

Dieter Wagner, Bernd-Friedrich Voigt (Hrsg.)

**Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Beiträge zum Diversity-Management**

Herausgegeben von

Professor Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam, und

Dipl.-Psych. Bernd-Friedrich Voigt

Mittlerweile ist „Diversity“ auch in Deutschland angekommen. Die Buchreihe widmet sich in Theorie und Praxis den Herausforderungen, mit einer „gemischten“ Belegschaft umzugehen: Wie wird Diversity wahrgenommen und eingeschätzt? Kann man Diversity überhaupt messen? Wie arbeiten multikulturelle und dabei unter Umständen auch noch virtuelle Teams zusammen? Wie zufrieden sind deutsche Expatriates im Ausland? Auch zu Fragen des demografischen Wandels sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf will diese Reihe neue, möglichst empirisch fundierte Erkenntnisse beisteuern und somit den Theorie-Praxis-Dialog konstruktiv weiterentwickeln.

Dieter Wagner,  
Bernd-Friedrich Voigt (Hrsg.)

# **Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik**

Deutscher Universitäts-Verlag

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

1. Auflage Juli 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Brich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0796-3

## Vorwort

Der vorliegende erste Band der Potsdamer Beiträge zum Diversity-Management richtet sich sowohl an Praxis-Experten und Manager als auch an Wissenschaftler und Politiker mit Verantwortung im Diversity-Management von Organisationen mit internationalem Hintergrund.

Während in der Praxis ein immenser Bedarf an manageriellen Entscheidungen zum Thema Diversity erkennbar ist, steht die Forschung in der Bereitstellung sinnvoller Erklärungsformen bisher nach. Nicht nur die mangelnde Interdisziplinarität spielt hier eine entscheidende Rolle. Die zum Teil unreflektierte Übernahme ausgesuchter „Erkenntnisse“ aus einschlägigen Veröffentlichungen sowie nicht zuletzt die unkritische Methoden- und Instrumentenwahl verfälschen zunehmend ein ganzheitlich konsistentes Bild vom Phänomen Diversity. Für den betriebswirtschaftlichen Anwendungsbezug scheint im Großen und Ganzen ein umfassender konzeptioneller Forschungsrahmen zu fehlen. Für die Praxis steht weiterhin das Lernen von Best Practices im Vordergrund. Allein die Frage, wie Diversity im eigenen Kontext sinnvoll gemanaged werden kann, lässt sich damit immer noch nicht vollständig beantworten.

So viel ist dennoch sicher: Diversity ist mittlerweile ein Thema der Praxis! Unzählige CEO-Statements betonen die Bedeutung von Diversity für ihre Organisation. Die großen Rating-Agenturen orientieren ihre Unternehmensbewertungen unter anderem an ausgesuchten Diversity-Kriterien. Gesetzliche Rahmenbedingungen zwingen zu gezielten Diversity-Management-Aktivitäten. Eine vielfältige „Diversity Industry“ blüht interessanterweise auch in konjunkturschwachen Zeiten.

So vieles allerdings bleibt unsicher: Wie viel Positives beinhaltet Diversity für eine Organisation und mit wie viel Nachteiligem muss gerechnet werden? Welche Formen der Diversität wirken sich generell eher ressourcenförderlich aus, welche heterogenen Kombinationen verursachen im jeweiligen Prozessverlauf ungebührlich hohe (Transaktions-) Kosten? Wie sieht möglicherweise ein sinnvolles dialektisches Verständnis von Ressourcenverbrauch und Ressourcensicherung durch Diversity aus? Und wo liegen möglicherweise die Grenzen bzw. Schwellen der Toleranz unterschiedlicher Diversitätseffekte im unternehmerischen Entscheidungsfeld?

Band 1 dieser Reihe liefert einen Einblick in ausgesuchte Felder des Diversity-Managements in den letzten Jahren:

- Diversity-Management als personalpolitisches und strategisches Konzept
- Diversity-Management – Ansatzpunkte und Objekte
- Diversity-Management – interkulturelle Aspekte
- Diversity-Management und Training

Die Bandbreite der Beiträge verdeutlicht die vielfältigen Blickwinkel, unter denen das Phänomen Diversity aktuell diskutiert werden kann. So erklären sich auch diverse Schreibformen wie Diversity-Management, Diversity Management, Managing Diversity, Diversität etc, die wir bewusst in der ursprünglichen Notation der Autoren belassen haben. Die Diskussion der Begrifflichkeiten zeigt, dass sich hinter der jeweiligen Schreibweise durchaus auch ein typisches Verständnis, eine gewachsene Philosophie, des Autors zum Thema finden lässt.

Zur „Einordnung“ der Beiträge in ein allgemeines Forschungsprogramm wird zunächst ein Vorschlag zur Verortung der Diversityforschung im personalpolitischen Kontext vorgestellt. Im Anschluss werden einerseits Erkenntnisse im „klassischen“ Heimatfeld des Themas Diversity, dem Human Resource Management, vorgestellt. Andererseits „weitet“ sich Diversity mehr und mehr zu einem Phänomen des General Management aus, mit beträchtlicher Bedeutung für die Gesamtsteuerung eines Unternehmens. Gerade in jüngerer Zeit findet sich im Bereich des Marketing ein gesteigertes Interesse an den Möglichkeiten der Betrachtung der Marketing-Welt aus dem Blickwinkel der Diversität. Von daher ist es gar kein so weiter Weg mehr zu den sich anschließenden interkulturellen Fragen und den Trainingsaspekten des Diversity-Managements.

Bernd-Friedrich Voigt

Dieter Wagner

## Inhaltsverzeichnis

### A Einführung

|  |   |
|--|---|
| <i>Bernd-Friedrich Voigt, Dieter Wagner</i><br>Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik ..... | 1 |
|--|---|

### B Diversity-Management als personalpolitisches und strategisches Konzept

|   |    |
|---|----|
| <i>Kathrin Elmerich, Sonia Hornberger, Dorothee Karl, Christine Watrinet</i><br>Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern<br>unter dem Aspekt Managing Diversity ..... | 17 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Savas Tümis</i><br>Die Bedeutung des Diversity-Managements<br>für den Unternehmenserfolg ..... | 39 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Anna Remišová</i><br>Diversity Management und die Entwicklung der<br>Unternehmensethik in der Praxis (Am Beispiel der Slowakei) ..... | 59 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Christine Geißler, Laura Wendisch</i><br>Value through Diversity – Managing Diversity bei Vattenfall Europe ..... | 91 |
|--|----|

|   |     |
|---|-----|
| <i>Matthias Großholz, Bernd-Friedrich Voigt</i><br>Überlegungen zur Ökonomie von Managing Diversity –<br>Diversity am Wirtschaftsstandort Deutschland ..... | 107 |
|---|-----|

## **C Ansatzpunkte und Objekte von Diversity-Management**

*Sylvie Boisard-Castelluccia*

Managing Demographical Diversity – A Way of Improving the Learning and Performance of Top Management Teams .....129

*Edeltraud Hanappi-Egger, Roswitha Hofmann*

Gender- und Diversitätsmanagement: Qualifikationsbedürfnisse in der betriebswirtschaftlichen Universitätsausbildung .....153

*Ingo Winkler*

Polyzentriertheit in Unternehmensnetzwerken – Führungstheoretische Erklärungsansätze zur Beschreibung der Entstehung und Existenz mehrerer Akteure mit Steuerungswirkung.....173

*Torsten Tomczak, Marcus Schögel, Markus Koch*

Akquisition von Diversity-Zielgruppen – Management potenzieller Spill-Over-Effekte .....211

## **D Interkulturelle Aspekte von Diversity-Management**

*Gerd Reisigl, Christine Vallaster*

Critical Multicultural Team Situations: The Role of ‘Anger’ .....249

*Petra Köppel*

Kulturelle Diversität in virtuellen Teams .....273

*Minu Pooria*

Ingredients for Cultural Diversity-Management – An Approach Based on a Management Economics Perspective .....293

*Kyung-Yiub Lee*

Kulturelle Inkompatibilität von Kyopos und südkoreanischen Unternehmen in Deutschland .....315

## **E Trainingsaspekte im Diversity-Management**

*Gesa Ferch, Claudia Stybel*

Diversity-Management: T-Com – Awareness Workshops .....343

*Rosalyn Taylor O’Neale*

7 Keys 2 Success: The Supporting Cast .....355



## Abbildungsverzeichnis

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1:  | Diversity – Entwicklungspfad und Transformationsprozess.....   | 14  |
| Abbildung 2:  | Inhalte der analysierten Unternehmensleitbilder.....   | 34  |
| Abbildung 3:  | Herrmann-Gehirn-Dominanz-Modell .....  | 41  |
| Abbildung 4:  | Das HBDI-Vier-Quadranten-Modell .....  | 42  |
| Abbildung 5:  | Synergieentwicklung durch bewusstes Interagieren<br>zwischen allen Quadranten .....                                  | 43  |
| Abbildung 6:  | Top-Management Präferenzvergleich – Weltdurchschnitt im<br>Vergleich zum nationalen Durchschnitt der Türkei .....    | 44  |
| Abbildung 7:  | Abteilungskulturprofile in den Unternehmen nach HBDI .....   | 45  |
| Abbildung 8:  | Zuordnung von Unternehmenskulturprofilen<br>unterschiedlicher Branchen.....  | 46  |
| Abbildung 9:  | Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte eines<br>Herstellers von Spezialgasen .....                                | 47  |
| Abbildung 10: | Unternehmenskulturprofil eines Herstellers von<br>Spezialgasen als Durchschnitt der Führungskräfteprofile.....       | 48  |
| Abbildung 11: | Zuordnung der Unternehmenseigenschaften zur<br>Strategieentwicklung.....   | 49  |
| Abbildung 12: | Disharmonie durch Gegeneinanderwirken der<br>unternehmerischen Strategieerfolgsfaktoren.....                         | 50  |
| Abbildung 13: | Vergleich der Profile für Unternehmenskultur, -mission,<br>-Core Values und -vision eines Automobilzulieferers ..... | 51  |
| Abbildung 14: | Unternehmenskultur eines Pharma-Vertriebsunternehmens .....  | 53  |
| Abbildung 15: | Pharma-Vertriebsunternehmen – Produkt-Proformaprofil für<br>Diabetiker-Medikamente .....                             | 54  |
| Abbildung 16: | Pharma-Vertriebsunternehmen – Produkt-Proformaprofil für<br>Diabetiker-Teststreifen.....                             | 54  |
| Abbildung 17: | Durchschnittliches HBDI-Persönlichkeitsprofil von<br>Krankenschwestern weltweit .....                                | 55  |
| Abbildung 18: | Pharma-Vertriebsunternehmen – Kunden-Proformaprofil der<br>Einkäufer von Diabetiker-Teststreifen in den Labors ..... | 56  |
| Abbildung 19: | Mentale Präferenzlandkarte für Automarken<br>(Quelle: Herrmann International Deutschland, 2004).....                 | 57  |
| Abbildung 20: | Die Ausweitung der Produktionsmöglichkeitenkurve durch<br>Wirtschaftswachstum.....                                   | 111 |
| Abbildung 21: | Ausdehnung der Produktionsmöglichkeiten durch<br>die Erhöhung von Kapital und/oder Arbeit .....                      | 113 |
| Abbildung 22: | Soziale Wohlfahrtsgewinne durch<br>mehr Konsummöglichkeiten und Altruismus .....                                     | 116 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 23: | Nutzenverlust durch die Entstehung von Neid.....  | 119 |
| Abbildung 24: | Effizienzerhöhung durch den Einsatz von mehr Diversität.....                                      | 121 |
| Abbildung 25: | Linear regression applied to the entire sample.....   | 144 |
| Abbildung 26: | Linear regression without B6.....   | 145 |
| Abbildung 27: | Diversitätsdimensionen.....   | 156 |
| Abbildung 28: | Verteilung der Studierendenbewertungen zur<br>Anforderungserwartung auf Ränge von 1-6.....        | 164 |
| Abbildung 29: | Verteilung der Studierendenbewertungen zum<br>Theorie-Praxis-Bezug auf Ränge von 1-6.....         | 166 |
| Abbildung 30: | Verteilung der Studierendenbewertungen zur<br>inhaltlichen Diskussion auf Ränge von 1-6.....      | 167 |
| Abbildung 31: | Verteilung der Studierendenbewertungen zur<br>Anforderungserwartung auf Ränge von 1-6.....        | 167 |
| Abbildung 32: | Wahrnehmungsprozess auf Kundenebene .....   | 225 |
| Abbildung 33: | Ökonomische Prämisse.....   | 228 |
| Abbildung 34: | Unterschiedliche Differenzierungsintensitäten und<br>Sichtbarkeit der Marketingmaßnahmen .....    | 237 |
| Abbildung 35: | Facial expression of anger.....   | 255 |
| Abbildung 36: | Antecedents and behavioural consequences of ‚anger‘.....  | 257 |
| Abbildung 37: | Explaining Diversity by Differences in Rule-Hierarchies .....                                     | 296 |
| Abbildung 38: | Illustrating Culture-induced Information Gaps .....   | 303 |
| Abbildung 39: | Historischer Überblick zur Immigration .....  | 319 |
| Abbildung 40: | Status Quo des deutsch-südkoreanischen Kontinuums.....  | 339 |
| Abbildung 41: | Mögliche Auswirkungen gemischter Arbeitsgruppen auf<br>dem deutsch-südkoreanischen Kontinuum..... | 339 |

## Tabellenverzeichnis

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 1:  | The effects of cognitive dissonance on individual learning ....                     | 140 |
| Tabelle 2:  | Test de Fischer Snedecor .....  | 145 |
| Tabelle 3:  | Test de Student.....  | 146 |
| Tabelle 4:  | List of events expected to elicit ‘anger’ .....                                     | 256 |
| Tabelle 5:  | Selection and ranking of ‘anger’ antecedents .....                                  | 260 |
| Tabelle 6:  | Performance Ingredients distinguished by<br>Problem Type and Interaction Level..... | 301 |
| Tabelle 7:  | A Typology of Information Settings .....  | 306 |
| Tabelle 8:  | Diversity Challenges distinguished by information settings...                       | 308 |
| Tabelle 9:  | Anteil Kyopos in südkoreanischen Unternehmen .....                                  | 318 |
| Tabelle 10: | Vertrauenszuschreibungen in Yongo-Beziehungen .....                                 | 322 |
| Tabelle 11: | Ausgewählte Off-the-Job-Methoden der IPE.....                                       | 337 |
| Tabelle 12: | Ausgewählte On-the-Job-Methoden der IPE .....                                       | 338 |