
Managing Capability

Feriha Özdemir

Managing Capability

Ein Ansatz zur Neubestimmung
von Diversity Management

Mit einem Geleitwort von
Nobelpreisträger Prof. Dr. Aziz Sancar

 Springer Gabler

Feriha Özdemir
Siegen, Deutschland

Dissertation Universität Siegen, 2018
Originaltitel: Managing becomes Capability

ISBN 978-3-658-24109-4 ISBN 978-3-658-24110-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24110-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von Prof. Dr. Aziz Sancar ¹

Preface To Doctor Rerum Politicarum of Feriha Özdemir

It is with great pleasure that I write this Preface to the Dissertation for the academic degree of Dr. rer. pol. (Doctor of rerum politicarum) of Feriha Özdemir with whom I share a common Turkish heritage.

Even though our research areas, innovation, diversity and management for Feriha and biochemistry for me, are different and Feriha conducted her advanced research in Germany and I did mine in the United States, we both feel that by conducting research in our respective fields we have served our homeland as well as our adopted countries and mankind in general towards the goals of scientific advancement, equality, and respect among peoples, and peace among nations.

I feel honored to write this Preface for Feriha's Dissertation. I thank her doctorate mentor Prof. Dr. Gustav Bergmann for his guidance and wish Feriha all the best for her future endeavors.

Sevgili Feriha, Tanrı'dan başarılarımın devamını dilerim.

AZIZ SANCAR, M.D.

Sarah Graham Kenan Professor of Biochemistry and Biophysics

University of North Carolina (UNC) at Chapel Hill School of Medicine

¹ Aziz Sancar erhielt für die mechanistische Studie zur DNA-Reparatur im Jahre 2015 zusammen mit Thomas Lindahl und Paul Modrich den Nobelpreis für Chemie, vgl. Nobel Media AB (2014).

Geleitwort von Prof. Dr. Gustav Bergmann

Feriha Özdemir war zunächst als studentische, dann als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei mir am Lehrstuhl für Innovations- und Kompetenzmanagement an der Fakultät III der Universität Siegen tätig. Besonders großes Engagement, Lernbereitschaft, Kreativität und Menschlichkeit zeichnen sie aus. Gerne habe ich ihren wissenschaftlichen Weg begleitet. Sie ist aus unserem Lehrstuhlteam nicht mehr wegzudenken. So freue ich mich schon jetzt auf weitere gemeinsame Vorhaben.

Feriha Özdemir legt mit dieser Dissertation einen wesentlichen Forschungsbeitrag vor. Sie entwickelt ausgehend vom Diversity Ansatz einen Befähigungsansatz (Capability Approach) für den Management- und Organisationsbereich. Sie hat sich in ihren Forschungen zunächst mit den Formen der Diskriminierung von Frauen mit Migrationshintergrund beschäftigt und hierzu diverse qualitative Forschungen unternommen. Sie wollte sich auf den Abbau von Entwicklungsbarrieren (u.a. „gläserne Wand“) in Unternehmen und Organisationen konzentrieren. Dabei ist sie nach der Grundidee der Grounded Theory vorgegangen. Später ging sie dazu über einen umfassenderen Erklärungsansatz zu entwickeln. Zentral ist ihre Idee, die Konzepte der Diversity wesentlich weiter zu entwickeln. Diversity beschreibt die Vorteile der Vielfalt und erscheint als ein Beitrag, die Toleranz zu verwirklichen. Es werden auch die utilitaristischen Vorteile (mehr Kompetenz, Resilienz, Ideen) betont. So erscheint es nur folgerichtig, den Diversity Gedanken in der Arbeit auch auf die wissenschaftliche Konzeption anzuwenden.

Die Autorin berücksichtigt zahlreiche sozialwissenschaftliche Theorien und Ansätze, sodass wahrlich von einer pluralen Managementtheorie die Rede sein kann. Ihr gelingt eine überzeugende Integration diverser Ideen und Theorien für einen ganzheitlichen Ansatz. Dabei zeigt sie einen souveränen Umgang mit Theorien unterschiedlicher Provenienz, die sie in einer positiv eklektizistischen Art und Weise für ihre Forschungsfragen nutzt. Zentral in ihrer Argumentation ist der Capability Approach, der viel weiter greift als die konventionellen Diversity-Konzeptionen. Zugleich gelingt ihr eine sehr gute sozialwissenschaftliche Fundierung ihres Forschungsansatzes. Sie erweitert den wissenschaftlichen Blick, über die üblicherweise engen Grenzen einer ökonomischen Dissertation hinaus, auf thematisch wichtige sozialwissenschaftliche Bereiche. Hier wird nicht nur die Vielfalt betrachtet und eine Gleichberechtigung propagiert, sondern es geht um eine differenzierte Förderung und die Entwicklung in einer Befähigungskultur. Ungerechtigkeit und Benachteiligung sind nicht aufgehoben, wenn alle Akteure nur formal

gleiche Chancen erhalten. Laut des Capability Ansatzes erscheint dann auch eine positive Diskriminierung in spezifischen Fällen geboten, um strukturelle Ungleichheiten auszugleichen. Feriha Özdemir widmet sich auch den Schattenseiten wie den Phänomenen Entfremdung und Diskriminierung und kann in der Umkehrung diverse Erkenntnisse gewinnen. Insgesamt leistet die Autorin einen fundamentalen Beitrag in dem Bereich Diversity- und Capability-Forschung. Ihre Arbeit ist theoretisch fundiert, plural konzipiert und insbesondere für Handlungszusammenhänge in der Praxis geeignet. Hier liegt die Betonung auf Gestaltungskonzepten für kleinere und mittlere Organisationsformen.

Die auf Ihren Vorträgen basierende, sehr positive Resonanz von Seiten der internationalen Scientific Community zeugt von der Qualität dieser Dissertation. Frau Özdemir hat viele Elemente und Modelle dieser Arbeit auf Tagungen zur Diskussion gestellt und einhellig Zustimmung und Unterstützung erhalten. Auch sehr prominente Wissenschaftler haben sie in ihrer Arbeit unterstützt und den Ansatz gewürdigt. Nicht zuletzt deshalb ist sie als Gutachterin und Referentin sehr gefragt.

Das Diversity Management wird zum Capability Approach aus der Wohlfahrtsökonomie und Human- Development-Forschung weiterentwickelt. Feriha Özdemir entdeckt eine Forschungslücke, Diversity Management mit dem Befähigungsansatz zu erweitern und für das Management brauchbar zu machen. Der Capability Approach geht deutlich weiter, in dem er eine jeweils unterschiedliche kontextuelle Förderung von Menschen ermöglicht. Man wird niemanden gerecht, wenn man alle gleich behandelt, sondern erst, wenn man auf die individuellen Erfordernisse eingeht, die Entwicklung und Befähigung erst möglich machen. Diversity wird hier zu Capability und Diversity Management wird zum Management von Capability. Über die Betonung der menschlichen Befähigung sowie der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten und Verwirklichungschancen, die eine Potenzial-, Talent- und Kompetenzentwicklung bewirken, wird mit diesem Vorgehen ein erweiterter Diskurs in der Diversity-Forschung und in der Bewältigung und Organisation von Komplexität angestoßen. Dazu wird die Idee einer neuen Gerechtigkeits-theorie (Rawls, Sen) eingeführt. Zudem reaktualisiert sie ethische Überlegungen und die soziale Verantwortung.

Für die Neubestimmung von Diversity und die Beantwortung der Forschungsfragen wurde das Forschungsdesign einer explorativen Literaturstudie gewählt. Die Dissertation ist zwar literaturbasiert, dennoch hat Frau Özdemir ihre Erkenntnisse aus den zahlreichen Interviews mit verschiedenen Menschen, insbesondere Frauen mit unterschiedlichen Biografien, in ihre Arbeit einfließen lassen. Frau Özdemir betont die kontextuelle

Sichtweise. Menschen agieren insbesondere in Bezug auf ihre sozialen und physischen Kontexte, die in den meisten Fällen gestaltbar sind. Insbesondere wird dazu beigetragen, angemessene Kontexte für verständigungsorientierte Kommunikation zu ermöglichen. In dieser Arbeit werden deshalb ein systemisches und innovatives Prozessdesign erarbeitet, das eine Ermittlung von Fördernotwendigkeiten befähigender Kontexte auf Unternehmensebene ermöglichen soll. Die definitorische Neubestimmung von Diversity als Capability inkludiert gleichzeitig die Abweichung von konventionellen Managementansätzen. Die Komplexitätsbewältigung und Responsefähigkeit von Unternehmen auf die kontingente Hypermoderne werden auf systemisch-relationaler Ebene bearbeitet. Damit verfolgt die Autorin die Konzeption der Grounded Theory. Sie beschreibt wesentliche Konstrukte und Theorien allgemeiner Natur, so die systemische Theorie, Kontingenz und Abduktion und andere, die aber keine geschlossenen Theorien darstellen. Sie vermeidet die Pfadabhängigkeit ihrer Studien, indem sie alle Ansätze einer kritischen Überprüfung unterzieht.

Die Ausführungen zur Entwicklung der Organisationen und Management-Philosophien haben gezeigt, dass konventionelle Ansätze auf trivialen Annahmen beruhen. Das evokiert ein ebenso trivialisiertes Bild von Menschen und der Mitwelt. Heinz von Foerster hat betont, dass Menschen keine trivialen Maschinen sind, es sei denn, sie werden dazu geformt. In diesem Sinne stellt Feriha Özdemir ein nicht-triviales Konzept im Sinne des Capability Ansatzes vor, das auf Erkenntnissen des Change-Managements und der systemischen Organisationsentwicklung beruht. Es ist hervorzuheben, dass ihr durch die Theorieintegration ein weitaus fundierterer Lösungsvorschlag hinsichtlich des Problemfeldes gelingt, als dies üblicherweise der Fall ist.

Im Hauptteil der Arbeit widmet sich die Bearbeitung sodann der Forschungslücke, wie der Capability Approach auf Unternehmensorganisationen übertragbar ist. In Kapitel 6 geht es um Wohlbefinden, Wohlstand und ähnliche Zielvorstellungen. Damit kann überhaupt geklärt werden wie und wohin sich Organisationen entwickeln sollten. Es geht der Autorin in Anlehnung an Martha Nussbaum um Kontexte, die ein gehaltvolles Leben ermöglichen.

In Kapitel 7 entwickelt die Autorin konsequent den Capability Approach als alternativen Ansatz zum Wohlergehen, dabei stellt sie die Idee der Gerechtigkeit in den Mittelpunkt. Auch hier wird deutlich, dass ein differenzierter und komplexer wissenschaftlicher Ansatz zum Tragen kommt. Kompetent und souverän kann die Autorin philosophische,

ökonomische, soziologische Theorien für ihre Argumentation nutzbar machen und wird zugleich der Vielschichtigkeit des Themas gerecht.

Es zeigt sich, dass die Autorin deutlich über eine enge thematische Abgrenzung hinausgeht und wichtige und substanzielle Erkenntnisse thematisch eng verwandter sozialwissenschaftlicher und geisteswissenschaftlicher Wissenschaftsbereiche bearbeiten und in ihre Forschung integrieren kann. Sie zeigt damit die Fähigkeit, thematisch notwendig enge Forschungsgrenzen zu erweitern, um ein komplexes Themenfeld angemessen bearbeiten zu können. Der Capability Approach wird detailliert erläutert und für die Beantwortung der zentralen Fragestellungen genutzt. So wurde ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal des Capability Approach zur Diversity-Forschung herausgearbeitet, nämlich die Ermöglichung einer kontextuellen Förderung von Menschen. Das impliziert befähigende Kontexte, die immer verschieden sind und zu entsprechend verschiedenen Chancen und Lebenswegen führen.

In Kapitel 8 bringt die Autorin das nun geschilderte und fruchtbar gemachte Konzept in den Zusammenhang von Entwicklung und Befähigung durch geeignete Managementkontexte. Ihre Darstellung zeugt von dem absolut sicheren Umgang mit den Theorien und Modellen, sodass sie ihre eigene Konzeption zielführend daraus entwickeln kann. Hier ist es ihr auch möglich, die „dunkle“ Seite von Organisationen zu beschreiben. Es ist eine der Stärken dieser Arbeit, dass auch solche Konstrukte wie „Entfremdung“ theoretisch richtig und fundiert erläutert werden.

In Kapitel 9 erfolgt eine thematisch sehr überzeugende Symbiose der bisher erarbeiteten Theorien Diversity, Capability und Management. Es wird die Entwicklung von Diversity zu Capability aufgezeigt. Hier ist das Kernstück der Arbeit zu erkennen. Auf weiter sehr hohem Niveau werden diverse Ideen und Theorien souverän kombiniert und zunehmend vollends eigenständige Modelle entwickelt.

Fast virtuos kombiniert Feriha Özdemir bisher kaum zusammen betrachtete Konstrukte, wie bspw. die Salutogenese oder das TriVR, die mitweltökonomischen Ansätze und die Organisationsentwicklung. Sie hat mit Brillanz gezeigt, dass sie umfassende Theorien der Gerechtigkeit und Fairness und Entwicklung miteinander kombinieren und in ihr Modell einbauen kann.

In Kapitel 10 wird das überzeugende Modell dann noch in eine prozessuale Konzeption eingebunden. Damit kommt die Autorin einer praktischen Verwendbarkeit insbesondere in mittelständischen Unternehmen und kleineren und mittleren Organisationen einen

großen Schritt näher. Sie verwendet das Modell des Solution Cycle, um den spezifischen Capability Cycle zu entwickeln. Im abschließenden Kapitel bündelt Frau Özdemir ihre wesentlichen Erkenntnisse und kann dabei auch auf die verschiedenen Zwischenfazits aufbauen, die die einzelnen Erkenntnisse präzise beschreiben.

Im theoretisch-konzeptionellen Bereich kann die Arbeit besonders überzeugen. Neuere System- oder Managementtheorien werden genutzt, um ein auch prozessual fundiertes Konzept zu entwickeln. Sie arbeitet mit einem überzeugenden theoretischen Bezugsrahmen und kann zugleich praxisrelevante Konsequenzen bis hin zu Handlungsempfehlungen ableiten. Zum Management stellt sie verschiedene Ansätze vor, die sie auf Brauchbarkeit überprüft. Sie wählt schließlich eine systemtheoretische Variante, die sie für die Zwecke in dieser Arbeit ergänzt und variiert. Auch die Diversity-, Capability- und Mitweltkonzepte werden sehr eingehend und plural diskutiert. Damit schafft sich die Autorin eine geeignete Basis für ihr befähigungsorientiertes Managementmodell.

Die Autorin arbeitet sehr plural, vielschichtig, kenntnisreich sowie kritisch reflektierend. Zunächst hat sie sich mit dem Feld der Diskriminierung auseinandergesetzt und zahlreiche Interviews insbesondere mit Frauen mit Migrationshintergrund geführt. Zusätzlich hat sie zu verschiedenen Zeitpunkten die Diagnose in Gesprächen reflektiert. Auf diese Weise entdeckte Frau Özdemir eine Forschungslücke, die sie mit ihrem Ansatz zu einem großen Teil füllen kann und zumindest eine geeignete Grundlage für weitere empirische Untersuchungen und Erprobungen legt. Im Rahmen ihrer Bearbeitung reflektiert sie zudem das vorherrschende Forschungsparadigma und entwickelt fundierte Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung. Mit Hilfe von Experteninterviews und Beobachtungen hat sie sich auch eine große empirische Basis geschaffen, dann aber erkannt, dass auf Basis der gängigen Theorien und Modelle keine wirklich überzeugende Lösung für die Problematik gefunden werden kann. Auch enden viele gedankliche Fäden der einschlägigen Literatur bei einer Darstellung der Vorteile von Vielfalt, ohne andere wichtige Zielsetzungen und Kriterien zu berücksichtigen oder sie konkret fruchtbar zu machen für die Praxis.

Die Autorin holt also weiter und tiefer aus, um eine Grundlage für weitere Forschungen zu legen. Sie hat damit das Forschungsfeld sehr tiefgehend bearbeitet. Es war insofern auch richtig, nicht in eine qualitative Befragung einzusteigen, sondern besser, zunächst ein Forschungsparadigma dafür zu gestalten. Ihre Befragungen haben aufgezeigt, dass es kaum Ansatzpunkte für eine strukturelle Verbesserung gibt, die Entfremdung und

Diskriminierung wirklich aufheben. Der Capability Ansatz in der vorliegenden Variante erscheint dafür geeignet.

Feriha Özdemir ist mit dieser Dissertation eine hervorragende wissenschaftliche Arbeit gelungen, die mit der absoluten Bestnote bewertet wurde. Es war eine große Freude, sie dabei begleiten zu dürfen. Allen Lesern und Leserinnen kann ich eine erkenntnisreiche, vielfältige und anregende Lektüre versprechen.

Univ.-Prof. Dr. Gustav Bergmann
Siegen

Vorwort

Jede Veränderung steht für einen evolutiven Prozess.² Im Zuge der Hinführung zum gewählten Forschungsgegenstand ergaben sich wertvolle Begegnungen mit unterschiedlichen Biografien und Sichtweisen von Mitmenschen zum hiesigen Forschungsgegenstands. Für die Entstehung des Titels dieser Dissertation hatten zwei renommierte wissenschaftliche Konferenzen großen Einfluss.³ Die Begegnungen, kritischen Diskussionen, das Feedback und die Gesamtbeobachtung der Diskurse um Diversity und Capability haben maßgeblich zur Entwicklung des Prozesses dieser Dissertation beigetragen. Auf dem dritten Forum of Sociology an der Universität Wien in Österreich wurden grundlegende Thesen der Dissertation in der Session von Karen Farquharson (Swinburne University of Technology), Nana Oishi (The University of Melbourne) und Val Colic-Peisker (RMIT) zum Themenfeld *Diversity in Organisations: Policies and Practices* präsentiert und diskutiert. Die ISA steht für International Sociological Association und als Forum of Sociology findet sie alle vier Jahre statt. Im Jahre 2016 widmete sie sich dem Thema „The Futures We Want: Global Sociology and the Struggles for a Better World“. Der Verband ist im Jahre 1949 unter der UNESCO-Leitung entstanden. Im gleichen Jahr fand die HDCA-Konferenz (Human Development and Capability Association) und Summer School an der Hitotsubashi University in Tokio (Japan) statt. Dabei handelt es sich um die einschlägige Konferenz im Capability Approach. Zu den Keynote-Speakern gehörten der Gründer des Verbandes sowie Ökonomie-Nobelpreisträger Amartya Sen (Harvard University), Martha Nussbaum (University of Chicago), Sabina Alkire (Oxford University), Ravi Kanbur (Cornell University) sowie Rima Khalaf (UN). In der Session von Sridhar Venkatapuram (King’s College London) und Jaya Krishnakumar (University of Geneva) wurde diese Arbeit mit der wissenschaftlichen Community geteilt. Als ganz besonderer Abschluss der Konferenz wird das persönliche Gespräch mit Amartya Sen und Sabina Alkire in Erinnerung bleiben. Im Jahre 2017 führten diese Begegnungen schließlich zu einem Aufenthalt an einer Konferenz an der Oxford University sowie Review-Aktivitäten zu Oxford Development Studies.

Ein gehaltvolles Leben wird maßgeblich von wertvollen Beziehungen bestimmt. Deswegen möchte ich den Mitmenschen meinen herzlichen Dank aussprechen, die mich in diesem Prozess inspiriert haben, insbesondere danke ich meinem Doktorvater, Herrn

² Vgl. Luhmann (2011), S. 347 ff.; Luhmann (2009), S. 150; Simon (2015), S. 96.

³ Der Originalhauptide der Dissertation lautet: Diversity becomes Managing Capability.

Univ.-Prof. Dr. Gustav Bergmann (Lehrstuhl für Innovations- und Kompetenzmanagement), meinem Zweitprüfer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation), dem Vorsitz der Promotionskommission, Herrn Univ.-Prof. Dr. Gerd Morgenthaler (Lehrstuhl für Öffentliches Recht) sowie dem Promotionsausschussvorsitzenden der Fakultät III der Universität Siegen, Herrn Univ.-Prof. Dr. Erwin Pesch (Lehrstuhl für Management Informatic Science). Ferner gilt mein Dank dem Lehrstuhlteam von Prof. Dr. Gustav Bergmann, hier ganz besonders Christophe Said, der mich immer unterstützt hat und mit ihm unsere Vorträge besonders an der Oxford University zu Highlights wurden, meiner Kollegin Stefanie Bingener sowie meinem Mentor Dr. Jürgen Daub. Bei Herrn Prof. Dr. Aziz Sancar möchte ich mich ganz herzlich für seine Unterstützung und das Geleitwort bedanken. Er ist ein Beispiel dafür, wie sich Menschen positiv entfalten können, wenn ihnen der Zugang zu Ressourcen und Chancen ermöglicht und sie befähigt werden.

Feriha meint *joyful* oder *happiness*. Zu diesem Glück trägt maßgeblich meine liebevolle Familie bei. Am Gelingen dieser komplexen Arbeit haben meine Geschwister, Gülçin Özdemir (Dipl. iur.oec.), Niyazi Özdemir (B.Sc.) und ganz besonders Sevinç Özdemir (LL.B.), durch die vielen kritischen Diskurse, Anregungen, ihre Geduld und Motivation sehr großen Anteil. Meinen wunderbaren, einzigartigen Eltern und Geschwistern sage ich: Teşekkür ederim.

*„Leben wie ein Baum, einzeln und frei, und brüderlich wie ein Wald, das ist unsere Sehnsucht“.*⁴

Abschließend möchte ich Sie, liebe Leser und Leserinnen, mit diesen berühmten Zeilen des Gedichtes von Nâzım Hikmet einladen, mithilfe dieser Arbeit über die Idee des guten Lebens, des zukünftigen Miteinanders und der Rolle von Diversity in der Gesellschaft und im Arbeitsleben zu reflektieren.

Feriha Özdemir (Dipl.-Kffr.)
Siegen

⁴ Hikmet (2008), S. 67. Übersetzt aus dem Türkischen: *„Yaşamak bir ağaç gibi tek ve hür ve bir orman gibi kardeşçesine, bu hasret bizim.“* Fuchs (2011), S. 9; Es hat folgende Bedeutung: Wir sehnen uns nach einem Leben wie ein Baum, frei stehend in einem Wald der Gemeinsamkeit. Nâzım Hikmet Ran war ein türkischer Dichter, der lange Zeit im Exil lebte. Diese berühmten Zeilen entstammen aus seinem Gedicht „Davet“ (Einladung). Vergleich dazu auch die Rhizom-Metapher eines Wurzelwerks von Deleuze und Guattari, die sich durch Verbundenheit, Vielheit und Heterogenität auszeichnet, vgl. Deleuze/Guattari (1977), S. 11, 41.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Hinführung zum Problem und Forschungsgegenstand.....	1
1.2	Zielsetzung, Forschungsfragen und Methodik	3
1.3	Konzept der Arbeit.....	6
2	Eine Diagnose der Unternehmensmitwelt im Umbruch.....	9
2.1	Übersicht über die Relevanz von Diversity Management	9
2.2	Demografischer Wandel	11
2.3	Multikultur und Geschlecht.....	12
2.4	Fachkräfteengpass.....	13
2.5	Generationen und Werte verändern sich.....	15
2.6	Digitalisierung	17
2.7	Soziale und ökologische Ungleichheiten	20
2.8	Das Summa summarum der Notwendigkeit von Diversity Management	23
3	Discriminamus – Wir trennen	25
4	Stand der Forschung von Diversity und Diversity Management	37
4.1	Diversity	37
4.1.1	Diversity-Disziplinen. Erste Begriffsannäherungen	38
4.1.2	Ein langer Weg der Begriffsbestimmung	39
4.1.3	Wir können nicht nicht divers sein.....	46
4.1.4	Diversity-Dimensionen und ihre Relevanz für die Praxis – Was ist der Stand?.....	55
4.2	Diversity Management.....	57
4.2.1	Die Vielfalt der Begriffsbestimmungen und ihre Konzeptualisierung	58
4.2.2	Die Geschichte über die Geschichte eines Traums.....	65
4.2.3	Juristische Legitimation – ein mühseliger Weg nach Europa und Deutschland.....	70
4.2.4	Diversity Management und seine Begründungsansätze.....	78
4.2.5	Neoinstitutionalistische Theorie – institutionelle Isomorphie.....	86
4.3	Paradigmen von Diversity Management.....	88

4.3.1	Fairness- und Diskriminierungsansatz	89
4.3.2	Marktzutritts- und Legitimationsansatz.....	92
4.3.3	Lern- und Effektivitätsansatz.....	93
4.3.4	Systemtheoretischer Diversity-Ansatz	94
4.3.5	Resistenzansatz.....	96
4.3.6	Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz.....	96
4.3.7	Transformativer und inklusiver Ansatz.....	97
4.3.8	Diskursive Diversity-Ansätze	97
4.3.9	Zusammenfassender Überblick Diversity Management-Paradigmen.....	98
4.4	Die Frage nach der Messbarkeit von Diversity-Erfolgen.....	101
4.5	Ein Exkurs über Gender-Diversity und Gender-Mainstreaming	104
4.6	Zusammenfassung und Zwischenfazit.....	109
5	Management und Veränderung.....	111
5.1	Organisationsmodelle	112
5.2	Managementphilosophien	116
5.3	Systemische Theorie und Management	119
5.3.1	Theorie der sozialen Systeme	119
5.3.2	Beobachtung und Kommunikation.....	129
5.3.3	Unternehmen als soziale Systeme.....	134
5.4	Organisationsparadigmen.....	136
5.5	Grundsätzliche Management-Probleme und Ansätze zur Lösung	142
5.6	Diversity Management als Change Management.....	147
5.6.1	Organisationsentwicklung und Change Management.....	147
5.6.2	Klassische Change-Management-Ansätze	149
5.6.3	Innovative Ansätze für Veränderungsprozesse.....	153
5.7	Zwischenfazit	158
6	Vom Wohlstand zum Wohlbefinden – Grundlagen.....	165
6.1	Der traditionelle ökonomische Ansatz der Wohlstandsmessung.....	165
6.2	Perspektivenwechsel.....	168
7	Gerechtigkeit als Chance der Befähigung und Verwirklichung	173
7.1	Der Capability Approach als alternativer Ansatz zum Wohlergehen	174

7.2	Dimensionen des Wohlergehens	178
7.3	Development as capability expansion	179
7.4	Struktur des Capability nach Amartya Sen: Verwirklichung in Freiheit und unter fairen Bedingungen.....	180
7.4.1	Equality of What?.....	181
7.4.2	Die Unterscheidung von Funktionen und Capabilities	183
7.4.3	Zusammenfassung und Würdigung des Capability Approaches nach Amartya Sen.....	186
7.5	Struktur des Capability Approaches nach Martha Nussbaum: Befähigung unter Wahrung der Menschenwürde.....	187
7.5.1	Der „Human Development“-Ansatz.....	187
7.5.2	Die Renaissance des gehaltvollen Lebens	190
7.5.3	Was sind Capabilities bzw. Fähigkeiten?.....	195
7.5.4	Die Liste zentraler Fähigkeiten als eine Minimalkonzeption des Guten	199
7.5.5	Würdigung des Capability-Ansatzes von Martha Nussbaum.....	205
7.6	Abgrenzungen zu anderen politischen Theorien der Gerechtigkeit.....	207
7.7	Anwendung vom Capability Approach in der Empirie	209
7.8	Zusammenfassung und Zwischenfazit.....	212
8	Kontexte der Befähigung und Entwicklung	215
8.1	Entwicklung klären	215
8.2	Entwicklungshemmnisse und Entfremdung.....	221
8.3	Befähigungskontexte.....	226
8.4	Entwicklung ermöglichen – der Capability Approach im Vergleich mit anderen Modellen	233
8.4.1	Überblick.....	233
8.4.2	Modell der Mitweltökonomie	235
8.5	Zusammenführung der Modelle von Entwicklung.....	243
9	Diversity becomes Capability.....	247
9.1	Zu Vielfalt bekennen: Diversity als Determinante im Capability Approach	247
9.2	Capability im Unternehmenskontext	249
9.3	Diversity und Capability Approach: Vergleich mit ähnlichen Theorien.....	273

9.4 Zusammenfassung	276
10 Capability Management.....	277
10.1 Capabilities ermöglichen durch relationales Management.....	277
10.2 Der Prozess von Capability Management als Capability Cycle	281
10.2.1 Das Prozessdesign	281
10.2.2 Der Capability Cycle der Mitweltökonomie: Ein Weg aus drei Modi und acht Phasen.....	285
10.2.3 Wir können nicht nicht intervenieren.....	310
10.3 Capabilities als gelingendes Management	314
11 Schlussbetrachtung	317
11.1 Zusammenführung der Erkenntnisse und kritische Diskussion.....	317
11.2 Fazit.....	337
11.3 Ausblick	347
Literaturverzeichnis	351

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	Beziehungsweise
CA	Capability Approach
d.h.	das heißt
DiM	Diversity Management
etc.	et cetera
et al.	und andere
ebd.	Ebenda
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GDP	Gross Domestic Product
Herv. i.O.	Hervorhebung im Original
HRM	Human Resource Management
i.A.	in Anlehnung
i.e.S.	im engeren Sinn
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jh.	Jahrhundert
RL	Richtlinie
s.	siehe
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem

Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Prognose der Bevölkerung nach Altersgruppen bis zum Jahr 2060	11
Abb. 2:	Diversity Management als Mehrwert für den Mittelstand	14
Abb. 3:	Übersicht über die Generationen	15
Abb. 4:	Die Stufen der industriellen Revolutionen im Überblick	18
Abb. 5:	Sechs Funktionen von Vorurteilen	28
Abb. 6:	Einflussreiche US-Pioniere der Diversity-Forschung	40
Abb. 7:	Erste Publikationen zu Diversity Management im deutschsprachigen Raum	41
Abb. 8:	Kernkategorien oder die „Big 6“ der Diversity	48
Abb. 9:	Das Diversity-Rad und Dimensionen von Diversity	49
Abb. 10:	Die Vielfalt von Diversity nach Stuber	52
Abb. 11:	Wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Diversity-Ausprägungen.....	53
Abb. 12:	Die Beziehungskurve von Diversity und Diversity Management	64
Abb. 13:	Antidiskriminierungsmaßnahmen im Rahmen der Affirmative-Action- Politik	67
Abb. 14:	Von Equality zu Diversity in den USA	69
Abb. 15:	Entwicklung von Diversity Management in den USA	70
Abb. 16:	Diversity in Parsons' AGIL-Schema	95
Abb. 17:	Entwicklung der Verständnisansätze von Diversity Management	100
Abb. 18:	Luhmanns Klassifikation von System und Umwelt	125
Abb. 19:	Zweite Differenzierungsebene von Systemen nach Luhmann	126
Abb. 20:	Kommunikation nach Luhmann	132
Abb. 21:	Abfolge der Organisationsparadigmen	136
Abb. 22:	Die langen Konjunkturwellen nach Kondratieff	137
Abb. 23:	Metaphern für Organisationen im Wandel	140
Abb. 24:	Innovations- und Routinesysteme: Struktur, Prozesse, Entscheidung und Kontexte	141
Abb. 25:	Probleme im Management	143
Abb. 26:	Veränderung nach Lewin in drei Phasen	150
Abb. 27:	Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter	151
Abb. 28:	Veränderungsprozess nach Krüger	153
Abb. 29:	Der U-Prozess nach Otto Scharmer	155

Abb. 30: Organisationsparadigmen im Zeitverlauf	162
Abb. 31: Unterschied von BIP zum HDI	171
Abb. 32: Modell von Funktionen und Capabilities nach Sen	183
Abb. 33: Der Capability Approach nach Sen	185
Abb. 34: Der aristotelische Begriff des Vermögens	197
Abb. 35: Capability nach Martha Nussbaum	197
Abb. 36: Das Glücks-Faktoren-Modell.....	231
Abb. 37: Reflexiver Prozess der Ermöglichung	253
Abb. 38: Ebenen für Capabilities in Unternehmen	260
Abb. 39: Mitarbeiterbindung und ihre förderlichen Elemente nach IES	261
Abb. 40: Interdependenz von Wohlbefinden, Kontext und Beziehungen auf verschiedenen Ebenen	262
Abb. 41: Das Zwei-Achsen-Pfad-Modell der Diagnose und Entwicklung von Capabilities.....	269
Abb. 42: Capability-Modell der Mitweltökonomie	271
Abb. 43: TriVR-Modell in der Hypermoderne.....	272
Abb. 44: Capabilities in Unternehmen als relationales Management	279
Abb. 45: Prozessdesign für Capability auf Basis des Solution Cycles	284
Abb. 46: Der Capability Cycle der Mitweltökonomie.....	285
Abb. 47: Kulturzwiebel nach Hofstede	289
Abb. 48: Kulturdimensionen am Beispiel von Lernkulturen.....	290
Abb. 49: Systemische Balanced Scorecard von Capabilities.....	300
Abb. 50: Der Flow-Kanal	304
Abb. 51: Prozess von Koevolution	307
Abb. 52: Die Rolle des Managers im Capability-Prozess.....	312
Abb. 53: Interventionsmöglichkeiten.....	314
Abb. 54: Bilder und Paradigmen von Organisationen im Wandel.....	327
Abb. 55: Erweiterung des Modells von Funktionen nach Sen	339
Abb. 56: Das Konzept von Capability	340
Abb. 57: Zusammenfassung der Verständnisansätze von Diversity Management ..	341
Abb. 58: Diversity wird zu Capability	346

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Ausgewählte Herausforderungen der Zukunft	10
Tab. 2:	Ausgewählte Diversity-Definitionen und Definitionsbestandteile	42
Tab. 3:	Ausgewählte Diversity-Management-Definitionen	59
Tab. 4:	Gegenüberstellung differenzorientierter und defizitorientierter Ansätze ...	80
Tab. 5:	EEO/AA und Diversity Management im Vergleich	81
Tab. 6:	Equality- und Equity-Ansätze im Organisationskontext	81
Tab. 7:	Zuordnung der Diversity-Kostenargumente	83
Tab. 8:	Mechanismen des Wandels in Abhängigkeit der drei Säulen von Institutionen	87
Tab. 9:	Paradigmen des Diversity-Managements	98
Tab. 10:	Abgrenzung zwischen Diversity Management und Gender-Mainstreaming	106
Tab. 11:	Gegenüberstellung der Begriffe Gleichbehandlung, Gleichstellung und Chancengleichheit	108
Tab. 12:	Gegenüberstellung von vier Modellansätzen zur Gleichstellung	109
Tab. 13:	Überblick über Theorien des Managements	117
Tab. 14:	Gegenüberstellung von klassischen und interaktiven Konzepten.....	146
Tab. 15:	Übersetzungsvielfalt des Begriffs „Capability Approach“ ins Deutsche..	174
Tab. 16:	Die menschlichen Grundfähigkeiten (Fähigkeitenliste)	203
Tab. 17:	Fünf Methoden zur Auswahl von Dimensionen nach Alkire	210
Tab. 18:	Kriterienkatalog zur Auswahl von Dimensionen nach Robeyns	211
Tab. 19:	Die Kernziele des GNH-Index in Bhutan	229
Tab. 20:	Die 10 un-/glücklichsten Länder der Welt nach dem World Happiness Report (Stand 2017).....	230
Tab. 21:	Faktoren von erfinderischen Sphären und Entwicklung	242
Tab. 22:	Modellvergleich von Max-Neef, Sen, Nussbaum und Bergmann	243
Tab. 23:	Befähigungs- und Verwirklichungsgerechtigkeit	252
Tab. 24:	Dimensionen von Wohlbefinden und gehaltvollem Leben nach Alkire ...	256
Tab. 25:	Zentrale Arbeitswerte in Neuseeland	256
Tab. 26:	Capability-Liste für die Entwicklung von Capabilities in neuseeländischen Organisationen.....	257
Tab. 27:	Capabilities in Unternehmen im Vergleich zu Bergmanns Faktoren	258

Tab. 28: Verschiedene Ansätze des subjektiven Wohlbefindens bezogen auf Arbeit	264
Tab. 29: Vergleich verschiedener Equality-Initiativen	274
Tab. 30: Unterschiede zwischen CA und Talent Management	275
Tab. 31: Capabilities und Orientierungsbeispiele im Unternehmen	293
Tab. 32: Beziehungen in Kollusion und Koevolution.....	306
Tab. 33: Gelingende Elemente im Veränderungsprozess von Capabilities	316
Tab. 34: Gegenüberstellung der Ökonomie für Menschen und Ökonomie des Wachstums	330
Tab. 35: Die verschiedenen Verständnisansätze von Diversity Management	334

Zusammenfassung

Die klassischen Ansätze von Diversity Management, die sich meist auf den Business Case reduzieren, sind gekennzeichnet durch eine Pfadabhängigkeit einer Ökonomie der Ressourcenausnutzung.⁵ Bei der Realisierung dieser Management-Strategie wird der Diskurs stets auf die Erzeugung und Betonung von Vielfalt durch die inneren Schutzkategorien fokussiert.⁶

Jeder Mensch wird gleich geboren, erzählt seine eigene Geschichte und ist „anders“, was zu jeweils anderen oder unterschiedlichen Chancen im Leben führt. Sie alle ticken jedoch als soziale Wesen nach ähnlichen Prinzipien.⁷ Menschen suchen nach Sinn, Teilhabe, Sicherheit, Gleichschätzung, Anerkennung sowie Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und sind bedürftige Wesen.⁸ Ferner blühen sie auf, wenn sie mit Begeisterung und Sinnhaftigkeit einer Beschäftigung nachgehen können.⁹ Der Kontext und die sozialen Beziehungen beeinflussen menschliches Verhalten in erheblichem Maße.¹⁰ Entgegen allen Zukunftsszenarien über eine digitale Welt mit Robotern zeichnen sich Menschen künftig auch noch als soziale Beziehungswesen aus, die frei und selbstbestimmt interagieren wollen.

Neuere Ansätze von Diversity Management betonen die Investition in die Menschen. Diese Grundansicht über das Wesen von Menschen gilt als Grundmotivation und Treiber dieser Arbeit, die zum Nachdenken anregen soll, ob das klassische Diversity Management in einer kontingenten Welt noch zeitgemäß ist. Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine explorative Literaturstudie, die sich der Aufgabe widmet, die einschlägige Forschung von Diversity über den theoretischen Diskurs von Capability, einer Gerechtigkeitstheorie, im Unternehmenskontext weiterzuentwickeln. Die Arbeit kontrastiert und diskutiert theoriegeleitet viele komplexe und alternative Modelle, Methoden und Ansätze zu einem zeitgemäßen Management vor dem Hintergrund des aktuellen Wandels digitaler Transformation.

Es entsteht eine abstrakte Neubestimmung von Diversity als Capability, die über die bestehende Diversity-Forschung deutlich weitergeht und eine jeweils unterschiedliche

⁵ Vgl. Mayntz (2002), S. 27; Beyer (2005), S. 6.

⁶ Diese Schutzkategorien lauten Gender, Religion, Alter, Ethnie, sexuelle Orientierung und Behinderung und sind gesetzlich in §1 AGG Artikel 3 GG verankert.

⁷ Vgl. Kriz (2014), S. 3; Dabrock (2012), S. 177.

⁸ Vgl. Honneth (1994), S. 153.

⁹ Vgl. Purps-Pardigol (2015), 186.

¹⁰ Vgl. Bergmann/Daub (2006), S.98; Daub (2017), S.20.

kontextuelle Förderung von Menschen postuliert. Capability wird verstanden als Möglichkeit und Befähigung zur Entwicklung sowie Kompetenzerweiterung und Problemlösefähigkeit. Gleichzeitig werden mit dem Capability Ansatz ethische Überlegungen und die Frage nach dem gehaltvollen Leben in die Ökonomie integriert. Auf systemtheoretischen Annahmen aufbauend, entsteht hier eine Auffassung von Capabilities als relationales Management.

Die Kunst der Responsefähigkeit in einer kontingenten Welt entsteht aus koevolutiven Beziehungen sowie gelingender Kontext - und Kommunikationsgestaltung. Für die Förderung einer Kultur der Befähigung wird der Capability Cycle, ein pragmatisches systemisches Prozessdesign, vorgestellt. Damit mündet die Studie in einem neuen Diskurs über das gute und gehaltvolle Leben und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Zukunft von Organisationen, die aus systemischer Perspektive lernfähige soziale Systeme darstellen, liegt in ihrer Responseperformanz durch Capabilities, die gleichzeitig als eine mögliche Antwort auf Resilienz betrachtet werden können.

Jeder Mensch kann im Leben fast alles erlernen. Entscheidend sind dabei kontextualisierte Chancen und Befähigungen sowie förderliche soziale Beziehungen.