

2 Diversity (Management)

Ein neues Thema in Organisationstheorie und Organisationsgestaltung!?

Rainhart Lang

2	Diversity (Management) - Ein neues Thema in Organisationstheorie und Organisationsgestaltung!?	37
2.1	Einleitung: Vielfalt als neues Organisationsprinzip oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?	38
2.2	Diversity und Diversity Management: Karriere eines wissenschaftlichen Themas und einer sozialen Praxis	42
2.3	Organisationstheorie und Diversity	47
2.3.1	Klassische Organisationstheorie und Diversity	47
2.3.2	Moderne Organisationstheorie und der „Diversity“-Ansatz	49
2.3.3	Fazit: Organisationstheorien und Diversity	52
2.4	Organisationsgestaltung und Diversity Management	53
2.5	Fazit	54
	Literatur	56

2.1 Einleitung: Vielfalt als neues Organisationsprinzip oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?

„Diversity“ als personelle Vielfalt in Organisationen und ihre Konsequenzen, und „Diversity Management“ als entsprechende Aktivitäten zur Beherrschung und Steuerung der Vielfalt sind Themen von wachsendem Interesse und großer Aktualität in den Bereichen Personalmanagement und Unternehmensführung. Das zeigt sich unter anderem in einer stark wachsenden Zahl an Publikationen, vor allem auch Monographien und Sammelbänden zum Thema, der Zunahme entsprechender Kapitel in Managementlehrbüchern oder von Konferenzen, die diesem Thema gewidmet sind. (Fast) alle Experten erwarten eine weiter zunehmende Bedeutung der Thematik. Bereits 1992 betonte *Jackson*, eine zentrale Vertreterin des Themas in der US-amerikanischen Literatur: „Diversity is a complex and potentially “hot” issue with many facets, yet relatively little is known about the most effective ways to work through diversity in organizations.“¹¹².

Zwanzig Jahre später ist aus dem „potentiell heißen“ auch in Deutschland ein weitverbreitetes Thema geworden, dem sich Organisationen, öffentliche wie private kaum entziehen können. Die Zusammenstellung im nachfolgenden Kasten liefert einige Beispiele für die Institutionalisierung von Diversity-Aktivitäten an Universitäten in Form von Leitbildern, Stellen, Studienprogrammen und –zertifikaten.

Diversity Management - Institutionalisierung als soziale Praxis – Beispiele aus Universitäten (eigene Recherche)

Leitbilder:

Diversity @ Uni Bremen: Vielfalt entdecken, wertschätzen, gestalten

Uni Hannover: Einheit in der Vielfalt – „UNITAS in Multitudine“

Verwaltungsstellen:

Diversity Management - Büros, spezielle Stellen, Beauftragte von Rektoraten oder Präsidenten, Senatsarbeitsgruppen, z. B. Uni Ulm: Dezernat 3-2: Personalentwicklung, Gender und Diversity, mit Arbeitsgebieten Diversity Management und familiengerechte Hochschule

Zertifikate und Studienprogramme

Master-Programme in Witten-Herdecke, Kiel oder FH Düsseldorf, z.B. weiterbildender Masterstudiengang „Diversity, Gleichstellung und Antidiskriminierung“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Module zur Integration in andere Studiengänge oder insbesondere als Teil von Ma-

¹¹² *Jackson* (1992), S. 338 [26].

nagementausbildung z.B. FU Berlin: Modul zu Gender und Diversity - Kompetenz

Zertifikate: z.B. Uni Lüneburg Gender-Diversity-Zertifikat

Die zunehmende Verbreitung und Selbstverständlichkeit der Übernahme und Umsetzung von Diversity-Aktivitäten in vielen gesellschaftlichen Bereichen wirft natürlich die Frage auf, welche Images mit dem Thema verknüpft sind und welche zentralen Botschaften transportiert werden. Dazu soll zunächst eine Zusammenstellung von Buch-Untertiteln dienen, die in aktuellen Publikationen zum Diversity Management meist verwendet werden, um den Nutzen des Konzeptes für den potentiellen Leser anzupreisen. So findet man unter dem Schlagwort „Diversity Management“ aktuell ca. 1200 Buchverweise bei Amazon.de, davon im Kernbereich mit Diversity oder Diversity Management im Titel ca. 300-400 Titel. Die folgende Liste lässt sich beliebig fortsetzen, zeigt aber bereits die dominierenden Botschaften (fett markiert).

Beispiele für Erwartungshaltungen an Diversity Management anhand von Untertiteln

„Grenzüberschreitende **Zusammenarbeit** erfolgreich gestalten“

„**Unsichtbare Potentiale** fördern“

„Gleichberechtigung von Menschen im **Spannungsfeld von Globalisierung und Rationalisierung**“

„**Erfolgsfaktor** [...]“

„Neue Personalstrategien in Unternehmen“

„Führung und Team **neu** entdecken“

„**Neues Leitbild** der Personalpolitik“

„**Sicherung langfristiger Unternehmensziele** im Mittelstand“

„Soziale **Innovation**“

„**Innovation** durch Perspektivenvielfalt“

„**Unternehmerische Stärken** durch personelle Vielfalt“

„**Andere Wege** gehen, **neues** entdecken“

„**Mythos** [...]“

Weiterhin kann auch eine kleine Analyse von Diversity-Images in Form von Bildern helfen. Den zentralen Ertrag einer Internetsuche nach Bildern zu „Diversity Management“ im ersten Zugriff zeigt die folgende **Abbildung 2.1**.

Abbildung 2.1 Images von Diversity Management im Internet



Sie stehen repräsentativ für Images von Diversity Management im Internet. Dabei fällt neben der Farbigkeit vor allem die häufige Nutzung von Kreisen, oft von Personen oder Personenpiktogrammen auf. Kreise sind symbolisch stark aufgeladene Darstellungen. Sie verweisen auf Einheit, das Absolute, die Vollkommenheit, den Himmel (statt der Erde), das Geistige (anstatt des Materiellen) sowie die Zeit und Unendlichkeit.¹¹³ Zugleich bietet der Kreis Schutz gegen Götter, und repräsentiert im Zen-Buddhismus die höchste Stufe der Erleuchtung, die Harmonie aller geistigen Kräfte.¹¹⁴ Bei Mary Douglas findet sich mit Blick auf zirkuläres Denken ein weiterer interessanter Verweis auf die Symbolik des Kreises¹¹⁵: „I am more concerned to emphasize ring composition’s exegetical function. It controls meaning, it restricts what is said, and in doing so, it expands meanings along the channels it has dug”.¹¹⁶ Diversity wird danach als in vereinheitlichende Managementstrategien eingeordnete, kontrolliert-kontrollierende und erfolgsorientierte Vielfalt präsentiert; ein Ziel, dass offenbar durch ein entsprechendes Diversity Management erreicht werden soll!

¹¹³ Becker (1992), S. 153 f. [11].

¹¹⁴ Becker (1992), S. 153 f. [11].

¹¹⁵ Den Hinweis auf Mary Douglas verdanke ich Irma Rybnikova.

¹¹⁶ Douglas (2007), S. 13 [16].

Zusammenfassend lassen sich aus den beiden kurzen empirischen Erkundungen folgende Botschaften zum Diversity Management ableiten:

- Es ist „Neu“!
- Hat „Potential“!
- Verspricht „Erfolg“ ... und zwar dauerhaft ... bis „unendlich“, ewig.
- Es beschwört „Einheit“, „Harmonie“ statt Unterschieden! Und erfordert Kontrolle!
- Es ist in den Medien ..., ein „hot issue“!
- Es ist „Mode“, entspricht dem „Zeitgeist“, ein „Muss“ für Organisationen!

Der Aspekt der Mode, der Übereinstimmung mit dem Zeitgeist, findet sich auch im folgenden Zitat eines Managers in einer empirischen Untersuchung zum Diversity Management in Kanada:

“We are going on the diversity thing because it was the thing at the time. We would never have got the permission to go ahead if it had not been such a big buzzword at the time.”¹¹⁷

Ist also Diversity nicht doch nur eine Managementmode, ein „Hype“, statt eines längerfristig wirksamen, paradigmatisch neuen Ansatzes in Ökonomie und Management von Arbeit?

Die Frage führt zur wissenschaftlichen Diskussion über Managementmoden, die vor allem in den 90er Jahren einsetzt,¹¹⁸ und neue Organisations- und Managementkonzepte zum Gegenstand hat, durch Berater und Medien getrieben für eine gewisse Zeit Anforderungen an das Management formuliert, jedoch sehr bald von einer anderen Modewelle abgelöst wird und damit kaum nachhaltigen Einfluss auf Prozesse der Unternehmensentwicklung hat. Aus der Frage lassen sich weitere Fragen ableiten, etwa die, ob und wie ein entsprechendes Konzept organisationstheoretisch fundiert ist oder fundiert werden kann, oder die Frage, ob es sich um ein wirklich neues Konzept handelt, bezogen auf „Diversity“ im Bereich der Organisationstheorie oder Organisationsforschung oder „Diversity Management“ als „neues“ Managementkonzept.

¹¹⁷ Senior Vice President for Employment Relations eines kanadischen Großkonzerns, zitiert nach Prasad et al. (2011), S. 714 [59].

¹¹⁸ Vgl. u. a. Kieser (1996) [29], Abrahamson (1996) [1].

2.2 Diversity und Diversity Management: Karriere eines wissenschaftlichen Themas und einer sozialen Praxis

Eine intensivere praktische wie wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Diversity und damit auch dem Diversity Management lässt sich nach Aretz und Hanse ¹¹⁹ vor allem auf rechtliche und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen in den USA zurückführen. Die Verfasser verweisen zugleich auf kulturelle Hintergründe, die mit der Ausprägung des Individualismus in der amerikanischen Kultur zusammenhängen.¹²⁰ Als Auslöser der oft als neue oder zweite Welle von Diversity bezeichneten Ansätze, die den Antidiskriminierung gerichteten Bemühungen in den 60er und 70er Jahren folgen, wird dabei in der Regel die Studie zur Zukunft der Arbeit genannt, die unter dem Titel "Workforce 2000"¹²¹ erschienen ist.

Im Bereich der Wissenschaft sind in den folgenden Jahren konzeptionelle Arbeiten erschienen, die zur Verbreitung des Themas beigetragen haben, u.a. von R. Thomas, Loden und Rosener, Jackson, Cox, Gardenswartz und Rowe oder D. Thomas und Ely.¹²² Parallel dazu finden sich bereits zu Beginn der 90er Jahren in amerikanischen Firmen zunehmend Konzepte und Praktiken des Diversity Managements. Weitere Organisationen, auch über die USA hinaus, sahen sich bereits Mitte der 90er Jahre genötigt, ebenfalls entsprechende Aktivitäten nachzuweisen.¹²³ Wesentliche Triebkräfte waren dabei neben den Antidiskriminierungsgesetzen und daraus abgeleiteten staatlichen Maßnahmen vor allem die demografische Situation unter den Bedingungen ethnischer Vielfalt und sich abzeichnenden Veränderungen in der Zusammensetzung der Bevölkerungs- und Arbeitskräftestruktur, die Situation auf dem Arbeitsmarkt, aber auch vielfältige politische Initiativen.¹²⁴

Die wissenschaftliche Debatte wie auch praktische Bemühungen konzentrierten sich anfangs auf bestimmte Dimensionen der Vielfalt von Personen innerhalb der Organisation, unter anderem auf die Herkunftskultur bzw. Rasse oder Ethnizität, auf das Alter oder das Geschlecht. Später wurde das Spektrum erweitert um Dimensionen wie Religion, Behinderung oder sexuelle Orientierung sowie weitere Merkmale. Besondere Verbreitung fand z.B. das Schichtenmodell von Gardenswartz und Rowe¹²⁵, die neben individuellen unveränderlichen Persönlichkeitsmerkmalen und der ebenfalls unveränderbaren internen Dimensionen, z.B. Alter, Geschlecht, Nationalität, als Kerndimensionen von Diversity eine externe Dimension, u.a. mit Familienstand, Behinderung, Religion oder Einkommensschicht, die or-

¹¹⁹ Vgl. u.a. den Überblick bei Aretz/Hansen (2003) [9].

¹²⁰ Vgl. u.a. den Überblick bei Aretz/Hansen (2003), S. 10 f. [9].

¹²¹ Johnston/Packer (1987) [27].

¹²² Thomas (1991) [70]; (1996) [71]); Loden/Rosener; (1991) [43]; Jackson (1992) [26]; Cox (1993) [15]; Gardenswartz/Rowe (1993) [20]; (1995) [21] oder Thomas/Ely (1996) [69].

¹²³ Ein guter Überblick zur Entwicklung des Diversity Management in den USA und seiner internationalen Verbreitung findet sich bei Vedder (2007), S. 118 ff. [74].

¹²⁴ Vgl. u.a. Vedder (2007), S. 121 ff. [74].

¹²⁵ Gardenswartz/Rowe (1993) [20]; 1995 [21].

ganisatorische Dimension, etwa Betriebszugehörigkeit oder Position im Unternehmen und die kulturelle Dimension, wie Unsicherheitsvermeidung oder Machtdistanz, ergänzt haben. Andere Autoren, etwa aus dem Bereich des Personalmanagements, unterscheiden zwischen primären und sekundären Dimensionen oder „surface level“, also sichtbaren Merkmalen, und „deep-level“, den eher unsichtbaren Merkmalen. Zu letzteren werden dann u.a. auch Werthaltungen, Einstellungen und Erfahrungen gerechnet.¹²⁶ Zugleich zeigt sich, dass das Thema auf verschiedenen Ebenen verhandelt wird, etwa bezogen auf die individuelle Ebene oder die Ebene der Gruppen im Sinne von Teamdiversity, der Organisationen oder Organisationskontexten wie von Industrien oder Arbeitsmärkten.¹²⁷

Während Diversity als Konstrukt in der wissenschaftlichen Diskussion dabei entweder im Sinne der „Vielfalt“ als Unterschiedlichkeit zwischen Personen gesehen wird¹²⁸ oder in Richtung einer „Vielfalt“ von Unterschieden und Gemeinsamkeiten¹²⁹ interpretiert wird¹³⁰, definiert ein zentraler Vertreter das Diversity Management bzw. ein „managing diversity“ als ...

„planning and implementing of organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized [...] the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality, age, and departmental affiliation”¹³¹

In einer Zusammenfassung bisheriger Überlegungen zur Begründung und Motivation von Diversity Management nennen Ely und D. Thomas¹³² drei verschiedene Paradigmen bzw. Perspektiven, die nach entweder als konfrontative oder integrative Begründungszusammenhänge des Konzeptes betrachtet werden können¹³³:

- Fairness und Diskriminierung-Ansatz
- Marktzutritts- und Legitimitätsansatz
- Lern- und Effektivitätsansatz

Insbesondere in der zweiten Hälfte der 90er Jahre und nach 2000 hat sich das Konzept des

¹²⁶ Vgl. auch Caspar et al. (2013) [14].

¹²⁷ Vgl. auch Aretz/Hansen (2003), 14 ff. [9].

¹²⁸ U.a. Loden/Rosener (1991), S. 18 [43].

¹²⁹ Z.B. Thomas (1996), S. 5 [71].

¹³⁰ Die zugrundeliegenden und durchaus relevanten Unterschiede können hier nicht diskutiert werden, vgl. dazu u.a. Krell/Sieben (2011), S. 156 f. [36].

¹³¹ Cox (1993), S. 11 [15].

¹³² Thomas/Ely (1996) [69]; (2001) [17].

¹³³ Vgl. auch Sepehri/Wagner (2002), S. 51 ff. [61]; Aretz/Hansen (2003), S. 16 ff. [9]; Krell/Sieben (2011), S. 160 ff. [36]; andere Autoren haben die Liste erweitert, etwa Dass/Parker (1999) [22] um eine Widerstandsperspektive bzw. -strategie bzw. Homogenitätsperspektive, oder Schulz (2009) [60] um einen Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz.

Diversity Management auch in der Unternehmenspraxis in Deutschland verbreitet,¹³⁴ wobei sowohl in der Managementliteratur als auch in der Managementpraxis, ein eher selektiver Transfer zu erkennen ist, so dass bestimmte Dimensionen wie Geschlecht oder Alter, die in Deutschland schon eine längere Tradition haben und unter anderen Begriffen bereits seit längerem zur personalpolitischen Praxis gehören, häufiger übernommen und adaptiert wurden.¹³⁵ So stellen Köppel et al.¹³⁶ in einer Studie der Bertelsmann Stiftung einen erheblichen Rückstand in anderen Feldern fest und vermerken, dass "Cultural Diversity Management" in Deutschland hinterher hinkt; ein Zustand, der sich bis in die Gegenwart nur wenig geändert hat. Es wird deutlich, dass insbesondere in Ländern, die durch eine größere ethische und kulturelle Vielfalt der Bevölkerung gekennzeichnet sind, wie z. B. Südafrika oder die USA, nicht nur das „Cultural Diversity Management“, sondern auch die Einführung und Umsetzung von Praktiken des Diversity Management insgesamt deutlich weiter fortgeschritten sind.

Treiber der Einführung in der deutschen Wirtschaftspraxis waren dabei vor allem Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne,¹³⁷ wie das folgende Beispiel illustriert.

Diversity in der deutschen Personalpraxis 1993

Selbst gehörter, ironischer Kommentar eines Personalleiters der Tochterfirma eines US-Konzerns in Süddeutschland zum Umgang mit den üblichen Reportformblättern zum Diversity Management des Konzerns: „Ich wäre der größte Personalchef im Konzern, wenn ich eine schwarze ehemalige Alkoholikerin in eine Führungsposition bringen würde. Nur leider gibt es die hier nicht!“

In der Firma wurden bereits zuvor, ab Ende der 80er Jahre, Aktivitäten in Richtung einer Frauenförderung unternommen, und ganz im Einklang mit den für das Diversity Management genannten Motiven einerseits politisch-rechtlich, Gleichberechtigung und Chancengleichheit, und andererseits ökonomisch, mit der Ausschöpfung des Potentials der weiblichen Belegschaft, begründet. In drei Arbeitsgruppen zu den Themenfeldern „Flexiblere Arbeitszeiten“, „Weiterbildung für Frauen“ und „Bewusstmachen von Vorurteilen gegenüber Frauen“ wurden jeweils Maßnahmen erarbeitet.¹³⁸

Daneben gehören aber auch große einheimische Unternehmen sowie öffentliche Organisationen wie Universitäten¹³⁹ zu zentralen Akteuren bei der Verbreitung von Diversity Management in der Organisationspraxis. Süß und Kleiner zeigen in ihrer Studie,¹⁴⁰ dass Diversity-Management-Konzepte in der Wirtschaftspraxis vor allem zwischen 1998 und 2005

¹³⁴ Vgl. u.a. Ergebnisse von Süß und Kleiner (2006) [62]; (2007) [63]; 2008 [65].

¹³⁵ Vgl. u.a. Köppel et al. (2007), S. 7 [32].

¹³⁶ Köppel et al. (2007) [32].

¹³⁷ Vgl. z. B. Aretz/Hansen (2003) [9]; Süß/Kleiner (2006) [62]; (2007) [63]; (2008) [65].

¹³⁸ Internes Konzept „Neues Denken, Neue Chancen“ März 1991 [51].

¹³⁹ Vgl. z. B. Vedder (2006) [73]; (2007), S. 122 [74].

¹⁴⁰ Süß/Kleiner (2006) [62]; (2007) [63]; (2008) [65].

verstärkt implementiert wurden, quasi parallel zu einer wachsenden Anzahl an Publikationen zum Thema.¹⁴¹

Frühe und führende Autoren in der wissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Organisations- und Managementforschung im deutschsprachigen Raum sind dabei Krell¹⁴²; Wagner und Sepehri¹⁴³; Aretz/Hansen¹⁴⁴; Hanappi-Egger¹⁴⁵, Vedder¹⁴⁶, Lederle¹⁴⁷ oder Süß¹⁴⁸ sowie Becker und Seidel¹⁴⁹.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass eine Vielfalt von Personal in Organisationen zunehmend positiv gesehen wird und Diversity Management als gute Praxis des Personalmanagements in der Unternehmensführung zunehmend propagiert, akzeptiert, in einer Vielzahl von Unternehmen auch praktiziert und mit entsprechender Ausstrahlung auch im Sinne von „Best Practice“ übernommen wird, und sich schließlich auch in nationalen und europäischen rechtlichen Regelungen niederschlägt. Studien in Deutschland und anderen Ländern nach 2000¹⁵⁰ zeigen dabei jedoch auch, dass ...

- trotz allgemeiner Bekenntnisse in Leitbildern oft eine eher geringere Institutionalisierung von Diversity Management – Aktivitäten in der alltäglichen Personalarbeit bzw. in den Strukturen von Organisationen anzutreffen ist;
- oft vorhandene Programme im Bereich von Frauenförderung/Gleichbehandlung oder Alter im Sinne von „Legitimationsfassaden“ neu etikettiert werden;
- bei Erfüllung externer Erwartungen an die Einführung von Maßnahmen häufig interne Legitimationsprobleme auftreten sowie dass ...
- vielfältige Abwehr- und Gegenstrategien der Vermeidung und des Unterlaufens oder eines mehr oder weniger offenen Widerstand bei der Einführung von Diversity-Management-Konzepten aus den Organisationen berichtet werden.

Die folgenden kurzen Zitate aus qualitativen empirischen Studien zum Diversity Management in der Personalpraxis von europäischen Unternehmen, und insbesondere von Niederlassungen amerikanischer Firmen sollen das bestätigen. Sie dokumentieren vor allem die verschiedenen Arten des Umgangs mit den externen Erwartungen an Diversity Management.

¹⁴¹ Süß/Kleiner (2007), S. 1937 [63].

¹⁴² Krell (1996 ff.) etwa [34], [35].

¹⁴³ Wagner/Sepehri (1999) [75]; (2000) [76].

¹⁴⁴ Aretz/Hansen (2002) [8]; (2003) [9].

¹⁴⁵ Hanappi-Egger (2004) [23]; 2012 [25].

¹⁴⁶ Vedder u.a. (2006) [73]; (2007) [74].

¹⁴⁷ Lederle (2007) [41]; (2008) [42].

¹⁴⁸ Süß u.a. (2007) [64]; (2008) [66]; 2009 [67].

¹⁴⁹ Becker/Seidel (2006) [12].

¹⁵⁰ Vgl. u.a. Ferner et al. 2006 [18]; Köppel et al. (2007) [32]; Süß/Kleiner (2006) [62]; (2007) [63]; (2008) [66]; Lederle (2007) [41]; Prasad et al. (2011) [59] oder Krell/Sieben (2011) [36].

„Rubbish. A rubbish [...] No, diversity management, we do to know about it and we do not want to hear about it [...] that is absolutely no issue for us.“¹⁵¹

„What we`ve learned how to do [...] is to listen to what they say and decide what we`re going to do and put it under that same banner.“¹⁵²

„What I found most discouraging was their complete unwillingness to confront the real problems that we have in the company [...] What is the point of dancing around this and hoping it will go away if we simply talk about how good diversity is for business and for everybody.“

Grundsätzlich zeigen sich darin die bereits im Konzept von Diversity und Diversity Management angelegten Spannungsfelder zwischen Gleichbehandlung und Antidiskriminierung einerseits und (erwarteter) ökonomische Vorteilhaftigkeit des Konzeptes mit verschiedenen Aspekten wie Fachkräftebedarf, höhere Flexibilität, stärkerer Kunden- und Marktbezug, vielfältigerem Wissen, höhere Kreativität, und erweitertem Lernpotential, und damit zwischen Legitimation und Effizienz.

Bezüglich einer theoretischen Fundierung des Diversity Managements finden sich vor allem im Kontext der empirischen Studien neo-institutionalistische Erklärungen der Verbreitung von Diversity-Praktiken¹⁵³ oder diskurstheoretische Erklärungen¹⁵⁴.

Die theoretische Fundierung des Management-Handelns im Diversity-Bereich ist dagegen eher schwach ausgeprägt, selektiv oder erfolgt ex-post. Befunde und Überlegungen der organisationsdemographischen Forschung zur Wirkung von unterschiedlichen Personalstrukturen auf Prozesse in Organisationen aus den 80er und Anfang der 90er Jahre wurden nur sehr vereinzelt wahrgenommen, übernommen und weitergeführt. Klassifizierungs- und Begründungsansätze bis hin zu Gestaltungsoptionen mit Bezug auf die Systemtheorie von Parsons finden sich etwa bei *Aretz/Hansen*¹⁵⁵. Erste Überlegungen zu einer organisationstheoretischen Rahmung und Erklärung von Diversity steuern bei *Hanappi-Egger* und Kollegen¹⁵⁶ bei; allerdings eher parallel bzw. im Nachgang zur praktischen Relevanz und Verbreitung.

¹⁵¹ HR-Manager einer deutschen Tochterfirma eines US-Konzerns, zitiert nach *Ferner et al.* (2006), S. 161 [18].

¹⁵² Produktionsmanager einer UK-Tochterfirma eines US-Konzerns, zitiert nach *Ferner et al.* (2006), S. 165 [18].

¹⁵³ Z. B. *Süß/Kleiner* (2006) [62]; (2007) [63]; (2008) [65]); *Süß* (2009) [67]; *Lederle* (2007) [41]; *Almond/Ferner* 2006 [4].

¹⁵⁴ U.a. *Krell/Sieben* (2011) [36] oder *Prasad et al.* (2011) [59].

¹⁵⁵ *Aretz/Hansen* (2002) [8]; (2003) [9].

¹⁵⁶ *Hanappi-Egger* (2004) [23]; (2012) [25].

Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften
Gesmann-Nuissl, D.; Hartz, R.; Dittrich, M. (Hrsg.)
2014, XIV, 380 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-03599-0