Schulungen für Führungskräfte, Mentoring-Programme, Diversity Recruiting und Diversity Marketing.

Wie bereits beschrieben, bekommen die Führungskräfte sowohl vom Management als auch von den Beschäftigten Verantwortung in der Umsetzung von Diversity Management zugeschrieben. Schulungen zu diesem Thema sind dabei ein wichtiges Mittel zur Weiterbildung der Führungskräfte.

> Die andere Seite ist, dass das Unternehmen mittlerweile in seinen Managementschulungen ein sehr großes Gewicht legt, eben ein Bewusstsein zu schaffen für Diversity, was das Unternehmen in diesem Gesamtschlagwort definiert hat, was es erreichen will, was es umsetzen will oder auch, was es nicht will. (Klaus Adams, FD1, 291-295)

Neben der Unterstützung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken identifiziert Herr Adams Diversity-Schulungen für Führungskräfte als zentrale Elemente des Diversity Managements seines Unternehmens FD1. Die Führungskräfte sollen für das Konzept sensibilisiert werden, um es im Unternehmen umsetzen zu können. Auch beim Finanzdienstleister FD2 finden Diversity-Trainings für Führungskräfte statt. Herr Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks, beschreibt diese Schulungen und weist darauf hin: „das sind meistens dann auch, sag ich mal, Kolleginnen und Kollegen, die … auf einer Ebene sind, die … die Menge sicherlich nicht abdeckt" (Bruno Dettmer, FD2, 1216f). Implizit wird hier kritisiert, dass nicht alle Beschäftigten ein Diversity-Training durchlaufen, sondern lediglich die Führungskräfte an solch einer Maßnahme teilnehmen. Geplant ist jedoch bei den Finanzdienstleistern, dass perspektivisch die Trainings auf alle Mitarbeiter_innen ausgeweitet werden, wie die Diversity-Managerinnen berichten (vgl. Kap. III 1.3.2). Während die befragten Netzwerkmitglieder alle über die Führungskräfte-Trainings berichten, thematisieren die anderen Beschäftigten diese nicht oder stellen lediglich Vermutungen darüber an. Herr Herder, Angestellter des FD3, erwähnt, dass sein direkter Vorgesetzter

regelmäßig an Seminaren zum Thema Mitarbeiterführung teilnimmt. Er führt weiter aus:

> Und ich meine am Rande erwähnte er mal mit, dass das Thema gewesen ist, auch ein sehr ausführliches Thema. Aber da müssten Sie wenn dann noch mal die Führungskräfte interviewen. (Jonas Herder, FD3, 497-499)

Margit Groß, eine Teamleiterin des FD3, die vor einiger Zeit im Frauennetzwerk des Unternehmens aktiv war, kann als Führungskraft mehr über diese Schulungen erzählen:

> Also wir hatten ein Training, also alle Teamleiter und Teamleiterinnen hatten ein Diversity Awareness Training, um einfach überhaupt mit zu kriegen, … ja, auf welcher Ebene kann sich das abspielen. Denn es ist leicht zu sagen: ‚Ich darf niemanden diskriminieren', aber wenn ich nicht weiß, nicht so GENAU weiß, ob nicht meine täglichen Frotzeleien nicht auch … Verletzungen der persönlichen Würde eines anderen bedeutet, dann habe ich meinen Job einfach schlecht gemacht. Ja, auf Teamleiterebene ist das gemacht worden. Reichen tut das nicht, das weiß ich auch. Aber das ist einfach ein Lernprozess. (Margit Groß, FD3, 425-432)

Die Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit der Vielfalt ihrer Mitarbeiter_innen steht im Mittelpunkt der Diversity Awareness Trainings des FD3. Auch Frau Groß betont die Notwendigkeit, alle Beschäftigten in Bezug auf Diversity zu schulen, sieht in den Führungskräfte-Trainings jedoch den Anfang eines Prozesses.

Als weitere ihnen bekannte Maßnahme im Rahmen von Diversity Management erwähnen Netzwerkmitglieder aller drei Finanzdienstleister „zum Beispiel dieses Mentoring für Frauen, für weibliche Führungskräfte" (Claudia Eggers, FD2, 189f). In manchen Programmen begleiten Mentor_innen einer höheren Hierarchiestufe aus dem eigenen Unternehmen Frauen auf ihrem Karriereweg. Andere Programme beinhalten ein so genanntes „Cross-Mentoring" (Marie Bender, FD1, 446), bei dem die Mentor_innen in einem anderen Unternehmen beschäftigt sind (vgl. Rühl 2002: 149f).

Auch das von den Diversity-Managerinnen beschriebene Diversity Recruiting (vgl. Kap. III 1.3.2), also die gezielte Suche nach zukünftigen Mitarbeiter_innen mit

vielfältigen Hintergründen, wird von den Netzwerkmitgliedern als ihnen bekannte Diversity-Maßnahme benannt:

> … eigentlich hat jeder Teamverantwortliche […] in seiner Zielvorgabe drin stehen, dass er bei Neubesetzungen eben besonders auf Bewerber mit wenig geradlinigen Lebensläufen achtet. Sei es mit anderem kulturellen Hintergrund, sei es mit anderen Studiengängen, die er vorher gemacht hat, oder Auslandserfahrungen, älter, jünger, Mann, Frau, sexuelle Ausrichtung, alles Mögliche also querbeet. Es steht eigentlich explizit drin, soll drauf geachtet werden, dass es möglichst … PASSEND aber möglichst bunt zusammengemischt wird. Also das ist schon so eine ganz aktive Verankerung der Diversity-Ziele bei den … Kostenstellen oder Teamverantwortlichen. Also das ist eigentlich so die konkreteste Maßnahme, würd ich mal sagen, dass wirklich explizit … geguckt wird nach möglichst diversen Hintergründen der einzelnen … Bewerber. (Sarah Ihde, FD3, 480-492)

Diversity-Kriterien bei der Besetzung von Stellen zu beachten nimmt Frau Ihde, Mitglied des Frauennetzwerks des FD3, als zentrale Maßnahme im Rahmen von Diversity Management wahr. Sie verortet die Verantwortung dafür bei den Führungskräften und sieht über deren Zielvorgaben Diversity Management konkret im Unternehmen verankert. Wer bei aller Vielfalt als „passend“ für das Unternehmen gilt, bleibt bei den Ausführungen von Frau Ihde jedoch offen.

Diversity Marketing, die zielgruppenspezifische Ansprache der Kundschaft, wurde ebenfalls von den Diversity-Verantwortlichen als Maßnahme benannt, die sich als Element von Diversity Management an eine unternehmensexterne Öffentlichkeit richtet (vgl. Kap. III 1.3.2). Auch diese Initiativen werden nur von den Netzwerkmitgliedern der drei Finanzdienstleistungsunternehmen als ihnen bekannte Diversity-Maßnahmen benannt. So möchte Frau Bender gemeinsam mit dem regionalen Frauennetzwerk des FD1 Filialleiterinnen dazu motivieren und dabei unterstützen, Veranstaltungen für Frauen zu organisieren. Sie ermuntert die weiblichen Führungskräfte:

> ‚Macht mal Veranstaltungen, ladet euch mal interessante KundINNEN ein aber auch interessante NichtkundINNEN um zu sagen, wir als Unternehmen und wir als Frauen des Unternehmens tun speziell was auch für Frauen, die KundINNEN sind oder, noch welche werden wollen.’ Also da sind wir gerade dabei, diese Welle noch mal hier für A-Stadt zu entwickeln. (Marie Bender, FD1, 682-688)

Das Frauennetzwerk unterstützt das Diversity Marketing des FD2, indem es gezielt versucht, Veranstaltungen für Kundinnen aufzulegen. Es wird vorausgesetzt, dass sich Frauen als Kundinnen eher von einer Veranstaltung angesprochen fühlen, die von Frauen organisiert wurde. ‚Geschlecht' ist die Diversity-Dimension, die hier allerdings wiederum nur in ihrer nicht-dominanten Position bearbeitet wird. Das Frauennetzwerk des FD2 verortet sich im Diversity Management des Unternehmens und sieht somit eigene Aktivitäten auch als Diversity-Maßnahmen an. Diese sind jedoch nicht dimensionsübergreifend und scheinen andere Diversity-Dimensionen nicht zu berücksichtigen. Als weitere Aspekte des Diversity Marketings der Finanzdienstleister werden von den Netzwerkmitgliedern „Werbung in Zeitschriften für homosexuelles Publikum" (Corinna Feil, FD2, 40) und „dieses neue Programm […] eine Gruppe speziell für türkische Kunden" (Claudia Eggers, FD2, 200ff) benannt.

Dass die Netzwerkmitglieder aller drei Finanzdienstleistungsunternehmen über Maßnahmen des Diversity Managements deutlich besser informiert sind als ihre Kolleg_innen, die sich nicht in Netzwerken engagieren, lässt sich vermutlich wiederum auf die Praxis der Internen Kommunikation (vgl. Kap. III 5) zurückführen. In den Mitarbeiter_innen-Netzwerken, die selbst Initiativen des Diversity Managements sind, wird dieses Konzept besprochen und dessen Umsetzung im Unternehmen verfolgt und begleitet. Andere Beschäftigte haben diese Informationsplattform nicht zur Verfügung und nehmen daher nur wenige Maßnahmen wahr, die ihre Unternehmensleitungen im Rahmen von Diversity Management implementiert haben.

2.3.2.3 „… aber selbstverständlich gibt es auch das Diversity für alles" – Einzelwahrnehmungen der Beschäftigten

Zusammenfassend lassen sich die Unterschiede in der Wahrnehmung der Diversity-Maßnahmen anhand der Tabelle systematisieren, die bereits eingeführt wurde, um die vom Management benannten Diversity-Initiativen zu analysieren. Dabei werden die Maßnahmen fett gedruckt, die von allen Beschäftigten wahrgenommen werden. Die hauptsächlich von Netzwerk-Mitgliedern erwähnten Diversity-Maßnahmen sind durch kursive Schrift gekennzeichnet.

<table>
<tr><th></th><th>Auf einzelne Diversity-Dimensionen bezogen</th><th>Dimensionsübergreifend angelegt</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Richtet sich an die Belegschaft / organisationsintern</td><td>Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken (Frauen, LSBT, Väter, Christen…)</td><td>Verankerung von Diversity in Unternehmensrichtlinien und ggf. Betriebsvereinbarungen</td></tr>
<tr><td>Förderung von Frauen (in Führungspositionen): (Mentoring, Kinderbetreuung, Teilzeit) Work-Life-Balance Maßnahmen</td><td>Diversity-Schulungen für Führungskräfte
AGG-Schulungen für alle Mitarbeiter_innen</td></tr>
<tr><td>Veranstaltungen und Programme zu einzelnen Diversity-Themen (z.B. Girlsday, Benefits für Lebenspartner/innen, Retirementprogramme)</td><td>Interne Kommunikation zu Diversity (Management) (Workshops, Veranstaltungen, interne Medien)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Richtet sich an eine organisationsexterne Öffentlichkeit</td><td colspan="2">Diversity Recruiting (‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter', ‚sexuelle Orientierung') z.B. Recruitingmessen, Internetauftritt</td></tr>
<tr><td colspan="2">Diversity Marketing (‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter', ‚sexuelle Orientierung') z.B. Veranstaltungen für Kundinnen, gezielte Werbung, Abbilden der vielfältigen Kundschaft in der Belegschaft</td></tr>
<tr><td></td><td>Externe Kommunikation zu Diversity (Management) Mitarbeit an offiziellen Diversity-Initiativen, Konferenzen und in Diversity-Netzwerken</td></tr>
</table>

Tabelle 2: Von **allen Beschäftigten** bzw. *hauptsächlich von Netzwerkmitgliedern* wahrgenommene Maßnahmen des Diversity Managements in den Unternehmen

Auch wenn in dieser qualitativen Studie nur einzelne Beschäftigte befragt wurden, lassen sich doch Tendenzen über die Schwerpunkte der Wahrnehmung seitens der Beschäftigten deutlich machen. So nehmen nahezu alle Angestellten unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu Mitarbeiter_innen-Netzwerken die Existenz bzw. Förderung von vor allem Frauen- und LSBT-Netzwerken sowie Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen als Maßnahmen des Diversity Management in ihren Unternehmen wahr. Diversity-Schulungen für Führungskräfte, Mentoring-Programme, Diversity Recruiting sowie Diversity Marketing werden hingegen fast ausschließlich von Netzwerkmitgliedern

als Initiativen identifiziert, die im Rahmen des Diversity Managements vom Management implementiert wurden.

Die Diversity-Maßnahmen, die in der Tabelle nicht hervorgehoben erscheinen, werden lediglich von einzelnen Beschäftigten – unabhängig von deren Netzwerkzugehörigkeit – in den Interviews erwähnt. So erläutert Frau Huber, Angestellte des FD3, nachdem sie von verschiedenen Aktivitäten des Frauennetzwerks ihres Unternehmens berichtet hat:

> … da ist das wirklich als Frauennetzwerk gesehen, aber selbstverständlich gibt es auch das Diversity für alles, also dass wir wirklich, also ungeachtet der Hautfarbe oder der Religion uns mit Menschen auseinandersetzen und auch halt natürlich keinen diffamieren, also da gibt es also auch sozusagen Richtlinien innerhalb des Unternehmens (I: hm), wo das also wirklich auch noch mal explizit raus gehoben wird, wie sich jeder zu verhalten hat. (Elke Huber, FD3, 156-161)

Auch Herr Engel führt aus: „Es gibt schon so einen Kodex, sag ich mal, … wie man sich zu verhalten hat“ (Marius Engel, FD2, 422f). Die Befragten beziehen sich auf einen so genannten Code of Conduct, der in ihren Unternehmen Verhaltensrichtlinien in Bezug auf einen fairen Umgang miteinander am Arbeitsplatz aufstellt. Unternehmenseigene Richtlinien, die diskriminierendes Verhalten verhindern sollen, werden von Petersen und Dietz (2006: 111) als Vorurteile und Stereotypen abschwächende Faktoren bewertet. Wiederum liegt der Fokus hier auf Antidiskriminierung. Mit der Verortung dieser Maßnahmen im Diversity Management wird erneut deutlich, warum die Beschäftigten der Unternehmen mit dem Konzept DiM das Ziel verbinden, Diskriminierung abzubauen. Elmerich und Watrinet (2006) schreiben der Verankerung von Diversity Management in Unternehmensleitbildern eine Schlüsselrolle für die Integration der Mitarbeiter_innen in den Prozess des Diversity Managements zu. Die von den Autorinnen befragten Führungskräfte erachten die Berücksichtigung von Vielfalt im Leitbild ebenso wie dessen regelmäßige Kommunikation als wichtig (ebd.: 119). Die Verankerung von DiM in Unternehmensrichtlinien wird jedoch von den befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister nur vereinzelt als Diversity-Maßnahme wahrgenommen. Dies lässt vermuten, dass die Kommunikation der Richtlinien bisher nicht die gewünschte Reichweite erlangt.

Weitere, nur von einzelnen Beschäftigten im Zusammenhang mit Diversity Management genannte, Maßnahmen sind Veranstaltungen bzw. Workshops zu

einzelnen Diversity-Themen. Frau Cremer berichtet z.B. über „eine Veranstaltung zum Thema Pflege von Angehörigen“, die in ihrem Unternehmen, dem FD1, stattgefunden hat (Doris Cremer, FD1, 306f). Auch der Finanzdienstleister FD2 hat dieses Thema im Rahmen einer Veranstaltung aufgegriffen. Hier wird deutlich, dass die Unternehmen das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erweitern. Nicht mehr nur die Betreuung von Kindern wird im Rahmen von Diversity Management thematisiert, sondern ebenso die „Vereinbarkeitsprobleme [die] auch bei Elder Care“ (Krell 2008c: 9) auftreten. Das Aufgreifen dieser Thematik in Veranstaltungen ist ein erster Schritt. Zukünftig könnten z.B. in Betriebsvereinbarungen bestehende Regelungen für die Kinderbetreuung um Pflegeaufgaben erweitert werden (vgl. Maschke 2008: 18f) oder ein Mitarbeiter_innen-Netzwerk könnte das Thema aufgreifen, wie es bei Ford das Netzwerk Arbeiten&Pflegen getan hat (Alvarez 2008: 86f). Über „Seminare zur Standortbestimmung für Mitarbeiter über 40“ berichtet Marion Dietze vom Unternehmen FD2 (111f) und Sarah Ihde vom FD3 erwähnt einen Workshop, der sich mit der Diversity-Dimension ‚Herkunfts-firmenkultur’ auseinandersetzt (Sarah Ihde, FD3, 289ff).
Die Perspektive der Beschäftigten auf die Interne Kommunikation zu Diversity Management wird gesondert im Kapitel III 5 dieser Arbeit behandelt. Die externe Kommunikation des Konzepts wird seitens der befragten Beschäftigten in den Interviews nicht thematisiert.

Zusätzlich zu den benannten Diversity-Maßnahmen, die von den Beschäftigten (mehr oder weniger intensiv) wahrgenommen werden, stellen einzelne Befragte weitere Aktivitäten der Unternehmensleitung in den Kontext von Diversity Management. So beendet Herr Dettmer, Mitarbeiter des FD2, seine Aufzählung der ihm bekannten Diversity-Maßnahmen folgendermaßen:

> Was natürlich auch dazu kommt, ist das soziale Engagement des Unternehmens. Das … Unternehmen ist schon mit größeren Beträgen bei vielen Sachen dabei. Da will ich jetzt auch nichts weiter nennen. … ne gewisse soziale Verpflichtung hat das Unternehmen auch, das, das sagen sie auch. (Bruno Dettmer, FD2, 354-358)

Er spricht die soziale Verantwortung des Unternehmens an, eine Thematik, die zunehmend unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR) also der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ verhandelt wird (Stuber 2004:

213). Schwarz-Wölzl und Maad (2004a) beschreiben CSR als „Diversity Management überlappendes Konzept“ (ebd.: 73) und unterstützen damit Herrn Dettmers Einordnung.

Besonders von Beschäftigten, die wenig über das Diversity Management ihrer Unternehmen wissen, werden Teamaktivitäten im Kontext von DiM vermutet. So überlegt Frau Huber, Angestellte des FD3:

> Vielfalt am Arbeitsplatz … Vielleicht gehört noch dazu, dass wir immer Meetings außerhalb der Arbeitszeit im Team machen, um eben uns als Team gesamt auszutauschen. Ich weiß nicht, ob es in Diversity rein fällt, aber vielleicht in die Kultur, wie man halt miteinander umgeht. Das hat ja schon auch was mit Vielfalt und Kultur zu tun. (Elke Huber, FD3, 664-668)

Die Überschneidung der Thematiken Vielfalt und Kultur veranlasst Frau Huber, über die Verortung von Teamentwicklungsmaßnahmen in der Nähe von Diversity Management nachzudenken. Auch Leon Bertram, Beschäftigter des FD1, berichtet auf die Frage nach ihm bekannten Diversity-Maßnahmen von einer „Teambuilding-Veranstaltung mit Spaß“ und räumt dann jedoch ein: „Aber ob das etwas damit zu tun hat, das weiß ich nicht“ (Leon Bertram, FD1, 69f).

Deutlich geworden ist in der vorliegenden Analyse, dass sich die Wahrnehmung der aufgelegten Diversity-Maßnahmen seitens der Beschäftigten deutlich voneinander unterscheidet. Die Einbindung in ein Mitarbeiter_innen-Netzwerk ist dabei ein relevanter Faktor, der über den Grad an Informiertheit zu entscheiden scheint.[76] Die Analyse der Internen Kommunikation zu Diversity Management wird diese These im späteren Verlauf der Arbeit (Kap. III 5) weiter verfolgen.

2.4 „Die werden schon drauf achten…“ – Wahrnehmung der Beteiligung des Betriebsrats am DiM

Der Betriebsrat als Interessenvertretung der Beschäftigten wird von diesen zum Teil auch im Thema Diversity Management als aktiv wahrgenommen. Wiederum ist die Mitgliedschaft in einem Mitarbeiter_innen-Netzwerk die Variable, nach der sich die

[76] Spannend wäre, diese These in einer größer angelegten, quantitativen Studie zu untersuchen, in der neben anderen Fragen auch die nach dem Bekanntheitsgrad einzelner Diversity-Maßnahmen gestellt werden. Auch die Frage, welche Veranstaltungen oder Maßnahmen von den Beschäftigten mit Diversity Management verbunden werden, ohne dass diese vom Management in diesem Kontext verortet werden, könnte in diesem Zusammenhang vertieft empirisch erfasst werden.

Wahrnehmung der Beschäftigten unterscheidet. Während Netzwerk-Mitglieder die Beteiligung ihrer Betriebsräte am Diversity Management der Unternehmen differenziert beschreiben, haben die anderen Beschäftigten eher diffuse Vermutungen über die Rolle der Betriebsräte im DiM.

Herr Adams, Mitglied des LSBT-Netzwerks beim FD1, beschreibt die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung wiefolgt:

> … da sind die Betriebsräte schon sehr aktiv, eben auch dieses Gesamtthema Diversity zu unterstützen, zu promoten, also dafür eben auch entsprechend Werbung zu machen. Darauf hinzuweisen: ‚Hallo lieber Mitarbeiter, hier gibt's was'. Und natürlich in allen … Problemstellungen, die sich irgendwie ergeben könnten, sind sie natürlich sowieso Ansprechpartner. (Klaus Adams, FD1, 395-400)

Betriebsräte existieren in den Finanzdienstleistungsunternehmen sowohl auf örtlicher Ebene als auch in Form eines Gesamtbetriebsrats. Herr Adams differenziert nicht, welche Gremien im Diversity Management aktiv sind. Da er allerdings über Betriebsräte in der Mehrzahl spricht, scheinen die örtlichen Interessenvertretungen in seine Ausführung mit einbezogen zu sein. Über die Funktion einer Beschwerdestelle hinaus, wird der Betriebsrat auch als aktiver Multiplikator für Diversity Management wahrgenommen. Herr Adams berichtet darüber, dass die Betriebsräte seines Unternehmens zum Beispiel in der Orientierungsveranstaltung für neue Auszubildende das Diversity-Konzept des Unternehmens erläuterten und auch „die Vorstellung von Netzwerken" ein Punkt auf der Agenda sei (Klaus Adams, FD1, 381ff). Marion Dietze aus dem Frauennetzwerk des FD2 verweist auf die Existenz einer „Arbeitsgruppe Diversity" (Marion Dietze, FD2, 419) im örtlichen Betriebsrat und Bruno Dettmer, der im LSBT-Netzwerk des FD2 aktiv ist, verortet die betriebliche Interessenvertretung ebenfalls als Akteur im Diversity-Prozess des Finanzdienstleisters:

> Klar, der Betriebsrat, oder die Betriebsräte haben ja mit an diesem Diversity-Ding mitgearbeitet. Das ist ja nicht nur direkt von o-- von, nur von Arbeitgeberseite gekommen, sondern da hat man sich schon zusammengesetzt. Wir haben da auch wirklich Kolleginnen und Kollegen, die EXTREM aktiv sind, was Diversity betrifft. (Bruno Dettmer, FD2, 599-603)

Zunächst wird die Beteiligung der Betriebsräte am Diversity Management auf einer strukturellen Ebene identifiziert. Neben dem Engagement des Managements in der

Implementierung des Konzepts wurde laut Herrn Dettmer auch die Belegschaft über ihre Interessenvertretung in die Umsetzung von DiM involviert. Der anschließende Hinweis macht jedoch deutlich, dass es vor allem an einzelnen Betriebsratsmitgliedern liegt, inwieweit der Betriebsrat im Themenfeld Diversity aktiv wird. Diese persönliche Verknüpfung wird auch von anderen Netzwerkmitgliedern wahrgenommen, wenn es um die Frage der Beteiligung des Betriebsrats am Diversity Management geht. Herr Adams empfindet die Betriebsräte „sehr eng, … ganz eng" in den Diversity-Prozess eingebunden und weist darauf hin: „Sehr viele Betriebsräte sind selbst engagiert auch in den Netzwerken. Egal in welchem" (Klaus Adams, FD1, 379f). Frau Bender erläutert diese personelle Doppelmitgliedschaft aus ihrer Position als Vorsitzende des regionalen Frauennetzwerks im FD1 heraus:

> Also ein BetriebsratsMITGLIED ist auch bei uns im Netzwerk Mitglied. Und nicht, weil sie's muss, sondern ich denke einfach, weil sie es auch interessiert, ne. […] also es gibt Themen, wo ich den Betriebsrat mit einbeziehe, … aber bei anderen Themen wiederum nicht. (Marie Bender, FD1, 286-290)

Die Vernetzung zwischen Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Betriebsratsgremien wird von Frau Bender nicht als strategische Überlegung, sondern als persönliche Interessenüberschneidung der Betriebsrätin wahrgenommen. Themenbezogen erfolgt dann seitens des Frauennetzwerks zusätzlich eine gezielte Einbindung des Betriebsrats bei bestimmten Projekten. Die Wahrnehmung der personellen Überschneidung von Netzwerk- und Betriebsratsmitgliedern erfolgt bei Frau Eggers, Mitglied des LSBT-Netzwerks des FD2, aus einer anderen Perspektive heraus. Während andere befragte Netzwerk-Mitglieder darauf hinweisen, dass sich auch Betriebsratsmitglieder in Mitarbeiter_innen-Netzwerken engagieren, stellt sie fest: „ich denke mal, dass schon sehr viele von denen [Netzwerk-Mitglieder, A.L.] auch im Betriebsrat engagiert sind" (Claudia Eggers, FD2, 223f). Neben einer Beteiligung der Betriebsratsgremien an der Umsetzung von und der Öffentlichkeitsarbeit für Diversity Management sowie einer Funktion als Ansprechpartner für Probleme verorten die befragten Netzwerk-Mitglieder die aktive Beteiligung ihrer Betriebsräte am Diversity-Prozess der Unternehmen vor allem im Bereich der persönlichen Interessen. Gleichzeitig jedoch wird ein Engagement von Betriebsrät_innen in Mitarbeiter_innen-Netzwerken bzw. umgekehrt von Netzwerk-Mitgliedern im Betriebsrat von den interviewten Netzwerk-Mitgliedern als aktive Beteiligung der Institution Betriebsrat am Diversity Management definiert. Die Trennung zwischen

Betriebsrat als Person und Betriebsrat als Gremium bzw. Institution bleibt in den Ausführungen der Netzwerk-Mitglieder somit unscharf.

Die befragten Beschäftigten, die nicht in Mitarbeiter_innen-Netzwerken aktiv sind, haben eher eine unbestimmte Vorstellung von der Beteiligung ihrer Betriebsratsgremien am Diversity-Prozess ihrer Unternehmen. So antwortet Jürgen Geller, Beschäftigter des FD3, auf die Frage, ob sein Betriebsrat am Diversity Management beteiligt ist, „das kann ich nicht mit hundertprozentiger Sicherheit bejahen oder verneinen. Ich könnte mir aber vorstellen, dass er daran beteiligt ist, ja“ (Jürgen Geller, FD3, 577f). Leon Bertram, Angestellter des FD1, führt auf die gleiche Frage aus:

> Ich weiß da jetzt auch nichts genaueres, aber die werden schon drauf achten, dass das alles so eingehalten wird, wie es sein soll. In dem Betriebsrat ist eine Beauftragte für Schwerbehinderte, eine Beauftragte für die Behandlung des Themas Homosexualität. (Leon Bertram, FD1, 78-81)

Die Schwerbehindertenvertretung im Betriebsrat wird von Herrn Bertram ebenso wie die Existenz einer „Beauftragten“ für das Thema Homosexualität im Betriebsrat als Teil des Engagements der betrieblichen Interessenvertretung im Themenfeld Diversity Management wahrgenommen. Während die Schwerbehindertenvertretung ein gesetzlich festgelegtes Mandat ist[77], könnte es sich bei der „Beauftragten für Homosexualität“ um ein Mitglied des LSBT-Netzwerks handeln, das ebenfalls Betriebsratsmitglied ist. Als Hauptaufgabe des Betriebsrats im Diversity Management sieht Herr Bertram die Überwachung gesetzlicher Vorschriften in Bezug auf Benachteiligung von Beschäftigten. Auch seine Kollegin Doris Cremer berichtet über die betriebliche Interessenvertretung des FD1, „dass unser Betriebsrat hier sehr bemüht ist, dass es allen Mitarbeitern gut geht, dass keiner benachteiligt ist“ z.B aufgrund seiner „Hautfarbe“ (Doris Cremer, FD1, 255ff). Sie verortet den Betriebsrat damit im Themenfeld der Vielfalt von Beschäftigten und vor allem im Bereich des Schutzes von gesellschaftlich nicht-dominanten Gruppen. Da sie auf die Frage nach der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung am Diversity Management mit diesen Ausführungen antwortet, wird deutlich, dass auch hier wiederum DiM ausschließlich als Instrument zur Förderung von benachteiligten Beschäftigtengruppen

[77] Die Schwerbehindertenvertretung findet ihre gesetzliche Grundlage in den §§ 93ff im 9. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX). Die Einbindung der Schwerbehindertenvertretung in die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt.

wahrgenommen wird. Damit werden dem Betriebsrat vor allem Aufgaben im Feld der Antidiskriminierung und Gleichstellung zugeschrieben.

Zwischenfazit

Die befragten Beschäftigten der Finanzdienstleistungsunternehmen benennen als Vielfalt ausmachende Dimensionen solche, die ihnen in ihrem konkreten Arbeitsumfeld als relevant erscheinen. Neben den so genannten Kerndimensionen von Diversity, die ihnen wahrscheinlich über Publikationen des Managements zu Diversity Management und/oder die Online-Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz vertraut sind, beziehen die Beschäftigten weitere Dimensionen in ihre Definition von Vielfalt mit ein. Die Persönlichkeit bzw. der Charakter ist eine Ebene von Vielfalt, die im Konzept Diversity Management aufgegriffen und auch von den Beschäftigten als wichtig angesehen, in der Umsetzung des Konzepts durch das Management allerdings nicht berücksichtigt wird. Die Verwendung des Vielfaltsbegriffs durch die Beschäftigten spiegelt dieses erweiterte Verständnis wider. Einerseits fassen sie Vielfalt als Individualität bezogen auf Persönlichkeit bzw. Charakter der einzelnen Kolleg_innen. Wenn sich die befragten Beschäftigten hingegen auf Dimensionen beziehen, die eine Zuordnung zu sozialen Gruppen ermöglichen, verwenden sie Vielfalt im Sinne der Abweichung vermeintlicher Normen als Beschreibung „des Anderen“. Wie in den Ausführungen des Managements spielen in der Perspektive der Beschäftigten dominante Positionen (z.B. männlich, weiß, heterosexuell) keine Rolle bei der Definition von Vielfalt, so dass Diversity als „alles, was anders ist“ gefasst wird. Des Weiteren empfinden die Mitarbeiter_innen der Unternehmen weitere Diversity-Dimensionen in ihrem Umfeld als für Vielfalt relevant (z.B. ‚Abteilungskultur’, ‚Bildungsstand’, ‚Familienstatus’) die sie in der Umsetzung von Diversity Management nicht als bearbeitete Dimensionen wahrnehmen. Deutlich wird also, dass das Management in Bezug auf die im Diversity Management bearbeiteten Dimensionen eine Definitionsmacht hat und die Wahrnehmung der Beschäftigten in Umsetzungsentscheidungen nicht einbezieht.

Dem Management wird seitens der Beschäftigten im Zusammenhang mit der Implementierung von Diversity Management primär die Verfolgung ökonomischer Ziele zugeschrieben. Die Mitarbeiter_innen sehen besonders die Steigerung des Unternehmensimages als Grund für die Unternehmensleitung, DiM einzuführen.

Gleichzeitig nehmen die Beschäftigten auch mit DiM verbundene Ziele im Bereich Chancengleichheit und Antidiskriminierung wahr und verbinden das Konzept Diversity Management so mit ethisch-moralischen Begründungen. Diese – in den Interviews mit den Diversity-Managerinnen nicht thematisierten – Subziele von DiM werden den Beschäftigten in der Internen Kommunikation zu DiM vermittelt. Zusammen mit der Wahrnehmung der bearbeiteten Dimensionen führt die Rezeption der vermittelten ethisch-moralischen Zielsetzung dazu, dass Diversity Management seitens der Beschäftigten vor allem als Instrument zur Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen angesehen wird und sich dementsprechend Mitarbeiter_innen, die sich in dominanten Gruppenpositionen verorten, von diesem Konzept kaum angesprochen fühlen. Dies wird u.a. am Kenntnisstand über DiM deutlich.

Auch die Belegschaft definiert Diversity Management als Konzept, für dessen Umsetzung primär die Unternehmensleitung, Diversity-Manager_innen und Führungskräfte verantwortlich sind. Die seitens des Managements eingeführten Diversity-Maßnahmen werden in unterschiedlichem Maße von den Beschäftigten wahrgenommen. Die Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken, Maßnahmen in Bezug auf Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit sowie – aufgrund ihres verpflichtenden Charakters – die Schulungen zum AGG sind allen Beschäftigten bekannt, auch wenn sie nicht immer mit Diversity Management in Zusammenhang gebracht werden. Von anderen Diversity-Maßnahmen, wie z.B. Führungskräfte-Schulungen, Mentoring-Programme oder Diversity Recruiting, berichten hingegen nur Beschäftigte der Finanzdienstleister, die über ihre Aktivitäten im Betriebsrat oder in Mitarbeiter_innen-Netzwerken aktiv am Diversity Management des Unternehmens beteiligt sind. Aus der Perspektive der Beschäftigten stellt sich die Diversity-Praxis ihrer Unternehmen also weniger als dimensionsübergreifendes, strategisch umgesetztes Gesamtkonzept dar, sondern wird hauptsächlich als Förderung bestimmter benachteiligter Beschäftigtengruppen durch Einzelmaßnahmen wahrgenommen. Dass besonders die dimensionsübergreifenden Maßnahmen zur Verankerung von Diversity Management in der Unternehmenskultur (z.B. Betriebsvereinbarungen zum Fairen Umgang miteinander, Verhaltensrichtlinien gegen Diskriminierung, Unternehmensrichtlinien und –werte) zwar vom Management als umgesetzt benannt, seitens der Beschäftigten aber kaum registriert werden, gibt einen Hinweis auf die Notwendigkeit einer stärkeren Einbindung der Belegschaft in die Umsetzung von DiM z.B. durch eine verbesserte Interne Kommunikation.

Die Beteiligung der Belegschaft am Diversity Management der Unternehmen wird aus der Perspektive der Beschäftigten kaum thematisiert. Die Verantwortung für den Prozess der Umsetzung wird von ihnen eindeutig dem Management zugeschrieben. Lediglich die Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung in den Prozess der Implementierung von DiM wird auf Nachfrage reflektiert. An dieser Stelle wird erneut die Bewertung von Diversity Management als Instrument zur Antidiskriminierung deutlich, da dem Betriebsrat vor allem die Vertretung der Interessen benachteiligter Beschäftigter im Diversity-Prozess zugeschrieben wird. Über eine weitergehende Einbindung der Betriebsräte in das Diversity Management wird seitens der Beschäftigten hingegen nur spekuliert. Im folgenden Kapitel kommen daher die Betriebsrät_innen selbst zu Wort und erläutern die Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in das Diversity Management der jeweiligen Unternehmen.

3 Die Perspektive des Betriebsrats: Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung am DiM

Die Beschäftigten der Finanzdienstleistungsunternehmen verorten ihre betriebliche Interessenvertretung als aktiven Akteur im Prozess des Diversity Managements. Auch die Diversity-Verantwortlichen der Unternehmen weisen auf die aktive Rolle der Betriebsräte[78] im Diversity Management hin. Frau Arendt, Diversity Managerin des FD1, berichtet über die Einbeziehung der Belegschaft in den Diversity-Prozess des Unternehmens und betont:

> [Eine, A.L.] ganz wichtige Funktion bei uns [hat, A.L.] auch der Betriebsrat. Also man geht ja immer davon aus, dass Personal und Betriebsrat auch zwei verschiedene Lager sind. Bei uns sind sie das NICHT in diesem Thema [Diversity Management, A.L.]. Wir arbeiten SEHR GUT zusammen, auch auf einer sehr informellen Basis, das gefällt mir sehr gut, und wir spielen uns die Bälle zu. Und in diesem, in diesem Dreieck zwischen den Netzwerken, den Betriebsräten und dem Personalbereich ist schon eine ganze Menge Gutes entstanden. (Wiebke Arendt, DV FD1, 118-143)

[78] Die Doppelbedeutung des Wortes Betriebsrat einerseits als Gremium, andererseits als Mitglied dieses Gremiums kann möglicher Weise zu Irritationen führen. Im Folgenden versuche ich diese zu vermeiden, indem ich jeweils deutlich mache, ob gerade von einer Institution oder Person die Rede ist. Im Plural sind „Betriebsräte“ mehrere Gremien, „Betriebsrät_innen“ mehrere Mitglieder dieser Gremien. So kann die geschlechtergerechte Schreibweise zur Klärung der jeweils gerade verhandelten Ebene beitragen. Ggf. wird die Abkürzung BR für den Betriebsrat (Gremium) verwendet.

Aus der Perspektive des Managements wird DiM im Unternehmen FD1 unter Beteiligung von Belegschaftsvertreter_innen, speziell der Mitarbeiter_innen-Netzwerke und der Betriebsräte, umgesetzt. Diversity Management wird von der Diversity-Verantwortlichen als Thema dargestellt, in dem die Geschäftsleitung – hier vertreten durch den Bereich Personal – und der Betriebsrat zusammenarbeiten und sich nicht, wie bei anderen Themen, mit gegensätzlichen Interessen gegenüber stehen. Inwiefern die Betriebsräte (örtliche Betriebsräte und Gesamtbetriebsrat) konkret in die Umsetzung von Diversity Management eingebunden sind, bleibt in den Ausführungen von Frau Arendt offen. Sie betont allerdings die sehr gute und teilweise informelle Zusammenarbeit und macht damit deutlich, dass Diversity Management in ihrem Unternehmen über einen beteiligungsorientierten Führungsansatz implementiert werde. Organisationssoziologisch lässt sich feststellen, dass Betriebsräte „in Prozesse der kooperativen Modernisierung von Unternehmen“ vom Management zunehmend aktiv eingebunden und dadurch „tendenziell zu Co-Managern“[79] gemacht werden (Müller-Jentsch 2003: 105, vgl. Minssen/Riese 2005; Tietel 2006)). Dieser Mechanismus lässt sich auch in den Ausführungen der Diversity-Managerin Wiebke Arendt finden, die einen möglichen Interessengegensatz im Thema Diversity Management ausschließt und Belegschaftsvertreter_innen in der gleichen Verantwortung zur Umsetzung des Management-Konzepts DiM sieht wie die Diversity-Verantwortlichen selbst. Ob die Betriebsrät_innen die Zusammenarbeit mit dem Management ebenso wahrnehmen, kann anhand ihrer Ausführungen zu Diversity Management verfolgt werden. Deshalb soll im Folgenden die Perspektive der befragten Betriebsratsmitglieder aus den drei Finanzdienstleistungsunternehmen analysiert und aufgezeigt werden, wie diese sich und ihre Gremien im Themenfeld Diversity Management verorten.

[79] Co-Management von Betriebsräten ist durch eine Übernahme von Aufgaben, die nicht im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen sind, charakterisiert. Auffällig ist besonders die direkte Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung in Projektgruppen zur Vorbereitung und/oder Umsetzung von Entscheidungen. Wird in der Literatur z.T. auch als „fiktives Co-Management“ bezeichnet, da nicht wirklich Entscheidungen auf gleicher Augenhöhe mit getroffen werden (Tietel 35ff). Als Betriebsratstypus ist der „co-managende BR“ mit diesen Ambivalenzen konfrontiert (Minssen/Riese 2007: 50ff).

3.1 „Wir haben da mal was zum Thema Väter gemacht …“ – Die Beteiligung des Betriebsrats

Die Frage nach der konkreten Beteiligung der Betriebsräte an der Umsetzung von Diversity Management in ihren Unternehmen lässt sich auf zwei Ebenen beantworten. Zum einen sind die Betriebsratsgremien Akteure in Bezug auf einzelne Diversity-Maßnahmen. Zum anderen engagieren sich einzelne Betriebsratsmitglieder in verschiedenen Zusammenhängen für Diversity Management. Beide Ebenen sollen im Folgenden beleuchtet werden.

Die Beteiligung des Betriebsrats an einzelnen Diversity-Maßnahmen

Auf die Frage, ob der Betriebsrat an der Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen FD3 beteiligt ist, antwortet die Betriebsrätin Frau Gruber:

> Operativ nein … außer [der, A.L.] Schnittmenge, weil das halt mitbestimmungspflichtig ist, das Kinderbetreuungsprogramm, das heißt diese Betriebskindertagesstätte. (Sandra Gruber, BR FD3, 594-596)

Die aktive Einbindung des Betriebsrats in die Umsetzung von Diversity Management beim FD3 erfolgt nur, wenn im Zusammenhang mit einzelnen Diversity-Maßnahmen eine durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelte Mitbestimmungspflicht der betrieblichen Interessenvertretung vorliegt. Darüber hinaus ist der Betriebsrat nicht in den strategischen Umsetzungsprozess involviert. Dies gilt auch bei den Finanzdienstleistern FD1 und FD2. Geschäftsleitung und Betriebsrat müssen aufgrund der gesetzlich festgelegten Beteiligungsrechte des Betriebsrats z.B. über die Einrichtung und Ausgestaltung eines „Betriebskindergarten[s]“ verhandeln, als Ergebnis hat der FD2 nun „einen Vertrag mit einer Familienagentur“ (Robert Domke, BR FD2, 354ff). Die Aktivitäten zur Kinderbetreuung werden seitens des Managements als Maßnahme des Diversity Managements verortet (vgl. Kap. III 1.3.2), was bedeutet, dass der Betriebsrat über seine Mitbestimmungsrechte in Bezug auf diese Einzelmaßnahme am Diversity Management des Unternehmens beteiligt ist. Auch der Bereich „web-based Training“ zum „AGG“ (Sandra Gruber, BR FD3, 573f) ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz eine mitbestimmungspflichtige Angelegenheit (Oechsler/Klarmann 2008: 27), so dass die Betriebsräte der Finanzdienstleister auch an dieser Diversity-Maßnahme vom Management beteiligt werden müssen.

Über die Beteiligung an einzelnen, mitbestimmungspflichtigen Diversity-Maßnahmen hinaus, haben die Betriebsratsgremien (entweder örtliche Betriebsräte oder der jeweilige Gesamtbetriebsrat) mit den jeweiligen Geschäftsleitungen Betriebsvereinbarungen im Themenfeld Diversity und/oder Antidiskriminierung abgeschlossen.[80]

> Es gibt alles Mögliche im Unternehmen, ja. Also diese Beruf und Familie [Betriebsvereinbarung, A.L.]. Es gibt eine Betriebsvereinbarung zum fairen Umgang im Betrieb, also gegen Mobbing und gegen Diskriminierung und so. Das gibt es alles, ne. (Robert Domke, BR FD2, 653-656)

Darüber hinaus hat der Betriebsrat des Finanzdienstleisters FD1 gemeinsam mit der Geschäftsleitung in Betriebsvereinbarungen zu Sozialleistungen (Benefits) festgelegt, dass Mitarbeiter_innen, die eine eingetragene Lebenspartnerschaft eingegangen sind, die gleichen Leistungen erhalten wie verheiratete Beschäftigte (Emma Ballin, BR FD1, 602ff). Regelungen zu einzelnen Diversity-Themen in Betriebsvereinbarungen festzuschreiben sorgt nach Döge (2008) für eine verbindliche Verankerung dieser Themen im Unternehmensalltag und unterstützt die Umsetzung von Diversity Management (ebd.: 83; vgl. Stein/Koberwein 2008: 143). Betriebsvereinbarungen zur Antidiskriminierung können unter Umständen auch schon vor der Implementierung von Diversity Management existiert haben, werden nach der Einführung dieses Konzepts jedoch zumeist in den Kontext von DiM gestellt (König 2007: 52).
Der Betriebsrat ist durch das Betriebsverfassungsgesetz (§ 85 BetrVG) auch als Ansprechpartner für Beschwerden der Beschäftigten definiert. Dies gilt natürlich auch für Beschwerden, die sich auf Diskriminierung oder unfaires Verhalten beziehen. Darüber hinaus sieht das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (§13 AGG) vor, im Unternehmen eine Beschwerdestelle einzurichten, die Beschäftigten die Möglichkeit gibt, Benachteiligungen und Diskriminierungen aufgrund der geschützten Merkmale anzuzeigen. Es wird empfohlen, diese Beschwerdestelle nicht beim Betriebsrat anzusiedeln, da dieser „gezwungen wäre, Partei zu ergreifen ohne abschätzen zu können, ob die Benachteiligungsvermutung begründet ist“ (Becker 2007: 47). An der Ausgestaltung des Beschwerdeverfahrens ist der Betriebsrat aber

[80] Dies geschah zumeist auf Initiative des Betriebsrats. Der Bereich der sozialen Angelegenheiten (§87(1) BetrVG) unterliegt der echten Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Das beinhaltet auch, dass der BR initiativ werden darf und eigene Vorschläge einbringen kann. Diese müssen dann mit dem Arbeitgeber verhandelt werden und das Ergebnis ist oft eine Betriebsvereinbarung. Sollte keine Einigung zwischen BR und AG erzielt werden, entscheidet die Einigungsstelle (§76 BetrVG).

auf jeden Fall zu beteiligen (§87(1) Nr. 1 BetrVG). In der Praxis hat der Betriebsrat des FD3 in seinen „regelmäßigen Sitzungen mit dem Arbeitgeber […] den Agendapunkt AGG-Beschwerdestelle“, um sich über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Bisher gab es jedoch keinen Fall, der dort „aufgeschlagen“ ist (Sandra Gruber, BR FD3; 587ff).

Die bisher beschriebenen Aktivitäten der Betriebsräte im Rahmen von Diversity Management stellen vor allem Reaktionen auf Initiativen des Arbeitgebers dar, der in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten nicht einseitig handeln darf und den Betriebsrat beteiligen muss. Über diese Handlungen im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung hinaus werden die Betriebsräte jedoch kaum im Hinblick auf Diversity Management aktiv. Der einzige Bereich von Diversity-Maßnahmen, den die Betriebsräte aktiv aufgreifen, ist die gelegentliche Organisation von „Diversity-Veranstaltungen“ (Robert Domke, BR FD2, 381) zu einzelnen Themen. Frau Ballin, Betriebsrätin des FD1 berichtet:

> … wir haben da mal was zum Thema Väter gemacht, dann sitzen da eben halt hundert Väter – ein ganz paar Mütter sind mitgekommen – weil ich gesagt habe: ‚Ich möchte auch endlich mal was für MÄNNER machen und nicht nur immer so, dass Diversity so was so für MÜTTER […] ist. (Emma Ballin, BR FD1, 260-265)

Unter dem Stichwort Diversity hat der örtliche Betriebsrat des FD1 unter Federführung der freigestellten Betriebsrätin Emma Ballin einen Vortrag zum Thema Väter organisiert. Damit hat der Betriebsrat die Verantwortung übernommen, die im Rahmen von DiM bearbeiteten Themen zu erweitern. Deutlich wird hier, dass nicht das gesamte Gremium, sondern ein einzelnes Betriebsratsmitglied die Initiative ergriffen hat, im Themenfeld Diversity tätig zu werden.

Persönliches Diversity-Engagement einzelner Betriebsratsmitglieder

In den untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen kann man nicht von einer strategischen Einbindung der Betriebsräte in die Umsetzung von Diversity Management sprechen. Neben einer formalen Beteiligung an einzelnen Diversity-Maßnahmen, die aufgrund der gesetzlich vorgegebenen Mitbestimmungsregelungen vorgegeben ist, werden die Betriebsräte als gesamte Gremien eher selten aktiv. Vielmehr führt das persönliche Engagement einzelner Betriebsratsmitglieder dazu, dass Diversity Management ein Thema in der betrieblichen Interessenvertretung ist.

Dies wird vom Management des FD3 auch so wahrgenommen, wie die Ausführungen von Nadja Haller, der Diversity-Verantwortlichen des Unternehmens, auf die Frage nach der Beteiligung des Betriebsrats am Diversity-Prozess deutlich machen:

> Also wir kommunizieren sehr, sehr eng mit denen, ne. Also wir haben eine BetriebsratsvorsitzenDE, und na, die kommt alle zwei Tage zu mir ins Büro, […], und dann redet man, und wenn dann jetzt Veranstaltungen sind, dann ist sie sowieso immer mit dabei und ja, also, das ist, die ist da eigentlich integriert, ne. (Nadja Haller, DV FD3, 183-190)

Zunächst berichtet Frau Haller von einer engen Kommunikation zum Thema DiM mit dem gesamten Betriebsrat. Dann wird allerdings deutlich, dass die Zusammenarbeit vor allem mit der Betriebsratsvorsitzenden und nicht mit dem gesamten Gremium stattfindet. Eine informelle Kommunikation und die Teilnahme der Vorsitzenden der betrieblichen Interessenvertretung an Diversity-Veranstaltungen werden vom Management als Integration des Betriebsrats in die Umsetzung von Diversity Management definiert und als kommunikatives und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten in der Umsetzung von Diversity Management präsentiert. Die erwähnte Vorsitzende des Betriebsrats am Hauptsitz des FD3 selbst, Frau Gruber, macht im Gegensatz dazu jedoch deutlich, dass der Betriebsrat als gesamtes Gremium nur über die Mitbestimmung bei einzelnen Diversity-Maßnahmen am Diversity Management des Unternehmens beteiligt ist (siehe oben) und erläutert darüber hinaus:

> Ansonsten nein. Also natürlich … gehe ich dahin […] Ich helf da gerne mal mit, wenn Not am Mann ist und bin da auch gerne auf dem Laufenden, … aber um jetzt da auch noch voll umfänglich mitzuwirken fehlt mir einfach die Zeit. (Sandra Gruber, BR FD3, 596-603)

Aus persönlichem Interesse nimmt Frau Gruber an den Diversity-Veranstaltungen – die beim FD3 hauptsächlich vom Frauennetzwerk organisiert werden – teil und bietet auch ihre Hilfe an. Ein vertieftes Engagement im Thema Diversity verortet Frau Gruber in ihrem persönlichen Zeitbudget und damit nicht als originäre Aufgabe des Betriebsrats bzw. anderer Betriebsratsmitglieder.

Innerhalb der Betriebsräte der anderen untersuchten Unternehmen sorgt ebenfalls vor allem das persönliche Engagement einzelner Mitglieder dafür, dass Diversity-

Themen auf die Tagesordnung gesetzt und bearbeitet werden. Mit Nachdruck erläutert Frau Ballin, Betriebsrätin im FD1: „das MACH ich zum (lachend:) offiziellen Thema im Betriebsrat. (normal weiter:) Ja, warum ich das mach, weil die Themen mir sehr nahe liegen“ (Emma Ballin, BR FD1, 251ff). Frau Ballin war einige Zeit selbst im regionalen Frauennetzwerk ihres Unternehmens aktiv und hat persönliches Interesse an Diversity-Themen. Als freigestellte Betriebsrätin[81] bringt sie die ihr wichtigen Themen in das Gremium ein. Auch im regionalen Betriebsrat des FD2 spielt persönliches Engagement eine Rolle, wenn es um die Aktivitäten des Gremiums im Bereich Diversity Management geht. Dies wird im Gespräch über eine geplante Diversity-Veranstaltung deutlich, in dem Herr Domke, Betriebsrat beim FD2, ausführt:

> [Das] wird eine Initiative sein vom Betriebsrat aus beziehungsweise von (*einem Mitglied*), der da vom LSBT-Netzwerk das bei uns im Betriebsrat jetzt ein bisschen andreht, ne. Und wir haben hier auch so eine kleine Arbeitsgruppe, die sich mit Diversity-Themen beschäftigt, die aber auch … zugegeben, sehr selten tagt, nicht. Und die das ein bisschen vorbereiten will dann. (Robert Domke, BR FD2, 396-400)

Die bereits von den Netzwerk-Mitgliedern wahrgenommene Doppelmitgliedschaft einzelner Personen in Betriebsräten und Mitarbeiter_innen-Netzwerken (vgl. Kap. III 2.4) wird auch von Herrn Domke thematisiert und als Antrieb für Diversity-Aktivitäten des Betriebsrats benannt. Die Initiative zur Gestaltung einer konkreten Diversity-Veranstaltung geht von einem persönlich engagierten Betriebsratsmitglied aus, die Organisation erfolgt dann durch eine formal existierende, sonst allerdings wenig aktive Diversity-Arbeitsgruppe des Betriebsrats. Angelika Plett (2006) identifiziert aus ihrer Beratungserfahrung heraus Betriebsratsmitglieder als „Menschen, die die Idee [von Diversity Management, A.L.] tatkräftig unterstützen“ und bestätigt somit, dass in der derzeitigen Diversity-Praxis nicht die Betriebsratsgremien, sondern lediglich einzelne Betriebsrät_innen über ihr persönliches Engagement in die Umsetzung von DiM eingebunden sind (ebd.: 26).

Insgesamt ist Diversity Management in den Betriebsräten der Finanzdienstleister kein Thema, welches strategisch und intensiv bearbeitet wird. Trotz der

[81] Nach §38 BetrVG sind ab 200 Arbeitnehmer_innen gestaffelt nach der Beschäftigtenanzahl ein oder mehrere Betriebsratsmitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen. Diese kümmern sich dann ausschließlich um Betriebsratsarbeit.

Verbindungen des Konzepts DiM zu Aufgaben des Betriebsrats aus dem Betriebsverfassungsgesetz im Themenfeld Chancengleichheit und Integration sowie aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (vgl. Kap. I 2.4) erhalten diese Themen keinen hohen Stellenwert in der täglichen BR-Arbeit.

> *I: Gibt es denn innerhalb des Betriebsrats Gespräche, wie einerseits Diversity Management, andererseits die Aufgaben Integration, Gleichstellung vom Betriebsverfassungsgesetz, die Aufgaben, die übers AGG kommen, zu verbinden sind, ob das eher gegeneinander steht, oder ob es (EB: hm) miteinander--*
> EB: --also im Prinzip ist das so, im Betriebsrat, wenn ich jetzt mal alle 17 so sehe, ist das alles eigentlich kein Thema. Das sind alles Randthemen, wo berichtet wird und im Prinzip ist es so, dass die meiste Arbeit an den Freigestellten hängt – nicht negativ gemeint – und ja … da sagt der Betriebsrat dann auch nichts Negatives wenn wir sagen: ‚Hey, wir wollen mal dieses oder jenes machen', dann ist das in Ordnung und wird praktisch abgesegnet. (Emma Ballin, BR FD1, 456-466)

Im regionalen Betriebsrat des FD1, der 17 Mitglieder umfasst, bleiben Themen aus den Bereichen Antidiskriminierung und Gleichstellung „Randthemen". Auch Diversity Management wird nur dann bearbeitet, wenn die Initiative zu einzelnen Maßnahmen von den freigestellten BR-Mitgliedern ausgeht. In der einschlägigen Literatur in Bezug auf Rolle und Aufgaben von Betriebsräten ist von einer zunehmenden „Überforderung" von Betriebsräten „angesichts der gestiegenen und komplexer werdenden Anforderungen" die Rede (Tietel 2006: 11; vgl. Minssen/ Riese 2007). Diversity Management ist somit nur eins von vielen Themen auf der Agenda des Gremiums und es liegt an der Ausrichtung des Betriebsrats ob er sich für eine intensive Beschäftigung mit diesem Themenfeld entscheidet. Minssen und Riese (2007: 50ff) identifizieren im Anschluss an Müller-Jentsch und Seitz (1998) vier Typen von Betriebsräten[82], die sich durch eine unterschiedlich intensive Auseinandersetzung mit neuen Themenfeldern und Konzepten der Unternehmensführung differenzieren lassen. Verfolgt ein BR eher konventionelle Betriebsratsarbeit, werden neue Themen wenig integriert.

[82] Es handelt sich um die Typen: konventioneller bzw. formeller Betriebsrat, engagierter Betriebsrat, ambitionierter Betriebsrat sowie Co-Manager. Die Frage, inwiefern sich der Betriebsrat mit neuen Managementkonzepten und Themenfeldern befasst und versucht, Einfluss in der Umsetzung zu erlangen, trägt erheblich zur Typisierung von Minssen und Riese bei. Die Varianz reicht von wenig Beschäftigung bei den konventionellen Betriebsräten bis hin zu einer intensiven Beteiligung an gestalterischen Aufgaben, die mit neuen Themenfeldern und Konzepten verbunden sind, durch den co-managenden Betriebsrat (Minssen/Riese 2007: 50f).

Der co-managende Betriebsrat hingegen

„übt einen starken Einfluss auf Reorganisationsmaßnahmen aus und erweitert deutlich sein gesetzlich abgestecktes Aufgabenfeld durch die Integration auch unternehmensstrategisch bedeutsamer Arbeitsfelder." (Minssen/Riese 2007: 50)

Es scheint also vom Selbstverständnis der jeweiligen betrieblichen Interessenvertretung abzuhängen, inwiefern diese Diversity Management und damit verbundene Themen als eigene Aufgaben definiert.

In der bisherigen Diversity-Praxis sind die Betriebsräte jedoch nicht kontinuierlich, sondern lediglich punktuell über gesetzliche Regelungen oder das Engagement einzelner Mitglieder in den Umsetzungsprozess von Diversity Management eingebunden. Um eine breite Implementierung des Konzepts in den Unternehmen sicherzustellen und eine tatsächliche Veränderung der Unternehmenskultur in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt am Arbeitsplatz zu erreichen, ist m.E. eine gezieltere Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung notwendig (vgl. Kap. V 3). „Die Miteinbindung der Belegschaftsvertretung von Beginn des Prozesses an" ist für Stein und Koberwein (2008: 143) „ein wesentlicher Erfolgsfaktor" bei der Umsetzung von Diversity Management und auch Koall (2006: 29) schlägt eine Abstimmung des Managements mit den „Mitbestimmungsorganen" bereits in der Einführungsphase von DiM vor. Konkret könnten z.B. die Diversity-Verantwortlichen gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Mitarbeiter_innen-Umfage zur Stimmung im Betrieb, Relevanz von Diversity-Dimensionen und Diversity-Bedarf durchführen (Haselier/Thiel 2005: 21; Stuber 2004: 145). In dem Zusammenhang wird der Schulung von Betriebsräten zu Diversity Management besondere Bedeutung beigemessen (Ohms/Schenk 2003; Stein/Koberwein 2008: 143f). Bisher haben die befragten Betriebsrät_innen eine solche Schulung nicht durchlaufen. Frau Ballin, Betriebsrätin des FD1, würde das jedoch „sehr gut finden" und gemeinsame Schulungen mit anderen regionalen Betriebsräten des Unternehmens auch dazu nutzen, „einfach mal zu gucken: ‚Hey, was macht ihr denn schon zu dem Thema, was können wir vielleicht machen, auch gemeinsam mal Veranstaltungen anbieten' und so was" (Emma Ballin, BR FD1, 729ff). Eine solche Vernetzung der Betriebsräte könnte dann auch aufgrund gemeinsam geplanter Aktivitäten zu einer vermehrten strategischen Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in den Diversity-Prozess der Unternehmen führen.

Das Thema Diversity als Betriebsrat zu besetzen, sieht Frau Ballin vor allem als Chance für die betriebliche Interessenvertretung an,

> weil das auch mal was ist, was einem SPASS machen kann als Betriebsrat. Weil das auch Themen sind, wo wir mal kreativ sein können. Das andere wird uns ja immer nur vom Unternehmen vorgegeben. Ist meistens negativ belegt. … Wir haben ja in den letzten Jahren massiv Personalabbau gehabt, das heißt, wir haben immer nur mit negativen Themen gelebt. Und ich stell mich als Betriebsrat auch damit gut dar. Denn wenn ich hier ne Diversity-Veranstaltung mache, […] wenn ich auch da ein paar Begrüßungsworte sage und sage ‚Hey, ne, haben wir als Betriebsrat organisiert', sag ich mal, ist das für mich auch Werbung, ne. Also insofern ist das für mich insgesamt positiv belegt. (Emma Ballin, BR FD1, 251-268)

Die Betriebsrätin Frau Ballin verweist auf den Unterschied zwischen den meisten Aufgaben des Betriebsrats und den Aktivitäten im Bereich Diversity Management. Wie auch Frau Ballin beschreibt Schröder (2003: 126) die klassische Betriebsratsarbeit als „reaktiv, stellvertretend und gefahrenbegrenzend", d.h. auf Aktivitäten des Managements kann nur im Interesse der Belegschaft reagiert und negative Folgen abgemildert werden. Ein Engagement im Themenfeld Diversity wird von Frau Ballin dagegen als Chance begriffen, den Betriebsrat nicht mehr als Überbringer schlechter Nachrichten, sondern als aktiven Akteur in den Beschäftigten wichtigen Themenfeldern zu präsentieren. Das korrespondiert mit Schröders Feststellung, Betriebsräte „wollen eine Rolle einnehmen, die bestimmt ist durch aktives, beteiligungsorientiertes, mitgestaltendes Handeln" (Schröder 2003: 126, vgl. auch Tietel 2006: 39). Neben der aktiven Beteiligung an der Umsetzung von Diversity Management, die – wie gezeigt – noch deutlich ausbaufähig ist, gehört zur Mitgestaltung des Prozesses auch die kritische Begleitung des Diversity Managements im Unternehmen. Wie die Betriebsrät_innen diese Aufgabe zum Zeitpunkt der Interviews wahrnehmen, soll im folgenden Kapitel erörtert werden.

3.2 „Was bleibt da hängen?" – Kritische Begleitung von DiM durch den Betriebsrat

Die Betriebsrät_innen formulieren aus ihrer Perspektive als betriebliche Interessenvertreter_innen Kritik sowohl an der Ausgestaltung von Diversity Management in ihren Unternehmen als auch an einzelnen Maßnahmen. So sprechen die beiden

regionalen Betriebsrät_innen der Finanzdienstleister FD1 und FD2 die Problematik der zentralen Umsetzung von Diversity Management an:

> Also ich finde sehr gut, was das Unternehmen da so jetzt macht mit den ganzen Themen, verschiedene, ja, Netzwerke da ins Leben zu rufen. Und … was es da alles tut, finde ich sehr gut. Was für mich immer ein Problem ist, dass sie sehr viel in B-Stadt tun … und hier so vor Ort zu den Themen … gar nichts passiert, beziehungsweise dann was passiert, wenn wir uns als Betriebsrat kümmern. Und das ist eigentlich so ne Sache, die finde ich schade, weil ich finde das Thema wichtig, auch der GESAMTEN BELEGSCHAFT mal klar zu machen, wie positiv stellt sich der FD1 eigentlich dar zu dem Thema, was bietet er an Veranstaltungen, was gibt's hier für Netzwerke. (Emma Ballin, BR FD1, 180-188)

Das Konzept Diversity Management wird von der Betriebsrätin Frau Ballin insgesamt positiv bewertet. Sie kritisiert jedoch, dass von Managementseite die meisten Aktivitäten lediglich am Hauptstandort des Unternehmens in B-Stadt durchgeführt werden, während in den regionalen Niederlassungen Diversity-Maßnahmen oder –Veranstaltungen nur auf Initiative des Betriebsrats durchgeführt werden. Im Gegensatz zu den Ausführungen der Diversity-Managerinnen, die auf ein beteiligungsorientiertes und kommunikatives Führungsverhalten in der Umsetzung von Diversity Management hindeuten (vgl. Kap. III 3), wird das Konzept aus der Perspektive der Betriebsrätin eher zentral und einseitig implementiert. Die Betriebsrätin fordert Informationen über Diversity für alle Beschäftigten und macht damit gleichzeitig deutlich, dass aufgrund der bisherigen Praxis nicht alle Beschäftigten über Inhalte und Maßnahmen des Diversity Managements informiert sind – eine Tatsache, die auch in dieser Studie nachgewiesen wird (vgl. Kap. III 5.3). Dass die Verantwortung für das deutschlandweite Diversity Management zentral am Hauptsitz des Unternehmens liegt, schränkt die Handlungsmöglichkeiten des regionalen Betriebsrats erheblich ein, wie der Betriebsrat Herr Domke vom FD2 erläutert:

> Über Diversity reden wir manchmal. […] Aber das ist immer das-- natürlich auch, es ist immer ein bisschen dadurch geschuldet, dass … das allgemeine Themen sind und nur die einzelne Lokation, also die einzelnen Standorte des FD2 nicht so viel Einfluss haben, also das ist dann eben B-Stadt. (Robert Domke, BR FD2, 632-637)

Diversity Management und seine Umsetzung wird in den Sitzungen des regionalen Betriebsrats nur selten thematisiert. Da die Einführung von Diversity Management

als Gesamtkonzept eine mitbestimmungsfreie, rein unternehmerische Entscheidung ist, muss der Gesamtbetriebsrat (GBR)[83] bei der Einführung von DiM nicht involviert werden. Erst, wenn mitbestimmungspflichtige Maßnahmen für das deutsche Gesamtunternehmen implementiert werden sollen, verhandelt der GBR mit der Unternehmensleitung und ist so am Diversity Management beteiligt. Die örtlichen Betriebsräte sind nur dann in die Verhandlungen um einzelne Diversity-Maßnahmen eingebunden, wenn diese von den jeweiligen regionalen bzw. örtlichen Geschäftsleitungen eingeführt werden sollen. Da die meisten Diversity-Maßnahmen jedoch zentral für ganz Deutschland umgesetzt werden, können die regionalen Betriebsräte der Finanzdienstleister an mitbestimmungspflichtigen Entscheidungen nur über ihre Vertreter_innen im Gesamtbetriebsrat mitwirken. Die Initiative, als Betriebsrat vor Ort Veranstaltungen oder Aktivitäten zum Diversity Management zu organisieren, geht – wie gezeigt – dann eher von einzelnen Betriebsratsmitgliedern aus. So ist es Frau Ballin, Betriebsrätin des FD1, wichtig,

> überhaupt mal was zu machen, also B-Stadt bietet auch ganz viele Veranstaltungen an, und da hab ich gesagt: ‚Ok, dann organisier ICH das', obwohl ich immer sag: ‚Ist eigentlich auch nicht meine Aufgabe' […] Gut, das ist meistens schaffbar, aber ich würd es schon schöner finden, wenn, wenn jetzt auch das Unternehmen da einen Koordinator hätte, der sagte: ‚Ich kümmer mich da mal drum'. Ich mein, es ist ja kein Vollzeitjob, aber … ES IST EBEN KEINER […] Und insofern sind solche Dinge dann hier schwierig auch umzusetzen. (BR1, 213-228)

Während es am Hauptsitz des Unternehmens von den Diversity-Verantwortlichen organisierte Veranstaltungen zu Diversity Management gibt, übernimmt Frau Ballin als Betriebsrätin diese Aufgabe in der regionalen Niederlassung. Eine für Diversity verantwortliche Person seitens des Managements gibt es in den einzelnen Regionen nicht, ein Umstand, der von der Betriebsrätin kritisiert wird. Belinszki (2003a) verweist auf die Notwendigkeit eines auf einer hohen Hierarchieebene angesiedelten zentralen Steuerungskreises für Diversity Management. Sie betont jedoch, dass dessen Zielsetzungen „unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten in Standorten, Abteilungen oder Geschäftseinheiten spezifiziert und angepasst" werden müssten und die „Durchführungsverantwortung" für Diversity vor Ort liegen müsse (ebd.: 358). Diese Forderung wird bei den untersuchten Finanzdienstleistern bisher

[83] Ein Gesamtbetriebsrat (GBR) ist zu errichten, wenn in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte bestehen. Der GBR setzt sich aus entsandten Betriebsratsmitgliedern der regionalen Betriebsräte zusammen (§94 BetrVG).

nicht umgesetzt. Eine Teilzeitstelle für eine_n regionale_n Diversity-Koordinator_in, wie von Frau Ballin vorgeschlagen, würde die Umsetzungsverantwortung des Managements vor Ort verankern und für mehr Aktivitäten auch in der Fläche sorgen. Diese Problematik wird auch seitens des Managements erkannt. Wiebke Arendt, Diversity-Verantwortliche des FD1 beschreibt die zentralen Diversity-Aktivitäten ihres Unternehmens und betont: „Das ist auch noch sehr ausbaufähig. […] Wir sind ein Filialunternehmen, also wir machen natürlich viel hier in B-Stadt, aber es muss auch immer in der Fläche leben“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 177ff). Bis die regionale Umsetzung von Diversity Management durch die Verantwortlichen der Unternehmensführung sichergestellt ist, bleibt es vom Engagement einzelner regionaler Betriebsrät_innen und ihrer Gremien abhängig, ob vor Ort Veranstaltungen und Maßnahmen zu DiM durchgeführt werden.

Die Betriebsrät_innen verfolgen auch einzelne Diversity-Maßnahmen mit einem kritischen Blick. Herr Domke, Betriebsrat des FD2, erläutert, dass der Betriebsrat das Mentoring-Programm vor Ort begleitet habe. Auf den Einwand des Betriebsrats, dass sich das Programm nur an Frauen in Führungspositionen richte, und was mit der Förderung von „den anderen Frauen“ sei, habe die Geschäftsführung jedoch nicht reagiert (Robert Domke, BR FD2, 152ff). Die Betriebsrätin des FD1, Frau Ballin, reflektiert die Online-Schulungen zum AGG, die alle Mitarbeiter_innen absolvieren mussten:

> … wenn ich da einmal so ein Programm machen musste, zum Teil die Kollegen da auch keinen Bock drauf hatten und: ‚öh, so ein Thema’, und ja, was bleibt da hängen, wenn ich da nicht drüber rede, sondern einfach nur so ein Computerprogramm durcharbeite, weiß man jetzt auch nicht unbedingt. (Emma Ballin, BR FD1, 142-145)

Da der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz jedoch nur bei der Ausgestaltung des E-learnings mitbestimmungspflichtig ist (Oechsler/Klarmann 2008: 27), konnte das Gremium mit seinen Bedenken keinen Einfluss auf die grundsätzliche Frage nach der Art der AGG-Schulungen nehmen.

Auch wenn personelle Einzelmaßnahmen vom Management mit der Berücksichtigung von Diversity begründet werden, erfolgt eine kritische Begleitung durch den Betriebsrat. Frau Gruber, Betriebsrätin des FD3, schildert den Fall einer asiatischen Teilnehmerin eines Trainee-Programms, deren Mitarbeit in einem deutschsprachigen

Projekt aufgrund der Sprachhindernisse vom Betriebsrat in Frage gestellt wurde, da er den Kolleg_innen nicht zusätzliche Übersetzungsleistungen zumuten wollte. Der BR begründete seine Entscheidung:

> Da haben wir einfach gesagt: ‚Das sehen wir im Alltag als sehr schwierig an', und dann hat das Management gesagt: ‚Ja, und wegen Diversity', und da sag ich: ‚Ja, aber Diversity kann nicht ein Freibrief für alles sein'. (Sandra Gruber, BR FD3, 367-370)

Aufgrund der Einwände des Betriebsrats konnte eine angemessene Lösung gefunden werden. Der Betriebsrat hat also dafür gesorgt, dass Überlegungen zu Diversity Management nicht die alleinige Grundlage für Managemententscheidungen darstellen und das Konzept DiM nicht zur Rechtfertigung von Entscheidungen benutzt wird.[84]

Die kritische Begleitung und Hinterfragung des vom Management umgesetzten Diversity-Konzepts wird auch in der Literatur als wichtige Aufgabe für Betriebsräte formuliert.

„Betriebsräte stellen sicher, dass ein Diversity Management, einmal vom Vorstand oder der Firmenleitung propagiert, mehr ist, als ein PR-Gag oder eine bloße Überstülpung von Absichtserklärungen." (Haselier/Thiel 2005: 74)

Die Autoren schreiben der betrieblichen Interessenvertretung eine große Verantwortung in der Überwachung der Umsetzung von DiM zu. Doch ebenso wenig, wie die Betriebsräte bisher als gesamte Gremien strategisch an der Umsetzung von Diversity Management in den Unternehmen beteiligt sind, übernehmen sie systematisch die Funktion, die Ausgestaltung von DiM kritisch zu begleiten. Die Kritik am Konzept DiM wird nur von den Betriebsrät_innen formuliert, die sich persönlich für das Thema engagieren und ihre Gremien zur Beschäftigung mit Diversity Management aktivieren. M.E. können Betriebsräte erst, wenn eine Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung am Diversity Management auf regionaler wie auf zentraler

[84] Die Zeit für das Trainee-Programm wurde für die Teilnehmerin verlängert, damit sie zunächst einen Intensiv-Sprachkurs absolvieren konnte. Anschließend konnte der Einsatz in dem deutschsprachigen Projekt erfolgen. Damit wurden sowohl die Interessen der deutschsprachigen Stammbelegschaft als auch der asiatischen Trainee berücksichtigt. Schröder (2003) setzt sich damit auseinander, dass sich die Interessenlage der Belegschaft zunehmend ausdifferenziert. Für Betriebsräte ist es zunehmend weniger möglich, *die* Interessen der Belegschaft zu vertreten, da Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Frauen/Männer, Nationalitäten, gewerbliche und kaufmännische Beschäftigte, Stammbelegschaft und Leiharbeitnehmer_innen etc.) der Beschäftigten eine wesentliche Rolle spielen. Schröder schlägt vor, Managing Diversity in der Betriebsratsarbeit zu nutzen, um die Verschiedenartigkeiten und Interessenlagen zu identifizieren, die Interessenlagen zu moderieren und zu tragfähigen Lösungen zu kommen.

Ebene organisational verankert ist, die von Haselier und Thiel geforderte Funktion umfassend erfüllen und die Interessen der Belegschaft im Umsetzungsprozess von Diversity Management vertreten.

3.3 „Wenn man dann einen Kompromiss hinkriegt …“ – Der Interessengegensatz im Diversity Management

Wie bei allen anderen Themen haben die Betriebsräte auch im Diversity Management die Aufgabe, die Interessen der Belegschaft zu wahren. Diese können unter Umständen den Interessen der Unternehmensführung entgegenstehen. So verweist Robert Domke, Betriebsrat des FD2, auf die Tatsache, dass alle Finanzdienstleister auf eine „Vierteljahresbilanz“ umgestellt haben und es der Unternehmensleitung dementsprechend um „kurzfristige Leistung“ gehe. Diversity sei hingegen, wenn es zu Veränderung der Unternehmenskultur und damit einer Verbesserung des Arbeitsklimas für die Beschäftigten führen solle, ein langfristiges Thema, „da hat man niemals einen Erfolg in zwei Monaten oder so“ (Robert Domke, BR FD2, 788ff). Die Betriebsrätin des FD3, Sandra Gruber, stellt bisher noch keine Veränderung des Arbeitsklimas durch Diversity Management fest. Im Interesse der Belegschaft formuliert sie:

> Also ich sage mal, manchmal mit dem Alltag leben und weniger Workshops oder aufgesetzte Veranstaltungen oder dergleichen fände ich wesentlich wichtiger. (Sandra Gruber, BR FD3, 743-745)

Hintergrund ihrer Ausführungen ist die Situation ihres Unternehmens, dass die Veranstaltungen zu Diversity Management nur von wenigen Personengruppen besucht werden. Angestellte, die sich nicht in einer nicht-dominanten gesellschaftlichen Position verorten, fühlen sich von dem existierenden Angebot nicht angesprochen (vgl. Kap. III 5.3). Ziel des Betriebsrats ist es aber, alle Beschäftigten in die Umsetzung von Diversity beim Finanzdienstleister FD3 einzubeziehen. Dies kann nach Frau Gruber jedoch nur geschehen, wenn das Konzept nicht über „aufgesetzte“ Veranstaltungen vermittelt wird, die ggf. nur der Imagepflege dienen, sondern bei den Beschäftigten auch ankommt und von diesen gelebt wird. Vermutet werden könnte anhand des Zitats auch, dass die Führungskräfte weniger über Veranstaltungen als über die eigene Vorbildfunktion den Umgang mit Vielfalt vermitteln sollen (vgl. Kap. III 2.2.2).

Die gegensätzlichen Interessen von Management und Betriebsrat am Diversity Management werden auch deutlich, wenn Herr Domke als Betriebsrat des FD2 von einer geplanten Veranstaltung zu DiM berichtet:

> So das […] SOLL dann wohl eine Veranstaltung werden, die … die auf der einen Seite nach innen wirkt, also den Mitarbeitern zu sagen, was alles möglich ist und was es alles gibt und wie gut das ist. Und aber auch der Außenwelt, dann den Kunden zu sagen: ‚Der FD2 ist weltoffen', so. Wir legen auf das Erstere mehr Wert und das Unternehmen wird wahrscheinlich auf das Zweite dann mehr Wert legen. Wenn man dann einen Kompromiss hinkriegt, ist das ja auch nicht verkehrt. (Robert Domke, BR FD2, 401-407)

Die Diversity-Veranstaltung soll zum einen der Internen Kommunikation, also der Vermittlung von Informationen über das Diversity-Konzept des FD2 an die Mitarbeiter_innen, dienen. Gleichzeitig soll mit der Veranstaltung externe Kommunikation zum Thema Diversity betrieben werden, um die Kund_innen des Unternehmens vom Engagement des FD2 in diesem Themenfeld zu überzeugen. Herr Domke zeigt deutlich auf, dass dem Betriebsrat die Information der Belegschaft wichtiger ist, während er der Unternehmensführung zuschreibt, eher eine Image-Streigerung über eine gezielte Vermarktung von Diversity Management erreichen zu wollen. Das gemeinsame Ziel, eine Veranstaltung zum Thema Diversity zu organisieren, stellt Herr Domke jedoch nicht in Frage. Vielmehr hofft er, die unterschiedlichen Interessen durch einen Kompromiss vereinigen zu können.

Bereits die vom Management formulierten Ziele von Diversity Management (Kap. III 1.1) und die von der Belegschaft vermuteten bzw. rezipierten Ziele des Konzepts (Kap. III 2.2.1) machen deutlich, dass mit dem gemeinsamen Ziel eines benachteiligungs- und diskriminierungsfreien Arbeitsklimas, das durch Diversity Management erreicht werden soll, unterschiedliche Interessen verbunden werden. Das Management verfolgt – auch aus seiner Systemlogik heraus – vor allem ökonomische Interessen, während die Belegschaft vor allem Interessen im Bereich der Gleichstellung und Antidiskriminierung benennt. Damit wird eine Frage aufgegriffen, die Krell und Sieben (2007: 236) als „offen oder auch strittig" in der Diskussion um Diversity Management bezeichnen:

> „Worauf zielt das Management von Vielfalt? Geht es nur um den sogenannten Business Case, das ökonomische Kalkül […], oder ist die Durchsetzung von *equity* beziehungsweise der – auch gesetzlich geforderte – Abbau von Diskriminierungen ein eigenständiges oder gar gleichwertiges Ziel?" (ebd.: 237, Hervorh. i. Original)

Bereits im einführenden Theoriekapitel zu Diversity Management wurde die Meinung verschiedener Autor_innen erläutert, dass ein Veränderungsprozess durch DiM vor allem deshalb ökonomisch zu begründen sei, da er „system-anschlussfähig" sein müsse, also der ökonomischen Logik von privatwirtschaftlichen Unternehmen zu folgen habe (vgl. Kap. I 1.2). Trotz dieser vorrangigen Ausrichtung von DiM stellt Stuber (2004) fest: „Ein an Diversity orientiertes Management vermag es […], Konsens zwischen Gleichstellungsinteressen und Unternehmenszielen zu schaffen" (ebd.: 72). Der Betriebsrat hat, vor allem auch definiert durch seine im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Aufgaben in diesem Bereich, in erster Linie Gleichstellungsinteressen zum Wohle der Belegschaft zu verfolgen. So stellt Herr Domke aus seiner Position als Betriebsrat des FD2 heraus in Bezug auf Diversity Management fest: „Ich habe eher so einen politischen Anspruch daran und das Unternehmen hat eher einen wirtschaftlichen Anspruch daran" (Robert Domke, BR FD2, 424f). Zum Umgang mit diesem Interessenkonflikt lässt sich auf Erfahrungen im Themenfeld Chancengleichheit der Geschlechter zurückgreifen. Gudrun Dilg (2008: 239) beschreibt z.B. „Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat" in den 1980er und 1990er Jahren bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Chancengleichheit in der Axel Springer AG und führt aus:

> „Wir hatten noch nicht gelernt, dass es sehr wohl möglich ist, Interessengegensätze und Meinungsverschiedenheiten gelten zu lassen, ohne gemeinsame Visionen und Ziele aus dem Auge zu verlieren." (ebd.)

Mithilfe von externen Moderator_innen fanden Geschäftsleitung und Betriebsrat von Springer einen gemeinsamen Weg (ebd.: 240). In Bezug auf die Umsetzung von Diversity Management verfolgen Betriebsrat und Management ebenfalls „gemeinsame Ziele", auch wenn sie unterschiedliche Interessen damit verbinden. Dieser Interessengegensatz wird in den Interviews allerdings nur von den Betriebsrät_innen formuliert. In der Darstellung der Zusammenarbeit seitens des Managements (vgl. Kap. III 3) scheinen diese Gegensätze durch einen beteiligungsorientierten Führungsstil und eine intensive Zusammenarbeit harmonisiert zu sein. Die Betriebsrät_innen machen jedoch deutlich, dass diese Vorstellung des Managements nicht der Diversity-Praxis in den Unternehmen entspricht und durchaus unterschiedliche Interessen von Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung an der Umsetzung von Diversity Management existieren. Für den Umgang mit dem Konzept DiM gilt es also, einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss zu finden. Dass er an der

Entwicklung eines solchen Kompromisses interessiert ist, hat Herr Domke als Betriebsrat für den FD2 klar formuliert. Sich auch mit der Interessenlage des Managements auseinanderzusetzen ist dabei für die Betriebsräte wichtig, um die Interessen der Belegschaft vertreten zu können. Trotz einer primären Ausrichtung an Gleichstellung, Antidiskriminierung und Gerechtigkeit sollten die Betriebsräte in ihrer Argumentation die ökonomischen Aspekte von Diversity Management nicht aus den Augen verlieren, denn:

„Für mehr Vielfalt mit der Idee der Gerechtigkeit zu plädieren, muss jedoch nicht bedeuten, ökonomische Überlegungen zu ignorieren. […] Daher ist es im Sinne einer Durchsetzung von mehr Gerechtigkeit sicher angebracht, die ökonomischen Folgen von Diversity Management zu thematisieren und insbesondere auf die möglichen Vorteile der Vielfalt zu verweisen." (Flemisch 2007: 124)

Die untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen haben aus ökonomischen Erwägungen heraus Diversity Management implementiert und setzen Diversity-Maßnahmen um. Im Sinne von Flemisch (2007) wäre es für Betriebsräte überlegenswert, gegenüber der Unternehmensleitung auch eine ökonomische Argumentationslogik zu verfolgen, um die eigenen Interessen an Diversity Management – die Herstellung von Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung – durch eine Mitwirkung an der Umsetzung des Konzepts durchsetzen zu können.

Zwischenfazit

Vom Management werden Betriebsräte als aktive Akteure im Diversity-Prozess wahrgenommen und die Zusammenarbeit zwischen Diversity-Verantwortlichen und Betriebsrat als „sehr gut" und nicht von „verschiedenen Lagern" geprägt bewertet. Aus der Perspektive der Betriebsräte selbst zeigt sich ein weniger einheitliches Bild. Die Betriebsräte unterschiedlicher Ebenen (örtlicher Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat) sind nicht strategisch in die Umsetzung von Diversity Management eingebunden. Aufgrund rechtlicher Bestimmungen sind sie lediglich an der Einführung bzw. Gestaltung einzelner Diversity-Maßnahmen beteiligt, wie z.B. Programmen zur Kinderbetreuung, Betriebsvereinbarungen zum fairen Umgang im Betrieb oder als Ansprechpartner für Beschwerden von Beschäftigten. Darüber hinaus zeigt sich, dass nicht der Betriebsrat als Gremium, sondern vielmehr einzelne Betriebsrät_innen Engagement in das Thema Diversity Management investieren. Betriebsratsmitglieder, die auch in Mitarbeiter_innen-Netzwerken aktiv sind oder sich aus anderen Gründen für das Thema interessieren, stoßen die Auseinandersetzung mit

Diversity Management in ihren Gremien an oder initiieren die Organisation von Betriebsratsveranstaltungen zu Aspekten von DiM. Die Beschäftigung mit Diversity (Management) hängt also davon ab, ob ein Mitglied des Betriebsrats dieses Thema in das Gremium einbringt. Die in der Diversity-Literatur betonte Notwendigkeit, die betriebliche Interessenvertretung von Anfang an in die Umsetzung von Diversity Management zu integrieren (vgl. Kap. I 2.4), wird in der Praxis bisher also weder vom Management noch vom Betriebsrat selbst konsequent berücksichtigt.

Ebensowenig strategisch, sondern eher punktuell übernehmen Betriebsräte die Rolle kritischer Begleiter der Umsetzung von Diversity Management. Sie bemängeln, dass viele Maßnahmen zentral umgesetzt würden und der Belegschaft vor Ort in Filalen oder einzelnen Regionen wenig über Diversity Management bekannt ist. Die regionalen Betriebsräte setzen sich kritisch mit einzelnen Maßnahmen des Diversity Managements auseinander und werden vereinzelt selbst mittels Veranstaltungen oder Veröffentlichungen aktiv, um das Konzept in ihrem Betreuungsbereich zu unterstützen. Dabei sind sie sich über die Existenz gegensätzlicher Interessen an Diversity Management im Klaren. Trotz der Verfolgung des gleichen Ziels – einem benachteiligungs- und diskriminierungsfreien Arbeitsklima – verorten sie die Interessen des Managements primär in ökonomischen Zusammenhängen, während die Betriebsräte selbst die (durchaus heterogenen) Belegschaftsinteressen im Kontext von Chancengleichheit und Antidiskriminierung verfolgen. Für die Zusammenarbeit mit dem Management im Thema Diversity Management konstatieren die Betriebsrät_innen daher, dass in der Ausgestaltung des Diversity-Konzepts insgesamt aber auch in Bezug auf Einzelmaßnahmen Kompromisse gefunden werden müssen.

In der Arbeit der Betriebsräte ist Diversity Management insgesamt, ebenso wie Antidiskriminierung und Chancengleichheit, bisher ein Randthema. Da eine intensive Reflexion des Konzepts in den Gremien nicht stattfindet, ist es für die Betriebsräte schwierig, klare Positionen in Bezug auf Implementierung und Gestaltung von Diversity Management zu finden, die eine strategische Mitgestaltung und umfassend kritische Begleitung von Diversity-Prozessen ermöglichen. Die Betriebsräte haben keine Schulungen zum Thema Diversity Management erhalten, formulieren aber die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich. Diese sind wesentliche Voraussetzungen für eine aktive Beteiligung am Diversity Management der jeweiligen Unternehmen (vgl. Kap. V 3). Für ihre eigene Arbeit sehen die Betriebsrät_innen eine aktivere Begleitung der Diversity-Prozesse

perspektivisch als Chance, proaktiv die Interessen der Belegschaft zu vertreten und sich in einem von den Beschäftigten positiv besetzten Thema zu positionieren. Dazu müsste Diversity Management jedoch zu einem in der alltäglichen Betriebsratsarbeit verankerten Thema werden.

Letztlich beginnen betriebliche Interessenvertretungen gerade erst, sich in ihren Unternehmen und/oder in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften mit Diversity Management zu befassen (vgl. auch Kap. I 2.4). Welche Handlungsansätze, Schwierigkeiten und mögliche Lösungen in der Praxis aus einer stärkeren Einbindung der Betriebsräte in die Umsetzung von Diversity Management resultieren werden, bleibt zu beobachten.

4 Fokus: ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister

Nach der getrennten Betrachtung der Perspektiven von Beschäftigten, Betriebsrat und Management auf das gesamte Konzept Diversity Management soll nun der Fokus auf die Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' gelegt werden. Zunächst wird erörtert, wie diese Dimensionen im Kontext der Vielfalt am Arbeitsplatz wahrgenommen werden, bevor auf die durchgeführten Diversity-Maßnahmen, die sich auf diese beiden sozialen Kategorien beziehen, eingegangen wird. Der Schwerpunkt liegt in diesem Teil auf der Analyse der Funktionen von Frauen- und LSBT-Netzwerken, die eine wichtige Rolle im Diversity Management der Unternehmen spielen. Abschließend wird der Verbindung von implementierten und kommunizierten Diversity-Maßnahmen mit der Wahrnehmung von Themen seitens der Beschäftigten nachgegangen.

4.1 „Wobei es schon sehr typisch ist …" – Wahrnehmung der Dimensionen im Arbeitsalltag

In der deutschsprachigen Forschung zu Diversity Management sowie in der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen ist die Dimension ‚Geschlecht' das meist-bearbeitete Diversity-Merkmal, während die ‚sexuelle Orientierung' zu den häufig vernachlässigten Dimensionen gezählt werden kann (vgl. Kap. I 1.1, 1.4, 2.1). Dieser quantitative Unterschied findet sich auch in der Wahrnehmung der Dimensionen im

Arbeitsalltag der Beschäftigten wieder. ‚Geschlecht' wird von allen Befragten gleich zu Beginn der Interviews als zentrale Strukturkategorie und wichtigstes Merkmal der Vielfalt am Arbeitsplatz benannt. Die Überlegungen zu dieser Dimension sind dabei immer entweder mit der organisationalen Diversity-Dimension ‚Status in der Unternehmenshierarchie' (Frauen in Führungspositionen) oder der Dimension ‚Elternschaft' (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) verbunden. Die Bedeutung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz dagegen wird zumeist erst auf Nachfrage der Interviewerin erörtert und nicht mit anderen Diversity-Dimensionen in Zusammenhang gebracht. Dies wird in den folgenden Ausführungen zur Wahrnehmung der Dimensionen deutlich.

‚Geschlecht' als Strukturkategorie am Arbeitsplatz"

Bei der Beschreibung ihres direkten Arbeitsumfeldes im Kontext von Vielfalt erwähnen alle befragten Beschäftigten die Zusammensetzung des Kollegiums nach Geschlechtern. In diesem Zusammenhang wird das ‚Geschlecht' als Strukturkategorie am Arbeitsplatz im Hinblick auf die Verteilung von Führungspositionen wahrgenommen. Herr Dettmer, Angestellter des FD2, führt aus:

> Wenn ich mir das einfach mal so anschaue so die Kaskade vom Topmanagement runter bis in die normale Ebene, pfff, da findet man doch immer noch so diese klassische … der Mann ist der Vorgesetzte und die Frauen sind quasi die Untergebenen. Da gibt es natürlich ein paar Ausreißer, leider viel zu wenige, aber … wenn ich selbst in meinen Bereich schaue, da sind im Vorgesetztenbereich ungefähr ein Drittel Frauen in FÜHRENDER Position. Also … führend ist für mich schon jemand, wenn jemand Gruppenleiter ist. So und je weiter man rauf kommt, desto mehr Männer sind dann wieder in Führungspositionen. (Bruno Dettmer, FD2, 504-512)

Die von ihm wahrgenommene horizontale Ungleichverteilung von Männern und Frauen in den einzelnen Hierarchieebenen seines Unternehmens bezeichnet Herr Dettmer als „klassisch" und verweist damit auf die strukturell verankerte Ungleichheit der Geschlechter. Seine Ausführungen korrespondieren mit der organisationssoziologischen Einschätzung, dass „der Erfolg als Führungsperson […] sich durch kein anderes Persönlichkeitsmerkmal so gut prognostizieren [lässt, A.L.] wie durch die Geschlechtszugehörigkeit" (von Rosenstiel 2002: 216). Auch die von Belinszki (2003b: 213ff) befragten Entscheidungsträger_innen nehmen Geschlecht als Strukturkategorie für vertikale und horizontale Segregation in ihren Organisationen

wahr. ‚Geschlecht' als Strukturkategorie in Organisationen und speziell Frauen in Führungspositionen sind Themen, die sowohl in der Geschlechterforschung als auch im Rahmen der wissenschaftlichen Bearbeitung von Diversity Management einen zentralen Stellenwert einnehmen (vgl. Kap. I 3.1). Die im Rahmen dieser Studie befragten Beschäftigten betonen vor allem die von ihnen wahrgenommene horizontale Segregation, also die unterschiedliche Geschlechterverteilung in den einzelnen Hierarchiestufen der Unternehmen. So berichtet Corinna Feil, Mitglied des Frauennetzwerks im FD2: „Wenn […] Mitarbeiterinnen der Führungsebene aufeinander [treffen, A.L.], dann ist das was Besonderes […] sie sind eine Minderheit" (Corinna Feil, FD2, 28ff). Aber auch die Wahrnehmung der geschlechtsspezifischen vertikalen Segregation nach Arbeitsbereichen ist mit einer Hierarchisierung verbunden. Herr Ivers empfindet es in seinem Unternehmen FD3 als „typisch […], dass der Support von den Damen gemacht wird, die Beraterschaft ist eher männerlastig" und er vergleicht diese Situation mit dem „alte[n] Bild des Sekretariats" (Timur Ivers, FD3, 64ff). Dass die Assistenztätigkeiten beim FD3 deutlich weiblich konnotiert sind, legen auch die von Frau Huber, einer in der Assistenz tätigen Angestellten des FD3, wahrgenommenen Reaktionen auf eine Durchbrechung dieses Musters nahe. Sie stellt fest, „wenn dann ein junger Mann bei uns anfängt, dann guckt halt jeder: ‚ach wie, ein Mann im Support'" (Elke Huber, FD3, 412f).

Zur Erklärung der ungleichen Teilhabe von Frauen an Führungspositionen ziehen die Befragten unterschiedliche Ansätze heran. Herr Herder verortet die Begründung bei den (zumeist männlichen) Führungskräften des FD3, die Personalentscheidungen treffen:

> Da müssen Sie letztendlich die Menschen fragen, die entscheiden, wer die Führungsposition besetzt. Das kann das Thema Schwangerschaft sein vielleicht bei dem ein oder anderen Entscheider, der sagt: ‚Geeignet durchaus für eine Führungsposition, aber ich muss immer dran denken, diese Frau kann in den nächsten 15 Jahren schwanger werden. Dann habe ich das Problem, ich muss das nachbesetzen.' Vielleicht ist das ein Grund. (Jonas Herder, FD3, 171-175)

Der von Herrn Herder vermutete Vorbehalt der Führungskräfte wird von Stuber (2004: 92) als „Vorannahme der Familiengründung" bezeichnet und dem Phänomen der „Statistischen Diskriminierung" von Frauen zugeordnet. Diese beruht nach Osterloh und Littmann-Wernli (2002) auf der Existenz stereotyper Erwartungen bei

Vorgesetzten, die Personalentscheidungen treffen müssen. Aufgrund der erwarteten Familiengründung werde Frauen von diesen eine geringere Karrieremotivation sowie eine geringere Produktivität wegen der Doppelbelastung Beruf und Familie zugeschrieben. Die Vorgesetzten entschieden sich auf Grundlage dieser Annahmen dann häufiger gegen die Einstellung oder Beförderung von Frauen in Führungspositionen (ebd.: 261ff). Auch die wahrgenommene Unvereinbarkeit von Teilzeitarbeit und Führungspositionen wird von den befragten Beschäftigten als Karrierehemmnis für Frauen benannt:

> … viele kommen inzwischen [nach der Elternzeit, A.L.] wieder. […] Aber gut, dann halt nicht mehr in Vollzeit, sondern Teilzeit. Und das, denke ich, bricht vielen Frauen auch so ein bisschen das Genick.“ (Doris Cremer, FD1, 476-479)

Die Teilzeittätigkeit aufgrund der notwendigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt Frau Cremer als Begründung für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen an. Auch die Forschung zu diesem Thema verweist darauf, dass Führungskräfte eher nach ihrem hohen zeitlichen Engagement als aufgrund einer Ergebnisorientierung bewertet und deshalb Teilzeitmodelle als nicht mit Führungspositionen vereinbar wahrgenommen würden (vgl. Zölch/Wodtke/Haselwander 2002; Vedder/Vedder 2008). Der Gesetzgeber habe durch Gesetze zur Teilzeit und Elternzeit die individuellen Rechte der Arbeitnehmer_innen zwar gestärkt, in der Umsetzung von Teilzeit in Führungspositionen sei jedoch die Haltung der Personalverantwortlichen ausschlaggebend. Diese setzten eine Entscheidung für eine Arbeitszeitreduzierung häufig mit geringem beruflichem Engagement gleich und stünden der Vereinbarkeit von Teilzeitarbeit mit Führungspositionen mehrheitlich ablehnend gegenüber (Koch 2008: 612ff)[85]. In Bezug auf die Teilzeitbeschäftigung von Frauen nach der Geburt eines Kindes resümiert Frau Ihde, Mitglied des Frauennetzwerks im FD3, „dass es natürlich immer noch Bereiche gibt, wo die Leute dann in die letzte Ecke verbannt werden“, aber dass in ihrem Unternehmen seitens einiger Vorgesetzter den zurückkehrenden Frauen auch „mehr Vertrauen und mehr Verantwortung übergeben wird“ (Sarah Ihde, FD3, 594ff). Dass

[85] Die Konsequenzen aus dieser Einstellung lassen sich statistisch nachweisen. Die gesamte Teilzeitquote liegt bei Frauen mit Kindern zwischen 63% und 74% (abhängig vom Alter der Kinder) und bei Männern mit Kindern zwischen 4% und 5% (Statistisches Bundesamt 2006: 11). Dagegen liegt die Teilzeitquote von Führungskräften in der Privatwirtschaft für Frauen bei 14% und für Männer bei 2% (Kleinert et al. 2007: 81).

Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte realisierbar sind (vgl. Bührmann 2005; Bessing 2008: 424; Vedder/Vedder 2008: 428), betont Frau Groß, die als Teamleiterin im Unternehmen FD3 beschäftigt ist. Als Personalentscheiderin muss sie „sich damit abfinden, dass Frauen schwanger werden", doch „damit lebe ich und damit gehe ich um … das ist natürlich nicht ganz einfach. Aber ja, wir kriegen das hin" (Margit Groß, FD3, 222ff).

Von Rosenstiel (2002) identifiziert organisationstheoretisch verschiedene Ansätze zur Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Zum einen sind das „situationszentrierte Ansätze", die z.B. die Belastung durch familiäre Aufgaben sowie die unterprivilegierte Position von Frauen thematisierten, wie sie auch in den obigen Ausführungen der Befragten zum Ausdruck kommen. Des Weiteren gebe es „personenzentrierte Ansätze" zur Erklärung, die auf das Selbstbild von Frauen sowie „geschlechtsspezifische Persönlichkeitseigenschaften" zurückgriffen (ebd.: 217). Diese Erklärungsansätze zur geringen Beteiligung von Frauen an Führungspositionen lassen sich ebenfalls in den Interviews der Studie finden. So führt z.B. Herr Bertram, Angestellter des FD1, für die Tatsache, dass „im höheren Bereich […] mehr bis ausschließlich Männer" (Leon Bertram, FD1, 19f) tätig seien, als Erklärung an:

> Das ist ganz normal. Liegt nicht am Unternehmen. Familie, Kinder, deshalb sind Frauen vielleicht nicht so auf Karriere aus wie Männer. Frauen sagen: sie wollen nicht mehr. Sie sitzen ihre Zeit ab und wollen auch nicht mehr machen. (Leon Bertram, FD1, 21-25)

Auch Frau Bender aus dem Frauennetzwerk des FD1 erläutert zur Arbeitsbelastung in Führungspositionen: „Für Männer ist das Erfüllung pur. Frauen wollen noch mehr als nur den Job. Und das ist für mich so EIN Punkt gewesen, warum Frauen jetzt NICHT auch in diese Führungsrolle kommen" (Marie Bender, FD1, 470ff). Die hier aufgezeigte binäre Geschlechterkonstruktion sowie die „Individualisierung der Verantwortung", also z.B., dass Frauen aufgrund der Familie kein Interesse an Karriere hätten, konstatiert auch Belinszki (2003b: 215) aus ihrer Befragung von Führungskräften. „Personenzentrierte Ansätze" zur Erklärung des ungleichen Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen finden sich vor allem in den Ausführungen der Beschäftigten und der Diversity-Verantwortlichen. Frau Arendt, Diversity-Managerin des FD1 führt eine „andere Berufs- und Lebensplanung" von Frauen sowie „dass sich Frauen nicht das Gleiche zutrauen" wie Männer (Wiebke Arendt,

DV FD1, 296ff) als Begründung der Ungleichverteilung an. Diese Argumentation wird von einem Teil der Beschäftigten ebenfalls aufgegriffen. Auffallend ist, dass die Betriebsrät_innen strukturell bzw. mit einem „situationsbezogenen Ansatz" argumentieren und die Organisations- und Gesellschaftsstrukturen dafür verantwortlich machen, dass Frauen deutlich seltener in Führungspositionen gelangen als Männer.
Alle Akteur_innen der Organisationen sprechen in Bezug auf die Dimension ‚Geschlecht' am Arbeitsplatz nahezu ausschließlich von der Situation weiblicher Beschäftigter im Arbeitsleben. Lediglich als Väter, also wiederum als Thematisierung einer nicht-dominanten Personengruppe, werden Männer in die Überlegungen einbezogen. In Bezug auf die Elternzeit stellt Herr Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD2, fest: „nur die [Zahl der, A.L.] Männer, die das sich überlegen und dann wirklich in Anspruch nehmen, die ist minimalst" (Bruno Dettmer, FD2, 542f). Frau Cremer (FD1, 285ff) betont ebenfalls den Ausnahmestatus, wenn ein Mann aufgrund von Familienpflichten beruflich kürzer tritt. Grundsätzlich wird von den Befragten wie auch in der Forschung die Vereinbarkeitsthematik immer noch zumeist als „speziell für Frauen" kategorisiert (Krell 2008c: 8f). Ein Wandel der Geschlechtsrollen am Arbeitsplatz und der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung lässt sich noch nicht konstatieren, auch wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben zunehmend mit Blick auf Männer bzw. Väter thematisiert wird (vgl. z.B. Stuber 2004: 94f; Krell 2008c: 8f; Höyng 2008)[86]. Zum Zeitpunkt der Interviews bleibt – wie in der Forschung (vgl. Kap. I 3.1.2) – auch in der Wahrnehmung der befragten Beschäftigten der Finanzdienstleister die Dimension ‚Geschlecht' als Element der Vielfalt am Arbeitsplatz zumeist auf Frauen reduziert und wird primär unter den Aspekten Vereinbarkeit und Führungspositionen erörtert.

Der Umgang mit Homosexualität am Arbeitsplatz

Die Diversity-Dimension ‚sexuelle Orientierung' wird von den Befragten ausschließlich unter dem Stichwort „Homosexualität am Arbeitsplatz" thematisiert. Andere nicht-heterosexuelle Orientierungen oder Heterosexualität werden in Bezug auf dieses Diversity-Merkmal nicht benannt. Lediglich Herr Engel, ein heterosexueller Angestellter des FD2, stellt an einer Stelle des Interviews fest: „sexuell anders orientiert gibt es. […] Ist halt eben sexuell orientiert: Ich bin so und der andere ist so" (Marius Engel, FD2, 281f) und impliziert damit Heterosexualität als eine

[86] Vgl. auch www.vaeter.de; www.vaetertagung.de; www.vaeter-und-karriere.de

Ausprägung der Diversity-Dimension. Im Gegensatz zur Dimension ‚Geschlecht' wird die ‚sexuelle Orientierung' von den Befragten als einzelne Dimension und nicht in Verbindung mit anderen Diversity-Faktoren wahrgenommen. Thematisch stehen einerseits der individuelle Umgang von homosexuellen Beschäftigten mit ihrer Lebensform und andererseits der Umgang mit homosexuellen Angestellten in der Organisation im Zentrum der Ausführungen der Befragten. Dabei fällt auf, dass alle Akteur_innen der Unternehmen – also Beschäftigte, Betriebsratsmitglieder und Managerinnen – über ähnliche Wahrnehmungen berichten.

Frau Fischer, Angestellte des FD2, kennt sowohl einen homosexuellen Kollegen, der „sehr viel Wert darauf legt, dass das halt eben offiziell keiner weiß" als auch einen „Kollegen, der da ganz offen mit umgeht" (Daniela Fischer, FD2, 575ff). Herr Herder vermutet in Bezug auf die homosexuellen Beschäftigten bei seinem ehemaligen Arbeitgeber FD1, dass „aber letztendlich 30 Prozent vielleicht sich da überhaupt nur zu bekannt haben" (Jonas Herder, FD3, 461f). Die Wahrnehmung dieser beiden (sich selbst als heterosexuell verortenden) Beschäftigten unterstützt die Ergebnisse der quantitativen Studie von Frohn (2007a), nach der knapp über die Hälfte der schwulen und lesbischen Arbeitnehmer_innen vielen oder allen ihrer Kolleg_innen gegenüber ihre Homosexualität verheimlicht (vgl. Kap. I 3.2). Herr Adam, Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD1, berichtet über seine eigenen Erfahrungen im Umgang mit Homosexualität am Arbeitsplatz:

> Also ich leb nicht von ganz Anfang an offen. (4 sec.) Und …ich hab zwar schon seit, seit langen Jahren für mich selbst kein Problem mehr damit, aber ich hab's nie so an die große Glocke gehängt, und … bin immer so verfahren so nach dem Thema na ja, wenn dich einer drauf anspricht, dann eierst du nicht rum, dann sagst du, was Sache ist, aber eher so in der passiven Position. … Und es gibt immer wieder Situationen, … weiß ich nicht, man kommt montags in das Unternehmen, ‚Und was hast du am Wochenende gemacht?', und so weiter, so das Typische … wo man allein schon Energie aufwendet, dreimal zu überlegen, ja wie erzählst es nun? (Klaus Adams, FD1, 756-765)

Die von Herrn Adams beschriebene Strategie, seine Homosexualität nicht offensiv zu thematisieren, aber auf Nachfragen wahrheitsgemäß zu antworten, entspricht einer von mehreren dargestellten Strategien aus qualitativen Studien zum Umgang mit Homosexualität am Arbeitsplatz (vgl. Maas 1999, Losert 2004, Clair/Beatty/McLean 2005). Die Konsequenz dieser gewählten Strategie ist die Notwendigkeit eines verstärkten Informations-Managements (vgl. Kap. I 3.2.1), also der Überlegungen,

wem was in welcher Weise erzählt werden darf, um sich nicht unabsichtlich zu offenbaren. Herr Adam selbst beschreibt dieses Informations-Management als engergieaufwändig. Diese Argumentation wird – wie in Kap. I 3.2.2 gezeigt – auch verwendet, um die Notwendigkeit der Einbindung der Dimension ‚sexuelle Orientierung' in Diversity-Prozesse zu begründen. Die Autor_innen ziehen im Hinblick auf personelle Ressourcen die ökonomische Überlegung heran, dass durch ein die ‚sexuelle Orientierung' integrierendes Diversity Management ein Arbeitsklima geschaffen werden könne, in dem sich homosexuelle Beschäftigte leichter outen und so mehr Energie in die Arbeit statt in Überlegungen zum Verheimlichen ihrer ‚sexuellen Orientierung' investieren könnten. Auch die Diversity-Verantwortliche des FD1 nutzt diese ökonomische Begründung, wenn sie die Thematisierung der ‚sexuellen Orientierung' im Rahmen von Diversity Management in ihrem Unternehmen verteidigt. Sie fragt z.B. Kritiker_innen des Ansatzes: „Haben sie sich schon mal Gedanken über Energieverluste nachher [gemacht, A.L.], wenn ein Mensch am Montag seine Identität verleugnen muss, aus `ner Petra dann ein Peter wird oder so was?" (Wiebke Arendt, DV FD1, 453ff). Als weitere Strategie auf die Frage „Warum müssen wir das Thema [Homosexualität, A.L.] überhaupt ansprechen?" macht Frau Arendt deutlich, dass auch Heterosexualität z.B. über Familienbilder oder Eheringe am Arbeitsplatz thematisiert werde (ebd.: 449ff) und verweist damit auf die Asexualitätsfiktion der Arbeitswelt (vgl. Kap. I 3.2.1).

Gleichzeitig mit Überlegungen, wie einzelne Beschäftigte mit ihrer nicht-heterosexuellen Orientierung am Arbeitsplatz umgehen, befassen sich die Interviewten auch mit der Frage, warum eine Verheimlichung von Homosexualität nötig sein könnte. Die Betriebsrätin Emma Ballin berichtet über Erfahrungen in ihrem Gremium:

> Also wir kriegen immer wieder mit, dass es … Menschen sich nicht trauen, sich zu outen, … weil sie eben Angst davor haben, wie gehen die Kollegen damit um. Und … ja, das erleben wir schon, … dass damit anders umgegangen wird, dass es da … ja, Diskriminierung gibt. Dass es da Benachteiligung gibt, GLAUBE ich, also das kann ich nicht belegen, aber das glaube ich, dass es da Schwierigkeiten gibt. Und insofern outen sich eben halt nicht viele… (Emma Ballin, BR FD1, 566-572)

Negative Reaktionen der Kolleg_innen betreffende Befürchtungen identifiziert Frau Ballin als Hauptgrund dafür, dass sich Schwule und Lesben am Arbeitsplatz nicht outen. Diese Sichtweise ergänzend führen nach Frau Cremer, einer Beschäftigten des

FD1, negative Äußerungen des Vorgesetzten in Bezug auf Homosexualität dazu, dass nicht offen lebende homosexuelle Angestellte „sich niemals outen“ (Doris Cremer, FD1, 726ff).

In ihren Ausführungen verweist die Betriebsrätin Frau Ballin auch auf ihre Vermutung, dass es im Unternehmen Benachteiligung und Diskriminierung aufgrund der ‚sexuellen Orientierung’ gebe. Damit verschiebt sie die Perspektive der Wahrnehmung dieser Dimension vom individuellen Umgang mit Homosexualität am Arbeitsplatz auf den Umgang mit nicht-heterosexuellen Beschäftigten im Unternehmen. Die vermutete Existenz von Benachteiligungen identifiziert Frau Ballin auch als Grund für nicht-heterosexuelle Beschäftigte, ihre ‚sexuelle Orientierung’ am Arbeitsplatz zu verheimlichen. Diese Verbindung wird auch von anderen Interviewten gezogen. Jonas Herder, Angestellter des FD3, geht davon aus, dass Homosexualität „in der Finanzbranche ein großes Tabuthema ist“ und „Finanzdienstleister da sehr konservativ unterwegs sind“. Aus diesem Grund würden sich viele nicht-heterosexuelle Angestellte schwer damit tun, „das offiziell zu nennen“ (Jonas Herder, FD3, 448ff). Homosexualität als Abweichung von der heterosexuellen Norm wird von Herrn Herder als Grund für Ungleichbehandlung von Beschäftigten identifiziert (ebd.: 456f). Diese Auffassung entspricht der Erkenntnis von Mayer (2005), dass die Personalpolitik der meisten Arbeitgeber heterosexistisch geprägt sei und „Lesben, Schwule, Bisexuelle und auch Transgender (LSBT) […] auf eine Organisationskultur [treffen], die nicht immer ihren Interessen, ihrem Lebensalltag entspricht“.

Eine offene Diskriminierung nicht-heterosexueller Kolleg_innen wird von keiner befragten Person wahrgenommen. In Bezug auf die von ihm wahrgenommenen Mechanismen der Benachteiligung erläutert der Betriebsrat des FD2:

> Na ja, es gibt immer wieder diese, … aber das läuft auf der Ebene von Tuscheln und von Nachreden – oder wie sie das selber bezeichnen – zu Schwulen oder Lesben oder so. Das ist-- kommt immer vor, das kommt aber dann nicht hoch, sondern das bleibt eher auf dieser Ebene, ne. Wenn das hochkommen würde, würde selbst die Personalabteilung dagegen einschreiten auf jeden Fall, aber auch, das kann sich kein Vorgesetzter erlauben, das wirklich zuzulassen. Aber es läuft alles unter dieser … diesem Mantel. (Robert Domke, BR FD2, 235-239)

Wie Herr Domke stellt auch Mayer (2005) fest, dass die offene Benachteiligung oder Diskriminierung von nicht-heterosexuellen Beschäftigten zurückgegangen, aber eine

subtile Ablehnung noch vorhanden sei. Offizielle Verhaltensregeln, wie der Code of Conduct beim FD2 oder eine Betriebsvereinbarung, regeln den fairen Umgang miteinander am Arbeitsplatz und zeigen Sanktionen für den Fall eines Regelverstoßes auf. Im Falle subtiler Diskriminierungen nutzen diese Betriebsvereinbarungen oder Verhaltensregelungen wenig, da diese häufig nicht nachgewiesen werden können und sich eher unspezifisch im Arbeitsklima als in konkreten diskriminierenden Situationen äußern.

Die von ihnen wahrgenommenen Benachteiligungen aufgrund der ‚sexuellen Orientierung' und deren Folge auf die Entscheidung von nicht-heterosexuellen Beschäftigten, sich am Arbeitplatz zu outen oder nicht, werden von den Befragten in den Interviews thematisiert, wenn es allgemein um das Thema ‚sexuelle Orientierung' am Arbeitsplatz geht. Wenn sie über ihnen bekannte, offen lebende, schwule oder lesbische Kolleg_innen berichten, überwiegt dagegen eine positive Einschätzung der Situation:

> … ich kenne einige Kollegen, die halt schwul sind und das war noch nie Thema. Das wird auch weder von den Kollegen blöde ausgegrenzt noch von der Firmenleitung, nein, spielt keine Rolle.
> *I: Und die leben offen am Arbeitsplatz?*
> EH: JA. (Elke Huber, FD3, 580-584)

Wie auch andere Befragte aller drei untersuchten Finanzdienstleister nimmt Frau Huber keine Benachteiligung offen lebender homosexueller Kolleg_innen wahr. Vielmehr wird von den Interviewten eine breite Akzeptanz und Gleichbehandlung von nicht-heterosexuellen Mitarbeiter_innen konstatiert. Lediglich Frau Eggers berichtet als Mitglied des LSBT-Netzwerks ihres Unternehmens: „gerade bezüglich sexueller Orientierung […] hab ich von Leuten gehört, die dann nicht so weitergekommen sind, wie sie sich's vorgestellt haben" (Claudia Eggers, FD2, 144ff). Ansonsten spiegelt die Einschätzung von Frau Bender: „ich hab nicht das Gefühl, dass das ungewöhnlich ist und dass das in irgendeiner Weise zu Benachteiligung führt" (Marie Bender, FD1, 326f) die Wahrnehmung vieler Befragter der Finanzdienstleister.

Die diskrepante Wahrnehmung, dass es einerseits sehr wohl Benachteiligungen und Diskriminierungen aufgrund der ‚sexuellen Orientierung' in den Organisationen gebe, andererseits offen lebende, nicht-heterosexuelle Beschäftigte von den meisten Befragten als breit akzeptiert und gleichbehandelt wahrgenommen werden, spiegelt

sich auch in den Erfahrungen von schwulen und lesbischen Beschäftigten selbst. Frohn (2007b) fasst unter dem Stichwort „Akzeptanzantizipation vs. Akzeptanzerfahrung“ zusammen, dass „nur 14% der verschlossenen Befragten glauben, dass ihre sexuelle Identität in einem Ausmaß von 90 bis 100% von ihrem Umfeld akzeptiert würde.“ Hingegen hätten 70,9% der „offen lebenden Befragten“ die Erfahrung gemacht, in diesem hohen Maße akzeptiert zu werden (ebd.: 23). Die von den Beschäftigten der Finanzdienstleister wahrgenommene zumeist subtile Diskriminierung wirkt sich nach deren Einschätzung vor allem auf diejenigen nicht-heterosexuellen Beschäftigten aus, die sich noch nicht am Arbeitsplatz geoutet haben und dies aufgrund der Befürchtung von Nachteilen dann auch nicht tun. Es liegt nach Frohn eine geringe Akzeptanzantizipation vor. Der von den Befragten wahrgenommene positive Umgang mit offen lebenden, nicht-heterosexuellen Kolleg_innen spricht für eine hohe Akzeptanzerfahrung. Es bleibt festzuhalten, dass die Wahrnehmung der Dimension ‚sexuelle Orientierung’ am Arbeitspatz von der Frage nach dem Umgang mit Homosexualität – entweder durch homosexuelle Beschäftigte selbst oder durch das Arbeitsumfeld – im Organisationskontext bestimmt wird.

Insgesamt ist auffallend, dass die Dimensionen ‚Geschlecht’ und ‚sexuelle Orientierung’ sehr differenziert von den Beschäftigten wahrgenommen werden. ‚Geschlecht’ wird von ihnen selbst als wesentliches Element der Vielfalt der Beschäftigten thematisiert, während die ‚sexuelle Orientierung’ erst auf Nachfrage, dann allerdings recht ausführlich erörtert wird. Es lässt sich die Frage stellen, ob diese differenzierte Wahrnehmung bzw. Erörterung beider Dimensionen etwas mit der (Art der) Implementierung von Diversity Management zu tun haben könnte. Dem soll im Folgenden nachgegangen und die exponierte Stellung der Mitarbeiter_innen-Netzwerke als Maßnahmen im Diversity Management beleuchtet werden.

4.2 „Sehr viele Veranstaltungen …“ – Maßnahmen bezogen auf ‚Geschlecht’ und ‚sexuelle Orientierung’

Als implementierte Diversity-Maßnahmen, die sich auf die Dimension ‚Geschlecht’ beziehen, führen die Diversity-Verantwortlichen die Förderung von Frauennetzwerken, Mentoring-Programme, Kinderbetreuungsprogramme, das gezielte Recruiting von Frauen sowie existierende Zielvereinbarungen zum Anteil von Frauen in höheren Positionen an (vgl. Kap. III 1). Dabei wurden einige Maßnahmen zur

Chancengleichheit bzw. Frauenförderung bereits vor der Einführung von Diversity Management implementiert und dann unter dem Dach DiM neu verortet. Von nahezu allen befragten Beschäftigten werden die Netzwerke und die Kinderbetreuungsmöglichkeiten als Diversity-Maßnahmen wahrgenommen und im Bereich der Förderung von Frauen verortet. Über Diversity-Recruiting in Bezug auf das ‚Geschlecht' der zukünftig Beschäftigten und die Mentoring-Programme sind hingegen vor allem diejenigen Angestellten informiert, die selbst in Mitarbeiter_innen-Netzwerken aktiv sind (vgl. Kap. III 2.3.2.2).

In Bezug auf die ‚sexuelle Orientierung' werden den Diversity-Verantwortlichen als im Diversity Management umgesetzte Maßnahmen zum einen die Förderung von Mitarbeiter_innen-Netzwerken für lesbische, schwule, bisexuelle und transgender Beschäftigte (LSBT) sowie die Gleichstellung von eingetragenen Lebenspartnerschaften mit der Ehe in Bezug auf Sozialleistungen (Benefits) angeführt. Auch mit Blick auf diese Dimension werden seitens der Beschäftigten die Netzwerke breit wahrgenommen, während die Regelungen zur Gleichbehandlung eingetragener Lebenspartner_innen mit Eheleuten nur einigen Netzwerk-Mitgliedern bekannt sind. Darüber hinaus berichten die Mitglieder der Mitarbeiter_innen-Netzwerke vereinzelt über ein zielgruppenspezifisches Marketing ihrer Unternehmen in schwul-lesbischen Medien und das Sponsoring von bzw. den Auftritt auf schwul-lesbischen Veranstaltungen.

Die Mitarbeiter_innen-Netzwerke, in der Diversity-Literatur auch Fokusgruppen, Ressource Groups oder Mitarbeiter-Initiativen genannt (vgl. Stuber 2004: 181f), haben also sowohl aus der Perspektive des Managements als auch aus der Sichtweise von Beschäftigten eine besondere Bedeutung im Diversity-Prozess der Finanzdienstleister und sollen daher im Folgenden ausführlicher beleuchtet werden.

Zur Erklärung ihrer zentralen Stellung im Diversity Management lässt sich die Einschätzung von Frau Arendt, Diversity-Managerin des FD1, heranziehen:

> Die NETZWERKE wiederum, die auch mittlerweile bundesweit agieren, machen auch sehr viel Projektarbeit und sehr viele Veranstaltungen. Also beide großen Netzwerke, sowohl das interne Frauennetzwerk als auch unser Schwulen- und Lesbennetzwerk bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten, wo sie auch also nicht nur die Mitglieder der Netzwerke einladen, sondern das ganze Unternehmen und machen Veranstaltungen. (Wiebke Arendt, DV FD1, 180-186)

Die Mitarbeiter_innen-Netzwerke werden im Rahmen von Diversity Management nicht nur innerhalb der eigenen Strukturen aktiv, sondern öffnen ihre Projekte und Veranstaltungen für alle Beschäftigten der Unternehmen. Damit wird eine große unternehmensinterne Öffentlichkeit hergestellt und das führt zu dem hohen Bekanntheitsgrad der Netzwerke.
In der konkreten Ausgestaltung ihrer Arbeit, der Zielsetzung und der personellen Zusammensetzung weisen die Frauen- und LSBT-Netzwerke der Finanzdienstleister sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten auf, wie im Folgenden dargestellt werden soll.

Frauennetzwerke als Karriereförderung

Die Frauennetzwerke, die bei allen drei untersuchten Finanzdienstleistern aktiv sind, wurden entweder bereits im Zusammenhang mit Chancengleichheitsprogrammen der Unternehmen oder erst im Rahmen von Diversity Management gegründet. Sie sind bei einem Unternehmen zentral tätig, bei zwei Finanzdienstleistern eher als regionale Gruppen organisiert. Die Netzwerke tragen alle die Begriffe „Frauen“ oder „Women“ im (erweiterten) Namen und beziehen sich damit eindeutig auf die im Unternehmen nicht-dominante Position der Dimension ‚Geschlecht’. Aus der Namensgebung nur zum Teil ersichtlich wird eine organisationale Dimension von Diversity, die in diesen Netzwerken zusätzlich eine Rolle spielt: der ‚Status in der Unternehmenshierarchie’. Die Mitglieder der Frauennetzwerke sind vor allem „Fach- und Führungsfrauen“ (Marie Bender, FD1, 851). Für den Finanzdienstleister FD3 resümiert die ehemals im Frauennetzwerk aktive Teamleiterin Margit Groß im Hinblick auf die Zusammensetzung:

> [Die Mitglieder kommen, A.L.] stärker aus dem Beraterinnen-Bereich, weil viele Assistentinnen für sich damit abgeschlossen haben, dass sie einfach sagen: ‚Ich bin einmal Assistentin, immer Assistentin’ (Margit Groß, FD3, 540-542)

Damit wird die Verknüpfung der Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht’ und ‚Status in der Unternehmenshierarchie’ für die Ausgestaltung der Frauennetzwerke in den Unternehmen deutlich, eine Verknüpfung zweier Diversity-Dimensionen, die sich genau so in der Wahrnehmung der Dimension ‚Geschlecht’ am Arbeitsplatz durch die Beschäftigten findet (vgl. Kap. III 4.1). Nicht allein die Zugehörigkeit zur sozialen Gruppe „der Frauen“, sondern erst zusätzlich die Verortung als „Frau in

Führungsposition“ – oder dieses anstrebend – scheint in einem Arbeitsumfeld, in dem Männer in Fach- und Führungspositionen die dominante Gruppe darstellen, zu einer Mitarbeit im Frauennetzwerk zu aktivieren. Gleichzeitig wird mit der Aussage ein zentrales Ziel der Netzwerksarbeit beschrieben: „Der Anteil von Frauen in Führungspositionen soll gesteigert werden“ (Corinna Feil, FD2, 277). Frau Bender vom Frauennetzwerk des FD1 ergänzt: „Die Ziele sind … Wir haben die neulich auch noch mal definiert. Natürlich, ich sag mal, die klassische Netzwerkbildung, voneinander profitieren zu können“ (Marie Bender, FD1, 641ff). Scheidegger und Osterloh (2005) weisen darauf hin, dass Netzwerkbeziehungen eine zentrale Rolle im Prozess der Karriereentwicklung spielen. Frauen seien weniger in informelle berufliche Netzwerke integriert und müssten daher eigene Wege finden (ebd.: 141). Da die Vernetzung unter Frauen nicht die gleiche Tradition habe wie Männerbünde, geht Rastetter (2005: 261) davon aus, dass Frauennetzwerke der informellen Vernetzung von Männern eigene Strukturen entgegen setzen können, die ähnliche Vorteile zur Karriereförderung bieten.

Zur Erreichung ihrer Ziele verfolgen die Frauennetzwerke mehrere Strategien. Der Austausch der Mitglieder untereinander über Themen wie Karrierestrategien, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Informationen die Unternehmensbranche betreffend, ist genau so wichtig wie die Organisation von Veranstaltungen des Netzwerks unter anderem zur weiteren Qualifizierung der Frauen. Vorträge oder Workshops sind je nach Thema nur für Netzwerkmitglieder, nur für Frauen oder für alle Beschäftigten des Unternehmens geöffnet. Auch die Entwicklung und Durchführung von Mentoring-Programmen oder die Ermöglichung von regelmäßigen Treffen von Frauen mit Personen aus dem mittleren oder höheren Management gehören in Zusammenarbeit mit den Diversity-Verantwortlichen zu den unternehmensinternen Aufgaben der Frauennetzwerke. Organisationsextern werden vor allem die Zusammenarbeit und der Austausch mit anderen Frauennetzwerken gesucht, aber auch durch die Organisation von Veranstaltungen für Kundinnen präsentieren sich die Netzwerke nach außen.

Auffallend ist, dass die Themen der von den Frauennetzwerken organisierten Vorträge oder Workshops über die Bereiche Karriere von Frauen oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf weit hinausgehen. Branchenbezogene Querschnittsthemen werden ebenfalls bearbeitet und der unternehmensinternen Öffentlichkeit zugänglich gemacht, wie Frau Dietze vom Frauennetzwerk des FD2 erläutert:

> Ziel ist es, einmal im Quartal eine Abendveranstaltung mit Vortrag zu machen. Diese findet um 18.30 Uhr statt und die Vortragende kommt meist aus den eigenen Reihen. Themen sind: Personalmanagement, Change Management, Selbständigkeit oder die Vorstellung wenig bekannter Geschäftsbereiche. (Marion Dietze, FD2, 288-291)

Das Frauennetzwerk des FD3 organisiert jährlich eine „große Mitarbeiterkonferenz", auf der „große bereichsübergreifende Themen angegangen werden". Als Beispiele benennt Frau Ihde „Zukunftstrends, Finanzkriminalität oder Corporate Social Responsibility" (Sarah Ihde, FD3, 229ff).

Die Veranstaltungen mit Querschnitts- oder Zusatzthemen, die sich an Beschäftigte über die Netzwerkmitglieder hinaus richten, sind in der Regel für Männer und Frauen gleichermaßen geöffnet. Dies wird auch in den Einladungen explizit kommuniziert, meist jedoch nehmen deutlich mehr Frauen als Männer an den Veranstaltungen teil. Der Absender ‚Frauennetzwerk' scheint viele Männer daran zu hindern, sich die Einladungen genauer anzusehen und es ist ihnen nicht klar, dass auch sie angesprochen sind. Auf die Frage, ob er schon einmal an einer Veranstaltung des Frauennetzwerks teilgenommen habe antwortet z.B. Herr Ivers: „Darf ich da überhaupt dran teilnehmen als Mann?", und auf die anschließende Erläuterung, dass immer explizit Männer und Frauen eingeladen sind, entgegnet er: „Das ist ja witzig. Wusste ich gar nicht. Muss ich mal drauf achten in Zukunft. Also warum nicht…" (Timur Ivers, FD3, 563ff). Auch wenn nicht alle Beschäftigten wissen, dass die Veranstaltungen, die von den Frauennetzwerken organisiert werden, zum größten Teil für alle Mitarbeiter_innen offen sind, ist die Existenz dieser Netzwerke und deren Zielrichtung in den Unternehmen sowohl bei männlichen als auch bei weiblichen Beschäftigten aller Hierarchieebenen breit bekannt.

Die Frauennetzwerke verorten sich im Diversity Management der Finanzdienstleister und greifen dies auch in ihren Aktivitäten auf. Frau Dietze berichtet vom regionalen Frauennetzwerk des FD2: „In Planung ist ein Ganztagesseminar zu Diversity. Die Module dafür können vom zentralen Diversity-Bereich abgefordert werden" (Marion Dietze, FD2, 292f). Auf diese Weise agieren die Frauennetzwerke als Multiplikatoren für Diversity Management. Nicht nur bei den eigenen Mitgliedern, sondern auch bei allen Besucher_innen der unternehmensintern öffentlichen Veranstaltungen wird das Konzept durch die Netzwerke bekannt gemacht.

LSBT-Netzwerke – Auseinandersetzung mit Nicht-Heterosexualität am Arbeitsplatz

Die LSBT-Netzwerke (lesbisch, schwul, bisexuell, transgender), die in zwei der untersuchten Finanzdienstleister existieren, werden vor allem als schwul-lesbische Netzwerke wahrgenommen und von den Mitgliedern primär auch als solche bezeichnet. Die im offiziellen Namen benannten anderen Ausprägungen der Dimension ‚sexuelle Orientierung' spielen im täglichen Arbeitsalltag und der Netzwerkarbeit keine Rolle. Beide Netzwerke wurden nach der Implementierung von Diversity Management als Mitarbeiter_innen-Initiativen ins Leben gerufen. Die Diversity-Konzepte der Unternehmen boten den Rahmen, bisher informelle Netzwerke von nicht-heterosexuellen Beschäftigten zu institutionalisieren und einen Austausch der Mitglieder sowie die Arbeit der Netzwerke zu fördern. Im Gegensatz zu den Frauennetzwerken ist bei den LSBT-Netzwerken der ‚Status in der Unternehmenshierarchie' keine relevante Unterscheidungskategorie. Hierarchie- und bereichsübergreifend sind Beschäftigte in diesen Netzwerken Mitglieder, die sich selbst als nicht-heterosexuell definieren sowie auch einige heterosexuelle Beschäftigte, „die das Thema interessiert" (Klaus Adams, FD1, 360). Auffallend ist bei den LSBT-Netzwerken beider Finanzdienstleister, dass deutlich mehr Männer als Frauen in ihnen aktiv sind. Diese Tatsache wurde auch für andere LSBT-Netzwerke auf der Tagung *Diversity Management und sexuelle Identität am Arbeitsplatz* festgestellt, ohne jedoch Antworten auf die Frage „Warum" zu finden (Völklinger Kreis 2003: 12). Herr Adams vom LSBT-Netzwerk des FD1 vermutet,

> es gibt ne ganze Menge mehr [lesbische Angestellte, A.L.] im Unternehmen, die aber … ja sich eher im Hintergrund halten. … Und ich sag mal, da sind wir Kerls vielleicht ein bisschen … ein bisschen offener und ein bisschen engagierter. (Klaus Adams, FD1, 459-461)

Auch Claudia Eggers vom LSBT-Netzwerk des FD2 stellt fest, dass lesbische Beschäftigte eher im Hintergrund blieben und vergleicht die Geschlechterverteilung im LSBT-Netzwerk mit dem „Männerüberschuss" auf schwul-lesbischen „Massenveranstaltungen"[87], wobei sie grundsätzlich davon ausgeht, dass „es ja nicht weniger Lesben gibt" (Claudia Eggers, FD2, 412ff).[88]

[87] Gemeint sein könnten z.B. der jährliche Christopher Street Day (CSD) oder schwul-lesbische Feste.
[88] Von den Mitgliedern der LSBT-Netzwerke wird hier eine binäre Geschlechterkonstruktion verwendet, um zu erklären, warum deutlich weniger Frauen als Männer in den Netzwerken aktiv sind. Stereotype über Männer und Frauen werden dadurch reproduziert. Die Frage nach der

Auf die Besonderheit der Dimension ‚sexuelle Orientierung' als nicht-sichtbare Identitätskategorie bezogen, die ein Informationsmanagement am Arbeitsplatz verlangt (vgl. Kapitel I 3.2.1), gibt es bei den LSBT-Netzwerken auch die Möglichkeit, anonym dem Netzwerk beizutreten. Intranetbasiert können so Informationen bezogen und der Austausch gepflegt werden, ohne dass die eigene Lebensform am Arbeitsplatz bekannt wird. Dieses Thema wurde ebenfalls auf der o.g. Tagung angesprochen und darauf hingewiesen, dass besonders bei Datensicherung und -auslagerung darauf geachtet werden müsse, die Anonymität der Netzwerkmitglieder zu gewährleisten (Völklinger Kreis 2003: 12).

Die LSBT-Netzwerke beider Finanzdienstleister sind bundesweit aktiv und haben an einigen Unternehmensstandorten Regionalgruppen gebildet, die wiederum miteinander vernetzt sind. Klaus Adams formuliert die Ziele des LSBT-Netzwerks seines Unternehmens:

> Im Grunde genommen … das ganz große Ziel ist, dass wir uns auflösen können, weil uns kein Mensch mehr braucht. … Weil das ganze Thema so normal geworden ist, dass es, dass es überhaupt nichts mehr gibt, wofür man kämpfen kann. … Die Ziele vom schwul-lesbischen Netzwerk sind ganz kurz halt … die Gleichstellung, die Gleichbehandlung in jedem Bereich zu fördern, zu unterstützen, Ungleichbehandlungen zu verhindern, Kontaktstelle zu sein für diejenigen, die irgendwo ein Problem haben damit am Arbeitsplatz. … Natürlich auch … dafür zu kämpfen, dass … Gleichstellung erreicht [wird]. (Klaus Adams, FD1, 526-533)

Auch Herr Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks beim FD2, benennt als „Ziel, dass es kein schwul-lesbisches Netzwerk mehr geben braucht" (Bruno Dettmer, FD2, 953). Wie auch Herr Adam schätzt er dieses Ziel jedoch als kurz- bis mittelfristig nicht erreichbar ein. Solange die ‚sexuelle Orientierung' einer Person, sofern sie nicht der Norm der Heterosexualität entspricht, am Arbeitsplatz noch zu Nachteilen führen kann, wollen sich die LSBT-Netzwerke für die Gleichstellung und Gleichbehandlung nicht-heterosexueller mit heterosexuellen Beschäftigten einsetzen. Dazu definieren die Netzwerke für sich verschiedene Funktionen bzw. Aufgaben, durch deren Wahrnehmung sie diese Ziele erreichen wollen.

Den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung nicht-heterosexueller Mitarbeiter_innen sehen die LSBT-Netzwerksmitglieder als zentrale Funktion ihrer Initiativen. Die Foren der Netzwerke im Intranet, in dem anonyme und offene Mit-

Intersektionalität der Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' in LSBT-Netzwerken bietet einen wichtigen Anknüpfungspunkt für weitere Forschungen.

glieder miteinander kommunizieren können, sind die zentralen Plattformen für den Austausch untereinander. Dabei reichen die Themen von speziell gleichgeschlechtliche Partnerschaften betreffenden Fragen bis zu branchen- oder unternehmensspezifischen Informationen. Die LSBT-Netzwerke werden von den Mitgliedern vorrangig als Privatnetzwerke mit Elementen eines Karrierenetzwerks beschrieben. Der Austausch über das Thema Homosexualität am Arbeitsplatz und den individuellen Umgang damit steht im Vordergrund der regionalen Treffen und der Kommunikation über das Intranet. Aber auch Job-Angebote oder Karrieretipps werden unter den Netzwerkmitgliedern kommuniziert.
Neben dem Austausch auf der individuellen Ebene arbeiten die Netzwerke auf der organisationalen Ebene intensiv für eine Gleichstellung nicht-heterosexueller Beschäftigter in den Unternehmen. Dies geschieht vor allem über eine intensive unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. In Mitarbeiter_innen-Zeitschriften stellen sich die Netzwerke und/oder einzelne nicht-heterosexuelle Beschäftigte vor. Die Netzwerke haben Flyer und Intranetauftritte entwickelt, stellen sich z.B. auf Betriebsversammlungen den Beschäftigten vor und halten ihre Jahreshauptversammlungen öffentlichkeitswirksam an wechselnden Standorten des Unternehmens ab. All das führt dazu, dass sich auch Beschäftigte mit dem Thema Homosexualität am Arbeitsplatz auseinander setzen, die es ohne die Arbeit des LSBT-Netzwerks nicht getan hätten und es entstehen Reaktionen wie z.B. „'Schwul-lesbisches Netzwerk, das sagt mir was'“, die Klaus Adams (FD1, 581) bei seinen Kolleg_innen wahrnimmt. Wie auch die Frauennetzwerke fungieren die LSBT-Netzwerke im Rahmen ihrer internen Öffentlichkeitsarbeit als Multiplikatoren für Diversity Management. Indem sie ihre Existenz bei offiziellen Veranstaltungen im Rahmen dieses Konzepts verorten oder selbst Diversity-Veranstaltungen organisieren, machen sie die Diversity-Programme der Finanzdienstleister bekannter.

Als weitere Funktion definieren sich die Netzwerke als Beratungs- und Kontaktstelle für nicht-heterosexuelle Beschäftigte, für heterosexuelle Beschäftigte mit Fragen zum Thema aber auch für die Diversity-Abteilungen. Diese arbeiten intensiv mit den LSBT-Netzwerken zusammen und nutzen auch deren Expertise bei der Gestaltung des Diversity Management und einzelner Maßnahmen darin. So gibt es z.B. beim FD1 gemeinsam organisierte Workshops zu den Themen Kommunikation und Angst und das Netzwerk hat gemeinsam mit der Diversity-Abteilung durchgesetzt, dass die

Internetseiten von schwul-lesbischen Verbänden auch vom Arbeitsplatz aus angeklickt werden dürfen, um für den Arbeitsalltag relevante Informationen zum Thema Homosexualität am Arbeitsplatz zu erlangen. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dem Bereich Diversity wurde eine Betriebsvereinbarung zum Abschluss gebracht, die eingetragene Lebenspartner_innen in Bezug auf die Betriebsrenten Eheleuten gleichstellt. Die Mitglieder des LSBT-Netzwerks des Finanzdienstleisters FD2 berichten über ihre Zusammenarbeit mit der Diversity-Abteilung des Unternehmens, dem Betriebsrat, anderen Mitarbeiter_innen-Netzwerken des FD2 sowie den LSBT-Netzwerken anderer Unternehmen.

Ihr Anliegen vertreten die Netzwerke auch in einer organisationsexternen Öffentlichkeit. Z.B. treten Mitglieder der Netzwerke auf Podiumsdiskussionen und Konferenzen als Expert_innen auf. Auch auf dem Christopher Street Day (CSD), der jährlichen politischen Parade für die Rechte nicht-heterosexueller Menschen, sind die Netzwerke in mehreren Städten öffentlich aktiv, sie haben Stände auf schwul-lesbischen Straßenfesten oder nehmen in von der Unternehmensleitung gesponserten Trikots als Gruppe an einem Stadtlauf teil. Herr Dettmer betont, dass diese Aktivitäten keine Werbeveranstaltungen für das Unternehmen sein sollen und führt anschließend aus:

> Wir haben immer wieder ganz klar sagen müssen: ‚Wir stellen hier die schwul-lesbischen Mitarbeiter dieses Unternehmens dar und wollen einfach nur zeigen, dass es nicht nur graue Mäuse da gibt.' (Bruno Dettmer, FD2, 386ff).

Die Unternehmenspräsentation soll aus Sicht des Netzwerk-Mitglieds bei der Beteiligung der LSBT-Netzwerke an öffentlichen Veranstaltungen nicht im Vordergrund stehen, sondern die Vielfalt der Mitarbeiter_innen in Bezug auf die ‚sexuelle Orientierung'. Da diese öffentlichen Auftritte jedoch mit Genehmigung und Unterstützung des Managements stattfinden, ist zu vermuten, dass es aus dessen Perspektive durchaus geschätzt wird, dass die Unternehmen als aufgeschlossen und offen im Themenfeld ‚sexuelle Orientierung' präsentiert werden und damit auch erwünschte Marketingeffekte erzielt werden könnten.

Gemeinsamkeiten der Frauen- und LSBT-Netzwerke

Trotz ihrer Unterschiede in Mitgliederstruktur, Zielrichtung, definierten Funktionen und Aufgaben weisen die Frauennetzwerke und LSBT-Netzwerke viele Gemeinsamkeiten auf. Nach Stuber (2003a: 152) tragen Mitarbeiter_innen-Netzwerke dazu bei, die jeweiligen Gruppen zu stärken, sie in das Diversity Management einzubinden, ihnen eine Austauschplattform zu bieten sowie sie im Unternehmen sichtbarer zu machen. Mit unterschiedlichen Schwerpunkten werden diese Funktionen auch von den befragten Netzwerkmitgliedern der Finanzdienstleister für ihre Frauen- und LSBT-Netzwerke identifiziert.
Die Netzwerke werden von den Diversity-Verantwortlichen als wichtige Akteure innerhalb des Diversity Management beschrieben und sowohl von Betriebsräten als auch von Beschäftigten – sofern diesen das Diversity-Konzept ihres Unternehmens bekannt ist – als zentrale Instrumente im Rahmen dieses Konzepts wahrgenommen. Die bundesweiten Netzwerke, die vor allem über regionale Gruppen agieren, arbeiten eng mit den Diversity-Abteilungen ihrer Unternehmen zusammen.

> Beide Netzwerke laufen im Bereich Diversity zusammen, der auch viele Dinge koordiniert. Es gibt vielfältige Unterstützung der zentralen Diversity-Stelle für die Netzwerke. Seminare werden angeboten, die Intranet-Homepage des Frauennetzwerks wurde eingerichtet und alle zwei Jahre organisiert die Diversity-Stelle ein Treffen mit Vertretern und Vertreterinnen aller Netzwerke. (Corinna Feil, FD2, 301-306)

An zentraler Stelle werden durch die Diversity-Verantwortlichen den Netzwerken koordinierende, technische und inhaltliche Unterstützungen bereitgestellt. Auch der Austausch innerhalb der verschiedenen Mitarbeiter_innen Netzwerke wird von den Diversity-Abteilungen gefördert. Mit einem eigenständigen Budget bzw. jeweils neu auszuhandelnden Finanzmitteln werden die Netzwerke in die Lage versetzt, Projektarbeit zu leisten oder Veranstaltungen zu organisieren. Nicht nur die Diversity-Abteilungen unterstützen die Netzwerke in ihrer Arbeit. Auch das Top-Management leistet teilweise ideelle und finanzielle Unterstützung. Personen in hohen Führungspositionen entrichten z.B. Grußworte auf unternehmensinternen Veranstaltungen und Netzwerktreffen oder erwähnen die Netzwerke in anderen Kontexten und machen sie dadurch bekannter. Der Unternehmensvorstand ist an der Arbeit der Netzwerke interessiert und regionale Geschäftsleitungen unterstützen die

Netzwerkarbeit durch Arbeitszeitregelungen oder finanzielle Zuschüsse für einzelne Projekte.

Die Netzwerkmitglieder selbst investieren viel Freizeit und Engagement in ihre Arbeit und die Anliegen ihrer Gruppen. Dabei stehen inhaltliche Planung und verfügbares Zeitbudget häufig nicht im Einklang miteinander. Frau Bender macht im Namen der Mitglieder des Frauennetzwerks beim FD1 deutlich:

> Insofern sind wir gewillt, ganz viele Themen zu bearbeiten. Stoßen natürlich an unsere eigentlichen Grenzen […] denn es findet ja immer in der Freizeit statt. (Marie Bender, FD1, 745-768)

Ebenso konstatiert Herr Adams für das LSBT-Netzwerk des FD2, dass die Umsetzung geplanter Projekte „irgendwo so ein bisschen auch immer an der Zeit scheitert“ (Klaus Adams, FD1, 677f). Die Arbeit für die Mitarbeiter_innen-Netzwerke muss neben dem normalen Arbeitspensum der einzelnen Netzwerk-Mitglieder erledigt werden. Diese verlängern ihre Arbeitszeit und investieren auch Freizeit für ihr Engagement in den Netzwerken. Zur Ermöglichung einer Mitarbeit im Netzwerk, ohne am eigenen Arbeitsplatz geoutet zu sein, finden die Regionaltreffen der LSBT-Netzwerke grundsätzlich außerhalb der Unternehmen in der Freizeit statt. Aber auch beim Frauennetzwerk des FD3 wird ein Teil der Arbeit außerhalb der Arbeitszeit geleistet. Am Hauptstandort des Unternehmens finden Veranstaltungen des Netzwerks „in der Arbeitszeit statt. Sicherlich am Ende der Arbeitszeit und für Tarifangestellte ist das dann auch schon nach der Arbeitszeit“ (Margit Groß, FD3, 560ff). Außertariflich Beschäftigte haben häufig keine festen Arbeitszeiten festgelegt bzw. sind bei ihnen Überstunden im Arbeitsvertrag integriert. Für die Fach- und Führungskräfte, aus denen sich das Netzwerk hauptsächlich zusammensetzt, liegt die Netzwerksarbeit somit zwar innerhalb der offiziellen Arbeitszeit, sie stellt aber dennoch ein zusätzliches Engagement im Unternehmen dar.

Die Finanzdienstleister und ihr Diversity Management profitieren von diesem Einsatz der Netzwerkmitglieder. Die umfassenden Aktivitäten der verschiedenen Mitarbeiter_innen-Netzwerke, die nur über viel zusätzliche Arbeit möglich sind, sorgen für eine zunehmende Präsenz des Diversity Management in den Unternehmen und durch die externe Öffentlichkeitsarbeit sogar darüber hinaus. Gleichzeitig ist die Zusammenarbeit zwischen Diversity-Verantwortlichen und Mitarbeiter_innen-

Initiativen für beide Seiten fruchtbar. Die Netzwerke erhalten ideelle und finanzielle Unterstützung zur Verfolgung ihrer Ziele, die Diversity-Bereiche profitieren von der intensiven Beteiligung der Mitarbeiter_innen am Diversity Management der Unternehmen. Durch die Förderung der Mitarbeiter_innen-Netzwerke wird eine „Bottom-Up-Kommunikation“ ermöglicht und Mitarbeiter_innen in die Umsetzung von Diversity Management einbezogen (Koall 2006: 27). Gitzi und Köllen (2006:25) sehen in den Mitarbeiter_innen-Netzwerken das einzige Diversity-Instrument, das Beschäftigten Möglichkeiten zur Einflussnahme auf „organisatorische Prozesse“ in der Umsetzung von Diversity Management bietet.

Durch die Stellung der Frauen- und LSBT-Netzwerke als zentrale Initiativen des Diversity Management wird jedoch auch die Wahrnehmung der Beschäftigten unterstützt, dieses Konzept sei ausschließlich zur Förderung von nicht-dominanten Gruppen im Unternehmen eingeführt worden. Beschäftigte, die sich nicht zu den Zielgruppen der Netzwerke zählen, fühlen sich deshalb auch eher nicht von Diversity Management angesprochen (vgl. Kap. III 5.3). Des Weiteren gehen durch die Eingengung des Konzepts auf die Arbeit der Mitarbeiter_innen-Initiativen nicht durch Netzwerke vertretene Diversity-Dimensionen oder der Blick auf die Vielfalt der Beschäftigten über einzelne Identitätskategorien hinaus verloren. Gleichzeitig bot erst die Implementierung dieses Unternehmenskonzepts zum Umgang mit der Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz die Möglichkeit, koordiniert und mit Ressourcen ausgestattet die Ziele bestimmter Mitarbeiter_innen-Gruppen zu verfolgen. Die vom Management intendierte und von den Beschäftigten wahrgenommene zentrale Stellung der Frauen- und LSBT-Netzwerke innerhalb des Diversity Management ist also durchaus ambivalent zu betrachten.

4.3 „Es wird über solche Themen geredet …“ – Themen setzen durch kommunizierte Diversity-Maßnahmen

Durch die Analyse der Fragen, wie die Dimensionen ‚Geschlecht’ und ‚sexuelle Orientierung’ von den Beschäftigten am Arbeitsplatz wahrgenommen werden und wie sie in die Diversity-Praxis der Finanzdienstleister eingebunden sind, wurde eine interessante Überschneidung ersichtlich. In ihrer Wahrnehmung der Vielfalt in Bezug auf diese beiden Dimensionen thematisieren die Beschäftigten genau diejenigen Bereiche, die im Diversity Management bzw. durch einzelne Diversity-Maßnahmen bearbeitet werden. Im Hinblick auf ‚Geschlecht’ sind das die Themen

„Frauen in Führungspositionen“ sowie die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ – zumeist beschränkt auf Mütter. In Bezug auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung’ werden der individuelle Umgang homosexueller Beschäftigter mit ihrer Lebensweise am Arbeitsplatz sowie Benachteiligungen aufgrund der ‚sexuellen Orientierung’ sowohl von den Beschäftigten thematisiert als auch in Diversity-Initiativen bearbeitet. Es stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten diese Themen ebenso erörtern würden, wenn sie nicht durch Diversity Management bearbeitet und kommuniziert würden.

Auch ein weiteres Ergebnis lässt darüber nachdenken, ob die Wahrnehmung von Vielfalt seitens der Beschäftigten durch Diversity-Initiativen beeinflusst wird. Aus der Perspektive des Managements wird in der Umsetzung von Diversity Management zwar ein (mehr oder weniger) deutlicher Fokus auf die Dimension ‚Geschlecht’ gelegt, aber das Gesamtkonzept und viele einzelne Diversity-Maßnahmen sind auch mit Blick auf andere Diversity-Dimensionen oder dimensionsübergreifend angelegt. Diese werden von den Beschäftigten jedoch nicht so breit wahrgenommen und in deren Ausführungen zur Vielfalt der Belegschaft in ihrem Arbeitsumfeld spielen andere Diversity-Dimensionen oder dimensionsübergreifende Überlegungen eine deutlich untergeordnete Rolle.

Besonders die Existenz der Frauennetzwerke und (in etwas geringerem Umfang) der LSBT-Netzwerke sowie die Maßnahmen, die sich auf Frauenförderung beziehen, sind – auch wenn sie nicht immer mit dem Konzept Diversity Management verbunden werden – allen befragten Beschäftigten bekannt. Diese Tatsache spiegelt sich in ihrer Wahrnehmung von Vielfalt am Arbeitsplatz wider. ‚Geschlecht’ wird als zentrale Differenzierungskategorie im Arbeitsumfeld angesehen und auch die ‚sexuelle Orientierung’ wird von den Beschäftigten als Dimension beschrieben, die im sozialen Arbeitsalltag eine Rolle spielt.

Die sich aus diesen Überlegungen ergebende Vermutung, die intensive Bearbeitung einzelner Themen im Diversity Management führe zu deren verstärkter Wahrnehmung und Thematisierung auf Seiten der Belegschaft, wird von der Einschätzung Bruno Dettmers, Mitglied im LSBT-Netzwerk des FD2, erweitert:

> Also ich sag mal, ohne dieses Diversity-Programm würde es zum Beispiel unsere Schwulengruppe[89] nicht geben. Es wäre wahrscheinlich ein anonymer Haufen, die untereinander kommunizieren würden, aber nie so öffentlich und auch nicht so gefördert, wie das jetzt ist. Und genauso dieses Engagement von unseren Frauengruppen. … Wenn das alles so nicht gekommen wäre, dann würde man … vieles vermissen, viel mehr … ich meine, es ist viel OFFENER geworden, es wird über solche Themen geredet. (Bruno Dettmer, FD2, 476-483)

Die Existenz und das Engagement der Frauen- und LSBT-Netzwerke als von der Unternehmensleitung geförderte Diversity-Maßnahmen werden als Grundlage für die breite Kommunikation über Themen dieser Beschäftigtengruppen definiert. Sowohl die Frauennetzwerke als auch die LSBT-Netzwerke der Finanzdienstleister betreiben eine intensive unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf ihre Anliegen und bearbeitete Themen (vgl. Kap. III 4.2). Darüber hinaus arbeiten sie als Netzwerke insgesamt oder zumindest durch personelle Überschneidungen mit der betrieblichen Interessenvertretung zusammen und tragen auf diesem Weg die von ihnen bearbeiteten Themen in die Belegschaft. Dadurch scheint es den Netzwerken zu gelingen, die Beschäftigten für diese Themen zu sensibilisieren und sie zur Reflexion darüber anzuregen. Andere Diversity-Themen und das dimensionsübergreifende Konzept Diversity Management sind den Beschäftigten weit weniger präsent. Es lässt sich vermuten, dass die entsprechenden Diversity-Maßnahmen seitens der Diversity-Verantwortlichen deutlich weniger oder anders kommuniziert werden als diejenigen, die von den Netzwerken initiiert, begleitet und öffentlich gemacht werden. Dieser Überlegung wird bei der Analyse der Internen Kommunikation von Diversity Management (Kap. III 5) nachgegangen werden.

Die Vermutung, dass die intensive Kommunikation von Diversity-Maßnahmen für diese Themen sensibilisiert und die Wahrnehmung der Beschäftigten beeinflusst, wird von einer weiteren Beobachtung gestützt: Das Management formuliert in den Interviews ausschließlich ökonomische Ziele von Diversity Management. Die Beschäftigten jedoch vermuten als Zielsetzung dieses Konzepts vor allem auch Ziele im Bereich der Chancengleichheit und Antidiskriminierung, also Ziele, die die Frauen- und LSBT-Netzwerke für ihre Arbeit formulieren und an die Belegschaft kommunizieren.

[89] Herr Dettmer bezeichnet das LSBT-Netzwerk im Interview an verschiedenen Stellen als „Schwulengruppe“. Das mag der Tatsache geschuldet sein, dass in seinem Regionalnetzwerk lediglich eine Frau aktiv mitarbeitet.

Anhand der gemachten Beobachtungen lässt sich folgende These entwickeln: Durch die intensive Kommunikation einzelner Diversity-Maßnahmen – in diesem Fall durch die Mitarbeiter_innen-Netzwerke – können Themen bei der Belegschaft gesetzt werden, die durch diesen Prozess in deren Wahrnehmung der Vielfalt am Arbeitsplatz und des Konzepts Diversity Management präsenter sind als solche, die nicht im gleichen Umfang im Zusammenhang mit Diversity-Maßnahmen kommuniziert werden. Diese Annahme stützt sich jedoch ausschließlich auf die Analyse der Diversity-Praxis in drei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche und müsste in folgenden Studien branchenübergreifend und für verschiedene Bedingungen der Diversity-Praxis breiter untersucht werden. Die Aspekte zur Internen Kommunikation von Diversity Management, die im Folgenden dargestellt werden, könnten dabei weitere Anhaltspunkte bieten.

5 Die Interne Kommunikation – Zentral für die Umsetzung von Diversity Management

Die Unternehmenskommunikation hat nach Mast (2006: 14) drei Funktionsfelder: die Marktkommunikation zu potenziellen Kund_innen, Public Relations für das politische und soziale Umfeld sowie die Mitarbeiter_innen-Kommunikation. Im Rahmen von Diversity Management spielen alle drei Felder der Unternehmenskommunikation eine Rolle. Eine gelungene Kommunikation zu den Mitarbeiter_innen, also die Interne Kommunikation von Diversity Management, wird dabei immer wieder als zentral für die erfolgreiche Umsetzung des Konzepts hervorgehoben (vgl. z.B. Schwarz-Wölzl/Maad 2004a: 45f; Koall/Bruchhagen 2005: 47; Papke 2008: 47f). Auch die vorliegende Analyse der Diversity-Praxis dreier Finanzdienstleistungsunternehmen hat mehrfach die Interne Kommunikation von Diversity Management als zentrale Schnittstelle in der Umsetzung des Konzepts identifiziert. Deshalb soll im Folgenden die Praxis der Internen Kommunikation zu Diversity Management erörtert werden. Zunächst werden die vom Management genutzten Kommunikationswege dargestellt und mit Bezug auf die damit verbundenen Schwierigkeiten diskutiert, bevor die Multiplikator_innen-Funktion verschiedener Akteur_innen im Diversity Management thematisiert wird. Anschließend werden aus der Kommunikationspraxis resultierende Ergebnisse zur Bekanntheit von Diversity Management in der Belegschaft aufgezeigt. Abschließend

sollen Planungen bzw. Vorschläge zur Internen Kommunikation von Diversity Management seitens verschiedener Akteur_innen der Finanzdienstleister einen Ausblick auf die mögliche Weiterentwicklung dieses für die Umsetzung von DiM zentralen Instruments bieten.

5.1 „Das wird im Intranet publiziert …“ – Vom Management gewählte Kommunikationswege

Die Vermittlung der Begrifflichkeiten ist eine wichtige Aufgabe der Internen Kommunikation zum Thema Diversity Management (Schwarz-Wölzl/Maad 2004a: 46). Über die Verwendung der Begriffe in ihrer Organisation berichtet die Diversity-Verantwortliche des FD1: „Also die Langversion heißt Diversity Management. Wir verkürzen es immer zu Diversity […] so kommunizieren wir das“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 3f). Auch das Management der Finanzdienstleister FD2 und FD3 verwendet in der Umsetzung und Kommunikation von Diversity Management den verkürzten Begriff „Diversity“ und bestätigt damit eine Tendenz in der Praxis des Diversity Managements deutscher Organisationen (vgl. Kap. I 1.2). Die interviewten Betriebsrät_innen und Beschäftigten der Unternehmen übernehmen den Sprachgebrauch des Managements und verwenden ebenfalls den Begriff „Diversity“, wenn sie über das Managementkonzept DiM sprechen. Mit der Verkürzung des Begriffs „Diversity Management“ auf „Diversity“ geht in der Praxis keine Bedeutungsverschiebung einher, es handelt sich vielmehr um eine synonyme Verwendung.
Begrifflichkeiten, Inhalte, Zielsetzungen, Maßnahmen und Erfolge des Diversity Managements werden durch die Interne Kommunikation der Diversity-Verantwortlichen bzw. Diversity-Abteilungen an die Belegschaft vermittelt. Dazu wählt das Management verschiedene Kommunikationswege, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

Vom Management genutzte Kommunikationskanäle

Mast (2006: 273f) identifiziert drei „Bereiche der Mitarbeiterkommunikation“: Printmedien bzw. schriftliche Kommunikation, elektronisch gestützte Kommunkation und persönliche Kommunikation (vgl. auch Liebrich 2008: 135ff). Mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen werden vom Management der Finanzdienstleistungsunternehmen Elemente aus allen drei dieser Bereiche für die Interne Kommunikation von Diversity Management genutzt.

Im Bereich der Printmedien dienen vor allem Mitarbeiter_innen-Zeitschriften als Kommunikationskanal für Diversity Management. Die Diversity-Abteilungen berichten dort über Maßnahmen und Veranstaltungen, aber auch die Mitarbeiter_innen-Netzwerke sind mit Artikeln zum Thema Diversity Management in diesen Zeitschriften präsent. Des Weiteren haben alle Diversity-Verantwortlichen bzw. –Abteilungen Broschüren zum Thema Diversity Management aufgelegt und gedruckt, die für den organisationsinternen Gebrauch vorgesehen sind. Frau Arendt, Diversity-Verantwortliche des FD1 berichtet über die Diversity-Broschüre ihres Unternehmens,

> in der wir UNAKADEMISCH erklärt haben, was es ist, und ÜBERHAUPT NICHT erklärt haben, was es ist, sondern einfach unsere Kollegen und Kolleginnen zu Wort haben kommen lassen. Also einen so genannten Testimonial-Ansatz, wo Menschen aus diesen so genannten Kerndimensionen berichten, warum ihnen das Thema wichtig ist, was es für sie bedeutet und was sie glauben, was es auch für das Unternehmen bedeutet, wo der Nutzen liegt. (Wiebke Arendt, DV FD1, 20-26)

Dem Management des FD1 ist es wichtig, den Mitarbeiter_innen die Inhalte von Diversity Management über Aussagen ihrer Kolleg_innen zu vermitteln. Es wird der Ansatz verfolgt, Beschäftigte „aus diesen so genannten Kerndimensionen“, also z.B. Frauen, Väter, schwule und lesbische Beschäftigte oder behinderte Angestellte, ihre Sichtweise auf das Diversity Management darstellen zu lassen. Auch die Diversity-Broschüren der anderen Finanzdienstleister beschreiben, neben ökonomischen Zielen von Diversity Management, Ziele aus dem Bereich der Chancengleichheit und stellen z.B. Frauen- und LSBT-Netzwerke als Elemente des Diversity Managements dar. Dass die Beschäftigten der Unternehmen Diversity Management vor allem als Instrument zur Förderung nicht-dominanter Gruppen im Unternehmen wahrnehmen und Antidiskriminierung sowie die Erreichung von Chancengleichheit dem Management als primäre Ziele von DiM zuschreiben, dürfte seine Grundlage in dieser Ausgestaltung der Diversity-Broschüren und der damit vermittelten Inhalte haben (vgl. Kap. III 2.2.1). Die Diversity-Broschüren der Finanzdienstleister existieren nicht nur in gedruckter Form, sondern sind auch im Intranet hinterlegt. Damit stellen sie sowohl Elemente der schriftlichen als auch der elektronisch gestützten Kommunikation dar.

Die Möglichkeiten der elektronisch gestützten Kommunikation werden von den Diversity-Verantwortlichen zur Internen Kommunikation von Diversity Management

intensiv genutzt. So werden vom Management z.B. Mails an alle Beschäftigten versandt, die über einzelne Diversity-Veranstaltungen oder –Maßnahmen informieren. Als besonders wichtig für die Interne Kommunikation von DiM identifizieren die Diversity-Verantwortlichen der drei Unternehmen den Kommunikationskanal Intranet:

> [W]ir haben sowieso eine Internetseite intern, also im INTRAnet, wo [als, A.L.] Diversity die ganzen Initiativen beschrieben werden, die Kriterien, wie man dran teilnehmen kann, wo man sich anmelden muss und so weiter, oder Informationen über Veranstaltungen, das steht alles im Intranet. Und wenn dann so irgendwie was Besonderes ist, dann gibt es ja hier auch im Intranet solche Artikel, […] was jetzt gerade mal stattgefunden hat. Die große Konferenz, oder dass wir jetzt auch Kindergartenplätze haben oder, oder, oder, ne. Oder dass wir jetzt ein Training gemacht haben, dass für die Zielvereinbarungsfindung dann unterstützt, solche Sachen, aber das wird im Intranet publiziert. (Nadja Haller, DV FD3, 147-157)

Das Intranet ist in den letzten Jahren zur zentralen Kommunikationsplattform der Finanzdienstleister geworden und auch Diversity Management wird hauptsächlich über diesen Weg kommuniziert. Die Diversity-Bereiche der Unternehmen haben im firmeneigenen Intranet eigene Seiten, auf denen einerseits Konzept vorgestellt sowie Ziele, Maßnahmen und Erfolge kommuniziert werden. Die Diversity-Broschüren sind dort in elektronischer Form abrufbar, Anmeldemodalitäten für Veranstaltungen werden veröffentlicht und die Mitarbeiter_innen-Netzwerke haben auf dieser Plattform ebenfalls eigene Seiten, in denen sie über ihre Aktivitäten informieren. Außerdem sind im Intranet die Kontaktdaten der Diversity-Verantwortlichen und der Ansprechpartner_innen der Netzwerke zu erfahren. Wie auch zu anderen unternehmens- und branchenbezogenen Themen wird durch die Präsenz im Intranet ein umfassender Informationspool zu Diversity Management organisationsintern allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Wie auch bei Broschüren und Veröffentlichungen in Mitarbeiter_innen-Zeitschriften handelt es sich bei Mails und der Intranetpräsenz um textbasierte Formen der „one-to-many“ Kommunikation (Liebrich 2008: 121f) – ein Absender (das Management bzw. der Diversity-Bereich) vermittelt Informationen schriftlich an alle Mitarbeiter_innen. Die schriftlichen Kommunikationswege und die Mails, die direkt an alle Angestellten gehen, funktionieren nach dem „Push-Prinzip“, die Information wird direkt vom Sender an den Empfänger übermittelt. Mit Nutzung des Intranets wird das „Pull-Prinzip“ angewendet, weil die Informationen von den Beschäftigten aktiv abgerufen werden

müssen (ebd.: 122). Die Vernetzung von schriftlicher und elektronisch basierter Kommunikation hält Mast (2006: 277) für sehr wichtig. So könne im Intranet z.B. auf einzelne Artikel in der Mitarbeiter_innen-Zeitschrift hingewiesen oder in Broschüren und Anschreiben auf das Intranetangebot aufmerksam gemacht werden. Die schriftliche Kommunikation sei zwar in Bezug auf die Schnelligkeit und Aktualität elektronisch basierten Kommunikationskanälen unterlegen, erzeuge jedoch eine höhere Wertschätzung dem verhandelten Thema gegenüber (ebd.). In der Praxis der Internen Kommunikation von Diversity Management nutzen die Finanzdienstleister ergänzend beide Wege und vernetzen die Angebote über Hinweise auf Informationen, die über den jeweils anderen Kommunikationskanal verfügbar sind. So wird z.B. in Rundmails oder auf Workshops und Veranstaltungen zu bestimmten Diversity-Themen sowie in allen Veröffentlichungen zu Diversity Management auf die Intranetseiten zu DiM verwiesen.

Die persönliche Kommunikation – oder auch „Face-to-Face Kommunikation“ (Mast 2006: 277) – stellt im Vergleich zu den textbasierten Formen einen weniger genutzten Bereich der Mitarbeiter_innen-Kommunikation zu Diversity Management dar. Die Diversity-Abteilung des FD1 hat eine „Workshop- und Veranstaltungsreihe für Mitarbeiter […] zu unterschiedlichen Diversity-Themen“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 175f) ins Leben gerufen. Mitarbeiter_innen, die diese Veranstaltungen besuchen, haben die Möglichkeit, über Diversity Management und einzelne Diversity-Maßnahmen persönlich informiert zu werden. Die Diversity-Verantwortliche des FD3 hat in allen Niederlassungen Auftaktveranstaltungen zur Einführung von Diversity Management durchgeführt, an denen die Beschäftigten teilnehmen konnten und die sie selbst als „Roadshows“ (Nadja Haller, DV FD3, 367; vgl. Kap. III 1.3.2) bezeichnet. Dass nur die Diversity-Managerin des FD3 von solcher Face-to-Face Kommunikation berichtet, scheint den Rahmenbedingungen der Unternehmen geschuldet zu sein. Im Gegensatz zu FD1 und FD2 hat der FD3 deutlich weniger Mitarbeiter_innen und Niederlassungen im Bundesgebiet, so dass dieser Weg der Kommunikation für die Diversity-Verantwortliche des FD3 vermutlich leichter zu realisieren war. Zu den besonderen Rahmenbedingungen des FD3 zählt auch, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Interviews in Deutschland expandiert und relativ viele Beschäftigte neu einstellt. Die Orientierungs-veranstaltung für neue Mitarbeiter_innen wird von der Diversity-Verantwortlichen auch dazu genutzt, Diversity Management als wichtiges Thema des Unternehmens zu

platzieren, wie Jürgen Geller berichtet, der diese Veranstaltung selbst 2,5 Jahre vor dem Interview durchlaufen hat:

> Ja, also Diversity wird schon sehr stark … da wird sehr stark Wert drauf gelegt. Es gibt für jeden neuen Mitarbeiter, der halt zum FD3 kommt, gibt es eine so genannte Welcome-Week. […] [I]n dem ersten Teil wird das Unternehmen vorgestellt mit der ganzen Historie, wo man herkommt, wo man hin möchte, die Vision. Und dann wird auch im Endeffekt dieses Thema Diversity vorgestellt, dass man darauf sehr großen Wert legt. … Und da wird im Grunde … kommt jeder Mitarbeiter automatisch mit dem Thema halt in Berührung. Es gibt auch […] so einen Ordner, wo so allgemeine Informationen drin sind und da, mein ich, war auch eine Broschüre mit zu dem Thema dabei. (Jürgen Geller, FD3, 488-500)

Die Face-to-Face Kommunikation in Form einer Präsentation zu Diversity Management auf der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter_innen wird beim FD3 durch schriftliche Kommunikation (Broschüre) ergänzt. Jede_r neue Mitarbeiter_in des FD3 wird auf diese Weise über die Grundlagen des Diversity Managements in dem Unternehmen informiert. Beide Arten der Face-to-Face Kommunikation (Auftakt- und Orientierungsveranstaltungen) haben Präsentationscharakter: Informationen werden vom Management an (neue) Mitarbeiter_innen vermittelt. Die persönliche Kommunikation wird nicht dazu genutzt, Informationen oder Meinungen über Diversity Management in die entgegengesetzte Richtung zu kommunizieren.
Diesen Richtungswechsel hat die Diversity-Verantwortliche des FD1 zumindest ansatzweise eingeschlagen. In einer Mitarbeiter_innen-Befragung des Unternehmens wurde neben anderen Inhalten auch Diversity Management thematisiert.

> Und das Thema Diversity ist exorbitant gut dabei weggekommen, ja. Und zwar mit zwei Dingen: einmal ‚Ja, wir brauchen es, wir finden es wichtig' und ‚Ja, es wird auch gut gemacht'. Also das hat unserer Mannschaft hier also einen großen Auftrieb gegeben, das war einfach klasse gewesen. (Wiebke Arendt, DV FD1, 525-530)

Neben der grundsätzlichen Einschätzung des Konzepts durch die Beschäftigten wurde auch deren Feedback zur Ausgestaltung von Diversity Management beim FD1 eingeholt. Aussagen über die Beteiligung an dieser Mitarbeiter_innen-Befragung, den Bekanntheitsgrad des Diversity-Konzepts oder die Frage, ob den Beschäftigten über den Begriff hinaus auch die wesentlichen Inhalte von Diversity Management bekannt sind, lassen sich aus den Ausführungen von Frau Arendt nicht ableiten. Dies

wäre erst in einer separaten und umfassenden Befragung zu diesem Thema zu untersuchen. Dieses Beispiel des Finanzdienstleisters FD1 ist die einzige von den Diversity-Verantwortlichen benannte Form, über Diversity Management nicht nur vom Management zu den Beschäftigten, sondern auch in die andere Richtung zu kommunizieren. Mitarbeiter_innen-Befragungen werden in der Diversity-Literatur als Kommunikationsweg identifiziert, der eine „aktive Einbindung der Mitarbeiter" in die Umsetzung von Diversity Management ermöglicht und dazu führt, dass diese „sich stärker mit dem Konzept […] identifizieren und ein höheres Engagement" im Diversity Management des Unternehmens zeigen (Palm 2006: 65). Diversity-Fragen könnten in Mitarbeiter_innen-Befragungen integriert oder eigene Befragungen initiiert werden, um Erkenntnisse über die Kultur im Umgang mit Vielfalt im Unternehmen sowie über die Umsetzung von Diversity zu erlangen (Köhler-Braun 1999: 190f).

In der Diversity-Praxis deutscher bzw. europäischer Unternehmen werden Broschüren, Plakatwände, Mitarbeiter_innen-Zeitungen, das Intranet, interne Fernsehkanäle, Ansprachen und Vorträge von Führungskräften sowie Präsentationen auf Veranstaltungen als organisationsinterne Kommunikationskanäle für Diversity Management genutzt (vgl. Belinszki 2003a: 356; Stuber 2003a: 147). Bis auf Plakatwände und interne Fernsehkanäle berichten auch die Diversity-Verantwortlichen der untersuchten Finanzdienstleister von diesen Formen der Internen Kommunikation. Damit erfüllen sie zwar die Forderung von Mast (2006), in der Mitarbeiter_innen-Kommunikation einen Mix aus schriftlicher, elektronisch basierter und Face-to-Face Kommunikation anzustreben (ebd.: 278), der Schwerpunkt des Managements liegt jedoch auf der Nutzung textbasierter Kommunikationskanäle, durch die Informationen einseitig in schriftlicher Form gedruckt bzw. vor allem im Internet, aber auch mündlich in Form von Präsentationen zur Verfügung gestellt werden. Mit dieser Ausgestaltung der Internen Kommunikation zu Diversity Management sind allerdings sowohl aus Perspektive des Managements, vor allem aber aus Sicht der Beschäftigten und des Betriebsrats mehrere Schwierigkeiten verbunden.

Schwierigkeiten in der vom Management initiierten Internen Kommunikation zu DiM

Die dargestellten, vom Management der Finanzdienstleister gewählten, Kommunikationskanäle, die für die Verbreitung von Informationen über Diversity Management genutzt werden, gleichen einer Einbahnstraße (vgl. Mast 2007: 763). Von den Diversity-Abteilungen bzw. den Diversity-Managerinnen werden Mitteilungen durch Mails, Broschüren oder Präsentationen schriftlich oder mündlich zu einem bestimmten Zeitpunkt vermittelt bzw. Informationen im Intranet zur zeitunabhängigen Verfügung gestellt[90]. Unabhängig davon, ob es sich um schriftliche, elektronisch basierte oder Face-to-Face Kommunikation handelt, beinhaltet diese einseitige Interne Kommunikation Schwierigkeiten, die dafür verantwortlich sein können, dass viele Beschäftigte die Informationen nicht wahrnehmen. Frau Fischer, Angestellte des FD2, erläutert im Zusammenhang mit der Diversity-Broschüre ihres Unternehmens:

> Also wir kriegen ja tausend Broschüren tagtäglich. (lacht) Deswegen kann ich da nicht meine Hand für ins Feuer legen, dass wir die gekriegt haben, aber ich mich da jetzt nicht dran erinnern kann. (Daniela Fischer, FD2, 417-422)

Die von Frau Fischer beschriebene Flut an schriftlichen Informationen wird im täglichen Arbeitsalltag ergänzt durch die Informationen, die im Intranet abrufbar sind, wie Herr Domke, Betriebsrat des FD2, deutlich macht:

> Aber wer liest das? […] was meinen Sie, was man alles lesen muss hier. […] [D]as Problem im Moment beim FD2 ist ja, dass man überschwemmt wird von … von Möglichkeiten der Information, nicht. Jede Abteilung hat ne Webseite, … Diversity oder JEDER hat irgendwie einen Internetauftritt, oder Intranetauftritt hier. Hier beim FD2, ne. Und dann muss man noch arbeiten. Das ist eben das Problem. (Robert Domke, BR FD2, 446-451)

Die Menge der verfügbaren Informationen ist von den Beschäftigten nicht umfänglich zu erfassen. Neben der normalen Arbeit sollen sich die Mitarbeiter_innen Zeit nehmen, sich im Intranet über diverse Themen zu informieren. Die hinterlegten Informationen über Diversity Management stellen dabei nur ein Angebot neben vielen anderen auf dieser Plattform dar. Stricker (2008: 3) konstatiert sowohl einen gewachsenen allgemeinen Arbeitsdruck als auch eine höhere Informationsflut im

[90] Zur räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit von Mitteilungs- und Verstehenshandlung bei elektronisch basierter Kommunikation vgl. Papke 2008: 70f.

Arbeitsalltag von Beschäftigten. Einem „Überangebot an Informationen“ steht nach Liebrich (2008: 132) ein „Engpass in der Verfügbarkeit der Aufmerksamkeit“ gegenüber. Aufmerksamkeit sei jedoch eine Voraussetzung für die Wahrnehmung von Informationen, die wiederum erst dazu führen kann, dass diese Informationen aufgenommen und verarbeitet würden. Bei einem Informationsüberangebot „werden vom Rezipienten typische Auswahlprozesse angewendet“, so entscheide die Präferenz für ein bestimmtes Medium, persönliche Beziehungen oder das interessierende Thema, ob eine Information rezipiert werde oder nicht (ebd.: 133). Diesen Selektionsmechanismus beschreibt auch Frau Cremer, Angestellte des FD1, in ihren Überlegungen zu der Frage, ob Diversity Management ihren Kolleg_innen bekannt sei:

> Ich glaube nicht. Der ein oder andere hat sicherlich im Intranet mal irgendwie was gelesen. Das Problem ist nur, uns fehlt definitiv die Zeit. Wir haben nicht die Zeit. Wir gucken-- also ICH merke es zum Beispiel bei mir: Ich gucke morgens die Startseite einmal durch, was ist da an Highlights, was muss ich wissen, was interessiert mich? Wenn ich dann mal-- wenn ich morgens den PC hochfahre, ist das das erste. Tagsüber hat man KEINE Zeit, das schafft man einfach nicht. […] Und ich denke, das kann ich für die gesamten Kollegen sagen. (Doris Cremer, FD1, 318-332)

In einem von Zeitmangel geprägten Arbeitsalltag informiert sich Frau Cremer nur über die Themen von der täglich aktualisierten Intranetstartseite des FD1, die sie für sich als beruflich relevant oder interessant einstuft. Den Kurzinformationen auf der Startseite sind meistens Links beigefügt, die zu umfassenderen Informationen zum jeweiligen Thema führen. Die Beschäftigten entscheiden also anhand eines kurzen Eindrucks und auf Basis ihrer Interessen und zeitlichen Möglichkeiten, ob sie bestimmte vertiefte Informationen aktiv abrufen. Der gleiche Mechanismus ist bei schriftlichen Informationen notwendig und entscheidet z.B. darüber, ob Broschüren zu Diversity Management gelesen oder abgelegt sowie ob Mails über Diversity-Themen geöffnet oder ungeöffnet gelöscht werden. Herr Herder, Beschäftigter des FD3, bestätigt dieses Vorgehen und erläutert: „So im Tageswerk, man liest Sachen an und vertieft nur die Sachen, die einen persönlich interessieren“ (Jonas Herder, FD3, 400ff).

Im Intranet sind alle Informationen über das Diversity Management der Finanzdienstleister hinterlegt. Wenn nicht gerade ein aktueller Hinweis auf eine Veranstaltung oder Maßnahme auf der Intranetstartseite durch einen Link auf die

vertieften Informationen verweist, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten diese Informationen wahrnehmen. Das Intranet funktioniert nach dem Motto „Es steht drin und jeder kann's lesen" (Marie Bender, FD1, 267). Das passiert laut Frau Feil, Mitglied des Frauennetzwerks des FD2, nur dann, „wenn man denn weiß, wo man es findet" (Corinna Feil, FD2, 179f). Um die im Intranet verfügbaren Informationen zu Diversity Management abzurufen, ist eine aktive Entscheidung der Beschäftigten notwendig, die Zeit für die Suche danach und das Lesen zu investieren, die Angestellten müssen also Eigeninitiative entwickeln. Die Betriebsrätin Emma Ballin antwortet auf die Frage, wie Diversity Management an die Beschäftigten kommuniziert werde:

> Also ich glaube das ist nur, wenn sich jemand selber darüber informiert über das Intranet. Da gibt es hin und wieder auch mal was auf der ersten Seite im Intranet, ich denke mal, das ist sehr, sehr wichtig, das zu machen, denn sich selber das da rauszusuchen … das tue ich wahrscheinlich dann, wenn ich sag: ‚Ok, mich interessiert jetzt mal das schwul-lesbische Netzwerk, oder mich interessiert das Frauennetzwerk', dann gehe ich da konkret rein, aber ich sag mal, dass jemand, der noch GAR KEINE Ahnung davon hat jetzt, einfach sich an den Computer setzt und nur mal guckt, was ist eigentlich Diversity, das wird sicherlich eher weniger der Fall sein. Also da müsst-- da KÖNNTE gern mehr passieren. (Emma Ballin, BR FD1, 364-376)

Aus der Perspektive der Betriebsrätin ist die Eigeninitiative der Beschäftigten Voraussetzung für die aktive Rezeption der im Intranet hinterlegten Informationen über Diversity Management. Diese werde jedoch nur bei entsprechendem Interesse an bestimmten Diversity-Themen entwickelt. Frau Cremer (FD1, 458f) unterstützt diese Sichtweise und führt aus: „Das Interesse ist sicherlich größer, wenn man sich in irgendeiner Weise benachteiligt fühlt". Diese Einschätzungen, die auch von anderen befragten Beschäftigten geteilt werden, bieten eine Erklärung für das in Kap. III 2.3.2 dargestellte Ergebnis, dass Betriebsrät_innen und Mitglieder der Frauen- und LSBT-Netzwerke deutlich mehr über das Diversity Management ihrer Unternehmen informiert sind als Mitarbeiter_innen, die sich selbst keiner nicht-dominanten Beschäftigtengruppe zuordnen und nicht aktiv an Diversity-Initiativen beteiligt sind. Letztere ergreifen nicht die Initiative, sich aktiv Informationen über Diversity Management zu suchen, da sie das Thema für sich als nicht interessant und relevant einstufen. Bei dem gestiegenen Arbeitsdruck und der Informationsflut im täglichen Arbeitsalltag sind Selektionsprozesse notwendig, um angebotene Informationen wahrzunehmen oder aktiv nach bestimmten Themen zu suchen. Herrn Geller hat

„einfach Neugier im Endeffekt“ dazu gebracht, sich im Intranet über das Diversity Management des FD3 zu informieren, weil er wissen wollte, „was die genau vorhaben und ob es konkrete Maßnahmen gibt“ (Jürgen Geller, FD3, 467ff). Die Hinweise auf der Intranetstartseite haben bei ihm genügend Interesse geweckt, um sich aktiv weiter mit dem Thema zu beschäftigen. Mehr Verlinkungen zu Diversity Management auf der Startseite des Intranets wünscht sich auch die Betriebsrätin des FD1 (siehe oben), da so zumindest die Hürde, „sich selbst das da rauszusuchen“ entfalle. Letztendlich konkurrieren die Informationen zu Diversity Management – egal auf welchem Kommunikationskanal sie vom Management vermittelt werden – mit vielen anderen Themen um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten. Zeit und Interesse am Thema sind Voraussetzung dafür, dass diese Informationen wahrgenommen werden. Das gilt für Broschüren, Aushänge und Mails, die gelesen oder ignoriert werden. Das gilt für Informationen im Intranet, die einem Link auf der Startseite folgend aufgesucht oder sogar selbst herausgesucht werden müssen. Das gilt aber auch für den Besuch von Diversity-Veranstaltungen, die auf freiwilliger Basis stattfinden. „Eigeninitiative ist das A und O“ stellt Marion Dietze (FD2, 119) für die Interne Kommunikation von Diversity Management in ihrem Unternehmen fest. Auch die Diversity-Verantwortliche des FD1 sieht diese Schwierigkeiten in der Internen Kommunikation und resümiert:

> Ich kann nicht die Hand dafür ins Feuer legen, dass wir da jeden wirklich erreichen, weil es bedingt halt immer noch, dass er sich das alles anguckt, dass er irgendwo hingeht. (Wiebke Arendt, DV FD1, 541-543)

Um das Interesse am Thema zu wecken und so Beschäftigte dazu zu bringen, die angebotenen Informationen zu Diversity Management wahrzunehmen, ist es nach Liebrich (2008: 133) notwendig, „Aufmerksamkeitsmotive“ zu schaffen. Das scheint in der bisherigen, vom Management durchgeführten, Praxis der Internen Kommunikation von Diversity Management noch nicht umfassend gelungen zu sein. Allerdings sind auch andere Akteur_innen am Prozess der Internen Kommunikation beteiligt, die über andere Kommunikationskanäle Mitarbeiter_innen der Finanzdienstleister erreichen, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

5.2 „Es wird von vielen Seiten angefasst …“ – Multiplikator_innen für Diversity Management

Eine besondere Herausforderung stellt die Interne Kommunikation in Filialunternehmen dar. Die Informationen über das Konzept, Inhalte und Maßnahmen von Diversity Management müssen an alle Beschäftigten getragen werden. Mit Blick auf die Praxis der Internen Kommunikation des Finanzdienstleisters FD1 resümiert Frau Arendt, die Diversity-Verantwortliche:

> Das ist auch noch sehr ausbaufähig vor allem, wenn man regional-- wir sind ein Filialunternehmen, also wir machen natürlich viel hier in B-Stadt, aber es muss auch immer in der Fläche leben. Und das ist auch eine Möglichkeit. Die NETZWERKE wiederum, die auch mittlerweile bundesweit agieren, machen auch sehr viel Projektarbeit und sehr viele Veranstaltungen. […] Also es wird von vielen Seiten angefasst. Der Betriebsrat macht das auch. Und wenn man sich das alles so zusammen betrachtet, findet sehr viel im Unternehmen statt. (Wiebke Arendt, DV FD1, 177-188)

Durch die zentrale Organisation der Umsetzung von Diversity Management finden die meisten Veranstaltungen zum Thema und damit auch ein Großteil der Internen Kommunikation am Hauptsitz des Unternehmens statt. Die Einbindung der Mitarbeiter_innen in den regionalen Niederlassungen sieht Frau Arendt durch die Aktivitäten der Mitarbeiter_innen-Netzwerke und des Betriebsrats gewährleistet. Herr Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD2, sieht diese Institutionen ebenfalls als wichtige Multiplikatoren für Diversity Management an:

> Also gerade zum Thema Diversity gibt es mehrere Informationsmöglichkeiten. Einmal unser internes Kommunikationsnetz, das Intranet, da können Sie was drüber nachlesen über Diversity. Dann gibt es eine Broschüre über Diversity […] Ja, und dann eben … über den Betriebsrat, über die Schwulengruppe. (Bruno Dettmer, FD2, 363-368)

Neben den, im letzten Kapitel diskutierten, vom Management genutzten Kommunikationskanälen wird Diversity Management auch durch die Netzwerke und den Betriebsrat an die Beschäftigten kommuniziert. Auf einer organisationalen Ebene werden die Interessenvertretung der Beschäftigten sowie Mitarbeiter_innen-Initiativen bestimmter Beschäftigtengruppen in den Prozess der Umsetzung von Diversity Management einbezogen. Die Diversity-Managerin des FD1 beschreibt es als Strategie des Managements, „dass wir sehr eng mit Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern zusammenarbeiten, es zu ihrer Sache machen, Multiplikatoren gewinnen, aber auch den Rat suchen“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 122ff). Mitarbeiter_innen des Unternehmens sollen Verantwortung für den Diversity-Prozess übernehmen, den das Management initiiert hat. Gleichzeitig werden sie als Expert_innen ihrer Themen und auch als Berater_innen für die Diversity-Abteilung in Anspruch genommen. Deutlich wird in den Interviews jedoch, dass nicht alle Mitarbeiter_innen in die Umsetzung und Kommunikation von Diversity Management einbezogen werden, sondern nur diejenigen, die sich in dimensionsbezogenen Netzwerken organisieren oder als Betriebsrät_innen die Interessen der Beschäftigten vertreten.

Mitarbeiter_innen-Netzwerke bieten sich nach Palm (2006: 64) besonders zum Austausch über und zur Internen Kommunikation von Diversity Management an. Das Engagement der Netzwerke führt nach Schweizer (2003: 14) zu einer beschleunigten Verbreitung von Diversity Management. Die Diversity-Verantwortliche des FD3 weist darauf hin: „Netzwerke fördern ja immer die Kommunikation“ (Nadja Haller, DV FD3, 278f) und bewertet den Anteil des Frauennetzwerks im FD3 an der Internen Kommunikation von Diversity Management als sehr positiv. Bestätigt wird diese Einschätzung von Elke Huber, einer Angestellten des FD3, die über das Diversity-Konzept ihres Unternehmens sagt: „ich kenne es jetzt übers Intranet und über die Netzwerkveranstaltungen“ (Elke Huber, FD3, 336f). Wie in Kapitel III 4.2 dargestellt, betreiben die Mitarbeiter_innen-Netzwerke eine intensive unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. In eigenen Veranstaltungen, Flyern, Veröffentlichungen in Mitarbeiter_innen-Zeitungen oder dem Intranet kommunizieren sie ihre Ziele und Aktivitäten. Dabei stellen die Frauen- und LSBT-Netzwerke ihre Arbeit häufig in den Kontext des Diversity Managements der Finanzdienstleister und werden so zu Multiplikatoren für das Konzept. Die institutionalisierten Netzwerke nutzen die gleichen einseitigen Kommunikationskanäle für ihre Anliegen wie das Management für die Verbreitung von Informationen über Diversity Management. Dementsprechend tragen sie zu der benannten Informationsflut bei und sind mit den Schwierigkeiten des Zeitmangels und der notwendigen interessenbasierten Eigeninitiative der Beschäftigten konfrontiert, damit ihre Informationen wahrgenommen werden (vgl. Kap. III 5.1).

Diese Nachteile der einseitigen schriftlichen, elektronisch basierten oder Face-to-Face Kommunikation finden sich natürlich auch in der unternehmensinternen

Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats. Als Gremium nimmt der Betriebsrat Diversity Management in seine Kommunikation auf und vermittelt Informationen über das Konzept und eigene Diversity-Veranstaltungen an die Beschäftigten. Frau Feil, Mitglied des Frauennetzwerks im FD2, weist darauf hin: „2-4 Mal im Jahr kommt die Betriebsrats-Zeitung raus, in der solche Themen auch aufgegriffen werden" (Corinna Feil, FD2, 183f). In elektronischen Newslettern, Aushängen, Präsentationen und auf eigenen Veranstaltungen wird vom Betriebsrat Diversity Management thematisiert.[91] Vom Betriebsrat durchgeführte Betriebsversammlungen dienen in den untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen ebenfalls als Plattformen für die Interne Kommunikation von Diversity-Themen. So hat sich auf einer Betriebsversammlung des FD1 z.B. „das Schwulen- und Lesbennetzwerk vorgestellt" (Doris Cremer, FD1, 182f). In den Aufzählungen der möglichen Kommunikationskanäle für Diversity Management werden Betriebsversammlungen zur Vermittlung dieses Themas an die Beschäftigten empfohlen (vgl. Schwarz-Wölzl 2005: 47; Liebrich 2008: 122), und die Einbindung „der Belegschaftsvertretung von Beginn an" wird als „wichtiger Erfolgsfaktor" der Internen Kommunikation von Diversity Management benannt (Stein/Koberwein 2008: 143).

Das Problem, Aufmerksamkeit für die bereitgestellten Informationen zu erhalten, hat auch der Betriebsrat bei der Nutzung der einseitigen Kommunikationskanäle. Im Gegensatz zu den Diversity-Abteilungen hat die betriebliche Interessenvertretung jedoch den Vorteil, dass nicht das Interesse an Diversity Management Voraussetzung für die Wahrnehmung der Informationen ist, sondern das Interesse an der Arbeit des Betriebsrats.

> Von Betriebsratsseite krieg ich ne E-Mail: ‚Achtung, es ist jetzt folgende Betriebsvereinbarung zum Beispiel eingestellt' oder diese Sache, was ich eben sagte, mit Pflege der Angehörigen. DAS kommt per E-Mail. DAS ist zum Beispiel bei mir was, was sich viel mehr einprägt (I: ok), weil ich dann sehe, mein Betriebsrat macht was. Die Intranet-Startseite, da guck ich morgens durch und dann ist das wieder Geschichte, sag ich mal. (Doris Cremer, FD1, 338-348)

[91] Damit werden für die interne Kommunikation von Diversity Management seitens des Betriebsrats die klassischen Kommunikationswege genutzt, die als Schnittstellen zwischen Betriebsrat und Beschäftigten gelten. Dass die Beschäftigten Eigeninitiative aufbringen müssen, diese Kommunikationswege aktiv zu nutzen (im Intranet nachsehen, Mails lesen, zum Schwarzen Brett gehen) wird auch im Zusammenhang mit der Betriebsratskommunikation allgemein thematisiert (vgl. Minssen/Riese 2007: 86ff).

Frau Cremer, Beschäftigte des FD1, vergleicht die Kommunikation über Diversity Management durch den Betriebsrat mit der durch die Diversity-Abteilung. Hinweise auf der Intranetstartseite werden von ihr nur oberflächlich wahrgenommen. Ihr Interesse an den Aktivitäten des Betriebsrats stellt ein „Aufmerksamkeitsmotiv“ (vgl. Liebrich 2008) dar und führt dazu, dass sie Mails des Gremiums nicht ungelesen löscht, sondern die Informationen – z.B. über eine Diversity-Veranstaltung zur Pflege von Angehörigen – wahrnimmt. Beschäftigte, die sich nicht für den Betriebsrat interessieren (z.B. weil sie außertariflich beschäftigt sind und ihre Interessen nicht durch den BR vertreten sehen), werden vermutlich die über den Betriebsrat vermittelten Informationen über Diversity Management eher nicht wahrnehmen.

Während auf der organisationalen Ebene die von Betriebsrat und Netzwerken genutzten Kommunikationskanäle einseitig funktionieren, erfolgt auf einer persönlichen Ebene eine dialogische Kommunikation über Diversity Management oder einzelne Maßnahmen. Netzwerk- und Betriebsratsmitglieder, Führungskräfte und auch Beschäftigte, die Diversity-Veranstaltungen besuchen, werden zu Multiplikator_innen für Diversity Management.
So berichtet Herr Herder über Erfahrungen bei seinem früheren Arbeitgeber FD1:

> …dass wir ein Frauennetzwerk beim FD1 haben, das war mit viele Jahre bekannt. Meine direkte Kollegin hat viele Jahre das Frauennetzwerk beim FD1 sogar geleitet. Darum habe ich an der einen oder anderen Stelle mal was mitbekommen. (Jonas Herder, FD3, 274-277)

Aktiv am Diversity Management beteiligte Mitarbeiter_innen informieren in einer Face-to-Face Kommunikation ihre Kolleg_innen über ihr Engagement, die Netzwerk-Arbeit und über Diversity Management. Klaus Adams z.B., Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD1, antwortet auf die Frage, ob seine Kolleg_innen das Diversity Management des Unternehmens kennen: „Och, meine direkten Kollegen hab ich schon dahin gebracht, weil ich ganz ernsthaft und offen mit denen auch über dieses Thema gesprochen habe“ (Klaus Adams, FD1, 322ff). Auch Marion Dietze (FD2, 180f) resümiert: „Der Begriff Diversity wird durch Mund-zu-Mund-Propaganda weitergegeben“. Ob dieser Weg der Internen Kommunikation von Diversity Management funktioniert, ist allerdings vom Engagement und Interesse der einzelnen aktiven Beschäftigten abhängig. An Diversity Management interessierte

Betriebsrät_innen und Netzwerkmitglieder tragen Informationen zu diesem Thema in ihrem Kolleg_innenkreis weiter, während z.B. Betriebsrät_innen, die dieser Thematik keine große Bedeutung zumessen, dies eher nicht tun werden.

Weitere Multiplikator_innen für Diversity Management sollen die Führungskräfte in den Unternehmen sein (vgl. Belinszki 2003a: 358), denen sowohl vom Management als auch seitens der Beschäftigten eine wichtige Verantwortung im Prozess der Umsetzung von DiM zugeschrieben wird (vgl. Kap. I 1.2 und 2.2.2). Doch die „Auseinandersetzung mit Diversity am Arbeitsplatz konkurriert mit dem ‚Tagesgeschäft'" sowohl von Manager_innen als auch von Arbeitnehmer_innen (Köhler-Braun 1999: 190). Deshalb halten es Aretz und Hansen (2002: 56) für wichtig, dass der Dialog über Diversity Management „nicht neben der Tages-Arbeit steh[t], sondern systematisch in sie einzubauen" versucht werden soll. Dies geschieht in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister bisher nur punktuell, wie die unterschiedlichen Erfahrungen der befragten Beschäftigten zeigen. Frau Feil (FD2, 189ff) berichtet über einen verpflichtenden „Diversity-Workshop" für alle Führungskräfte und führt aus: „Die haben ihren Teams vorher davon erzählt und dementsprechend war es auch danach Gesprächsthema". Frau Eggers dagegen, die in einem anderen Geschäftsbereich des gleichen Unternehmens arbeitet, antwortet auf die Frage, ob die Führungskräfte infolge der Workshops Diversity Management ihren Mitarbeiter_innen gegenüber thematisieren:

> Mit den Mitarbeitern so was zu besprechen? NEIN. Über Diversity? Nee. Sonst würde es ja in der Breite bekannt sein. (I: ja) Nee, leider nicht. Hätte ich mir auch mal gewünscht. (Claudia Eggers, FD2, 264-266)

Vermutet werden kann, dass im Arbeitsumfeld von Frau Eggers Diversity als Thema unter den Tisch fällt, weil es mit dem Tagesgeschäft konkurriert und nicht selbstverständlich in die Kommunikation eingebunden ist. Das unterschiedliche Engagement der Führungskräfte in der Kommunikation von Diversity Management führt zu einem unterschiedlich hohen Bekanntheitsgrad des Konzepts in verschiedenen Geschäftsbereichen desselben Unternehmens (vgl. Kap. III 5.3).

Ebenso differenziert ist die Multiplikator_innen-Funktion der Kolleg_innen zu betrachten. Beschäftigte, die nicht aktiv über Netzwerke oder den Betriebsrat ins Diversity Management des Unternehmens eingebunden sind, müssen zumindest Informationen zu diesem Thema wahrnehmen, um sie als Multiplikator_innen weiter

tragen zu können. Frau Huber berichtet über die Kommunikation zu Diversity Management innerhalb ihres Teams:

> Wenn eine Veranstaltung da ist […] Dann unterhalten wir uns im Team auch darüber, wer dran teilnehmen möchte, wer dahin gehen will. Also da sitzen wir schon in der Runde zusammen und reden darüber. (Elke Huber, FD3, 539-544)

Die Informationen über Diversity-Veranstaltungen werden hier von einzelnen Teammitgliedern wahrgenommen und in das Gespräch am Arbeitsplatz eingebracht. Im Gegensatz dazu hat Leon Bertram durch seine Kolleg_innen „noch nichts von [Diversity Management, A.L.] mitbekommen. Seit ich da bin, gab es da keine Veranstaltungen. Und die Älteren haben auch nicht davon gesprochen. Es war also entweder nicht so wichtig für sie oder es gab nichts“ (Leon Bertram, FD1, 66ff). Er erwägt neben der Möglichkeit, dass in seinem Umfeld tatsächlich keine Informationen zu DiM angekommen sind, auch die Variante, dass seine Kolleg_innen zwar das Thema wahrgenommen haben, es aber nicht für wichtig genug erachtet haben, um es in der Kommunikation unter Kolleg_innen zu thematisieren. Des Weiteren können die beschriebenen Schwierigkeiten der Internen Kommunikation von Diversity Management über einseitige Kommunikationskanäle dazu führen, dass die Informationen von vielen Beschäftigten nicht wahrgenommen und dementsprechend auch im Gespräch mit Kolleg_innen nicht thematisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass Beschäftigte, die selbst nicht in Netzwerken oder dem Betriebsrat an der Umsetzung von Diversity Management beteiligt sind, dann zu Multiplikator_innen des Themas werden, wenn sie selbst daran interessiert sind und deshalb angebotene Informationen und Aktivitäten wahrnehmen und anschließend in ihrem Kolleg_innenkreis thematisieren. Zwischen einer Multiplikator_innen-Funktion einerseits und Unkenntnis über Diversity Management andererseits mag es dabei eine große Spannbreite des Umgangs mit diesem Thema geben.

Mitarbeiter_innen-Netzwerke, Betriebsratsgremien, engagierte Führungskräfte, Netzwerk- und Betriebsratsmitglieder sowie interessierte Beschäftigte fungieren bei den Finanzdienstleistungsunternehmen als Multiplikator_innen für Diversity Management. Diese Funktion von Institutionen und einzelnen Personen ist jedoch nicht strategisch in die Interne Kommunikation von Diversity Management seitens der Diversity-Verantwortlichen eingebunden, die das Konzept vor allem über

einseitige Kommunikationskanäle an die Beschäftigten vermitteln. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management hält Böhm (2007: 39) es für wichtig, gezielt „Schlüsselpersonen“ einzubeziehen, die die Mitarbeiter_innen zur Beschäftigung mit DiM „motivieren und mobilisieren“. Auf einer informellen, von persönlich geprägtem Interesse und Engagement abhängigen, Ebene passiert das in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister. Eine strategische Einbindung dieser Personen und Institutionen in die Interne Kommunikation des Diversity Management könnte den Bekanntheitsgrad des Konzepts bei den Beschäftigten erhöhen, der sich aufgrund der bisherigen Schwierigkeiten in der Internen Kommunikation von DiM sehr uneinheitlich darstellt, wie im folgenden Kapitel ausgeführt wird.

5.3 „Ich hab den Namen schon mal gehört …“ – Bekanntheit von Diversity Management in der Belegschaft

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management ist die Kommunikation über das Konzept und die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Inhalte von DiM notwendig. „Ziele und Bedeutung von Diversity Management für das Unternehmen müssen der gesamten Belegschaft vermittelt werden“ (Palm 2006: 64). Das gelingt dem Management der Finanzdienstleistungsunternehmen mittels ihrer bisherigen Praxis der Internen Kommunikation in unterschiedlichem Ausmaß. Natürlich lassen sich in der vorliegenden qualitativen Studie keine statistischen Aussagen über den Bekanntheitsgrad von Diversity Management in den Unternehmen treffen.[92] Aus der Analyse der Interviews lassen sich jedoch Tendenzen aufzeigen, die in einer weiteren Studie ggf. mittels quantitativer Methoden zu bestätigen wären.

Zwei der befragten Beschäftigten hatten den Begriff Diversity (Management) in ihrem Unternehmen bis zum Zeitpunkt des Interviews weder gehört noch gelesen. Dass dieses Konzept vom Management ihres Unternehmens umgesetzt wird, war ihnen unbekannt. In ihrer Einschätzung der Bekanntheit des Begriffs und des Konzepts gehen die Beschäftigten zum Teil davon aus, dass nicht alle Kolleg_innen darüber Bescheid wissen. So stellt z.B. Herr Engel fest, es sei „nicht davon auszugehen, ich sag mal, dass da bis ins letzte Glied, der letzte Mitarbeiter, irgendwas davon mitbekommt“ (Marius Engel, FD2, 496f), da es in seinem

[92] Der Bekanntheitsgrad umgesetzter Diversity-Konzepte in der Belegschaft von Organisationen wurde bisher kaum erforscht. Hartwig (2008) belegt in seiner ebenfalls qualitativ-empirischen Studie zu Diversity Management in der Europäischen Union, dass den meisten Mitarbeiter_innen der EU das Konzept unbekannt ist.

Unternehmen keine Schulungen zu Diversity Management für alle Mitarbeiter_innen gebe und die Vorgesetzten dieses Thema seiner Erfahrung nach nicht ansprächen. Er vermutet also, dass eine Face-to-Face Kommunikation den Bekanntheitsgrad von Diversity Management steigern würde.

Manchen der befragten Beschäftigten ist zumindest der Begriff Diversity bzw. Diversity Management bekannt:

> Ich hab den Namen schon mal gehört, aber kann ich jetzt so nichts mit anfangen. Als ich durch das Intranet gestöbert bin, irgendwo mal gelesen. Das ist im Inhaltsverzeichnis aufgepoppt, aber hat mich nicht weiter interessiert. Es ist nichts, was jetzt groß hervorgehoben wird. (Leon Bertram, FD1, 57-60)

Herr Bertram beschreibt die bereits oben erwähnten Schwierigkeiten der Internen Kommunikation über das Intranet. Für ihn wurde kein „Aufmerksamkeitsmotiv“ (vgl. Liebrich 2008) geschaffen, dem aufgetauchten Hinweis zu folgen und so die Informationen über Diversity Management aktiv wahrzunehmen. Er hat kein Interesse am Thema und die Information daher als nicht weiter verfolgenswert selektiert. Darüber hinaus nimmt Herr Bertram keine intensive Kommunikation über Diversity Management wahr. Frau Bender vom FD1 spricht aus der Perspektive der Beschäftigten und schätzt, dass (wie Herr Bertram) viele ihrer Kolleg_innen sich noch nicht im Intranet über Diversity Management informiert haben. Sie befürwortet sehr, dass Diversity Management in ihrem Unternehmen umgesetzt wird, „finde[t] es allerdings schade, dass wir immer noch viel zu wenig davon wissen“ (Marie Bender, FD1, 885). Wenn das Management Informationen sendet bzw. bereitstellt, die von den Beschäftigten nicht wahrgenommen werden, entsteht der Eindruck, die Belegschaft sei schlecht informiert. Mast (2007) spricht vom „Trugbild der schlecht informierten MitarbeiterInnen“ und stellt fest, dass nicht der Informationsgrad der Beschäftigten, sondern die Kommunikationskultur das eigentliche Problem sei. Es gebe keine Informationsdefizite seitens der Beschäftigten, sondern Kommunikations-defizite seitens des Senders (ebd.: 761). Die oben dargestellten, mit den vom Management genutzten einseitigen Kommunikationskanälen verbundenen, Schwierigkeiten in der Internen Kommunikation von Diversity Management können als solche Kommunikationsdefizite gesehen werden, die es zu beheben gilt. Einige Anregungen dazu sollen später im Ausblickskapitel V 1 gegeben werden.

Die Einschätzung des Bekanntheitsgrads von Diversity Management bei den Kolleg_innen kann sich innerhalb eines Unternehmens deutlich unterscheiden. Frau

Eggers, Beschäftigte in einer Filiale des FD2 und Mitglied im LSBT-Netzwerk, vermutet, dass zumindest die Führungskräfte das Diversity-Konzept kennen und führt weiter aus:

> … denen wurde das auch mal erzählt auf einer Leitersitzung oder so was, was das bedeutet und dass es das gibt, im ganzen Umfang. … Aber der normale Mitarbeiter kennt das nicht unbedingt. (Claudia Eggers, FD2, 175-177)

Frau Dietze dagegen, die im gleichen Unternehmen in einer Regionalzentrale arbeitet und im Frauennetzwerk aktiv ist, konstatiert über die Bekanntheit von Diversity Management: „Das Wort kennt jeder und macht sich darüber Gedanken. Jeder hat es mal gehört“ (Marion Dietze, FD2, 187f). Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied führt Herr Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks des FD2, an:

> … ich bin da vorsichtig, ob jeder oder jede, die da jetzt was im Intranet lesen könnte über Diversity, das immer liest. … Also ich kann dann nur sagen, DA, in den Bereichen, wo Frauen speziell gefördert werden, da weiß man’s. Wo Lesben oder Schwule offen arbeiten, da weiß man’s. Aber ich glaube, dass es auch verträumte Abteilungen gibt, die wissen von gar nichts. (Bruno Dettmer, FD2, 1056-1062)

Die vom Management oder den Institutionen (Netzwerke, Betriebsrat) initiierte Interne Kommunikation von Diversity Management nutzt Kommunikationskanäle, die allen Beschäftigten des Unternehmens gleichermaßen zur Verfügung stehen (z.B. Mails, Aushänge, Veranstaltungen, Intranet) und von diesen genutzt werden oder auch nicht. Die persönliche Kommunikation über Multiplikator_innen – also durch Netzwerkmitglieder, Betriebsrät_innen, Führungskräfte und an DiM interessierte Beschäftigte – ist nicht strategisch in die Interne Kommunikation von Diversity Management eingebunden. Sie funktioniert nur durch das Engagement dieser Personen, die ihrem direkten Arbeitsumfeld Informationen über DiM vermitteln. In unterschiedlichen Regionen oder Geschäftsbereichen sind allerdings mehr oder weniger engagierte, an Diversity Management interessierte Personen vorhanden, die als Multiplikator_innen für das Konzept wirken können, so dass der Bekanntheitsgrad von DiM auch sehr unterschiedlich ausfällt.

Einigen befragten Beschäftigten aller drei Unternehmen ist Diversity Management bereits länger bekannt und sie verbinden es mit der Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz. So hat z.B. Herr Ivers, Angestellter des FD3, in Vorbereitung auf das

Interview[93] die Diversity-Broschüre seines Unternehmens ausgedruckt und übergibt diese zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Gesprächs an die Interviewerin mit den Worten: „Es gibt so ein Diversity-Programm, haben Sie vielleicht auf der Internetseite mal gesehen, ich hab die Broschüre mal mitgebracht“ (Timur Ivers, FD3, 82-84). Die Betriebsrätin des FD3 schätzt „der Begriff an sich ist mit Sicherheit jedem bekannt. … Inhalt … glaube ich, nicht jedem“ (Sandra Gruber, BR FD3, 644f). In dieser Einschätzung wird sie von Frau Groß, einer Teamleiterin des FD3, unterstützt, die vermutet, „wenn Sie fragen würden, was Diversity ist, dann würde Ihnen fast jeder sagen, das ist irgendwas mit Frauen“ (Margit Groß, FD3, 481f). Die Diversity-Managerin des FD1, Frau Arendt, nimmt ebenfalls eine eingeschränkte Bekanntheit des Diversity-Konzepts in ihrem Unternehmen wahr:

> Und [wir, A.L.] haben auch festgestellt, also dass jetzt sicherlich noch nicht JEDER weiß, was ist Diversity und es auch gut erklären kann, aber die Leute wissen ungefähr, das hat was mit unterschiedlichen Zielgruppen zu tun, da ist für viele was dabei. (Wiebke Arendt, DV FD1, 12-15)

Aus der Perspektive der Diversity-Managerinnen wird das Konzept von der Belegschaft als Förderung nicht-dominanter Beschäftigtengruppen wahrgenommen. Dieser Eindruck bestätigt sich in der Analyse der von den Beschäftigten vermuteten Ziele von Diversity Management (vgl. Kap. III 2.2.1). Mit dieser Wahrnehmung geht jedoch ein Problem in der Internen Kommunikation des Konzepts einher. Bei einem Überangebot an Informationen und wenig Zeit aufgrund hohen Arbeitsdrucks ist das Interesse am Thema ein wichtiges Kriterium zur Selektion der Informationen, die wahrgenommen werden (vgl. Liebrich 2008). Wird Diversity Management als Instrument zur Förderung von benachteiligten Beschäftigtengruppen aufgefasst, interessieren sich auch nur Personen, die sich in diesen Gruppen verorten, für Informationen über das Konzept. Frau Ballin, Betriebsrätin des FD1, bestätigt diesen Eindruck und führt aus der Perspektive von Frauen am Arbeitsplatz aus:

[93] Die Interviewpartner_innen wurden im Vorfeld gefragt, ob sie mit mir ein Gespräch zum Thema Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz führen würden. Der Begriff Diversity (Management) wurde weder in den schriftlichen Anfragen noch in den telefonischen Vorgesprächen genannt. Darüber hinaus begannen die Interviews der Betriebsräte und Beschäftigten mit einem allgemeinen Teil zur eigenen Berufsbiographie und Überlegungen zur Vielfalt der Kolleg_innen. Erst später führte die Interviewerin den Begriff Diversity Management ein, sofern er noch nicht von den Gesprächspartner_innen selbst erwähnt worden war.

> [W]enn ich glaube, ich bin richtig eingruppiert und ich habe hier meinen festen Arbeitsplatz, ich will mich auch nicht verändern, dann bin ich auch nicht so betroffen, dann bin ich auch in dem Moment nicht benachteiligt, sondern erst in der konkreten Situation. Bin ich Mutter, ups, merke ich plötzlich, bin ich benachteiligt. Oder will ich versetzt werden, ups, jetzt nimmt man lieber einen Mann als Filialleiter, weil der kann ja nicht ausfallen mit Schwangerschaft. So in so einer KONKRETEN Situation, JA, aber so der normale Mitarbeiter, der mit sich so zufrieden ist, den interessiert das auch nicht so, weil der in seinem Job einfach so zu ist, weil wir mit Informationen zugemüllt werden, sagt man sich: ‚Warum soll ich mich jetzt mit so nem Thema auseinandersetzen, wenn ich nicht konkret gerade einen Anlass dazu habe?' (Emma Ballin, BR FD1, 671-692)

Einen „Anlass", sich mit Diversity Management auseinanderzusetzen, haben nach Frau Ballin Beschäftigte erst, wenn sie in einer konkreten Benachteiligungssituation sind. Mitarbeiter_innen, die sich nicht benachteiligt oder einer nicht-dominanten Beschäftigtengruppe zugehörig fühlen, interessieren sich demnach nicht für Informationen zu diesem Thema. Interesse ist aber die Voraussetzung dafür, dass die vom Management über verschiedene Kanäle angebotenen Informationen von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Somit müssten Beschäftigte der dominanten Gruppen weniger über Diversity Management informiert sein als Mitarbeiter_innen, die sich in einer nicht-dominanten sozialen Gruppe verorten (z.B. Schwule und Lesben, Frauen in Führungspositionen oder diese anstrebend, ältere Beschäftigte etc.). Die Analyse der Interviews bestätigt diese Vermutung. Von allen befragten Beschäftigten der vorliegenden Studie sind die Mitglieder der Frauen- oder LSBT-Netzwerke am umfangreichsten über das Diversity-Konzept ihres Unternehmens und die umgesetzten Maßnahmen informiert (vgl. Kapitel III 2.3.2). Heterosexuelle Männer sowie heterosexuelle Frauen, die keine Karriere anstreben, wissen dagegen nichts oder relativ wenig darüber. Für den öffentlichen Dienst stellt verikom e.V. (2007: 14) ebenfalls fest: Von Diversity Management „fühlen sich nur die angesprochen, die das Interessante und Bereichernde des Themas schon wahrgenommen haben". Damit bestätigen sie die These, dass Angehörige dominanter Gruppen in Unternehmen die angebotenen Informationen zu Diversity Management deutlich weniger wahrnehmen als Beschäftigte, die sich in nicht-dominanten Gruppen verorten. Auch hier wäre eine umfassende quantitative Studie zur Überprüfung dieser These sowie weitere Forschung zur Praxis der Internen Kommunikation von Diversity Management notwendig.

Wichtig für eine angestrebte Veränderung der Organisationskultur durch Diversity Management ist nach Thomas (2001), dass sich jede_r in einer Organisation mit Diversity befasst, „Manager und Sachbearbeiter, dominante und untergeordnete Gruppenmitglieder“ (ebd.: 31). Dies zu erreichen ist Aufgabe der Internen Kommunikation von Diversity Management und damit der Verantwortlichen, die diese Kommunikation initiieren. In der bisherigen Diversity-Praxis der Finanzdienstleister führen die gewählten Kommunikationswege und die damit verbundenen Schwierigkeiten dazu, dass nur ein Teil der Belegschaft sich mit dem Konzept auseinandersetzt. Die Interne Kommunikation von Diversity Management ist aber auch der Bereich, den alle Akteursgruppen – also die Beschäftigten, der Betriebsrat und das Management – als zentral für die Umsetzung des Konzepts ansehen. Dies zeigt sich daran, dass die befragten Diversity-Verantwortlichen über Planungen zur zukünftigen Ausgestaltung der Internen Kommunikation von DiM berichten und die Betriebsrät_innen und Beschäftigten Vorschläge für die Verbesserung der Kommunikations-Praxis formulieren.

5.4 „Da kann man noch dran arbeiten …“ – Vorschläge und Planungen zur Internen Kommunikation

Über die Schwierigkeiten in der bisherigen Praxis der Internen Kommunikation von Diversity Management machen sich,wie gezeigt, auch die Diversity-Verantwortlichen Gedanken. Die Diversity-Managerin des FD1 resümiert für ihr Unternehmen:

> Also da mach ich mir auch nichts vor, das ist … sie [die Interne Kommunikation, A.L.] funktioniert gut. Ja. Für ein großes Unternehmen, aber sie ist auch noch nicht exzellent, also da kann man auch noch viel dran arbeiten. (Wiebke Arendt, DV FD1, 545-547)

Damit reflektiert sie den aktuellen Stand der Internen Kommunikation zu Diversity Management insgesamt kritisch, lässt aber offen, welche genauen Probleme es gibt und was konkret zur Verbesserung der Situation passieren müsste. Beispielsweise durch eine regelmäßige Selbstevaluation ließen sich Schwachstellen aufdecken und notwendige weitere Schritte identifizieren. Da die Verantwortung für die Implementierung und Kommunikation von Diversity Management bei der Unternehmensleitung liegt, sind die Diversity-Verantwortlichen gefordert, adäquate Wege zur Verbreitung des Konzepts im Unternehmen zu finden.

Die Beschäftigten der Finanzdienstleister gehen davon aus, dass erst eine intensive Vermittlung der Inhalte, Ziele und Ergebnisse von Diversity Management zu Veränderungen im sozialen Arbeitsalltag der Mitarbeiter_innen führen kann:

> *I: Hat das Diversity Management ihres Unternehmens Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag, auf Ihren Umgang im Kollegium miteinander?*
> LB: Je nachdem, wie sie es anfangen. Wenn sie da richtig Bremborium drum machen, dann wird es sich bestimmt in den Köpfen festsetzen. (Leon Bertram, FD1, 82-85)

Bisher hat Herr Bertram nicht wahrgenommen, dass Diversity Management von Seiten der Unternehmensleitung des FD1 „groß hervorgehoben wird", sondern lediglich Informationen dazu im Intranet hinterlegt sind (vgl. Kap. III 5.1). Nur durch eine umfassende Interne Kommunikation des Konzepts kann Diversity Management seiner Meinung nach zu einem Thema der Beschäftigten werden und somit zu einer Kulturveränderung im Umgang mit Vielfalt am Arbeitsplatz führen. Herr Engel, Beschäftigter des FD2 fordert von seinem Management ebenfalls, Diversity Management intensiver an die Belegschaft zu kommunizieren und führt aus: „so was mehr nach vorne zu spielen halte ich auch für besser, weil … es sind nun mal unterschiedliche Menschen tätig und da muss man sich auch mit auskennen" (ME 1008ff). Eine breitere Kommunikation von Diversity Management muss vor allem vom Management initiiert werden. Für die „vom Unternehmen gesteuerte" formale Kommunikation, also z.B. Reden, Veröffentlichungen und Medienübertragungen, stellt Köhler-Braun (1999: 189) fest: „Diversity muss zum integralen Bestandteil der Inhalte werden". Auf diese Weise würde das Thema eine gewisse Selbstverständlichkeit erreichen und in die informelle Kommunikation zu den Mitarbeiter_innen bzw. unter Kolleg_innen einfließen.

Wie bereits dargestellt, werden vom Management der Finanzdienstleister alle Informationen zur Umsetzung von Diversity Management im eigenen Unternehmen im Intranet zur Verfügung gestellt. Dass die Mitarbeiter_innen eine Motivation benötigen, sich mit diesen Inhalten auseinander zu setzen, beschäftigt auch die Diversity-Verantwortlichen. So erläutert Frau Arendt vom FD1 anhand eines Beispiels:

> Im Intranet ist es jetzt so, wenn ich ‚Kinderbetreuung' eingebe oder was auch immer von den Diversity-Themen, dann bekomme ich eine Fülle von Informationen und Ansprechpartner vor allen Dingen. Und das heißt, ich weiß, wenn ich es brauche, dann kann ich es mir abholen. Wir müssen jetzt im Moment vor allen Dingen dafür sorgen, dass die Leute wissen, DASS da was hinterlegt ist und dass es zu diesen Themen Informationen gibt, dass die einfach auch auf die Idee kommen, da nach zu gucken. (Wiebke Arendt, DV FD1, 236-242)

Im Gegensatz zu Broschüren oder Mails, bei denen die einmalige Entscheidung gegen das Lesen meistens dazu führt, dass zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr darauf zurückgegriffen werden kann, stellt das Intranet einen dauerhaften Informationspool dar. Die Beschäftigten können sich in dem Moment, in dem bestimmte Themen für sie relevant werden, gezielt auf die Suche nach Informationen und Kontaktdaten machen. Voraussetzung dafür ist jedoch das Wissen um die Themen, zu denen im Intranet Informationen hinterlegt sind. Bisher erwähnen die Diversity-Verantwortlichen ihre Intranetangebote in Rundmails oder auf Workshops und Veranstaltungen zu einzelnen Diversity-Themen. In allen internen schriftlichen Veröffentlichungen existieren Verweise auf die Intranetseiten der Diversity-Bereiche. Die Diversity-Managerin Frau Arendt sieht es als ihre Aufgabe an, weitere Wege zu finden, um Beschäftigte mit den Intranetangeboten vertraut zu machen und dafür zu interessieren. Eine Möglichkeit könnte der Vorschlag der Betriebsrätin Emma Ballin sein, häufiger Hinweise auf Diversity-Themen und –Veranstaltungen auf der Startseite des Intranets zu platzieren, da diese von fast allen Beschäftigten des Unternehmens täglich wahrgenommen würde (Emma Ballin, BR FD1, 364ff).

Die vom Management durchgeführten, web-basierten Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), die alle Mitarbeiter_innen absolvieren mussten, werden von den Beschäftigten aufgrund der thematischen Überschneidungen ebenfalls als Weg gesehen, Diversity Management an die Belegschaft zu kommunizieren. Da es sich jedoch um einmalige Schulungen handelt, denkt Frau Huber, Angestellte des FD3, über die Nachhaltigkeit der vermittelten Informationen nach:

> … klar haben wir ne ganze Menge drüber gesprochen als es dieses Gesetz gab, weil man sich damit beschäftigen musste. Aber jetzt hat man den Test abgeschlossen und dann ist es natürlich erstmal wieder in der Schublade verschwunden. Und das ist wie mit allen Themen letzten Endes, wenn man nicht am Ball bleibt und das nicht regelmäßig immer mal wieder sich ins Bewusstsein zurückholt, ist es irgendwann ja auch vergessen. (Elke Huber, FD3, 389-394)

Die Online-Schulung war der Auslöser, mit den Kolleg_innen über das AGG und auch über das Diversity Management im Unternehmen zu sprechen. Damit die Themen nicht wieder in Vergessenheit geraten, schlägt Herr Ivers vor, „man muss dann ab und zu vielleicht diese Sensibilisierung immer mal wieder einfließen lassen“ (Timur Ivers, FD3, 656f). In Anlehnung an andere ständig präsente Themen in der Finanzdienstleistungsbranche wird dabei auch über die Verstetigung der Thematisierung von Diversity im Unternehmensalltag nachgedacht. „Es gibt zu diversen Themen regelmäßig sich wiederholende Schulungen online. Das müsste es für Diversity auch geben“ (Marion Dietze, FD2, 420f). Mittels regelmäßiger, intranetbasierter Schulungen könnte zunächst das Konzept und seine Maßnahmen bei den Beschäftigten bekannt gemacht werden, bevor später über Neuerungen, Erfolge oder einzelne Diversity-Themen kommuniziert wird. Dahinter steht auch der Gedanke, dass über Schulungsmaßnahmen alle Beschäftigten erreicht werden und so ein hoher Bekanntheitsgrad von DiM erreicht werden könnte. Bisher schulen die Finanzdienstleister ausschließlich ihre Führungskräfte zu Diversity Management, planen allerdings, zukünftig verschiedene Formen von Diversity-Trainings auch für die Beschäftigten aufzulegen (vgl. Kap. III 1.3.2).

Die Beschäftigten und Betriebsrät_innen der Finanzdienstleister haben darüber hinaus weitere Vorschläge zur Verbesserung der Internen Kommunikation von Diversity Management. Dabei spielt vor allem die Face-to-Face Kommunikation eine wichtige Rolle in den Überlegungen. Herr Dettmer betont, „man könnte natürlich SCHON viel häufiger Veranstaltungen machen“ (Bruno Dettmer, FD2, 1194f), um so mehr Beschäftigte auch persönlich über Diversity Management oder einzelne Diversity-Maßnahmen zu informieren. Auch die Auseinandersetzung innerhalb des eigenen Teams wird als möglicher Weg gesehen, das Thema Diversity Management präsent zu machen und zu halten.

> Also was ich gut finden würde […] es gibt ja so in den einzelnen Teams […] so genannte Workshops oder so Offsites […] wo man aktuelle Themen aus dem Team bespricht. Und das ist, glaube ich, eigentlich eine ganz gute Plattform, um so ein Thema auch anzusprechen. (Jürgen Geller, FD3, 742-749)

Mit der Thematisierung von Diversity Management in Teambesprechungen würden das Konzept und dessen Umsetzung in das direkte Arbeitsumfeld integriert werden.

Den Führungskräften wird dabei von den Beschäftigten eine besondere Verantwortung zugeschrieben. Sie seien dafür verantwortlich „auch so ein Thema mal“ anzusprechen und z.B. darauf hinzuweisen, „dass, wer Interesse hat, an `nem Seminar teilnehmen kann“ (Bruno Dettmer, FD2, 1217ff). Im dialogischen Austausch unter Kolleg_innen und mit dem Vorgesetzten sind alle Beschäftigten involviert. Damit würden auch diejenigen Mitarbeiter_innen am Prozess der Kommunikation über Diversity Management beteiligt werden, die nicht bereits aus eigenem Interesse Informationen dazu abgerufen haben. Die Thematisierung in Teambesprechungen könnte zu einer Sensibilisierung für DiM sowie zu einer breiteren Bekanntheit des Themas führen und damit ggf. weiteres Interesse wecken. Wenn Beschäftigte in einem solchen Setting schon einmal von Diversity Management gehört hätten, wäre möglicher Weise ein Aufmerksamkeitsmotiv geschaffen, die im Intranet oder Broschüren angebotenen Informationen aktiv abzurufen. Die Entscheidung dafür, dies zu tun, läge nach wie vor bei den Beschäftigten selbst, allerdings könnte durch Kommunikation über Diversity Management im Team der Grad der Eigeninitiative aufgrund eines gesteigerten Interesses erhöht werden.

Einen weiteren konkreten Vorschlag zur Verbreitung der Informationen über das Verständnis und die Aktivitäten des Unternehmens im Bereich Diversity Management an die gesamte Belegschaft, macht die Betriebsrätin des FD1: Die Organisation einer Art Wanderausstellung zum Thema. Diese könnte in den regionalen Haupt-Niederlassungen des Unternehmens für einige Zeit ausgestellt und so vielen Beschäftigten zugänglich sein.

> Und das könnte ja auch sein, dass man gar nicht das so aufwändig macht, indem man da unbedingt jetzt Leute auch hinstellt, die das vorstellen – das wär natürlich die optimale Lösung – aber möglicher Weise kann man ja so was auch organisieren, dass man zumindest mit Stellwänden mal irgendwie was macht, so ne Art Ausstellung. Dass man sagt: ‚Hey, da könnt ihr ja irgendwann im Laufe der nächsten vier Wochen oder so mal euch einfach mal umgucken oder so’, das hätte wenigen Aufwand und es hätte auch für Kollegen die Chance, aus den Filialen wenn die sagen: ‚Och mensch, in vier Wochen bin ich mal zum Seminar hier, da guck ich mir das mal an’. Also ich denke, das wären noch Maßnahmen, die auch … ja kostengünstig sind, die am einfachsten auch machbar sind.“ (Emma Ballin, BR FD1, 403-413)

Die Betriebsrätin nimmt mögliche Bedenken der Diversity-Verantwortlichen im Hinblick auf Aufwand und Kosten der breiten Kommunikation von Diversity

Management an die Belegschaft vorweg und macht einen Vorschlag, der relativ einfach zu realisieren scheint. Es bleibt jedoch fraglich, ob sich die Beschäftigten angesichts des täglichen Arbeitsdrucks die Zeit nehmen würden, eine solche Ausstellung anzusehen. Andererseits könnte die bloße Präsenz des Themas Diversity Management im unternehmensintern öffentlichen Raum symbolische Wirkung entfalten und ein Aufmerksamkeitsmotiv für den eigeninitiativen Abruf von weiteren Informationen schaffen. Das Bekanntmachen von Diversity Management in der Fläche wird vor allem von Beschäftigten der beiden großen Finanzdienstleister FD1 und FD2 als Herausforderung gesehen. Da die Diversity-Verantwortlichen in den Firmenzentralen angesiedelt sind und viele Veranstaltungen ebenfalls nicht in den einzelnen Regionen, sondern nur zentral stattfinden, existiert vor allem in den regionalen Niederlassungen eine Informationslücke über Diversity Management. Einzelne Aktivitäten der Mitarbeiter_innen-Netzwerke und Betriebsräte vor Ort versuchen, diesen Mangel zu beseitigen. Dies ist allerdings bisher vom Engagement einzelner Personen in den Netzwerken und Betriebsräten abhängig und nicht als strategisches Vorgehen in die Umsetzung von Diversity Management integriert. Deshalb wünscht sich die Betriebsrätin, „dass das Unternehmen da MEHR Geld auch zur Verfügung stellt und … Dinge, ja, noch positiver begleitet, … dass vor Ort mehr passieren kann“ (Emma Ballin, BR FD1, 633-637). Die schon angesprochene Einrichtung von (Teilzeit-) Stellen für regionale Diversity-Koordinator_innen (vgl. Kap. III 3.2) wäre dabei eine Möglichkeit, Diversity-Aktivitäten und die Interne Kommunikation von DiM an alle Beschäftigten in der Fläche zu institutionalisieren und das Konzept auch außerhalb der zentralen Hauptsitze der Unternehmen umfassend umzusetzen.

Neben den Vorschlägen der Beschäftigten gibt es auch Pläne für eine intensivere Interne Kommunikation von Diversity Management seitens der Diversity-Verantwortlichen. Frau Haller, Diversity-Managerin des FD3, erwähnt während des Interviews:

> Und gerade die ganzen Kisten, die Sie sehen, das sind alles so Give-Aways, weil ich im Moment so ne Kampagne mache, wie bringe ich eigentlich das ganze Thema Diversity NOCH mehr ins Unternehmen rein, ne, dass die Leute wirklich davon sprechen, dass sie irgendwas von Diversity auf dem Schreibtisch stehen haben und so, einfach so. Macht man so richtig einen Marketingplan, um das ganze Thema noch mal richtig auf den Tisch zu bringen. (Nadja Haller, DV FD3, 407-416)

Parallel zu einer geeigneten Informationspolitik hält Schwarz-Wölzl (2005: 47) das „Marketing des Diversity-Programms“ für ein wesentliches Element in der Implementierung von Diversity Management. Mit Elementen des Produktmarketings möchte Frau Haller als Diversity-Verantwortliche das Thema bei den Beschäftigten nachhaltig präsent machen. Böhm (2007) berichtet für die Umsetzung von Diversity Management bei Shell Austria ebenfalls von einer internen Kampagne mit „Foldern, T-Shirts, Stickern und Süßigkeiten“, die das Diversity Management als Thema im Unternehmen platzieren soll. Eine weitere „Werbestrategie“ in diesem Zusammenhang sind Auflagen für die Kantinen-Tabletts, die mit dem Diversity-Slogan des Unternehmens bedruckt sind und die Beschäftigten auffordern, sich in den Umsetzungsprozess einzubringen (ebd.: 45ff). Auf diese Art und Weise können unter Umständen „Aufmerksamkeitsmotive“ für alle Beschäftigten geschaffen und damit die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass die Informationen über Diversity Management „durch diese Zielgruppe aufgenommen und verarbeitet“ werden (Liebrich 2008: 133).

Auch die bisher wenig strategisch eingebundene Multiplikatoren-Funktion von Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Betriebsräten wird in die Planungen des Managements zur Verbesserung der Internen Kommunikation von Diversity Management eingebunden. Frau Arendt plant für die weitere Umsetzung des Konzepts in ihrem Unternehmen, „dass man dieses informelle, gute Zusammenarbeiten aber noch ein bisschen mehr institutionalisiert, also da kann man mit Garantie noch eins draufsetzen“ (Wiebke Arendt, DV FD1, 574ff).

Die Vorschläge der Beschäftigten sowie die Planungen der Diversity-Verantwortlichen zur Intensivierung der Internen Kommunikation von Diversity Management zielen alle darauf ab, das Thema in den Köpfen der gesamten Belegschaft präsent zu machen. Wie in Kap. III 2.3 gezeigt, nehmen bisher hauptsächlich Mitarbeiter_innen, die sich selbst einer nicht-dominanten Beschäftigtengruppe zuordnen, die Diversity-Aktivitäten in ihren Unternehmen wahr, während Beschäftigte der dominanten Gruppen sich davon weniger angesprochen fühlen. Diversity Management wird von den Beschäftigten bisher insgesamt vor allem als Instrument zur Förderung von benachteiligten Beschäftigtengruppen bzw. als Maßnahme gegen Diskriminierung verstanden. Für einen erfolgreichen Umgang mit „Diversität“ bezeichnet es Plett (2007) jedoch als „Stolperstein, […] Diversity Management mit Hilfe für

Benachteiligte [zu, A.L.] verwechseln". Jablonski (2007) führt aus, dass der Diversity-Ansatz nur „bei flüchtiger Betrachtung" an die Arbeit zu Chancengleichheit und Gleichstellung erinnere. Neu sei im DiM die Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie des Unternehmens und das Ziel einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur,

„durch die neue Ideen und Sichtweisen eingebracht und genutzt werden können. Diversity Management ist damit kein ‚Förderprogramm für Minderheiten' bzw. kein defizit-orientierter Ansatz, sondern wird von Unternehmen als Chance gesehen, um sich im Wettbewerb positiv abzuheben." (ebd.)

Diese Ausrichtung in der Umsetzung von Diversity Management, die auch von den Diversity-Managerinnen betont wird (vgl. Kap. III 1.1), sollte über eine entsprechende Interne Kommunikation an die Beschäftigten vermittelt werden. Frau Groß, Teamleiterin beim FD3, formuliert daher für die zukünftige Einbettung von Diversity Management in ihrem Unternehmen:

> Ich glaube, man muss einfach dazu übergehen, dass man-- dass dieses Thema Diversity, dass das nicht ein SPEZIAL-Thema ist, im Moment ist es noch ein Spezialthema in den Köpfen vieler. (Margit Groß, FD3, 665-668)

Erst, wenn Diversity Management nicht mehr als „Spezial-Thema" wahrgenommen wird, das nur auf spezielle Zielgruppen im Unternehmen ausgerichtet ist, können alle Beschäftigten für sich Anknüpfungspunkte und Motivationen finden, sich damit auseinander zu setzen. Dazu ist es wichtig, wie das Konzept in einem Unternehmen kommuniziert wird. Böhm (2007) weist darauf hin:

„Es macht zum Beispiel einen enormen Unterschied, ob Diversity als Integrations- oder Empowerment-Maßnahme für bestimmte Gruppen kommuniziert wird oder ob die Möglichkeiten für alle und das gemeinsame Schaffen von Zielen und Werten im Vordergrund steht." (ebd.: 45)

Nur der zweite Weg führe dazu, dass das Thema von allen Beschäftigten wahrgenommen würde und breite Akzeptanz in der Belegschaft finde (ebd.). Wie in diesem gesamten Kapitel zur Internen Kommunikation von Diversity Management dargestellt, wird jedoch nicht alles, was das Management über bestimmte Kanäle an die Mitarbeiter_innen kommuniziert, von diesen auch genau so wahrgenommen. Es müssen also andere Kommunikationswege gefunden werden, um die bisherigen Aktivitäten der Unternehmensleitung und damit zusammenhängend auch das Konzept Diversity Management bei der gesamten Belegschaft präsent zu machen.

Eine dialogische Kommunikation könnte dabei Vorteile gegenüber den bisher genutzten einseitigen Kommunikationskanälen haben, wie in den Handlungsempfehlungen zur Internen Kommunikation von Diversity Management ausgeführt werden wird (Kap. V 1).

Insgesamt halten die Beschäftigen, Betriebsräte und auch die Diversity-Managerinnen der Finanzdienstleistungsunternehmen die Auseinandersetzung mit der Internen Kommunikation von Diversity Management für zukünftig sehr bedeutsam. Diese Einschätzung teilen Sie mit den von Papke (2008: 102) befragten Expert_innen im Diversity Management, die ebenfalls in der Internen Kommunikation den zentralen Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Implementierung des Konzepts sehen.

6 Bewertungen und Ausblicke

Zum Abschluss der Analyse des empirischen Materials soll der Blick darauf gerichtet werden, wie die Akteur_innen der Finanzdienstleistungsunternehmen das Konzept Diversity Management bewerten. Dazu werden zunächst die von den Befragten wahrgenommen Auswirkungen von Diversity Management auf verschiedenen Ebenen dargestellt. Die anschließend erörterten positiven und kritischen Stimmen der Beschäftigten und Betriebsräte zur Diversity-Praxis ihrer Unternehmen bieten Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Umsetzung des Konzepts. Dann sollen unter Einbeziehung aller Akteur_innen einige Ausblicke auf eine (mögliche) Zukunft des Diversity Managements in den Unternehmen gegeben werden.

6.1 „Das geht in kleinen Schritten …“ – Auswirkungen von Diversity Management

Die Auswirkungen eines implementierten Diversity Managements zu erfassen, gestaltet sich in der Praxis sehr schwierig. Quantifizierbar sind lediglich bestimmte Kennzahlen zur Vielfalt in der Mitarbeiter_innen-Struktur, z.B. der Anteil an Frauen in Führungspositionen, die Anzahl Beschäftigter mit Migrationshintergrund oder wie viele (offiziell erfasste) schwerbehinderte Mitarbeiter_innen es gibt. Über andere Dimensionen wie z.B. die ‚sexuelle Orientierung', ‚Religion' oder ‚ethnische Herkunft' werden keine Daten erhoben, da es sich um „sensitive Daten“ handelt (vgl. Lederle 2008: 238f). Auch weil die Auswirkungen von Diversity Management

zumeist qualitativ und langfristig sind, gestaltet sich die Messung von „Diversity-Effekten“ schwierig (Köhler-Braun 1999: 190; vgl. Ciesinger/Weiling 2008; Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008: 106). Darüber hinaus investieren nur wenige Unternehmen in die Überwachung und das Controlling ihrer eingeführten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt. Nur 31% der befragten europäischen Unternehmen, die Initiativen für personelle Vielfalt eingeführt haben, überwachen und bewerten diese regelmäßig, um Ergebnisse und Auswirkungen messen zu können (Europäische Kommission 2005: 26). Süß (2008) stellt für Deutschland fest, dass nur 24% der Unternehmen, die Diversity Management eingeführt haben, das Konzept einem „Controlling“ unterziehen (ebd.: 421f). Die Evaluation der eigenen Diversity-Programme liegt in der Zuständigkeit des Managements bzw. für Diversity Verantwortlichen in den Unternehmen. Die vorliegende Studie erhebt nicht den Anspruch, die Ergebnisse der Implementierung von Diversity Management in den Finanzdienstleistungsunternehmen umfassend zu bewerten. Dazu müsste in Kooperation mit dem Management eine methodisch geeignete Studie durchgeführt werden, die sowohl qualitative als auch quantitative Veränderungen erforscht. Im Folgenden können jedoch explorativ die Wahrnehmungen und Überlegungen der verschiedenen Akteur_innen der Finanzdienstleister – Beschäftigte, Betriebsratsmitglieder und Managerinnen – in Bezug auf mögliche Auswirkungen von Diversity Management analysiert werden. Dies könnte einen Ansatzpunkt für weitere Forschungen darstellen.

Auswirkungen von Diversity Management auf einer individuellen Ebene

Insgesamt nehmen die befragten Akteur_innen der drei Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor Veränderungen durch die Umsetzung von Diversity Management vor allem auf einer individuellen Ebene und bisher sehr punktuell wahr. So antwortet Frau Groß, Teamleiterin im FD3, auf die Frage, ob sie Auswirkungen der Einführung von Diversity Management sehe:

> Das geht in kleinen Schritten, wie bei jeder derartigen Veränderung, weil das ist ja keine quantitative, sondern eine qualitative Veränderung, das ist immer schwerer messbar als eine quantitative. Ich denke schon, weil es einfach einige Beispiele mittlerweile gibt von … Frauen, die also durchaus … ihren Weg gegangen sind, ganz unterschiedliche Wege gegangen sind, die auch wirklich sehr erfolgreich waren. (Margit Groß, FD3, 583-588)

Dass sie nur einzelne Personen als Beispiele für die bisherigen Veränderungen durch die Anwendung des Diversity-Konzepts benennen kann, begründet Frau Groß sowohl mit der Zeitintensität als auch mit der schwierigen Messbarkeit der mit Diversity Management angestrebten qualitativen Veränderung in der Unternehmenskultur. Der nächste Schritt auf dem Weg dahin ist nach Frau Groß, dass die positiven Einzelbeispiele Auswirkungen auf die weitere Belegschaft haben. Sie geht davon aus, „dass das die Mitarbeiter wahrnehmen, dass es da Unterschiede gibt, die es vorher so nicht gab, Möglichkeiten gibt, wo man vorher gesagt hat: ‚Geht nicht'" (Margit Groß, FD3, 600f). Wenn erste Erfolge von Diversity Management an die Belegschaft kommuniziert werden, könnte sich also bei den Mitarbeiter_innen die Wahrnehmung vom bzw. die Einstellung zum Umgang mit Vielfalt im Unternehmen verändern.

Zumeist beziehen sich die Befragten in ihren Überlegungen zu Ergebnissen und Erfolgen von Diversity Management auf die konkreten Auswirkungen einzelner Diversity-Maßnahmen. So stellt z.B. Frau Eilers, Diversity-Managerin des FD2 fest, die Diversity-Schulungen für Führungskräfte hätten vielen Vorgesetzten „die Scheu genommen", mit nicht-heterosexuellen Mitarbeiter_innen umzugehen (Sabine Eilers, DV FD2, 97f). Frau Haller, Diversity-Verantwortliche des FD3, resümiert als positive Veränderung, die durch das implementierte Programm zur Kinderbetreuung erreicht wurde:

> … ich bin mir sicher, dass auch gerade einige von meinen Kolleginnen jetzt in besseren Positionen, in Führungspositionen, die hätten die Kinder nicht gekriegt, hätten wir nicht dieses Angebot. […] Also erstmal nicht nur, dass die Zeit kürzer wurde, die kamen meistens schon nach drei, vier Monaten wieder. Und dass sie überhaupt noch mal kamen also das kann ich sicher sagen, das hat einen positiven Einfluss, dass die Frauen überhaupt, dass sie dem Unternehmen erhalten geblieben sind. (Nadja Haller, DV FD3, 234-243)

Zum einen sieht Frau Haller als positives Ergebnis der angebotenen Kinderbetreuung, dass einzelne weibliche Führungskräfte sich überhaupt für eine Familiengründung entschieden haben. Zum anderen vertritt sie natürlich die Perspektive des Managements und hat somit den Gewinn für das Unternehmen im Blick, wenn sie feststellt, dass die Mitarbeiterinnen der Führungsebene nach einer kurzen Elternzeit überhaupt und dann relativ schnell an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und somit dem Unternehmen Kosten für Vertretungen oder die Qualifizierung neuer Führungskräfte erspart werden. Die implementierten Maßnahmen zur Förderung von Frauen in

Führungspositionen sowie das Engagement einzelner Mitarbeiterinnen in den entsprechenden Netzwerken werden jedoch nicht nur als vorteilhaft für die weiblichen (angehenden) Führungskräfte wahrgenommen, sondern auch als Möglichkeiten zur Sensibilisierung männlicher Führungskräfte definiert. Durch die Thematisierung von Diversity und ihr Engagement im Frauennetzwerk des FD2 sei ihr Vorgesetzter für das Thema Frauen in Führungspositionen sensibilisiert worden, berichtet Frau Dietze. Er reiche ihr zum Beispiel Artikel ins Büro, die er zu dem Thema gefunden habe. Auf andere männliche Führungskräfte habe deren Beteiligung an einem Mentoring-Programm Auswirkungen im Rahmen von Diversity Management gehabt: „Die männlichen Mentoren sind sensibilisiert worden zu sehen, dass auch Frauen großes Potenzial haben“ (Marion Dietze, FD2, 342ff).

Nicht nur längerfristige Programme können im Rahmen von Diversity Management Auswirkungen auf einer individuellen Ebene, also auf einzelne Beschäftigte, haben, sondern auch einmalige Veranstaltungen, die sich mit Diversity-Themen befassen. Der regionale Betriebsrat des FD1 nutzt die regelmäßig stattfindenden Betriebsversammlungen, auf denen die Mitarbeiter_innen des Standorts vom Betriebsrat und der Geschäftsleitung über neue Entwicklungen im Unternehmen informiert werden, um auch Themen aus dem Bereich des Diversity Managements anzusprechen. Über ein besonderes Erlebnis in diesem Zusammenhang berichtet Frau Ballin:

> Wir hatten einmal auf der Betriebsversammlung auch einen Vortrag zum Thema Väter, wo es also ganz DEUTLICH von dem Vortragenden gesagt wurde: ‚Hey, überlegt euch auch mal die Scheidungsrate. Hängt das nicht auch damit zusammen, liebe Väter, dass ihr nur arbeitet, euch nicht um die Kinder kümmert?’ Und am nächsten Tag kriegten wir von einem Kollegen so ne große Schachtel Merci und da stand dann drauf: ‚Ich hab mich entschieden, in Teilzeit zu gehen, um mehr Zeit für meine Kinder zu haben’. Das sind dann so Erfolgserlebnisse. (Emma Ballin, BR FD1, 501-508)

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Vätern wurde im Unternehmen FD1 im Rahmen von Diversity Management auf die Agenda gesetzt. Durch die Initiative der Betriebsrätin Frau Ballin wurde dieses Diversity-Thema auf einer Betriebsversammlung aufgegriffen. Die Einstellungsänderung des Kollegen verbucht Frau Ballin als Erfolg der Diversity-Initiative des Betriebsrats.

Auch die Aktivitäten der Mitarbeiter_innen-Netzwerke, die im Diversity Management der Unternehmen verankert sind, werden als Anstoß für Veränderungen

wahrgenommen. Claudia Eggers, Mitglied des LSBT-Netzwerks im FD2, zieht das Fazit: „Durch das schwul-lesbische Netzwerk hat sich was verändert. Es haben sich mehr Kolleginnen und Kollegen geoutet. Es wird mehr nachgefragt“ (Claudia Eggers, FD2, 453f). Abgesehen vom personellen Zulauf, den das Netzwerk erfährt, bewertet Frau Eggers vor allem die Tatsache, dass mehr Kolleg_innen ihre nicht-heterosexuelle Orientierung am Arbeitsplatz offen leben, als Erfolg der Aktivitäten des LSBT-Netzwerks. „Managing Diversity soll MitarbeiterInnen zugute kommen“, resümiert Kaszinski (2000) und führt weiterhin aus, es könne zu innerer Kündigung und Krankheit kommen, wenn Beschäftigte „wesentliche Teile der Persönlichkeit“ nicht leben können. Beim Versuch, sich einem Mainstream anzupassen, würden Energien gebunden, „die der Zielerreichung“ fehlten. Durch Diversity Management könne ein Klima geschaffen werden, das durch „erlaubte Pluralität“ den Anpassungsdruck reduziere und so zu steigender Zufriedenheit und Motivation der betreffenden Beschäftigten führe (ebd.: 85). Diese Ausführungen scheinen sich vor allem auf „nicht-sichtbare“ Diversity-Dimensionen (vgl. Kap. I 3.2.1) zu beziehen, ein Anpassungsdruck kann sich aber auch darin ausdrücken, wenn z.B. Väter nicht in Teilzeit gehen, weil das nicht anerkannt ist, oder geschäftsbereichsspezifische Arbeitsweisen negiert werden. Der von Kaszinski aufgeführte Zusammenhang zwischen gelebter Vielfalt und Motivation bzw. Produktivität wird von Herrn Dettmer, Mitglied des LSBT-Netzwerks beim FD2, bestätigt:

> Es ist für einen auch, wenn man’s nachlesen kann, ein beruhigendes Gefühl, dass … die Firma es erkannt hat, oder erkennen MUSSTE, muss man ja eher sagen, dass es ne Vielfalt gibt und dass eigentlich diese VIELFALT, das Unternehmen nicht schädigt, sondern im Gegenteil beflügelt. … Wenn man erst erkannt hat, oder … man zu einer Gruppe gehört, die normaler Weise im Leben diskriminiert wird oder schlechter behandelt wird und die wird-- man wird es in dem Unternehmen selbst NICHT, im Gegenteil, man hat das Gefühl, man ist GLEICH, dann leistet man auch ganz anders. (Bruno Dettmer, FD2, 304-310)

Die positiven Auswirkungen von Diversity Management werden bei den Personen gesehen, die sich selbst einer nicht-dominanten Beschäftigtengruppe zugehörig fühlen, und damit auf einer individuellen Ebene verortet. Gleichzeitig benennt Herr Dettmer den ökonomischen Vorteil eines implementierten Diversity Managements für das Unternehmen: eine gesteigerte Leistungsbereitschaft der vormals benachteiligten Beschäftigtengruppen. Auch in der Diversity-Literatur wird dieser

Vorteil von Diversity Management auf einer individuellen Ebene prognostiziert. „Durch ein Arbeitsumfeld der Wertschätzung, Offenheit, Toleranz und Antidiskriminierung“ erhöhe sich die Arbeitszufriedenheit und die Motivation, Leistungsbereitschaft und Produktivität der Mitarbeiter_innen steige. Das führe zu Kosteneinsparungen aufgrund einer Reduktion von Fehlzeiten und der Verringerung von personeller Fluktuation (Palm 2006: 41). In einer Metaanalyse von Studien stellen Gilbert, Stead und Ivancevich (1999) als Ergebnisse von Diversity Management auf einer individuellen Ebene fest: wenn sich „Minderheitsangehörige“ nicht einer dominanten Kultur anpassen müssen, zeigen sie mehr Engagement für die Arbeit (ebd.: 69). Eine entsprechende Studie über die Auswirkungen der Diversity-Praxis in deutschen Unternehmen steht noch aus.

Die Erfolge von Diversity Management auf einer individuellen Ebene werden vor allem in den Auswirkungen auf Mitglieder nicht-dominanter Beschäftigtengruppen gesehen. Der Einfluss verschiedener Diversity-Maßnahmen auf einzelne Mitglieder der dominanten Beschäftigtengruppen (z.B. männliche Führungskräfte), wird nur vereinzelt erwähnt. Damit verstärkt sich der Eindruck, dass Diversity Management hauptsächlich als Element der Förderung nicht-dominanter Beschäftigtengruppen wahrgenommen wird. Auffallend ist auch, dass nur in den Bereichen Erfolge von Diversity Management konstatiert werden, in denen die Diversity-Maßnahmen intensiv (z.B. von den Netzwerken) kommuniziert und die von den Beschäftigten breit wahrgenommen werden (vgl. Kap. III 2.3.2.1). Möglicher Weise werden Veränderungen durch Diversity Management erst dann von den Beschäftigten registriert, wenn sie für die entsprechenden Themen sensibilisiert sind. Dies wiederum kann durch eine intensive Interne Kommunikation von Diversity-Themen geschehen, die Themen bei den Beschäftigten setzen kann (vgl. Kap. III 4.3). Gleichzeitig kann es auch sein, dass in anderen Diversity-Themen noch keine Entwicklungen zu verzeichnen sind, die als Erfolge des Konzepts bewertet werden können. Im Rahmen der vorliegenden Studie kann dieser Frage nicht weiter nachgegangen werden, da ihre Beantwortung andere methodische Vorgehensweisen erfordert.

(Keine) Auswirkungen von DiM auf einer organisationalen / strukturellen Ebene

Während auf einer individuellen Ebene von allen befragten Beschäftigten, Betriebsrät_innen und Diversity-Verantwortlichen positive Auswirkungen von Diversity Management – wenn auch nur anhand einzelner Personenbeispiele – konstatiert wurden, zeigt sich das Bild bei der Einschätzung der Auswirkungen auf einer organisationalen Ebene uneinheitlicher.

Der Diversity-Managerin des FD3, Frau Haller, ist besonders die positive Außenwirkung des Unternehmens wichtig, als sie gefragt wird, ob sich durch Diversity Management etwas verändert habe:

> Ach, ich denke schon. Erstmal durch diese Präsenz bei bestimmten Kongressen, das Sponsoring auch davon und dann halt eben in diesem Recruitment, dass wir da viel offener sind halt, um Frauen oder auch ältere Mitarbeiter einzustellen. Dass das schon bewusster gemacht wird und dass sich damit auch die Mitarbeiterstruktur verändert hat, ne. (Nadja Haller, DV FD3, 372-376)

Der FD3 – ebenso wie die anderen beiden Finanzdienstleister – kann sich als im Diversity Management aktives Unternehmen nach außen darstellen und so sein Image verbessern. Die Wahrnehmung des Konzepts und der Maßnahmen in der Öffentlichkeit bezeichnet Lederle (2008) als „Erfolgskriterium für Diversity Management“ und stellt fest, dass der Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit auf einen legitimationsfördernden Nutzen verweise. „Weitgehend unabhängig davon, was sich hinter der organisationalen Fassade abspielt, ist es das Ziel, möglichst hohe Aufmerksamkeit beim ‚Publikum’ zu wecken“ (ebd.: 224). In Folge dieser hohen öffentlichen Wahrnehmung als „diversity-führende Unternehmen“ sehen Gilbert, Stead und Ivancevich (1999: 69f) nach der Analyse verschiedener US-Studien zu DiM einen Wettbewerbsvorteil als direktes organisationales Ergebnis von Diversity Management gegeben. Wie in Kap. III 2.2.1 dargestellt, schreiben die Beschäftigten ihrem jeweiligen Management zu, Diversity Management vor allem zur Steigerung des Unternehmensimages zu betreiben. In den Interviews wurde diese Zielsetzung von den Diversity-Verantwortlichen nicht formuliert. Sie führten jedoch mehrfach als Auswirkung der durchgeführten Diversity-Maßnahmen auf einer organisationalen Ebene eine verbesserte Außenwirkung des Unternehmens an.

Frau Haller hat eine weitere organisationale Auswirkung des Diversity Managements beim FD3 benannt: Die „Mitarbeiterstruktur“ habe sich durch ein gezieltes Diversity

Recruiting verändert. Auch die Mitarbeiter_innen des Unternehmens nehmen die Bemühungen des Managements im FD3, „bei Neubesetzungen eben besonders auf Bewerber mit wenig geradlinigen Lebensläufen“ zu achten, „mit anderem kulturellen Hintergrund, sei es mit anderen Studiengängen, […] Auslandserfahrungen, älter, jünger, Mann, Frau, sexuelle Ausrichtung, alles Mögliche also querbeet“ (Sarah Ihde, FD3, 483ff) wahr. Infolge dieser Maßnahmen wird eine veränderte Unternehmenskultur konstatiert:

> Vielfalt. Das zeichnet dieses Haus FD3 aus, dass dieser Begriff Diversity hier tatsächlich gelebt wird und … dass dies GEWOLLT in diesem Haus ist. Es gibt also hier kein, kein … ja, Mitarbeiterprofil, wo der FD3 sagt: ‚Das ist der One and Only-Mitarbeiter', sondern es ist hier GEWOLLT, dass wir eine Vielzahl von unterschiedlichen Typen, Menschen in der Beratung einsetzen. (Jonas Herder, FD3, 39-43)

Es handelt sich hier um eine Auswirkung des implementierten Diversity-Programms auf einer organisationalen Ebene. Dass diese Auswirkungen struktureller Art sind, sich also in der grundlegenden Struktur der Belegschaft niederschlagen, kann jedoch bezweifelt werden. Zumindest zum Zeitpunkt des Interviews wird von den befragten Beschäftigten des FD3 das Geschlechterverhältnis zwar als zahlenmäßig ausgeglichen beschrieben, allerdings eine geschlechtsspezifische Segregation festgestellt. Frauen sind vor allem im „Support“ tätig, die „Beraterschaft ist dann eher männerlastig“ (Timur Ivers, FD3, 63ff), und Frauen als Beraterinnen oder Führungskräfte stellen auch im FD3 noch die Ausnahme dar. In Bezug auf das Alter bewegen sich die Mitarbeiter_innen des FD3 im Schnitt „zwischen 29 und 46 Jahren“ (Jürgen Geller, FD3, 227) und Frau Huber (FD3, 180ff) ergänzt, es gebe ihres Wissens keine „Behinderten“ und „auch keine Farbigen“ an ihrem Unternehmensstandort. Die Veränderungen der Mitarbeiter_innen-Struktur hat als organisationale Auswirkung von Diversity Management in der Wahrnehmung der Beschäftigten und des Managements also begonnen, von einer wirklich strukturellen Veränderung aufgrund der vorgenommenen Maßnahmen kann bisher allerdings noch nicht gesprochen werden. Da Diversity Management erst langfristig Wirkung zeigt, kann dies zum Zeitpunkt des Interviews nach wenigen Jahren Diversity-Praxis vielleicht auch noch nicht erwartet werden.

Eine strukturelle Veränderung aufgrund der Implementierung von Diversity Management nimmt auch Herr Dettmer, Beschäftigter des FD2, noch nicht wahr.

Nach einer Reflexion der Arbeit des Frauennetzwerks und der Mentoring-Programme, die das Management seines Unternehmens im Rahmen des Diversity-Konzepts durchführt, konstatiert er:

> Aber ich muss dann auch wieder ganz ehrlich sagen, ich hab so nicht so das Gefühl, dass das wie ne Bombe eingeschlagen hat. Also ich hab jetzt bei den, bei Ernennungen und so weiter n-- … ist noch nicht so der große Bäng gewesen, dass jetzt Frauen gefördert werden ohne Ende. … Leider. (Bruno Dettmer, FD2, 941-944)

Diese Einschätzung wird vom regionalen Betriebsrat seines Unternehmens geteilt, der feststellt, „im Vorstand ist keine Frau, in den Direktoren, da kann man sie an einer Hand abzählen. Also je höher das ist, desto weniger Frauen sind da, […] es hat sich ein bisschen verbessert, aber entscheidend verbessert hat sich das in den ganzen Jahrzehnten nicht“ (Robert Domke, BR FD2, 110ff).

In Bezug auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung’ werden die Auswirkungen von Diversity Management ebenfalls unterschiedlich wahrgenommen. Herr Adams, Mitglied des LSBT-Netzwerks des FD1, beschreibt die Arbeit des LSBT-Netzwerks sowie die Tatsache, dass die ‚sexuelle Orientierung’ Thema in den Diversity-Trainings für Führungskräfte ist. Als Ergebnis dieser Diversity-Maßnahmen auf einer organisationalen Ebene resümiert er:

> Und man merkt es, dass … sich im Grunde genommen die Kultur … des, auch des Umgangs miteinander ganz langsam dahin verändert, und ja, da ist es halt gerade die Erfahrung auch aus dem, aus dem schwul-lesbischen Leben, … dass es einfach nicht mehr relevant ist, wer wie mit wem zusammen lebt zum Beispiel. Dass es … überhaupt keinen interessiert. … Ich will das jetzt nicht pauschal für das Gesamtunternehmen sagen. Das wär vermessen. Aber ich sagte ja, die Entwicklung geht langsam dahin. Also es sind sehr viele, sehr viele positive Zeichen zu sehen. (Klaus Adams, FD1, 299-307)

Herr Adams sieht beginnende Auswirkungen durch Diversity Management im Umgang mit der ‚sexuellen Orientierung’ am Arbeitsplatz. Dass diese Veränderungen noch keinen strukturellen Charakter aufweisen, zeigt sich vor allem daran, dass seitens der Beschäftigten die Schwierigkeiten nicht-heterosexueller Beschäftigter im Unternehmen in Bezug auf einen offenen Umgang mit ihrer Lebensweise am Arbeitsplatz das zentrale Thema in der Wahrnehmung dieser Dimension von Vielfalt sind (vgl. Kap. III 4.1). Nach Aretz und Hansen (2003b) sind Organisationen

Systeme, „die strukturell nicht unbeeinflusst von ihrer gesellschaftlichen Umwelt bleiben“. Ob und wie in der Gesellschaft mit „Diversity“ oder einzelnen Dimensionen von Diversity umgegangen werde, könne dazu führen, dass Organisationen sich mit Diversity auseinandersetzen müssten und habe auch Einfluss darauf, wie sie damit umgingen (ebd.: 33). Die gesellschaftliche Dimension sieht Frau Ballin, Betriebsrätin des FD1, als stärkeren Antrieb für eine Veränderung im Umgang mit nicht-heterosexuellen Beschäftigten an als die Diversity-Maßnahmen ihres Unternehmens. Auf die Frage, ob sich durch das implementierte Diversity Management das Klima in Bezug auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung’ verändert habe, antwortet sie:

> Nee, ich glaube nicht. Also ich glaube, … das Thema hat sich nicht verändert. Also ich sag mal, WENN, dann ist der Einfluss möglicher Weise eher von außen, sag ich mal, weil da ist es ja auch eher ein Thema. Aber dass Diversity da innerhalb des Unternehmens positive Effekte hatte, … außer durch dieses Netzwerk. Also die untereinander, JA, aber ich glaub mal so insgesamt nicht, weil, weil, DAS WEISS AUCH KEINER, das, das ist einfach zu wenig bekannt in der Belegschaft, die sich nicht für das Thema interessieren. (Emma Ballin, BR FD1, 622-629)

Positive Auswirkungen von Diversity Management und hier speziell der Maßnahme der Förderung eines LSBT-Netzwerks im Unternehmen sieht Frau Ballin lediglich auf einer individuellen Ebene, die Mitglieder des Netzwerks selbst betreffend. Aufgrund der mangelnden Bekanntheit dieser Diversity-Maßnahme könne es nicht zu Veränderungen im gesamten Unternehmen kommen. Die Einschätzung von Frau Ballin, dass nur Beschäftigte, die sich für das Thema interessieren, die Informationen über Diversity-Maßnahmen wahrnehmen, bestätigt erneut das Ergebnis der Analyse, Diversity Management werde vor allem als Instrument zur Förderung nicht-dominanter bzw. benachteiligter Beschäftigtengruppen wahrgenommen und haupt-sächlich Mitarbeiter_innen, die sich in solch einer Gruppe verorten, rezipierten die angebotenen Informationen über das Konzept (vgl. Kap. III 2.2.1, 5.1).

Nicht nur in Bezug auf die Dimension ‚sexuelle Orientierung’, auch im Hinblick auf Diversity Management insgesamt wird seitens der Beschäftigten die Verbindung zwischen der Bekanntheit des Konzepts und möglichen Auswirkungen der eingeführten Maßnahmen hergestellt. Gefragt, ob sich durch die Einführung von Diversity Management etwas am sozialen Arbeitsalltag der Beschäftigten verändert hat, antwortet Frau Eggers, die bereits vor der Implementierung von DiM im FD2

tätig war: „GLAUBE ich nicht, weil äh, es relativ wenig bekannt ist, wie ich ja schon mal gesagt hab“ (Claudia Eggers, FD2, 243f). Frau Huber, Angestellte des FD3, fasst die Überlegungen zu diesem Thema zusammen und stellt fest:

> Das ist wahrscheinlich ja der Punkt. Wenn man das nicht wirklich transportiert, kann sich auch nichts ändern. (Elke Huber, FD3, 371f)

In der Gesamtbetrachtung werden von den Befragten teilweise positive Auswirkungen von Diversity Management auf einer organisationalen Ebene wahrgenommen, die sich jedoch (noch) nicht in strukturellen Veränderungen äußern. Als Voraussetzung für eine umfassende Veränderung der Unternehmenskultur und -struktur durch die Umsetzung von Diversity Management wird die breite Bekanntheit des Konzepts im Unternehmen benannt. Diese ist in den untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen jedoch noch nicht umfassend gegeben (vgl. Kap. III 5.3), so dass intensive positive Auswirkungen auf einer organisationalen und weitergehend auf einer strukturellen Ebene auch nicht zu erwarten sind.

Erfolgsmessung im Diversity Management – Problemlagen

Als ein Ergebnis der Analyse der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen hält Süß (2007a) fest, dass der Nutzen von Diversity Management auf einer organisationalen Ebene „im Dunkeln“ liege und sowohl empirische wie auch theoretische Nachweise über diesen Nutzen fehlten (ebd.: 171f). Böhm (2007: 41) hält „regelmäßige Reflexionsschleifen“ für notwendig um zu überprüfen, wo der Diversity-Prozess gerade steht und ob die umgesetzten Maßnahmen den erhofften Erfolg haben. „Durch Evaluierung ist das Unternehmen gezwungen, sich mit den Stärken und Schwächen seiner Diversity-Aktivitäten zu beschäftigen“. Das führe zur Aufdeckung neuer Zusammenhänge, zur Implementierung neuer oder der Verbesserung bereits bestehender Diversity-Maßnahmen (Schwarz-Wölzl 2005: 52). Ein systematisches Controlling der eigenen Diversity-Aktivitäten führen nach Süß (2008: 424) jedoch nur 24% der Unternehmen durch, die Diversity Management implementiert haben. Das könnte unter anderem daran liegen, dass Wirtschaftsunternehmen vor allem kennzahlenbasierte Erfolgsmessungen durchführen und diese im Diversity Management schwierig sind (vgl. Stuber 2004: 227). Vielmehr müsse die Erfolgsmessung entweder direkt unter Rückgriff auf die bei der Einführung von DiM vorgenommene Ist-Analyse und die gesteckten Ziele erfolgen oder als „indirekte Messung von

Verbesserungen und Vorteilen“ z.B. mittels einer Balanced Scorecard[94] vorgenommen werden (ebd.: 227f; vgl. Aretz/Hansen 2002 80ff). Darüber hinaus könne nicht „die kurzfristige Profitabilität als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit herangezogen werden“. Die Ressourcen, die in die Umsetzung von Diversity Management investiert würden, rentierten sich erst mittel- bis langfristig und die Erfolge von DiM zeigten sich häufiger über indirekte Effekte (Aretz/Hansen 2002: 70f). Somit ist es schwierig, die Auswirkungen von Diversity Management direkt zu messen und Erfolge auf konkrete Diversity-Maßnahmen zurückzuführen. Die klassischen Instrumente der Erfolgsmessung in Unternehmen stoßen nach Belinszki (2003a) bei Diversity Management an ihre Grenzen. Die Wirkungen eines erfolgreichen DiM seien komplex und ließen sich nicht auf Personalstatistiken reduzieren. Dennoch gäbe es auch Möglichkeiten, die Erfolge von Diversity Management zu bewerten. Über Mitarbeiter_innen-Befragungen könnten Informationen über den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz von DiM erfasst werden und der Erfolg einzelner Diversity-Maßnahmen ließe sich über Teilnehmenden-Zahlen, Bewerbungen oder die Presseberichterstattung bewerten (ebd.: 359).

Sowohl Unternehmen in ihrer Diversity-Praxis als auch die Forschung sind aufgrund der beschriebenen Problemlagen bei der Erfolgsmessung von Diversity Management gefordert, neue Instrumente zu entwickeln, um die Auswirkungen der Umsetzung des Konzepts innerhalb der Organisationen evaluieren zu können. Dies ist notwendig, damit die Veränderungen durch die Implementierung von Diversity Management nicht auf eine individuelle Ebene sowie die Verbesserung der Außenwirkung der Unternehmen beschränkt bleiben.

[94] Das Konzept der Balanced Scorecard wurde von R.S. Kaplan und D.P. Norton Anfang der 1990er Jahre entwickelt, um vorhandene Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen. Die traditionellen finanziellen Kennzahlen werden durch eine Kunden-, eine interne Prozess und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Damit stellt die Balanced Scorecard nicht nur ein neues Kennzahlensystem dar, sondern soll als Managementsystem das Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung sein, also strategische und operative Unternehmenssteuerung integrieren (Weber 2004; Strohhecker 2008).
Zur Balanced Scorecard im Diversity Management vgl.: Bensimon 2004; Rieger 2006; Sandner o.J..

6.2 Bewertungen des implementierten Diversity Managements

Der Schwerpunktsetzung dieser Arbeit auf die Perspektive der Belegschaft folgend, werden in der Analyse der positiven wie kritischen Bewertungen der Diversity-Praxis nur die Meinungen der Beschäftigten und Betriebsrät_innen herangezogen.[95] Diese umfassen sowohl positive Bewertungen des Konzepts als auch kritische Stimmen zur Umsetzungspraxis des DiM.

6.2.1 „Die Idee finde ich gut …" – positive Bewertung von DiM

Grundsätzlich äußern alle befragten Beschäftigten und Betriebsrät_innen Zustimmung zur Einführung von Diversity Management. Dabei wird häufig noch einmal deutlich, dass dieses Konzept vor allem als Instrument gegen Diskriminierung wahrgenommen wird. Frau Fischer, Beschäftigte des FD2, antwortet auf die Frage, wie sie es bewerte, dass ihr Unternehmen Diversity Management eingeführt habe:

> Ja, zum einen gut, aber zum anderen auch schade, dass es nötig ist, denn das hat das ja nicht eingeführt, weil es alles schon so super läuft, dann hätte das es nicht einführen brauchen. … Deswegen muss es ja da Probleme gegeben haben. … Wie ich halt auch gerade schon sagte, das weiß ich zwar nicht, aber das kann ich mir halt eben gut vorstellen. Aber gut, wenn es halt eben dann nicht gut gelaufen ist, dann finde ich es natürlich gut, DASS es eingeführt worden ist. (Daniela Fischer, FD2, 698-704)

Diversity Management wird als Reaktion auf im Arbeitsalltag bestehende Benachteiligungen und Diskriminierungen verstanden. In diesem Kontext bewertet Frau Fischer die Einführung von DiM und somit die Tatsache, dass die Unternehmensführung auf diese Benachteiligungen reagiert, als positiv. Auch Frau Cremer vom FD1 antwortet auf die gleiche Frage ähnlich und führt aus: „die Idee finde ich gut. Also man MUSS was tun, das ist ganz klar und es wird sicherlich im Unternehmen irgendwo Menschen geben, die … die sich benachteiligt fühlen. Und das muss man abschaffen" (Doris Cremer, FD1, 440ff). Die Einschätzung von Diversity Management als Instrument zur Förderung nicht-dominanter bzw. benachteiligter Beschäftigtengruppen kommt auch hier zum Ausdruck. Damit bleibt DiM aber eine Maßnahme für eine bestimmte Zielgruppe von Beschäftigten und wird nicht als

[95] Die Diversity-Managerinnen haben in den Interviews nicht ihre persönlichen Meinungen geäußert, da sie als Expertinnen in ihrer Funktion angesprochen waren. Sie sind für die Umsetzung des Konzepts in ihren Unternehmen verantwortlich und repräsentieren damit das Diversity Management der jeweiligen Finanzdienstleister, so dass sie das Konzept und dessen Umsetzung qua ihrer Funktion im Gespräch positiv dargestellt und bewertet haben.

Konzept wahrgenommen, das die gesamte Belegschaft eines Unternehmens in einen Veränderungsprozess einbezieht.

Nur in einem Geschäftsbereich, in dem Diversity Management intensiv über die Führungskräfte an die Beschäftigten kommuniziert wird und viele weibliche Fach- und Führungskräfte im regionalen Frauennetzwerk engagiert sind, wird eine umfassende Veränderung der Kultur des Umgangs mit Vielfalt konstatiert und positiv bewertet. Frau Feil, Mitglied des Frauennetzwerks im FD2, äußert als zusammenfassende Bewertung des Diversity Managements in ihrem Unternehmen:

> Ich möchte es mir nicht ohne vorstellen. Diversity hat den Alltag geprägt: Die Leute machen sich mehr Gedanken. Die Wenigen, die Vorbehalte haben, trauen sich nicht mehr, es zu sagen. Auch das AGG hat sein übriges dazu getan. Als das web-based Training zum AGG kam, wurde entspannt mit dem Thema umgegangen. Es ist zu sehr präsent, es erstaunt niemanden mehr. (Corinna Feil, FD2, 346-350)

Frau Feil nimmt das Diversity Management ihres Unternehmens als bereichernd für den Arbeitsalltag wahr. Durch die Umsetzung von DiM konnten zwar nicht alle Vorbehalte von Mitarbeiter_innen abgebaut werden, allerdings wurde im Arbeitsumfeld von Frau Feil ein Klima geschaffen, das die Äußerungen von Vorbehalten sanktioniert. Petersen und Dietz (2006) sehen in Stereotypen und Vorurteilen „fundamentale psychologische Phänomene“ (ebd.: 106), die von Diversity-Manager_innen in ihrer Funktion verstanden werden müssen, um eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur im Umgang mit Vielfalt erreichen zu können (ebd. 197f). Im Organisationskontext könne durch die Förderung eines Unternehmensklimas für Diversity eine Verstärkung der Vorurteile und Stereotypen „abschwächenden Faktoren“[96] erreicht werden. Als Folge der (dann verstärkten) „abschwächenden Faktoren“ konstatieren die Autoren, dass offene, traditionelle Vorurteile immer weniger ausgelebt und verbalisiert würden, allerdings eine „moderne Form“ von latenten oder subtilen Vorurteilen und Stereotypen weit verbreitet sei. Personen mit solchen latenten Vorurteilen bemühten sich, „vorurteilsfrei zu erscheinen, um nicht gegen Gesellschaftsnormen oder Unternehmensregeln zu verstoßen, die Vorurteile und Diskriminierung sanktionieren“

[96] Als solche „abschwächenden Faktoren“ identifizieren Petersen und Dietze 1. gesellschaftliche Normen, die den Ausdruck von Stereotypen und Vorurteilen verurteilen, 2. staatliche Gesetze, 3. unternehmenseigene Richtlinien, die diskriminierendes Verhalten verhindern sollen. (Petersen/Dietze 2006: 111)

(ebd.: 111f). Dieser Mechanismus ist anhand der Ausführungen von Frau Feil gut nachzuvollziehen. Mit der intensiven Kommunikation von Diversity Management und einzelnen Maßnahmen werden Themen bei den Beschäftigten gesetzt und in den Arbeitsalltag integriert (vgl. Kap. III 4.3). Die Vorurteile und Stereotypen „abschwächenden Faktoren“ (in diesem Fall konkret der unternehmensinterne Code of Conduct, der diskriminierendes und benachteiligendes Verhalten sanktioniert) werden durch die grundsätzliche Thematisierung und Umsetzung von Diversity Management verstärkt. Der Umgang mit Vielfalt ist im Arbeitsalltag als Thema so präsent, dass auch die Thematisierung eines weiteren „abschwächenden Faktors“, des 2006 inkraftgetretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, ohne Irritationen stattfindet. Die – durch die Kommunikation von Diversity Management verstärkten – „abschwächenden Faktoren“ führen dann dazu, dass offen diskriminierende oder benachteiligende Äußerungen und Handlungen unterbleiben. Dies wird von Frau Feil positiv bewertet und von ihrer Kollegin Frau Dietze, die im gleichen Geschäftsbereich tätig und ebenfalls Mitglied im regionalen Frauennetzwerk ist, bestätigt.

Die befragten Beschäftigten aus anderen Geschäftsbereichen des FD2 und den beiden Unternehmen FD1 und FD3 können nicht von solchen positiven Auswirkungen des Diversity Managements berichten. Sie identifizieren vor allem die mangelnde Bekanntheit des Konzepts (vgl. Kap. III 5.3) als Grund dafür, dass die Diversity-Praxis bisher hauptsächlich zu Veränderungen bei einzelnen Beschäftigten nicht-dominanter Beschäftigtengruppen aber nicht zu strukturellen Veränderungen im Umgang mit Vielfalt am Arbeitsplatz geführt habe (vgl. Kap. III 6.1). Im Grundsatz wird die Idee von Diversity Management jedoch von allen befragten Beschäftigten und Betriebsrät_innen als positiv bewertet, unabhängig davon, wie intensiv sie über die Umsetzung des Konzepts in ihren Unternehmen informiert sind. Die Äußerung der Betriebsrätin Frau Ballin: „ich find das PRIMA diesen, diesen Ansatz und insofern unterstütze ich das auch gerne“ (Emma Ballin, BR FD1, 440f) spiegelt diese positiven Bewertungen. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem ökonomischen Hintergrund des Konzepts Diversity Management leisten die befragten Mitarbeiter_innen nicht. Für sie steht in der Reflexion des Konzepts der Antidiskriminierungsgedanke im Mittelpunkt, den alle vorbehaltlos unterstützen. Kritik wird von den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung vor allem an der konkreten Umsetzung von Diversity Management in den Unternehmen geübt.

6.2.2 „Die Broschüre alleine reicht ja nicht …“ – Kritische Stimmen zu Diversity Management

Diskrepanz zwischen Darstellung von Diversity Management und Diversity-Praxis

Ein Kritikpunkt an der Umsetzung von Diversity Management, der von vielen Beschäftigten und Betriebsräten angeführt wird, ist die Diskrepanz zwischen den Inhalten, die vom Management in der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit zu Diversity Management vermittelt werden und der wahrgenommenen Diversity-Praxis. Auf die Frage nach der von ihr empfundenen Vielfalt der Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld antwortet Frau Huber, Beschäftigte des FD3:

> [Ich] [w]ürde […] mir ehrlich gesagt mehr Vielfältigkeit wünschen. Also […] soweit ich weiß, haben wir … zumindest offensichtlich, fürs Auge offensichtlich, keine Behinderten bei uns mit in der Firma. […] Wir haben auch keine Farbigen bei uns, also insofern denke ich mal, es ist-- es wird schon nach außen viel erzählt und gemacht und getan, aber ich würde mir mehr Offensichtliches wünschen, … dass das auch umgesetzt wird, also … die Broschüre alleine reicht ja nicht, man muss es ja auch leben. (Elke Huber, FD3, 175-186)

Die Dimensionen ‚Geschlecht’ und z.T. ‚Alter’ werden in Bezug auf die Rekrutierung neuer Beschäftigter im Rahmen von Diversity Management des FD3 berücksichtigt, um die Belegschaft heterogener zu gestalten. Die Dimensionen ‚Behinderung’ und ‚Hautfarbe/Ethnizität’ werden in der Internen Kommunikation als zu Diversity Management zugehörig erwähnt, in der konkreten Diversity-Praxis des FD3 spielen sie jedoch keine Rolle. Diese Diskrepanz wird von Frau Huber kritisiert, die sich eine stärkere Übereinstimmung zwischen rhetorischen Anforderungen und gelebter Umsetzung des Konzepts wünscht. In ihrer Studie zur Diversity-Theorie und –Praxis in Deutschland konstatiert Lederle (2008: 236) ebenfalls eine „Abweichung zwischen dem, was behauptet wird, und dem, was tatsächlich getan wird“. So werden nach außen alle Dimensionen des Diversity Managements als bearbeitet dargestellt, während intern „Business as usual“ stattfinde und nur wenige Dimensionen, vor allem ‚Geschlecht’, in die Umsetzung von DiM einbezogen würden (ebd.). Stuber (2005a) stellt „eine Kluft zwischen Theorie und Praxis“ des Diversity Managements fest und verweist darauf, dass manche Organisationen das Konzept nur „fragmentarisch implementieren“, um anderen Organisationen nicht nachzustehen oder aus „der Hoffnung auf Imageverbesserungen durch das Label ‚Diversity’“

heraus. Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive bezeichnet Süß (2007a: 171) dieses Phänomen als „Entkopplung“: Reden und Handeln gingen auseinander, da Diversity Management nicht nur aus ökonomischen Gründen von Unternehmensleitungen eingeführt werde, sondern auch zur Legitimationssicherung. Unabhängig von der konkreten Umsetzung bestimmter Diversity-Maßnahmen werde eine Legitimationsfassade aufgebaut, die nach außen zeige, dass die Organisation dieses moderne Konzept betreibe. Die Beschäftigten fassen dieses Phänomen unter dem Stichwort „Diversity leben“ zusammen, wie die abschließende Einschätzung von Diversity Management durch Jürgen Geller zeigt:

> Also ich finde das ist ein sehr, sehr guter Gedanke und … auch komplett richtig […] Ich glaube aber, dass es teilweise nicht so gelebt wird, wie man sich das in der Theorie halt im Endeffekt vorstellt. … Ganz einfach gesagt, es ist ein schöner Gedanke, aber Theorie und Praxis weichen dann deutlich teilweise voneinander ab. Es steht und fällt im Endeffekt mit dem Vorgesetzten, mit dem Bereichsleiter oder mit dem Vorstand, wie auch immer. … Ja und im … Arbeitsalltag, muss man sagen, geht es teilweise auch so ein bisschen unter, weil teilweise jeder so mit sich selbst beschäftigt ist, dass er gar nicht so, sag ich mal, über den Tellerrand hinausschauen kann oder möchte. (Jürgen Geller, FD3, 645-662)

Herr Geller konstatiert in seinem Unternehmen die von Stuber (2005a) festgestellte Kluft zwischen Diversity-Theorie und –Praxis. Er bewertet die Idee von Diversity Management als grundsätzlich positiv, verweist aber darauf, dass sie auch in der Praxis umgesetzt – also „gelebt“ – werden müsse. Das scheitere vor allem an der Arbeitsbelastung und dem Interesse der Führungskräfte, bei denen Herr Geller die Verantwortung für die Umsetzung von Diversity Management verortet. Die Führungskräfte können bei der Internen Kommunikation von Diversity Management als Multiplikator_innen wirken (vgl. Kap. III 5.2) und somit die Umsetzung des Konzepts vorantreiben. Das ist jedoch bisher als Kommunikationsweg noch nicht strategisch in das Diversity Management der Finanzdienstleister eingebunden und in der Praxis hängt es vom persönlichen Interesse und Engagement der einzelnen Führungskräfte ab, ob sie die Umsetzung von DiM in ihren Arbeitsalltag integrieren. Die Frage, wie in der Führungsebene mit personeller Vielfalt umgegangen wird, führt bei den Beschäftigten selbst auch zur Feststellung einer Diskrepanz zwischen Diversity-Rhetorik und –Praxis. Frau Cremer vom FD1 reflektiert über Diversity Management als top-down implementiertes Konzept und führt aus:

> Also ich finde es grundsätzlich gut, dass es von oberster Stelle kommt. … Wenn es dann auch von ALLEROBERSTER Stelle so GELEBT wird, ich meine, es ist ja immer zwei Sachen. Einmal das, was ich sage, und einmal das, wie ich es tue beziehungsweise lebe. Und das vermag ich im Augenblick nicht einzuschätzen, ob das auch auf der Vorstandsebene so läuft, denn wenn ich mir die Riege da oben angucke, das sind alles Herren, da ist nicht eine Frau. Und ich glaube, das ist als Frau auch verdammt schwer, da jemals rein zu kommen. (Doris Cremer, FD1, 677-683)

Dem Top-Management wird in der Umsetzung von Diversity Management eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Die Konsistenz von Rhetorik und Handeln erscheint Frau Cremer dabei als besonders wichtig. Anhand der existierenden, geschlechtsspezifischen horizontalen Segregation in ihrem Unternehmen macht sie ihre Zweifel an dieser Übereinstimmung fest. Die Feststellung, dass vermittelte Inhalte und gelebte Praxis im Kontext von Diversity Management nicht übereinstimmen, wird von den Beschäftigten auch im Zusammenhang mit einzelnen Diversity-Maßnahmen getroffen. Marius Engel, dessen Frau ebenfalls beim FD2 beschäftigt ist und zur Zeit des Interviews Elternzeit für das zweite Kind nimmt, erläutert: „das steht auch immer in unserem Propagandablättchen, was sie da alles für Programme auflegen, was sie so tun für die Mütter, die in Elternzeit sind und so“ und stellt im Rückblick fest, „ da haben wir also jetzt persönlich nichts von gemerkt“ (Marius Engel, FD2, 622ff). Er reflektiert seine persönlichen Erfahrungen und kritisiert die Diskrepanz zwischen der von ihm wahrgenommenen Diversity-Rhetorik und der von ihm selbst erfahrenen praktischen Umsetzung:

> Wenn das Unternehmen schon in dem Bereich … werdende Mütter, Elternzeit und so auch Preise bekommt in der Öffentlichkeit und da auch ausgezeichnet wird. […] und wenn man das dann so liest und das dann selbst nicht so erfahren hat […] dann finde ich das schon sehr … bedenklich … aus unserer Sicht. Wobei ich hoffe, dass es nicht allen so geht. (ebd., 743-751)

Die von Herrn Engel wahrgenommene Diskrepanz von Öffentlichkeitsarbeit zu Diversity Management und interner Umsetzung wird aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive als „Inkonsistenz zwischen ‚talk, decision und action’“ bezeichnet (Lederle 2008: 38). Diese Diskrepanz könne damit erklärt werden, dass für „talk“ (die Öffentlichkeitsarbeit) die „ProtagonistInnen des Diversity-Diskurses“ in den Organisationen, also die Diversity-Verantwortlichen, zuständig seien, während Entscheidungen und Handeln „bei anderen Akteuren“ verblieben (ebd.). Die Argumentation von Lederle lässt sich anhand der in dieser Studie analysierten

Diversity-Praxis gut nachvollziehen: Die Implementierung und Kommunikation von Diversity Management nach außen liegt zentral für ganz Deutschland in der Verantwortung der Diversity-Managerinnen, also auf der Ebene des höheren Managements. Die konkrete Umsetzung und Interne Kommunikation ist aber vor allem vom Interesse und Engagement der mittleren Führungskräfte und einzelner aktiver Beschäftigter abhängig.

Plett (2007) bezeichnet „nur reden aber nichts tun“ als „Stolperstein“ in der Umsetzung von Diversity Management. Als rhetorische Mittel identifiziert sie dabei:

„wohlklingende Websites, Unternehmensleitbilder und Veröffentlichungen in der Betriebszeitung, aber wenn nicht spürbar für MitarbeiterInnen Unterschiedlichkeit wertgeschätzt wird, wenn es sich nicht in den Strukturen des Unternehmens niederschlägt […] dann verspielt man Glaubwürdigkeit und fördert Zynismus.“ (ebd.)

Frau Huber bestätigt diese Feststellung wenn sie über die Auswirkungen reflektiert, die es hätte, wenn die in den Broschüren kommunizierte Vielfalt sich auch in der Beschäftigtenstruktur ihres Unternehmens spiegeln würde. Sie stellt fest: „Das würde … das hat mehr Glaubwürdigkeit, ganz klar“ (Elke Huber, FD3, 189f). An der Glaubwürdigkeit des Managements bzw. an seinem Willen, mittels Diversity Management wirklich die Unternehmenskultur hin zu einer die Vielfalt der Beschäftigten wertschätzenden und fördernden Kultur zu verändern, zweifeln die Beschäftigten – wie gezeigt – aufgrund der wahrgenommenen Differenz zwischen der Darstellung von Diversity Management seitens des Managements und der erlebten Umsetzung des Konzepts. Die betriebliche Interessenvertretung teilt diese Zweifel. Herr Domke, regionaler Betriebsrat des FD2, erläutert zu den Themen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Teilzeit“ und „Work-Life-Balance“: „da gibt es alles schöne Programme, die Wirklichkeit sieht ganz oft anders aus, weil die Arbeitsbedingungen einfach nicht so sind“ (Robert Domke, BR FD2, 106ff). Im Weiteren führt er aus, wenn der „Betriebsrat in die Tiefe kommen will“ und auch materielle Forderungen für die Umsetzung von „wirklicher Gleichstellung“ stellt, „wird das Unternehmen abblocken“ (ebd.: 734ff). Seiner Erfahrung nach scheitert die Umsetzung des auch vom Management formulierten Ziels, mittels Diversity Management ein diskriminierungs- und benachteiligungsfreies Arbeitsklima zu schaffen, vor allem an der mangelnden Bereitschaft des Managements, sein in der internen wie externen Öffentlichkeitsarbeit vermitteltes Diversity-Konzept auch konsequent und mit finanziellem Aufwand umzusetzen. „Wo man etwas nicht ernst

nimmt, werden viele Worte gemacht, wie unzählige, einander bis aufs Detail gleichende Diversity-Reports und -Regeln beweisen – aber nichts gesagt und schon gar nichts getan“, analysiert Lotter (2009) die Diskrepanz zwischen Diversity-Rhetorik und -Praxis, die auch den befragten Mitarbeiter_innen auffällt. Die Aussage der Betriebsrätin des FD3 fasst die Kritik der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen noch einmal zusammen:

> Ich denke aber auch, dass es … zum Teil vielleicht so ein bisschen pauschaliert hochgebauscht wird, und das jetzt auch so ein bisschen in Mode gekommen ist. Also man redet gerne drüber aber eigentlich tun, tut man nichts. Also mir wäre lieber wenn man, sag ich mal, eine Intranetseite oder eine Kommunikation weniger machen würde aber eher das in den Alltag transferiert und sagt: ‚Ja, wir leben einfach danach’. (Sandra Gruber, BR FD3, 733-738)

Ihre Einschätzung, dass es sich bei der Implementierung von Diversity Management um eine Mode handeln könne, wird auch von anderen Befragten geteilt und als Kritik am Diversity-Konzept der Finanzdienstleister geäußert.

Diversity Management als Modethema in den Unternehmen

In Bezug auf Diversity bzw. Diversity Management denkt Frau Bender, Mitglied des Frauennetzwerks im FD1: „Das ist ja auch mittlerweile ein Modebegriff“ (Marie Bender, FD1, 190f). Obwohl das Interesse an Diversity in Forschung und Praxis wachse, sieht Stuber (2005a) Diversity Management dem Vorwurf ausgesetzt, es sei eine Modeerscheinung. Da zum einen der englische Begriff Skepsis erzeuge und zum anderen die Vielfalt der Paradigmen, Ansätze und Definitionsmechanismen die Akteur_innen verwirre, würde mit diesem Vorwurf auf das neue Konzept reagiert. Die von Lederle (2008) befragten Expert_innen weisen darauf hin, dass eher der Begriff Diversity als Modethema wahrgenommen wird als die Inhalte des Konzepts (ebd.: 213).

Herr Ivers sieht in Diversity Management vor allem ein „Marketinginstrument einfach, das genutzt wird, um das Unternehmen auch nach außen hin auch bestmöglich darzustellen“ (Timur Ivers, FD3, 620f) und vergleicht es mit anderen Themen im Unternehmen, die seines Erachtens dem gleichen Zweck dienen:

> Also einmal Diversity ist ja immer ein Thema, dann, neuerdings ist Umwelt immer ein Thema, ja, Ökologie, ganz ökologisches Unternehmen also wir drucken jetzt auf anderem Papier oder wir drucken gar nicht oder was auch immer wir machen oder der Strom kommt irgendwie vom Dach runter. Das sind ja auch so MODEthemen irgendwo, ja. (Timur Ivers, FD3, 621-626)

Aus der Klassifizierung als „Modethema" lässt sich auch ein Vorbehalt gegen die Implementierung von Diversity Management lesen. Höher (2002) hält es für wichtig, sich bei der Implementierung nicht nur die Chancen, sondern auch die Schwierigkeiten und Widerstände gegen ein Diversity Management bewusst zu machen. Nur durch Einbindung der Bedenken und Einstellungen von Führungskräften und Organisationsmitgliedern in die Umsetzung lasse sich „verhindern, dass Managing Diversity als ein Modetrend schnell wieder abgetan oder erst gar nicht entwickelt werden kann" (ebd.: 56). Die Befürchtung, DiM sei lediglich ein Modetrend, muss also in der Umsetzung des Konzepts berücksichtigt werden, um durch entsprechende Aktivitäten der Bewahrheitung dieser Prognose vorzubeugen.
In Zusammenhang mit der Überlegung, ob Diversity Management ein Modethema sei, existiert bei Herrn Domke, Betriebsrat im FD2, die Befürchtung, dass bei einem Wandel der ökonomischen Grundlagen das Konzept wieder abgeschafft werde:

> Ich habe Angst davor, dass es-- wenn sich der Wind dreht, dann geht das auch ganz schnell zu Ende. Das ist nicht wirklich verankert, sondern das ist eine Geschichte, die ist jetzt gerade modisch beziehungsweise in Amerika notwendig, dass man solche Programme hat. Und das finde ich-- also mir persönlich genügt das nicht. Ich hoffe, ich irre mich da. (Robert Domke, BR FD2, 426-430)

Der Betriebsrat sieht Diversity Management im Unternehmen noch nicht als fest verankertes und damit krisenbeständiges Konzept an. Die zusätzliche Einschätzung, es sei ein Modekonzept aus den USA, unterstützt den Gedanken, dass bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage keine Nachhaltigkeit von DiM zu erwarten sei. Vedder (2005a: 40) kann diese „Skepsis der Praktiker" nachvollziehen, die bereits schlechte Erfahrungen gemacht und andere Managementkonzepte kommen und gehen gesehen hätten. Dies müsse in der Diversity-Forschung berücksichtigt werden, und so führt Süß (2008: 408) die zahlreichen „Beispiele für Managementkonzepte, die sich zunächst boomartig verbreitet haben, im Anschluss daran aber kurzfristig verschwunden sind" als Argument für eine notwendige Analyse der Frage

an, ob der Trend zur Beschäftigung mit personeller Vielfalt eine dauerhafte Entwicklung sei.

Diversity Management als Konzept nur für Hochqualifizierte

Einen letzten Kritikpunkt an der Ausrichtung und Umsetzung von Diversity Management formuliert der Betriebsrat Robert Domke. Im Zusammenhang mit der Begleitung eines Mentoring-Programms, das im Rahmen von Diversity Management von der Unternehmensleitung des FD2 aufgelegt wurde, hat das Betriebsratsgremium kritisiert, dass sich die gesamten Förderprogramme für Frauen vor allem an Mitarbeiterinnen höherer Tarifgruppen bzw. außertariflich Beschäftigte, also Führungskräfte richten. Auf die Frage „Was macht ihr denn mit den anderen Frauen" (Robert Domke, BR FD2, 156) habe das Management nicht reagiert. Insgesamt nimmt Herr Domke aus Perspektive des Betriebsrats Diversity Management vor allem als Instrument wahr, um die personelle Vielfalt bei hochqualifizierten Beschäftigten zu fördern. Gefragt, inwiefern aus seiner Sicht die Vielfalt der Beschäftigten am Arbeitsplatz eine Rolle spiele, antwortet er:

> Ja, das ist aber unterschiedlich, ne. Also immer da, wo es … qualifizierter und internationaler wird, desto mehr spielt das da ne Rolle. Wir haben ja hier auch große Abteilungen, das ist Fabrikarbeit im Prinzip. Also definierte Prozesse, die immer die Gleichen sind, fabrikmäßige Arbeit im Prinzip, nicht. Also wie Fließband […] Und da spielt das weniger ne Rolle. (Robert Domke, BR FD2, 163-168)

Wenn die Vielfalt (Diversity) in Abteilungen, in denen Routinetätigkeiten absolviert werden, eine untergeordnete Rolle spielt und erst bei höher qualifizierten und internationalen Tätigkeiten wichtig wird, ist anzunehmen, dass auch Diversity Management eher mit der Vielfalt dieser Personengruppen befasst ist. Maschke (2008: 14) gelangt in ihrer Analyse von Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu dem Eindruck, dass von Unternehmen besonders das „Potenzial von (hoch)qualifizierten Frauen entdeckt" und diese mit verbesserten Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg und der Vereinbarkeit umworben würden. Im Zusammenhang mit der Einführung von Work-Life-Balance Maßnahmen führen Unternehmen als wichtigen Grund an, „High-Potentials binden und zurückholen", also die Fluktuation von Führungskräften verringern zu wollen (Stricker 2008: 13). Schönwalder (2007: 174) bezweifelt sogar, ob Vielfalt der

Beschäftigten wirklich in allen Bereichen sinnvoll sei und führt an, dass für einfache Tätigkeiten eher keine Diversity-Politik gemacht werde.

Vedder (2005a: 37) prognostiziert, dass sich langfristig aufgrund des demographischen Wandels nicht nur der Wettbewerb um hochqualifizierte Talente verstärken werde, sondern auch für einfache Tätigkeiten weniger Bewerber_innen zur Verfügung stünden. Aus diesem Grund werde Diversity Management zukünftig für die Gewinnung und Bindung von allen Beschäftigten und nicht nur bei hochqualifizierten Fach- und Führungskräften vorteilhaft sein (ebd.). Offen bleiben die Fragen, ob diese Prognose von anderen geteilt wird, und ob Diversity Management in der Praxis momentan bei allen umsetzenden Unternehmen vor allem auf die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte zugeschnitten ist.

6.3 „Ich glaube, dass man das immer managen muss …“ – Ausblicke auf die Entwicklungen von DiM

Diversity Management als relativ neues Unternehmenskonzept, das zunehmend in Deutschland Verbreitung findet, ist einem rasanten Wandel unterworfen. Die befragten Unternehmen praktizieren es seit einigen Jahren und verändern und erweitern ihre Diversity-Strategien laufend, um sie an die vorhandenen Gegebenheiten anzupassen. So spricht die Diversity-Managerin des FD1 von „rasanten Veränderungen“ im Bereich Diversity in den letzten Jahren und vermutet, dass das auch in der Zukunft so sein werde (Wiebke Arendt, DV FD1, 598f). Sowohl die Analyse der Diversity-Praxis und der Wahrnehmung der Beschäftigten als auch die formulierten Zukunftsperspektiven können daher nur eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Interviews darstellen. Dennoch möchte ich an dieser Stelle den Ausblick der Beschäftigten und des Managements auf das Diversity Management der Zukunft nicht aussparen.

Diversity Management als langfristiges Thema

Durch die organisationale Verankerung des Konzepts in Diversity-Abteilungen bzw. bei Diversity-Verantwortlichen und deren Planungen für die zukünftige Entwicklung der Diversity-Praxis zeigt das Management der Finanzdienstleister, dass es Diversity Management nicht als vorübergehende Modeerscheinung betrachte, sondern dauerhaft in den Unternehmen implementieren will. Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Nur 10

Prozent der befragten Unternehmen sehen Diversity Management „als politischen Begriff oder nur eine ‚Mode' und 9 Prozent als eine vorübergehende Erscheinung" (Ivanova 2003). Ein Interviewpartner von Hansen (2003) hält für die Umsetzung sehr wichtig, dass Diversity Management „weder dargestellt noch gelebt werden darf als Mode". In einer breiten Kommunikation müsse vermittelt werden, dass das Konzept dauerhaft zum Unternehmen gehöre (ebd.: 181). Wiederum zeigt sich, dass die Interne Kommunikation von Diversity Management entscheidend für dessen erfolgreiche und dauerhafte Umsetzung ist.

Seitens der Beschäftigten besteht der Wunsch, dass die Maßnahmen, die im Rahmen von Diversity Management ergriffen werden, so erfolgreich sind, „dass Diversity sich überflüssig macht über kurz oder lang" (Sarah Ihde, FD3, 688f). Diese Vorstellung äußern auch die von Hansen (2003) befragten Diversity-Beauftragten als langfristiges Ziel von Diversity Management (ebd.: 203f). In einem späteren Aufsatz stellt Hansen (2006) jedoch fest:

„Dass Diversity soweit alltäglich wird, dass ein Diversity Management verzichtbar würde, kann im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung und späterer Gespräche mit den befragten Unternehmen (bislang) nicht bestätigt werden." (ebd.: 345)

Die Diversity-Verantwortlichen der im Rahmen dieser Studie untersuchten Unternehmen sehen Diversity Management als langfristiges Thema in ihren Unternehmen an. Selbst wenn sich die Ausgestaltung und der Aufwand, mit dem dieses Konzept eingeführt wird, perspektivisch verringerten, würde es doch als dauerhaftes Konzept zum Umgang mit Vielfalt in den Unternehmen erhalten bleiben. Frau Arendt, Diversity-Managerin des FD1, wagt einen Ausblick auf ihr Unternehmen in zehn Jahren und erläutert ihre Zukunftsvorstellungen:

> Ich denke, dass das Thema „Mensch" dann einfach normal auch in so einem Unternehmensalltag vorhanden sein wird, und es wird dann sicherlich auch mit entsprechenden Kapazitäten und was man dafür braucht auch weiter hinterlegt sein. Also es heißt ja „Managing Diversity" und ich glaube, das wird sich auch nicht verändern. Ich glaube, dass man das immer managen muss. Die Menschen SIND einfach so, und daran wird sich auch nichts ändern, wenn wir auch mehr Übung in diesen Themen haben. Wir sagen ja, in diesen heterogen zusammengesetzten Teams braucht es eine besonders gute Moderation und da müssen Menschen eben immer entsprechend geschult werden. (Wiebke Arendt, DV FD1, 623-631)

Auch Böhm (2007: 46) geht wie Frau Arendt davon aus, dass Diversity Management ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess sei, der niemals abgeschlossen wird. DiM

mache die Menschen im Unternehmen zum Mittelpunkt des Interesses. Da sich Menschen wie auch gesellschaftliche Strukturen laufend wandelten, „müssen sich die Ziele und Maßnahmen diesen Gegebenheiten anpassen“ (ebd.). Nach Stuber (2004: 157) nehmen die Einführungsaktivitäten, die für die Implementierung von Diversity Management notwendig sind, nach einiger Zeit ab. Maßnahmen für das Diversity-Mainstreaming, also die dauerhafte Verankerung des Konzepts im Unternehmen, seien hingegen auch nach Jahren noch notwendigerweise vom Management durchzuführen (vgl. Jablonski 2006: 201).

Wie aus den geschilderten Bedenken der Mitarbeiter_innen und Betriebsrät_innen gefolgert werden kann, hat das Management der Finanzdienstleister bisher nicht umfassend an die Belegschaft vermitteln können, dass Diversity Management in den Unternehmen dauerhaft implementiert werden soll und kein Modethema ist. Die Verbesserung der Internen Kommunikation zu Diversity Management (vgl. Kap. III 5.4 und V 1) könnte also nicht nur zu einer breiteren Bekanntheit des Konzepts im Unternehmen beitragen, sondern auch die grundsätzliche Bewertung von DiM durch die Belegschaft verändern. Erfolgreich wird das jedoch nur sein, wenn seitens des Managements konsequent Diversity-Maßnahmen umgesetzt werden, die auf eine Veränderung der Organisationskultur abzielen und Diversity Management nicht nur ein Instrument zur Verbesserung des Unternehmensimages und Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen bleibt. Das Konzept Diversity Management ist – wenn es umfassend umgesetzt wird – nach Stuber (2005a) „weniger anfällig für wechselnde Themen oder wandelnde Prioritäten“, weil es auf die Einbeziehung aller Beschäftigten abzielt. Wird diese Einbindung der gesamten Belegschaft erreicht, könnte also davon ausgegangen werden, dass die Diskussionen um Diversity Management als Modethema weniger werden.

Einbeziehung der Mitarbeiter_innen in die Umsetzung von Diversity Management

Wie gezeigt wurde, ist der Bekanntheitsgrad von Diversity Management in den Finanzdienstleistungsunternehmen je nach Geschäftsbereich und praktizierter interner Kommunikation unterschiedlich hoch. Bei der Belegschaft aller drei Unternehmen wird das Konzept vor allem als Instrument zur Antidiskriminierung und Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen wahrgenommen. Die Beschäftigten der dominanten Gruppen fühlen sich in der Regel weniger davon angesprochen, so dass sie weniger Informationen über DiM wahrnehmen und sich nicht an der Ausge-

staltung des Konzepts beteiligen. Zur erfolgreichen und umfassenden Umsetzung von Diversity Management in den Unternehmen ist die Einbeziehung der gesamten Belegschaft jedoch unerlässlich. Nur dann kann eine wirkliche Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt erreicht werden. Dabei nimmt die Kommunikation mit allen Mitarbeiter_innen nach Papke (2008: 47f) eine zentrale Rolle ein, da „die ‚Wandler' in allen Ebenen zu finden sind und einbezogen werden müssen". Die Diversity-Verantwortliche des FD3 trägt dieser Erkenntnis Rechnung, indem sie die Steuerungsgruppe, die für die Umsetzung für Diversity Management in Deutschland zuständig ist, erweitern will:

> Es ist auf jeden Fall so, dass ich jetzt gerade dabei bin, dieses Regional Diversity Board zu vergrößern, so dass also wirklich alle Bereiche in dem Board mit drin sind. Dass ich mehr in den einzelnen Abteilungen mehr so Champions noch mal einsetze, die dieses Thema wirklich voranbringen und so. (Nadja Haller, DV FD3, 407-410)

Zum einen sollen alle Geschäftsbereiche des Unternehmens an der Umsetzung des Konzepts beteiligt sein. Gleichzeitig werden in den Abteilungen so genannte „Champions" eingesetzt, die für die Thematisierung von Diversity Management in ihrem Umfeld verantwortlich sind. Die Funktion der Multiplikator_innen für DiM (vgl. Kap. III 5.2) soll beim Finanzdienstleister FD3 also gezielt genutzt und damit die Interne Kommunikation gefördert werden.

Ein Ziel der großen Filialunternehmen FD1 und FD2 ist es, mehr Diversity-Aktivitäten in den einzelnen Regionen zu unternehmen und nicht mehr so sehr an den Hauptstandorten zu zentralisieren. In diesem Zusammenhang werden auch die strategische Verankerung der Zusammenarbeit der Diversity-Abteilungen mit den Betriebsräten und Mitarbeiter_innen-Netzwerken sowie die Einbindung der Führungskräfte als zunehmend wichtig benannt. Auch hier steht der Gedanke im Vordergrund, diese Institutionen und Personen als Multiplikator_innen für Diversity Management wirken zu lassen, damit das Konzept und seine Umsetzung alle Beschäftigten erreicht. Frau Eilers, Diversity-Managerin des FD2, betont, dass eine Kulturveränderung im Unternehmen nur unter Beteiligung aller Beschäftigter erreicht werden könne (Sabine Eilers, DV FD2, 25). Es kann jedoch nicht nur darum gehen, die Beschäftigten über die Inhalte, Ziele und Maßnahmen von Diversity Management zu informieren. Damit bliebe DiM ein rein top-down implementiertes Konzept, an dessen Umsetzung die Beschäftigten nicht beteiligt sind. Am Beispiel

von Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter stellt Rastetter (2005: 261) fest: „wer beteiligt wird, setzt bereitwilliger um“ und betont die Wichtigkeit, z.B. Männer an der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen zu beteiligen. Diese Erkenntnis kann auch auf den gesamten Prozess des Diversity Managements übertragen werden. Solange sich Beschäftigte der dominanten Gruppen im Unternehmen nicht von Diversity Management angesprochen fühlen, weil sie das Konzept als Instrument zur Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen wahrnehmen, werden sie sich nicht aktiv an der Kommunikation und Umsetzung von DiM beteiligen. Hansen und Müller (2003) konstatieren: „Im Mittelpunkt des DiM steht die Forderung nach der Lernbereitschaft aller im Unternehmen, auch der dominanten Gruppe“, denn diese seien ebenfalls Aspekte der Vielfalt im Unternehmen und unterlägen damit dem Diversity Management (ebd.: 47). Momentan ist dieser Ansatz weder in der Umsetzung des Managements noch in der Wahrnehmung der Beschäftigten gegeben. Die dominanten Positionen der Diversity-Dimensionen werden nicht in das Diversity Management einbezogen, sondern hauptsächlich Maßnahmen für nicht-dominante Beschäftigtengruppen (z.B. Frauen, Väter, schwule und lesbische Beschäftigte, ältere Mitarbeiter_innen) ergriffen.

Neben der Berücksichtigung sämtlicher Positionen der Diversity-Dimensionen in das Diversity Management, um dafür zu sorgen, dass sich alle Mitarbeiter_innen davon angesprochen fühlen, benennen die Beschäftigten als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Konzepts, dass es nicht nur über Top-Down-Maßnahmen implementiert wird:

> … der Anstoß vom, vom Management für … Diversity als solches, ist natürlich unheimlich wichtig, aber es hilft nicht, wenn es nicht … gelebt wird. So. Und das kann nur von unten nach oben wieder funktionieren. … Ja. Ich kann zwar vom Management ne Verordnung oder ne Verhaltensmaßregel rausgeben, … was damit passieren kann, wissen wir auch, ne. Dass die meisten denken: ‚schert’s mich’. Wichtig ist parallel dazu eben von unten aufzubauen … (Klaus Adams, FD1, 831-837)

So genannte Bottom-Up-Prozesse finden in der bisherigen Diversity-Praxis fast ausschließlich über die Aktivitäten der Mitarbeiter_innen-Netzwerke statt. Beschäftigte, die nicht in solchen Netzwerken engagiert sind, werden nur über die Diversity-Maßnahmen des Managements informiert und nehmen z.T. selbst diese Informationen nicht wahr. Die konkrete Umsetzung, das „Leben von Diversity“ kann nach Herrn Adams nur erfolgreich sein, wenn die Bottom-Up-Prozesse im Diversity

Management ausgeweitet werden. Auch Böhm (2007: 30) stellt fest: „Je mehr sich die Beteiligten an der Analyse und Neugestaltung des Systems einbringen können, desto tragfähiger werden die damit definierten Strukturen, Prozesse und Strategien". Eine Einbindung der Beschäftigten über eine dialogische Kommunikation zu Diversity Management (vgl. Kap. V 1) könnte eine Möglichkeit sein, die Belegschaft an der konkreten Ausgestaltung des Konzepts zu beteiligen und auf diese Weise die Unterstützung der Mitarbeiter_innen für die Umsetzung zu gewinnen. Dass diese Beteiligung und Unterstützung für ein erfolgreiches Diversity Management notwendig ist, konstatiert auch Herr Geller. Im Vergleich mit anderen Themen, die nicht nur oberflächlich kommuniziert werden, sondern als Themen im Arbeitsalltag verankert sind, stellt er fest:

> und ähnlich ist es, glaube ich, auch bei diesem Diversitygedanken. Klar kann es von oben … kann man sagen, man legt darauf Wert. Aber es kommt im Endeffekt auf den Einzelnen wiederum an, dass umzusetzen. (Jürgen Geller, FD3, 686-689)

Perspektivisch wird eine Veränderung der Diversity-Praxis hin zu einer größeren Einbindung der Mitarbeiter_innen also sowohl vom Management angestrebt als auch seitens der Belegschaft als notwendig empfunden.

Die positive Bewertung des Konzepts Diversity Management insgesamt, die kritische Betrachtung der Umsetzung von DiM sowie die Ausblicke auf die Entwicklungen der Diversity-Praxis zeugen von einer intensiven Auseinandersetzung mit diesem Management-Instrument. Veränderungsbedarf in der konkreten Umsetzung von Diversity Management wird in unterschiedlichem Maße aus den Perspektiven aller Akteur_innen konstatiert. Die grundsätzliche Weiterführung von Diversity Management stellen aber weder das Management noch die Beschäftigten und deren Interessenvertretung in Frage. Vielmehr stehen Gedanken um eine Verbesserung der Diversity-Praxis im Zentrum der Überlegungen aller Beteiligten in Bezug auf ein langfristig fest implementiertes Diversity Management.

Fazit der Analyse

Die Analyse der Diversity-Praxis aus den Perspektiven der verschiedenen Akteursgruppen in den Finanzdienstleistungsunternehmen eröffnet die Möglichkeit, ein vielschichtiges Bild der Umsetzung von Diversity Management in den Organisationen zu erhalten. Die drei untersuchten Unternehmen haben jeweils einige Jahre Erfahrung mit Diversity Management. Das Konzept wurde über die Schaffung von Stellen und z.T. Diversity-Abteilungen organisational verankert und strategisch in der Organisation implementiert. Im Vergleich zu anderen DiM umsetzenden Organisationen in Deutschland sind die drei Finanzdienstleister in Bezug auf die implementierten Diversity-Maßnahmen relativ breit aufgestellt.

Dennoch macht die Analyse der Diversity-Praxis deutlich, dass es sich in den Finanzdienstleistungsunternehmen um eine eingeschränkte Umsetzung des Konzepts Diversity Management handelt. Es existiert eine Konzentration auf die Bearbeitung weniger Diversity-Dimensionen, die nahezu ausschließlich mit Blick auf die strukturell benachteiligten, also nicht-dominanten, Positionen (z.B. Frauen, nicht-heterosexuelle Beschäftigte, ältere Beschäftigte) über identitätspolitische Einzelmaßnahmen im Rahmen von Diversity Management thematisiert werden. Dimensionsübergreifende Maßnahmen wurden bisher kaum implementiert, Dominanzkulturen und die Verschränkung verschiedener Diversity-Dimensionen werden in der Umsetzung von DiM nicht berücksichtigt. Das ist unter anderem darauf zurück zu führen, dass die bisher implementierten Diversity-Maßnahmen hauptsächlich den ersten beiden Ansätzen von DiM (Fairness & Discrimination und Access & Legitimacy) zuzuordnen sind. Elemente des Learning & Effectiveness Ansatzes, die eine Reflexion der bisher vernachlässigten Themen ermöglichen würden, spielen in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister kaum eine Rolle. Darüber hinaus richtet sich das Diversity Management der Unternehmen vor allem an so genannte „High Potentials“ und spricht deshalb einen Großteil der Belegschaft nicht an.

Besonders die Analyse der Perspektiven der Beschäftigten und deren betrieblicher Interessenvertretung verdeutlicht, dass eine umfassende Einbindung der Belegschaft in den Diversity-Prozess der Organisationen bisher nicht gegeben ist. Während in der organisationssoziologischen und diversitybezogenen Literatur die Beteiligung aller Akteur_innen an Prozessen der Organisationsveränderung als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung solcher Konzepte betont wird, zeigt

sich in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister eine Konzentration der Verantwortung für und aktiven Beteiligung an Diversity Management bei den Diversity-Managerinnen und z.T. bei den Führungskräften. Die Einbeziehung der Belegschaft in die Umsetzung von DiM erfolgt lediglich punktuell über die Zusammenarbeit der Diversity-Verantwortlichen mit Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Betriebsräten. Es handelt sich dabei weniger um eine strategisch verfolgte Art der Zusammenarbeit als vielmehr um eine durch das persönliche Engagement einzelner Akteur_innen forcierte, stellenweise gemeinsame Bearbeitung des Themas. Mitarbeiter_innen, die weder in Netzwerken noch Betriebsräten aktiv sind, kommen mit Diversity Management nur über die Interne Kommunikation des Managements in Berührung. Dabei erweist sich die Wahl der vornehmlich einseitigen, textbasierten Kommunikationskanäle als schwierig, da die Informationen über Diversity Management mit dem Tagesgeschäft konkurrieren und von den Beschäftigten häufig nicht wahrgenommen werden. Aufgrund der eingeschränkten Umsetzung von Diversity Managment und der Fokussierung auf nicht-dominante Positionen der bearbeiteten Dimensionen in Diversity-Praxis und –Kommunikation verfestigt sich bei der Belegschaft das Bild, Diversity Management sei ein Instrument zur Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen. Davon fühlen sich Mitarbeiter_innen, die sich in der Dominanzkultur verorten, nicht angesprochen und nehmen deshalb die angebotenen Informationen nicht wahr. Die Konsequenzen daraus zeigen sich vor allem beim Bekanntheitsgrad von Diversity Management: Personen, die selbst über Mitarbeiter_innen-Netzwerke oder ihre Betriebsratstätigkeit aktiv in die Umsetzung von DiM eingebunden sind oder durch Multiplikator_innen in persönlicher Kommunikation von Diversity Management erfahren haben, setzen sich mehr oder weniger intensiv mit dem Konzept und der Umsetzung in der eigenen Organisation auseinander. Personen, die sich nicht in einer oder mehreren benachteiligten Beschäftigtengruppen verorten und keinen Kontakt zu aktiv am Diversity-Prozess beteiligten Kolleg_innen haben, ist das Konzept gar nicht oder nur vom Begriff her bekannt.

In diesen Zusammenhang wird auch die Bewertung der bisherigen Auswirkungen des implementierten Diversity Managements gestellt. Auf einer individuellen Ebene werden seitens der Belegschaft Erfolge der Diversity-Maßnahmen konstatiert, wenn z.B. mehr Frauen in Führungspositionen gelangt sind oder schwule und lesbische Mitarbeiter_innen offener mit ihrer ‚sexuellen Orientierung' am Arbeitsplatz umgehen können. Auf einer organisational-strukturellen Ebene werden kaum

Veränderungen im Umgang mit Vielfalt im Unternehmen wahrgenommen, was Beschäftigte und Betriebsrat vor allem darauf zurückführen, dass das Diversity Management in den Organisationen zu wenig bekannt sei und deshalb keine Wirkung entfalten könne.

Dass die Einbeziehung der Belegschaft in den Prozess der Umsetzung von Diversity Management zentral wichtig ist, wird aus der Analyse der Perspektiven von Betriebsrät_innen und Beschäftigten auf DiM deutlich. Unabhängig von dem Konzept Diversity Management ist die Vielfalt der Kolleg_innen ein Thema, das von den Beschäftigten reflektiert und als relevant für den Arbeitsalltag angesehen wird. Im Zusammenhang mit der Implementierung von DiM wird dem Betriebsrat, also der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer_innen, sowohl von den Beschäftigten, als auch seitens des Managements und der Betriebsrät_innen selbst eine wesentliche Rolle zugeschrieben. Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat bisher nicht strategisch verankert ist, wird also die Einbindung der Belegschaft durch ihre Interessenvertretung von allen Akteursgruppen als Grundlage für ein erfolgreiches Diversity Management betrachtet. Des Weiteren machen die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten und Betriebsrät_innen in Bezug auf die Interne Kommunikation von DiM deutlich, dass das Erreichen möglichst vieler Mitarbeiter_innen zentrales Thema in der Umsetzung des Konzepts ist. Der vertiefte Blick auf die Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' konnte zeigen, wie eine Umsetzung von Diversity-Maßnahmen, die entsprechend umfassend kommuniziert wird, dazu führen kann, Themen bei der Belegschaft zu setzen und Auseinandersetzungen mit diesen Themen anzuregen. Dies war vor allem durch die Einbindung von Teilen der Belegschaft über Mitarbeiter_innen-Netzwerke möglich, was erneut die Notwendigkeit der aktiven Beteiligung aller betrieblichen Akteur_innen an der Umsetzung von DiM verdeutlicht.

Grundsätzlich bewerten die Beschäftigten die Einführung von Diversity Management in ihren Unternehmen als sehr positiv, wobei sie die Zielsetzungen im Themengebiet Chancengleichheit und Antidiskriminierung als besonders wichtig betonen. Diese Sichtweise vertreten auch die Betriebsrät_innen und konstatieren einen Interessengegensatz mit dem Management, das Diversity Management primär aus ökonomischen Gründen umsetzt. Auch die Beschäftigten schreiben dem

Management vor allem die Verfolgung ökonomischer Ziele im Zusammenhang mit der Implementierung von DiM zu und kritisieren hauptsächlich, dass die Unternehmensleitung mehr Diversity Management nach außen kommuniziere als wirklich innerhalb der Organisationen für die Mitarbeiter_innen umsetze.

Trotz aller Kritik seitens der Belegschaft und der betrieblichen Interessenvertretung an der Umsetzung von DiM durch das Management lassen sich gemeinsame Zielsetzungen im Zusammenhang mit der künftigen Ausrichtung des Diversity Managements in den Unternehmen aufzeigen. Die unabhängig voneinander formulierten Vorschläge (der Beschäftigten und Betriebsrät_innen) bzw. Planungen (der Diversity-Managerinnen) für die zukünftige Ausgestaltung der Diversity-Praxis verweisen erneut auf die Bedeutung der Einbeziehung aller Beschäftigten in den Diversity-Prozess. So zielen sowohl die Vorschläge als auch die geplanten Veränderungen in Bezug auf den Ausbau der Internen Kommunikation von DiM darauf ab, möglichst vielen Mitarbeiter_innen das Konzept und die entsprechenden Angebote und Maßnahmen in der Organisation bekannt zu machen. Weiterhin wird von allen Akteursgruppen betont, dass die Konzentration auf wenige Diversity-Dimensionen zugunsten einer breiteren Auseinandersetzung mit Vielfalt verändert werden muss. Die Diversity-Verantwortliche des FD1, Wiebke Arendt, erläutert zur langfristigen Ausrichtung des Diversity Managements in ihrem Unternehmen:

> Also ich glaube, dass dieses in Mitarbeiterzielgruppen oder in Kerndimensionen denken, dass das eher ein bisschen zurück geht und dass dieses Thema Inclusion weiter nach vorne geht, weil diese Dimensionen, die das ganze Thema hat, die kann man ja gar nicht aufzählen. […] Dass man natürlich irgendjemanden hat, der Kindergarten aufbaut oder ich weiß nicht was, aber dass man vor allen Dingen dieses Thema Integration und Managen von heterogenen Teams, dass man das als Fragestellungen hat. (Wiebke Arendt, DV FD1, 635-643)

Gemeinsam mit der Ausweitung und Veränderung der Internen Kommunikation könnte eine solche Veränderung der Diversity-Praxis dazu führen, dass Diversity (Management) kein randständiges Spezialthema mehr ist, sondern alle Akteur_innen in Organisationen anspricht – eine Entwicklung, die sowohl von Beschäftigten und Betriebsrät_innen als auch seitens der Diversity-Managerinnen gefordert wird.

Gelingt es dem Management, unter Einbindung der Belegschaft und in intensiver Zusammenarbeit mit betrieblicher Interessenvertretung und Mitarbeiter_innen-Netzwerken die angesprochenen Änderungen der Diversity-Praxis umzusetzen, wäre

damit ein wichtiger Perspektivenwechsel verbunden. Die Verantwortung für die Veränderung im Umgang mit Vielfalt in der Organisation wäre nicht länger wie bisher nahezu ausschließlich auf der individuellen Ebene verortet. Vielmehr könnten durch Einbindung aller Akteure auf der organisationalen Ebene Maßnahmen entwickelt werden, die aufgrund gemeinsamer Entscheidungen vom Großteil der Belegschaft und des Managements getragen und unterstützt werden und so eine wirkliche strukturelle Veränderung der Organisationskultur in Bezug auf Diversity anstoßen könnten.

Aus Perspektive der Managerinnen ist Diversity Management ein Konzept, welches aus ökonomischen Gründen langfristig in den Unternehmen umgesetzt werden soll und keine Mode darstellt. Das Thema Vielfalt der Belegschaft ist (mit unterschiedlichen Schwerpunkten) für alle Mitarbeiter_innen relevant und somit ist Diversity Management anschlussfähig an ihren Arbeitsalltag. Einzelne Beschäftigte und Betriebsrät_innen sind aufgrund der Möglichkeiten in Bezug auf Chancengleichheit und Antidiskriminierung an Diversity Management interessiert und engagieren sich bereits im Prozess der Umsetzung des Konzepts. Der Betriebsrat hat gesetzlich geregelte Aufgaben, die sich mit Diversity Management überschneiden und ist – gemeinsam mit dem Arbeitgeber – angehalten, gegen Benachteiligung und Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzugehen. Die Voraussetzungen für eine grundsätzliche Erweiterung der Umsetzung von Diversity Management hin zu einer Praxis, die durch Reflexion und umfassende Bearbeitung von Diversity sowie durch Beteiligung aller Akteursgruppen in der Organisation gekennzeichnet ist, wären also gegeben. Da es sich bei dieser explorativen Studie um eine Momentaufnahme handelt, ist anhand des empirischen Materials nicht abzusehen, ob die Unternehmensleitungen diese Gegebenheiten als Chance betrachten und tatsächlich eine Änderung ihrer Diversity-Praxis anstreben. Gewünscht wird sie jedenfalls – wenn auch aus unterschiedlichen Interessenlagen heraus und sicherlich nicht mit einheitlichen Vorstellungen – von den Beschäftigten, dem Betriebsrat und dem Management. Die Analyse des empirischen Materials zeigt also, dass die Reflexion von Unterschieden und Gemeinsamkeiten nicht nur im Konzept Diversity (Management) selbst eine zentrale Rolle spielt, sondern auch in der Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven auf Diversity Management berücksichtigt werden muss.

IV Theoretische Anschlussmöglichkeiten

Vorrangiges Ziel der explorativen Analyse des empirischen Materials war es, die Praxis der Umsetzung von Diversity Management in den Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche aus den verschiedenen Perspektiven betrieblicher Akteur_innen zu beleuchten. Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen der Analyse Schlussfolgerungen über notwendige, weitergehende Forschungsvorhaben ziehen. Die möglichen theoretischen Anschlüsse sollen im Folgenden dargestellt werden. Zunächst wird kurz erörtert, welche empirischen Anknüpfungspunkte für die Diversity-Forschung fruchtbar gemacht werden können. Anschließend werden mit der Gender- und Queertheorie sowie dem Konzept der „Subjektivierung von Arbeit" zwei konkrete Forschungsperspektiven auf ihre Anschlussmöglichkeiten an das Konzept Diversity Management befragt.

1 Empirische Ergebnisse im Kontext der Diversity-Theorie

Forschung zu Diversity und Diversity Management wird im deutschsprachigen Raum erst seit Ende der 1990er Jahre intensiver betrieben (vgl. Kap. I 1.4). Wie die Aufarbeitung des Forschungsstandes (Kap. I) zeigt, bietet das Konzept Diversity Management reichlich Potenzial, aus verschiedensten Perspektiven wissenschaftlich beleuchtet zu werden.

Die vorliegende empirische Analyse der Diversity-Praxis in Finanzdienstleistungsunternehmen führte – besonders auf Grundlage der Perspektive der Beschäftigten – zu wichtigen Erkenntnissen über die aktuelle Umsetzung von Diversity Management und deren Auswirkung auf die Belegschaft. Auf dem Hintergrund der Diversity-Literatur werfen einige Ergebnisse der Analyse Fragen auf, die vor allem zur weiteren anwendungsorientierten Diversity-Forschung (Becker/Seidel 2006) anregen können und im Folgenden erörtert werden sollen.

1.1 Anschlüsse für die anwendungsorientierte Diversity-Forschung

Konzeptionell ist die Bandbreite der möglichen *Diversity-Dimensionen* sehr groß und wird unterteilt in die Ebenen der Persönlichkeit, der Primärdimensionen (bzw. Kerndimensionen), Sekundärdimensionen und organisationalen Dimensionen. Für Diversity-Theorie und –Praxis wird in der Literatur eine Konzentration auf die so genannten Kerndimensionen von Diversity konstatiert und speziell für die Praxis darauf hingewiesen, dass sich Organisationen mit den für sie relevanten Diversity-Dimensionen befassen sollten (vgl. Kap. I 1.1). In der Analyse der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister konnte nachgewiesen werden, dass sich das Management in der Umsetzung von DiM mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung vor allem auf die Dimensionen ‚Geschlecht', ‚sexuelle Orientierung', ‚Hautfarbe/Ethnizität' sowie ‚Alter' konzentriert und damit noch nicht einmal alle so genannten Kerndimensionen von Diversity einbezieht (vgl. Kap. III 1.3.1). Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Beschäftigten über diese Faktoren hinausgehend andere Dimensionen als relevant für die Vielfalt am Arbeitsplatz erachten, diese Sichtweise in die Umsetzung von DiM jedoch seitens des Managements nicht einbezogen wird und somit die Definitionsmacht über die im DiM bearbeiteten Diversity-Dimensionen bei der Unternehmensleitung liegt (vgl. Kap. III 2.1). Die Fokussierung auf wenige Unterschiede wird von Stuber (2004: 256f) als einer der häufigsten Fehler in der Umsetzung von Diversity Management benannt. Dies könne nach Plett (2007) dazu führen, dass das Konzept DiM mit „Hilfe für Benachteiligte" verwechselt werde. Aus der Perspektive der Beschäftigten wird genau diese Wahrnehmung von Diversity Management deutlich. Die Mitarbeiter_innen verorten Diversity Management deutlich stärker als das Management im Bereich der Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen bzw. Antidiskriminierung (vgl. Kap. III 2.2.1) und Beschäftigte, die sich nicht-dominanten Beschäftigtengruppen zuordnen, fühlen sich mehr von Diversity Management angesprochen als Arbeitnehmer_innen dominanter Beschäftigtengruppen (vgl. Kap. III 5.3). Aus theoretischer Sicht sollen im Diversity Management aber möglichst viele Perspektiven von Unterschieden und Gemeinsamkeiten einbezogen werden. Damit sei es möglich, nicht mehr über einzelne Dimensionen „homogene Gruppen zu konstruieren", sondern „die Diversität aller am Prozess Beteiligten sichtbar" zu machen (Judy 2005: 77), um auf eine Veränderung der Organisationskultur hinzuwirken. Dazu ist es notwendig, ein „Diversity-Profil"

der Organisation zu erstellen (Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2008: 234; vgl. Thomas 2001: 44f), um die für das eigene Umfeld relevanten Diversity-Dimensionen herauszuarbeiten. Dies ist bei der Einführung von Diversity-Management in den untersuchten Unternehmen nur seitens des Managements erfolgt (vgl. Kap. III 1.3), die Perspektive der Beschäftigten wurde dabei nicht einbezogen.
Für die Diversity-Praxis wäre also in der weiteren Diversity-Forschung zu fragen, wie alle Akteur_innen in die Definition der zu bearbeitenden Diversity-Dimensionen eingebunden werden können. Es gilt darüber hinaus zu klären, auf welche Weise die Einbeziehung von Diversity-Dimensionen über die so genannten Kerndimensionen hinaus erfolgen kann, damit sich die für die Organisation bzw. alle Akteur_innen relevanten Dimensionen in der Umsetzung von DiM wieder finden, aber gleichzeitig die Komplexität der konzeptionell möglichen Diversity-Dimensionen auf ein handhabbares Maß reduziert wird.

Die *Einbindung der Mitarbeiter_innen* in die Umsetzung von Diversity Management spielt nicht nur bei der Frage der zu bearbeitenden Diversity-Dimensionen eine Rolle, sondern bietet darüber hinaus weitere Anknüpfungspunkte für die anwendungsorientierte Diversity-Forschung. Eine umfassende Interne Kommunikation von Diversity Management und die intensive Einbindung der Mitarbeiter_innen in den Umsetzungsprozess von DiM (z.B. über Sensibilisierungsmaßnahmen oder Trainings) werden in der Diversity-Theorie als notwendige Elemente für eine erfolgreiche Implementierung des Konzepts beschrieben (vgl. Thomas 2001: 245; Kuhn-Fleuchaus/Bambach; 234; Stuber 2004: 265f; Vedder 2005a: 39; Böhm 2007: 33ff; Döge 2008: 82f). In der Diversity-Praxis der untersuchten Unternehmen existieren (noch) keine Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen und so erfolgt die Einbeziehung der Beschäftigten in den Umsetzungsprozess bisher vor allem über die Mitarbeiter_innen-Netzwerke sowie durch eine ansatzweise Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Kap. III 1.4, 3, 4.2). Damit sind aber nur diejenigen Beschäftigten wirklich in den Diversity-Prozess eingebunden, die sich aus persönlichem Interesse am Thema in diesen Institutionen engagieren. Der Großteil der Belegschaft kann hingegen nur mittels der Internen Kommunikation über das Diversity-Konzept des Unternehmens informiert werden. Dabei wirft die Wahl der Kommunikationskanäle seitens des Managements verschiedene Probleme auf, die zu einer mangelnden Bekanntheit des Konzepts bei den Beschäftigten führen (vgl. Kap.

III 5.1). Der Beleg für die These, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter_innen eine Voraussetzung für erfolgreiche Diversity-Prozesse ist, steht noch aus. So bliebe z.B. zu fragen, welche Effekte von Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen sowohl auf den sozialen Arbeitsalltag der Beschäftigten als auch auf die Veränderung der Organisationskultur nachweisbar sind. Dies ließe sich nur anhand von Praxisanalysen in Organisationen, die diese Instrumente einsetzen, erforschen. Darüber hinaus wäre an der Schnittstelle von Diversity-Theorie und –Praxis zu erörtern, welche zusätzlichen Maßnahmen im Rahmen der Umsetzung von Diversity Management die umfassende Einbindung der Belegschaft in den Prozess gewährleisten können. Erste, aus der Empirie abgeleitete und theoretisch fundierte, Handlungsempfehlungen dazu werden in Kap. V ausgesprochen.

Die *Diskrepanz zwischen Diversity-Rhetorik und Umsetzung von DiM* ist ein weiterer Bereich, in dem die Analyse der Diversity-Praxis – vor allem der Perspektive der Beschäftigten – eine Verbindung zur Diversity-Theorie aufweist. Süß und Kleiner (2005) sowie Lederle (2008) sehen in ihren Arbeiten eine Diskrepanz zwischen echter Veränderung durch Diversity Management einerseits und der Steigerung des Images der Organisationen bzw. der Legitimation durch DiM andererseits. Die Autor_innen ziehen die Theorie des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus heran, um die Institutionalisierung von Diversity Management in Deutschland zu erklären und zeigen auf, dass die Legitimitätssicherung einen wichtigen Treiber für die Implementierung von DiM darstellt (vgl. Kap. I 2.1). In beiden Studien wurde die Perspektive der Beschäftigten nicht einbezogen. Die vorliegende Studie ergänzt diese Sichtweise und zeigt auf, dass die Mitarbeiter_innen als Ziel von Diversity Management ihrem Management ebenfalls zuschreiben, vor allem das Image des Unternehmens verbessern zu wollen (vgl. Kap. III 2.2.1). Darüber hinaus registrieren die Beschäftigten eine große Diskrepanz zwischen dem, was ihre Unternehmensleitungen im Zusammenhang mit DiM kommunizieren und dem, was sie als umgesetzt empfinden (vgl. Kap. III 6.2.2). Damit werden die Ergebnisse von Süß/Kleiner und Lederle auch aus dieser Perspektive gestützt und es bleibt die Vermutung, dass Diversity Management eher einen „symbolischen Akt“ nach außen als ein Instrument für wirkliche Veränderungen der Unternehmenskultur darstellt – ein Verdacht, der sich nach Vedder (2005a: 40) „in einigen Organisationen hartnäckig hält“. Das ist vor allem deshalb der Fall, weil nach Mecheril und

Rosenstreich (2005: 19) die meisten deutschen Unternehmen, die sagen, dass sie Diversity Management betreiben, nur Einzelmaßnahmen umgesetzt haben, was die Autoren als „Lippenbekenntnisse“ bezeichnen. Die in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmen haben im Vergleich zu anderen Organisationen relativ viele Maßnahmen im Rahmen von Diversity Management umgesetzt (Kap. III 1.3.2; vgl. Gitzi/Köllen 2006: 39f) und sehen sich dennoch seitens ihrer Beschäftigten der Kritik ausgesetzt, mehr Diversity Management nach innen und außen zu kommunizieren als wirklich zu praktizieren. „Davon reden, aber nichts tun“ bezeichnet Plett (2007) als „Stolperstein“ in der Umsetzung von Diversity Management. Dieser findet sich – abgewandelt zu „Mehr reden als tun“ – aus der Perspektive der Beschäftigten in der Ausgestaltung des Diversity Managements der Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wieder.

Auch dieses Themenfeld sollte daher in der weiteren Diversity-Forschung bei der Analyse der Diversity-Praxis von Unternehmen bearbeitet werden. Unter Berücksichtigung der Perspektiven verschiedener Akteur_innen in Organisationen könnte gefragt werden, wie sich das Verhältnis von Diversity-Rhetorik und –Praxis gestaltet. Es müsste geklärt werden, ob in Unternehmen, die ihre Mitarbeiter_innen z.B. über Diversity-Trainings umfassender in den Diversity-Prozess einbinden, von den Beschäftigten ebenfalls eine solche Diskrepanz zwischen Reden und Tun wahrgenommen wird. Des Weiteren könnte anwendungsorientierte Diversity-Forschung in Praxis-Studien mögliche Unterschiede in der Beschäftigtensicht zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen aufzeigen und daraus ggf. Rückschlüsse auf die Umsetzung von Diversity Management in verschiedensten Organisationsformen ziehen.

Im einführenden Theoriekapitel wurden die *vier Ansätze von Diversity Management* (auch Phasen bzw. Paradigmen genannt) dargelegt und ausgeführt, dass in der Umsetzung des Konzepts Elemente aus jedem der Ansätze verwendet werden sollen (vgl. Kap. I 1.3.2). Für die Diversity-Praxis wird in der Literatur allerdings eine Reduktion auf Elemente des Fairness & Discrimination Ansatzes sowie des Access & Legitimacy Ansatzes konstatiert, Antidiskriminierungs- und Marktzutrittsperspektive dominieren also in der Umsetzung von Diversity Management (vgl. Aretz/Hansen 2002: 49f; Hofmann 2008: 25).

Diese Konzentration auf zwei der Ansätze lässt sich auch in der vorliegenden Analyse der Diversity-Praxis in den Finanzdienstleistungsunternehmen (vgl. besonders Kap. III 1.3.2) feststellen. Die Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, die Unterstützung von Frauen- und LSBT-Netzwerken sowie Einzelmaßnahmen mit Bezug auf bestimmte Diversity-Dimensionen (z.B. für ältere Beschäftigte) lassen sich je nach Schwerpunkt vor allem dem Fairness & Discrimination Ansatz, aber auch dem Access & Legetimacy Ansatz zuordnen. Diese Initiativen werden von den Beschäftigten der Unternehmen auch breit wahrgenommen (vgl. Kap. III 2.3.2.1), was dazu führt, dass Diversity Management von den Beschäftigten vor allem als Initiative zur Förderung nicht-dominanter Personengruppen definiert wird (vgl. Kap. III 2.2.1, 5.3). Maßnahmen der Bereiche Diversity Recruiting, Diversity Marketing und der externen Öffentlichkeitsarbeit zu Diversity Management können im Access & Legitimacy Ansatz verortet werden, verfolgen also eine Marktzutrittsperspektive. Sie werden allerdings hauptsächlich von Beschäftigten wahrgenommen, die über Netzwerke oder Betriebsräte selbst im Diversity-Prozess engagiert sind (vgl. Kap. III 2.3.2.2). Die Verankerung von Diversity in Unternehmensrichtlinien, die Führungskräftetrainings sowie die interne Öffentlichkeitsarbeit lassen sich im Learning & Effectiveness Ansatz von Diversity Management einordnen, verfolgen also das Ziel einer Veränderung der Organisationskultur. Diese Maßnahmen werden jedoch nur teilweise von den Beschäftigten wahrgenommen (vgl. Kap. III 2.3.2.3) bzw. erreichen nicht die gesamte Belegschaft (vgl. Kap. III 5), wie es für einen grundlegenden Veränderungsprozess notwendig wäre. Dem Plädoyer der Diversity-Theorie, in der Umsetzung von Diversity Management Elemente aller Ansätze zu verwenden (Aretz/Hansen 2002: 59; Engel 2004: 16; Engel 2007: 110; Weheliye 2007; Krell 2008c: 76), wird in der Praxis also nur bedingt gefolgt. Betrachtet man die einzelnen Ansätze als Phasen in der Gestaltung von Diversity Management, werden die ersten beiden Phasen durch entsprechende Maßnahmen ausgefüllt. Der integrierenden Learning & Effectiveness Perspektive nähern sich die Finanzdienstleister jedoch nur zögernd an. Zum einen haben die bisher implementierten Maßnahmen aus diesem Ansatz bisher nicht die notwendige unternehmensinterne Reichweite, um einen Veränderungsprozess der Organisationskultur zu initiieren. Zum anderen fehlen in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister (noch) wesent-

liche Elemente dieses Ansatzes – die interaktive Einbeziehung der Mitarbeiter_innen und das umfassende Diversity-Controlling (Koall 2006: 24ff; vgl. Kap. III 5, 6.1).
Die weitere anwendungsorientierte Diversity-Forschung sollte sich daher mit der Frage beschäftigten, wie sich das Konzept Diversity Management in der Praxis durch einen ausgewogenen Mix an Elementen der drei klassischen Ansätze zielführend umsetzen lässt. Die „Diversity-Matrix" von Ciesinger und Weiling (2008: 43ff) könnte dabei als „praxisnaher Ordnungsrahmen" für Diversity-Programme fungieren. Die Systematisierung einzelner Maßnahmen nach den Dimensionen „Entwicklungs-/Ausbaustufe des Diversity-Managements" und „Motive, Gründe, Ergebnisse des Diversity Managements" lässt Rückschlüsse auf die derzeitige Umsetzung von DiM zu und kann so bisher wenig beachtete Bereiche sichtbar machen. Darüber hinaus erscheint es mir an der Schnittstelle von Diversity-Theorie und –Praxis weitergehend wichtig zu fragen, wie der bisher als theoretisches Konstrukt in der wissenschaftlichen Bearbeitung von DiM gebrauchte Systemtheoretische Managing Gender und Diversity Ansatz (vgl. Kap. I 1.3.2) in der Strategieentwicklung und bei der Planung von Diversity-Programmen berücksichtigt werden kann. Die Integration dieses Ansatzes in die Umsetzung von DiM ist m.E. wichtig, um das Konzept nicht länger mit dem Schwerpunkt auf die Förderung nicht-dominanter Personengruppen bzw. die Bearbeitung einzelner Diversity-Dimensionen zu reduzieren, sondern das Potenzial von Diversity Management als Konzept des Umgangs mit und der Wertschätzung von Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten aller Beteiligten zu nutzen. Charakteristisch für diesen Ansatz in Beratung und Umsetzung ist die Bereitstellung intensiver Reflexionsmöglichkeiten aller am Prozess Beteiligten, statt fertige Konzepte anzubieten (Engel 2004: 16). Das würde bedingen, dass die Belegschaft von Anfang an in den Umsetzungsprozess von Diversity Management einbezogen würde (vgl. Kap. V 1) und hätte auch Konsequenzen für die Ausgestaltung von Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen (vgl. Kap. V 2). Die Einbeziehung des Systemischen Managing Diversity Ansatzes in die Ausgestaltung des Diversity Managements erfordert also deutlich komplexere Diversity-Strategien, muss allerdings dabei auch noch handhabbar bleiben (Wheliye 2007). Dieser Herausforderung muss sich die praxisorientierte Diversity-Forschung stellen.

Insgesamt zeigen die empirischen Anknüpfungspunkte der vorliegenden Studie für die Diversity-Forschung die Notwendigkeit einer stärkeren Verzahnung von Diversity-Theorie und –Praxis auf. Auch Krell (2005d: 143) fordert die kritische Begleitung der Diversity-Praxis durch die Wissenschaft. Umgekehrt ist es auch wichtig, Erkenntnisse aus der Umsetzung von Diversity Management in die theoretische Bearbeitung des Themas zu integrieren. Wissenschaftlich begleitete Umsetzungsprojekte und evaluierende Praxisstudien könnten zur Klärung der oben aufgeworfenen Frage beitragen. Dazu ist jedoch die Bereitschaft der Organisationen nötig, sich intensiver als bisher mit dem Controlling des Diversity-Prozesses zu befassen (vgl. Kap. III 6.1). Die weitere Entwicklung wird zeigen, inwieweit dies im Interesse der Diversity Management betreibenden Unternehmen ist und ob der Zugang zu Daten für eine umfassende Evaluierung der Diversity-Praxis einfacher werden wird. Darüber hinaus erscheint fraglich, ob Unternehmensleitungen die theoretisch fundierten Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung und solchen Wissenschafts-Praxis-Projekten in die Gestaltung ihres Diversity Managements übertragen werden, wenn dies mit einem Mehraufwand an zeitlichen und finanziellen Ressourcen verbunden ist.

1.2 Diversity Studies als Forschungsfeld

Wie zu Beginn dieser Arbeit gezeigt, differenzieren sich die Theorien und wissenschaftlichen Beiträge zu Diversity und Diversity Management im deutschsprachigen Raum zunehmend aus (vgl. Kap. I 1.4). Aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven – seien es unterschiedliche Disziplinen oder interdisziplinäre Forschungsrichtungen – wird das Konzept beleuchtet. Mit dem Sammelband *Diversity Studies* möchten Krell et al. (2007) „Anstöße zu einer Institutionalisierung von Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung“ geben (ebd.: 7). Wie in vielen Publikationen zu Diversity wird in diesem Sammelwerk deutlich, dass Autor_innen aus verschiedensten Disziplinen (z.B. BWL, Politikwissenschaft, Erziehungswissenschaft, Soziologie, Ethnologie, Medizin) mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten (z.B. Gender Studies, Postcolonial Studies, Interkulturelle Forschung, aber auch Querschnittsthemen wie Vorurteils- oder Ungleichheitsforschung) sich dem Thema nähern und zur Diversity-Theorie beitragen. Die Herausgeberinnen machen die Intention einer Forschungsrichtung „Diversity Studies“ deutlich:

„Diversity Studies zielen […] darauf, sowohl die Erkenntnisse und Perspektiven verschiedener Disziplinen als auch die Erkenntnisse und Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung, der Ethnologie, der Interkulturellen Forschung oder auch Migrationsforschung sowie der Alter(n)sforschung – und auch weiterer Richtungen und Gebiete – miteinander zu verknüpfen. […] Diese Forschungsrichtungen [sollen] aber keinesfalls marginalisiert oder gar ersetzt werden. Vielmehr sollen die Erkenntnisse aus diesen Forschungsfeldern aufgegriffen und es soll auf ihnen aufgebaut werden." (Krell et al. 2007: 14)

Sie weisen selbst darauf hin, dass die im Sammelband vertretenen Forschungsrichtungen und Disziplinen bei weitem nicht das „gesamte mögliche Spektrum" abdeckten und z.B. Forschungsrichtungen wie die Queer Theory oder Disziplinen wie die Psychologie und Philosophie fehlten, das Buch jedoch lediglich einen „Anfang" darstellen könne (ebd.: 8). Der von Süß (2008: 407f) konstatierte „sprunghafte Anstieg" von Publikationen zu Diversity und Diversity Management im deutschsprachigen Raum seit 2003 macht deutlich, dass die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas zunehmend an Bedeutung gewinnt. Vedder (2003: 26) sieht in Diversity Management einen „konzeptionellen Rahmen zum strategischen Umgang mit personeller Vielfalt", der einerseits neue Perspektiven und Ansatzpunkte für die Gleichstellungspolitik in Organisationen eröffne, andererseits aber auch viele offene Fragen beinhalte. Gerade deshalb sei es der Ansatz jedoch wert, „sich intensiv und kritisch mit ihm auseinander zu setzen" (ebd.) und auch Krell (2005d: 143) fordert eine „konstruktiv-kritische Arbeit an und mit den Konzepten" Diversity und Diversity Management. Der „Kompass der Diversityforschung" (Krell/Sieben 2007: 243ff; vgl. Abbildung Kap. II 1.1) bietet dafür eine analytische Strukturierung der möglichen Forschungsperspektiven, die – sich überschneidend und ergänzend – an Diversity und Diversity Management angelegt werden können. Das „multiparadigmatische Analyseraster" wurde auf die Diversity-Forschung übertragen und ist von den Dimensionen Forschungsweg (vorab definiert bzw. lokal/emergent) und Forschungsziel (erhaltend bzw. politisierend) bestimmt, woraus sich vier Forschungsperspektiven ergeben: funktionalistisch, interpretativ, poststrukturalistisch und (ideologie-)kritisch (ebd.). Aus dieser Betrachtung wird die Vielfalt der möglichen Zugänge zur Diversity-Forschung deutlich. Und so verwundert es nicht, wenn die Autorinnen für die Zukunft festhalten:

„[Um] einen möglichst umfassenden Blick auf Vielfalt und deren Management zu gewinnen, der auch Grenzen und Nebenwirkungen mit einschließt, halten wir es für gewinnbringend, wenn die Diversityforschung nicht nur multidisziplinär orientiert ist, sondern auch multiparadigmatisch." (ebd.: 252)

Die wissenschaftliche Bearbeitung von Diversity und Diversity Management bietet also nicht nur Anschlussmöglichkeiten an zahlreiche Forschungsdisziplinen und –schwerpunkte, sondern ist geradezu darauf angewiesen, aus verschiedenen Perspektiven betrieben zu werden. Die oben dargelegten empirischen Anschlüsse für die anwendungsorientierte Diversity-Forschung haben bereits ein breites Spektrum an weiteren Forschungsthemen deutlich gemacht. Mit Blick auf die Multidisziplinarität der Diversity-Forschung und der Schwerpunktsetzung dieser Arbeit sollen in den folgenden zwei Kapiteln mit Bezug auf die vorliegenden empirischen Ergebnisse sowie die Diversity-Literatur weitere theoretische Anschlussmöglichkeiten dargestellt werden. Dies erfolgt aus den Forschungsperspektiven der Gender- und Queer Theory sowie des Konzepts der Subjektivierung von Arbeit, die einen differenzierten Blick auf die Diversity-Theorie und –Praxis ermöglichen.

2 Diversity (Management) aus gender- und queertheoretischer Sicht

Die Betrachtung der Diversity-Dimensionen ‚Geschlecht' und ‚sexuelle Orientierung' als ein Fokus der vorliegenden Arbeit macht eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Anknüpfungspunkten zu Diversity (Management) aus der Perspektive der Gender Studies und der Queer Theory erforderlich. Gegenstand der Geschlechterforschung bzw. Gender Studies ist die Analyse und Kritik der Konstruktion von Geschlecht und der Geschlechterverhältnisse im gesellschaftlichen Kontext (Bendl/Walenta 2007: 66; vgl. zum Überblick die Beiträge in Von Braun/Stephan 2005 und Becker/Kortendiek 2008). Die Queer Theory beschäftigt sich mit der Theoretisierung der Kategorie ‚Sexualität' und stellt als Konzept radikal die gesellschaftlichen Normen der Zweigeschlechtlichkeit und Heterosexualität in Frage. Darüber hinaus übt sie Kritik an identitätsbasierter Politik und problematisiert hierarchische Kategorisierungen in Bezug auf ‚Geschlecht' und ‚Sexualität' (Bend/Walenta 2007: 66ff; vgl. zum Überblick Heidel/Micheler/Tuider 2001; Hark 2005; Jagose 2005; Kraß 2005; Hark 2008; AG Queer-Studies 2009). In Bezug sowohl auf die Diversity-Theorie als auch auf die Praxis des Diversity Managements stellen die Perspektiven beider Forschungsperspektiven vielfältige Ansatzpunkte zur Verfügung, welche die von Krell (2005d: 143) geforderte „konstruktiv-kritische Arbeit an und mit den Konzepten" unterstützen kann. Im Folgenden sollen dabei die

konzeptionelle Ebene von Diversity (Management) und die Ebene der Diversity-Praxis – vor allem mit Blick auf die empirischen Ergebnisse – getrennt diskutiert werden, um auf notwendige weitere Entwicklungen in der wissenschaftlichen Bearbeitung von Diversity (Management) aufmerksam zu machen.

2.1 Kritische Diskussion des Konzepts Diversity (Management)

Auch wenn in den Publikationen nicht immer ersichtlich ist, ob sich die Autor_innen mit ihrer Kritik an Diversity (Management) auf das theoretische Konzept oder die praktische Umsetzung beziehen, werde ich im Folgenden zunächst auf der Ebene des Konzepts bleiben. Es werden zentrale Ansatzpunkte aus der gender- und queertheoretischen Perspektive dargestellt und erörtert, wie diese in der Diversity-Literatur bislang aufgegriffen werden.

2.1.1 Stereotypisierung und Identitätskategorien im DiM

Aus gendertheoretischer Sicht kritisiert Wetterer (2002: 129) an Diversity Management, dass es „zweigeschlechtliche Denk- und Handlungsmuster“ reaktiviere, da die „Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen“ (ebd.: 137) sei. Damit verortet sie DiM in differenztheoretischen Ansätzen der Geschlechterforschung, was nach Krell (2008c: 17) zwar je nach Autor_in der Fall sein könne, aber eigentlich nicht solle. Nur wenn konzeptionell Diversity lediglich im Sinne von „Vielfalt als Unterschiede“ (Krell 2005d: 141) verwendet werde, bestehe die Gefahr, den Mitgliedern sozialer Gruppen verallgemeinernd Identitäten, Interessen, Eigenschaften und Verhaltensweisen zuzuschreiben und so auf die Differenzen zwischen Gruppen zu fixieren. Ein Diversity-Verständnis von Vielfalt „als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ (ebd.) hingegen reduziere die Möglichkeiten dieser Stereotypisierungen, da Personen immer mehreren Merkmalsgruppen zugehörten und darüber hinaus Unterschiede innerhalb einer sozialen Gruppe sowie Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Gruppen in den Blick genommen werden könnten (vgl. Krell 2005d: 141; 2008b: 65; 2008c: 17). Damit schließt Krell an Thomas (2001: 40) an, der darauf verweist, dass es innerhalb einer demographischen Gruppe ebensoviel Diversity in Bezug auf Meinungen, Vorstellungen und Verhaltensweisen gebe wie zwischen verschiedenen demographischen Gruppen. Aufgrund der Zielsetzung von Diversity Management,

die Vielfalt produktiv zu nutzen, verhindert dieses Verstehen von Gruppenzugehörigkeiten als „Teilidentitäten“ nach Hardmeier und Vinz (2007: 30) jedoch nicht die Zuschreibung von Potenzialen an Gruppen, also die Rede von „besonderer Arbeitskraft“ bestimmter Gruppen z.B. der weibliche Führungsstil, interkulturelle Kompetenzen von Migrant_innen oder Erfahrung als Potenzial älterer Mitarbeiter_innen. Differenzen seien so zwar nicht mehr defizitär, sondern positiv konnotiert, werden aber dennoch Grundlage für stereotypisierende, verallgemeinernde Zuschreibungen von Fähigkeiten und Eigenschaften an Gruppen und ihre Mitglieder.

Darüber hinaus stellt Lederle (2008: 217) fest, dass es dem Konzept Diversity Management „inhärent“ sei, binäre soziale Kategorien wie z.B. Mann/Frau, homosexuell/heterosexuell, behindert/nicht-behindert zu benennen und damit verbundene Hierarchisierungen sowie Unterscheidungen in Eigenes/Fremdes oder Wir/die Anderen zu reproduzieren. Genau deshalb lässt sich auch aus queertheoretischer Perspektive das Konzept Diversity Management kritisch hinterfragen. Die Queer Theory kritisiert konsequent jegliche Art von Identitätsfestschreibung und Kategorisierung von Individuen in soziale Gruppen mit der Begründung, dass die damit verbundenen Zuschreibungen durch diesen Prozess reproduziert werden (vgl. Butler 1997; Bend/Walenta 2007; Villa 2008). Mit der Benennung von Gruppenzugehörigkeiten – wenn auch beim Verständnis von Diversity als Unterschiede und Gemeinsamkeiten nur als „Teilidentitäten“ – werden aus dieser Perspektive Angehörige sozialer Gruppen homogenisiert, also vereinheitlicht, und ihre Identitätsfestschreibungen immer wieder neu hergestellt. Diversity Management sieht sich deshalb dem Vorwurf von Homogenisierung und Essentialisierung[97] ausgesetzt (vgl. Mecheril/Rosenstreich 2005: 19; Hardmeier/Vinz 2007: 30f). Gerade bei der Betrachtung der so genannten Primärdimensionen oder Kerndimensionen im Konzept von Diversity fällt auf, dass die Autor_innen diese zumeist als angeboren und unveränderlich bzw. personenimmanent beschreiben (vgl. Kap. I 1.1), also eine essentialistische Auffassung der sozialen Kategorien vertreten und somit die Kritik an Diversity Management berechtigt ist. Das Konzept Diversity lässt es jedoch auch zu, alle Merkmalskategorien als sozial hergestellt zu begreifen und so einer

[97] Essentialisierung verweist auf die Verwendung biologistischer Erklärungsmodelle also die Kategorisierung von Merkmalen einer Person als für diese wesenhaft. Ein Merkmal der Person (hier z.B. das Geschlecht) wird (über-)betont und andere Identitätsmerkmale ausgeblendet, somit wird eine Person auf lediglich das eine Merkmal reduziert. Aufgrund dieses Merkmals erfolgen Verhaltens- und Eigenschaftszuschreibungen (vgl. Heselhaus 2002 und Glossar zum Thema Diskriminierung auf www.ida-nrw.de)

sozialkonstruktivistischen Auffassung zu folgen. Trotzdem könnten die Kategorien ‚Geschlecht', ‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Alter', ‚Behinderung', ‚sexuelle Orientierung' und ‚Religion/Weltanschauung' als Kerndimensionen von Diversity aufgefasst werden, weil sie über europäische und deutsche Rechtsnormen als vor Diskriminierung geschützte Merkmale definiert sind und damit allein aus rechtlichen Gründen auf jeden Fall im Diversity Management zu bearbeiten sind. Sollte der EU-Reformvertrag von Lissabon und damit auch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2007) rechtsverbindlich werden, würde das rechtsverbindliche Diskriminierungsverbot unter anderem um ‚Sprache', ‚soziale Herkunft' und ‚politische Anschauung' erweitert werden. Damit würden diese – bisher als Sekundärdimensionen gefassten – Merkmale in der Konsequenz zu Kerndimensionen von Diversity werden. Die Definition, welche soziale Kategorien als primäre Dimensionen von Diversity gelten, wäre somit nicht länger von der Vermutung der Unveränderlichkeit, sondern vom Rechtsstatus der Kategorien abhängig.

Die Kritik, dass Diversity-Programme und Trainings zu Stereotypisierungen und Festschreibungen sozialer Kategorien und Hierarchisierungen führen, erkennt Höher (2002: 64) als berechtigt an, wenn lediglich die Kategorien benannt, aber „der Prozess des Konstruierens selbst sowie die Funktion dieser Konstrukte außer Acht bleiben". Bruchhagen und Koall (2008: 931) verweisen darauf, dass im Managing Diversity sowohl individuelle Unterschiede als auch die Konstruktion von Gruppenzugehörigkeiten bearbeitet, also die Mechanismen der sozialen Konstruktion von Differenzen thematisiert und sichtbar gemacht werden sollen. Diese konzeptionelle Anforderung löst jedoch nicht das Problem, die sozialen Kategorien zu benennen und somit – aus Perspektive der Queer Theory – identitätsfestschreibend immer wieder zu reproduzieren. Dieses Phänomen wird in Bezug auf die Kategorie ‚Gender' von Lorber (2003: 52) beschrieben:

„Das erste und oberste Paradox von gender ist, dass die Institution, ehe sie abgebaut werden kann, erst einmal sichtbar gemacht werden muss."

Die Gender-Paradoxie ist also die Gleichzeitigkeit der Herstellung und der Überwindung der hierarchisierenden sozialen Kategoie ‚Geschlecht' (vgl. Frey et al. 2006: 4). In Bezug auf Organisationsanalysen verweist Hanappi-Egger (2004: 33) auf die Notwendigkeit, ‚Geschlecht' im Organisationskontext zunächst sichbar machen zu müssen, um „Mechanismen der Vergeschlechtlichung zu analysieren".

Auch rechtliche Regelungen zur Gleichstellung der Geschlechter (z.B. im Grundgesetz Art. 3(2), §80(1)2a. Betriebsverfassungsgesetz oder §1 AGG), die in Organisationsveränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen, beruhen auf der Differenzierung zwischen Frauen und Männern und schreiben so stereotype Identitätskategorien fest (vgl. Krell 2005d: 142). Deshalb ist es aus Perspektive der Genderforschung wichtig, sowohl in Trainings als auch in Analyseprozessen darauf hinzuweisen, dass es sich bei solchen Auswertungen von Daten beispielsweise zur Verteilung von Ressourcen auf Frauen und Männer um Hilfsmittel handelt, mittels derer strukturelle Unterschiede sichtbar gemacht werden, um diese verringern zu können. Es geht also um einen reflektierenden und bewussten Umgang mit den Konstruktionsprozessen, um aus den Analysen Handlungen abzuleiten, die eben nicht Geschlechterstereotypen festschreiben (vgl. Frey 2003: 178; Hanappi-Egger 2004: 39; Hofmann 2004: 175). Die Verfasser_innen des Gender-Manifests[98] sehen die Herausforderung für die Praxis darin,

„einen paradoxen Umgang mit *Gender* zum Ausgangspunkt des professionellen Handelns zu machen, d.h. *Gender* als Analysekategorie zu gebrauchen, um *Gender* als Ordnungskategorie zu überwinden. Dafür ist es notwendig, *Gender*-Analysen – dem Dreischritt von Konstruktion-Rekonstruktion-Dekonstruktion folgend – auch in Bezug auf ihre eigene Konstruktionsleistung zu betrachten und somit selbst zum Gegenstand der Analyse zu machen." (Frey et al. 2006: 2, Hervorh. i. Original)

Es geht also nicht darum, „Geschlechts*unterschiede*", sondern „Geschlechts*unterscheidungen*" zu identifizieren, also die Herstellung/Konstruktion der vermeintlichen Unterschiede als „Prozess der Normalisierung" zu erkennen (ebd.: 3, Hervorh. i. Original), eine Perspektive, die auch für die Auseinandersetzung mit Diversity (Management) als wichtig erachtet wird (vgl. Krell 2005d: 135ff). Im Umgang mit dem Dekonstruktionsdilemma[99] wird im Gender-Manifest für die Beratungs- und Bildungspraxis eine Strategie vorgeschlagen, die dem gleicht, was Knapp (2008: 167) als „pragmatische Lesart von Dekonstruktion" bezeichnet: durch Sichtbarmachung (Rekonstruktion) der Konstruktionsmechanismen das System geschlechtsstereotypisierender Zuschreibungen zu destabilisieren und Identitätspolitik zu problematisieren.

[98] www.gender.de/mainstreaming/

[99] „Dekonstruktionsdilemma: Gerade weil Dekonstruktion das Grundmuster zweigeschlechtlichen Denkens radikal in Frage stellt, greift sie den Rahmen an, in dem überhaupt noch verallgemeinernde Aussagen über geschlechtstypische Problemlagen und Konfliktkonstellationen gemacht werden können." (Wetterer 2002: 142)

Die Überlegungen zur sozialen Kategorie ‚Geschlecht' lassen sich insgesamt auch auf Diversity (Management) übertragen, da auch innerhalb dieses Konzepts in Analyseprozessen, Theorie und Praxis Personen Identitätsfaktoren zugeschrieben und damit reproduziert werden (vgl. Hannapi-Egger 2004: 33). Der vorgeschlagene Dreischritt Konstruktion-Rekonstruktion-Dekonstruktion bietet auch hier Ansatzpunkte für den Umgang mit dem Paradox, hierarchisierende Identitätskategorien zu reproduzieren, die eigentlich kritisiert und überwunden werden sollen. Dass dekonstruktivistische Perspektiven auch in der Diversity-Praxis angelegt werden können, wird von Koall und Bruchhagen (2002; 2005) für die wissenschaftliche Weiterbildung „Managing Gender & Diversity" beschrieben. Dazu sind jedoch intensive Reflexionsprozesse notwendig, die in die Diversity-Praxis integriert werden müssten. Im Gegensatz zum Fairness & Discrimination und dem Access & Legetimacy Ansatz von Diversity Management, die mit Stereotypisierungen arbeiten, bieten der Learning & Effectiveness Ansatz sowie das Systemische Diversity Management Ansatzpunkte für die Reflexion der sozialen Konstruktion von Identitätskategorien. Das Konzept Diversity (Management) ist also durchaus anschlussfähig an (de)konstruktivistische Ansätze postmoderner gender- und queertheoretischer Forschungen. Über die weitere theoretische Auseinandersetzung mit diesen Verbindungen hinaus bedarf es m.E. vertiefter Forschungen zur möglichen Umsetzung (de)konstruktivistischer Ansätze in der Diversity-Paxis.

2.1.2 Intersektionalität und Diversity (Management)

Postmoderne Ansätze bilden nach Hofmann (2004: 176) mit ihrer konstruktivistischen Basis „eine wesentliche Grundlage organisationaler Gender- und Diversitätskonzepte und Analyse, da sie das Zusammenspiel von Gender, Sexualität, Sex, Alter, Klasse und anderen Faktoren in den Vordergrund stellen". So wird in der Queer Theory das Konzept der Intersektionalität diskutiert, also die Verschränkung und Überkreuzung verschiedener hierarchischer Differenzlinien (vgl. Bendl/Walenta 2007: 73). Intersektionalität als Ansatz geht nicht von einer Addition verschiedener Diskriminierungsachsen aus, sondern richtet den Blick auf deren Interaktionen und gegenseitige Abhängigkeiten (Interdependenzen). Somit ist das Konzept der Intersektionalität darauf ausgelegt, als Analysetool Ungleichheiten mehrdimensional zu problematisieren (ausführlicher vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 24ff). Die amerikanische Ungleichheitsforscherin McCall postuliert, bezogen auf den Umgang mit

sozialen Kategorien, drei Zugangsweisen zur intersektionellen Forschung: Der Anti-Kategoriale-Ansatz beschreibt ein dekonstruktivistisches und poststrukturalistisches Herangehen, das die Verwendung von Identitätskategorien radikal ablehnt. Der Intra-Kategoriale-Ansatz stellt die Fragen nach Differenz und Ungleichheit innerhalb einer sozialen Kategorie. Der Inter-Kategoriale-Ansatz hält es für notwendig, provisorisch soziale Kategorien zu beschreiben und zu analysieren, um Daten zur Ungleichheit zu gewinnen und so Verhältnisse und Wechselwirkungen zwischen den Kategorien zu analysieren (McCall 2005). Der Hinweis auf die „provisorische" Verwendung sozialer Kategorien zu Analysezwecken macht deutlich, dass auch hier wieder das Dilemma besteht, durch Benennung diese Identitätskategorien festzuschreiben und dass deshalb genau dieser Prozess der Konstruktion bewusst und sichtbar gemacht werden muss.

Der Intersektionalitätsansatz wird auch für die Diversity-Forschung als fruchtbar angesehen (vgl. Krell 2009: 136). Die Komplexität, die durch die Verschränkung sozialer Kategorien im Diversity-Ansatz entsteht (vgl. Kap. I 1.1) und bearbeitet werden muss, „stellt methodisch wie konzeptionell eine Herausforderung dar" (Bruchhagen/Koall 2008: 933). Aus der Perspektive feministischer und antirassistischer Praxen bewertet Pagels (2004: 170f) am Konzept Diversity Management positiv, dass es eben nicht nur Menschen mit Migrationshintergrund oder Frauen und Männer in den Blick nimmt, sondern Vielfalt als Ganzes und in Verschränkung von Diskriminierungsmerkmalen. Konzeptionell geht es vor allem im Ansatz des Systemischen Managing Gender & Diversity nicht um die einseitige Betonung einer Kategorie im Sinne einer Strategie der positiven Diskriminierung, sondern „im Kern um eine Dekonstruktion der Herstellung von (Geschlechter-) Differenz durch Kontextualisierung und Relativierung der Kategorien. Mit Blick auf die Tatsache, dass Kategorien in unterschiedlichen Kontexten und Orten unterschiedliche Bedeutungen haben, sollen relevante Merkmale sozialer Unterscheidung multidimensional bearbeitet werden (Bruchhagen/Koall 2005). Dieser Ansatz des Diversity Managements hat jedoch in der Umsetzungspraxis bisher kaum Eingang gefunden (vgl. Kap. IV 2.2). Das Zusammendenken unterschiedlicher Diversity-Dimensionen, welches mit dem Ansatz der Intersektionalität theoretisch verhandelt wird, spielt allerdings zunehmend in der Antidiskriminierungspolitik der EU unter dem Stichwort der „Mehrfachdiskriminierung" eine Rolle (Europäische Kommission 2007a). Ebenso, wie die EU-Politik als Treiber für die Verbreitung von Diversity-

Management in Deutschland angesehen wird (vgl. Kap. I 1.3.1, 2.2), lässt sich vermuten, dass Unternehmen aufgrund dieser Entwicklungen im Rahmen von Diversity Management zunehmend Maßnahmen treffen müssen, die eine Mehrdimensionalität sozialer Kategorien berücksichtigen (vgl. Hofmann 2008: 29). Die zukünftige Praxis wird aus einer gender- und queertheoretischen Perspektive unter Hinzuziehung des Konzepts der Intersektionalität kritisch zu begleiten sein.

Trotz inhaltlicher Nähe wird das Konzept des Diversity (Management) von dem der Intersektionalität deutlich abgegrenzt. Diversity im Sinne von Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten löst als Konzept nach Stuber (2004: 20) ein Gruppendenken in Bezug auf soziale Kategorien auf, „indem das Individuum in den Vordergrund tritt". Mecheril (2007) erkennt an, dass durch die konzeptionelle Breite der Diversity-Dimensionen ein „Hinterfragen und Aufeinanderbeziehen unterschiedlicher Differenzen möglich" werde, was zu einer Schwächung des Identitätsdenkens führe. Gleichzeitig kritisiert er, dass durch die Individualisierung von Vielfalt das Denken in festschreibenden Identitätskonstruktionen wiederum gestärkt werde, weil lediglich eine „Identitäts-Vervielfältigung" stattfinde (ebd.). Im Gegensatz zu dem von ihnen ebenfalls als „auf das Individuum bezogene Konzeption" kritisierten Diversity bezieht sich nach Hardmeier und Vinz (2007: 28) das Konzept der Intersektionalität auf benachteiligte Gruppen und damit auf hierarchisch angeordnete Differenzen. Es geht also in Intersektionalitätsansätzen um die „Mehrdimensionalität von Differenz im Kontext vielfältiger Macht- und Herrschaftsverhältnisse" (Bendl/Walenta 2007: 76). Damit ist ein Thema benannt, das in der gender- und queertheoretischen Diskussion um Diversity (Management) ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

2.1.3 DiM im Kontext von Macht- und Herrschaftsverhältnissen

In Bezug auf Geschlechterverhältnisse, Zweigeschlechtlichkeit und die heterosexuelle Norm (Heteronormativität) setzen sich gender- und queertheoretische Ansätze mit der herrschenden gesellschaftlichen Ordnung auseinander und stellen macht- und herrschaftskritische Überlegungen zur Verfügung (vgl. Hofmann 2004). Aus dieser Perspektive wird das Konzept des Diversity (Managements) kritisch beleuchtet. Durch die Individualisierung von Vielfalt, die das Verständnis von Diversity als Unterschiede und Gemeinsamkeiten hervorbringe, werde ein „entpolitisiertes Verhältnis von Differenz" postuliert, das hierarchisierende sexistische, homophobe

und rassistische Gesellschaftsstrukturen unberücksichtigt und damit unangetastet lasse (Purtschert 2007: 90; vgl. Wetterer 2002). Diversity Management zielt nach Cox (1993) auf die Schaffung einer „multikulturellen Organisation“ die u.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass Vielfalt wertgeschätzt wird und bislang nicht-dominante (marginalisierte bzw. diskriminierte) Gruppen als gleichwertig anerkannt werden (vgl. Krell/Sieben 2007: 236; vgl. Kap. I 1.2). Es geht also nicht um die Veränderung der Macht- und Herrschaftsstrukturen, sondern um die Anerkennung und Gleichwertigkeit nicht-dominanter Gruppen – eine Sichtweise, die binäre Konstruktionen von Kategorien (z.B. Mann/Frau, heterosexuell/homosexuell) fördert sowie dazu anregt, Diversity Management ausschließlich als Instrument zur „benachteiligter Gruppen“ zu begreifen. Zudem, so kritisieren Mecheril und Rosenstreich (2005: 19), werde der Begriff „Anerkennung […] oft aus einer Merheitsperspektive formuliert“ und so Dominanzverhältnisse nicht in Frage gestellt. Für die Diversity-Praxis konstatiert Hofmann (2006: 21f) ein häufig nur vordergründiges Diversity-Engagement, welches „Gender und Diversitätskompetenz als social skills“ fasst, Macht- und Dominanzstrukturen aber unberührt lasse. Dadurch gehe in der Praxis ein „machtkritisches Potenzial“ verloren, das dem Konzept Diversity (Management) durchaus innewohne (ebd.).

In der konzeptionellen Auseinandersetzung mit Diversity (Management) spielen Gedanken zu Macht- und Herrschaftsverhältnissen durchaus eine Rolle. So wird darauf hingewiesen, dass Diversity nicht auf die Betrachtung von Individuen reduziert werden dürfe, sondern vielmehr an Identitätsgruppen ansetzen und Machtverhältnisse in der Gesellschaft sowie Organisationen berücksichtigen müsse, „um nicht zu verkürzten Ansätzen zu kommen“ (Hansen/Müller 2003: 21; vgl. Krell 2008b: 66). Da das Konzept DiM die ganze Organisation in den Blick nehme und nicht nur auf „angebliche Problemgruppen“ fokussiere, könne es helfen, „Ungleichheiten aufzudecken und zu bearbeiten“ (Pagels 2004: 171). Der Ansatz des systemischen Managing Gender & Diversity problematisiert sogar den unreflektierten Gebrauch sozialer Kategorien und benennt als wichtiges Thema im Diversity-Prozess die „Kritik an Zuschreibungsprozessen und –praxen sowie die Analyse ihrer Wirkung als soziale Hierarchisierung und Diskriminierung“ (Bruchhagen 2008: 87). Auch Kugler (2005: 21) verweist darauf, dass das Thema von Diversity nicht „Minderheiten“, sondern „Machtstrukturen“ sei und man sich dementsprechend mit Dominanzkultur, Ebenen gesellschaftlicher Hierarchisierung und Dominanzverhält-

nissen auseinandersetzen müsse. Dies geschieht nach Bruchhagen und Koall (2008: 931) in einem Diversity Management, dessen Ziel die Veränderung der Organisationskultur ist, denn im Diversity-Prozess „werden organisationale Dominanz, personale Privilegien, elitäre Personalrekrutierung und diskriminierende Karriereoptionen in Frage gestellt“. Inwieweit die Diversity-Praxis diesen konzeptionellen Überlegungen entspricht, wird im folgenden Kapitel erörtert werden.

Als besonders schwierig im Diversity-Prozess wird seitens der Diversity-Literatur im Zusammenhang mit macht- und herrschaftskritischen Überlegungen der Umgang mit dominanten Gruppen in der Organisation beschrieben. Da Diversity Management (konzeptionell) auf eine Veränderung von Machtstrukturen und die Aufhebung von Ausschließungsmechanismen ziele, sei im Umsetzungsprozess mit Widerständen seitens dominanter Gruppen, die bestehende Privilegien und ihre Definitionsmacht behalten wollen, zu rechnen (vgl. Koall 2002: 22; Belinszki 2003: 358; Hanappi-Egger 2004: 36). Die dominante Gruppe ist diejenige, die „das Wertegeflecht in Organisationen prägt“ und wird von Pagels (2004: 172) auch als „Schwachstelle des Diversity Managements“ bezeichnet. Pagels führt aus, dass über Diversity Management als top-down implementiertes Konzept eben genau die dominante Gruppe, die die Mehrheit der Führungskräfte stellt, entscheide und damit auch definieren könne, was eben nicht verändert werde (ebd.; vgl. Sepehri 2002: 339). Mit diesen Widerständen muss in der Diversity-Praxis umgegangen werden, aber auch die wissenschaftliche Bearbeitung von Diversity (Management) sollte unter Hinzuziehung gender- und queertheoretischer Forschung an die bisherigen Überlegungen anknüpfen. Eine solche theoretische Beschäftigung mit Diversity, wie sie z.B. im Systemischen Managing Gender & Diversity bereits geleistet wird (vgl. z.B. Bruchhagen/Koall 2005), wäre im Kompass der Diversity-Forschung den politisierenden Ansätzen zuzuordnen. Poststrukturalistische und (ideologie-) kritische Ansätze der Diversity-Forschung analysieren Aspekte von Macht und Herrschaft und haben zum Ziel, selbstverständliche Annahmen zu hinterfragen sowie Ansatzpunkte für Widerstand und Veränderung der herrschenden Verhältnisse aufzuzeigen (Krell/Sieben 2007: 245f). Diese Forschungsperspektive auf Diversity (Management) gilt es zukünftig verstärkt einzunehmen.

Trotz vielfältiger Anknüpfungspunkte des Diversity-Konzepts an macht- und herrschaftskritische Ansätze der Gender- und Queer Theory ist „Managing Diversity kein Konzept, das jetzt und gleich eine gesellschaftliche Veränderung von

Dominanzverhältnissen bewirkt“ (Koall 2002: 3). Es wird aber vermutet, dass die umfassende Umsetzung des Konzepts, das eine Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Differenzen und Vielfalt zum Ziel hat, langfristig auch auf bestehende gesellschaftliche Dominanzverhältnisse einwirken kann (ebd.; vgl. Vedder 2005a: 40). Das Einbringen der gender- und queertheoretischen Perspektive, also das systematische Infragestellen der vermeintlichen „’Normalität’ von Mehrheiten und die Akzeptanz herrschender Normen“ bezeichnen Bendl und Walenta (2007: 75) in Bezug auf diese Veränderungsprozesse als „wichtige Ressource“. Diese Forschungsperspektive formuliert vor allem viele Fragen, die an das Konzept des Diversity Managements und seine Umsetzung gerichtet werden müssen.

„Diversity ist eine Praxis des Betrachtens und Gestaltens von sozialer Realität. Wir halten weder eine Verteufelung oder Abwehr noch eine Bejubelung des Diversity Ansatzes für angemessen. Sinnvoller scheint es, Fragen danach zu stellen, welche sozialen Verhältnisse und symbolischen Positionierungen mit dem Begriff (re-) produziert werden, sowohl hinsichtlich seiner programmatischen Ansprüche als auch hinsichtlich seiner Anwendungspraxis. […] Nur durch eine Hinterfragung des und eine Einmischung in den Diversity-Diskurs kann das Potential des Ansatzes für eine emanzipatorische Praxis fruchtbar gemacht werden.“ (Mecheril/Rosenstreich 2005: 20)

In der Diversity-Literatur wird – wie gezeigt – deutlich, dass das Konzept Diversity (Management) durchaus Ansätze beinhaltet, die konstruktive Auseinandersetzungen mit der gender- und queertheoretischen Kritik ermöglichen und Themen dieser Perspektiven aufgreifen. Im Folgenden soll nun unter Rückgriff auf die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie die Diversity-Praxis mit den dargestellten Kritikpunkten konfrontiert werden.

2.2 Diversity-Praxis gender- und queertheoretisch betrachtet

Identitätskategorien in der Umsetzung von Diversity Management

In der konkreten Ausgestaltung von Diversity Management der drei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wird nur ein kleiner Teil der konzeptionell möglichen Diversity-Dimensionen thematisiert und bearbeitet. Fast ausschließlich in Bezug auf ‚Geschlecht’, ‚Alter’, ‚Hautfarbe/Ethnizität’ und ‚sexuelle Orientierung’ werden Diversity-Maßnahmen aufgelegt, ‚Behinderung’ und ‚Religion/Weltanschauung’ ergänzen als Dimensionen in den Aufzählungen der Diversity-Broschüren und –Konzepte die Definition von Diversity. ‚Geschlecht’ stellt den deutlichen

Schwerpunkt der Diversity-Aktivitäten in allen drei Unternehmen dar, die anderen Dimensionen werden in unterschiedlichem Ausmaß in das Diversity Management einbezogen (vgl. Kap. III 1.3.1, 5.1). Dabei stehen Maßnahmen im Vordergrund, die sich an einzelne nicht-dominante Beschäftigtengruppen (z.B. Frauen, Personen mit Migrationshintergrund oder ältere Mitarbeiter_innen, …) richten. Gesellschaftlich dominante Positionen (z.B. männlich, weiß, heterosexuell, …) werden in der Regel nicht angesprochen. Als Beispiele dafür können die Frauen- und LSBT-Netzwerke, Maßnahmen zur Förderung von Frauen, Programme für ältere Mitarbeiter_innen, die gezielte Suche von weiblichen, internationalen oder älteren zukünftig Beschäftigten (Diversity Recruiting) oder zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen (Diversity Marketing) in türkischen oder schwul-lesbischen Medien genannt werden (vgl. Kap. III 1.3.2, 2.3). Durch diese Praxis werden Gruppendifferenzen verstärkt sowie binäre und hierarchische soziale Kategorien (Mann/Frau, heterosexuell/homosexuell, nicht behindert/behindert, …) immer wieder betont, verfestigt und somit reproduziert (vgl. Fraser 2001; Krell 2006: 77). Bruchhagen und Koall (2008: 931) unterscheiden die konzeptionell weite Definition von Diversity, die verschiedenste Unterscheidungsmerkmale von Personen umfasst, von einer engen Diversity-Definition, die sich lediglich auf „gesellschaftlich ‚anerkannte' Diskriminierungsmerkmale" bezieht. Die Diversity-Praxis in Deutschland (vgl. Kap. I 2.3) bezieht sich bisher vorwiegend auf die enge Definition von Diversity und fokussiert dabei auf die Unterschiede zwischen sozialen Gruppen, kann also als zielgruppenbezogen bzw. identitätspolitisch charakterisiert werden (vgl. Ohms/Schenk 2003; Pagels 2004). Dass im Diversity-Prozess vor allem nicht-dominante Gruppen benannt und angesprochen werden, findet sich auch in der Verwendung des Vielfaltsbegriffs durch die Beschäftigten wieder. Der Begriff Vielfalt wird von ihnen sowohl im Zusammenhang mit Persönlichkeit (jede_r ist ja irgendwie anders) als auch im Sinne der Abweichung von einer vermeintlichen Norm, als „das Andere" verwendet (vgl. Kap. III 2.1). Diese Erkenntnis unterstützt die Schlussfolgerung von Lederle (2008: 264), dass durch Diversity-Prozesse „das Andere" zwar nicht länger defizitär betrachtet, sondern mit positiven Stereotypen besetzt werde, es aber nach wie vor als „das Andere", also eine Abweichung von der sozialen Norm, konstruiert werde. Wenn die Interviewten erwähnen, dass Bewerber_innen mit Migrationshintergrund „mehr Biss haben", um einen Job zu bekommen (Marius Engel, FD2, 551), „Frauen durchaus die besseren Führungskräfte sind" (Jonas Herder, FD3, 163f) und ältere Beschäftigte

„mehr Erfahrung“ (Emma Ballin, BR FD1, 709) haben, werden die stereotypen Konstruktionen sozialer Kategorien deutlich. Essentialistische Differenzansätze herrschen in der Wahrnehmung von Vielfalt vor, was z.B. an Aussagen wie „Frauen kommunizieren grundsätzlich anders“ (Marie Bender, FD1, 486) oder den vermuteten Karrierehemmnissen für Frauen („wollen mehr als den Job“, „haben weniger Selbstvertrauen“, „können sich nicht so gut verkaufen wie Männer“; vgl. Kap. III 4.1) deutlich wird. Stereotypisierungen verorten Bruchhagen und Koall (2008: 932) in „pragmatischen, unreflektierten Diversity-Prozessen“ und verweisen in der konzeptionellen Bearbeitung von Diversity Management darauf, dass es – anders umgesetzt – durchaus solche Mechanismen der Reproduktion von hierarchischen, binären, essentialistisch begründeten Differenzen aufzeigen und reduzieren könnte. Nicht nur mit theoretischem Hintergrund, sondern auch aus der Diversity-Praxis heraus wird auf die Gefahr der Stereotypisierungen hingewiesen. Im Praxisbeispiel Shell Austria betont Böhm (2007: 30f), dass im Diversity Management darauf geachtet werden müsse, dass Maßnahmen nicht „zur Verfestigung von Stereotypen und Differenzierungen führen und dass DiM nicht zum ‚Minderheiten-Programm’ deklariert wird, aus dem sich die Mehrheit ausgeschlossen fühlt“. Die bisherige Praxis der untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen hat jedoch genau den von Böhm beschriebenen Effekt. Die Beschäftigten nehmen Diversity Management vor allem als Konzept zur Förderung von benachteiligten bzw. nicht-dominanten Beschäftigtengruppen wahr (vgl. Kap. III 2.2.1) und Beschäftigte, die sich in nicht-dominanten Positionen verorten, fühlen sich von DiM weniger angesprochen und interessieren sich weniger für Informationen zu diesem Thema (vgl. Kap. III 5.3).

Im Gegensatz zum Konzept des Diversity Managements hat die Diversity-Praxis der gender- und queertheoretischen Kritik nichts entgegenzusetzen. In der Umsetzung wird ein enges Verständnis von Diversity gruppenspezifisch und mit Betonung des „Anderen“ angewendet Es wird lediglich auf die Unterschiede zwischen Personengruppen fokussiert und somit fast ausschließlich auf den Fairness & Discrimination und den Access & Legitimacy Ansatz des Diversity Managements zurückgegriffen. Damit geht jedoch das Potenzial des Konzepts Diversity (Management) verloren, über ein Diversity-Verständnis von Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten sowie die Einbeziehung verschiedenster Ebenen von Diversity-Dimensionen zumindest eine Vervielfältigung von „Teilidentitäten“ zu erreichen und nicht länger stereotyp homogene soziale Gruppen entlang weniger Differenzlinien zu

konstruieren (vgl. Kap. IV 2.1.1). Ob die vom Management formulierten Perspektiven der Umsetzung von Diversity Management, zunehmend weniger auf einzelne Zielgruppen zu fokussieren (vgl. Fazit der Analyse), daran etwas ändern werden, muss in Zukunft beobachtet werden.

Intersektionalität in der Umsetzung von Diversity Management

Das Konzept der Intersektionalität hat in der Diversity-Praxis der untersuchten Organisationen bisher keinen Eingang gefunden. Zwar werden Maßnahmen mit Bezug auf die soziale Kategorie ‚Geschlecht' von den Beschäftigten im Zusammenhang mit den Dimensionen ‚Status in der Unternehmenshierarchie' sowie ‚Familienstand' verortet (Frauenetzwerke nur für Fach- und Führungskräfte, Kinderbetreuung als Mittel zur Förderung ebendieser; vgl. Kap. 4.1), seitens des Managements erfolgt die Verortung jedoch lediglich innerhalb der Kategorie ‚Geschlecht'. In den Interviews werden auch weitere Themen benannt, die mit Blick auf Intersektionalität tiefer analysiert werden müssten: So kritisiert der Betriebsrat das Mentoringprogramm als nur für Frauen in Führungspositionen aufgelegt und in den LSBT-Netzwerken sind kaum Frauen aktiv, was die Frage nach der Verschränkung der Differenzlinien ‚sexuelle Orientierung' und ‚Geschlecht' in der Diversity-Praxis aufkommen lässt. Dass für die Diversity-Praxis auch Überlegungen in Bezug auf das Konzept Intersektionalität notwendig sind, macht Purtschert (2007: 95) anhand eines Beispiels mit den Dimensionen ‚Elternschaft' und ‚Einkommen' deutlich. So stelle sich bei der Konzeption von Maßnahmen zur Kinderbetreuung die Frage, ob die Krippen- oder Kindergartenplätze nur vermittelt oder auch vom Unternehmen bezahlt werden. Wenn im Rahmen von DiM nur eine Vermittlung von Betreuungsplätzen stattfinde, so sei diese Maßnahme vor allem für Eltern mit gutem Einkommen nützlich.
Auch die Wirksamkeit von Diversity Management muss unter einer intersektionalen Perspektive evaluiert werden. Ebach und Fenner (2006: 44) konstatieren beispielsweise für die Förderung von LSBT-Netzwerken im Rahmen von Diversity Management, dass die positiven Wirkungen dieser Maßnahme „graduell entlang der Faktoren Geschlecht, Hierarchieebene und Region abgestuft" sind und erläutern zugespitzt, „dass der schwule Abteilungsleiter in Berlin oder Köln sehr viel mehr davon profitiert als die lesbische PrivatkundInnenberaterin im Emsland". Eine solche Analyse macht deutlich, dass eine ernsthafte Evaluation der Diversity-Praxis ohne Intersektionalität kaum auskommt, wenn positive Auswirkungen von DiM für alle

Mitarbeiter_innen und die Veränderung der Organisationskultur tatsächlich erreicht werden sollen. Ebenfalls müssten die Schulungen zum AGG und die Diversity-Trainings für Führungskräfte darauf hin überprüft werden, inwieweit dort homogene Identitätsgruppen konstruiert oder einzelne Differenzlinien auch in ihrer Verschränkung und Überlappung miteinander thematisiert werden. Letzteres würde eine „konstruktivistische Perspektive des Managing Diversity“ (Koall/Bruchhagen 2004: 4) erfordern und entsprechend dem Learning & Effectiveness Ansatz von Diversity Management und dem systemischen Managing Gender & Diversity wäre für eine solche Umsetzung viel Raum zur Reflexion notwendig. Angesichts der beschriebenen Kürze der Schulungen lässt sich für die bisherige Diversity-Praxis jedoch vermuten, dass intersektionale Ansätze dort bislang keine Rolle spielen, ebenso wie in Diversity-Richtlinien und –Broschüren die einzelnen Differenzlinien nebeneinander und nicht in Verschränkung miteinander benannt werden.

Macht- und Herrschaftsverhältnisse in der Diversity-Praxis

Wie konzeptionell gezeigt, ist es notwendig, im Diversity-Prozess auch Dominanzen, Macht- und Herrschaftsverhältnisse, Konstruktionen sozialer Kategorien und Hierarchisierungen von sozialen Kategorien sichtbar zu machen und zu bearbeiten. In der Analyse der Diversity-Praxis in den drei Unternehmen konnte ich jedoch keine Hinweise darauf finden, dass dies im Diversity-Prozess stattfindet. Vielmehr zeigen die obigen Erläuterungen in Bezug auf den Umgang mit Identitätskategorien in der Umsetzung von DiM, dass die dominanten Positionen dabei nicht in den Blick genommen werden und Vielfalt als „das Andere“ konstruiert wird. Die Tatsache, dass Diversity Management von den Beschäftigten vornehmlich als Instrument zur Förderung nicht-dominanter Beschäftigtengruppen wahrgenommen wird und Mitarbeiter_innen, die sich selbst in dominanten Positionen verorten, weniger Informationen über DiM wahrnehmen, spricht nicht für eine Thematisierung von Dominanz, Macht und Herrschaft in der Diversity-Praxis. Nach Vedder (2005a: 34) ist es für Angehörige dominanter Gruppen normal, „sich blinde Flecken bei der Wahrnehmung der ‚Anderen’ leisten zu können“ und ich ergänze: auch bei der Wahrnehmung der Diversity-Aktivitäten, die als Maßnahmen für die „Anderen“ verortet werden. Solange Diversity nicht als Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten sowie mit Blick auf dominante und nicht-dominante Positionen sichtbar gemacht wird, besteht weiterhin die Möglichkeit, im Diversity-Prozess lediglich auf

die Förderung der „Anderen“ abzuheben und Macht- und Herrschaftsverhältnisse unangetastet zu lassen. Mehr noch: da in der hauptsächlich top-down durchgeführten Implementierung von DiM die Mitarbeiter_innen nicht in die Festlegung der zu bearbeitenden Diversity-Dimensionen eingebunden werden, ergibt sich eine Konzentration der Definitionsmacht beim Management (vgl. Kap. III 2.3.1). Die Unternehmensleitung und die Diversity-Verantwortlichen bestimmen allein, welche Themen bearbeitet und welche Veränderungen angesprochen werden. Gleichzeitig definieren sie damit auch, welche Verhältnisse nicht angetastet werden. Damit werden bestehende Macht- und Herrschaftsverhältnisse in der Organisation reproduziert und manifestiert. Für eine wirkliche Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Diversity, wie es als Ziel von DiM formuliert wird, ist nach Döge (2008: 28) zunächst eine Schleife mit Reflexionen über Funktion und Ursachen von Stereotypen notwendig. In dieser Reflexion müssten Konstruktionsprozesse sowie Macht- und Herrschaftsverhältnisse thematisiert werden, um dann durch Diversity-Maßnahmen zu einer tatsächlich veränderten Organisationskultur mit „modifizierten Interaktionsmustern“ zu gelangen. Diese Reflexionsprozesse sind in der bisherigen Diversity-Praxis nicht vorgesehen. Um sie in den Prozess einer umfassenden und weitreichenden Umsetzung von Diversity Management einzubinden, wären Veränderungen in den Bereichen Interne Kommunikation und Trainings (vgl. Kap. V 1, 2) notwendig. Auch in Bezug auf Macht- und Herrschaftsverhältnisse zeigt sich also, dass die gender- und queertheoretische Kritik im Hinblick auf das Konzept Diversity Management differenziert betrachtet werden muss, in Bezug auf die Diversity-Praxis jedoch in allen Punkten angemessen ist. Die damit aufgezeigte Diskrepanz zwischen Diversity Theorie und –Praxis gilt es in weiteren wissenschaftlichen und praktischen Auseinandersetzungen mit Diversity Management zu verringern.

Schlussfolgerungen aus gender- und queertheoretischer Perspektive

Es kann festgehalten werden, dass in der organisationalen Praxis von Diversity Management bisher auf die Ansätze Fairness & Discrimination und Access & Legitimacy fokussiert wird (vgl. Kap. IV 1; Bruchhagen/Koall 2008: 932). Damit bleibt jedoch die Dominanzkultur in Unternehmen unhinterfragt und nicht-dominante Personengruppen werden entweder aufgrund von Antidiskriminierungsbestimmungen oder aufgrund ihnen zugeschriebener Eigenschaften, die für den Marktzutritt nützlich erscheinen, im Diversity Management thematisiert. Deshalb ist es auch nicht

verwunderlich, dass die Diversity-Praxis der drei untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen bisher Auswirkungen lediglich auf einer individuellen Ebene, nicht jedoch auf einer strukturellen Organisationsebene herbeiführt (vgl. Kap. III 6.1). Eine wirkliche Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Diversity kann nur erreicht werden, wenn Diversity als Vielfalt im weiten Sinne gefasst wird, auch bei demographischen Merkmalen dominante wie nicht-dominante Positionen thematisiert werden, Raum für die Reflexion der sozialen Konstruiertheit von Dimensionen gegeben und auf einen Abbau der Dominanzkultur hingewirkt wird. Dies ist allerdings erst mit Elementen des Learning & Effectiveness Ansatzes von DiM zu erreichen (Bruchhagen/Koall 2008: 932f; vgl. Pagels 2004: 175; Bruchhagen/Koall 2005; Judy 2005: 75). Wenn Organisationen das Konzept Diversity Management in dieser Form breiter umsetzen würden als bisher und dies auch in der Internen Kommunikation und den Trainings zu Diversity Management verankerten, würden sich mehr Beschäftigte als bisher von DiM angesprochen fühlen und an der Umsetzung beteiligt sein. Somit könnte eine wirkliche Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt auch auf einer strukturellen Ebene ermöglicht werden. Gender- und queertheoretische Ansätze liefern dabei wichtige Impulse für die Ausgestaltung der Diversity-Praxis. Als Beispiel können die aus theoretischen und methodischen Prämissen abgeleiteten Standards für eine reflektierende Gender-Praxis (Frey et al. 2006: 4f) dienen, die sich durchaus auf die Diversity-Praxis übertragen ließen. Knapp (2008: 164) versteht ihren Beitrag *Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis* als „Plädoyer für eine theoretisch reflektierte Praxis“ und auch ich möchte mich für eine engere Verzahnung von gender- und queertheoretischer Forschung mit gleichstellungspolitischer Praxis aussprechen. Wie gezeigt, ist es für zukünftige Forschung besonders wichtig, die Erkenntnisse unter anderem aus Diversity-, Gender- und Queer Theorie für die Praxis der Umsetzung des Diversity Managements fruchtbar zu machen. Wissenschaftlich begleitete Praxisprojekte sowie Evaluationsstudien könnten dabei den Theorie-Praxis-Transfer voranbringen. Voraussetzung dafür wäre, dass die postmoderne genderbezogene und queere Theoriebildung ihr Augenmerk auf die bisher kaum existierende Praxisanbindung richtet (vgl. Hofmann 2004: 173). Gleichzeitig wäre dafür der Wille der Diversity Management umsetzenden Organisationen notwendig, mit dem Konzept DiM wirkliche Organisationsveränderungen herbeizuführen und sich an solchen Wissenschafts-Praxis-Projekten zu beteiligen. Hofmann (2004: 175) sieht bei der

Zusammenführung von Theorie und Praxis vor allem das Problem, dass gender- und queertheoretische Ansätze auf der Ebene der Gesellschaftsanalyse verortet und mit politischen Forderungen verbunden sind, während Organisationen „zum Teil einer anderen Logik (funktionale Ausrichtung auf Optimierung und/oder Profitorientierung)“ folgen. Aus diesem Grund wird aus gender- und queertheoretischer Richtung am DiM häufig kritisiert, dass es nur aus ökonomischen Gründen implementiert werde. Dieser Kritik wiederum wird entgegengehalten, dass Organisationen strikt system-rational operieren und deshalb privatwirtschaftliche Unternehmen auch bei Diversity Management einer ökonomischen Logik folgen müssten (Hafen/Heusser 2008: 234). Letztendlich wird allerdings auf die Ambivalenz von DiM hingewiesen: einerseits nutze es aus einer „Business-Perspektive“ Vielfalt als Ressourcen, andererseits habe es aber (aus ethisch-moralischen und rechtlichen Gründen) auch zum Ziel, Chancengleichheit zu implementieren und folge damit einer „Equity-Perspektive“ (Hardmeier/Vinz 2007: 29; vgl. Bruchhagen/Koall 2008: 933). Breinbauer (2008: 69) beschreibt Diversity sowohl als „Praxis der Vereinnahmung von Differenzen (z.B. zur Leistungssteigerung)“ als auch als „Praxis, die den Ausschluss marginalisierter Positionen zu mindern bestrebt ist“. Für die „Equity-Perspektive“ auf Diversity Management können die gender- und queertheoretischen Kritiken am Konzept und seiner Umsetzung fruchtbar gemacht werden und es bleibt zu hoffen, dass die Diversity Studies multiperspektivisch (vgl. Kap. IV 1.2) fortgeführt und ausgeweitet werden. Diesem Anspruch folgend kann zur sozialwissenschaftlichen Betrachtung der „Business-Perspektive“ das Konzept der Subjektivierung von Arbeit herangezogen werden, wie im nächsten Kapitel ausgeführt wird.

3 Subjektivierung von Arbeit und Diversity Management

Seit Ende der 1990er Jahre verhandeln die mit Arbeit und Betrieb befassten Sozialwissenschaften verstärkt das neue Stichwort „Subjektivierung von Arbeit“ und haben mit der Kategorie „Subjektivierung“ eine neue Sichtweise auf die Entwicklung gesellschaftlicher Arbeit eröffnet (Moldaschl/Voß 2003b: 15). In der arbeits- und industriesoziologischen Diskussion wird Subjektivierung von Arbeit als „erweiterte und vertiefte Zugriffe von Unternehmen auf subjektgebundene Leistungen und Vermögen bzw. als Formierung der Subjektivität“ definiert (Holtgrewe 2003: 21).

Der Blick auf Diversity Management als Unternehmenskonzept zur Nutzung aller Potenziale und Persönlichkeitsmerkmale der Beschäftigten legt schon aufgrund dieser Definition eine Verbindung zum Konzept Subjektivierung von Arbeit nahe (vgl. Ebach/Fenner 2006: 3). Der Subjektivierungsdiskurs setzt jedoch auch noch mit anderen Themen an der „spezifischen Verfasstheit der Arbeit in der gegenwärtigen Gesellschaft an" (Lohr/Nickel 2005a: 7). Arbeitsorganisatorische Formen von Arbeit, die Nutzung spezifischer Komponenten menschlicher Arbeitskraft, organisationale und institutionelle Einbettung von Arbeit, das spezifische Verhältnis von Arbeit und Leben sowie zunehmend die Geschlechterverhältnisse werden unter dem Stichwort Subjektivierung von Arbeit verhandelt (ebd.) und verweisen auf Anknüpfungspunkte zum Konzept Diversity Management.
Im Folgenden soll nun der theoretische Rahmen der Diskussion um Subjektivierung von Arbeit[100] kurz dargestellt werden, um anschließend Anknüpfungspunkte zu diesem Konzept sowohl aus den empirischen Ergebnissen dieser Studie als auch aus der Diversity-Theorie aufzuzeigen.

Subjektivierung von Arbeit und damit verbundene Konzepte

Der seit Mitte der 1990er Jahre in wissenschaftlichen Abhandlungen diagnostizierte und verhandelte Wandel der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in unserer Gesellschaft wird u.a. mit den Begriffen Subjektivierung von Arbeit und Entgrenzung von Arbeit beschrieben (Voß/Weiß 2005: 65).

„Der Begriff der „*Entgrenzung von Arbeit*" [soll] weit gefasst und als eine leitende Tendenz der derzeitigen Veränderung der Arbeitsverhältnisse *insgesamt* verstanden werden, die potentiell *alle sozialen Ebenen der Verfassung von Arbeit und Erwerb* betrifft: übernationale und gesamtgesellschaftliche Strukturen von Arbeit, die Betriebsorganisation nach außen und innen, Arbeitsplatzstrukturen, Marktpositionen und das unmittelbare Arbeitshandeln sowie schließlich auch die Arbeitssubjekte, d.h. ihre Persönlichkeitseigenschaften (v.a. die Qualifikationen) sowie ihre Lebensverhältnisse. Soziale "*Entgrenzung*" allgemein wäre dann als Prozess zu definieren, in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene gesellschaftliche Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell *erodieren* oder sogar bewusst ausgedünnt, wenn nicht gar *aufgelöst* und dabei mehr oder weniger dauerhaft *dynamisiert* werden (sollen)." (Gottschall/Voß 2005: 18, Hervorh. i. Original)

[100] Moldaschl verortet den Diskurs um Subjektivierung von Arbeit in den Arbeitswissenschaften, die gegenstandsbezogen und nicht akademisch-disziplinär verstanden werden. Dazu gehören „alle Wissenschaftsdisziplinen bzw. deren Zweige, die sich mit dem Gegenstand Arbeit befassen", also z.B. die Arbeits- und Organisationspsychologie, Arbeits- und Industriesoziologie, Teile der Organisations- und Professionssoziologie und „verhaltenswissenschaftliche" Zweige der BWL. (Moldaschl 2003a: 25)

Als Merkmale Entgrenzter Arbeit werden eine entgrenzte Belegschaft (zunehmend weniger fest angestellte Vollzeitarbeitende und mehr freie, befristete, geringfügige, teilzeitarbeitende oder leiharbeitende Beschäftigte), zeitliche und räumliche Entgrenzung von Arbeit, die Selbstorganisation des Arbeitseinsatzes, die indirekte Steuerung der Arbeit durch z.B. Vorgaben sowie der Subjektbezug von Rationalisierungen benannt (Kratzer/Sauer 2005: 111ff; ausführlicher vgl. die Beiträge in Gottschall/ Voß 2005). Durch die Auflösung der bisher das Handeln in Bezug auf Arbeit organisierenden Strukturen sind nach Gottschall und Voß (2005: 18f) unter der Bedingung Entgrenzter Arbeit neue Mechanismen der Begrenzung bzw. Strukturierung notwendig, die mit dem Konzept der Subjektivierung von Arbeit erfasst werden.

Zumeist im Anschluss an Baethge (1991) wird als *Subjektivierung von Arbeit* bezeichnet, dass individuelle Handlungen und Deutungen bzw. „subjektive" Potenziale und Leistungen im Arbeitsprozess an Bedeutung gewinnen. Subjektivität wird als „Reaktion auf zunehmend kontingente, nicht eindeutig vorstrukturierte Umweltsituationen abgerufen", also als Reaktion auf betriebliche Veränderungen bzw. Entgrenzte Arbeit (Kleemann/Matuschek/Voß 2003: 61; vgl. Moldaschl/Voß 2003b: 18). Diese betrieblichen Ursachen einer Subjektivierung von Arbeit lassen sich als „arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategien" beschreiben, deren Ziel es ist, Zugriff auf bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potenziale der Beschäftigten zu bekommen. Dazu zählen zeitliche, räumliche und soziale Ressourcen der „Lebenswelt der Beschäftigten" ebenso wie deren kommunikative Fähigkeiten sowie ihr „Flexibilitäts- und Steuerungspotential" (Kratzer/Sauer 2005: 93). Die zunehmende Bedeutung von „subjektiven" Potenzialen im Arbeitsprozess wird für die Beschäftigten einerseits als Chance verstanden, „Subjektivität" in den Arbeitsprozess einzubringen, wo sie vorher eher als Störfaktor gesehen wurde. Andererseits und schwerwiegender ist mit der Subjektivierung von Arbeit auch ein „doppelter Zwang" verbunden: Durch die „subjektiven Beiträge" sollen Beschäftigte auch unter entgrenzten Arbeitsbedingungen den Arbeitsprozess aufrecht erhalten und zum zweiten sind sie gezwungen, ihre eigene Arbeit selbst zu strukturieren, zu rationalisieren und zu verwerten (Moldaschl/Voß 2003b: 16; ausführlicher vgl. Beiträge in Moldaschl/Voß 2003a).

Pongratz und Voß (1998) beschäftigen sich in diesem Zusammenhang mit Arbeitskrafttypen, die Muster von Merkmalen und Fähigkeiten beschreiben, welche Erwerbspersonen unter wechselnden historischen Bedingungen abverlangt werden.

Unter den Bedingungen Entgrenzter Arbeit bzw. der Subjektivierung von Arbeit stellen sie ihre *Arbeitskraftunternehmer-These* auf. Aufgrund betrieblicher Reorganisations- und Rationalisierungsprozesse werde die bisherige Nutzung der Arbeitskraft durch rigide Teilsteuerung des Arbeitshandelns (nach tayloristischen Prinzipien) hinderlich, und im Zuge einer Flexibilisierung bzw. Entgrenzung von Arbeit werde die Verantwortlichkeit der Beschäftigten zunehmend erhöht. Die Leistung, das Arbeits-Potenzial in konkrete Arbeits-Leistung zu transformieren, werde nicht länger durch Strukturierung des Managements erbracht, sondern müsse durch Selbstorganisation der Arbeitnehmer_innen gelingen. Dieser Wandel der Arbeitsbeziehungen sei für die Beschäftigten nur mit geringen Freiheiten im Sinne von begrenzten Spielräumen zum Einbringen der Subjektivität in den Arbeitsprozess verbunden, die allerdings im Sinne betrieblicher Ziele genutzt werden müssten und vor allem mit einem steigenden Leistungsdruck einher gingen. Die Verlagerung des „Transformationsproblems“ auf die Arbeitnehmer_innen könne – so die Prognose von Pongratz und Voß – zu einer Veränderung „der generellen Verfassung von Arbeitsvermögen in unserer Gesellschaft“ führen. Der bisherige Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“ werde zum „Arbeitskraftunternehmer“, der sich vor allem durch die Merkmale Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung definiere (Pongratz/Voß 2004b: 9ff; vgl. Pongratz/Voß 1998; Voß/Weiß 2005: 67ff). Preißer (2004: 281f) schlüsselt die Arbeitskraftunternehmer-These in zwei einzelne Hypothesen auf. Erstens enthalte sie mit der Prognose, dass sich die Verantwortung für die Lösung des Transformationsproblems vom Unternehmer auf die Arbeitskraft verlagere, eine „Wandlungsthese“ auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene. Zweitens sei mit der „Anforderungsthese“ auf mikrosozialer Ebene im Kern formuliert, dass Erwerbstätige zunehmend unternehmerisch mit ihrer Arbeitskraft umgehen müssen und dazu die drei „Kompetenzbündel“ Selbst-Kontrolle, -Rationalisierung und –Ökonomisierung notwendig seien (ebd.).

Die von Pongratz und Voß als theoretisches Argument entwickelte These vom Arbeitskraftunternehmer arbeitet mit idealtypischen Differenzierungen und stellt eine „Prognose arbeitsgesellschaftlicher Entwicklungen“ dar (Pongratz/Voß 2004b: 7). Mittlerweile wurde die These von verschiedenen Autor_innen als Perspektive auf empirisches Material angewendet (vgl. Beiträge in Pongratz/Voß 2004a) und ist wie das Konzept der Entgrenzten Arbeit mit dem Diskurs um die Subjektivierung von Arbeit verbunden. Als Reaktion auf verschiedene Kritiken weisen Moldaschl und

Voß (2003b: 18) darauf hin, dass es sich bei dem Konzept der Subjektivierung von Arbeit um ein theoretisches Konstrukt, also um eine Deutungsperspektive handelt, die in Bezug auf den Forschungsgegenstand Arbeit eingenommen werden kann. Im Folgenden soll anhand empirischer Ergebnisse aus der vorliegenden Studie deutlich gemacht werden, warum diese Deutungsperspektive einen sinnvollen theoretischen Anknüpfungspunkt zu Diversity Management darstellt.

3.1 Anknüpfungspunkte aus der Diversity-Praxis

Als Subjektivität bezeichnen Lohr und Nickel (2005b: 212) die "jeweilige Ausstattung der Individuen mit bestimmten Ressourcen bzw. Dispositionen, die Handlungsmöglichkeiten eröffnen oder verschließen". In diesem Sinne können auch die verschiedenen Ebenen, die als Diversity (Vielfalt) gefasst werden (Persönlichkeit, primäre Dimensionen, sekundäre Dimensionen, organisationale Dimensionen; vgl. Kap. I 1.1) als Subjektivität definiert werden. Im Konzept der Subjektivierung von Arbeit ist Subjektivierung der „Prozess, in dem subjektive Leistungen bzw. Handlungen gesellschaftlich zunehmend funktional werden" (Lohr/Nickel 2005b: 212). Schönberger und Springer (2003: 13) stellen fest, dass Unternehmen die Subjektivität der Beschäftigten als ökonomische Ressource entdecken, solange die Arbeitskräfte damit im Sinne des Unternehmens handeln. Sie formulieren – ohne den Bezug selbst herzustellen – eine Grundlage des DiM. Gottschall und Voß (2005: 20) sprechen im Zusammenhang mit Entgrenzter Arbeit allgemein von „neuen Formen kulturbasierter Mitarbeiterintegration", durch die Arbeitgeber oft bewusst die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatem verwischen würden. Man solle und dürfe auch im Betrieb „leben", solange es der Produktivität diene und dieser Prozess werde durch Work-Life-Balance-Maßnahmen unterstützt. Es lässt sich vermuten, dass Diversity Management eine solche „Form kulturbasierter Mitarbeiterintegration" darstellt und somit Prozesse der Subjektivierung von Arbeit auslöst bzw. unterstützt.
Über diese direkten Verbindungen hinaus lassen einige Ergebnisse der vorliegenden, qualitativen Untersuchung der Diversity-Praxis deutscher Finanzdienstleister das Konzept der Subjektivierung von Arbeit als wichtigen theoretischen Anknüpfungspunkt weiterer Forschung über Diversity Management erscheinen.

Die befragten Beschäftigen kritisieren an der Diversity-Praxis ihrer Unternehmen, dass das Konzept vor allem bis ausschließlich für so genannte *High Potentials*, also

Fach- und Führungskräfte Anwendung findet. In weniger qualifizierten Arbeitsbereichen spiele die Vielfalt der Beschäftigten eine untergeordnete Rolle und die Umsetzung des Diversity Managements sei nicht auf diese Bereiche ausgelegt (vgl. Kap. III 6.2.2). Entgrenzte Arbeitsbedingungen finden sich nach Pongratz (2005: 152f) ebenfalls eher bei so genannten High Potentials. Im Zuge des Diskurses um die Subjektivierung von Arbeit wurde der These, dass der Typus des verberuflichten Arbeitnehmers zunehmend vom Typus des Arbeitskraftunternehmers abgelöst wird (Pongratz/Voß 1998) entgegengesetzt, dass traditionelle Beschäftigungsformen (mit tayloristisch-fordistischer Arbeits- und Betriebsorganisation) nach wie vor in erheblichem Umfang vorhanden und vor allem bei einfachen Angestelltentätigkeiten zu finden seien (Lohr/Nickel 2005b: 212). Es existieren also parallel verschiedene Arbeitskrafttypen, deren Arbeitskraftpotenziale mittels unterschiedlicher „Verwertungsstrategien“ genutzt werden – tayloristische Strukturierung von Arbeit bei verberuflichten Arbeitnehmer_innen und Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit mit Blick auf Arbeitskraftunternehmer_innen (vgl. Kratzer/Sauer 2005: 114f; Pongratz 2005: 141). Gerade qualifizierte Frauen mit Fach- und Führungserfahrungen (ohne Familie) scheinen den Typus der Arbeitskraftunternehmerin fast „prototypisch“ zu verkörpern (Voß/Weiß 2005: 78ff). An genau diese Zielgruppe richtet sich, wie empirisch gezeigt, häufig das Diversity Management der Unternehmen, welches einen besonderen Fokus auf Maßnahmen zur Förderung qualifizierter Frauen und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf speziell bei weiblichen Führungskräften legt. Es bleibt also zu untersuchen, inwiefern die Diversity-Praxis der Unternehmen sich in Bezug auf die angesprochene Zielgruppe mit dem theoretischen Typus des Arbeitskraftunternehmers überschneidet und welche Auswirkungen sich daraus ergeben.

Auch die Frage der *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* stellt eine Verbindungslinie zwischen den Konzepten Diversity Management und Subjektivierung von Arbeit dar. Für die Diversity-Praxis wurde gezeigt, dass die Dimension ‚Geschlecht’ immer im Zusammenhang mit der Dimension ‚Status im Unternehmen’ bzw. ‚Familienstatus’ bearbeitet wird. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. (wenige) zur Work-Life-Balance werden von den Unternehmen implementiert und von den Beschäftigten breit wahrgenommen (vgl. Kap. III 2.3.2.1). Der Diskurs um die Subjektivierung von Arbeit wird zunehmend auch mit Perspektive auf das

Geschlechterverhältnis geführt (vgl. die Beiträge in Lohr/Nickel 2005a) und mit der Frage nach der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie ergänzt (Lange/ Szymenderski/Klinkhammer 2005). Voß und Weiß (2005: 86) prognostizieren, dass ‚Geschlecht' als soziale Strukturkategorie unter Bedingungen Entgrenzter Arbeit möglicherweise als Analysekategorie nicht mehr ausreiche, sondern die „Zusatzbedingung Mutterschaft" betrachtet werden müsse, da „Care-Verpflichtungen" entgrenzten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entgegen stünden. Nicht nur auf Frauen bezogen muss daher gefragt werden, welche Rolle die Diversity-Dimension ‚Familienstatus' bei der Subjektivierung von Arbeit spielt und ob/wie betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. zur Work-Life-Balance[101] entgrenzte Arbeitsbedingungen beeinflussen.

Die Förderung von *Mitarbeiter_innen-Netzwerken* ist eine zentrale, vom Management implementierte, wie von den Beschäftigten wahrgenommene Maßnahme der Diversity-Praxis der Finanzdienstleistungsunternehmen. Beschäftigte, die sich in den Frauen- oder LSBT-Netzwerken engagieren, investieren ihre Freizeit in diese Arbeit und ihre ‚sexuelle Orientierung' bzw. ihr ‚Geschlecht' verbunden mit dem ‚Status im Unternehmen' sind Ausgangspunkte für eine Organisation der Beschäftigten, die von den Unternehmen nur wenig unterstützt werden muss (vgl. Kap. III 4.2; vgl. Ebach/Fenner 2006: 46). Nach Ebach und Fenner (2006: 40) findet durch die Initiierung und Unterstützung der Mitarbeiter_innen-Netzwerke seitens der Unternehmensleitungen eine Entgrenzung von Arbeit und Leben statt, da die Beschäftigten in diesen Netzwerken zumeist außerhalb ihrer Arbeitszeit aktiv sind, dort aber „unternehmensrelevante Aktivitäten wie Marketing zumindest eine Rolle spielen". Besonders durch die unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit der Netzwerke könnten die Unternehmen in Bezug auf Marketingeffekte einen konkreten ökonomischen Nutzen erzielen und somit die Subjektivität der Beschäftigten mittels der Förderung von merkmalsbezogenen Netzwerken verwerten (ebd.). Besonders die „Regulierung von Zeit als Dimension der Steuerung von Arbeit" (Jürgens 2005: 37) spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Im Konzept der Subjektivierung von

[101] Jürgens (2005: 42) beschreibt den Diskurs um Work-Life-Balance als Debatte, die „von Entgrenzter Arbeit ausgelöst wurde" und die „alte Frage der Frauen- und Geschlechterforschung" nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgreift. Sie weist auf die Notwendigkeit hin zu prüfen, ob die betrieblichen Konzepte zur Work-Life-Balance nur auf die bessere Nutzung von Arbeitskraft zielten oder auch die „alltägliche Synchronisation von Erwerbsarbeit und privater Sorgearbeit" erleichterten.

Arbeit ist das Zeithandeln wichtig bei der Entgrenzung von Arbeit, da zunehmend eine Selbstgestaltung der Zeit seitens der Beschäftigten notwendig ist, um ein Produkt fertig zu bekommen. Die Netzwerkarbeit verfolgt jedoch nicht das Ziel, ein bestimmtes Produkt zu vollenden, sondern Ziele, die mit den jeweiligen Diversity-Dimensionen verbunden sind (vgl. Kap. III 4.2). Dafür setzen die in Netzwerken engagierten Beschäftigten ihre Freizeit ein, verschieben aber gleichzeitig die Grenzen zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit zugunsten ökonomischer Ziele des Unternehmens. Diese Verbindungen gilt es zu untersuchen und die Mitarbeiter_innen-Netzwerke als Maßnahmen des Diversity Managements vor dem Hintergrund des Konzepts der Subjektivierung von Arbeit zu betrachten.

Für die *Interne Kommunikation* von Diversity Management spielen Bedingungen Entgrenzter und Subjektivierter Arbeit ebenfalls eine Rolle. In den Interviews wurde deutlich, dass die gewählten Kommunikationswege des Managements von den Beschäftigten häufig nicht angenommen werden, da bei mangelndem Interesse am Thema der hohe Arbeitsdruck zu einer Entscheidung gegen die Wahrnehmung von Informationen zu Diversity Management führt (vgl. Kap. III 5.1). Zeitliche Entgrenzung ist neben anderen ein Merkmal für Entgrenzte Arbeit (Kratzer/Sauer 2005: 111ff) und in empirischen Studien wird nachgewiesen, dass sich Arbeitsverdichtungen und Flexibilisierungsanforderungen über die Zeit zuspitzen (Andresen/ Völker 2005: 104). Da Beschäftigte verstärkt die bisher vom Management geleistete Transformation ihres Arbeits-Potenzials in Arbeitsleistung übernehmen und mittels Selbststeuerungsmechanismen leisten müssen (vgl. Pongratz/Voß 2004b), sind sie auch gezwungen, über die Verwendung ihrer Arbeitszeit immer wieder Entscheidungen zu treffen. Bei gestiegenen Leistungsanforderungen und der vollen Verantwortung für das Arbeitsprodukt führt die Selbst-Kontrolle vermutlich dazu, vermeintlich unrelevanten Informationsangeboten nicht nachzugehen. Es bleibt genauer zu untersuchen, wie die Interne Kommunikation von Diversity Management von Bedingungen der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit beeinflusst wird und wie sie unter diesen Bedingungen gestaltet werden sollte, um die Bekanntheit des Konzepts Diversity Management ggf. zu erhöhen.

Ein letztes Themengebiet des Diversity Managements, das aus der Empirie heraus auf eine Verbindung zum Diskurs der Subjektivierung von Arbeit schließen lässt, ist

die *Kundenorientierung* der Unternehmen. Als Subziel von Diversity Management wird vom Management benannt und von den Beschäftigten wahrgenommen, die Vielfalt der Kund_innen über die entsprechende Vielfalt der Beschäftigten zu spiegeln und somit eine bessere Kund_innen-Ansprache zu erreichen (vgl. Kap. III 1.1 und 2.2.1). Nach Möll (2003: 59) gewinnt „die Aktivierung und Nutzung subjektiver Potenziale der Arbeitenden […] auf den Feldern der operativen und strategischen Kundenorientierung an Relevanz". Die Nutzung der Subjektivität der Beschäftigten stellt im Diversity Management insgesamt ein wichtiges Element dar. In weiteren Studien müsste erörtert werden, ob sich die Subjektivierung von Arbeit in Bezug auf Diversity Management ausschließlich auf die Kundenorientierung der Unternehmen bezieht, oder ob weitere Subjektivierungsprozesse eine Rolle spielen.

Mit Blick auf die Diversity-Praxis lassen sich also viele Anknüpfungspunkte zum Konzept der Subjektivierung von Arbeit finden, denen in weiteren Forschungsarbeiten nachgegangen werden sollte. Die Diversity-Theorie bietet ebenfalls Verbindungen zwischen den Konzepten an, wie im Folgenden dargestellt werden soll.

3.2 Anknüpfungspunkte aus der Diversity-Theorie

Lohr und Nickel (2005a) konstatieren einen „grundlegenden Paradigmenwechsel" in der Subjektivierungsdebatte bezogen auf den Gegenstand Arbeit. Während vorher „fordistische Bedingungen" zu objektivierter Arbeit mit starrer Kontrolle von Arbeitstätigkeiten führten, existierten nun neue „objektive Zwänge" (verschärfter Wettbewerb, Globalisierung, durch Kunden und Märkte hervorgerufene Flexibilitätsanforderungen) und die „Arbeitssubjekte" hätten veränderte Erwartungen und Bedürfnisse an die Arbeit[102]. Diese Entwicklungen dienten als Begründungen für die Entgrenzung von Arbeit, Organisation und Leben sowie für den erweiterten Zugriff auf die „subjektiven Potenziale menschlicher Arbeitskraft" (ebd.: 7f). Den beschriebenen Veränderungen begegnen die Betriebe mit neuen Strategien der Arbeitskraftnutzung (Kleemann/Matuschek/Voß 2003: 69f). Dass Diversity Management als eine dieser neuen Strategien verortet werden kann, lässt sich z.B. aus den in der Theorie

[102] Kleemann/Matuschek/Voß (2003: 69) weisen darauf hin, dass die Mechanismen der Arbeitskraftsteuerung nach fordistischen bzw. tayloristischen Prinzipien nach wie vor in größeren Bereichen (bestimmte Branchen bzw. Beschäftigtengruppen) genutzt werden. „Post-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation" würden vor allem in Dienstleistungsbranchen und bei qualifizierten Tätigkeiten eingesetzt, die eine wachsende Bedeutung hätten. Damit unterstützen sie die Sichtweise, dass Subjektivierung von Arbeit vor allem bei High Potentials eine Rolle spielt (siehe oben).

formulierten Bedingungen für die Entwicklung des Konzepts herleiten, die sich mit den für den Wandel der Arbeitswelt benannten Bedingungen decken (vgl. Kap. I 1.2). Diversity Management wird als Konzept verstanden, das zum Umgang mit dem aus diesen Gegebenheiten resultierenden Wandel geeignet ist.

„Die Themen Diversity Management und Work-Life-Balance haben angesichts der zunehmenden Internationalisierung der Märkte sowie des demographischen Wandels eine zentrale Bedeutung erlangt. Die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben werden zunehmend unschärfer, was zum Teil von neuen Formen der Arbeitsorganisation, wie z.B. flexiblen Beschäftigungssystemen und Arbeitszeitmodellen, beeinflusst wird. […] Die aktuellen Entwicklungen verlangen sowohl von den Unternehmen als auch von den Regierungen neue Konzepte und geeignete Maßnahmen, um die sich abzeichnenden, zukünftigen Herausforderungen meistern zu können." (Vedder/Reuter 2007: III)

Mit ihrem Hinweis auf die Notwendigkeit, Konzepte für „zukünftige Herausforderungen" der Arbeitswelt zu entwickeln, schließen Vedder und Reuter an den Diskurs um die Subjektivierung von Arbeit und die Arbeitskraftunternehmer-These an, der aus einer Zeitdiagnose heraus vor allem eine Prognose für die zukünftigen Entwicklungen von Arbeitsbedingungen formuliert (vgl. Pongratz/Voß 1998; Pongratz/Voß 2004a).

Mit der Veränderung der Arbeitsbedingungen werden sowohl Chancen als auch Risiken für die Beschäftigten verbunden (Gottschall/Voß 2005: 18). Chancen für die Individuen seien die Möglichkeiten, die Arbeit selbst zu strukturieren und eigene Interessen und Orientierungen im Arbeitsprozess zu realisieren. Risiken ergeben sich aus „überbordenden Flexibilitätsansprüchen, stetigem Leistungsdruck, prekären Beschäftigungsformen und brüchigen beruflichen Biografien" (Lohr/Nickel 2005b: 211). Eine eindeutige Verortung von Chancen und Risiken in bestimmten Beschäftigungsfeldern sei jedoch nicht möglich, da in verschiedenen Bereichen beide Aspekte unterschiedlich kombiniert zum Tragen kämen. Daher prägen Lohr und Nickel in Bezug auf die Subjektivierung von Arbeit den Begriff „Riskante Chancen" (ebd.). Diese Ambivalenzen weisen Ebach und Fenner (2006) in ihrer Projektarbeit zu „Diversity Management und Subjektivierung von Arbeit innerhalb der Deutschen Bank aus Sicht der Berliner Rainbow Group" empirisch nach. Sie zeigen auf, dass die Implementierung von Diversity Management und innerhalb dessen speziell die Förderung des LSBT-Netzwerks „gleichzeitig der Akzeptanz der homosexuellen Beschäftigten wie den unternehmerischen bzw. ökonomischen Interessen der Bank dient" (ebd.: 43). Besonders die Tatsache, dass nicht-heterosexuelle Beschäftigte in

ihrer Freizeit Netzwerkarbeit leisten, dort ihre Subjektivität einbringen (können) und damit vor allem ökonomische Interessen des Unternehmens (z.B. Marketing) unterstützen, führen Ebach und Fenner als Beispiel für die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit an (ebd.: 40f). Die Gleichzeitigkeit von Chancen und Risiken wird auch von Aretz und Hansen (2002) betont. Durch die Orientierung an Diversity sei es einerseits möglich, „die Idee der ‚sozialen Gleichheit' im Sinne einer fairen Chancengleichheit immer weiter zu realisieren". Auf der anderen Seite werde bei der Umsetzung von Diversity Management in Profit-Unternehmen die gesellschaftliche Lebenswelt der Beschäftigten der „Logik des Kapitals" unterworfen (ebd.: 29). Unter den „gegenwärtigen ökonomischen Bedingungen und den neuen Organisationsformen" werde mit Hilfe des Diversity Managements umfassend die Subjektivität der Beschäftigten in den Organisationsablauf einbezogen und damit „einer gesteigerten Nutzenoptimierung für das Unternehmen zugeführt" (ebd.: 31).

In Abgrenzung zu von anderen Mechanismen ausgelöster Subjektivierung von Arbeit kann diese Form

> „als ökonomisch induzierte und durch neue Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation forcierte Subjektivierung von Arbeit bezeichnet werden, in der sich zwei Stränge der Verwertung personaler Ressourcen verzahnen: die verstärkte Nutzung subjektiver Strukturierungsleistungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie der erweiterte Zugriff auf die subjektiven Potentiale von Arbeitspersonen." (Kleemann/Matuschek/Voß 2003: 71)

In der Forschung herrscht nach Lohr und Nickel (2005b: 217) Einigkeit darüber, dass durch den Strukturwandel von Arbeit eine „neue Stufe der kapitalistischen Verwertungslogik" erreicht werde, „die zu einer weitergehenden Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche führt". Diese Prozesse werden von Lederle (2008) im Zusammenhang mit Diversity Management analysiert. In ihrer Studie, die sich auf Interviews mit Diversity-Verantwortlichen stützt und sich unter anderem aus theoretischer Perspektive der Subjektivierung von Arbeit mit dem Diversity-Konzept auseinander setzt, gelangt sie zu der Erkenntnis, dass sich durch Diversity Management im organisationalen Umgang „mit dem Anderen eine ‚Ökonomisierung des Sozialen'" vollziehe (ebd.: 256f). Der „Andere" habe die Aufgabe, für die Organisation nützliche Aspekte seiner Unterschiedlichkeit einzubringen, sei durch Verlautbarungen (z.B. Diversity-Richtlinien) prinzipiell wertzuschätzen und müsse selbst nachweisen, dass ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werde (ebd.:

265). Unterstützt wird diese Sichtweise von Meuser (2009: 102ff), der in Bezug auf Gender Mainstreaming und Diversity Management besonders aus einer Gender-Perspektive darauf hinweist, dass vor allem die „Subjektivität von Frauen“ gefragt sei und durch die veränderten Arbeitsbedingungen in Organisationen und Institutionen „gleichsam eine Kapitalisierung der Geschlechterdifferenz“ befördert werde und von Engel (2009), die in ihrem theoretischen Beitrag die „neoliberale Verwertungslogik“ in Bezug auf Sexualitäten thematisiert. Mit Blick auf das Konzept Diversity Management allgemein wirft Bendl (2007: 11) die Frage auf: „Inwiefern unterstützt betriebliches Diversitätsmanagement die Umsetzung von neoliberaler Wirtschaftspolitik auf organisationaler Ebene?“ und nähert sich dem Thema aus einer poststrukturalistischen Perspektive. Während Purtschert (2007) den Ansatz des Diversity Managements als „geradezu exemplarisches Phänomen eines Neoliberalismus“ bezeichnet und mutmaßt, dass er vor allem dazu dient, „unter dem Deckmantel der Gerechtigkeit Imagepflege zu betreiben“ (ebd.: 89), benennt Bendl (2007) sowohl Chancen als auch Risiken, die mit DiM verbunden seien. Als Chance sieht sie, dass die Beschäftigung mit Diversity es möglich mache, „kontextuelle bestehende dominante (organisationale) Normen in Frage zu stellen“, wodurch eine Veränderung der Organisationskultur erst möglich werde. Mit Diversity Management verbundene Risiken ergäben sich daraus, dass die ökonomische Komponente von DiM für Profit-Organisationen von größerer Bedeutung sei als die sozial-normative und deshalb die „sozialen Differenzen des Produktionsfaktors Mensch“ zur Steigerung des Gewinns genutzt werden (ebd.: 21ff). Dass die Implementierung von Diversity Management in Unternehmen vor allem ökonomisch begründet wird, ist sowohl in der Diversity-Theorie thematisiert worden (vgl. Kap. I 1.2) als auch in der empirischen Analyse deutlich geworden (vgl. Kap. III 1.1). Innerhalb der ökonomischen Systemlogik, in der sich Wirtschaftsunternehmen bewegen, müssen Managementkonzepte diesen Begründungen folgen, damit sie angewendet werden, was auch in den Ausführungen zu Diversity Management deutlich wird.

> „Managing Gender & Diversity setzt weniger auf die Herstellung von Chancengleichheit, sondern […] steht unmittelbar im Zusammenhang mit Aspekten der Leistungsfähigkeit und der Verwertung unterschiedlicher humaner Ressourcen. Das Konzept geht damit durchaus eine Liaison mit dem kapitalistischen System ein.“ (Bruchhagen/Koall 2008: 934)

Aus diesem Grund stellt Bendl (2007: 25) fest, dass Diversity Management auf betrieblicher Ebene die Umsetzung neoliberaler Wirtschaftspolitik stützt und durch

diesen Rahmen nur sehr reduziert soziale „Aufgaben von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung“ übernehmen kann. Mit dieser ersten „Verortung des Wechselspiels zwischen Diversity Management und Neoliberalismus“ möchte sie zum Diskurs und zur weiteren Forschung „zum Verhältnis von wirtschaftlichem Neoliberalismus (Makroebene) und Diversitätsmanagement (Mikroebene)“ anregen (ebd.). Die dargestellten Anknüpfungspunkte aus der Diversity-Theorie dürften dafür wichtige Ausgangspunkte darstellen.

3.3 Ausblicke – Subjektivierung von Arbeit und Diversity Management

Die Implementierung und theoretische Behandlung von Diversity Management und die Entwicklung des Konzepts Subjektivierung von Arbeit finden nicht zufällig beide ihren Anfang gegen Ende der 1990er Jahre. Wie gezeigt, stellen u.a. Globalisierung und veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen in Unternehmen die Bedingungen für eklatante Veränderungen der Arbeitsbedingungen und damit auch für die Einführung von Diversity Management dar. Dieser Verbindung gilt es in weiteren Forschungsarbeiten vertieft nachzugehen. Als eine von verschiedenen möglichen Perspektiven auf die Subjektivierung von Arbeit schlägt Moldaschl (2003b) vor, „Foucaults Brille“ zu nutzen. Gerade im Zusammenhang mit Macht und Widerstand und im Hinblick auf Techniken der Individualisierung, der Subjektivierung und des Selbst sei Foucaults theoretischer Werkzeugkasten fruchtbar (ebd.). Mit Blick auf Diversity Management haben Riedmüller und Vinz (2007) aus einer rechts- und politikwissenschaftlichen sowie Lederle (2008) aus einer organisationssoziologischen Perspektive erste Überlegungen unter Verwendung des foucaultschen theoretischen Hintergrunds angestellt. Dieser theoretische Pfad sollte in der wissenschaftlichen Bearbeitung des Konzepts Diversity Management und seiner Verbindung zur Subjektivierung von Arbeit weiter beschritten werden.

Als Teil des Diskurses um die Subjektivierung von Arbeit wurde an der Arbeitskraftunternehmer-These von Pongratz und Voß (1998) kritisiert, dass sie zu sehr von der Anforderungsseite konzipiert wurde, also hauptsächlich beleuchte, welchen neuen Anforderungen von betrieblicher Seite sich Arbeitssubjekte aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen ausgesetzt sehen (Holtgrewe 2003: 28f). Pongratz und Voß selbst räumen ein, dass die Beschreibung des Typus Arbeitskraftunternehmer aus diesem Grund zu überdenken sei und die subjektiven Reaktionen

der Arbeitenden mehr Berücksichtigung finden müssten (Pongratz/Voß 2004b: 20). In diesem Zusammenhang ergänzen Matuschek, Kleemann und Brinkhoff (2004) die analytischen Konzepte der Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Rationalisierung und Selbst-Kontrolle, die in der Arbeitskraftunternehmer-These von der Anforderungsseite her konzipiert sind, durch Konzepte der „Einforderungsseite". Mit den Konzepten Eigen-Ökonomisierung, Eigen-Rationalisierung und Eigen-Kontrolle sollen

> „die subjektiven Relevanzen, Zielsetzungen und Situationsdefinitionen der Individuen, deren handlungsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen sowie […] deren Alltagspraxen und Lebensweisen in ihren Auswirkungen auf das Arbeitshandeln erfasst werden." (ebd.: 122)

Wie die empirischen Anknüpfungspunkte zeigen, erweisen sich die Konzepte der Subjektivierung von Arbeit mit ihren Bereichen der Entgrenzung von Arbeit und der Arbeitskraftunternehmer-These als fruchtbare Perspektive auf die Praxis des Diversity Managements. In zukünftigen empirischen Studien wäre daher zu fragen, wie Subjektivierungsprozesse und –mechanismen mit der Implementierung von Diversity Management auf der „Anforderungsseite" zusammenhängen, aber auch, welche Alltagspraxen, Aneignungsprozesse und Widerstandspraxen auf der „Einforderungsseite" der Beschäftigten im Zuge der Umsetzung von Diversity Management zum Tragen kommen. Unverzichtbar ist dafür neben der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept die weitere Analyse der Alltagspraxis verschiedener Akteur_innen in Organisationen, die Diversity Management implementiert haben. Bereits in den empirischen wie theoretischen Anknüpfungspunkten ist deutlich geworden, dass Diversity Management ebenso wie die Subjektivierung von Arbeit „Riskante Chancen" birgt. Die in der Diversity-Theorie geführte Diskussion, ob sich Diversity Management als Konzept dem existierenden Wirtschaftssystem nur anpasst oder auch Kritikpotenzial hat, sowie die dort existierenden Spannungen zwischen Theorie- und Anwendungsorientierungen und zwischen moralischer versus funktionaler Orientierung des Konzepts (Bruchhagen 2008: 86) werden bei der empirischen Analyse der Chancen und Risiken in der Diversity Praxis unter Bedingungen subjektivierter und entgrenzter Arbeit eine Rolle spielen müssen.

V Handlungsempfehlungen für die Praxis

Diversity Management als Konzept stellt einen Rahmen dar, der für die konkrete Umsetzung in Organisationen kontextsensibel und situationsspezifisch angepasst werden muss. Deshalb kann es auch keine allgemeingültigen Checklisten oder Handlungsanweisungen geben, die eine gelungene Implementierung von Diversity Management garantieren. Dennoch lassen sich aus der Analyse des empirischen Materials und unter Rückgriff auf theoretische Überlegungen Handlungsempfehlungen entwickeln, die Organisationen, deren für Diversity-Prozesse Verantwortliche und Betriebsräte in der jeweiligen Ausgestaltung des Konzepts unterstützen sollen. Diese Handlungsempfehlungen ersetzen nicht die wesentlichen Evaluationsprozesse, die – wie z.B. in Kap. III 6.1 gezeigt – in der Diversity-Praxis bisher häufig vernachlässigt werden, für eine konsequente Weiterentwicklung des Umsetzungsprozesses aber unabdingbar sind. Darüber hinaus könnten wissenschaftlich begleitete Praxisprojekte den Theorie-Praxis-Transfer intensivieren sowie die Diskrepanz zwischen dem Potenzial des Konzepts Diversity Management und seiner (bisher) nur eingeschränkten Umsetzung mindern (vgl. bes. Kap. IV 1.1, 2).

Die Analyse der Diversity-Praxis in den Finanzdienstleistungsunternehmen hat deutlich gemacht, dass das Konzept Diversity Management bisher nur in Teilen umgesetzt wird. Die Beschränkung auf wenige Diversity-Dimensionen (vor allem ‚Geschlecht'), die hauptsächlich isolierte Bearbeitung der Dimensionen durch Einzelmaßnahmen sowie die Ausblendung der dominanten Positionen der Diversity-Dimensionen in der Diversity-Praxis führt dazu, dass die Mitarbeiter_innen Diversity Management vornehmlich als Konzept zur Förderung benachteiligter Personengruppen wahrnehmen, dass sich Beschäftigte der dominanten Gruppen nicht davon angesprochen fühlen und dass aufgrund geringer Beteiligung der Belegschaft strukturelle Organisationsveränderungen im Umgang mit personeller Vielfalt am Arbeitsplatz nicht gelingen können. Das Konzept Diversity Management an sich hat – wenn es umfassend umgesetzt wird – jedoch das Potenzial, zu einer Veränderung der Organisationskultur beitragen zu können (vgl. Kap. I 1; IV 1.1 und 2.1). Wenn Unternehmensleitungen das Ziel einer Organisationsveränderung wirklich verfolgen, um – selbstverständlich systemanschlussfähig aus vorrangig ökonomischen Gründen – sämtliche mit Diversity Management verbundenen Subziele (vgl. Kap. I 1.2) zu erreichen und nicht bei einer öffentlichkeitswirksamen Image-Kampagne stehen zu bleiben, ist eine breitere Umsetzung des Konzepts nötig. Durch die Einbeziehung

vielfältiger, in der Organisation relevanter Diversity-Dimensionen, deren gemeinsamer Bearbeitung und ein Verständnis von Vielfalt nicht länger als „das Andere", sondern als Unterschiede und Gemeinsamkeiten könnte eine Grundlage dafür gelegt werden, dass sich deutlich mehr Beschäftigte von Diversity Management angesprochen fühlen und am Prozess der Veränderung der Organisationskultur beteiligen.

Die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter_innen erweist sich in der Analyse immer wieder als Schwachpunkt in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister. Damit werden Befunde unterstützt, die in der organisationalen Umsetzung von Diversity Management insgesamt eine geringe Partizipation der Beschäftigten bzw. Miteinbeziehung der Belegschaft konstatieren (vgl. Gitzi/Köllen 2006; Stein/Koberwein 2008: 143). Aus organisationssoziologischer Perspektive wird es jedoch als essentiell angesehen, alle Beteiligten in die Gestaltung und Bewältigung eines Organisationswandels einzubeziehen (Preisendörfer 2008: 116) und auch die Diversity-Literatur verweist auf die unbedingte Notwendigkeit, die Beschäftigten an der Umsetzung intensiv zu beteiligen, um ein erfolgreiches Diversity Management zu betreiben (vgl. Thomas 2001: 245; Stuber 2004: 265f; Vedder 2005a: 39; Böhm 2007: 33ff; Hartwig 2008: 147). Die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen beziehen sich daher auf Möglichkeiten, die Belegschaft intensiver in die Implementierung und Gestaltung von Diversity Management einzubinden.

1 Einbindung der Belegschaft durch Interne Kommunikation von DiM

Die Interne Kommunikation als Schlüssel für die Implementierung von DiM

Eine aktive Interne Kommunikation, also die Kommunikation zu bzw. mit Mitarbeiter_innen, gilt als entscheidender „Schlüsselfaktor dafür, ob Diversity-Management gelingt oder nicht" (Böhm 2007: 44) und darüber hinaus als „bedeutendste Möglichkeit der Einbeziehung und Einbindung" in den Diversity-Prozess einer Organisation (Stuber 2004: 178). Hat sich das Management dafür entschieden, Diversity Management im Unternehmen zu implementieren, werden von den benannten Verantwortlichen verschiedenste Maßnahmen ergriffen. Die Verankerung von Diversity in Unternehmensrichtlinien und Leitbildern gehört genauso dazu wie Maßnahmen in Bezug auf einzelne Diversity-Dimensionen und die

Schulung der Führungskräfte (vgl. Kap. III 1.3.2). Letztendlich kann ein Diversity Management, das Organisationsveränderungen zum Ziel hat, nur gelingen, wenn die Beschäftigten auch von diesen Aktivitäten erfahren und sich ggf. daran beteiligen. Eine schlechte Kommunikation des Themas wird aus diesem Grund auch als „mögliches Problem“ bei der Einführung von DiM bezeichnet (Vedder 2005a: 39). Daher kommt der Gestaltung der Internen Kommunikation im Diversity-Prozess eine besondere Bedeutung zu.

In unterschiedlichen Phasen der Implementierung von DiM werden mit der Internen Kommunikation verschiedene Ziele verfolgt. Im Anfangsprozess der Umsetzung von DiM geht es darum, das Diversity-Leitbild im Unternehmen bekannt zu machen und das Verständnis der Mitarbeiter_innen für Diversity zu fördern bzw. ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen (vgl. Schwarz-Wölzl 2005: 47; Palm 2006: 64). Empfohlen wird, den Prozess der Umsetzung von DiM zu erläutern, damit die Mitarbeiter_innen über durchgeführte und geplante Schritte informiert sind und erfahren, welche Beteiligung von ihnen erwartet wird. Ziel ist es an dieser Stelle, Diversity Management als „integralen Bestandteil im Unternehmen“ zu vermitteln und den Prozesscharakter der Umsetzung deutlich zu machen (Schwarz-Wölzl/Maad 2004a: 45f). In dieser Phase dient die Interne Kommunikation von Diversity Management vor allem der Information der Belegschaft. Sind erste konkrete Diversity-Maßnahmen durchgeführt worden, ist es besonders wichtig, die Ergebnisse dieser Maßnahmen sichtbar zu machen (vgl. Stein/Koberwein 2008: 143). Werden die Erfolge intern kommuniziert, so kann dies eine „Überzeugungsfunktion“ haben und zur Motivation der Beschäftigten beitragen, sich am Diversity Management der Organisation zu beteiligen (Palm 2006: 65).

Die verschiedenen Kanäle der Mitarbeiter_innenkommunikation werden in drei Bereiche unterteilt. Das Feld der Printmedien umfasst vielfältige Kommunikationskanäle wie z.B. Broschüren, Poster, Diversity-Folder, Rundschreiben, Mitarbeiter_innen-Zeitschriften, Flugblätter oder Aushänge. Die elektronisch gestützte Kommunikation kann mittels Intranet, Newsletter, Internetmagazinen, Podcasts oder Web-TV online erfolgen, aber auch über Filmvorführungen oder das Firmenfernsehen genutzt werden. Den dritten Bereich stellt die persönliche Kommunikation dar, die auf Betriebsversammlungen, bei Vorträgen und im Rahmen von Aktionstagen oder Informationsveranstaltungen stattfinden kann (vgl. Stuber 2004: 178; Schwarz-Wölzl 2005: 47; Mast 2006: 273f). Wie in Kap. III 5.1 der

Studie aufgezeigt, liegt der Schwerpunkt der Finanzdienstleister auf einseitiger, textbasierter, schriftlicher (print) und elektronischer Kommunikation zu Diversity Management. Diese „one-to-many“ Kommunikation, also die Informationsweitergabe vom Management an alle Beschäftigten, ist bei der Nutzung des Intranets vom „Pull-Prinzip“ geprägt: Die Mitarbeiter_innen müssen sich aktiv die Informationen abholen. Die Printkommunikation und elektronisch gestützte Kanäle wie Newsletter oder Mails funktionieren nach dem „Pull-Prinzip“, Informationen über Diversity Management werden einseitig an die Belegschaft abgegeben (Liebrich 2008: 122; vgl. Papke 2008: 69). Auch die in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister weniger genutzte Face-to-Face bzw. persönliche Kommunikation erfolgt in Form von Präsentationen auf Workshops, Führungskräfteschulungen oder Auftaktveranstaltungen zumeist einseitig als Informationsvermittlung seitens des Managements. Diese Analyseergebnisse unterstützen organisationssoziologische Befunde, nach denen in Organisationen die Kommunikation „von unten nach oben“ häufig vernachlässigt wird (Endruweit 2004: 183). Mit den vom Management gewählten, zumeist einseitigen Kommunikationskanälen sind – wie in Kap. III 5.1 ausführlicher beschrieben – verschiedene Schwierigkeiten verbunden. Die Beschäftigten sehen sich unter arbeitsbedingtem Zeitmangel einer großen Informationsflut ausgesetzt und müssen sich entscheiden, welche der über die einseitigen Kanäle angebotenen Informationen sie wahrnehmen wollen. Für einzelne Themen muss ein „Aufmerksamkeitsmotiv“ (Liebrich 2008: 132) geschaffen werden, damit sich die Mitarbeiter_innen diesen Themen zuwenden und Zeit in die Informationsaufnahme bzw. -beschaffung investieren. Aufgrund der eingeschränkten Umsetzung des Konzepts Diversity Management in den untersuchten Unternehmen (vgl. z.B. Kap. IV 1.1 und 2) fühlen sich vor allem Beschäftigte, die sich in dominanten Beschäftigtengruppen der Organisation verorten, nicht von Diversity Management angesprochen und entscheiden sich deshalb, die angebotenen Informationen zu diesem Thema nicht aktiv aufzunehmen. Es gelingt in der bisherigen Praxis also nicht, ein „Aufmerksamkeitsmotiv“ (Liebrich 2008: 133) für alle Beschäftigten zu schaffen, wie auch am Bekanntheitsgrad von DiM in den Unternehmen (vgl. Kap. III 5.3) abzulesen ist.

Die – bisher vom Management nur in wenigen Fällen strategisch eingebundene – Multiplikator_innen-Funktion von Betriebsräten, Mitarbeiter_innen-Netzwerken und Führungskräften (vgl. Kap. III 5.2) gibt einen ersten Hinweis auf Möglichkeiten, die

Interne Kommunikation von Diversity Management zu intensivieren. Einerseits werden durch die Multiplikator_innen auf einer organisationalen Ebene „Aufmerksamkeitsmotive“ geschaffen, Informationen über DiM von diesen Akteur_innen wahrzunehmen. Denn nicht mehr das Interesse am Konzept Diversity Management, sondern das an der Betriebsrats- oder Netzwerk-Arbeit bzw. die Teilnahme an Team-Besprechungen ist Voraussetzung dafür, die angebotenen Informationen auch aufzunehmen. Andererseits führt die Face-to-Face Kommunikation von Führungskräften, Betriebsrät_innen und Netzwerkmitgliedern auf einer persönlichen Ebene zu einem dialogischen Austausch über das Thema Diversity Management und kann Mitarbeiter_innen dazu anregen, sich weitergehend mit DiM zu beschäftigen. Die gezielte Einbindung der genannten Akteure und Personengruppen als Multiplikator_innen im Prozess der Internen Kommunikation von Diversity Management könnte also ein Weg für das Management sein, dieses grundlegende Element der Umsetzung von DiM vielfältiger zu gestalten und so mehr Beschäftigte als bisher zu erreichen.

Dialogorientierte Kommunikation von DiM als Empfehlung für die Praxis

Um eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der wertschätzend mit der Vielfalt der Beschäftigten umgegangen wird, ist es notwendig, Diversity Management umfassend umzusetzen, es bei der Belegschaft bekannt zu machen und die Mitarbeiter_innen in den Diversity-Prozess einzubinden. Die Einbeziehung der Beschäftigten ist durch eine dialogorientierte Kommunikation von DiM besonders gut möglich, und deshalb wird diese Form der Mitarbeiter_innenkommunikation für Diversity-Prozesse empfohlen (vgl. Döge 2008: 83ff; Papke 2008: 60ff). Entgegen der bisherigen Praxis der Internen Kommunikation in den Finanzdienstleistungsunternehmen, die eher den Charakter einer Einbahnstraße hat, würde der Partizipationsgedanke von Diversity („Es geht alle an“) durch eine dialogische „Zwei-Wege-Kommunikation“ aufgegriffen werden (Schwarz-Wölzl 2005: 50). Als vornehmlich top-down-implementiertes Konzept benötigt Diversity Management natürlich nach wie vor die Vermittlung von Informationen seitens des Managements an die Belegschaft. Darüber hinaus muss jedoch auch ermöglicht werden, dass die Mitarbeiter_innen ihre Meinungen und Sichtweisen zu diesem Prozess ausdrücken können und dass mit allen Beteiligten Erfahrungen und Verbesserungsmöglichkeiten diskutierbar sind (vgl. Köhler-Braun 1999: 189; Böhm 2007: 44; Stein/Koberwein 2008: 143). Durch die Einbindung der

Belegschaft würde Diversity Management stärker als bisher auch durch Bottom-Up-Strategien in den Organisationen verankert werden und dürfte durch ein größeres Interesse am und Engagement im Diversity-Prozess seitens der Beschäftigten nachhaltiger zu implementieren sein (vgl. Stuber 2004; Palm 2006: 64). In Beratungsprozessen hat sich nach Böhm (2007: 39) bewährt, hauptsächlich Maßnahmen umzusetzen, die unter Beteiligung von Mitarbeiter_innen aller Unternehmensbereiche erarbeitet wurden, da auf diesem Weg unterschiedliche Perspektiven in den Entwicklungsprozess einfließen konnten und die Akzeptanz der Maßnahmen so erhöht werden konnte. Böhm führt weiter aus:

„Werden die MitarbeiterInnen einbezogen, bekommt Diversity-Management Gewicht für alle und wird zu einem gemeinsamen Projekt, für das sich alle verantwortlich fühlen können." (ebd.)

So könnten die Beschäftigten bereits bei der Bedarfsanalyse in Bezug auf Diversity Management eingebunden werden und über Mitarbeiter_innen-Befragungen oder in Steuerungsgruppen ihre Perspektiven auf die Vielfalt im Unternehmen deutlich machen. Auch die gemeinsame Erarbeitung eines Diversity-Mottos könnte einen Grundstein für eine breite Beteiligung der Belegschaft am Diversity-Prozess legen. Gerade über dialogorientierte Kommunikation in Sitzungen wäre auf diese Art ein erster Hinweis auf die Inhalte von Diversity gegeben – die Berücksichtigung und Wertschätzung vielfältiger Sichtweisen (vgl. Haselier/Thiel 2005: 21; Döge 2008: 83ff; Papke 2008: 89). Darüber hinaus wäre es möglich, die Diskrepanz zwischen von Beschäftigten als für Vielfalt am Arbeitsplatz relevant wahrgenommenen Dimensionen und im Diversity Management seitens der Verantwortlichen bearbeiteten Faktoren, wie sie in der bisherigen Diversity-Praxis auftritt (vgl. Kap. III 2.3.1), durch eine Einbindung der Belegschaft in den Diversity-Prozess von Anfang an zu mindern.

Es gibt viele Wege, die Interne Kommunikation zu Diversity Management neben den klassischen Kanälen auch dialogorientiert, also zweigleisig, zu gestalten und so Feedback zum Diversity-Prozess und inhaltliche Beteiligung der Beschäftigten an der Umsetzung von DiM zu ermöglichen. Die Face-to-Face Kommunikation sowie elektronisch gestützte Online-Kanäle bieten dabei die meisten Optionen. Workshops, Auftaktveranstaltungen, Ideenwettbewerbe, Diskussionen in Fokusgruppen, intranetbasierte Diskussionsforen, Webblogs und Abstimmungen im Intranet, aber auch Postkästen und Leserbriefe als Reaktion auf Artikel in Mitarbeiter_innen-

Zeitungen werden in der Diversity-Literatur als dialogorientierte Kommunikationsvarianten benannt (vgl. Stuber 2004: 178; Hansen 2003; Schwarz-Wölzl 2005: 48; Böhm 2007: 45; Papke 2008: 89). Die Umsetzung dieser Vorschläge hält Papke (2008: 108) jedoch für schwierig, da dialogorientierte Kommunikation häufig langfristig und kostenintensiv sei, wirtschaftliche Erfolge in Unternehmen aber kurzfristig gemessen würden. Dieses Dilemma betrifft allerdings das gesamte Konzept Diversity Management in der organisationalen Praxis (vgl. Kap. III 6.1), denn ein umfassender Prozess der Organisationsentwicklung mittels DiM ist ebenfalls ein langfristiges Unterfangen, welches Investitionen erfordert.
Die Auseinandersetzung mit der Bedeutung der dialogorientierten Internen Kommunikation für den Prozess der Umsetzung von Diversity Management ist nicht nur in der Diversity-Praxis bisher kaum erfolgt, sondern steht in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Bearbeitung erst am Anfang. Deshalb beschließt Papke (2008) ihre Arbeit zu Managing Diversity, Unternehmenskultur und Mitarbeiter_innen-Kommunikation mit der Feststellung:

„Im Zusammenhang mit Unternehmenskultur und Managing Diversity können Kommunikation und dialogorientierte Kommunikation im Spezifischen als Schlüsselthemen begriffen werden, denen viel mehr Beachtung zukommen muss“, (ebd.: 109)

und fordert eine stärkere Beschäftigung mit der Thematik sowohl in der Organisationspraxis als auch der theoretischen Bearbeitung von Diversity Management.

Insgesamt gilt für die Gestaltung der Internen Kommunikation von Diversity Management, dass sie individuell auf die eigene Organisation zugeschnitten sein muss und ein „breitgefächertes Repertoire an Kommunikationsmethoden“ genutzt werden sollte (Schwarz-Wölzl 2005: 47). Bei allen Themen, aber vor allem in der Umsetzung von Diversity Management, ist es schon bei der Wahl der Kommunikationskanäle wichtig, die Diversity-Perspektive anzuwenden[103]. Wenn der Informationsaustausch vor allem über das Intranet vollzogen werden soll, muss z.B. überprüft werden, ob alle Mitarbeiter_innen unabhängig von ihren Aufgaben im Unternehmen Zugang zum Intranet haben, um zu vermeiden, dass die Wahl der

[103] Wenn Diversity Management in Organisationen konsequent umgesetzt wird, werden sämtliche Prozesse und damit auch die Interne Kommunikation zu allen Themen aus einer Diversity-Perspektive heraus beleuchtet. Solange dies noch nicht der Fall ist, sollte besonders in der Internen Kommunikation zu Diversity Management auf diese Überlegungen geachtet werden, um nicht Inhalte zu kommunizieren, die selbst aber durch die Gestaltung der Kommunikation konterkariert werden.

Kanäle zu Ausschließungen führt (Liebrich 2008: 141). Auch unterschiedliche Zielsetzungen und Qualitäten der einzelnen Kommunikationswege müssen in der Planung von Kommunikationsprozessen bewusst berücksichtigt werden. Ob einseitige oder dialogorientierte, Face-to-Face- oder medienvermittelte Kommunikation (print oder elektronisch) eingesetzt wird, hat Auswirkungen auf die Reichweite und Intensität der Informationsvermittlung, der Wahrnehmung von Informationen sowie der Rückkopplung von unterschiedlichen Perspektiven. Die in der bisherigen Diversity-Praxis vornehmlich genutzte einseitige, medienvermittelte Interne Kommunikation sollte also kontextspezifisch durch weitere Kommunikationskanäle ergänzt werden, um durch ein möglichst alle Beschäftigten ansprechendes Kommunikationskonzept Diversity Management der gesamten Belegschaft bekannt zu machen und diese in den Umsetzungsprozess aktiv einzubinden.

2 Diversity-Trainings für alle Beschäftigten

Aus kommunikationstheoretischer Perspektive sind Trainings dem Bereich der dialogorientierten Face-to-Face-Kommunikation zuzuordnen. Anders als auf Informationsveranstaltungen, wo i.d.R. eine Person über bestimmte Themen referiert und maximal kurze Rückfragen stattfinden, zeichnet sich die Face-to-Face-Situation in Trainings dadurch aus, dass die Meinungen und Reflexionen der Teilnehmenden gefragt sind. Die Teilnehmenden sollen untereinander, aber auch mit dem_der Trainer_in, in Dialog treten und sich über ein Thema austauschen.

Diversity-Trainings sind Maßnahmen, die innerhalb der Umsetzung von Diversity Management eine zentrale Rolle einnehmen (Vedder 2008: 16). Während sie in den USA nahezu als Standardinstrumente im DiM genutzt werden[104], sind sie in der Diversity-Praxis deutscher Unternehmen weniger verbreitet (vgl. Emmerich/Krell 2002: 65; Gitzi/Köllen 2006: 36). Unklar ist allerdings in beiden Veröffentlichungen, welche Zielgruppe mit den Trainings angesprochen wird. Da es sich bei Diversity Management um ein vornehmlich top-down-implementiertes Konzept handelt, seien besonders zu Beginn der Umsetzung Diversity-Trainings für Führungskräfte wichtig. Im weiteren Verlauf des Diversity-Prozesses wird jedoch die Notwendigkeit betont, allen Mitarbeiter_innen solche Trainings zu ermöglichen, um sich mit dem Konzept

[104] Mehr als 90% der US-amerikanischen Fortune 500 Unternehmen, die DiM praktizieren, bieten Diversity-Trainings an (Rhodes 1999: 23).

Diversity Management auseinanderzusetzen (vgl. Stuber 2004: 169; Stein/Koberwein 2008: 144). Aufgrund der thematischen Überschneidungen könnten die Diversity-Trainings nach Merx und Vassilopoulou (2007) darüber hinaus mit dem AGG verbunden werden, da die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz festgeschriebene Schulungspflicht der Arbeitgeber (§12(2) AGG) eine Schulung aller Mitarbeiter_innen vorsieht. In der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister zeigt sich die empfohlene Vorgehensweise in Teilen. Alle drei Unternehmen führen Diversity-Trainings bisher ausschließlich für ihre Führungskräfte durch. Die Ausweitung der Trainings für alle Beschäftigten ist zum Teil langfristig geplant. Zusätzlich werden die Online-Schulungen zum AGG, die alle Mitarbeiter_innen absolvieren müssen, von den Diversity-Verantwortlichen in den Kontext des jeweiligen Diversity Managements im Unternehmen gestellt. So wird zwar die von Merx und Vassilopoulou angeregte Verbindung aufgegriffen, allerdings nicht in der eigentlich angedachten Form, dass ein umfassendes Diversity-Training auch Aufklärung über das AGG beinhaltet (vgl. Kap. III 1.3.2).

Mit der Durchführung von Diversity-Trainings für alle Beschäftigten des Unternehmens können m.E. mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden: Zum einen kann solch ein Training dazu dienen, das Konzept Diversity Management und die konkreten Umsetzungsstrategien des Unternehmens allen Mitarbeiter_innen bekannt zu machen sowie Maßnahmen und ggf. auch erste Erfolge breit zu kommunizieren. Zweitens können Trainings – wenn sie entsprechend angelegt sind – als Plattform für eine intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept Diversity (Management) fungieren und zur Reflexion mit dem eigenen Umgang mit Vielfalt, also Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten, am Arbeitsplatz anregen. Ein drittes mit Diversity-Trainings verbundenes Ziel könnte die Aktivierung der Mitarbeiter_innen zur Beteiligung an den Diversity-Prozessen des Unternehmens sein. Da eine wirkliche Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt nur unter Einbindung aller Akteur_innen funktionieren kann, bieten sich Diversity-Trainings an, als Auftakt zu gemeinsamen Prozessen zu fungieren.

Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen einer Organisation haben also wichtige Funktionen in der Umsetzung von Diversity Management. Gleichzeitig können je nach Ausgestaltung der Trainings mit diesen Schwierigkeiten verbunden sein, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Potenzielle Problemlagen im Zusammenhang mit Diversity-Trainings

Als problematisch erweisen sich Diversity-Trainings, wenn sie als nahezu einzige Maßnahme im Diversity Management umgesetzt werden. Die individuelle Auseinandersetzung mit Diversity, Diskriminierung und Benachteiligung ist im Diversity-Prozess außerordentlich wichtig. Wenn ein Training allerdings die Beschäftigung mit strukturellen Ursachen von Ungleichheiten im Unternehmen ersetzt und Organisationsaspekte außen vor bleiben, lässt sich eine Kulturveränderung nicht umsetzen, da die Verantwortung dafür auf die Individuen verschoben wird und existierende Strukturen nicht angetastet werden (vgl. Plett 2007; Purtschert 2007: 95). Ergänzend dazu stellt sich die Frage, inwieweit Toleranz von Personen in einem Training erlernbar ist, wenn sich die Organisationsstrukturen als Ganzes als wenig förderlich für den Umgang mit Vielfalt erweisen, weil z.B. rassistische, sexistische oder homophobe Handlungsweisen und Strukturen in die Organisation eingeschrieben sind (Kaszinski 2000: 101). Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter_innen können also nur „ein Baustein eines umfassenden Managing Diversity" neben politischen Maßnahmen sowie Maßnahmen zu „Struktur- und Kulturveränderungen" sein (Höher 2002: 84; vgl. Gieselmann/Krell 2008: 346).

Die Frage, wer die Trainings leiten soll, also wer als Diversity-Trainer_in agiert, ist ebenfalls mit potenziellen Schwierigkeiten verbunden. Zum einen existiert – in den USA schon länger, in Deutschland seit einigen Jahren – ein boomender Markt für Diversity-Trainings, auf dem sich u.U. viel Geld verdienen lässt. Inwieweit einzelne Trainer_innen dort ausgewogene Konzepte für ihre Diversity-Trainings erarbeitet haben oder das Label Diversity lediglich auf bisherige interkulturelle Trainings aufgesetzt wird, ist nicht immer zu unterscheiden (vgl. Steppan 1999: 28; Mecheril/Rosenstreich 2005: 19). Zum anderen sollte bei der Entscheidung, wer die Trainings durchführt, berücksichtigt werden, dass bereits durch die Zusammenstellung des Teams und dessen Interaktion im Seminar tradierte Rollenbilder reproduziert werden könnten, statt den Blick für Vielfalt zu öffnen. Dieser Mechanismus und seine Problemlagen wurde für Gender-Trainings[105] ausführlich beleuchtet. So kann z.B. die vielfach existierende Norm, Gender-Trainings mit einem

[105] „Gender-Trainings sind Sensibilisierungsworkshops zur Reflexion der eigenen Geschlechterrollen und -bilder. Sie sind aber auch fachliche Fortbildungsworkshops: In Gender-Trainings lernen die Beteiligten verschiedene Umsetzungsstrategien von Geschlechterpolitik und die dazu notwendigen Instrumente und Methoden kennen." www.gendertraining.de; Zugriffsdatum 10.08.2009

Mann und einer Frau zu besetzen, dazu führen, dass unintendiert während des Trainings klassische Geschlechtsrollenbilder gefestigt werden und somit das eigentliche Ziel des Trainings konterkariert wird (vgl. Frey et al. 2006; Huesmann 2008). Übertragen auf Diversity-Trainings lässt sich folgern, dass gut überlegt sein will, welche unbeabsichtigten Reproduktionen von Ungleichheiten durch eine Teambesetzung erfolgen können und diese zu vermeiden. Darüber hinaus ist zu entscheiden, welche Anforderungen in Bezug auf fachliche und persönliche Kompetenzen an Trainer_innen gestellt werden und ob neben einem_r in Diversity-Prozessen ausgewiesenen Trainer_in ein_e organisationsinterne Co-Trainer_in aktiviert wird, um das Diversity-Training eng an der jeweiligen Organisationspraxis auszurichten (vgl. Buchmüller 2007: 48; Gieselmann/Krell 2008: 343).

Inhaltlich besteht in Diversity-Trainings die Gefahr, dass sich ausschließlich auf nicht-dominante Positionen einzelner Diversity-Dimensionen bezogen und so Diversity Management lediglich als Instrument zur Förderung benachteiligter Personengruppen kommuniziert wird. Die Reduzierung der Betrachtung auf einzelne Merkmale kann zur Verfestigung von Stereotypen und Vorurteilen führen, während die umfassende Bearbeitung von Diversity-Dimensionen auch in ihrer Verschränktheit miteinander und unter Berücksichtigung dominanter wie nicht-dominanter Positionen die Konstruktionen von Ungleichheiten deutlich machen soll (vgl. Mecheril/Rosenstreich 2005: 19; Engel 2007: 101; Gieselmann/Krell 2008: 345). Zusätzlich kann ein Training, das lediglich auf die Benachteiligung bestimmter Gruppen fokussiert, dazu führen, dass besonders bei dominanten Beschäftigtengruppen die Angst geweckt wird, „unabsichtlich etwas falsches zu sagen“ und als Diskriminierende_r abgestempelt zu werden (Engel 2007: 99). Diese Situation würde einen offenen Umgang miteinander im Training deutlich erschweren. Deshalb ist es notwendig, im Diversity-Training ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen, „um die Angst vor Falschaussagen zu minimieren (Buchmüller 2007: 43; vgl. Kleiner/Ongan 2005). Zusätzlich sollten die Mechanismen von Benachteiligung, Diskriminierung und der sozialen Konstruktion von Unterscheidungen transparent gemacht werden, um gesellschaftliche Normen hinterfragen zu können und durch Reflexion das „traditionelle ‚richtig/falsch’ Denken“ aufzulösen (Engel 2007: 104). Die unten stehenden Anregungen zur Einbeziehung (de-) konstruktivistischer Ansätze in Diversity-Trainings greifen diese Überlegungen zur inhaltlichen Gestaltung auf.

Zunächst sollen jedoch grundlegende Fragen zur Organisation von Diversity-Trainings erörtert werden.

In der Organisation von Diversity-Trainings zu berücksichtigende Punkte

Wie das Gesamtkonzept Diversity Management sind auch Diversity-Trainings ein Instrument, das kontextspezifisch an die jeweilige Organisation angepasst werden muss. Eine allgemeingültige Checkliste für die Organisation und Gestaltung solcher Trainings für alle Beschäftigten kann es also nicht geben (vgl. Dietz/Petersen 2005: 264). Vedder (2008: 16) beschreibt für den „Organisationsprozess von Diversity-Trainings" fünf notwendige Schritte: Erst nach der Bedarfsermittlung und der Dokumentation der angestrebten Ziele kann die Trainingskonzeption erfolgen, in der über Inhalte, Methoden und Trainer_innen entschieden wird. Anschließend erfolgt die Durchführung der Diversity-Trainings, die im Nachgang evaluiert werden muss (ebd.). Gieselmann und Krell (2008: 333ff) bezeichnen Trainingsbedarf, Trainingsinhalte, Trainingsmethoden, Trainer_innen und Erfolgskontrolle als „Gestaltungsvariablen" von Diversity-Trainings, die Organisationen für ihre spezifische Situation passend einsetzen müssen.

In Bezug auf die Inhalte muss entschieden werden, ob die Trainings an einzelnen Diversity-Dimensionen oder merkmalsübergreifend ausgerichtet sind, ob sie einen Schwerpunkt auf Awareness-Training (bewusstseinsbildende Maßnahmen) oder Skill-Building-Training (erwerb konkreter Fähigkeiten zum Umgang mit (personeller) Vielfalt) setzen oder als Mischung von beiden gestaltet sein sollen, und welches Verständnis von Diversity (Vielfalt) im Training zugrunde gelegt wird (Gieselmann/Krell 2008: 337ff; vgl. Stuber 2004: 173f). Anregungen für die inhaltliche Ausgestaltung von Diversity-Trainings, Best-Practice-Beispiele und theoretische Überlegungen finden sich aus unterschiedlichen Perspektiven in zahlreichen Publikationen (vgl. z.B. Gardenswartz/Rowe 1994; Gardenswartz et al. 2003; Überacker 2004; Weißbach/Kipp/Weißbach 2004; Czollek/Weinbach 2005; Adams/Bell/Griffin 2007; Ferch/Stybel 2007; idm 2007; Gardenswartz/Rowe 2008).

Methodisch wird eine Mischung empfohlen, die informationsvermittelnde, selbstreflexive, interaktive und verstehensorientierte Elemente umfasst[106]. Neben der Sensibilisierung für Vielfalt und der Bewusstmachung eigener Überzeugungen soll in

[106] In den genannten Trainingshandbüchern und Publikationen finden sich Elemente und Übungen aus allen diesen Bereichen.

Diversity-Trainings auch die Verhaltensebene bearbeitet werden (vgl. Kleiner/Ongan 2005: 209; Schmid 2007: 414f; Stuber 2007: 433f). Gleichzeitig müssen in den Trainings auch organisationale und gesellschaftliche Strukturen thematisiert werden, um Diversity nicht ausschließlich auf der persönlichen Ebene zu verorten. Nach Bruchhagen (2008: 90) ist sowohl personales als auch organisationales Lernen in Trainings notwendig, um den Diversity-Prozess voranzutreiben. Die Berücksichtigung organisationaler und gesellschaftlicher Mechanismen in Diversity-Trainings ist dabei eine Konsequenz (de-)konstruktivistischer Perspektiven auf DiM, wie im Folgenden aufgezeigt werden soll.

(De-)Konstruktivistische Ansätze im Diversity-Training

Wie in Kap. IV 2 gezeigt, richtet sich die gender- und queertheoretische Kritik an Diversity Management vor allem gegen eine Diversity-Praxis, die unter Vielfalt nur nicht-dominante Positionen fasst bzw. ausschließlich auf Unterschiede fokussiert. Dies geschieht vor allem, da in der Umsetzung häufig nur Elemente des Fairness & Discrimination Ansatzes (Blick auf Unterschiede und Diskriminierung aus rechtlich-moralischen Gründen) und des Access & Legitimacy Ansatzes (Blick auf Unterschiede und Ressourcen von Vielfalt aus ökonomischen Gründen) aufgegriffen werden. Der Learning & Effectiveness Ansatz von DiM integriert und erweitert beide Ansätze. Der „Abbau von Dominanzkulturen und [die, A.L.] Verhinderung von Diskriminierung“ wird in diesem Ansatz genauso thematisiert wie die Vielfalt der Mitarbeiter_innen als „wirtschaftliche Ressource“ für die Organisation (Engel 2007: 102). Aus der theoretischen Perspektive dieses dritten Ansatzes von Diversity (Management) sowie konstruktivistischer und systemtheoretischer Ansätze des DiM (vgl. Engel 103ff) konnte gezeigt werden, dass zumindest das Konzept Diversity Management Potenziale enthält, diese Kritikpunkte konstruktiv aufzugreifen, auch wenn dies in der Diversity-Praxis bisher weniger der Fall ist. Für die Ausgestaltung von Diversity-Trainings sind deshalb die theoretischen Überlegungen der Diversity-Ansätze sowie die gender- und queertheoretischen Ausführungen wichtig, um weitreichende und nachhaltige Trainings zu konzipieren.

Neben Informationen über das Konzept Diversity Management, dessen Umsetzung in der Organisation und ggf. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz bieten Diversity-Trainings, die an den letztgenannten beiden Ansätzen orientiert sind, vor allem Raum zur (Selbst-)Reflexion. Sowohl der eigene Umgang mit bzw. die eigene

Einstellung zu Vielfalt sollte durch Reflexion bewusst gemacht werden als auch eine „kritische Auseinandersetzung mit stereotypisierenden Basisannahmen, die das alltägliche Denken und Handeln in Organisationen strukturieren“ ermöglicht werden (Hofmann 2006: 16). Mechanismen der Konstruktion von „Wir“ und „die Anderen“ sollten im Training aufgedeckt und Zuschreibungen, Normen und Werte thematisiert werden (vgl. Judy 2005: 78; Koall/Bruchhagen 2005: 35; Engel 2007: 102ff). In Diversity-Trainings soll es also darum gehen, die Teilnehmenden in Dialog über Vielfalt, Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten zu bringen und auch Widerstände in Bezug auf das Thema zu bearbeiten (Höher 2002: 84; vgl. Gardenswartz/Rowe 1994, 2008; Gardenswartz et al. 2003). Auf diese Art und Weise können Stereotypisierung und Identitätskategorien hinterfragt, Diversity-Dimensionen in ihrer Verschränktheit (Intersektionalität) bearbeitet, Macht- und Herrschaft im Zusammenhang mit sozialen Konstruktionen thematisiert sowie die Teilnehmenden mit ihren Erfahrungen in den Lernprozess eingebunden werden (vgl. die Hinweise in Kap. IV 2.1). Dieses Vorgehen erfordert viel Raum für Austausch und Reflexion, so dass ein derart gestaltetes Diversity-Training mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen ausgestattet werden muss. Im Gegensatz zu zeitlich knappen Diversity-Trainings, die sich vor allem auf Informationsvermittlung und Handlungsanweisungen für den „richtigen“ Umgang mit Vielfalt beschränken, laufen umfassendere, durch Hinterfragung, Reflexion und Dialog geprägte Trainings weniger Gefahr, soziale Kategorisierungen zu reproduzieren und zu verfestigen. Durch die intensive Bearbeitung unterschiedlicher Ebenen der Herstellung von Stereotypen und Vorurteilen[107] (vgl. Czollek/Weinbach 2005; Benz/Widmann 2007: 37ff; Wilpert 2007; Gieselmann/Krell 2008: 343), die Reflexion der eigenen Beteiligung am gesellschaftlichen System sozialer Unterscheidungen und die Perspektive auf dekonstruierende Handlungsmöglichkeiten wäre vielmehr in solchen Diversity-Trainings die Möglichkeit gegeben, einen Grundstein für die Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt zu legen. Für (interne wie externe) Diversity-Trainer_innen und -Berater_innen bedeutet diese Ausrichtung von Diversity Management, dass sie keine vorgefertigten Strategien in die Organisationen reintragen können, sondern als kompetente Begleitung „Implementierungshilfen“

[107] Die Autorinnen verweisen darauf, dass Vorurteile, Stereotype und Diskriminierung durch eine Interaktion persönlicher/individueller, kultureller und institutioneller Faktoren aufrechterhalten werden und daher alle Ebenen in Trainings thematisiert werden müssen.

und Reflexionsmöglichkeiten schaffen müssen (Engel 2007: 104), indem sie vor allem gestaltend und moderierend tätig sind.

Diversity-Training als Ausgangspunkt für einen längeren Diversity-Prozess

Wie bereits ausgeführt, dürfen Diversity-Trainings – auch wenn sie für alle Mitarbeiter_innen stattfinden – keine singuläre Maßnahme bleiben, wenn ein umfassendes Diversity Management umgesetzt werden soll. In Trainings können Grundlagen geschaffen werden, damit alle Beteiligten auf einem ähnlichen Informationsstand sind, es können Verabredungen über Kommunikation und Aktivitäten getroffen werden und sie können als aktivierende Auftaktveranstaltungen fungieren. Doch selbst wenn ausreichend lange[108] Trainings tiefere Reflexionsprozesse ermöglichen und damit über reine Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen hinausgehen (vgl. Kaszinski 2000: 101), können Diversity-Trainings nur ein Element neben anderen im Diversity Management sein. Wie bereits erwähnt, müssen seitens des Managements strukturelle und organisationale Maßnahmen ergriffen sowie Projekte initiiert werden, um das Diversity Management breit umzusetzen. Mit Blick auf die Beteiligung der Beschäftigten schlagen Bruchhagen und Koall (2002) als Ergänzung zu einmaligen Trainings vor, die Diversity-Prozesse in Organisationen durch Supervision von Teams zu unterstützen. Dadurch würde das Thema dauerhaft aufrechterhalten werden und es wäre möglich, die durch Diversity Management erhöhte Komplexität und ggf. Widerstände oder Unbehagen professionell begleitet zu thematisieren und zu reflektieren. Auf die Erfahrungen aus dem Diversity-Training könnte in den Supervisionssitzungen immer wieder zurückgegriffen werden (ebd.).

Wenn die gesamte Belegschaft Diversity-Trainings besucht hat, wird es auch möglich, in der Internen Kommunikation zu Diversity Management bestimmte Wissensbestände vorauszusetzen und damit die Pläne, Maßnahmen und Erfolge auf eine andere Art an die Mitarbeiter_innen zu kommunizieren. Darüber hinaus kann vermutet werden, dass durch ein Intensives Diversity-Training bei einigen Beschäftigten das Interesse geweckt wird, sich z.B. im Intranet aktiv Informationen einzuholen, was sie ohne das Training vielleicht nicht getan hätten.

[108] Auch hier gibt es keinen genauen Richtwert. Es wird aber davon ausgegangen, dass zwei ganze Tage mindestens nötig sind, um Information, Interaktion und Selbstreflexion zu Diversity (Management) intensiv und nachhaltig zu bearbeiten. Kürzere Veranstaltungen lassen weniger Methodenvielfalt zu und ermöglichen kaum, in einen Erfahrungsaustausch und Dialog unter den Teilnehmenden zu gelangen (vgl. Kaszinski 2002: 101).

Diversity-Trainings als ein Element von bzw. Auftakt zu Diversity-Prozessen sind noch aus einer weiteren Überlegung heraus bedeutsam. Ein Diversity Management, das nahezu ausschließlich auf Trainings setzt, würde die Verantwortung für Veränderungsprozesse vorwiegend auf einer individuellen Ebene verorten, was sich als wenig nachhaltig erweisen könnte (vgl. Hofmann 2006: 21f). Nur, wenn Diversity Management über vielfältige Maßnahmen auch institutionell verankert ist, kann Wandel sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene stattfinden. Gleichzeitig nutzt ein top-down-implementiertes Konzept wenig, wenn die Beschäftigten nicht in den Prozess eingebunden werden. Dies kann – wie gezeigt – beispielsweise durch die Ausgestaltung der Internen Kommunikation und durch Diversity-Trainings geschehen. Aber auch die Einbindung der Betriebsräte, die auf betrieblicher Ebene die Interessen aller Mitarbeiter_innen vertreten, bietet gute Gelegenheiten, die Einbeziehung der Belegschaft in das Diversity Management der Organisation zu gewährleisten.

3 Betriebsräte als Akteure im Diversity Management

In der Analyse der Diversity-Praxis der Finanzdienstleistungsunternehmen konnte gezeigt werden, dass Betriebsräte an der Umsetzung von Diversity Management bisher nicht umfassend beteiligt sind. Das Management bindet die Betriebsräte bisher nicht strategisch in den Diversity-Prozess ein, allerdings gibt es eine punktuelle Zusammenarbeit von Diversity-Verantwortlichen und Betriebsräten bzw. einzelnen Betriebsratsmitgliedern. So sind die Betriebsräte über die gesetzliche Mitbestimmung in die Umsetzung von einzelnen Diversity-Maßnahmen (z.B. Kinderbetreuungs-Programme, Mentoring) involviert. Darüber hinaus führt vor allem das Engagement einzelner Betriebsrät_innen zu einer Beteiligung der betrieblichen Interessen-vertretung am Diversity Management z.B. durch die Organisation von Diversity-Veranstaltungen oder die Zusammenarbeit mit Mitarbeiter_innen-Netzwerken. Weiterhin fungiert der Betriebsrat als Multiplikator für das Thema Diversity Management, indem auf Betriebsversammlungen oder in Betriebsratsmedien das Konzept oder Teilaspekte thematisiert werden. Insgesamt jedoch ist DiM genau wie das AGG und Antidiskriminierung ein Randthema in der Betriebsratsarbeit, wobei örtliche Betriebsräte aufgrund der vorwiegend zentralisierten Implementierung von DiM noch weniger eingebunden sind als der Gesamtbetriebsrat. Die befragten

Betriebsrät_innen begleiten die Umsetzung von DiM in ihren Unternehmen kritisch und sehen in dem Thema eine Chance für ihre Gremien, auch gestalterisch und proaktiv in einem von der Belegschaft positiv besetzten Themenbereich aktiv zu werden (vgl. Kap. III 3, 5.2). Dass die Existenz von Betriebsräten als arbeitsrechtliche Besonderheit in Deutschland bei der Umsetzung von Diversity Management berücksichtigt werden muss, wird auch in der Diversity-Literatur betont (vgl. Kap. I 2.4). Deshalb soll im Folgenden darauf eingegangen werden, welche Argumente für eine strategische Einbindung des Betriebsrats in die Umsetzung von DiM sprechen und welche Möglichkeiten Betriebsräte für eine aktive Beteiligung an Diversity-Prozessen haben. Abschließend wird kurz auf die Möglichkeit hingewiesen, Diversity Management als Instrument auch für die konkrete Betriebsratsarbeit zu nutzen.

Argumente für eine aktive Rolle der Betriebsräte im Diversity Management

In der Diversity-Praxis wird es als grundlegend angesehen, dass die Entscheidung für die Implementierung von DiM seitens der Unternehmensleitung getroffen wird und das Top-Management die Umsetzung unterstützt. Neben diesem vorrangig top-down angelegten Vorgehen wird jedoch auch betont, dass die Einbeziehung des Betriebsrats in der Diversity-Praxis wichtig ist, um die Unterstützung der Belegschaft für diesen Prozess zu gewinnen (vgl. Rühl/Hoffmann 2001: 30f; Rühl 2008: 91).
Rechtliche Argumente sprechen für eine Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management im Themenfeld Diversity Management. Neben gesetzlich festgelegten Aufgaben des Betriebsrats im Bereich der Gleichstellung (v.a. §80 BetrVG, §96(2) BetrVG) werden Arbeitgeber und Betriebsrat sowohl im Betriebsverfassungsgesetz (§75 BetrVG) als auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§17(1) AGG) dazu aufgefordert, gemeinsam daran zu arbeiten, Benachteiligungen und Diskriminierungen aufgrund der geschützten Merkmale (‚Hautfarbe/Ethnizität', ‚Geschlecht', ‚Religion/Weltanschauung', ‚Behinderung', ‚Alter' und ‚sexuelle Identität') zu beseitigen und zu verhindern (vgl. Kap. I 2.4; Losert 2008) [109]. Obwohl das Management vor allem aus ökonomischen Gründen Diversity Management im Unternehmen implementiert, spielen rechtliche und ethisch-moralische Begründungen auch aus

[109] Auch in andere Normen des Betriebsverfassungsgesetzes ist die Berücksichtigung bestimmter, möglicher Benachteiligungen aufgenommen worden. So verweist §96(2) BetrVG darauf, dass bei der Ermöglichung von Weiterbildung durch Arbeitgeber und Betriebsrat auf die Belange „älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten" Rücksicht zu nehmen ist (vgl. Ebner/Bausbacher 2008: 221).

dieser Perspektive eine Rolle. Aus Sicht des Betriebsrats überwiegen die Interessen an DiM, zugunsten der Beschäftigten Chancengleichheit durchzusetzen und gegen Benachteiligungen vorzugehen. Allerdings muss auch der Betriebsrat bei seiner Arbeit und in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber das „Wohl des Betriebes" (§2(1) BetrVG) im Blick haben[110], und somit sind ökonomische Begründungen für ein Diversity Management in der Betriebsratsarbeit ebenfalls von Bedeutung. Auch wenn sich ein Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Thema Diversity Management nachweisen lässt, wird dieser Bereich doch aufgrund zwar unterschiedlich motivierter aber dennoch gemeinsamer Zielsetzungen sowohl vom Management als auch seitens der Betriebsrät_innen als Feld für eine intensive Zusammenarbeit identifiziert (vgl. Kap. III 3.3).

Anhand der Ergebnisse aus der Analyse der bisherigen Diversity-Praxis in den Finanzdienstleistungsunternehmen und unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen lassen sich für eine strategische Beteiligung des Betriebsrats an der Umsetzung von Diversity Management Argumente sowohl aus der Perspektive des Managements als auch aus der Perspektive des Betriebsrats formulieren:

Aus Sicht des Managements könnte eine strategische Einbindung des Betriebsrats

- die Interne Kommunikation von DiM verbessern.
- die Unterstützung von DiM durch die Beschäftigten fördern.
- zur besseren Umsetzung gemeinsamer Aufgaben von AG und BR aus dem Betriebsverfassungsgesetz und dem AGG führen.

[110] „§2(1) BetrVG: Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll […] zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen." In der Kommentierung dazu steht: „Die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat soll sich nach Abs. 1 auf das **Wohl der AN** [Arbeitnehmer_innen, A.L.] und das **Wohl des Betriebs** richten. Aus dieser Zielsetzung ergibt sich für beide Betriebsparteien die **inhaltliche Vorgabe**, bei der Verfolgung ihrer eigenen Ziele im Rahmen der Betriebsverfassung **die Interessenlage der jeweils anderen Seite nicht von vornherein auszublenden**. So ist es dem AG beispielsweise verwehrt, in der Zusammenarbeit mit dem BR ausschließlich auf die Durchsetzung seiner wirtschaftlichen Interessen und Gewinnerwartungen_abzustellen oder Forderungen des BR ungeprüft zurückzuweisen […]. Für den BR ergibt sich aus der Bindung an das Wohl der AN **und** des Betriebes [...] die Verpflichtung, die „wirtschaftliche Vertretbarkeit" seines Handelns in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zu berücksichtigen […]. Die **inhaltliche Bindung** des Handelns des BR auch **an das Betriebswohl** ändert jedoch nichts daran, dass sein **Charakter als Interessenvertretungsorgan der AN** – auch nach dem Gesetz – deutlich im Vordergrund steht (BAG 2.11.55, AP Nr. 1 zu §23 BetrVG). Abs 1 schließt die Wahrnehmung gegensätzlicher Interessen nicht aus […]. Aus dieser Bestimmung kann nicht die Verpflichtung der Betriebsparteien hergeleitet werden, die Interessen der jeweils anderen Seite wahrzunehmen […]. Zu berücksichtigen ist schließlich, dass sich das Betriebswohl nicht allein über die wirtschaftlichen Interessen des AG definieren lässt, sondern unmittelbar auch von der Wahrung grundlegender AN-Interessen (z.B. Arbeitsplatzsicherung, menschengerechte Arbeitsbedingungen, langfristige Personalplanung, Fortbildung und Qualifizierung) abhängig ist […]." (Däubler/Kittner/Klebe 2007: 257f. Hervorhebung im Original)

Für Betriebsräte böte eine aktive Beteiligung am Diversity-Prozess die Chance,

- durch Mitgestaltung der Diversity-Maßnahmen die Interessen der Beschäftigten zu vertreten.
- die Arbeitsbedingungen der Belegschaft proaktiv zu beeinflussen.
- als Akteure in einem von den Mitarbeiter_innen positiv belegten Thema aufzutreten.
- sowie die eigenen Aufgaben aus BetrVG und AGG mit der Gestaltung von Diversity-Prozessen zu verbinden.

Diese Argumente finden in betrieblichen Situationen Anwendung, in denen Diversity Management schon implementiert wurde und Betriebsräte bisher nicht oder kaum an der Umsetzung beteiligt wurden.

Aber auch in Unternehmen, in denen DiM noch nicht umgesetzt wird, könnte der Betriebsrat aktiv werden und in Gesprächen mit dem Arbeitgeber darauf hinwirken, dass das Konzept beraten und ggf. implementiert wird. Die Begründungen aus unternehmerischer Perspektive, DiM zu betreiben (vgl. Kap. I 1.2) können dabei als Argumentationshilfe gegenüber der Unternehmensleitung dienen.
Für den Betriebsrat könnte sich ein solches proaktives Vorgehen als sinnvoll erweisen,

- um bei der Gestaltung von DiM von Anfang an aktiv beteiligt zu sein.
- um bisherige Einzelthemen der Arbeit des BR und der Verhandlungen zwischen BR und Arbeitgeber (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, schwerbehinderte Beschäftigte, Integration ausländischer Beschäftigter …) unter dem Dach Diversity Management zu bündeln und ein Gesamtkonzept zu etablieren, welches alle Beschäftigten einbezieht.
- um die eigenen Aufgaben aus BetrVG und AGG strukturiert zu erfüllen und mit DiM zu verzahnen.
- um das aus ökonomischen Interessen seitens des AG einzuführende Diversity Management für die Durchsetzung der Interessen der Belegschaft im Bereich Chancengleichheit und Antidiskriminierung zu nutzen.

Die für eine umfassende Umsetzung von Diversity Management notwendige Einbindung der gesamten Belegschaft in den Diversity-Prozess macht eine intensive Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung unabdingbar. Neben direkten partizipativen und dialogorientierten Diversity-Maßnahmen (z.B. Veranstaltungen oder Trainings), an denen alle Mitarbeiter_innen eines Unternehmens beteiligt sind, gewährleistet die aktive Beteiligung der Betriebsräte, dass die Interessen der Belegschaft in der Diversity-Praxis berücksichtigt werden. Um dies zu erreichen, müssten Betriebsräte dafür Sorge tragen, dass die Implementierung von DiM nicht nur rein ökonomischen Zwecken dient bzw. auf dem Level einer Imagekampagne für das Unternehmen stehen bleibt. Unter der Bedingung, dass sie ihre gesetzlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung ausnutzen und darüber hinaus gestalterisch an der Umsetzung von DiM mitwirken, könnten sie die Chancen, die das Konzept Diversity Management für eine Veränderung der Kultur im Umgang mit Vielfalt in der Organisation beinhaltet, für die Mitarbeiter_innen nutzbar machen.

Ausgestaltung einer aktiven Beteiligung des BR am Diversity-Prozess

Für die Frage nach dem „Wie?“ der konkreten Beteiligung des Betriebsrats am Diversity Management lassen sich verschiedene Punkte heranziehen, die im Folgenden einzeln erörtert werden sollen.

Qualifizierung: Um sich mit dem Konzept Diversity Management auseinanderzusetzen und sich für oder gegen eine aktive Initiierung von bzw. Beteiligung an Diversity-Prozessen in der Organisation zu entscheiden, brauchen Betriebsräte Informationen und Qualifizierungsangebote zum Thema. Der Schulung von Betriebsrät_innen wird im Implementierungsprozess von DiM eine besondere Bedeutung beigemessen, denn die „Miteinbeziehung und Mitbestimmung im Rahmen von DiM-Prozessen erfordert ausreichendes Wissen und Verständnis“ (Stein/Koberwein 2008: 144). Die Qualifizierungsangebote für Betriebsräte sollten dabei die parteiische Perspektive der Gremien für Arbeitnehmer_innen-Interessen berücksichtigen und Diversity Management sowohl als Konzept als auch in der Umsetzung aus dieser Sichtweise heraus reflektieren. Auch wenn die Gewerkschaften bisher weniger als Informationsquellen zum Thema Vielfalt am Arbeitsplatz wahrgenommen werden als beispielsweise Arbeitgeberverbände (Europäische Kommission 2005: 55) sind sie aufgefordert, durch Beratung und Unterstützung Betriebsräte für die konkrete Umsetzung von DiM im Betrieb zu qualifizieren sowie Chancen und Risiken von

DiM aus Arbeitnehmer_innen-Sicht zu beleuchten (Stein/Koberwein 2008: 142f). Zusätzlich zur Wahrnehmung von externen Bildungsangeboten wird es Betriebsräten gesetzlich auch ermöglicht, zur Erfüllung ihrer Aufgaben ggf. Sachverständige hinzuzuziehen (§80(3) BetrVG)[111], eine Möglichkeit, die auch im Themengebiet Diversity Management genutzt werden kann.

Anschlüsse finden: Angesichts der immer komplexer werdenden Anforderungen an Betriebsräte und der damit verbundenen steigenden Arbeitsbelastung (vgl. Tietel 2006; Minssen/Riese 2007) kann es sinnvoll sein, Diversity Management nicht als neues und zusätzliches Thema in die Betriebsratsarbeit einzubringen, sondern an bestehende Arbeitsfelder anzuschließen. Aufgrund der thematischen Überschneidungen lassen sich bisherige Aufgabenfelder wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung älterer Arbeitnehmer_innen, der betriebliche Gesundheitsschutz[112] oder die Integration ausländischer Beschäftigter unter dem Dach des Diversity Managements bündeln. Darüber hinaus sollte DiM natürlich so umgesetzt werden, dass sich deutlich stärker als bei bisherigen Gleichstellungsmaßnahmen alle Mitarbeiter_innen angesprochen fühlen und es nicht auf eine Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen reduziert wird.

Mitbestimmung nutzen: Das Betriebsverfassungsgesetz sieht in vielen Themenbereichen, die mit Diversity Management verbunden werden können, eine echte Mitbestimmung des Betriebsrats vor[113]. Das betrifft z.B. die Gestaltung von Auswahlrichtlinien (§95 BetrVG), die Durchführung beruflicher Bildung (§98(1) BetrVG), das Recht des Betriebsrats, Teilnehmende für Bildungsmaßnahmen vorzuschlagen (§98(3) BetrVG), Fragen der Ordnung im Betrieb und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb (87(1)1. BetrVG) sowie die Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen im Betrieb (z.B. Kinderbetreuung) (§87(1)8. BetrVG). Ob im Rahmen von Diversity Management oder als pure Einzelmaßnahme: Die Mitbestimmung des Betriebsrats ist gerade in Bezug auf die Ausgestaltung der Maßnahmen enorm wichtig. Aber Betriebsräte sollten nicht nur ihre Mitbestimmung

[111] Dafür sind bestimmte Voraussetzungen sowie die Zustimmung des Arbeitgebers, die ggf. durch das Arbeitsgericht ersetzt werden kann, notwendig.

[112] Hinweise für eine Verzahnung der Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und betriebliche Gesundheitsförderung liefert z.B. die Broschüre des DGB Bundesvorstands (2008). Diese kann als Anregung für die Verknüpfung von Diversity Management mit anderen Handlungsfeldern dienen.

[113] D.h. der Arbeitgeber kann nicht einseitig Maßnahmen durchführen, sondern er benötigt die Zustimmung des Betriebsrats. Außerdem kann der Betriebsrat in diesen Punkten sein Initiativrecht nutzen und dem Arbeitgeber Vorschläge zur Einführung und/oder Gestaltung bestimmter Maßnahmen machen, über die dann verhandelt wird. Kommt eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht zustande, so entscheidet ggf. die Einigungsstelle.

nutzen, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen aus diesen Handlungsfeldern einführen will, sondern ebenfalls über ihr Initiativrecht Veränderungen der bisherigen Praxis anregen. Existiert noch kein Diversity Management im Unternehmen, könnte z.B. in den Verhandlungen über solche Einzelmaßnahmen seitens des Betriebsrats angeregt werden, ein solches Gesamtkonzept zu entwickeln und zu implementieren.

Betriebsvereinbarungen: Betriebsvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument in der alltäglichen Arbeit von Betriebsräten. Auch wenn die Einführung von Diversity Management als wirtschaftliche Entscheidung mitbestimmungsfrei ist, kann es doch sowohl für Arbeitgeber als auch Betriebsrat sinnvoll sein, das Konzept des DiM im Unternehmen in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung (§88 BetrVG) festzulegen. Die AktionCourage (2005) hat in ihrem Leitfaden Informationen, Handlungsempfehlungen und Bausteine zu Betriebsvereinbarungen im Diversity Management zusammengefasst, die sich vor allem auch an kleine und mittlere Unternehmen richten. Neben der Schaffung rechtsverbindlicher Normen können Betriebsvereinbarungen weitere Funktionen erfüllen. Bei der Ford Werke AG konnte z.B. durch die Etablierung einer Betriebsvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ gegenüber der Belegschaft die „Ernsthaftigkeit“ des Diversity-Prozesses betont und somit Befürchtungen, dass dies nur eine Modeerscheinung sei, entkräftet werden (Wagner 2004: 35).

Co-Managing Diversity: Die von Krell (1999: 199) formulierte Anregung, dass Betriebsräte ein „Co-Managing Diversity“ betreiben könnten, soll an dieser Stelle aufgegriffen werden. Rein von der Wortwahl her sieht sich die Idee des Co-Managements Vorbehalten seitens der Betriebsräte ausgesetzt (Tietel 2006: 36f): Die Reichweite des Mitmanagements sei auf Vorbereitung und Umsetzung begrenzt, nicht aber auf Entscheidungen bezogen. Dem Betriebsrat fehle häufig das notwendige wirtschaftliche Hintergrundwissen und es bestehe die Gefahr, dass Betriebsräte die Arbeit des Managements erledigten und die Vertretung der Interessen der Belegschaft vernachlässigten (ebd.). Minssen und Riese (2007: 136) weisen in ihrer Analyse verschiedener Betriebsratstypen jedoch darauf hin, dass mit Co-Management keinesfalls gemeint sei, „die Arbeit der ‚Gegenseite’“ zu erbringen. Vielmehr gehe es darum, durch Co-Management die Interessenvertretung zu optimieren indem gefragt werde, was gut für die Belegschaft ist und wie aus dieser Perspektive Prozesse im Unternehmen entsprechend gestaltet werden können (ebd.: 51). Die Autoren führen aus:

„Co-Management ist letztlich damit verbunden, dass sich die betrieblichen Interessenvertretungen intensiv an gestalterischen Aufgaben beteiligen, um dadurch die zur Disposition stehenden Entscheidungen im Sinne der Belegschaften zu beeinflussen. Dabei handelt es sich um einen Betriebsrat, der durch die intensive Rezeption des Restrukturierungsthemas gestalterisch agiert und damit über den gesetzlich angestammten Mitbestimmungskontext hinausgeht. Die Erschließung neuer Themenfelder wird zum erklärten Ziel und damit Teil eines Selbstverständnisses als ‚Mitgestalter'." (ebd.: 50; vgl. auch Tietel 2006: 38f)

Nach dieser Definition scheint sich Co-Management für Betriebsräte bei der Beteiligung an Diversity-Prozessen also geradezu anzubieten. Da – zumindest für die Entscheidung über die Implementierung und Gestaltung des Gesamtkonzepts – rechtlich keine Mitbestimmung des Betriebsrats vorgesehen ist, gilt es für die Betriebsräte, an dem Prozess vorbereitend, beratend und gestaltend beteiligt zu sein. Um dies leisten zu können, ist eine differenzierte Qualifizierung über Diversity Management notwendig und der Wissenstransfer im Gremium muss gewährleistet sein (vgl. Minssen/Riese 2007: 131). Des Weiteren ist der Betriebsrat beim Co-Management aufgrund mangelnder rechtlicher Durchsetzungsmöglichkeiten bei der gestalterischen Arbeit auf die Legitimation und Unterstützung der Belegschaft angewiesen (ebd.: 137). Eine intensive Kommunikation mit den Beschäftigten ist also im Themenfeld Diversity Management besonders wichtig. Wie schon in Ansätzen in der bisherigen Diversity-Praxis gezeigt, können Betriebsräte Veranstaltungen zu Diversity Management (mit-)organisieren und als Multiplikatoren für die Kommunikation über DiM fungieren. Wenn diese Aktivitäten intensiviert und strategisch genutzt werden sowie darüber hinaus der Betriebsrat im Diversity-Prozess Präsenz zeigt, Aktivitäten des Managements kritisch begleitet und Stimmungsbilder der Beschäftigten einholt, wird eine klare Interessenvertretung der Belegschaft in der Umsetzung von Diversity Management gewährleistet und der Betriebsrat zum co-managenden Akteur in diesem Prozess.

(Managing) Diversity als Konzept für die Arbeit des Betriebsrats

Die aktive Beteiligung am Diversity Management, das in Organisationen vom Top-Management implementiert wird, ist ein wichtiges Handlungsfeld für Betriebsräte. Darüber hinaus kann das Konzept (Managing) Diversity auch für die Arbeit im Betriebsratsgremium selbst interessant sein.

Zum einen findet sich eine große personelle Vielfalt auch unter den Mitgliedern des Betriebsrats. Beschäftigte mit unterschiedlichen Hintergründen wurden in das Amt

gewählt und die Zusammenarbeit im Team muss organisiert werden. Im Rahmen einer Teamentwicklung sollte sich auch der Betriebsrat unter kompetenter Anleitung bzw. Moderation mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Gremium auseinandersetzen. Das Konzept (Managing) Diversity[114] bietet dazu interessante Ansätze, und erste Umsetzungsempfehlungen sowie Gestaltungshinweise bzw. Methoden finden sich in der Literatur zu Diversity (vgl. Vater 2005b; Lüthi/Oberpriller 2009).

Zum anderen spielt die personelle Vielfalt der Belegschaft nicht nur für die Unternehmensleitung und deren Diversity Management eine Rolle, sondern muss auch in der betrieblichen Interessenvertretung berücksichtigt werden. Tietel (2006: 30) konstatiert ein „Repräsentationsproblem der Betriebsräte". Ein einheitliches Belegschaftsinteresse, das der Betriebsrat repräsentieren könnte, gebe es nicht mehr, sondern es gehe vielmehr darum, die Interessen unterschiedlicher Gruppierungen im Betrieb wahrzunehmen und adäquat zu vertreten. Tietel beschreibt die Segmentierung der Belegschaft in „Stamm- und Randbelegschaften [z.B. Leiharbeitnehmer_innen, A.L.], Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte, niedrig- und hochqualifizierte Arbeitskräfte" (ebd.). Schröder (2003: 123) sieht darüber hinaus die Dimensionen „Frauen und Männer, Schwerbehinderung, Nationalität, Religionen/ Weltanschauung, Alter, Angelernte und Facharbeiter, Gewerbliche und Angestellte, Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung" als Faktoren an, die eine „eindeutige Repräsentanz der Interessen der Beschäftigen" durch den Betriebsrat nicht mehr möglich machen. Darüber hinaus sind auch Prozesse der Subjektivierung von Arbeit (vgl. Kap. IV 3) und der damit verbundene Wandel von Arbeitsbedingungen für eine zunehmende Ausdifferenzierung der Interessenlagen in der Belegschaft verantwortlich (vgl. Tietel 2006: 30; Minssen/Riese 2007: 17). Aufgrund dieser Entwicklungen schlägt Schröder (2003) vor, das Konzept Managing Diversity in der Betriebsratsarbeit einzusetzen und auch Hansen (2006: 335) verweist auf die Perspektive von „Vielfalt als Heterogenität der Belegschaftsinteressen"[115] und die

[114] Die in Kap. I 1.2 vorgeschlagene begriffliche Abgrenzung von Diversity Management und Managing Diversity wird an dieser Stelle wieder relevant. Der Betriebsrat wird für die eigene Arbeit kein Managementkonzept zur Steigerung des Unternehmenserfolgs (Diversity Management) einsetzen. Vielmehr geht es darum, die Vielfalt der Belegschaft (Diversity) als Perspektive in der Betriebsratsarbeit zu berücksichtigen und einen offenen und wertschätzenden Umgang mit dieser Vielfalt zu finden, um die Interessen der Beschäftigten adäquat vertreten zu können. Die Vielfalt an sich – Diversity – und der Prozess des Umgangs mit Vielfalt – Managing Diversity – stehen im Mittelpunkt. Deshalb verwende ich im Folgenden diese Begrifflichkeit für das Konzept, das Betriebsräte für ihre alltägliche Arbeit nutzen können.

[115] Als Beispiel benennt Hansen (2006: 335) die Gestaltung von Arbeitszeiten. Während einige Beschäftigtengruppen gerne viele Überstunden machen würden, um sich zusätzlich Geld zu verdienen, schätzen andere Beschäftigtengruppen die Freizeit höher ein und sind gegen zusätzliche

Möglichkeiten, mit einem Diversity-Ansatz die Betriebsratsarbeit zu unterstützen. Dazu müsste m.E. der Betriebsrat als Gremium zunächst für die Vielfalt (Diversity) der Belegschaft durch ein umfassendes Training sensibilisiert werden (Awareness-Training) und dann Vorgehensweisen des Managing Diversity erlernen, die den Umgang mit vielfältigen Interessenlagen handhabbar machen können (Skill-Building-Training). Ziel sollte sein, einen einbeziehenden und wertschätzenden Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft als Haltung in der Betriebsratsarbeit zu etablieren. Diversity als Perspektive würde bedeuten, bei allen Entscheidungen des Betriebsrats zu reflektieren, welche Interessen vertreten werden, und welche Ein- und Ausschlüsse produziert werden. Managing Diversity ist keine „Wunderwaffe", die alle aus der Heterogenität der Beschäftigten resultierenden Konflikte lösen könnte. Allerdings können bestimmte Vorgehensweisen des Managing Diversity[116] – wenn sie in der Betriebsratsarbeit angewendet werden – dazu beitragen, Situationen, Konflikte und anstehende Entscheidungen mit dem Blick auf vielfältige Interessenlagen und deren Hintergründe zu analysieren, ohne in stereotype Bewertungen zu verfallen. Auf dieser Grundlage können u.U. weitere Lösungsmöglichkeiten erkannt werden, die zu einem für viele Beschäftigtengruppen tragbaren Ergebnis führen.

Bisher sind Betriebsräte eher weniger als Akteure in den Diversity-Prozessen der Unternehmen präsent. Die zunehmende Diskussion des Konzepts macht allerdings deutlich, dass immer mehr Betriebsräte mit dem Thema Diversity Management konfrontiert werden. Wie gezeigt kann die Auseinandersetzung mit Diversity und Diversity Management für Betriebsräte aus mehreren Gründen bedeutsam sein:
In Unternehmen, deren Management bereits Diversity Management implementiert hat, sollten Betriebsräte darauf reagieren und diesen Prozess als Korrektiv kritisch begleiten sowie aktiv mitgestalten. Damit könnten sie dafür Sorge tragen, dass die Umsetzung des Konzepts positive Auswirkungen für die Belegschaft hat und neben

Überstunden. Der Betriebsrat muss nun eine Position finden, die den unterschiedlichen Belegschaftsinteressen gerecht wird, um diese dann dem Arbeitgeber gegenüber zu vertreten.

[116] Beispielsweise in den Trainingshandbüchern von Gardenswartz und Rowe (1994; 2008; Gardenswartz et al. 2003) finden sich Methoden, die in der alltäglichen Betriebsratsarbeit Anwendung finden könnten. So werden z.B. Schritte zum diversityorientierten Problemlösen angeführt (Diversity Problem Solving) und Zeichen für Stereotype und Vorurteile im Arbeitsalltag mittels einer Tabelle erfasst (Signs of Stereotypes and Prejudices at Work). Zum Erlernen dieser Methoden sind m.E. Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Darüber hinaus ist eine Auseinandersetzung mit Diversity im eigenen Arbeitsfeld unerlässlich, um als Gremium eine Haltung zur Vielfalt der Belegschaft zu entwickeln. Kompetente Diversity-Trainer_innen können die Gremien dabei unterstützen und auch die Anwendung von Managing Diversity in der Betriebsrats-Praxis begleiten.

den hauptsächlich ökonomisch motivierten Interessen der Unternehmensleitung auch die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Wenn im Unternehmen kein Diversity Management eingeführt wurde, könnten Betriebsräte dies aktiv anregen. Neben der Bündelung von Arbeitsthemen, die z.T. gemeinsam mit dem Arbeitgeber auch bisher schon angegangen werden, unter dem Gesamtkonzept Diversity Management könnte der Betriebsrat durch seine gestalterische Tätigkeit auf eine umfassende Umsetzung des Konzepts hinwirken, um die Belegschaftsinteressen im Hinblick auf Chancengleichheit und Gleichstellung wirkungsvoll vertreten zu können. Dass Arbeitgeber - aus ökonomischem Interesse – mit Diversity Management genau wie der Betriebsrat das Ziel eines diskriminierungs- und benachteiligungsfreien Arbeitsklimas verfolgen, könnte dabei eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Entwicklung von Diversity-Strategien sein.

Nicht zuletzt sind die Ansätze von (Managing) Diversity auch für die gesamte Betriebsratsarbeit selbst gut nutzbar. Ob für die Teamentwicklung im Gremium oder den Umgang mit vielfältigen Belegschaftsinteressen, das Konzept (Managing) Diversity bietet Anregungen zur Auseinandersetzung mit der existierenden Vielfalt der Beschäftigten bzw. Betriebsratsmitglieder sowie Handlungsempfehlungen zum wertschätzenden Umgang mit dieser Vielfalt.

Schlussbetrachtungen

Die Auseinandersetzung mit Diversity Management als Konzept der Unternehmensführung zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen findet in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit zunehmender Intensität statt. Das Aufgreifen des Themas durch die Politik (z.B. die „Charta der Vielfalt“ und die Initiative „Vielfalt als Chance“ der Bundesregierung), das Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) 2006 sowie Einschätzungen von Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen lassen die Prognose zu, dass sich Diversity Management in Organisationen weiter verbreiten wird[117]. Die fundierte Beschäftigung mit Diversity Management als theoretisches Konzept und mit der Umsetzung des Konzepts in der Organisationspraxis hat demnach sowohl einen aktuellen Bezug als auch eine zukunftsweisende Ausrichtung. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Bearbeitung dieser Thematik, indem sie unter Einbeziehung der Perspektiven verschiedener organisationaler Akteursgruppen auf Diversity Management die vertiefte Analyse der Diversity-Praxis in Finanzdienstleistungsunternehmen nutzt, um sowohl theoretische Anschlussmöglichkeiten für die Wissenschaft als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis zu formulieren.

Die drei für die Untersuchung herangezogenen Finanzdienstleister haben jeweils mehrjährige Erfahrung in der Umsetzung von Diversity Management. Im Vergleich zu anderen Organisationen ist es den Diversity-Verantwortlichen gelungen, eine große Bandbreite an Diversity-Maßnahmen zu implementieren und ihr Unternehmen im Kontext von Diversity Management besonders in der interessierten Öffentlichkeit gut zu positionieren. Deutlich geworden ist auch, dass in den Unternehmen seitens

[117] So gehen die Autor_innen davon aus, dass Diversity Management kein kurzfristiger Modetrend ist, sondern sich weiter verbreiten wird, weil die Umsetzung des Konzepts für privatwirtschaftliche Unternehmen einen Nutzen in Bereichen bringen kann, die ökonomisch vorteilhaft sind (vgl. Belinszki 2003a: 360; Jablonski 2007; Süß 2008: 426f) und weil es „typische Elemente erfolgreicher Managementkonzepte“ aufweist (Vedder 2009: 117). Das AGG wird als „wichtiger Motor für DiM“ angesehen (Krell et al. 2007: 11; vgl. Hardmeier/Vinz 2007: 29) und besonders der demographische Wandel mache es notwendig, sich aus personalwirtschaftlicher Sicht mit Diversity Management zu beschäftigen (vgl. Süß/Kleiner 2007: 335; Vedder 2009: 115). In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist Diversity Management bisher kaum verankert. Doch auch für diese wird das Konzept als sinnvoll diskutiert (vgl. z.B. bfw 2007; Ciesinger/Weiling 2008). Dass auch in KMU Interesse am Thema Vielfalt und Diversity Management besteht, lässt sich anhand der Liste der Unterzeichnenden der Charta der Vielfalt (www.charta-der-vielfalt.de) ablesen. Im August 2009 (Zugriffsdatum 21.08.09) haben „weit über 600 Unternehmen“ die Charta unterzeichnet. Aufgerufen werden sie mit dem Slogan: „Vielfalt bietet Vorteile. Für Ihr Unternehmen, für Ihre Mitarbeiter. Unterzeichnen auch Sie.“ Auch die Initiative www.vielfalt-als-chance.de stellt die Verbindung zwischen Diversity Management und Unternehmen aller Größenordnungen her (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2008).

des Managements ein Diversity-Prozess initiiert wurde, der über die institutionelle Verankerung des Themas in der Organisation als langfristig angelegt charakterisiert werden kann.

In Bezug auf die Frage, wie die Beschäftigten der Finanzdienstleister das Konzept Diversity Management und dessen Umsetzung im eigenen Unternehmen wahrnehmen, lassen sich durch die Analyse des empirischen Materials klare Tendenzen ausmachen. Vor allem durch die auf gesellschaftlich nicht-dominante Positionen weniger Diversity-Dimensionen eingeschränkte Umsetzung des Konzepts sowie vermittelt durch die Interne Kommunikation seitens des Managements wird Diversity Management von den Mitarbeiter_innen primär als Instrument zur Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen (Frauen, homosexuelle Beschäftigte, ältere Beschäftigte, Ausländer_innen) wahrgenommen. Das führt dazu, dass sich Arbeitnehmer_innen, die sich in dominanten Positionen verorten, von DiM nicht angesprochen fühlen und z.B. die angebotenen Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten nicht annehmen. Der Bekanntheitsgrad von Diversity Management in der Belegschaft ist daher sehr unterschiedlich und reicht von völliger Unkenntnis über das Kennen des Begriffs bis hin zu breitem Wissen über das Konzept DiM und die Umsetzung im eigenen Unternehmen. Vor allem Beschäftigte, die sich in nicht-dominanten gesellschaftlichen Positionen verorten und in zielgruppenorientierten Mitarbeiter_innen-Netzwerken und/oder dem Betriebsrat tätig sind, zeigen sich sehr informiert über Diversity Management und tragen als Multiplikator_innen aktiv dazu bei, die Vielfalt in der Organisation zu thematisieren.

Aufgrund der eingeschränkten Umsetzung und unterschiedlich starken Bekanntheit von Diversity Management in den Finanzdienstleistungsunternehmen hat die Implementierung des Konzepts bisher wenig Einfluss auf den sozialen Arbeitsalltag der Beschäftigten. Lediglich auf individueller Ebene konnten sich Diversity-Maßnahmen positiv auf einzelne Mitarbeiter_innen auswirken. In Bezug auf die Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt insgesamt konstatieren die befragten Beschäftigten nur in Ansätzen eine positive Entwicklung, die sich aber z.B. auf die strukturelle Zusammensetzung der Belegschaft bisher nicht ausgewirkt hat.

Die Ergebnisse der Studie zeigen trotz aller Kritik an der bisherigen Umsetzung des Konzepts in der Diversity-Praxis auch positive Ansatzpunkte für die zukünftige Entwicklung von Diversity Management in Organisationen auf. Durch die

Implementierung von DiM, die Interne Konzept-Kommunikation des Managements, einzelne Diversity-Maßnahmen sowie das persönliche Engagement von Netzwerk- und Betriebsratsmitgliedern sind die Themen Vielfalt und damit verbunden auch Chancengleichheit und Antidiskriminierung in den Unternehmen gesetzt und es besteht zumindest die Möglichkeit für alle Beschäftigten, sich damit auseinander zu setzen. Das Management bewertet Diversity Management als zukunftsfähig und ökonomisch wichtig, die Belegschaft und deren Interessenvertretung bewerten DiM aufgrund seines antidiskriminierenden und Chancengleichheit fördernden Charakters als positiv. Trotz dieser unterschiedlichen Interessenlage formuliert das Management für die Zukunft des Diversity Managements in den Unternehmen Pläne, die viele Überschneidungen mit den Wünschen der Beschäftigten erkennen lassen: Eine weniger stark zielgruppenorientierte und mehr an einem breiteren Verständnis von Vielfalt ausgerichtete Umsetzung von Diversity Management unter stärkerer Einbeziehung der Belegschaft.

Dies ist in der Diversity-Praxis der Finanzdienstleister bisher nicht gelungen. Das Konzept Diversity Management beinhaltet jedoch die Möglichkeiten für eine umfassende Umsetzung, die sowohl aus der Perspektive des Managements als auch aus Perspektive der Beschäftigten und Betriebsräte positive Auswirkungen auf das soziale Miteinander in Organisationen hätte. Die Einbindung der Belegschaft in den Diversity-Prozess stellt dafür eine wesentliche Grundlage dar und kann – wie in den Handlungsempfehlungen für die Praxis gezeigt – vor allem über eine dialogorientierte Interne Kommunikation und Diversity-Trainings erfolgen. Die Betriebsräte als Interessenvertretung der Belegschaft sind ebenfalls wichtige Akteure in der Diversity-Praxis. Die Implementierung von DiM ist zwar eine rein unternehmerische und damit mitbestimmungsfreie Entscheidung, über die Mitgestaltung des Prozesses kann der Betriebsrat aber als Korrektiv wirken, auf diese Weise die Interessen der Mitarbeiter_innen in der Diversity-Praxis vertreten und so für eine Einbindung der Belegschaft(ssicht) in die Umsetzung von Diversity Management sorgen. Auch durch eine inhaltlich breitere Umsetzung des Konzepts Diversity Management könnten die Mitarbeiter_innen umfassender als bisher angesprochen werden. Die Einbeziehung der Belegschaft in die Definition der in der Organisation relevanten Diversity-Dimensionen sowie die intensivere Bearbeitung von Diversity im Sinne von Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten ließe nicht länger zu, DiM nur als

Förderung benachteiligter Beschäftigtengruppen zu verstehen und könnte dazu führen, dass sich alle Mitarbeiter_innen angesprochen fühlen. Unterstützt werden kann diese Entwicklung durch eine Fokussierung von Themen, die in unterschiedlichen Facetten alle Beschäftigten betreffen (z.B. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf) statt wie bisher einzelne Diversity-Merkmale in den Vordergrund zu stellen, oder auch durch die Reflexion von Vielfalt in heterogenen Teams bezogen auf eine konkrete Projektaufgabe (vgl. Vater 2005a). So könnten auch persönliche Eigenschaften, deutlich mehr Diversity-Dimensionen sowie dominante Positionen sozialer Kategorien in der Umsetzung von Diversity Management eine Rolle spielen, wie es in der Konzeptdefinition von Diversity vorgesehen ist.

Die Analyse der unterschiedlichen Perspektiven von Beschäftigten, Betriebsrat und Management auf Diversity Management hat auch gezeigt, dass mit der Umsetzung des Konzepts unterschiedliche Interessen verbunden sind. Während das Management mit dem Ziel eines benachteiligungs- und diskriminierungsfreien Arbeitsklimas primär ökonomische Interessen verbindet, betonen die Beschäftigten und Betriebsräte die Wichtigkeit von Antidiskriminierung und Chancengleichheit. Da das Management allein über die Einführung von Diversity Management entscheidet, sind ökonomische Begründungen für das Konzept notwendig und systemlogisch. Stein und Koberwein (2008: 140) halten diesbezüglich fest:

„Die mit DiM verbundenen ökonomischen Vorteile bilden zweifellos den Motor für die zunehmende Etablierung des DiM-Ansatzes. Diversity Management, wie es als Unternehmenskonzept zur Anwendung kommt, erhebt nicht den Anspruch, ein Instrument der Gleichstellungspolitik zu sein und zielt nicht in erster Linie darauf ab, Diskriminierung zu beseitigen. Seine richtige und durchgängige Anwendung kann allerdings auch wichtige Impulse für Gleichstellung und Gleichberechtigung liefern und den Abbau von Diskriminierung in Unternehmen bzw. Organisationen forcieren."

Auch andere Autor_innen verweisen auf die mögliche Verfolgung beider Interessenlagen in der Umsetzung von Diversity Management (vgl. Jablonski 2006: 193; Jablonski 2007; Hafen/Heusser 2008: 235f; Bruchhagen/Koall 2008: 933). In einer repräsentativen Umfrage im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2008: 102) stimmen 79% der Befragten der Aussage zu: „Die Antidiskriminierungspolitik kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Wirtschaft mitzieht". Mit Diversity Management existiert nun ein zunehmend verbreitetes Unternehmenskonzept, das von Wirtschaftsunternehmen aus ökonomischen Gründen implementiert

wird, sich aber bei entsprechender Umsetzung auch positiv in Bezug auf Antidiskriminierung und Chancengleichheit auswirken kann. Damit eine solche Entwicklung eintreten kann, muss das Konzept Diversity Management deutlich umfassender umgesetzt werden als es in der bisherigen Diversity-Praxis der untersuchten Unternehmen der Fall ist. Besonders Betriebsräten kommt dabei eine wichtige Rolle als mitgestaltende und kritisch begleitende Akteure im Diversity-Prozess zu, damit auch die Interessen der Belegschaft im Diversity Management der Unternehmen vertreten werden.

Wie diese Studie gezeigt hat, bietet das Konzept Diversity Management viel Potenzial, auf eine Veränderung der Organisationskultur im Umgang mit Vielfalt auf verschiedenen Ebenen hinzuwirken. Wenn Unternehmensleitungen das Ziel einer Organisationsveränderung wirklich verfolgen, müssen sie sich zukünftig intensiver mit den Möglichkeiten des Konzepts auseinandersetzen und – angepasst an den jeweiligen Unternehmenskontext – ihre Diversity-Strategien erweitern. Die vollständige Umsetzung des komplexen Konzepts Diversity Management stellt vermutlich ein Idealbild dar. Aber praktische Erfahrungen und die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas können Impulse setzen, um sowohl aus wirtschaftlicher Perspektive als auch im Hinblick auf Chancengleichheit und Antidiskriminierung die Diversity-Praxis weiter zu entwickeln. Dass der Austausch zwischen Forschung und Praxis dabei für die weitere Beschäftigung mit dem Thema Diversity Management wesentlich ist, konnte sowohl in den theoretischen Anschlussmöglichkeiten als auch bei den Handlungsempfehlungen für die Praxis deutlich gemacht werden. Diversity ist auch in der Beschäftigung mit dem Konzept (Diversity) Management selbst eine wichtige Perspektive. Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen betrachten Diversity Management in ihren Beiträgen auf Konferenzen und in Publikationen aus ihren je unterschiedlichen Sichtweisen heraus. Die Vielfalt der theoretischen wie praktischen Zugänge zum Thema trägt zu einer multidisziplinären und multi-perspektivischen Auseinandersetzung mit dem Thema bei. Wünschenswert wären zusätzlich Projekte, in denen Personen mit unterschiedlichen Forschungs- bzw. Praxishintergründen gemeinsam die Umsetzung von Diversity Management in Organisationen betreiben, evaluieren und weiterentwickeln.

Als relativ neue Entwicklung in Deutschland befindet sich das Konzept Diversity Management sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis gerade erst in einer Phase der Verbreitung und Etablierung. In der vorliegenden Studie konnten Ergebnisse präsentiert werden, die für Forschung und Praxis als Anknüpfungspunkte für die weitere kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept und seiner Umsetzung genutzt werden können. Abschließend bleibt mir also nur noch, mich auf einen kritischen, konstruktiven und produktiven Austausch mit Wissenschaftler_innen und Praktiker_innen, die sich mit Diversity und Diversity Management auseinandersetzen, zu freuen.

Literaturverzeichnis

Abels, Gabriele; **Behrens**, Maria (**2005**): ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Reflexion einer Methode. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 173-190.

Abraham, Martin; **Büschges**, Günter (**2009**): Einführung in die Organisationssoziologie. 4. Aufl. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden.

Acker, Joan (**1990**): Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society, Jg.4. Heft 2, S. 139-158.

Acker, Joan (**1992**): From Sex Roles to Gendered Institutions. In: Contemporary Sociology, Jg.21. Heft 5, S. 565-569.

Adams, Maurianne; **Bell**, Lee Anne; **Griffin**, Pat (Hg.) (**2007**): Teaching for diversity and social justice. Routledge. New York.

AG Queer Studies (Hg.) (**2009**): Verqueerte Verhältnisse. Intersektionale, ökonomiekritische und strategische Interventionen. Männerschwarm Verlag. Hamburg.

AktionCourage (**2005**): Betriebsvereinbarungen in der Praxis. Leitfaden zur nachhaltigen Umsetzung von Betriebsvereinbarungen im Rahmen eines Diversity-Managements. Zugriffsdatum 27.10.2008. Verfügbar über: http://www.gemeinsam-fuer-toleranz.de/w/files/ang_ngg/betriebsvereinbarungen_in_der_praxis.pdf

Allianz Deutschland AG (**2007**): Allianz und Dresdner Bank treten "Charta der Vielfalt" bei. Pressemitteilung vom 05.12.2007. Zugriffsdatum 26.01.2009. Verfügbar über: http://www.allianzdeutschland.de/presse/dossiers/corporate_responsibility/news_2007-12-05-2.html

Allmendinger, Jutta; **Hinz**, Thomas (**2002**): Perspektiven der Organisationssoziologie. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.): Organisationssoziologie. Westdt. Verl. Wiesbaden, S. 9-28.

Alvarez, Alicia (**2008**): Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 81-92.

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**1997**): Vertrag von Amsterdam zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union, der Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften sowie einiger damit zusammenhängender Rechtsakte. Amtsblatt Nr. C 340 vom 10. November 1997 S. 181-302. Zugriffsdatum 17.12.2008. Verfügbar über: http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/11997E/htm/11997E.html#0173010078

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**2000a**): Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft. Amtsblatt Nr. L 180 vom 19.07.2000 S. 0022-0026. Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2000/l_180/l_18020000719de00220026.pdf

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**2000b**): Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27.November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. Amtsblatt Nr. L 303 vom 02.12.2000 S. 16-22. Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2000/l_303/l_30320001202de00160022.pdf

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**2002**): Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23.September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen. Amtsblatt Nr. L 269 vom 02.10.2002 S. 15-20. Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:269:0015:0020:DE:PDF

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**2004**): Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Amtsblatt Nr. L 373 vom 21.12.2004 S. 37-43. Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/1998/l_024/l_02419980130de00310032.pdf

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (**2007**): Charta der Grundrechte der Europäischen Union. Amtsblatt Nr. C303/1 vom 14.12.2007. Zugriffsdatum 07.07.2009. Verfügbar über: http://www.eu-info.de/europa/EU-Charta-Grundrechte/

Andresen, Sünne; **Koreuber**, Mechthild; **Lüdke**, Dorothea (Hg.) (**2009**): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Andresen, Sünne; **Völker**, Susanne (**2005**): Hat das Arbeitssubjekt der Zukunft (k)ein Geschlecht? Überlegungen zur Analyse der aktuellen Umbrüche in der Arbeit aus genderkritischer Perspektive. In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 92-114.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (**2008**): Forschungsprojekt: Diskriminierung im Alltag. Wahrnehmung von Diskriminierung und Antidiskriminierungspolitik in unserer Gesellschaft. Abschlussbericht. Eigendruck. Heidelberg.

Appiano-Kugler, Iris; **Kogoj**, Traude (Hg.) (**2008**): Going Gender & Diversity. Ein Arbeitsbuch. facultas wuv universitätsverlag. Wien.

Aretz, Hans-Jürgen (**2006**): Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 51-74.

Aretz, Hans-Jürgen; **Hansen**, Katrin (**2002**): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. LIT-Verlag. Münster.

Aretz, Hans-Jürgen; **Hansen**, Katrin (**2003a**): Diversity Management – ein Konzept für den Umgang mit Vielfalt und Komplexität. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, Jg.72. Heft 4, S. 192-198.

Aretz, Hans-Jürgen; **Hansen**, Katrin (**2003b**): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg.17. Heft 1, S. 9-36.

Baethge, Martin (**1991**): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg.42. Heft 1, S. 6-19.

Bayreuther, Frank (**2007**): Diskriminierungsschutz und Gleichbehandlung im Arbeitsleben – Eine rechtswissenschaftliche Analyse der Diskussion über das AGG. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 177-200.

Beatty, Joy E.; **Kirby**, Susan L. (**2006**): Beyond the Legal Environment: How Stigma Influences Invisible Identity Groups in the Workplace. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg.18. Heft 1, S. 29-44.

Becker, Manfred (**2006**): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 4-48.

Becker, Manfred (**2007**): Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erzwingt Diversity Management. Eine Analyse des AGG und personalwirtschaftliche Gestaltungshinweise. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Band 61. Jur. u. Wiwi Fak. d. Martin-Luther-Univ. Halle (Saale).

Becker, Manfred; **Seidel**, Alina (Hg.) (**2006**): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart.

Becker, Ruth; **Kortendiek**, Beate (Hg.) (**2008**): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden.

Behrens, Beatrix (**2007**): Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung. Eine Antwort auf die demografische Entwicklung. In: Gleichstellung in der Praxis, Jg.3. Heft 3, S. 15-18.

Belinszki, Eszter (**2003a**): Die Praxis von Diversity Management. Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 351-360.

Belinszki, Eszter (**2003b**): Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 206-236.

Belinszki, Eszter; **Hansen**, Katrin; **Müller**, Ursula (Hg.) (**2003**): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster.

Bendl, Regine (**2004**): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Linde International. Wien, S. 43-72.

Bendl, Regine (**2007**): Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 10-28.

Bendl, Regine; **Hanappi-Egger**, Edeltraud; **Hofmann**, Roswitha (Hg.) (**2004**): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Linde International. Wien.

Bendl, Regine; **Hanappi-Egger**, Edeltraud; **Hofmann**, Roswitha (Hg.) (**2006**): Agenda Diversität Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. Hampp. München.

Bendl, Regine; **Walenta**, Christa (**2007**): Queer Theory und Ansatzpunkte für Gender Mainstreaming. In: EQUAL Entwicklungspartnerschaft QU-GM (Hg.): Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming. Band 2 – Grundlagen. Zugriffsdatum 05.11.2007. Verfügbar über: http://www.qe-gm.at/produkte/downloads/Band%202/Bendl-Walenta_Queer-Theory.pdf

Bensel, Norbert (**2002**): Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 49-67.

Bensimon, Estela (**2004**): The Diversity Scorecard. In: Change Magazine. Issue January/February, S. 44-52.

Benz, Wolfgang; **Widmann**, Peter (**2007**): Langlebige Feindschaften – Vom Nutzen der Vorurteilsforschung für den Umgang mit sozialer Vielfalt. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 35-48.

Berg, Peter (**2007**): §2 BetrVG. In: Däubler, Wolfgang; Kittner, Michael; Klebe, Thomas (Hg.): BetrVG. Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, Kommentar. 11. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Bund-Verlag. Frankfurt am Main, S. 252–264.

Bessing, Nina (**2008**): Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisationen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 417-425.

bfw: Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.) (**2007**): Diversity Management* Vielfalt als Chance nutzen. Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen. Eigendruck. Saarbrücken.

bfw: Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.) (**2008**): Work-life-balancing im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Interessen. Eigendruck. Siegen.

Bischoff, Gabriele (**2007**): Laschet bleibt hetero. Auf taz.de am 21.04.07. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://www.taz.de/index.php?id=archivseite&dig=2007/04/21/a0083

Blom, Herman; **Meier**, Harald (**2004**): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Herne/Berlin.

Bogner, Alexander; **Littig**, Beate; **Menz**, Wolfgang (Hg.) (**2005**): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Bogner, Alexander; **Menz**, Wolfgang (**2005a**): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 7-30.

Bogner, Alexander; **Menz**, Wolfgang (**2005b**): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 33-70.

Böhm, Andreas (**2003**): Theoretisches Codieren. Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 475-485.

Böhm, Jasmine (**2007**): Wie gelingt Diversity-Management im Unternehmen Shell Austria? In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 29-48.

Böhne, Alexander; **Wagner**, Dieter (**2002**): Managing Age im Rahmen von Managing Diversity – Alter als betriebliches Erfolgspotential. In: Behrend, Christoph (Hg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Leske+Budrich. Opladen, S. 33-46.

Boudry, Pauline; **Kuster**, Brigitta; **Lorenz**, Renate (Hg.) (**1999**): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität, Arbeit & Zuhause. b_books. Berlin.

Brandt, Claus (**2007**): Ein Jahr Allgemeines Gleichstellungsgesetz. Zugriffsdatum 02.10.2007. Verfügbar über: http://regenbogen.verdi.de/gleichstellung/adg/data/1_jahr_agg.pdf

Braun, Christina von; **Stephan**, Inge (Hg.) (**2000**): Gender-Studien. Eine Einführung. Metzler. Stuttgart.

Braun, Christina von; **Stephan**, Inge (Hg.) (**2005**): Gender@Wissen. Ein Handbuch der Gender-Theorien. Böhlau. Köln.

Braunmühl, Claudia von (**2009**): Diverse Gender – Gendered Diversity: Eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 53-64.

Breinbauer, Ines M. (**2008**): Pädagogik auf unsicherem Terrain: Die Vielfalt der Differenzen und die Unsicherheit über Weg und Ziel ihrer Bearbeitung als Herausforderung für Diversity-Pädagogik. In: Iber, Karoline; Virtbauer, Birgit (Hg.): Diversity Management. Eine transdisziplinäre Herausforderung. V&R Unipress [u.a.]. Göttingen, S. 69-81.

Bruchhagen, Verena (**2008**): Managing Gender & Diversity: Eine kritische Gestaltungsperspektive für den Profit- und Non-Profit-Bereich. In: Iber, Karoline; Virtbauer, Birgit (Hg.): Diversity Management. Eine transdisziplinäre Herausforderung. V&R Unipress [u.a.]. Göttingen, S. 83-92.

Bruchhagen, Verena; **Koall**, Iris (**2002**): Supervision im Diversitymanagement. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster, S. 121-152.

Bruchhagen, Verena; **Koall**, Iris (**2005**): Die Verbindung zwischen Gender(forschung) und Managing Diversity. Zugriffsdatum 14.08.2007. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp

Bruchhagen, Verena; **Koall**, Iris (**2008**): Managing Diversity: Ein (kritisches) Konzept zur produktiven Nutzung sozialer Differenzen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 931-938.

BSG: Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (**2008**): Vielfalt als Chance für Unternehmen – Trends, Themen und Handlungsfelder von Diversity Management. Chancengleiche Personalpolitik: Tipps und Anregungen für die betriebliche Praxis. Zugriffsdatum 05.11.2008. Verfügbar über: http://www.hamburg.de/contentblob/118358/data/personalpolitik-9.pdf

Buchmüller, Jelena (**2007**): Diversity-Trainings als Instrument des Diversity-Managements. Neue Ideen für die Personalentwicklung. VDM Müller. Saarbrücken.

Bührmann, Andrea (**2005**): Plädoyer für eine 'geregelte Deregulierung' zur Implementierung von Work-Life-Balance in Führungspositionen. Managing Diversity und Gender Mainstreaming im Spiegel aktueller empirischer Forschungsergebnisse. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg.23. Heft 3, S. 74-88.

Bundesagentur für Arbeit (**2008**): Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer Dezember 2008. Analytikreport der Statistik. Zugriffsdatum 03.02.2009. Verfügbar über: http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200812/ama/auslaender_d.pdf

Busch, Carola (**2008**): "Wenn das Kind in den Kindergarten geht, dann wird sie wiederkommen. Und das ist auch so gewünscht" – Wie und warum Unternehmen Kinderbetreuung fördern. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 453-462.

Butler, Judith (**1991**): Das Unbehagen der Geschlechter. Suhrkamp. Frankfurt am Main.

Butler, Judith (**1997**): Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts. Suhrkamp. Frankfurt am Main.

Chouhan, Karen (**2003**): Managing Diversity – Can it offer anything to the delivery of race equality or is it a distraction? In: Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M. (Hg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt am Main - London, S. 129-139.

Ciesinger, Kurt G.; **Weiling**, Christiane (**2008**): Effektivität und Effizienz von Diversity. Potenziale und Wirkungen von Instrumenten des Managements von Vielfalt in Unternehmen und Verwaltungen. Der Andere Verlag GmbH.

Clair, Judith A.; **Beatty**, Joy E.; **Maclean**, Tammy L. (**2005**): Out of Sight but not out of Mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace. In: Academy of Management Review, Jg.30. Heft 1, S. 78-95.

Corbin, Juliet (**2003**): Grounded Theory. In: Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Leske+Budrich. Opladen, S. 70-75.

Cox, Taylor H., JR. (**1991**): The multicultural Organization. In: Academy of Management Executive, Jg.5. Heft 2, S. 34-47.

Cox, Taylor H., JR. (**1993**): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Cox, Taylor H., JR. (**2001**): Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. John Wiley & Sons. San Francisco.

Cox, Taylor H., JR.; **Blake**, Stacey (**1991**): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. In: Academy of Management Executive, Jg.5. Heft 3, S. 45-56.

Czollek, Leah; **Weinbach**, Heike (**2005**): Social Justice and Diversity Trainings: Machtverhältnisse begreifen und verändern. Zugriffsdatum 13.08.2007. Verfügbar über: http://www.asfh-berlin.de/uploads/media/ Social_Justice_Diversity_Trainings.pdf

Dass, Parshotam; **Parker**, Barbara (**1999**): Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. In: Academy of Management Executive, Jg.13. Heft 2, S. 68-80.

David, Barbara (**2004**): Netzwerke – Mitarbeiter/-innen gestalten Diversity. In: Stuber, Michael (Hg.): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand. München, Unterschleißheim 2004. S. 182-184.

Day, Nancy E.; **Greene**, Patricia G. (**2008**): A Case for Sexual Orientation. Diversity Management in Small and Large Organizations. In: Human Resource Management, Jg.47. Heft 3, S. 637-654.

Detmers, Ulrike (Hg.) (**2003**): Geschäftserfolg durch Geschlechterdemokratie. LIT-Verlag. Münster.

Deutsche Bank Global Diversity (**o.J.**): Vielfalt ist der Weg. Diversity Broschüre. Zugriffsdatum 29.10.2007. Verfügbar über: http://www.db.com/careers/de/files/DB_Diversity_Broschure_DEU.pdf

DGB Bundesvorstand (**2008**): Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Handlungsfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein modulares Schulungskonzept für Bildungsanbieter. Eigendruck. Berlin.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, **Flüchtlinge und Integration** (Hg). (**2008**): Vielfalt als Chance 2008. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele. Zugriffsdatum 21.08.2009. Verfügbar über: http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/Publikation-Vielfalt_als_Chance.pdf

Dietz, Jörg; **Petersen**, Lars-Eric (**2005**): Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: Stahl, Günter K. (Hg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. Hampp. München, S. 249-269.

Dietze, Gabriele; **Haschemi**, Elahe; **Michaelis**, Beatrice (**2007**): 'Checks and Balances.' Zum Verhältnis von Intersektionalität und Queer Theory. In: Walgenbach, Katharina (Hg.): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität. Budrich. Opladen, S. 107-139.

Dilg, Gudrun (**2008**): Praxisbeispiel Axel Springer AG: Vernetzung von Sekretärinnen und Entwicklung zur Management-Assistentin. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 239-242.

Dippel, Alexander von (**2007**): Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 68-81.

Dittmar, Norbert (**2004**): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Döge, Peter (**2002**): "Managing Gender". Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg.52. Heft 33/34, S. 9-16.

Döge, Peter (**2007**): Geschlechtervielfalt benachteiligungsfrei gestalten. Vom Gender Mainstreaming zum Managing Diversity. In: Steinmetz, Bernd; Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch. Weimar, S. 79-87.

Döge, Peter (**2008**): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Döge, Peter; **Stiegler**, Barbara (**2004**): Gender Mainstreaming in Deutschland. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn, S. 135-157.

Ebach, Mareike; **Fenner**, Irmela (**2006**): Diversity Management und Subjektivierung von Arbeit innerhalb der Deutschen Bank aus Sicht der Berliner Rainbow Group. Unveröffentlichte Projektarbeit an der Freien Universität Berlin.

Eberherr, Helga; **Fleischmann**, Alexander; **Hofmann**, Roswitha (**2007**): Altern im gesellschaftlichen Wandel – Alternsmanagement als integrative Organisationale Strategie. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 82-96.

Ebner, Hermann G.; **Bausbacher**, Sandra (**2008**): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 215-232.

Elmerich, Kathrin; **Watrinet**, Christine (**2006**): Diversity Management und Unternehmensleitbilder. Handlungsfelder für die Praxis. In: Vedder, Günther (Hg.): Diversity-orientiertes Personalmanagement. Hampp. München, S. 77-158.

Embrick, David G.; **Walther**, Carol S.; **Wickens**, Corrine M. (**2007**): Working Class Masculinity: Keeping Gay Men and Lesbians out of the Workplace. In: Sex Roles. Heft 56, S. 757-766.

Emmerich, Astrid; **Krell**, Gertraude (**2002**): Divesity-orientierte Trainings und Beurteilungen von Führungskräften. In: Wirtschaftspsychologie, Jg.4. Heft 1, S. 64-69.

Endruweit, Günter (**2004**): Organisationssoziologie. 2., überarb. und erw. Aufl. Lucius & Lucius. Stuttgart.

Engel, Antke (**2009**): Ökonoqueer: Sexualität und Ökonomie im Neoliberalismus. In: AG Queer Studies (Hg.): Verqueerte Verhältnisse. Intersektionale, ökonomiekritische und strategische Interventionen. Männerschwarm Verlag. Hamburg, S. 101-119.

Engel, Roland (**2004**): Die »Diversität« des Diversity Managements: Geschichte & Landkarten. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Jg.17. Heft 2, S. 15-18.

Engel, Roland (**2007**): Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze. Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 97-110.

Europäische Kommission (**2005**): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chanchengleichheit. Referat D3. Luxemburg.

Europäische Kommission (**2007a**): Bekämpfung von Mehrfachdiskriminierung. Praktiken, Politikstrategien und Rechtsvorschriften. Zugriffsdatum 05.11.2008. Verfügbar über: http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_de.cfm?id=125

Europäische Kommission (**2007b**): Diskrimination in Europa. Deutschland – die Ergebnisse im Vergleich zur EU. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://gay-bankers-network.de/40_informationen.html

Europäische Kommission (**2007c**): Diskriminierung in der Europäischen Union. Europabarometer Spezial Nr. 263 Befragung Juni – Juli 2006. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verf. über: http://gay-bankers-network.de/40_informationen.html

Ferch, Gesa; **Stybel**, Claudia (**2007**): Diversity-Management: T-Com – Awareness Workshops. In: Wagner, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden, S. 343-354.

Finke, Merve (**2006**): Diversity-Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. Hampp. München, Mering.

Fischer, Eva (**2004**): Managing Diversity und Gender Politics. Theoretische Überlegungen und empirische Untersuchung zum Thema "Frauen und Karriere" am Beispiel von zwei Unternehmensbereichen der Siemens AG Passau. Dissertation vorgelegt an der Universität Passau 2004. Zugriffsdatum 14.08.2007. Verfügbar über: http://www.opus-bayern.de/uni-passau/volltexte/2004/45/

Fleischmann, Alexander (**2007a**): Homosexualität in Unternehmen. Handlungsansätze und deren Reflexion. pdf der Veranstaltung an der WU-Wien SoSe 2007. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://www.wu-wien.ac.at/gender/lehre/downloads_ss07/homosexualitaet_einheit_4.pdf

Fleischmann, Alexander (**2007b**): Homosexualität in Unternehmen II. Handlungsansätze und deren Reflexionen. pdf der Veranstaltung an der WU-Wien SoSe 2007. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://www.wu-wien.ac.at/gender/lehre/downloads_ss07/07_einheit_5.pdf

Flemisch, Marcus (**2007**): Diversity Management – eine Managementaufgabe zur Geschlechtergleichstellung? In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 111-127.

Foldy, Erica Gabrielle; **Creed**, Douglas W. E. (**1999**): Action Learning, Fragmentation, and the Interaction of Single-, Double-, and Triple-Loop Change. A Case of Gay and Lesbian Workplace Advocacy. In: Journal of Applied Behavioral Science, Jg.35. Heft 2, S. 207-227.

Ford Werke AG Diversity Deutschland (**2002**): Diversity. Vielfalt als Stärke. Zugriffsdatum 14.08.2007. Verfügbar über: http://www.ford.de/ns7/ueber-ford/-/uford12/-/-/-/-

Fraser, Nancy (**2001**): Die halbierte Gerechtigkeit. Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats. Suhrkamp. Frankfurt am Main.

Frey, Regina (**2003**): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Ulrike Helmer Verlag. Königstein.

Frey, Regina (**2007**): Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Anforderung aus Sicht des Genderdiskurses. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 128-139.

Frey, Regina; **Hartmann**, Jutta; **Heilmann**, Andreas; **Kugler**, Thomas; **Nordt**, Stephanie; **Smykalla**, Sandra (**2006**): Gender-Manifest. Plädoyer für eine kritisch reflektierende Praxis in der genderorientierten Bildung und Beratung. Zugriffsdatum 27.01.2009. Verf. über: http://www.gender-mainstreaming.org

Frohn, Dominic (**2007a**): Out im Office. Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Ergebniszusammenfassung. Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://www.befah.de/downloads/outimofficeerg.zus.fass.df.pdf

Frohn, Dominic (**2007b**): Out im Office?! – Aktuelle Ergebnisse einer Onlinebefragung. Gleichgeschlechtliche Lebensweisen als Thema am Arbeitsplatz mit besonderem Fokus auf (Anti-) Diskriminierung. Vortragsfolien der ver.di Tagung Menschenwürde verlangt Respekt der Vielfalt - LSBT am Arbeitsplatz am 17.02.2007. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://regenbogen.verdi.de/events/events_2007/tagung_lsbt_am_arbeitsplatz/#die_internationale_situation_von_lesben_schwulen_bisexuellen_und_transgendern_am_arbeitsplatz_und_in_der_gesellschaft

Frohnen, Anja (**2005**): Diversity in Action. Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford. Transcript-Verl. Bielefeld.

Froschauer, Ulrike; **Lueger**, Manfred (**2003**): Das qualitative Interview. WUV-Universitätsverlag. Wien.

Gardenswartz, Lee; **Rowe**, Anita (**1994**): The managing diversity survival guide. Acomplete collection of checklists, activities, and tips. McGraw-Hill. Boston u. a.

Gardenswartz, Lee; **Rowe**, Anita (**2008**): Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity. 2nd Edition. Society for Human Ressource Management. Alexandria, Va.

Gardenswartz, Lee; **Rowe**, Anita; **Digh**, Patricia; **Bennett**, Martin F. (Hg.) (**2003**): The global diversity desk reference. Managing an international workforce. Pfeiffer. San Francisco, Calif.

Gauert, Jürgen (**2007**): Karrierekiller Homosexualität? In: arbeitsmarkt BILDUNG/KULTUR/SOZIALWESEN. Heft 33, S. IV-VIII.

Gebert, Diether (**2004**): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg.64. Heft 4, S. 412-430.

Gieselmann, Astrid; **Krell**, Gertraude (**2008**): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 331-350.

Gitzi, Andrea; **Köllen**, Thomas (**2006**): Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: eine Praxisanalyse. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Agenda Diversität Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. Hampp. München, S. 25-43.

Glaser, Barney G.; **Strauss**, Anselm L. (**[1998] 2005**): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2. Auflage. Huber. Bern.

Gläser, Jochen; **Laudel**, Grit (**2004**): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden.

Gottschall, Karin; **Voß**, Günter G. (Hg.) (**2005**): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2., verbesserte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

Grasselt, Nico; **Korte**, Karl-Rudolf (**2007**): Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Großholz, Matthias; **Voigt**, Bernd-Friedrich (**2007**): Überlegungen zur Ökonomie von Managing Diversity – Diversity am Wirtschaftsstandort Deutschland. In: Wagner, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden, S. 107-128.

Haasen, Nele (**2002**): Mentoring für Frauen – Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 246-256.

Hadler, Antje (**1996**): Personalmanagement & Chancengleichheit. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. KOBRA Werkstattpapier zur Frauenförderung. Berlin.

Hafen, Martin; **Gretler Heusser**, Simone (**2008**): Diversity Management – Mittel zur Anti-Diskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg.39. Heft 2, S. 225-237.

Hanappi-Egger, Edeltraud (**2004**): Einführung in die Organisationstheorien unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Linde International. Wien, S. 21-42.

Hansen, Katrin (**2003**): "Diversity" – ein Fremdwort in deutschen Arbeits- und Bildungsorganisationen? Eine Auswertung teilstrukturierter Interviews in Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 155-205.

Hansen, Katrin (**2006**): Umgang mit personeller Vielfalt. Alltagskonstruktionen von Verschiedenheit in deutschen Unternehmen. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 333-348.

Hansen, Katrin (**2007a**): Diversity – ein Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit? In: Steinmetz, Bernd; Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch. Weimar, S. 25-35.

Hansen, Katrin (**2007b**): Vielfalt – Chance oder Gefahr? Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_995.asp

Hansen, Katrin; **Dolff**, Margarete (**2000**): Von der Frauenförderung zum Management von Diversity. In: Cottmann, A.; Kortendiek, B.; Schildmann, U. (Hg.): Das undisziplinierte Geschlecht. Frauen und Geschlechterforschung. Einblick und Ausblick. Leske+Budrich. Opladen, S. 151-173.

Hansen, Katrin; **Müller**, Ursula (**2003**): Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 9-60.

Haraway, Donna (**1995**): Situiertes Wissen. Die Wissenschaftsfrage im Feminismus und das Privileg einer partialen Perspektive. In: Haraway, Donna; Hammer, Carmen; Stieß, Immanuel (Hg.): Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen. Campus-Verl. Frankfurt/Main, New York, S. 73-97.

Hardmeier, Sibylle; **Vinz**, Dagmar (**2007**): Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. In: Femina Politica, Jg.16. Heft 1, S. 23-33.

Hark, Sabine (**2005**): Queer Studies. In: Braun, Christina von; Stephan, Inge (Hg.): Gender@Wissen. Ein Handbuch der Gender-Theorien. Böhlau. Köln, S. 285-303.

Hark, Sabine (**2008**): Lesbenforschung und Queer Theorie: Theoretische Konzepte, Entwicklungen und Korrespondenzen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 108-115.

Hartmann, Gabriella; **Judy**, Michaela (Hg.) (**2005**): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien.

Hartwig, Dieter M. R. (**2008**): Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen : Diversity-Management in der Europäischen Union. Dissertation. Trier.

Haselier, Jörg; **Thiel**, Marc (**2005**): Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Bund-Verlag. Frankfurt am Main.

Hecker, Annette (**2007**): Antidiskriminierung, Gleichbehandlung, Diversity Management. Vortragsfolien der ver.di Tagung Menschenwürde verlangt Respekt der Vielfalt - LSBT am Arbeitsplatz am 17.02.2007. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://regenbogen.verdi.de/events/events_2007/tagung_lsbt_am_arbeitsplatz/#die_internationale_situation_von_lesben_schwulen_bisexuellen_und_transgendern_am_arbeitsplatz_und_in_der_gesellschaft

Heidel, Ulf; **Micheler**, Stefan; **Tuider**, Elisabeth (Hg.) (**2001**): Jenseits der Geschlechtergrenzen. Sexualitäten, Identitäten und Körper in Perspektiven von Queer Studies. MännerschwarmSkript-Verl. Hamburg.

Heinrich-Böll-Stiftung (**2007**): Dossier: Managing Diversity – Alle Chancen genutzt? Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_990.asp

Helfferich, Cornelia (**2005**): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Herrmann, Steffen Kitty (**2003**): Performing the Gap – Queere Gestalten und geschlechtliche Aneignung. In: aranca! Heft 28, S. 22-26.

Heselhaus, Herrad (**2002**): Essentialismus. In: Kroll, Renate (Hg.): Metzler-Lexikon Gender Studies, Geschlechterforschung. Ansätze – Personen – Grundbegriffe. Metzler. Stuttgart, S. 87-89.

Hessisches Sozialministerium (Hg.) (**2003**): Diversity. Dokumentation der Fachtagung des Hessischen Sozialministeriums am 25. April 2003 in Wiesbaden. Hausdruck. Wiesbaden.

Himmel, Swantje; **Henning**, Klaus (**2005**): Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung in Betrieb und Studium. In: Arbeit, Jg.14. Heft 1, S. 18-33.

Hofmann, Roswitha (**2004**): Grundlagen der Gender- und Diversitätstheorien. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Linde International. Wien, S. 159-180.

Hofmann, Roswitha (**2006**): Lernen, Wissen und Kompetenz im Gender- und Diversitätsmanagement. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Agenda Diversität Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. Hampp. München.

Hofmann, Roswitha (**2008**): Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft – noch ein weiter Weg. In: Appiano-Kugler, Iris; Kogoj, Traude (Hg.): Going Gender & Diversity. Ein Arbeitsbuch. facultas wuv universitätsverlag. Wien, S. 21-31.

Höher, Friederike (**2002**): Diversity-Training. Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster, S. 53-98.

Holst, Elke (**2009**): Führungskräfte-Monitor 2001 - 2006. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Nomos-Verl. Baden-Baden.

Holtgrewe, Ursula (**2002**): Narratives Interview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 71-102.

Holtgrewe, Ursula (**2003**): Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe? In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus-Verl. Frankfurt/Main, S. 21-43.

Hopf, Christel (**2003**): Qualitative Interviews – Ein Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 350-360.

Hoppenstedt Informationen für die Wirtschaft (**2007**): Hoppenstedt-Studie "Frauen im Management" 2007. Ergebniszusammenfassung. Zugriffsdatum 24.06.2008. Verfügbar über: http://www.hoppenstedt.de/info_pdfs/nl_200704_01_Die_Chefsessel.pdf

Höyng, Stephan (**2008**): Männer – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 443-452.

Huesmann, Monika (**2008**): Gendertraining-Paradoxien: Wie die Norm der geschlechterparitätischen Zusammensetzung von Trainingsteams dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit entgegenwirkt – ein Diskussionsbeitrag. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 357-364.

Hummel, Thomas R. (**2004**): Managing Diversity. In: Hummel, Thomas R. (Hg.): International Management. Text and Cases. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 89-101.

IBM Employment - Germany (**o.J.**): Life@IBM. Zugriffsdatum 29.10.2007. Verfügbar über: http://www-05.ibm.com/employment/de/life/index.html

idm - Internationale Gesellschaft für Diversity Management (**2007**): Trainings Handbuch Diversity Management. Praxistag Diversity Management durchgeführt von ZARA:Diversity im September 2007. Zugriffsdatum 30.10.2008. Verfügbar über: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=de

ifb Verlag (**2008**): Der Betriebsrat. Fachzeitschrift für die erfolgreiche Interessenvertretung. Hamm.

Ivanova, Flora (**2003**): Managing Diversity. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. In: Personal. Heft 7, S. 12-16.

Ivanova, Flora (**2007**): Die Vielfalt im Diversity-Ansatz: Chance oder Gefahr? Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_993.asp

Ivanova, Flora; **Hauke**, Christoph (**2006**): Diversity Management – Lösung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 349-361.

Jablonski, Hans W. (**2006**): Die Organisation des Diversity Management. Aufgaben eines Diversity Managers. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 191-202.

Jablonski, Hans W. (**2007**): Diversity Management – Ein Management Ansatz der Wirtschaft zum Thema Vielfalt. Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_994.asp

Jablonski, Hans W.; **Schwarzenbart**, Ursula (**2008**): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken die Vielfalt in ihrer Belegschaft – Diversity als Chance. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 471-474.

Jagose, Annamarie (**2005**): Queer theory. Eine Einführung. Querverl. Berlin.

Jansen, Mechtild M.; **Röming**, Angelika; **Rohde**, Marianne (Hg.) (**2003**): Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter. Olzog. München.

Johnston, William B.; **Packer**, Arnold E. (**1987**): Workforce 2000: Work and workers for the 21st Century. Diane Pub Co. Indianapolis.

Judy, Michaela (**2005**): Unterschiede machen. Systemisches Denken im Managing Gender & Diversity. In: Hartmann, Gabriella; Judy, Michaela (Hg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien, S. 57-80.

Jung, Rüdiger H.; **Schäfer**, Helmut M. (Hg.) (**2003**): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt am Main – London.

Jürgens, Kerstin (**2005**): Zeithandeln – eine neue Kategorie der Arbeitssoziologie. In: Gottschall, Karin; Voß, Günter G. (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2., verbesserte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 37-58.

Kaplan, David M. (**2006**): Can Diversity Training Discriminate? Backlash to Lesbian, Gay, and Bisexual Diversity Initiatives. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg.18. Heft 1, S. 61-72.

Kassner, Karsten; **Wassermann**, Petra (**2005**): Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 95-111.

Kastl, Robert; **Schneider-Lindbergh**, Christian (Hg.) (**2007**): CSD 2007. Offizielles Magazin zum Christopher Street Day in Augsburg, Berlin, Braunschweig, Dresden, Düsseldorf, Essen, Hamburg, Kassel, Kiel, Leipzig, Mannheim, München, Oldenburg, Rostock, Stuttgart, Wien, Würzburg, Zürich. Eigendruck. Berlin.

Kaszinski, Susanne (**2000**): Konzepte und Umsetzungen des Managing Diversity – ein systematischer Überblick. In: KOBRA (Hg.): Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen. Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 14. Eigenpublikation. Berlin, S. 73-109.

Kirbach, Roland (**2007**): Dossier: Schwulsein heute – ganz normal? Homosexuelle haben Erfolg in Kultur und Politik. Sie prägen ganze Branchen und Stadtviertel. Aber zugleich wächst der Hass auf sie. In: Die Zeit, Jg.2007. Heft Nr. 26, 21.06.2007, S. 17-21.

Klebe, Thomas; **Ratayczak**, Jürgen; **Heilmann**, Micha; **Spoo**, Sibylle (**2006**): Betriebsverfassungsgesetz. Basiskommentar mit Wahlordnung. 13., überarb. und aktualisierte Aufl. Bund-Verl. Frankfurt am Main.

Kleemann, Frank; **Matuschek**, Ingo; **Voß**, Günter G. (**2003**): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 57-114.

Klein, Uta (**2008**): Antidiskriminierung. Teil 4: Sexuelle Orientierung. In: Gleichstellung in der Praxis, Jg.4. Heft 1, S. 15-18.

Kleiner, Christa; **Ongan**, Gamze (**2005**): Anti-Rassismus-Trainings und Diversity Awareness-Workshops. In: Hartmann, Gabriella; Judy, Michaela (Hg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien, S. 209-224.

Knapp, Gudrun-Axeli (**2008**): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 163-172.

Koall, Iris (**2001**): Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung. LIT-Verlag. Münster.

Koall, Iris (**2002**): Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster, S. 1-26.

Koall, Iris (**2006**): Diversity und Antidiskriminierung als Leitprinzipien in mittelständischen Betrieben in Deutschland – Erfahrungen und Erfordernisse. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Hg.): Integration foerdert Arbeit. Dokumentation. Eigendruck. Frankfurt am Main, S. 9-33.

Koall, Iris (**2007**): Gegen Elite – eine Polemik zum funktional-äquivalenten Managing Gender & Diversity. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 305-319.

Koall, Iris; **Bruchhagen**, Verena (**2002**): Lust und Risiko in der Arbeit mit Verschiedenheit. Wissenschaftliche Weiterbildung "Managing Gender & Diversity". In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg.20. Heft 3, S. 111-128.

Koall, Iris; **Bruchhagen**, Verena (**2004**): Managing Diversity: Ansätze und Zumutungen zum Umgang mit Vielfalt in der Organisation. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Jg.17. Heft 2, S. 4-9.

Koall, Iris; **Bruchhagen**, Verena (**2005**): Zum Umgang mit Unterschieden im Managing Gender / Diversity – eine angewandte Systemperspektive. In: Hartmann, Gabriella; Judy, Michaela (Hg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien, S. 17-56.

Koall, Iris; **Bruchhagen**, Verena; **Höher**, Friederike (Hg.) (**2002**): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster.

Koall, Iris; **Bruchhagen**, Verena; **Höher**, Friederike (Hg.) (**2007**): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster.

KOBRA (Hg.) (**2000a**): Für eine Balance von Work & Life. Veröffentlichung im Rahmen von FAFAME – Familienorientiertes Personalmanagement und Qualifizierung für kleinere und mittlere Unternehmen. Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 15. Eigendruck. Berlin.

KOBRA (Hg.) (**2000b**): Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen. Werkstattpapier zur Frauenförerung Nr. 14. Eigenpublikation. Berlin.

Koch, Angelika (**2008**): Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen. Heft 11+12, S. 612-618.

Kogoj, Traude; **Appiano-Kugler**, Iris (**2008**): Warm up. In: Appiano-Kugler, Iris; Kogoj, Traude (Hg.): Going Gender & Diversity. Ein Arbeitsbuch. facultas wuv universitätsverlag. Wien, S. 14-17.

Köhler-Braun, Katharina (**1999**): Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, Jg.68. Heft 4, S. 188-193.

Köllen, Thomas (**2007**): Part of the Whole? Homosexuality in Companies' Diversity Policies and in Business Research: Focus on Germany. In: The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, Jg.7. Heft 5, S. 315-322.

Köllen, Thomas (**2008**): Diversity Management, Diversity Klima und Identitätsentwürfe von Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz. Erste Ergebnisse der Studie, 2008. Zugriffsdatum 23.01.2009. Verfügbar über: http://www.lsvd.de/fileadmin/pics/Dokumente/Umfragen/Thomas.Koellen.pdf

König, Sabine (**2007**): Die Auswirkungen des Antidiskriminierungsgesetzes und der zugrundeliegenden europäischen Richtlinien auf das Personalwesen eines international tätigen Konzerns. Juristische Schriftenreihe Band 259. LIT. Berlin.

Köppel, Petra; **Sandner**, Dominik (**2008**): Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh.

Köppel, Petra; **Yan**, Junchen; **Lüdike**, Jörg (**2007**): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Eine Studie der Bertelsmannstiftung. Zugriffsdatum 23.10.2008. Verfügbar über: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2.pdf

Koschat, Martin (**1999**): „Es widerspreche keineswegs…“ Lesben und Schwule in der Arbeitswelt. Thema des Österreichischen Lesben- Schwulen- und Transgenderforums 1998 in Klagenfurt. In: Sinnhaft. Zeitschrift für soziologische Nomadie. Nummer 4. Jänner 1999. Zugriffsdatum 30.10.2007. Verfügbar über: http://www.univie.ac.at/Soziologie-GRUWI/sinn-haft/Nummer%204/Texte/Homosexualitaet.htm

Kowall, Sabine; **O'Connell**, Daniel C. (**2003**): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 437-447.

Kraß, Andreas (Hg.) (**2005**): Queer denken. Gegen die Ordnung der Sexualität; (Queer studies). Suhrkamp. Frankfurt am Main.

Kratzer, Nick; **Sauer**, Dieter (**2005**): Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin; Voß, Günter G. (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2., verbesserte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 87-123.

Krell, Gertraude (Hg.) (**1997**): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Gabler. Wiesbaden.

Krell, Gertraude (**1999**): Mitbestimmung und Chancengleichheit oder "Geschenkt wird einer nichts": Ein Stück in drei Akten. In: Breisig, Thomas (Hg.): Mitbestimmung. Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 183-202.

Krell, Gertraude (**2000**): Managing Diversity. Chancen für Frauen? In: KOBRA (Hg.): Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen. Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 14. Eigenpublikation. Berlin, S. 27-37.

Krell, Gertraude (**2002**): Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 105-120.

Krell, Gertraude (**2004**): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), Jg.27. Heft 4, S. 367-376.

Krell, Gertraude (Hg.) (**2005a**): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Gabler. Wiesbaden.

Krell, Gertraude (**2005b**): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Eine Einführung zu Geschichte und Gegenwart. In: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Gabler. Wiesbaden, S. 1-38.

Krell, Gertraude (**2005c**): Gender Mainstreaming als Konzept zur Realisierung der Gleichstellung von Frauen und Männern: Was, Warum und Wie? In: Der Personalrat. Heft 2, S. 51-57.

Krell, Gertraude (**2005d**): Geschlechterpolitik zwischen allen Stühlen: Betriebswirtschaftslehre, Geschlechtsunterscheidungen und die Konzepte Gender Mainstreaming / Managing Diversity als geschlechterpolitische >Baustellen<. In: Lüdke, Dorothea; Runge, Anita; Koreuber, Mechthild (Hg.): Kompetenz und/oder Zuständigkeit. Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 131-146.

Krell, Gertraude (**2006**): Zum Management von Gender und von Diversity: generell und speziell bei der Deutschen Bank. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.): Agenda Diversität Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis. Hampp. München, S. 64-82.

Krell, Gertraude (Hg.) (**2008a**): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden.

Krell, Gertraude (**2008b**): Diversity Management. Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 63-80.

Krell, Gertraude (**2008c**): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 3-22.

Krell, Gertraude (**2008d**): Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit in deutschen Großunternehmen von den 1990er Jahren bis 2003. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 57-62.

Krell, Gertraude (**2008e**): Gender Mainstreaming und Diversity Management: Integration statt Konfrontation. In: Gleichstellung in der Praxis, Jg.4. Heft 1, S. 11-14.

Krell, Gertraude (**2009**): Gender und Diversity: Eine 'Vernunftehe' – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 133-153.

Krell, Gertraude; **Mückenberger**, Ulrich; **Tondorf**, Karin (**2008**): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 97-114.

Krell, Gertraude; **Osterloh**, Margit (Hg.) (**1993**): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

Krell, Gertraude; **Pantelmann**, Heike; **Wächter**, Hartmut (**2006**): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Hampp. München, S. 25-56.

Krell, Gertraude; **Riedmüller**, Barbara; **Sieben**, Barbara; **Vinz**, Dagmar (Hg.) (**2007**): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main.

Krell, Gertraude; **Sieben**, Barbara (**2007**): Diversity Management und Personalforschung. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 236-254.

Krislin, Carolin; **Köppel**, Petra (**2008**): Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Bertelsmann Stiftung. Zugriffsdatum 11.08.2009. Verfügbar über: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0E6E4E84-D42B0B08/bst/xcms_bst_dms_24944__2.pdf

Kuckartz, Udo (**2005**): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Kugler, Thomas (**2005**): Diversity, eine neue Methode im Umgang mit Vielfalt. Blickwinkel eines Trainers. In: Hessisches Sozialministerium (Hg.): Fachtagung „Di…was?“ Diversity Management eine zeitgemäße Methode zum Umgang mit der neuen Vielfalt? Dokumentation. Zugriffsdatum 28.10.2008. Verfügbar über: http://www.familienatlas.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaadxko

Kuhn-Fleuchaus, Christine; **Bambach**, Marco (**2008**): Diversity Management. Unsichtbare Potenziale fördern. 2. Aufl. Steinbeis-Ed. Stuttgart.

Lakshminarayanan, Sambhavi (**2006**): A Social Marketing Based Strategy For Planning Diversity Events. In: Journal of Diversity Management, Jg.1. Heft 1, S. 39-47.

Lange, Andreas; **Szymenderski**, Peggy; **Klinkhammer**, Nicole (**2005**): Forcierte Ambivalenzen? Herausforderungen an erwerbstätige Frauen in Zeiten der Entgrenzung und Subjektivierung. In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 115-148.

Lange, Ralf (**2003**): Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen. Helmer. Königstein/Ts., S. 105-125.

Lange, Ralf (**2004**): Gender Mainstreaming – Ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen? In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), Jg.27. Heft 4, S. 409-418.

Lange, Ralf (**2006**): Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. Haupt. Bern.

Lautmann, Rüdiger (**2002**): Soziologie der Sexualität. Erotischer Körper, intimes Handeln und Sexualkultur. Juventa-Verl. Weinheim, München.

Lederle, Sabine (**2007**): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg.21. Heft 1, S. 22-41.

Lederle, Sabine (**2008**): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden.

Liebold, Renate; **Trinczek**, Rainer (**2002**): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 33-71.

Liebrich, Anja (**2008**): Gestaltung einer diversitysensitiven internen Unternehmenskommunikation. Hampp. Mering.

Lindau, Anja (**2008**): Die Konstruktion von Diversity aus Sicht verschiedener Forschungsperspektiven. Vortragsfolien der Tagung Diversity und Diversity Management am 31.05.2008. Zugriffsdatum 02.06.2009. Verfügbar über: http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sieben/diversity-projekt/tagung/programm/Konstruktion_von_Diversity_Anja_Lindau.pdf

Littig, Beate (**2005**): Interviews mit Experten und Expertinnen. Überlegungen aus geschlechtertheoretischer Sicht. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 191-206.

Loden, Marilyn (**1996**): Implementing Diversity. McGrawHill. Boston.

Loden, Marilyn; **Rosener**, Judy B. (**1991**): Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Business One Irwin. Homewood, Illinois.

Lohr, Karin; **Nickel**, Hildegard Maria (**2005**): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Das Paradoxon von erweiterter Teilhabe und sozialer Verwundbarkeit – Problemaufriss. In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 207-239.

Lohr, Karin; **Nickel**, Hildegard Maria (Hg.) (**2005**): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot. Münster.

Lorber, Judith (**2003 [1999]**): Gender-Paradoxien. 2. Aufl. Leske + Budrich. Opladen.

Losert, Annett (**2004a**): Lesbische Frauen im Angestelltenverhältnis und ihr Umgang mit dieser Lebensform am Arbeitsplatz. Magisterarbeit. Grin Verlag für akademische Texte. München.

Losert, Annett (**2004b**): Diversity Management – a queer strategy? In: Engel, Antke; Gerbig, Do; Koltzenburg, Claudia (Hg.): (Re)Working conditions. Queer / feminist Perspektives of Resitance Against Precarious Work. International Workshop Hamburg 1-3 October 2004. Documentation December 2004. S. 20-21.

Losert, Annett (**2007**): Die Diversity-Dimension "sexuelle Orientierung" in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 320-336.

Losert, Annett (**2008**): BetrVG – AGG – Diversity Management: Ein Handlungsdreieck für Betriebsräte?! Vortragsfolien eines Workshops auf der Klausurtagung von GenderDiversity, Fachverband für gender-kompetente Bildung und Beratung e.V. in Bremen 10.-12. Juli 2008. Zugriffsdatum 12.08.2009. Verfügbar über: http://www.gender-diversity.de/assets/documents/Klausur2008/BetrVG%20AGG%20BR%20PPP%20Bremen%20-%20A.Losert.pdf

Losert, Annett (**2009**): "Je lockerer man damit umgeht, desto weniger Probleme hat man" – Handlungsspielräume nicht-heterosexueller Beschäftigter am Arbeitsplatz. In: AG Queer Studies (Hg.): Verqueerte Verhältnisse. Intersektionale, ökonomiekritische und strategische Interventionen. Männerschwarm Verlag. Hamburg, S. 185-200.

Lotter, Wolf (**2009**): Die Unverwechselbaren. In: brand eins, Jg.11. Heft 4.

Löw, Martina; **Mathes**, Bettina (Hg.) (**2005**): Schlüsselwerke der Geschlechterforschung. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden.

Lüthi, Erika; **Oberpriller**, Hans (**2009**): Teamentwicklung mit Diversity Management. Methoden-Übungen und Tools. Haupt. Bern.

Maas, Jörg (**1999**): Identität und Stigma-Management von homosexuellen Führungskräften. DUV Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden.

Maschke, Manuela (**2008**): Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In: bfw: Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.): Work-life-balancing im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Interessen. Eigendruck. Siegen, S. 18-20.

Mast, Claudia (**2006**): Unternehmenskommunikation. Lucius & Lucius. Stuttgart.

Mast, Claudia (**2007**): Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 757-776.

Matuschek, Ingo; **Kleemann**, Frank; **Brinkhoff**, Cornelia (**2004**): "Bringing Subjectivity back in". Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers. In: Pongratz, Hans J.; Voß, Günter G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Ed. Sigma. Berlin, S. 115-138.

Mayer, Frank (**2005**): Diversity und sexuelle Orientierung in der Personalführung. Dokument vom 10.06.2005. Zugriffsdatum 11.12.2008. Verfügbar über: http://www.kommunale-info.de/index.html?/Infothek/2646.asp

Mayring, Philipp (**2003**): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.

McCall, Leslie (**2005**): The Complexity of Intersectionality. In: Signs: Journal of Women in Culture and Society, Jg.30. Heft 3, S. 1771-1800.

McDowell, Linda (**1999**): Body Work. Die Darstellung von Geschlecht und Heterosexualität am Arbeitsplatz. In: Boudry, Pauline; Kuster, Brigitta; Lorenz, Renate (Hg.): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität, Arbeit & Zuhause. b_books. Berlin, S. 178-207.

Mecheril, Paul (**2007**): Diveristy. Die Macht des Einbezugs. Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity /48_1012.asp

Mecheril, Paul; **Rosenstreich**, Gabriele (**2005**): „Diversity" als soziale Praxis. Programmatische Ansprüche und ihre Instrumentalisierung. In: Alice. Magazin der Alice Salomon Hochschule. Heft 10, S. 18-20.

Merkens, Hans (**2003**): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 286-299.

Merx, Andreas (**2006**): Von Antidiskriminierung zu Diversity. Online Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung: Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz: Ansätze in der Praxis. Zugriffsdatum 30.09.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_825.asp

Merx, Andreas; **Vassilopoulou**, Joana (**2007**): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 354-385.

Meuser, Michael (**2003**): Rekonstruktive Sozialforschung. In: Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Leske+Budrich. Opladen, S. 140-142.

Meuser, Michael (**2009**): Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 95-109.

Meuser, Michael; **Nagel**, Ulrike (**1997**): Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa. Weinheim – München, S. 481-491.

Meuser, Michael; **Nagel**, Ulrike (**2005**): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 71-93.

Meuser, Michael; **Neusüß**, Claudia (**2004**): Gender Mainstreaming – eine Einführung. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn, S. 9-22.

Meuser, Michael; **Neusüß**, Claudia (Hg.) (**2004**): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

Minssen, Heiner; **Riese**, Christian (**2007**): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Ed. Sigma. Berlin.

Moldaschl, Manfred (**2003**): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 25-56.

Moldaschl, Manfred; **Voß**, Günter G. (Hg.) (**2003**): Subjektivierung von Arbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

Moldaschl, Manfred; **Voß**, Günter G. (**2003**): Zur Einführung. In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 15-23.

Möll, Gerd (**2003**): Sich die Probleme des Konsumenten zu Eigen machen – Kundenorientierung, Wissen und Subjektivität in den neuen Beziehungen zwischen Industrie und Handel. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus-Verl. Frankfurt/Main, S. 45-62.

Müller, Ursula (**2000**): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Lenz, Ilse; Nickel, Hildegard Maria; Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht – Arbeit – Zukunft. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 126-149.

Müller, Ursula (**2002**): Geschlecht im Management – ein soziologischer Blick. In: Wirtschaftspsychologie, Jg.4. Heft 1, S. 5-10.

Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (**1999**): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. Hampp. München.

Müller-Jentsch, Walther (**2003**): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt / New York.

Müller-Jentsch, Walther; **Seitz**, Beate (**1998**): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg.5. Heft 4, S. 361-387.

Nazarkiewicz, Kirsten (**2004**): Managing Diversity. Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte. Mai 2004. Zugriffsdatum 14.08.2007. Verfügbar über: http://www.consilia-sc.com/Nazarkiewicz%20IKK_FKE_f.pdf

Nkomo, Stella M.; **Cox**, Taylor H., JR. (**1996**): Diverse Identities in Organizations. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (Hg.): Handbook of Organization Studies. SAGE Publications. London, S. 338-356.

Nohr, Barbara (**2002**): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Dietz. Berlin.

Noll, Gerhard; **Wedde**, Peter (**2007**): Gesetzestexte für die Arbeitswelt. 3., überarbeitete Auflage. Ver.di-Bildung-+-Beratung. Düsseldorf.

Notz, Gisela (**2004**): Arbeit: Hausarbeit, Ehrenamt, Erwerbsarbeit. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 420-428.

Oechsler, Walter A.; **Klarmann**, Philipp (**2008**): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente? In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 23-38.

Ohms, Constanze; **Schenk**, Christina (**2003**): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer Politik der Verschiedenheit (Politics of Diversity). In: Hessisches Sozialministerium (Hg.): Diversity. Dokumentation der Fachtagung des Hessischen Sozialministeriums am 25. April 2003 in Wiesbaden. Hausdruck. Wiesbaden.

Olie, René; **Köster**, Kathrin (**2005**): Internationale Mergers and Acquisitions: Kulturintegration und Personalmanagement. In: Stahl, Günter K. (Hg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. Hampp. München, S. 69-90.

Osterloh, Margit; **Folini**, Elena (**2002**): Die Verschwendung weiblichen Wissens. Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling Phänomens. In: Fabel, Oliver; Nischik, Reingard (Hg.): Femina oeconomica. Frauen in der Ökonomie. Hampp. München, S. 125-141.

Osterloh, Margit; **Littmann-Wernli**, Sabina (**2002**): Die "gläserne Decke" – Realität und Widersprüche. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 259-275.

Pagels, Nils (**2004**): Diversity Management als Instrument für feministische und antirassistische Praxen? In: Roß, Bettina (Hg.): Migration, Geschlecht und Staatsbürgerschaft. Perspektiven für eine antirassistische und feministische Politik und Politikwissenschaft. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 163-177.

Palm, Sandy (**2006**): Diversity Management. Vielfalt als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken.

Papke, Katharina (**2008**): Managing Diversity: Ein Modell zur Veränderung der Unternehmenskultur durch dialogorientierte Mitarbeiterkommunikation im Rahmen des Agenda Building Prozesses. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät Gestaltung der Universität der Künste Berlin.

Paulus, Herta (**2007**): Karrieresprung: Es lebe die Vielfalt. In: FAZ.net. Artikel vom 05.10.2007. Zugriffsdatum 29.10.2007. Verfügbar über: http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~ED15471F5891C40279FB675055BC8039D~ATpl~Ecommon~Scontent.html

Peters, Sibylle (**2002**): Frauen in Führungspositionen. Der Diskurs über Geschlechterdifferenz und -arrangements. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 23-47.

Peters, Sibylle; **Bensel**, Norbert (Hg.) (**2000**): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Peters, Sibylle; **Bensel**, Norbert (Hg.) (**2002**): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden.

Petersen, Lars-Eric; **Dietz**, Jörg (**2006**): Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 105-122.

Pfadenhauer, Michaela (**2005**): Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 113-130.

Piltz, Christin; **Borger**, Bettina (**2007**): Konzeptvergleich: DiM und GM. In: Vedder, Günther; Reuter, Julia (Hg.): Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance. Hampp. Mering, S. 130-131.

Plett, Angelika (**2002**): Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenzwartz und Anita Rowe. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster, S. 99-112.

Plett, Angelika (**2006**): Ein ganz persönlicher Überblick über den Stand von Diversity Management in Deutschland. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg.37. Heft 1, S. 25-32.

Plett, Angelika (**2007**): Wie man garantiert Misserfolge im Diversity Management erzielen kann. Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_997.asp

Pongratz, Hans J. (**2005**): Die Heterogenität von Erwerbsorientierungen in der Perspektive der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Gottschall, Karin; Voß, Günter G. (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2., verbesserte Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 125-145.

Pongratz, Hans J.; **Voß**, Günter G. (**1998**): Der Arbeitskraftunternehmer : eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.50. Heft 1, S. 131-158.

Pongratz, Hans J.; **Voß**, Günter G. (**2004**): Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Pongratz, Hans J.; Voß, Günter G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Ed. Sigma. Berlin, S. 7-31.

Pongratz, Hans J.; **Voß**, Günter G. (Hg.) (**2004**): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Ed. Sigma. Berlin.

Preisendörfer, Peter (**2008**): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Wiesbaden.

Preißer, Rüdiger (**2004**): Grenzen der Entgrenzung. Risiken des Arbeitskraftunternehmers. In: Pongratz, Hans J.; Voß, Günter G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Ed. Sigma. Berlin, S. 281-301.

Purtschert, Patricia (**2007**): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In: Femina Politica, Jg.16. Heft 1, S. 88-96.

Rastetter, Daniela (**2005**): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund. In: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Gabler. Wiesbaden, S. 246-266.

Rastetter, Daniela (**2006**): Managing Diversity in Teams. Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Hampp. München, S. 81-108.

Rhodes, Jennifer (**1999**): Making the Business Case für Diversity in American Companies. In: Personalführung. Heft 5, S. 22-26.

Riedmüller, Barbara; **Vinz**, Dagmar (**2007**): Diversity Politics. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 143-162.

Riedmüller, Barbara; **Vinz**, Dagmar (**2009**): Diversity als Herausforderung für die Sozialpolitik. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 65-78.

Rieger, Caroline (**2006**): Die Diversity-Scorecard als Instrument zur Bestimmung des Erfolgs von Diversity-Maßnahmen. In: Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel-Verlag. Stuttgart, S. 257-273.

Riegraf, Birgit (**2000**): Organisationswandel, Organisationslernen und das Geschlechterverhältnis. In: Lenz, Ilse; Nickel, Hildegard Maria; Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht – Arbeit – Zukunft. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 150-179.

Rosenstiel, Lutz von (**2002**): Führung in Organisationen. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.): Organisationssoziologie. Westdt. Verl. Wiesbaden, S. 203-244.

Rosenstiel, Lutz von (**2003**): Organisationsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 224-238.

Rostosky, Sharon S.; **Riggle**, Ellen D.B. (**2002**): "Out" at Work: The Relation of Actor and Partner Workplace Policy and Internalized Homophobia to Disclosure Status. In: Journal of Counceling Psychology, Jg.49. Heft 4, S. 411-419.

Rudolf, Beate (**2009**): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 155-173.

Rühl, Monika (**2002**): Diversity in Deutschland in einem globalisierten Unternehmen. Neuausrichtung des Personalmanagements am Beispiel der Lufthansa. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 143-156.

Rühl, Monika (**2004**): Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft: Diversity Management. In: Stuber, Michael (Hg.): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand. München, Unterschleißheim 2004. S. 185-189.

Rühl, Monika (**2007**): Diversity Management – Erfahrungen mit der Einführung bei Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg.21. Heft 2, S. 176-181.

Rühl, Monika (**2008**): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 89-92.

Rühl, Monika; **Hoffmann**, Jochen (**2001**): Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik. Gabler. Wiesbaden.

Sackmann, Sonja; **Bissels**, Sandra; **Bissels**, Thomas (**2002**): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg.62. Heft 1, S. 43-58.

Sandner, Dominik (**o.J.**): Die Diversity Scorecard. Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen im Diversity Management. Zugriffsdatum 24.06.2009. Verfügbar über: http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/46_Diversity_Scorecard-Ziele_Massnahmen_und_Kennzahlen_im_Diversity_Management.pdf

Scheidegger, Nicoline; **Osterloh**, Margit (**2005**): Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkperspektive. Welche Netzwerkstruktur fördert Karrieremobilität? In: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Gabler. Wiesbaden, S. 138-156.

Schmid, Stefan (**2007**): Intercultural Training is coming home. Anwendung interkultureller Forschung in einer multikulturellen Gesellschaft. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 408-427.

Schmidt, Helen; **Böck**, Lee Christina; **Puttkammer**, Jana van (**2002**): Diversity Management mit besonderem Fokus auf Homosexuelle. Studienarbeit Freie Universität Berlin. Grin Verlag für akademische Texte.

Schmidt, Ralf (**2007**): Rosa Chefetage. Unternehmen zwischen Diversity und Muff der 50er. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://gay-bankers-network.de/40_informationen.html

Schönberger, Klaus; **Springer**, Stefanie (**2003**): Handlungsräume subjektivierter Arbeit in der Wissensökonomie: Eine Einführung. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus-Verl. Frankfurt/Main, S. 7-20.

Schönfeld, Simone; **Tschirner**, Nadja (**2002**): Mentoring-Programme für Frauen – Ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 227-246.

Schönwälder, Karen (**2007**): Diversity und Antidiskriminierungspolitik. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 163-178.

Schröder, Hartmut (**2003**): "Managing Diversity" – ein Feld für Betriebsräte. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 121-127.

Schuchert-Güler, Pakize; **Eisend**, Martin (**2007**): Ethno-Marketing – Eine kritische Betrachtung. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verl. Frankfurt am Main, S. 217-233.

Schwarz-Wölzl, Maria (**2005**): Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Zugriffsdatum 30.09.2008. Verfügbar über: http://www.zsi.at/attach/2Handbuch_Wegweiser_MD.pdf

Schwarz-Wölzl, Maria; **Maad**, Christa (**2004a**): Diversity und Managing Diversity. Teil 1: Theoretische Grundlagen. Zugriffsdatum 30.09.2008. Verfügbar über: http://www.zsi.at/attach/Diversity_Teil1_Theorie.pdf

Schwarz-Wölzl, Maria; **Maad**, Christa (**2004b**): Diversity und Managing Diversity. Teil 2: Fallbeispiele und Good Practice. Zugriffsdatum 30.09.2008. Verfügbar über: http://www.zsi.at/attach/Diversity_Teil2_Fallbeispiele.pdf

Schweizer, Manuela (**2003**): Diversity Management. Studienarbeit. Grin Verlag für akademische Texte.

Sepehri, Paivand (**2002**): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz; dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. Hampp. München.

Sepehri, Paivand; **Wagner**, Dieter (**2002**): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden, S. 121-142.

Sieben, Barbara (**2007**): Diversity und sein Management erforschen: Ein Kompass zur Orientierung. Vortragsfolien des Wissenschaftlichen Vernetzungstreffens Gender- und Diversitätsmanagement am 03.05.2007. Zugriffsdatum 02.06.2009. Verfügbar über: http://www.wu.ac.at/gender/vernetzungstreffen/wien_diversity_vortragbs.pdf

Singer, Mona (**2004**): Feministische Wissenschaftskritik und Epistemologie: Voraussetzungen, Positionen, Perspektiven. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 257-266.

Statistisches Bundesamt (**2006**): Leben und Arbeiten in Deutschland. Sonderheft 2, Vereinbarkeit von Familie u. Beruf – Ergebn. des Mikrozensus 2005. Eigendruck. Wiesbaden.

Stein, Dwora; **Koberwein**, Isabel (**2008**): Gender und Diversity / Potenziale von Vielfalt nutzen, Chancengleichheit umsetzen. In: Appiano-Kugler, Iris; Kogoj, Traude (Hg.): Going Gender & Diversity. Ein Arbeitsbuch. facultas wuv universitätsverlag. Wien, S. 139-144.

Steinmetz, Bernd; **Vedder**, Günther (Hg.) (**2007**): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch. Weimar.

Steppan, Rainer (**1999**): "Diversity makes good business sense". In: Personalführung. Heft 5, S. 28-34.

Stiegler, Barbara (**2000**): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Eigendruck. Bonn.

Stiegler, Barbara (**2005a**): Chancen und Risiken von Gender Mainstreaming. In: Lüdke, Dorothea; Runge, Anita; Koreuber, Mechthild (Hg.): Kompetenz und/oder Zuständigkeit. Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 163-179.

Stiegler, Barbara (**2005b**): Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit? In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg.23. Heft 3, S. 9-21.

Strauss, Anselm L. (**1998**): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage. Wilhelm fink Verlag. München.

Strauss, Anselm L.; **Corbin**, Juliet (**1996**): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. BELTZ Psychologie Verlags Union. Weinheim.

Stricker, Monika (**2008**): Balance zwischen Arbeit und Leben: Situation in Europa. Ergebnisse der Untersuchung des Projekts und der deutschen Untersuchung. In: bfw: Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (Hg.): Work-life-balancing im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Interessen. Eigendruck. Siegen, S. 2-12.

Strodtholz, Petra; **Kühl**, Stefan (**2002**): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 11-29.

Strohhecker, Jürgen (**2008**): Balanced Scorecard. In: Häberle, Siegfried Georg (Hg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. Oldenbourg. München, S. 90-93.

Strübing, Jörg (**2003**): Theoretisches Sampling. In: Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Leske+Budrich. Opladen, S. 154-156.

Strübing, Jörg (**2004**): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Stuber, Michael (**2002**): Diversity & Alter: Die unentdeckte Vielfalt. Wandel und Zusammenwirken der Generationen. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. LIT-Verlag. Münster, S. 153-162.

Stuber, Michael (**2003a**): Die Umsetzung von Diversity in Europa. In: Belinszki, Eszter; Hansen, Katrin; Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. LIT-Verlag. Münster, S. 130-154.

Stuber, Michael (**2003b**): Diversity – Vielfalt als Erfolgsfaktor gestalten. In: Hessisches Sozialministerium (Hg.): Diversity. Dokumentation der Fachtagung des Hessischen Sozialministeriums am 25. April 2003 in Wiesbaden. Hausdruck. Wiesbaden.

Stuber, Michael (**2003c**): Diversity-Marketing. Eine Lösung des (scheinbaren) Widerspruchs zwischen Massen- und Idividual-Marketing? In: Thexis. Fachzeitschrift für Marketing. Heft 4, S. 31-35.

Stuber, Michael (**2004**): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand. München, Unterschleißheim.

Stuber, Michael (**2005a**): Diversity: Mode oder Muss? Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_337.asp

Stuber, Michael (**2005b**): Diversity: Das Potential Prinzip. Ressourcen aktivieren – Organisationen effektiv gestalten. Einführungspräsentation Diversity (Folien). Zugriffsdatum 02.05.2009. Verfügbar über: http://www.diversity-wissen.de/downloads/Diversity-Folien.pdf

Stuber, Michael (**2007**): Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 428-439.

Stuber, Michael; **Wittig**, Felix (**2007**): Diversity Management: Ein grundlegender Vergleich zum politischen Ansatz der Antidiskriminierung. In: Steinmetz, Bernd; Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch. Weimar, S. 65-75.

Süß, Stefan (**2007a**): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg.21. Heft 2, S. 170-175.

Süß, Stefan (**2007b**): Managementmode – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 440-456.

Süß, Stefan (**2008**): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg.60. Heft 6, S. 406-430.

Süß, Stefan; **Kleiner**, Markus (**2005**): Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Fernuniversität Hagen Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Arbeitsbericht Nr. 15. Zugriffsdatum 30.10.2008. Verfügbar über: http://www.fernuni-hagen.de/BWLOPLA/html/download/ ErgebnisberichtDivMan

Süß, Stefan; **Kleiner**, Markus (**2006a**): Diversity Management. Konzept, Verbreitung, Perspektiven. In: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 10, S. 560-565.

Süß, Stefan; **Kleiner**, Markus (**2006b**): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg.66. Heft 5, S. 521-541.

Süß, Stefan; **Kleiner**, Markus (**2006c**): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Hampp. München, S. 57-79.

Süß, Stefan; **Kleiner**, Markus (**2007**): Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation. In: Keuper, Frank; Groten, Heinz (Hg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden, S. 317-337.

Szyszka, Peter (**2006**): Interne PR-Arbeit als Instrument der Internen Kommunikation. In: prmagazin. Heft 7, S. 55-62.

Tatli, Ahu; **Özbilgin**, Mustafa (**2007**): Diversity Management as Calling: sorry, it is the wrong number! In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT-Verlag. Münster, S. 457-473.

Tejeda, Manuel J. (**2006**): Nondiscrimination Policies and Sexual Identity Disclosure: Do They Make a Difference in Employee Outcomes? In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg.18. Heft 1, S. 45-59.

Terpitz, Katrin (**2007**): Kein Schonraum mit rosa Schleife. Auf handelsblatt.com vom 25. April 2007. Zugriffsdatum 05.09.2007. Verfügbar über: http://www.handelsblatt.com/News/Karriere/Arbeit-Geld/_pv/doc_page/1/_p/200813/_t/ft/_b/1257475/default.aspx/kein-schonraum-mit-rosa-schleife.html

Teubner, Ulrike (**2004**): Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 429-436.

Thomas, David A.; **Ely**, Robin J. (**1996**): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review. Heft September-Oktober, S. 79-91.

Thomas, R. Roosevelt (**1990**): From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: Harvard Business Review, Jg.68. Heft 2, S. 107-117.

Thomas, R. Roosevelt (**1992**): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity. Amacom Books. New York.

Thomas, R. Roosevelt (**1996**): Redefining Diversity. Amacom Books. New York.

Thomas, R. Roosevelt (**2001**): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Gabler-Verlag. Wiesbaden.

Tietel, Erhard (**2006**): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Ed. Sigma. Berlin.

Überacker, Jutta (**2004**): Wie kommt Diversity in die Organisation? In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Jg.17. Heft 2, S. 10-14.

Vater, Gudrun (**2005a**): Diversity – ein immanenter Bestandteil systemischer Arbeit? In: Hartmann, Gabriella; Judy, Michaela (Hg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien, S. 189-197.

Vater, Gudrun (**2005b**): Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte. In: Hartmann, Gabriella; Judy, Michaela (Hg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Wien, S. 225-245.

Vedder, Günther (**2003**): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führing, Meik (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. Hampp. München, S. 13-27.

Vedder, Günther (Hg.) (**2004**): Diversity Management und Interkulturalität. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

Vedder, Günther (**2005a**): Denkanstöße zum Diversity Management. In: Arbeit, Jg.14. Heft 1, S. 34-43.

Vedder, Günther (**2005b**): Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Management. In: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Gabler. Wiesbaden, S. 229-246.

Vedder, Günther (**2006**): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Hampp. München, S. 1-23.

Vedder, Günther (**2007**): 10 Thesen zum Diversity Management. In: Steinmetz, Bernd; Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch. Weimar, S. 13-17.

Vedder, Günther (**2008**): Diversity: Trainings evaluieren. In: Personal, Jg.60. Heft 9, S. 16-18.

Vedder, Günther (**2009**): Diversity Management: Grundlagen und Entwicklungen im internationalen Vergleich. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 111-131.

Vedder, Günther; **Reuter**, Julia (Hg.) (**2007**): Glossar: Diversity Management und Work-Life-Balance. Hampp. Mering.

Vedder, Günther; **Vedder**, Margit (**2008**): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen) … In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 427-442.

ver.di (**2008**): Zentrale Seminare 2008. Bildungsprogramm. Eigendruck. Berlin.

ver.di Jugend (**2008**): Arena. Info-Magazin für Jugend- und Auszubildendenvertretungen in den Dienstleistungsbranchen. Ausgabe 04/08.

Verikom – Verbund für interkulturelle Kommunikation und Bildung e.V. (Hg.) (**2007**): Öffentlicher Dienst. Diversity Management. Interkulturelle Orientierung. Eine Planungshilfe für die Personal- und Organisationsentwicklung. Hamburg.

Villa, Paula-Irene (**2008**): (De)Konstruktion und Diskurs-Genealogie: Zur Position und Rezeption von Judith Butler. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 146-158.

Voigt, Bernd; **Wagner**, Dieter (**2007**): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. In: Wagner, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich (Hg.): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden, S. 1-15.

Völklinger Kreis (**2003**): Unsichtbare Potentiale. Diversity Management und sexuelle Identität am Arbeitsplatz. Dokumentation der Tagung am 26.06.2003 in der Deutschen Bank Frankfurt am Main. Zugriffsdatum 10.05.2005. Verfügbar über: www.vk-online.de/inhalte/inhalte_mitglieder/intern/diversity/Dokumentation.pdf

Völklinger Kreis (**2007**): Diversity Management: Kerndimension sexuelle Orientierung - die erste Bestandsaufnahme. Eigendruck. Berlin.

Voß, Günter G.; **Weiß**, Cornelia (**2005**): Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot. Münster, S. 65-91.

Wagner, Dieter; **Sepehri**, Peyvand (**1999**): Managing Diversity – Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung. Heft 5, S. 18-21.

Wagner, Dieter; **Voigt**, Bernd (**2003**): Managing Diversity und internationale Unternehmensführung. In: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 32, S. 112-115.

Wagner, Peter (**2004**): »Es geht nicht um die Ergebnisse, sondern um die dahinter stehenden Prozesse«. Peter Wagner im Gespräch mit Hans W. Jablonski, Diversity Manager der Ford-Werke AG in Köln, anlässlich der Wiener Konferenz »Companies that make a difference«. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Jg.17. Heft 2, S. 33-36.

Wahl, Angelika von (**1998**): Öffentliche Auftragsvergabe als Mittel der Frauenförderung: Das amerikanische Modell der 'Affirmative Action'. KOBRA Werkstattpapier zur Frauenförderung. Berlin.

Walther, Kathrin (**2007**): Auf Kuschelkurs mit dem Kapital. In: Lmag. Magazin für Lesben. Heft 03-2007, S. 20-22.

Weber, Jürgen (**2004**): Balanced Scorecard. In: Alisch, Katrin; Arentzen, Ute; Winter, Eggert (Hg.): Gabler-Wirtschaftslexikon. 16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Gabler. Wiesbaden, S. 295-297.

Weheliye, Asli-Juliya (**2007**): Vier Ansätze des Managing Diversity. Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1023.asp

Weißbach, Barbara; **Kipp**, Angelika; **Weißbach**, Hans-Jürgen (**2004**): Managing diversity. Konzepte, Fälle, Tools ; ein Trainings-Handbuch. IUK-Inst. Dortmund.

Wetterer, Angelika (**2002**): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming. Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg.20. Heft 3, S. 129-148.

Wharton, Amy S. (**2002**): Geschlechterforschung und Organisationssoziologie. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.): Organisationssoziologie. Westdt. Verl. Wiesbaden, S. 188-202.

Wilpert, Czarina (**2007**): Diversity-Training: Der Ansatz von "Eine Welt der Vielfalt". Zugriffsdatum 08.12.2008. Verfügbar über: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1027.asp

Wilz, Sylvia M. (**2004**): Organisation: Die Debatte um 'Gendered Organizations'. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. VS Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden, S. 443-449.

Winfeld, Liz; **Spielman**, Susan (**2001**): Straight Talk About Gays in the Workplace. Second Edition. Harrington Park Press. New York, London, Oxford.

Witzel, Andreas (**2000 Januar**): Das problemzentrierte Interview. (26 Absätze). Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), 1(1). Zugriffsdatum 16.08.2007. Verfügbar über: http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm

Xenos Projekt Hamburg (**o.J.**): Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. Zugriffsdatum 14.08.2007. Verfügbar über: http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/am_download.php?assetId=110643

Zölch, Martina; **Wodtke**, Silvia; **Haselwander**, Esther (**2002**): "Stellen Sie sich vor, Sie reduzieren Ihre Arbeitszeit um 30%…". Teilzeitarbeit im Management – Potentiale und Barrieren. In: Wirtschaftspsychologie, Jg.4. Heft 1, S. 78-84.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Vom Management initiierte Maßnahmen des Diversity Managements ……...146

Tabelle 2: Von allen Beschäftigten bzw. hauptsächlich von Netzwerk-Mitgliedern wahrgenommene Maßnahmen des DiM……...180

Abbildung 1: Die vier Dimensionen von Diversity……..15

Abbildung 2: Der Diversity-Kompass……..92