

# Diversität im Personalmanagement

**Diversität** beschreibt im **Personalmanagement** die **vielfältige sozio-demografische Zusammensetzung** der **Belegschaft** eines Unternehmens oder einer Institution.<sup>1)</sup>

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**“<sup>2)</sup> 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.<sup>3)</sup>

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

1. Diversität hilft „den **Fachkräftemangel auszugleichen**.“<sup>4)</sup>
2. Sie erschließt „**neue Zielgruppen** und **Märkte**.“<sup>5)</sup>
3. Diversität produziert „**bessere Lösungen** und **innovativere Produkte**.“<sup>6)</sup>

## 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“**<sup>7)</sup> 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**.<sup>8)</sup> 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**“<sup>9)</sup> 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.“<sup>10)</sup>

# 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.<sup>11)</sup>

## Diversität als etwas Neues

Außerdem wird vom Standpunkt der **Diversität als Forschungsansatz** kritisiert, dass **Diversität** im **Personalmanagement** als etwas Neues betrachtet wird.<sup>12)</sup>

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**.“<sup>13)</sup> (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.<sup>14)</sup> 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.<sup>15)</sup>

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**.<sup>16)</sup>

## Merkmale des Diversitätsverständnisses

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

1. 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/vielfaltsetiketten-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-management/>.
- 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.

1)

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/>.

7)

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

8)

S. H. Nitz, „Vielfaltsetiketten statt Vielfaltsetikette“, *Der Freitag*, 1. Dezember 2017, <https://web.archive.org/web/20180722155708/https://www.freitag.de/autoren/shnitz/vielfaltsetiketten-statt-vielfaltsetikette>.

10)

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.

11)

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

12)

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

13)

**„denies the overarching influence of macro-level [...] forces, and fosters 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-erfolgswfaktor-fuer-das-performance-management/>.

<sup>16)</sup>

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.sozioologie.uni-freiburg.de/dokuwiki/> - Institut für Soziologie - Lehrwiki

Permanent link:

[https://institut.sozioologie.uni-freiburg.de/dokuwiki/doku.php?id=lv-wikis-oeffentlich:divtheo22:diversitaet\\_im\\_personalmanagement](https://institut.sozioologie.uni-freiburg.de/dokuwiki/doku.php?id=lv-wikis-oeffentlich:divtheo22:diversitaet_im_personalmanagement)

Last update: **2023/03/28 22:57**

