Diversität im Personalmanagement

Diversität beschreibt im Personalmanagement die vielfältige sozio-demografische **Zusammensetzung** der **Belegschaft** eines Unternehmens oder einer Institution.¹⁾ Eine diverse Belegschaft wird zum einen als "Herausforderung" betrachtet. Die Betriebswirtschaftswissenschaftler Bernd-Friedrich Voigt und Dieter Wagner erklären, dass es zu "Koordinations- und Konfliktverlusten durch die Integration von Heterogenität"2) käme. Diese Annahme wird auch als **Prozesshypothese** beschrieben.

Zum anderen soll ein Unternehmen durch eine diverse Belegschaft einen Wettbewerbsvorteil bekommen. Diese Annahme wird als **value-in-diversity Hypothese** bezeichnet.³

Die Arbeitgeber:inneninitative Charta der Vielfalt listet drei Bereiche auf, in denen Diversität als Wettbewerbsvorteil wirkt:

- 1. Diversität hilft "den Fachkräftemangel auszugleichen."4)
- Sie erschließt "neue Zielgruppen und Märkte."⁵⁾
- Diversität produziert "bessere Lösungen und innovativere Produkte."

Charta der Vielfalt:

Die Charta der Vielfalt ist eine von Arbeitgeber:innen im Dezember 2006 gegründet deutsche Initiative, die die "Vielfalt in Unternehmen und Institutionen" fördern möchte. Bislang haben 4700 Unternehmen und **Institutionen** die **Selbstverpflichtung** unterzeichnet.



Ein Kritikpunkt an der Initiative ist die Freiwilligkeit. Unternehmen könnten die Charta unterschreiben, um ihr Image zu verbessern, ohne dabei tatsächlich etwas zu verändern.8 Des Weiteren ist auch die unklar, wie viel die Charta der Vielfalt **bewirkt** und ob sie über die unterzeichnenden Unternehmen und Institutionen hinweg tatsächlich zu "Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity"9 führt, da es bisher keine unabhängige Untersuchung gibt.

Ursprung

Diversität im Personalmanagement hatte nicht immer eine kapitalistische Fokussierung. Ihr Ursprung liegt in der US-Amerikanischen Bürger:innenrechtsbewegung, die die Gleichberechtigung von Afroamerikaner:innen forderten.



Der Kommunikationswissenschaftler Florian Feuser erklärt die Umbewertung als Ergebnis "einer komplexen Gemengelage aus sich verändernden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So konnten Unternehmen, wenn sie die gesetzlichen Anforderungen übertrafen, öffentlichkeitswirksam **Reputation gewinnen**, die insbesondere vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Marktverständnisses zunehmend an Bedeutung gewann. Mit dem Paradigmenwechsel hin zu einem Käufermarkt gelangten auch die Ansprüche und Bedürfnisse von **Randgruppen** als interessante Zielgruppen in den Fokus. Gleichzeitig führte zunehmende Internationalisierung zu einer Veränderung der Sichtweisen. Unternehmen wurden hinsichtlich der Bedeutung interkultureller Unterschiede sensibilisiert, womit potenzielle Vorteile von

Diversität in den Fokus rückten."10)

Kritik an Diversität im Personalmanagement

An der Konzeption von Diversität im Personalmanagement gibt es verschiedene Kritikpunkte.

Gerechtigkeit vs. kapitalistische Verwertung

Ein Kritikpunkt ist, dass ein ethisches Gerechtigkeitsverständnis hier in eine unpolitische Form und eine neue kapitalistische Verwertungslogik verwandelt wird. Vor allem Diversität als Forschungsansatz kritisiert dieses Art der Verwendung. Auch weil die Produktion von Differenzierungslinien und Ungerechtigkeiten durch den Kapitalismus in diesem Modell unterhinterfragt bleiben. 111)

Diversität als etwas Neues

Außerdem wird vom Standpunkt der **Diversität als Forschungsansatz kritisiert**, dass **Diversität** im **Personalmanagement** als etwas Neues betrachtet wird. Damit werden die **Entstehungsprozesse** von **Homogenität**, **Machtstrukturen** und **Hierarchisierungen übersehen**, denn der **Forschungsansatz** betrachtet **Diversität** als **,Normalzustand'** und **Homogenität** als **Ergebnis** von **gesellschaftlichen Prozessen**.

Keine Beachtung von Makrostrukturen

Ein weiterer **Kritikpunkt** ist, dass **Makrostrukturen**, zum Beispiel soziale oder politische Kräfte, **ignoriert** werden.

Die Organisationswissenschaftlerin Deborah Litvin erklärt, dass gerade diese **Makrostrukturen Einfluss** auf die **individuelle Lebensgestaltung** nehmen. Ihre **Ignoranz** "verleugnet den übergreifenden **Einfluss** von **Makro-Kräften** und **produziert** eine **einseitig fokussierte**, **ahistorische** und **dekontextualisierte Sichtweise** von [...] **Individuen**." ¹³⁾ (Eigene Übersetzung.)

Fördert Essentialisierungen

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Diversität im Personalmanagement über Gruppenzugehörigkeit definiert wird.

Diese Konzeption führt dazu, dass Unterschiede zwischen Menschen durch ihre Zugehörigkeit zu einer Kategorie erklärt werden.¹⁴⁾ Das führt, ähnlich wie beim Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zu einer Essentialisierung.

Beispiel für essentialisierende Wirkung

Ein Beispiel für die Essentialisierung ist ein Online-Beitrag auf der Webseite Personal-Wissen.de, die zu der Marketingunternehmensberatung B2B Insider gehört. Hier heißt es: "Im Grunde genommen führen Frauen ähnlich wie Männer: Sie wenden dieselben Techniken und Führungsstile an. Dennoch gibt es Unterschiede, die im persönlichen Wertesystem begründet liegen und vor allem bei der Prioritätensetzung zu Tage treten. Männliche Führungskräfte arbeiten eher zahlenorientiert, legen Wert auf Investitionen und Finanzen und bauen ihre Instrumente zur Mitarbeitermotivation auf Statussymbolen und monetären Anreizen auf. Weibliche Führungskräfte legen den Fokus eher auf eine hohe Mitarbeitermotivation [sic!] und wenden hierfür abweichende Instrumente an, beispielsweise indem sie ihren Mitarbeitenden Verantwortung übertragen und Karrierechancen eröffnen. Doch wer führt nun besser, Frauen oder Männer? Auf dem Hintergrund der Gender Diversity spielt das keine Rolle. Sie will nämlich die Stärken beider Geschlechter nutzbar machen. Die Führungskräfte können gegenseitig voneinander lernen und so die Führungskultur bereichern."15) Abgesehen davon, dass dieser Beitrag Heteronormativität reproduziert, legt er nahe, dass das Geschlecht einer Person über ihren Führungsstil entscheidet. Die Ausbildung und der berufliche Werdegang, Vorbilder, der Charakter einer Person, Erfahrungen, die Unternehmensbedingungen etc. produzieren demnach nicht den Führungsstil, sondern allein das Geschlecht.

Dass dies **nicht haltbar** ist, zeigt sich **zum Beispiel**, wenn man den Führungsstil der **ehemaligen rbb Intendantin Patricia Schlesinger** anschaut. Sie **setzte** auf **Statussymbole** und **monetäre Anreize** - Ein **Führungsstil**, den sie **laut** dieser **Beschreibung** aufgrund ihres Geschlechts, **nicht haben könnte**. ¹⁶⁾

Merkmale des Diversitätsverständnisses

Aus diesen Ausführungen lassen sich folgende **Merkmale** des **Diversitätsbegriffs** im **Personalmanagement** ableiten:

- Diversität ist eine verwertbare Ressource.
- 2. Diversität trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei.
- 3. Diversität ist **etwas Gutes**, kann aber auch zu Konflikten führen.



Der Eintrag "Diversität in der Arbeitswelt" ist einer von vier Beiträgen, die sich mit den Definitionen von Diversität in unterschiedlichen Bereichen beschäftigen.

Eine Übersicht über alle Beiträge finden Sie hier: Was ist Diversität?

Quellen

- Althammer, René, Jo Goll, Daniel Laufer, Oliver Noffke und Gabi Probst. "Wahre Höhe von Top-Gehältern verschwiegen". tagesschau.de, 17. August 2022.
 https://www.tagesschau.de/investigativ/schlesinger-rbb-bonuszahlungen-101.html.
- Charta der Vielfalt. "Charta der Vielfalt Für Diversity in der Arbeitswelt". Letzter Abruf 20. August 2022. https://www.charta-der-vielfalt.de/.
- Charta der Vielfalt. "Die Initiative Charta der Vielfalt". Letzter Abruf 20. August 2022. https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/.

- Eggers, Maureen., Diversity/Diversität". In Wie Rassismus aus Wörtern spricht herausgegeben von Susan Arndt und Nadja Ofua tey-Alazard, 256 - 263. Münster: Unrast-Verlag, 2011.
- Feuser, Florian. "Diversität und Diversitätsmanagement". In War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten herausgegeben von Matthias Busold, 75 - 86. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, 2019.
- Litvin, Deborah. "The Discourse of Diversity: From Biology to Management". Organization 4, 2 (1997): 187 - 209.
- Nitz, S.H.. "Vielfaltsetiketten statt Vielfaltsetikette". Der Freitag. 1. Dezember 2017. https://web.archive.org/web/20180722155708/https://www.freitag.de/autoren/shnitz/vielfaltsetik etten-statt-vielfaltsetikette.
- Personal-Wissen.de. "Diversity im HR: Erfolgsfaktor für das Performance Management". Letzter Abruf 20. August 2022.
 - https://www.personal-wissen.de/11309/diversity-im-hr-erfolgsfaktor-fuer-das-performance-mana gement/.
- Voigt, Bernd-Friedrich und Dieter Wagner. "Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity Forschung". In Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung herausgegeben von Gertraude Krell und Hartmut Wächter, 109 - 133. München; Mering: Hampp, 2006.

Bernd-Friedrich Voigt und Dieter Wagner, "Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity Forschung", in Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung herausgegeben von Gertraude Krell und Hartmut Wächter (München; Mering: Hampp, 2006), 111.

2) 3)

Bernd-Friedrich Voigt und Dieter Wagner, "Numerische und alternative Darstellungsformen von Heterogenität in der Diversity Forschung", in Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung herausgegeben von Gertraude Krell und Hartmut Wächter (München ; Mering : Hampp, 2006), 112.

4) 5) 6) 9)

"Charta der Vielfalt - Für Diversity in der Arbeitswelt", Charta der Vielfalt, letzter Abruf 20. August 2022, https://www.charta-der-vielfalt.de/.

"Die Initiative Charta der Vielfalt", Charta der Vielfalt, letzter Abruf 20. August 2022, https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/.

S. H. Nitz, "Vielfaltsetiketten statt Vielfaltsetikette", Der Freitag, 1. Dezember 2017, https://web.archive.org/web/20180722155708/https://www.freitag.de/autoren/shnitz/vielfaltsetikettenstatt-vielfaltsetikette.

Florian Feuser, "Diversität und Diversitätsmanagement" in War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten herausgegeben von Matthias Busold (Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, 2019), 76.

Maureen Eggers, "Diversity/Diversität", in Wie Rassismus aus Wörtern spricht herausgegeben von Susan Arndt und Nadja Ofuatey-Alazard (Münster: Unrast-Verlag, 2011), 258.

Deborah Litvin, "The Discourse of Diversity: From Biology to Management," Organization 4, 2 (1997): 198.

"denies the overarching influence of macro-level [...] forces, and fosteres a narrowly focused, ahistorical and decontextualized assessment of [...] individuals."

Deborah Litvin, "The Discourse of Diversity: From Biology to Management," Organization 4, 2 (1997):

204.

14)

Deborah Litvin, "The Discourse of Diversity: From Biology to Management," *Organization* 4, 2 (1997): 187.

15

"Diversity im HR: Erfolgsfaktor für das Performance Management", Personal-Wissen.de, letzter Abruf 20. August 2022,

https://www.personal-wissen.de/11309/diversity-im-hr-erfolgsfaktor-fuer-das-performance-manageme nt/.

16)

René Althammer, Jo Goll, Daniel Laufer, Oliver Noffke und Gabi Probst, "Wahre Höhe von Top-Gehältern verschwiegen", *tagesschau.de*, 17. August 2022,

https://www.tagesschau.de/investigativ/schlesinger-rbb-bonuszahlungen-101.html.

From:

https://institut.soziologie.uni-freiburg.de/dokuwiki/ - Institut für Soziologie - Lehrwiki

Permanent link:

Last update: 2023/03/28 22:57

