

*Joachim P. Hasebrook, Sönke Dohrn, Lara Jablonowski*

## **Diversity Management in Innovationsprozessen**

Eine Untersuchung aus der Perspektive eines Integrierten  
Kompetenzmanagements

1	Einleitung.....	33
	1.1 Bedeutung von Innovation.....	33
	1.2 Bedeutung von Vielfalt.....	33
2	Erfolgsfaktoren der Organisation bei der Unternehmung .....	35
	2.1 Organisationsstruktur .....	35
	2.2 Organisationskultur .....	35
3	Akteure in Innovationsprozessen der Unternehmung.....	36
	3.1 Organisationsperspektive.....	36
	3.2 Individualperspektive.....	38
	3.3 Teamperspektive .....	40
	3.4 Zusammenfassendes Innovationsmodell .....	41
4	Diversity Management.....	43
	4.1 Merkmale im Diversity Management .....	43
	4.2 Perspektiven im Diversity Management.....	46
	4.2.1 Fairness- und Anti-Diskriminierungsansatz .....	48
	4.2.2 Zugangs- und Legitimierungsansatz .....	48
	4.2.3 Lern- und Effektivitätsansatz.....	49
5	Diversity Management und Innovationserfolg.....	50
	5.1 Vorstudie zum Innovationsmanagement .....	50
	5.2 Hauptstudie zum Diversity Management .....	52
	5.2.1 Stichprobe .....	52
	5.2.2 Studiendesign und -ablauf.....	53
	5.3 Ergebnisse.....	54
	5.3.1 Faktorenanalyse .....	54
	5.3.2 Diversity-Faktoren und Erfolgseinschätzung .....	57



5.3.3	Erfolgseinschätzung und Diskriminanzfaktoren .....	58
5.3.4	Diversity im Vergleich zu Organisations- und Individualkompetenzen .....	61
6	Diskussion und Fazit .....	62
	Literatur .....	63
	Anhang.....	67

# 1 Einleitung

## 1.1 Bedeutung von Innovation

Weitgehend gesättigte Märkte in den Industrieländern und das ständig wechselnde Angebot an neuen Technologien, Produkten und Dienstleistungen hat dazu geführt, dass sich Konsumentinnen und Konsumenten beim Kauf von einfachen Kriterien leiten lassen, wie beispielsweise Bekanntheit von Marken und Preisvergleichen (vgl. Ölander & Neuner, 2007). Umso wichtiger ist es für die vielen kleinen und mittleren Anbieter am Markt, Kundeninteressen punktgenau zu treffen und sich durch individualisierte Angebote von der Masse der anderen Anbieter abzuheben (vgl. Tseng & Pillar, 2003). Eine Möglichkeit, Kundenwünschen genau zu entsprechen, besteht darin, Produktauswahlentscheidungen genauer zu untersuchen und die Werbung darauf abzustellen: So hat beispielsweise die Autoindustrie festgestellt, dass vielfach Männer die Kaufentscheidung für einen neuen Wagen fällen, Frauen jedoch an der Auswahl des Modells und der Ausstattung stark beteiligt sind, so dass nicht nur männliche Käufer, sondern auch weibliche „Mitentscheiderinnen“ gezielt beworben werden müssen (vgl. Berg & Teigen, 2009).

Doch nicht nur die Art und Weise des Kaufverhaltens ändert sich, sondern die gesamte Struktur der Käuferschaft: In Europa und besonders in Deutschland vollzieht sich ein tiefgreifender demografischer Wandel (vgl. Langhoff, 2009). So werden im Jahr 2050 dem Arbeitsmarkt nur noch 35 Millionen statt 43 Millionen Erwerbspersonen zur Verfügung stehen, gleichzeitig erreicht bereits 2020 die Kohorte der 50- bis 65-Jährigen einen Anteil am Erwerbspersonenmarkt von ca. 40% (Statistisches Bundesamt, 2007). Der Kampf um die besten Konzepte und Angebote für weibliche Fach- und Führungskräfte ist bereits in vollem Gange (vgl. Frost & Sattelberger, 2010). Diese Kombination aus Globalisierung, technischem Fortschritt und gesellschaftlichem Wandel zwingt die rohstoffarmen Industrie- und Hochlohnländer zu einer immer schnelleren Entwicklung und Markteinführung innovativer Dienstleistungen und Produkte (vgl. Bryson, Daniels, Henry & Pollard, 2000; Moldaschl & Stehr, 2010).

## 1.2 Bedeutung von Vielfalt

Eine Quelle der Innovation können unterschiedliche Erfahrungen, Standpunkte und Qualifikationen der Mitarbeiter in einem Unternehmen sein (vgl. Jaworski & Zurlino, 2007). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu unterschiedlichen Bevölkerungs- und Bildungsschichten und Altersstufen gehören, können einem Unternehmen auch helfen, besser mit dem demografischen Wandel auf dem Konsumentenmarkt umzugehen (vgl. Langhoff, 2009). Es kann also von Vorteil sein, wenn Unternehmen und insbesondere Anbieter von persönlichen Dienstleistungen die Vielfalt in ihrer Mitarbeiterschaft auf die Vielfalt in ihrer Kundschaft abstimmen (vgl. Thomas, 2001). Offenbar bedeutet Vielfalt (oder engl. „Diversity“) hier nicht nur Unterschiede im Geschlecht, im Alter oder der ethnischen Herkunft, sondern umfasst jede Art von Vielfalt, die dem Unternehmen hilft innovativer zu werden und besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen (vgl. Labucay, 2006). Diversity im Unternehmen kann auch dabei helfen, Innovationen zu fördern: Das

Entstehen von Innovationen kann nicht einfach angeordnet oder durch Regeln erzwungen werden, sondern braucht ein gewisses Maß an Flexibilität, Unordnung und Auseinandersetzung. Diversity kann diese Faktoren und damit die Entstehung von Innovationen begünstigen (Howells, 2000; Stephan & Ziegler 2002; Verworn, 2005). Weil natürlich nicht jede Art von Unordnung oder Konflikt, die durch Vielfalt ausgelöst wird, für das Unternehmen positiv ist, müssen Konfliktpotenziale frühzeitig erkannt und in nützliche Auseinandersetzungen und Diskussionen umgesetzt werden (vgl. Bassett-Jones, 2005). Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, so folgert u. a. auch Kutzner 2011a), ist im Zeitalter der Wissensökonomie entscheidend von der Qualität des Umgangs mit und der Nutzung von Diversity abhängig. Dies trifft nicht nur auf internationale Konzerne zu, die sich schon seit vielen Jahren mit Diversity auseinandersetzen, sondern auch auf kleinere und mittlere Unternehmen – wie eine Studie im Auftrag der Europäischen Kommission deutlich macht: Eine Meta-Analyse von 90 empirischen Studien belegt verschiedene wirtschaftliche Vorteile aufgrund von Diversity Management (Pelz, Hwang & Stuber, 2009). Diversity Management kann hier als die „Handhabung von Vielfalt“ im Unternehmen beschrieben werden. Ein Auszug aus den Forschungsergebnissen dieser Meta-Analyse zeigt unter anderem, dass

- die Eigenkapitalrendite von Unternehmen mit heterogener Vorstandsstruktur im Schnitt 25% beträgt, im Vergleich zu einer homogenen Vorstandsstruktur mit nur 9% Eigenkapitalrendite,
- Unternehmen mit höherer ethnisch-kultureller Heterogenität produktiver sind, geringere Fehlzeiten und eine höhere Rentabilität als ihre Wettbewerber haben,
- 83% der Unternehmen, die Vielfalt fördern, einen wirtschaftlichen Nutzen durch höhere Kreativität und Innovationsfähigkeit vor allem im Bewerbermarkt wahrnehmen, und
- Banken mit funktionsübergreifenden Teams innovativer sind und eine deutlich höhere Problemlösungskompetenz zeigen, im Vergleich zum Branchendurchschnitt.

Offenbar gibt es viele Arten von Vielfalt, die für Unternehmen eine Rolle spielen – nicht nur unveränderliche Merkmale wie Alter und Geschlecht. Diese Vielfalt der Vielfalt soll hier nicht weiter im Detail behandelt werden; stattdessen sei auf eine umfassende Darstellung bei Krell, Riedmüller, Sieben und Vinz (2007) verwiesen. Im Rahmen des Projektes *Integriertes Kompetenzmanagement – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung* sollte der Einfluss von Vielfalt und Diversity Management im Unternehmen auf den Innovations- und Geschäftserfolg eines Unternehmens empirisch untersucht werden. Dazu wurde zunächst untersucht, inwieweit Diversity Management Innovationsprozesse positiv beeinflussen kann – und umgekehrt: ob Innovation den Umgang mit Vielfalt im Unternehmen beeinflusst. Vielfalt im Unternehmen und der Umgang damit betrifft Individuen und Gruppen oder Teams. Wenn man erkennen will, ob und wie Diversity Management den Innovationserfolg eines Unternehmens beeinflusst, muss also auch der Zusammenhang von Diversity Management mit dem Management individueller und organisationaler Kompetenzen untersucht werden. Dies

geschah in den drei Teilprojekten (1) „Management von Organisationskompetenzen“, (2) „Management von Individualkompetenzen“ und (3) „Diversity Management“. Die Ergebnisse dieses dritten Teilprojekts werden im Folgenden vorgestellt.

## 2 Erfolgsfaktoren der Organisation bei der Unternehmung

### 2.1 Organisationsstruktur

Die Organisation eines Unternehmens bezeichnet seine interne Struktur und kann sich von der Marktorganisation nach außen unterscheiden (Coase, 1937). Die Organisation schränkt die möglichen individuellen Verhaltensweisen ein, um Prozesse besonders produktiv und effizient ablaufen zu lassen und daraus Wettbewerbsvorteile abzuleiten. Da sich die Umwelt jedoch fortwährend wandelt, muss sich auch die Organisation des Unternehmens ständig anpassen, um seine Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit sichern zu können (Eisenhardt & Martin, 2000).

### 2.2 Organisationskultur

Schein (1985) definiert die Organisationskultur als ein grundlegendes Wertesystem einer Organisation, das für den Umgang untereinander und mit Anforderungen der Umwelt allgemein anerkannt und gemeinsam angewendet wird. Cameron und Freeman (1991) beschreiben Organisationskulturen als *mechanistisch* oder *organisch* mit den Ausprägungen *intern* und *extern* (vgl. Abb. 1).

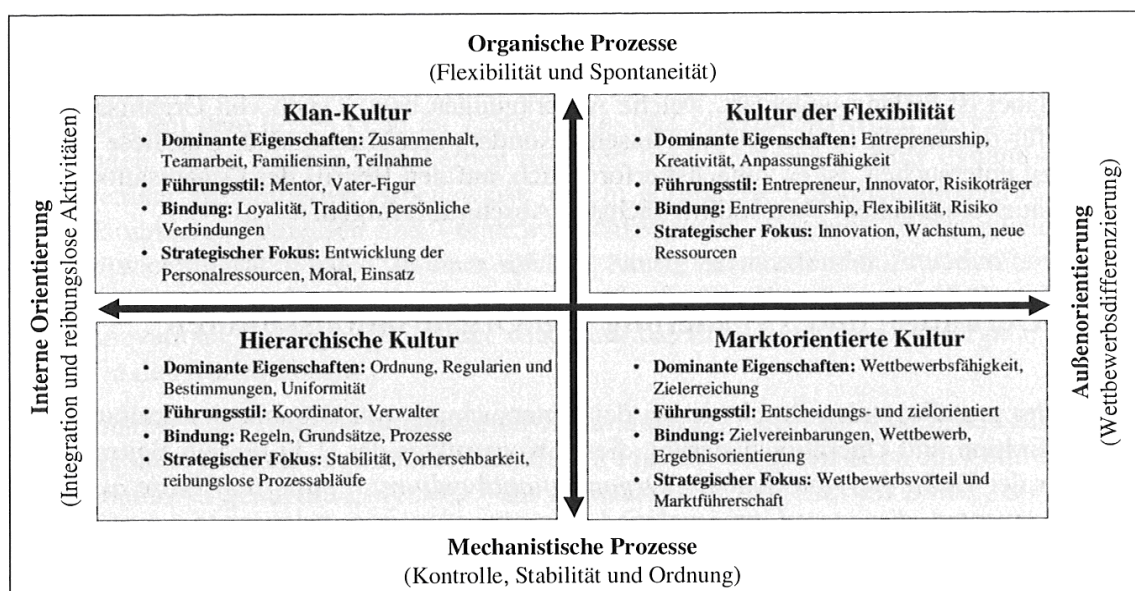


Abbildung 1: Organisationskulturmodell (Cameron & Freeman, 1991)

Eine Organisationskultur ist nicht einfach besser oder wirtschaftlich erfolgreicher als die andere: Die Organisationskultur muss zu der Branche, dem Markt, den Zulieferbetrieben sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passen. Eher organische Organisationskulturen sind gekennzeichnet durch die „Bildung vernetzter Strukturen, die flach und de-

zentral organisiert sind“ (Lühring, 2007, S. 138). Davon werden vor allem Branchen profitieren, die auf eine hohe Innovationsfähigkeit und einen steten Fluss von Produktinnovationen angewiesen sind (vgl. Wentz, 2008) sowie Branchen, die stark von der Kreativleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig sind, beispielsweise Marketing- und Design-Agenturen. Ein Zusammenhang von Diversity und Innovation wird also dann festzustellen sein, wenn ein – im Sinne von Cameron & Freeman (1991) – organischer Umgang mit der Vielfalt auf individueller und organisatorischer Ebene Innovations- und Geschäftserfolge maßgeblich beeinflusst.

### 3 Akteure in Innovationsprozessen der Unternehmung

#### 3.1 Organisationsperspektive

Als „echte“ Innovationen werden zumeist tiefgreifende technische Neuerungen erlebt, die ganze Industriezweige oder gar Gesellschaften auf Dauer verändern (vgl. Wentz, 2008). Die meisten wirtschaftlich wirksamen Innovationen sind aber viel unauffälliger und bestehen in der Verbindung bereits bestehender Produkte oder Verfahren; oftmals sind es nur im Inneren des Unternehmens wirksame Prozess- und Systemverbesserungen (vgl. Staudt, Kriegesmann & Muschik, 2002). Unternehmen können also nicht nur auf einzelne geniale „Erfinder“ setzen, sondern müssen alle vorhandenen Potenziale auf Ebene der Mitarbeiter und der Organisation nutzen, um Produkt- und Prozessinnovationen zu fördern: Die Entwicklung, Prüfung, Umsetzung und Verbreitung von Ideen braucht ausreichend Anreize, Zeit und Ressourcen, um betriebswirtschaftlich wirken zu können (vgl. Wentz, 2008). In den frühen Phasen einer Innovation dürfen Regelungen und Strukturen die Möglichkeiten nicht zu stark eingrenzen (vgl. Abb. 2 sowie Specht & Beckmann, 1996): die Erzeugung von Ideen braucht informelle Kommunikation, Kreativität, interdisziplinäres Arbeiten und Zeit zum Ausprobieren oft ohne klare Verantwortlichkeiten (vgl. Verworn, 2005). Diese frühen Phasen der Innovation sind daher stark von der Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt (vgl. O'Regan & Ghobadian, 2004; Spanos & Prastacos, 2004).

Ein echtes Innovationsmanagement stellt demnach ausreichend Raum und Ressourcen für die frühen Innovationphasen bereit und hilft durch geeignete Regeln und Strukturen, Ideen oder Erfindungen in wirtschaftlich nutzbare Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu überführen (vgl. Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 2008). Innovationsmanagement ist also eine komplexe Kompetenz der Organisation, die Staudt et al. (2002) als *Systemkompetenz* so beschreiben:

- „organisatorische Eigenschaften, die als Tiefenstruktur Organisationshandeln beeinflussen und Ergebnis historischer Formierungsprozesse sind,
- organisatorische Fähigkeiten, die durch individuelle Handlungsfähigkeit und technologische Leistungsfähigkeit bestimmt werden und deren Grundbausteine implizites und explizites Wissen sowie Fertigkeiten bzw. Routinen sind,
- Verfügbarkeit der Kompetenzträger, die den Einsatz organisatorischer Fähigkeiten limitieren,

- organisatorische Innenkopplungen, die als Regulativ das Zusammenspiel von organisatorischen Fähigkeiten und Verfügbarkeit determinieren und bei der Ausgestaltung von organizational memories eine zentrale Rolle spielen, sowie
- Einbettung in organisatorische Außenkopplungen, die die Anbindung an andere Organisationen bzw. Organisationseinheiten, Zulieferer und Kunden regeln ...“ (S. 305–306).

Organisations- oder Systemkompetenzen beruhen auf der Koordination der Unternehmensressourcen, zu denen auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören. Umfassendes Innovationsmanagement für frühe und späte Innovationsphasen ist eine Gratwanderung (vgl. Abb. 2): Gibt es zu wenig Regeln und Strukturen, entstehen vielleicht viele Ideen, die dann aber nicht wirtschaftlich sinnvoll geprüft und weiter entwickelt werden; bei zu vielen Regeln und Strukturen gibt es möglicherweise zu wenig Ideen und zu wenig Raum, um sie auszuprobieren (vgl. Wieland, 2004). Es bedarf eines ständigen Ausgleichs zwischen Stabilität und Flexibilität sowie zwischen Steuerbarkeit und Anpassungsfähigkeit (Labucay, 2006).

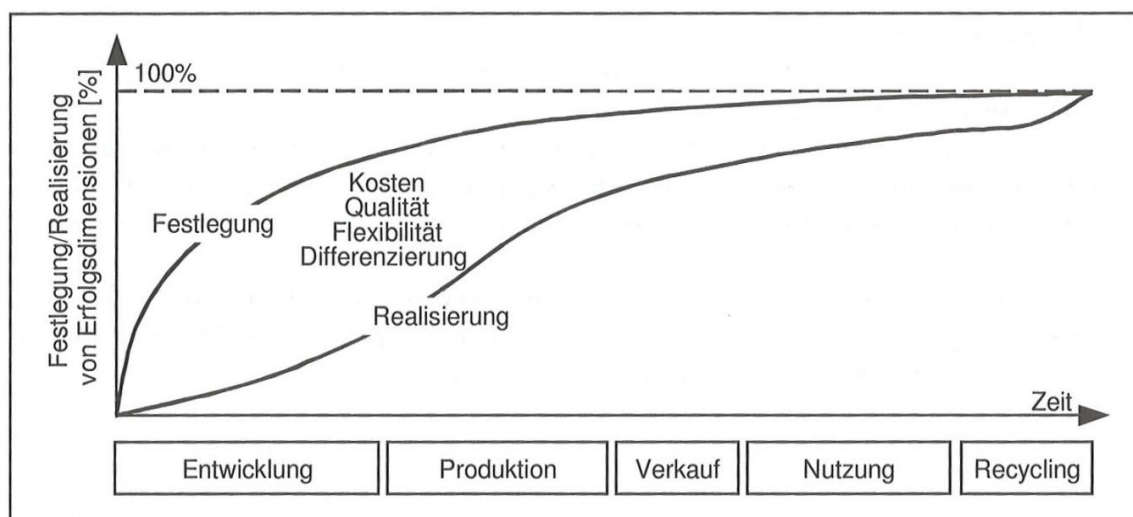


Abbildung 2: Festlegung und Realisierung von Erfolgsfaktoren (Verworn & Herstatt, 2007, in Anlehnung an: Specht & Beckmann 1996)

Forschungen zu Produktinnovationen haben ergeben, dass Entwicklungsprozesse effektiver sind, wenn frühzeitig intensiv sämtliche Funktionsbereiche in die Entwicklung einbezogen werden (vgl. Specht & Beckmann, 1996). Dafür ist ein intensiver Informationsaustausch notwendig, der frühzeitig alle Funktionsbereiche mit einbezieht und einen schnellen Informationsfluss ermöglicht (Rodenacker & Pahl, 1991). Um Ideen in verkaufbare Produkte umzusetzen, müssen Daten aus Marktforschung und Vertrieb sowie aus Produktion und Rechnungswesen zusammenfließen (Hernes & Bakken, 2003). Die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf den Entstehungsverlauf einer Innovation sind zu Beginn des Innovationsprozesses am größten: In diesem Zeitraum wird noch wenig umgesetzt und realisiert, aber bereits vieles festgelegt (vgl. Abb. 2). Waren diese Festlegungen jedoch nicht präzise genug, müssen sie nachträglich verändert werden, was zu Zeit-, Kosten- und Qualitätsverlusten führen kann. Zahlen aus der Konsumgüterindustrie



zeigen exemplarisch, dass nur etwa 0,5% der „Erfindungen“ ökonomischen Erfolg haben und damit echte Innovationen sind: Aus 2000 Ideen entstehen rund 400 Projekte, aus diesen 200 Produktideen, 50 Markteinführungen und 10 erfolgreiche Marktdurchbrüche (Jaworski & Zurlino, 2007).

### 3.2 Individualperspektive

Es wurde bereits gesagt, dass erste Innovationsphasen eine frühzeitige Einbindung vieler Beteiligten in die Ideengenerierung und -bewertung benötigen: Geben sich beispielsweise Vertriebsmitarbeiter frühzeitig begeistert, hat eine Idee wahrscheinlich ein hohes Marktpotenzial. Spätere Innovationsphasen brauchen hingegen eine stärkere Strukturierung und klar definierte Prozesse, um erfolgreich zu sein (vgl. Abb. 2). Untersuchungen zum Zusammenhang von Beteiligten und Erfolg in den einzelnen Stationen des Innovationsprozesses haben gezeigt, dass es gerade am Übergang von informeller zu formeller Organisationsstruktur Probleme gibt. Als hinderlich erwies sich, dass es unter den Mitarbeitern meist nur Innovationspromotoren (ca. 20%) und etwa gleich viele Innovationsgegner gibt, die Mehrheit aber abwartende Unentschlossene sind (ca. 60%; Cooper & Markus, 1996), die sich erst im Verlaufe des Prozesses auf die erfolgreichere Seite schlagen (Stern & Jaberg, 2005). Insbesondere in frühen Innovationsphasen wirken Zauderer wie Gegner, da eine Idee, die unklare Veränderungen und noch keinen Beweis ihrer Nützlichkeit mit sich bringt, zu ihrer Durchsetzung jede Unterstützung in der Organisation benötigt, die sie bekommen kann: Gute Innovatoren „... geben Bedenkenträgern erst dann eine Chance zur Opposition, wenn hinreichende Selbstüberzeugtheit bezüglich technischer Machbarkeit und Erfolgchancen erreicht ist“ (Kriegesmann, Kerka & Kley, 2007, S. 66).

Das Top-Management muss eine Arbeitsumgebung schaffen, die Innovationskultur durch Glaubwürdigkeit und klare Orientierung stützt, indem sie beispielsweise geeignete Anreizsysteme schaffen und klare Bekenntnisse zu neuen Ideen abgeben (Stern & Jaberg, 2005). Den Anteil der Führung an der Schaffung einer positiven Innovationskultur lässt sich nach Stern & Jaberg (2005) so zusammenfassen:

- Fördern von Risiko- und Verantwortungsübernahme
- Fördern von Teamgeist
- Fördern von Veränderungsfähigkeit
- Schaffen eines unternehmerischen Anreizsystems
- Vorleben von Disziplin und Durchsetzungsfähigkeit

Vielfalt oder Diversity kann eine besondere Quelle neuer Ideen sein, weil sie die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Ideen in dieser Form nicht bereits von Wettbewerbern in ähnlicher Weise entwickelt worden sind (vgl. Labucay, 2006). Jaworski und Zurlino (2007) stellen die folgenden Fragen, um zu prüfen, ob es ausreichend individuelles Innovationspotenzial gibt:

- „Sind den Mitarbeitern die Vision des Unternehmens, die Innovationspositionierung und die grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen klar?“
- Identifizieren, begeistern sich die Mitarbeiter mit und für die Vision, Unternehmen und Produkte?
- Sind die Mitarbeiter ‚umtriebig‘ mit Markt und Wissenschaft vernetzt? Denken sie ‚im Kopf des Kunden‘?
- Kommunizieren sie offen und initiativ ihre Ideen, wo noch neue Lösungsansätze zu verfolgen sein könnten?
- Setzt das Unternehmen spezifische und wirksame Anreize für Innovationen, wie werden sie angenommen?
- Haben die Mitarbeiter ein klares Verständnis für den gesamten Innovationsprozess und die Supply-Chain? Sind sie im Unternehmen entlang dieser Kernprozesse vernetzt?
- Verstehen sich die Mitarbeiter als ‚Dienstleister‘, auch im Verhältnis zu ihren internen Kunden?
- Welche Formen der Arbeitsorganisation herrschen vor? Fördert das Raumkonzept schnelles, bereichsübergreifendes Arbeiten?
- Wie sind das Führungsverständnis und das Rollenverständnis in der Organisation ausgeprägt?
- Beschäftigen sich die Mitarbeiter in hohem Maße mit organisatorischen Problemen im Unternehmen?
- Existieren Plattformen für Kommunikation und Erfahrungssammlung auch außerhalb des fachlichen Arbeitsgebietes?“

Die Fragen drehen sich um Motivation und Engagement, um Selbst- und Führungsverständnis sowie um Erfahrung und Kommunikation. Es geht also weniger um klare Regeln, Informationen und explizites Wissen, sondern um Austausch, Erfahrung und implizites (oder „stummes“) Wissen (vgl. Stadler 1985). Tatsächlich ist explizites Wissen nie ohne implizites Wissen nutzbar und daher auch nicht sauber zu unterscheiden (vgl. Polanyi, 1966). Für das Verständnis von Innovationsprozessen ist die Unterscheidung dennoch hilfreich, denn „[g]erade in komplexen, neuartigen Situationen ist ... der beobachtungsorientierte Ansatz im Gegensatz zur direkten Handlung effektiver“ (Stephan & Ziegler, 2002, S. 398).

### 3.3 Teamperspektive

Zu einer guten Innovationskultur gehört es, dass Führungskräfte die Struktur des Arbeitsumfeldes so gestalten, dass Mitarbeiter sich als Team begreifen und gemeinsam Erfolg haben können, kurz: Ein Arbeitsumfeld, in dem Ideen kontrovers diskutiert werden und es sich lohnt, für Ideen zu kämpfen. Formelle und informelle persönliche Netzwerke fördern den Austausch und das Teilen von Wissen. Dies hilft Ideen und Lösungsvorschläge über Bereichsgrenzen hinweg zu prüfen und anderen Bereichen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen (Salomo, Gemünden & Billing, 2007). Netzworkebildung und Wissensaustausch wird damit eng mit einer positiven Innovationskultur assoziiert (Tab. 1; in Anlehnung an: Javorski & Zurlino, 2007).

Schwerpunkt Individuum	Schwerpunkt Organisation
Zugang zu und Berücksichtigung von Wissen, dessen Existenz vorher nicht bekannt war.	Interdisziplinäre Ansätze bieten Chance auf Entdeckung von Wettbewerbsvorsprüngen.
Motivation, sich über den eigenen Fachbereich hinaus zu informieren.	Verschiedenheit und Interdisziplinarität ist multidimensional (z.B. geschlechtsspezifisch, fachspezifisch wie naturwissenschaftlich und Psychologie, oder abteilungsübergreifend Informatik und Marketing).
Ausbau der Karriereperspektiven durch Wissenszuwachs.	Formale Steuerung der Netzworkebildung möglich (z.B. Austauschprojekte für Auszubildende).

*Tabelle 1: Positive Einflüsse der interdisziplinären Netzworkebildung auf die Innovationskultur*

Der Einfluss der Individual- und Organisationsebene auf die Innovationskultur ist demnach recht gut zu beschreiben. Schwieriger ist es, Vielfalt auf der Gruppen- oder Teamebene so zu beschreiben, dass Einflüsse auf die Innovationskultur erkennbar werden. Tatsächlich ist Diversity ein schillernder Begriff, der Vielfältigkeit, Verschiedenheit, aber auch Trennung in unterschiedlichen Ausprägungen bezeichnen kann. Harrison & Klein (2007) beschreiben Diversity als Trennung, Abwandlungen oder Ungleichheit jeweils in drei Ausprägungsstufen (vgl. Abb. 3).

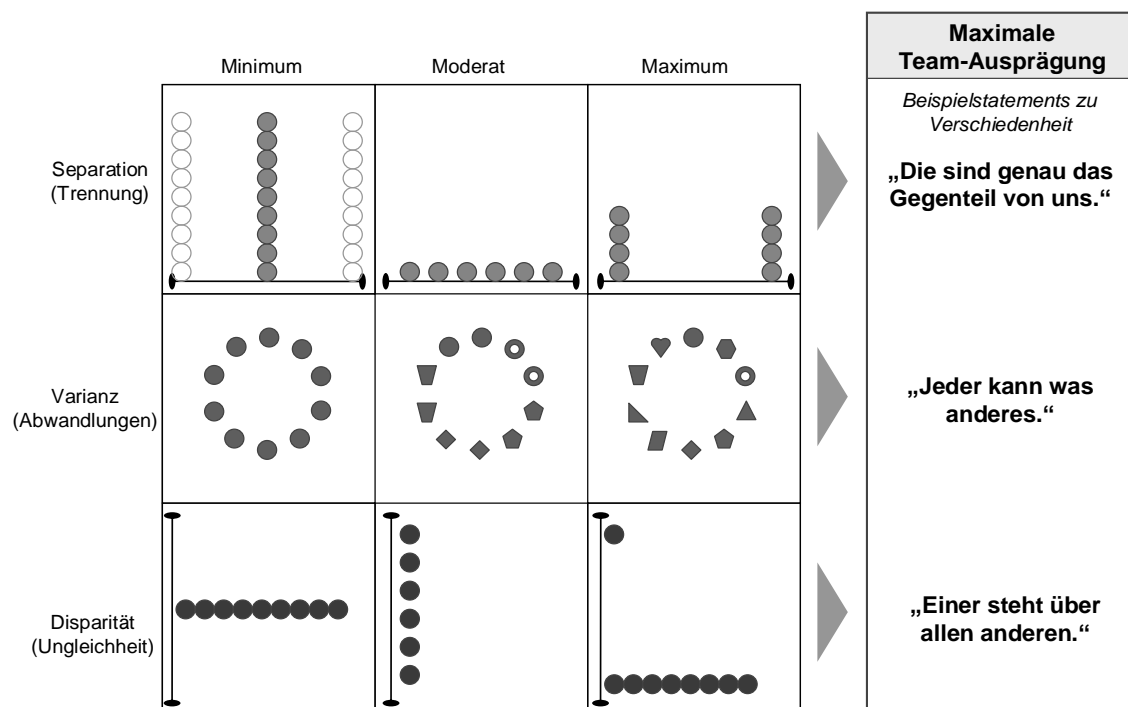


Abbildung 3: Die Bedeutungen von Verschiedenheit in Teamprozessen (in Anlehnung an Harrison & Klein, 2007)

**Trennung (Separation):** Diese Dimension beschreibt die Stärke an Trennung zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Gruppe. Nimmt man beispielsweise das Alter als Merkmal, so würden bei der geringsten Ausprägung alle dasselbe Alter haben. Bei moderater Ausprägung wären Alterskohorten gleichmäßig vertreten und bei maximaler Ausprägung nur ganz junge und ganz alte Teammitglieder vorhanden.

**Abwandlungen (Varianz):** Diese Dimension beschreibt, wie viele verschiedene Merkmale in einer Gruppe vorhanden sind. Nimmt man „Fähigkeiten“ als Beispiel, so würden in der geringsten Ausprägung alle Mitglieder der Gruppe dieselbe Fähigkeit besitzen, bei mittlerer Ausprägung verschiedene Fähigkeiten, die gleichmäßig in der Gruppe verteilt sind, und bei maximaler Ausprägung gleicht keine individuelle Fähigkeiten der anderen.

**Ungleichheit (Disparität):** Diese Dimension beschreibt die Ungleichheit, die die Verteilung eines Merkmales innerhalb einer Gruppe hervorruft. Hier kann die Gehaltsverteilung als Beispiel dienen: Bei minimaler Ausprägung verdienen alle dasselbe, bei einer mittleren Ausprägung sind die Gehaltsstufen in etwa gleichen Abständen verteilt, bei maximaler Ausprägungsstärke bezieht eine Minderheit der Gruppe einen Großteil der gesamten Gehaltssumme und die Mehrheit der Gruppe teilt sich den kleinen Rest.

### 3.4 Zusammenfassendes Innovationsmodell

Auf Basis der Innovationsphasen (vgl. Vahs & Burmester, 1999; Stern & Jaberg, 2005) haben wir ein Modell der Innovationsfähigkeit entwickelt, das Vielfalt in der Personal- und Organisationsstruktur in Beziehung zur Innovationsfähigkeit setzt (Abb. 4).

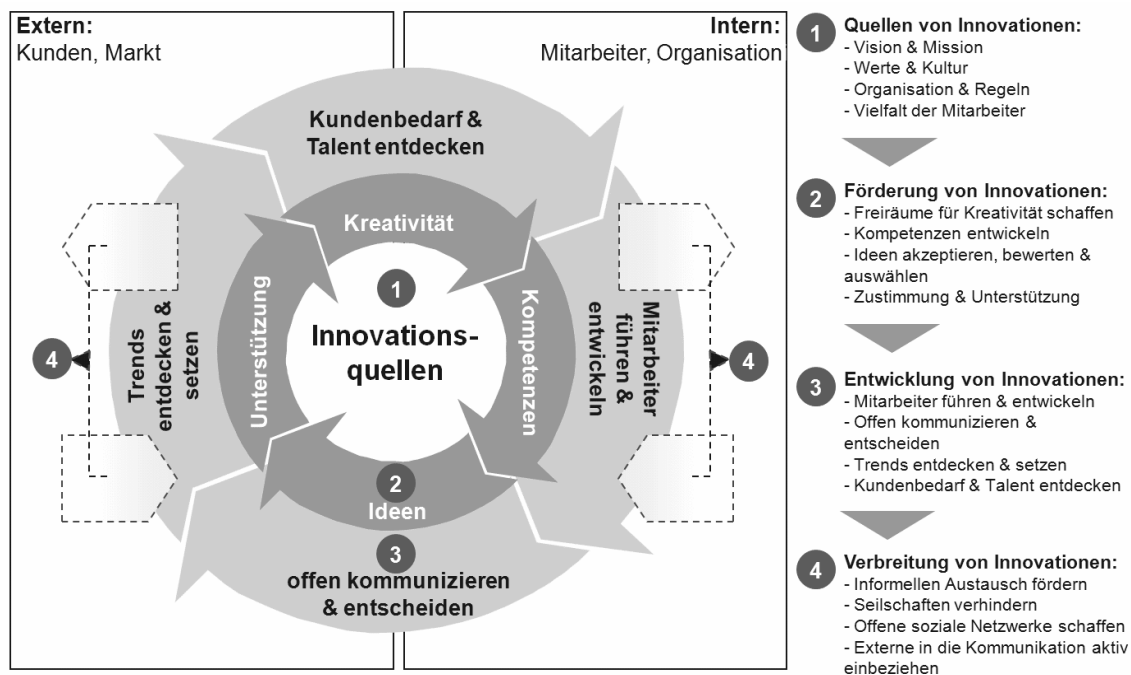


Abbildung 4: Strukturbild institutionalisierter Innovationskultur

Im inneren Kreis sind die Quellen von Innovationen dargestellt, die die Ausrichtung der Organisation an einer Organisationskultur zusammenfassen: Sind Organisation und Regeln zu eng gefasst, beschneiden sie Gestaltungsspielräume so stark, dass sich Ideen und die Nutzung von Vielfalt nicht entfalten können. Dies macht auch deutlich, dass der Einfluss von Diversity auf Innovationen aber nicht so sehr davon abhängt, wie viel Diversität vorhanden ist, sondern wie damit umgegangen wird – wie gut also die schwierige Gratwanderung zwischen Stabilität und Flexibilität gelingt (vgl. Labucay, 2006).

Diversity Management zielt also auf den gelungenen Umgang mit Vielfalt im Unternehmen ab, um Erfolg und Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Es gibt zwei Perspektiven, die Diversity Management zugrunde liegen können: Zum einen die *relationale Vielfalt*, also die Bewertung eines Merkmals im Vergleich zum anderen, und die *systemische Vielfalt*, die die Komplexität eines Systems oder einer Organisation beschreibt. Relationale Vielfalt hilft bei der Ein- und Zuordnung von Merkmalen. Zu den Oberflächenmerkmalen gehören demografische Merkmale, wie beispielsweise Geschlecht und Alter. Zu den Tiefenmerkmalen zählen Werthaltungen und implizites Wissen (vgl. Jackson, May & Whitney, 1995; Page, 2007). Oberflächenmerkmale können über Menge und Ausprägungsstärke leicht ermittelt und bestimmt werden (Milliken & Martins, 1996). Beobachter können sich daher leicht und zügig auf ein Vorliegen verständigen. Tiefenmerkmale hingegen können erst nach und nach von jedem einzelnen Beobachter als Unterschied durch Beobachten, Interagieren und Sammeln von Erfahrungen erkannt und genutzt werden. Die Beobachtung und Nutzung von Tiefenmerkmalen geschieht oft nicht bewusst und gezielt, sondern wird als „stummes“ oder implizites Wissen erworben und genutzt. Systemische Vielfalt ist meist gar nicht in einzelnen Merkmalen darstellbar. Aus Sicht des Unternehmens sind Käuferverhalten und Wettbewerber am Markt schier unendlich vielfältig. Systemische Vielfalt bezieht sich daher auf

die Merkmale und Faktoren, die ein Unternehmen bewusst wahrnimmt und bei seinen Entscheidungen berücksichtigt. So greift beispielsweise die Marktforschung einzelne, für das Unternehmen wichtige Aspekte des Käuferverhaltens auf und stellt diese in klar unterscheidbaren Eigenschaften und Faktoren dar, um aus unendlicher Vielfalt einige wenige Entscheidungsmerkmale abzuleiten (Roberson, 2004).

## 4 Diversity Management

### 4.1 Merkmale im Diversity Management

Die Deutsche Bundesregierung setzte im August 2006 mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) insgesamt vier EU-Richtlinien um und ging stellenweise über die Forderungen dieser Richtlinien hinaus. Diversity (deutsch: Vielfalt, Verschiedenheit) und der Umgang damit im Unternehmen, das Diversity Management, wird vor diesem Hintergrund mit dem Gesetz und den darin festgehaltenen unveränderlichen Merkmalen in Verbindung gebracht: Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Identität, Hautfarbe, ethnische Herkunft, Kultur und Religionszugehörigkeit. Diese Merkmale dürfen nicht Grundlage von Ablehnung oder Benachteiligung sein, da sonst nach diesem Gesetz eine Diskriminierung vorliegen kann. Alle im Gesetz beschriebenen Merkmale sind angeborene bzw. unveränderliche Merkmale. Dennoch sind nicht alle Merkmale in der jeweiligen nationalen Gesetzgebung in gleicher Weise gewichtet, wie eine Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2007 deutlich macht (vgl. Abb. 5):

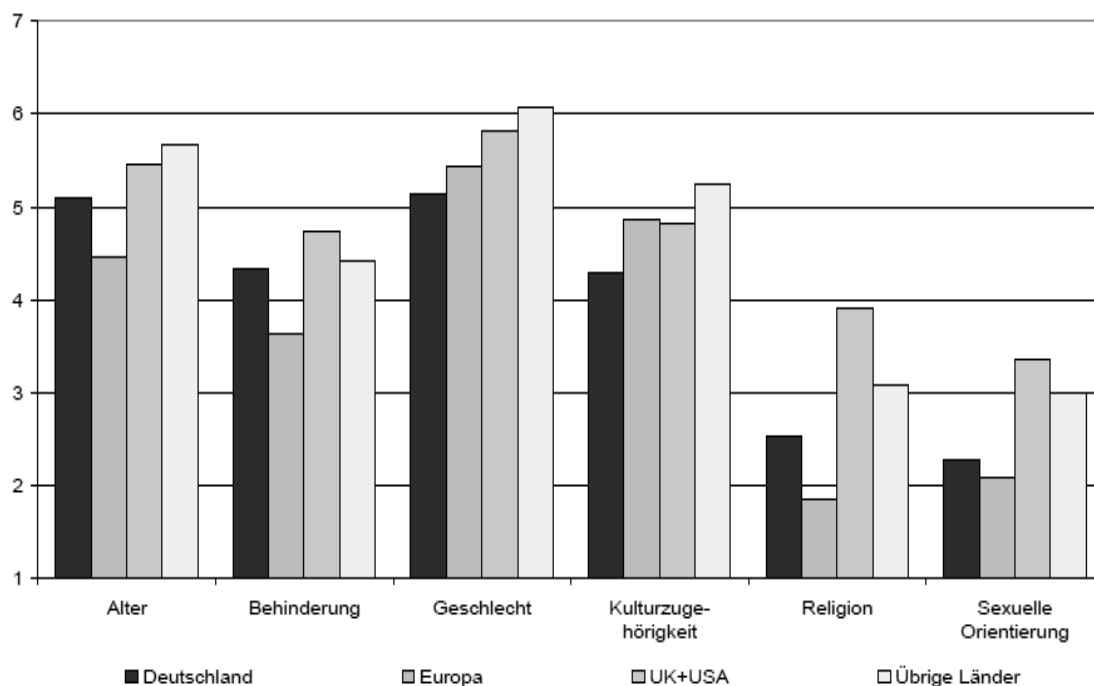


Abbildung 5: Bedeutung verschiedener Diversity-Dimensionen nach Region (1= niedrigste, 7= höchste Bedeutung; Köppel, Yan & Lüdicke, 2007)

Ob Benachteiligung vorliegt oder nicht, wird zumeist in Quoten gemessen. Der Anteil einer Bevölkerungsgruppe, die eines oder mehrere Merkmale aufweist, wird an der Grundpopulation festgestellt und mit dem tatsächlichen Vorkommen dieser Gruppe in einem bestimmten Kontext verglichen: Wie viele Migranten erreichen das Abitur als Schulabschluss? Wie viele Frauen sind im Top-Management deutscher Unternehmen zu finden, wie viele in Aufsichtsräten? Wie viele ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil? Dies sind Fragen, die aus der Perspektive einer gerechten Teilhabe von „Minderheiten“ im Vergleich zu Durchschnittswerten entweder der Gesamtbevölkerung, aller schulpflichtigen Kinder oder der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens gestellt sind (auch wenn man z. B. Frauen und „Mitarbeiter ab 50 Jahren“ kaum als Minderheit wird bezeichnen können).

Ein guter Umgang mit Vielfalt wäre aus dieser Perspektive schon dann gewährleistet, wenn es keine Diskriminierung aufgrund unveränderlicher Merkmale gibt. Für Organisationen sind aber weniger der Schutz des Einzelnen vor Diskriminierung, als vielmehr der wirtschaftliche Beitrag und dessen Steuerbarkeit entscheidend. So misst das Unternehmen Daimler (Daimler, 2008) Diversität in seiner Organisation anhand von 42 Merkmalen jedes einzelnen Mitarbeiters. Neben unveränderlichen Merkmalen werden bei diesen 42 Merkmalen vor allem auch veränderliche und wirtschaftlich nutzbare Merkmale und Kompetenzen wie Kommunikationsstil, Denkart und Fachkompetenz von Individuen erfasst (vgl. Abb. 6). Diversity Management wird so ein wesentlicher Teil eines strategischen Wissensmanagements im Unternehmen und zeigt auf, wo welche besonderen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen vorliegen (Weimann, 2006).

#### **Wettbewerbsvorteil (42 Formen der Vielfalt im Unternehmen)**

1. Alter	15. Familienstand	29. Mut
2. Arbeitsstil	16. Führungsstil	30. Nationalität
3. Behinderung	17. Geschlecht	31. Rang / Hierarchie
4. Betriebszugehörigkeit	18. Historie / Geschichte	32. Recht
5. Bildung	19. Humor	33. Religion
6. Charakter / Typ	20. Intelligenz	34. Sexuelle Identität
7. Definition von Qualität	21. Interessen	35. Sprache
8. Denkart	22. Kleidung	36. Sprachfertigkeit
9. Erfahrung	23. Körpergewicht	37. Sucht
10. Ethik	24. Körperliche Fähigkeiten	38. Umgang mit Autorität
11. Ethnische Herkunft	25. Kommunikationsstil	39. Umgang mit Stress
12. Essen / Essgewohnheiten	26. Kultur	40. Umgang mit Zeit
13. Fachkompetenz	27. Macht	41. Werte
14. Familie	28. Moral	42. Work-life-Balance

*Abbildung 6: Vielfalt als Wettbewerbsvorteil im Unternehmen: 42 von Daimler (2008) im Management eingesetzte Unterschiedsmerkmale.*

Die Idee des *Managing Diversity* und damit die Ansätze von *Diversity Management* stammen aus den USA, die sich traditionell als Einwanderungsland verstehen und damit seit ihrer Gründung mit einer viel größeren ethnischen Vielfalt umgehen müssen als viele europäische Staaten: In einer Studie, in der die Webseiten von Fortune-500-Unternehmen analysiert wurden, wiesen 90% auf die Existenz eines Diversity-Programmes im Hause hin (Vedder, 2003). Während zunächst auch in den USA vor allem Fairness und Anti-Diskriminierung im Mittelpunkt dieses Managementansatzes standen, kommen nun Potenzialermittlung und optimierte Nutzung im Unternehmen hinzu (Aretz, 2006).

Auslöser dieser Hinwendung zur aktiven Nutzung von positiven Aspekten der Vielfalt statt der Beschränkung auf die Verhinderung negativer Auswirkungen ist der weltweit gestiegene Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Viele Studien belegen positive Effekte durch den gezielten Einsatz von Diversity Management (Übersicht in: Stuber, 2009). Dennoch lassen sich bislang weder eine Effizienzsteigerung noch Steigerung der Innovationsfähigkeit durch Diversity Management wissenschaftlich stringent nachweisen (Aretz, 2006). Dies mag daran liegen, dass es trotz des mittlerweile hohen Umsetzungsgrades gerade bei international tätigen Unternehmen (Macharzina & Wolf, 2005) nachweislich ein Defizit bei der theoretischen Fundierung der Maßnahmen des Diversity Managements gibt (Labucay, 2006). Ein anderer Grund ist, dass Studien sehr unterschiedliche und damit nicht direkt vergleichbare Perspektiven und Ansätze wählen (Dick, 2003), beispielsweise verschiedene Unternehmensebenen (individuell, Team/Gruppe, Organisation), Gruppenzugehörigkeit (Minderheit oder Mehrheit) oder Qualifikation und Fähigkeit (Wissensstand, Abschlüsse, Kompetenzen etc.). Hinzu kommt die Vielfalt der Unternehmen und Organisationen in Geschäftszweck und -modell, Aufbau- und Ablauforganisation usw., die es schwer machen, Erfolg und Effektivität pauschal nachzuweisen (Ely & Thomas, 2001).

Wir verstehen in dieser Arbeit Diversity Management als ein „*Maßnahmenpaket, das durch die Erhöhung der Variationsbreite menschlichen Handelns in Organisationen [...] eine verbesserte Anpassung an die Erfordernisse des unternehmerischen Kontextes ermöglicht und so die Erfolgswahrscheinlichkeit des Managementhandelns erhöht.*“ (Labucay, 2006, S. 88). Innovationsmanagement beschreibt Weiland (2004) „*als institutionellen Rahmen, der die Wahrnehmung der am Innovationsprozess beteiligten Akteure hinsichtlich wirtschaftlicher und technischer Herausforderungen trägt sowie Strategien zu ihrer Bewältigung bereitstellt*“ (S. 9). Insofern haben Diversity Management und Innovationsmanagement etwas gemeinsam: Sie versuchen durch bessere Steuerung und Nutzung von Unternehmens- und Mitarbeiterressourcen eine verbesserte Anpassung an externe Herausforderungen wie beispielsweise Änderungen mit dem marktlichen und regulatorischen Umfeld zu gewährleisten. Je nach Unternehmensbereich und -funktion, kann diese Anpassung unterschiedliche Maßnahmen beinhalten: Im Personalbereich etwa eine vorurteilsfreie Bewerberauswahl und ein fairer Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen für alle Altersgruppen – oder eine besondere Betonung von Wertschätzung und Respekt unterschiedlicher Sichtweisen und Herangehensweisen in der direkten Personalführung. So gesehen geht es nicht so sehr um das Verhindern von Benachteiligung,



sondern um das systematische Erkennen und Entfernen von organisatorischen und persönlichen Hürden, die Vielfalt zu einem Problem machen statt sie als Chance zu nutzen.

## 4.2 Perspektiven im Diversity Management

In der angelsächsischen Literatur (vgl. hierzu Roberson, 2004) ist Diversity Management häufig begrenzt auf faire Bildungschancen und Karrierezugänge. Diese Perspektive wird als *Inclusion* (Inklusion, Einbezug) beschrieben (vgl. Hinz, 2002). Markowitz (2007) beschreibt diese Perspektive so: „Von zentraler Bedeutung ist das Einbezogenensein als vollwertiges Mitglied *der* Gesellschaft und eben nicht das Einbezogenwerden als ‚neues‘ Mitglied *in die* Gesellschaft. Inklusion ist damit eine gesellschaftliche Vision menschlichen Lebens in Systemen ohne soziale Ungerechtigkeit“ (S. 67; kursiv im Original). Diese Perspektive würde in Bezug auf das Innovationsmanagement also die faire Beteiligung aller Akteure an den Innovationsprozessen fordern.

Eine andere Perspektive ist die Integration durch Diversity Management: Es wird nach Ausprägungen von Merkmalen gesucht, die im Unternehmen sinnvoll genutzt werden könnten, um dann deren Weiterentwicklung zu fördern, so dass eine sinnvolle Nutzung auch tatsächlich möglich ist (Mittler, 2000). Ein einfaches Beispiel dafür sind unterschiedliche Fremdsprachenkenntnisse: Vielleicht verstehen einige Mitarbeiter eines mittelständischen Unternehmens aus privaten Gründen Mandarin, die Verkehrssprache in China. Das Unternehmen fördert nun diese Grundkenntnisse gezielt, so dass diese Mitarbeiter bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit China eingesetzt werden können. Tabelle 2 stellt die beiden Perspektiven des Diversity Management „Inklusion“ und „Integration“ einander gegenüber.

Diversity Management als „Integration“	Diversity Management als „Inklusion“
Eingliederung von Menschen bestimmter Identitätsgruppen in die Organisation	Leben, Lernen und Wirtschaften für alle Menschen (Mitarbeiter, Bewerber, Kunden, Lieferanten etc.) in der Organisation
Differenziertes System je nach identitätsgruppenbezogener Bedarfe	Umfassendes System für alle
Zwei-Gruppen-Theorie (Mehrheiten-/Minderheitenzugehörigkeit)	Theorie einer heterogenen Gruppe (viele Minderheiten und Mehrheiten)
Aufnahme von Minderheiten	Veränderung des Selbstverständnisses der Organisation
Individuumszentrierter Ansatz	Systemischer Ansatz
Fixierung auf die institutionelle Ebene	Beachtung der individuellen, gruppenspezifischen und organisatorischen Ebenen
Ressourcen für Minderheitsmitglieder	Ressourcen für Systeme (Betriebsabläufe in Organisationen)
Spezielle Förderungen für Minderheitenmitglieder	Gemeinsames und individuelles Lernen für alle
Individuelle Personalentwicklung für Minderheitenmitglieder	Individualisierte Personalentwicklung für alle
Anliegen und Auftrag des Diversity-Beauftragten	Anliegen und Auftrag aller Führungskräfte und Mitarbeiter
Diversity-Beauftragter als Unterstützung für Minderheitenmitglieder	Diversity-Beauftragter als Unterstützung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter
Kombination in Teams und Arbeitsgruppen	Synthese von Organisationsumfeld und Individuen

Kontrolle durch Vorgesetzte und Diversity-Beauftragte	Kollegiales Problemlösen im Team
Merkmale von Vielfalt leiten sich aus Mitarbeiterstruktur ab	Merkmale von Vielfalt ergeben sich aus Handlungsabläufen
Mitarbeiter werden Mitgliedschaften zugeordnet	Mitarbeiter zeigen Mitgliedschaften durch ihr Handeln

Tabelle 2: Diversity Management unterteilt nach „Integration“ vs. „Inklusion“ (in Anlehnung an Hinz, 2002)

Kombiniert man nun die im Diversity Management relevanten Merkmale und Perspektiven, so ergeben sich drei grundlegende Ansätze des Diversity Managements, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen. Dabei werden unveränderliche Merkmale, für die gesetzliche Rahmenbedingungen gelten, als *Push-Faktoren* berücksichtigt: Es gibt einen externen Druck, sich mit diesen Merkmalen und dem Umgang im Unternehmen damit auseinanderzusetzen. Hinzu kommen Merkmale, die das Unternehmen gerne erkennen und so entwickeln möchte, dass es sie sinnvoll nutzen kann. Diese Merkmale kann man als *Pull-Faktoren* bezeichnen. Welche Merkmale das Unternehmen gerade „ziehen“ (engl. pull) möchte, ändert sich mit der jeweiligen Marktlage und dem Geschäftsmodell. Ein umfassendes Diversity Management, das dem Unternehmen nutzt, wird daher nicht nur unveränderliche Merkmale im Sinne des Gesetzes im Blick haben, sondern einen umfassenden Umgang mit allen Formen der Vielfalt und Vielfältigkeit suchen und fördern, die es dem Unternehmen erlauben, sich erfolgreich an die Umwelt anzupassen. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Push- und Pull-Faktoren und deren Zusammenwirken im Unternehmen.

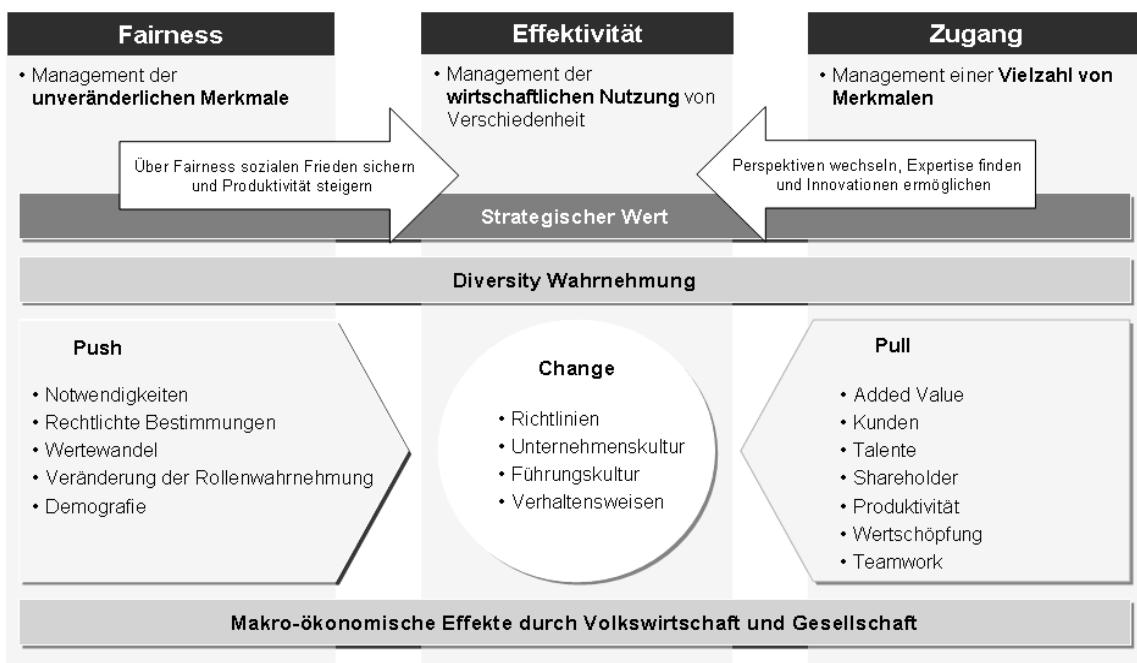


Abbildung 7: Ansätze des Diversity Managements im Kontext der Unternehmensanforderungen

#### 4.2.1 Fairness- und Anti-Diskriminierungsansatz

Vielfalt wird in diesem Ansatz vor allem als Quelle von Unverständnis, Vorurteile und Diskriminierungen verstanden (Labucay, 2006). Der Auftrag des Unternehmens ist es, einen fairen und gleichberechtigten Umgang mit Vielfalt im Unternehmen sicherzustellen. Unter dem Fairness und Anti-Diskriminierungsansatz versteht man daher die Formen des Diversity Managements, die sich vor allem mit der Vorbeugung und Vermeidung von Diskriminierung in Organisationen beschäftigen. Die in diesem Ansatz beachteten Merkmalsdimensionen orientieren sich nach Gardenswartz & Rowe (2002) an:

- interne Dimensionen:
  - Geschlecht, Alter, Ethnizität, Sexuelle Orientierung, Physische Fähigkeiten und Volkszugehörigkeit sowie
- externe Dimensionen:
  - Geographische Ansässigkeit, Freizeitneigungen, Persönliche Neigungen, Einkommen, Religionszugehörigkeit, Ausbildungshintergrund, Arbeitserfahrung, Ehestand, Eltern und Erscheinungsbild.

In diesem Ansatz werden Maßnahmen oft entsprechend der Messung von Ungleichheit in Form von Quotenregelungen getroffen. Aufgabe des Diversity Managements ist es dann, die Einhaltung bzw. Erreichung dieser Quoten zu ermöglichen: Kennzahlen, wie Beschäftigungs- und Bindungsquoten werden ermittelt (z.B. Frauenquote oder Ausbildungsquote) und stellen das Maß an Fairness dar, das die Organisation erreicht hat (Thomas & Ely, 1996). Solche Quoten können direkt oder indirekt eingesetzt werden, um Druck auf bestimmte Teile der Mitarbeiterschaft und des Unternehmens auszuüben, die vorgegebenen Quoten einzuhalten oder zu erfüllen (Dick, 2003). Natürlich üben Quoten auch sozialen Druck auf die von den Quoten Begünstigten aus, die ihre individuelle Leistung und Eignung jenseits der Quotenregelung rechtfertigen müssen. Kritik an diesem Ansatz bezieht sich nicht so sehr auf die gezielte Begünstigung bestimmter Personengruppen durch Quoten, als vielmehr auf eine Art sozialen Autismus, denen Quoten Vorschub leisten: [Die Quotierung] „idealizes assimilation and color- and gender-blind conformism“ (Thomas & Ely, 1996, S. 79). Sie ist damit ein Ansatz zur Konfliktbewältigung durch die Normierung sozialen Verhaltens (Aretz, 2006). Die mit diesen Maßnahmen suggerierte, umfassende Fairness ist jedoch nur schwer herzustellen, wenn man verschiedene Unternehmensebenen (Individuum, Team/Gruppe, Organisation), Gruppenzugehörigkeiten (Minderheit oder Mehrheit) und veränderliche Merkmale (z.B. Fähigkeiten, Wissensstand, Erfahrungen) zusammen in den Blick nimmt (Dick, 2003). Hinzu kommt, dass es wegen dieser Komplexität keine klaren Zusammenhänge zwischen Erfolg und Diversity Management eines Unternehmens gibt – und vielleicht so auch gar nicht geben kann (vgl. Ely & Thomas, 2001).

#### 4.2.2 Zugangs- und Legitimierungsansatz

In ganz ähnlicher Weise, wie beim gerade beschriebenen *Fairness-Ansatz*, kann die Umwelt eines Unternehmens durch Quoten beschrieben werden: Aus welchen Regionen und welchem Hintergrund stammen relevante Käuferschichten? Welche Kaufkraft hat

welche Käuferschicht für welche Produktgruppe – beispielsweise nach Alter und Bildungshintergrund? Wie sind verschiedene Gruppen – beispielsweise nach Alter und Geschlecht – an Kaufentscheidungen beteiligt? In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine genauere Kenntnis der Märkte und ein gezielteres Marketing für verschiedene Zielgruppen an Bedeutung zugenommen hat (vgl. Berg & Teigen, 2009). Doch nicht nur die Käuferschaft, sondern auch Kooperationspartner, wie Zulieferer und Vertriebspartner und nicht zuletzt die Wettbewerber können nach eben diesen Kriterien erforscht und beschrieben werden, um dem Unternehmen einen effektiven Umgang mit ihnen zu ermöglichen. International tätige Unternehmen haben früh erkannt, dass ihnen der Zugang zu fremden Märkten nur dann gelingt, wenn Käufer und Kooperationspartner, die von außen auf ein Unternehmen schauen, passende Ansprechpartner für sich finden. Kurz: Die Vielfalt innen muss – in gewissem Maße – die Vielfalt außen widerspiegeln. Ein solcher *Zugangs- und Legitimierungsansatz* setzt der Vielfalt der Kunden und Kundeninteressen also eine entsprechende Vielfalt der Mitarbeiter entgegen (Labucay, 2006) und will damit dem Druck zu einer individuelleren Marktbearbeitung gerecht werden (Aretz, 2006). Ein Beispiel dafür sind die teilweise als „Türkisch Banking“ bezeichneten Bemühungen von Finanzdienstleistern, Gewerbetreibende mit türkischer Herkunft gezielt in ihrer Muttersprache und mit passenden Dienstleistungen anzusprechen.

Dieser Ansatz des Diversity Managements zielt darauf ab, eine verbesserte Kooperation und Kooperationsfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens aufzubauen, beispielsweise durch die Verbesserung der Lieferanten- und Kundenbeziehungen (vgl. Thomas & Ely, 1996). Diesem Ansatz sind dort Grenzen gesetzt, wo die relevanten Merkmale von Kunden und Lieferanten entweder (noch) gar nicht bekannt sind, beispielsweise bei einer Marktausweitung ins Ausland, oder nicht genau und schnell genug gemessen werden (vgl. Roberson, 2004). Eine unserer einleitenden Thesen bestand darin, dass Bewegungen am Markt zunehmend fragmentiert und kurzlebig sind (Berg & Teigen, 2009). Damit aber verringert sich der Wert des Ansatzes *Marktzugang durch innere Vielfalt*: Unternehmen müssten sich immer schneller und umfassender an sich ändernde Marktbedingungen anpassen, indem sie die innere Struktur und die Mitarbeiterschaft anpassen. Es ist schwer vorstellbar, dass ein solches, sich ständig an externen Umweltbedingungen neu ausrichtendes Unternehmen einen ausreichend stabilen Zustand erreicht.

#### 4.2.3 Lern- und Effektivitätsansatz

Der aus wirtschaftlicher Sicht vielleicht vielversprechendste Ansatz entspricht dem Zugangs- und Legitimierungsansatz – nur mit dem Unterschied, dass er nicht auf die externe Sicht, sondern auf interne Ressourcen angewendet wird. Wir haben diesen Ansatz als *Lern- und Effektivitätsansatz* bezeichnet und fassen damit alle Ansätze zusammen, die sich aus dem Konzept des Organisationalen Lernens bzw. der Lernenden Organisation entwickelt haben (Aretz & Hansen, 2003; Hasebrook & Maurer, 2004). Die in einem Unternehmen vorhandene Vielfalt wird in diesem Ansatz als Quelle von Einzigartigkeit und damit möglicher Wettbewerbsvorteile verstanden: Die Organisation nutzt und koordiniert die einzigartige Zusammensetzung verschiedener unveränderlicher und

veränderlicher Merkmale zur Optimierung nach innen (Arbeitsprozesse, Kooperation und Kommunikation nach innen) wie nach außen (Anpassung an Märkte und Kundengruppen, Koordination und Kommunikation nach außen; Thomas & Ely, 1996). Aus unserer Sicht bietet nur dieser Ansatz Gewähr dafür, dass neben leicht messbaren und steuerbaren Oberflächenmerkmalen (Milliken & Martins, 1996) auch die wirtschaftlich oftmals viel bedeutsameren Tiefenmerkmale (vgl. Page, 2007) ausreichend erkannt und genutzt werden. Dabei kommt es – ganz im Sinne eines erfolgreichen Innovationsmanagements – nicht so sehr darauf an, eine exakte Bestimmung und Messung dieser Tiefenmerkmale, wie beispielsweise des Wissens- und Erfahrungshintergrundes, vorzunehmen. Wichtig ist es vielmehr, eine Systemkompetenz (Staudt et al, 2002) zu entwickeln, die es dem Unternehmen erlaubt, Vielfalt auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene flexibel als Quelle von kritischer Reflektion und Innovation zu nutzen (vgl. Van de Ven et al., 2008). Diversity Management entfaltet unter diesem Ansatz seine „Wirkung in den Zwischenstufen des Kontinuums zwischen Totalinklusion und lose gekoppelten Arbeitsbeziehungen“ (Labucay, 2006, S. 93).

## 5 Diversity Management und Innovationserfolg

Es wurden zwei empirische Studien im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführt. Die erste Studie orientierte sich an dem integrierten Innovationsmodell, das in Abbildung 4 dargestellt ist, und wurde als Vorstudie zum weiteren Projektverlauf angelegt. Die zweite Studie orientierte sich an den drei Handlungsansätzen des Diversity Managements, die in Abbildung 7 erläutert worden sind.

### 5.1 Vorstudie zum Innovationsmanagement

Auf Basis des in Abbildung 4 dargestellten Innovationsmodells, wurde ein Fragebogen entwickelt, der alle Innovationsaspekte mit jeweils sieben Items abfragte (vgl. Tab. 3).

Quellen von Innovation In der Vision / Mission unseres Unternehmens wird die Vielfalt unserer Mitarbeiter als besonderer Wert für das Unternehmen genannt.	Förderer von Innovation Die Vielfalt unserer Mitarbeiter ist vor allem durch starke Persönlichkeiten und weniger durch Gruppenunterschiede (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft) bestimmt.
Unsere Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte sind von Respekt vor den Unterschieden der Mitarbeiter geprägt.	Persönlichkeiten außerhalb des Unternehmens und ehemalige Mitarbeiter werden aktiv bei der Entwicklung neuer Ideen einbezogen.
Die Vielfalt der Mitarbeiter führt in unserem Unternehmen eher zu neuen Ideen und Einsichten als zu lähmenden Konflikten.	Ideen werden fach-, bereichs- und hierarchieübergreifend diskutiert.
Unser Unternehmen hat spezifische und wirksame Regeln, um geschlechterspezifische Eigenschaften (z.B. unterschiedliches Sozialverhalten) in Prozessen mit einfließen zu lassen. Wir nutzen Chancen des demografischen Wandels („alternde Belegschaft“) durch Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter und angepasste Altersteilzeitmodelle.	Führungskräfte und Vorgesetzte von Mitarbeitern fühlen sich verpflichtet, die Ideen der Untergebenen anzuhören und über eine Förderung zu entscheiden.  Wenn nicht eindeutig entschieden werden kann, ob eine Idee Potenzial zur Innovation hat, entwickeln wir sie solange weiter, bis die Entscheidung getroffen werden kann.
Entwicklung von Innovation	Verbreitung von Innovation

Guten Ideengebern stellen wir intern einen Sparrings-Partner zur Seite, um die Idee voranzutreiben.	Wir fördern den informellen Austausch unserer Mitarbeiter durch viele Maßnahmen (z.B. Sitzecken, eigenes Fitnesszentrum, Unternehmens-Symposien).
Das Anreizsystem belohnt Innovationen und fördert deren Entwicklung in Teams.	Unser Raumkonzept fördert besonders gut die Kommunikation und die Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter miteinander.
Neue Ideen werden durch Mitarbeiter mit unterschiedlich fachlichen Hintergründen in Teams entwickelt.	Abteilungsgrenzen sind für Mitarbeiter transparent und durchlässig, damit ein Verständnis von Aufgaben und Leistungen anderer Abteilungen gefördert wird.
Wir achten darauf, dass insbesondere erfolgreiche Teams Mitarbeiter abgeben und neue Mitarbeiter aufnehmen.	Wir fördern kulturelles und soziales Engagement unserer Mitarbeiter, um uns in der Region zu vernetzen.
Wir nutzen Kundenkontakte aktiv um an neue Geschäfts- oder Produktideen zu gelangen.	Viele unserer Mitarbeiter wechseln auf eigenen Wunsch zeitweilig in andere Abteilungen oder an andere Standorte.
Durch die Vielfalt unserer Mitarbeiter haben wir immer aktuelle Informationen zu den Trends in unserer Branche und auf unserem Markt.	Unsere Unternehmenssoftware unterstützt unsere Mitarbeiter beim Suchen und Finden themenbezogener Gesprächspartner auf einfache Weise.
Unsere Führungskräfte entdecken Talente häufig anhand der vielen guten Ideen, die diese Personen haben.	Unsere Unternehmenssoftware dokumentiert erfolgreiche Innovationsprozesse und macht sie für Andere nachvollziehbar.

*Tabelle 3: Fragebogen zum Bezug von Vielfalt und Innovation im Unternehmen*

Die Bewertung der Aussagen erfolgte jeweils auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = stimme voll zu, 5 = stimme gar nicht zu). Erfasst wurde zudem die Hierarchiestufe der Antwortenden (1 = Geschäftsführung, 2 = Führungskraft, 3 = Fachkraft, 4 = Assistenz). Teilgenommen haben von den Value-Partnern, d.h. den Partnerunternehmen, des Projekts jeweils zwischen 10 und 40 Personen (vgl. Barthel et al., in diesem Band). Die Datenerhebung bei den Projektpartnern fand von November 2008 bis März 2009 jeweils nach dem ersten Projekttreffen beim Projektpartner statt.

Die Auswertung der Daten ergab ein sehr einheitliches Bild. Geschäftsführung sowie Mitarbeiter und Assistenzkräfte unterscheiden sich kaum in ihrer mittleren Einschätzung verschiedener Innovations- und Diversity-Aspekte im Unternehmen. Vielfalt wird zwar nicht als hinderlich, aber auch nicht als besonders förderlich für Innovationsprozesse gesehen. Bei der mittleren Führungsebene (Hierarchiestufe 2) überwiegt jedoch deutlich die Skepsis: Abbildung 8 zeigt dies stellvertretend für die beiden Themenbereiche „Vielfalt als Quelle für Innovation“ (links) und „Vielfalt zur Verbreitung von Innovation“ (rechts). Eine Varianzanalyse mit anschließenden Einzelvergleichen nach Scheffé sichert dieses Bild: Nur die mittleren Einschätzungen der Hierarchiestufe 2 (dargestellt durch die dicke Linie im grauen Kasten) weicht signifikant in negativer Richtung von der jeweils positivsten Einschätzung ab.

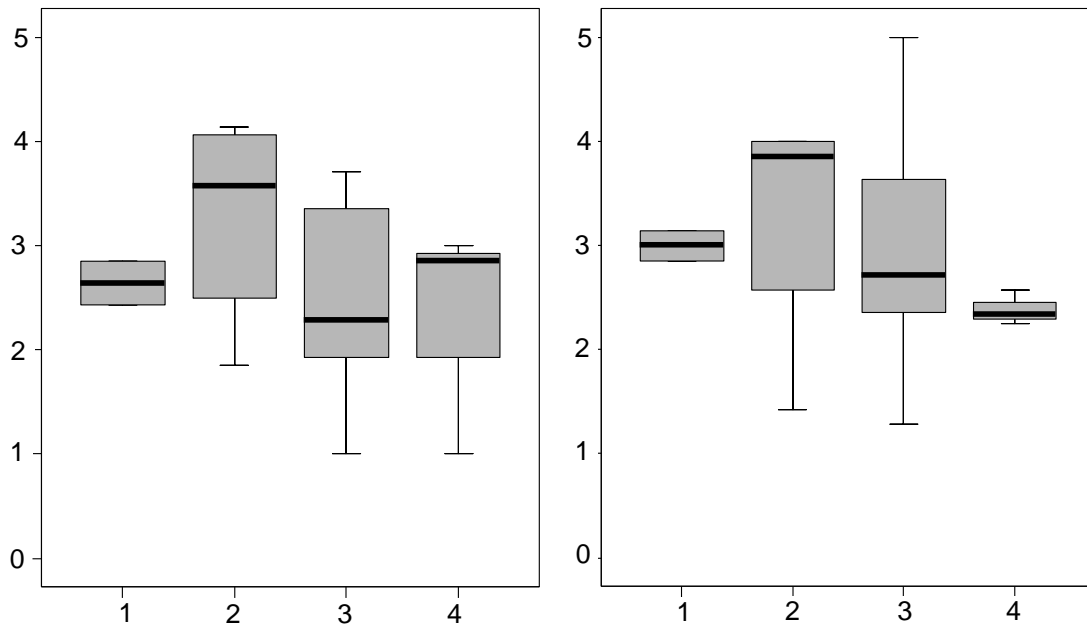


Abbildung 8: Boxplots zum Zusammenhang von Hierarchieebene (X-Achse, 1= höchste Hierarchiestufe) und Stärke der Ablehnung (Y-Achse, 5= stärkste Ablehnung) als Quelle von Innovationen (links) und Vielfalt zur Verbreitung von Innovationen (rechts)

## 5.2 Hauptstudie zum Diversity Management

In der 2010 durchgeführten Haupterhebung des IKM-Projektes sollte der Einfluss von Ansätzen und Praktiken des Diversity Managements auf den Innovations- und Geschäftserfolg von Unternehmen untersucht werden. Zudem sollte untersucht werden, in welchem Zusammenhang diese Ansätze und Praktiken im Diversity Management mit dem Management individueller und organisationaler Kompetenzen stehen. Individual- und Organisationskompetenzen wurden dabei von den beiden anderen Teilprojekten erhoben und ausgewertet, die ebenfalls in diesem Band dargestellt sind (Barthel et al. in diesem Band; Müskens, Zawacki-Richter & Muckel in diesem Band).

### 5.2.1 Stichprobe

Insgesamt wurden  $n = 88$  gültige Fragebögen eingereicht. Für die Auswertung wurden lediglich ausgefüllte Online-Fragebögen von Vorgesetzten berücksichtigt, die Teams mit einer Größe von 2 bis 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewerteten. Die Angaben von insgesamt 55 Vorgesetzten erfüllten dieses Kriterium. Diese bewerteten insgesamt  $N = 372$  Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Mittel 6,8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die Unternehmen von 26 Vorgesetzten, die an der Erhebung teilgenommen haben, gehörten zur Finanz- bzw. Versicherungsbranche. Die Unternehmen der übrigen 29 Teilnehmenden verteilten sich auf 11 weitere Branchen. Nur 27,8% der Vorgesetzten waren weiblich. Demgegenüber hatten die beurteilten Teams mit 46,6% einen deutlich höheren mittleren Anteil weiblicher Beschäftigter. Der mittlere Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss betrug 53,7%. 60% der Teilnehmenden waren in größeren Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt, 20% in

mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 20% in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### 5.2.2 Studiendesign und -ablauf

Die Haupterhebung basiert auf einer Online-Befragung von Führungskräften mit mindestens 3 Mitarbeitern in einem deutschen Unternehmen. Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung gliederte sich in 6 Abschnitte:

1. Organisationale Kompetenzen der betrieblichen Einheit,
2. Einschätzung des Geschäftserfolgs und
3. Einschätzung des Innovationserfolgs dieser Einheit,
4. Individuelle Kompetenzen der Mitarbeiter in dieser Einheit,
5. Ansätze und Praktiken von Diversity Management in dieser Einheit sowie
6. Abfrage demografischer Daten wie Alter, Geschlecht des Antwortenden und Branchenzugehörigkeit der betrieblichen Einheit.

Die Erfolgseinschätzung der Befragten setzt sich aus 16 Items zusammen und besteht aus 12 Fragen nach dem Innovationserfolg und vier weiteren Fragen nach dem wirtschaftlichen Gesamterfolg des Unternehmens. Der Innovationserfolg fragt sowohl nach inkrementellen als auch nach radikalen Innovationen. Der Gesamterfolg der Einheit vereint den Innovationserfolg sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und Erreichung organisatorischer und finanzieller Ziele.

Für die Erhebung des Diversity Managements wurde ein Fragebogen mit 15 Items entwickelt. Der Fragebogen orientiert sich an den drei grundlegenden Ansätzen des Diversity Managements, Fairness, Zugang und Entwicklung (vgl. Abb. 7). Zu jeder dieser drei Perspektiven wurden 5 Aspekte gebildet: Grundüberzeugung (Hypothese), Vision, Mission, Umsetzung (Maßnahmen) und Nutzung (wirtschaftliche Wirkung). Perspektiven und Aspekte sind in Abbildung 9 dargestellt. In einem Pretest, der bei dem IKM-Projekt-Partner zeb/rolfes.schierenbeck.associates durchgeführt wurde, wurden Verständlichkeit und Trennschärfe der Items getestet und nach der Datenauswertung verbessert. Diese verbesserte Version des Fragebogens wurde in der Haupterhebung eingesetzt (vgl. Anhang).

Die befragten Führungskräfte sollten die 15 Items jeweils auf einer 6-stufigen Likert Skala mit drei zustimmenden (1 = trifft vollkommen zu, 2 = trifft überwiegend zu, 3 = trifft eher zu), und drei ablehnenden Antworten (4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft überwiegend nicht zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu) sowie der zusätzlichen Option „nicht relevant“ einordnen. Die drei Aussagen zu den Hypothesen bzw. Grundüberzeugungen entsprechend der drei Diversity-Perspektiven lauten beispielsweise:

#### 1. Fairness/Anti-Diskriminierung:

- Unsere Einheit fördert gleichberechtigt die Weiterbildung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## 2. Lernen und Effektivität:

- Die verschiedenen Erfahrungshintergründe und unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit werden durch individuell aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert.

## 3. Kundenzugang/Legitimierung:

- Unsere Einheit ermöglicht allen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Zugang zu Weiterbildung und Karriereentwicklung, die zur Verbesserung der Kundenbeziehungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.

	<b>Fairness- und Diskriminierungsansatz</b>	<b>Lern- und Effektivitätsansatz</b>	<b>Zugangs- und Legitimierungsansatz</b>
<b>Hypothese</b>	Vielfalt erzeugt Unverständnis und Probleme	Vielfalt fördert Bildung von Nischenwissen und Wettbewerbsvorteilen	Vielfalt ermöglicht verbesserte Kundenbeziehungen und Marktzugang
<b>Vision</b>	Durch Angleichung keine Diskriminierung mehr („melting pot“)	Vielfalt ohne Angleichung als Stärke sehen („salad bowl“)	Vielfalt in der Organisation spiegelt Vielfalt des Marktes
<b>Mission</b>	Integration von Minderheiten	Vielfalt als Teil ganzheitlichen organisationalen Lernens	Vielfalt deckt den Bedarf interner und externer Kunden
<b>Umsetzung</b>	Beschäftigungs- und Bildungsquoten	Systematische Nutzung von (Nischen-)Wissen durch Vernetzung der Vielfalt	Marktorientierte Dimensionen von Vielfalt identifizieren und Einsatz steuern
<b>Wirtschaftliche Nutzung</b>	Gebunden an Vorgaben und Gesetze	Aufbau von Markteintrittshürden und Alleinstellungsmerkmalen	Ausbau der Kundenbeziehungen und Marktzugänge

Abbildung 9: Die drei Diversity Management Paradigmen (in Anlehnung an Thomas & Ely, 1996; Dass & Parker, 1999; Ely & Thomas, 2001; Aretz, 2006; Labucay, 2006)

## 5.3 Ergebnisse

### 5.3.1 Faktorenanalyse

Es wurde eine Hauptkomponenten-Faktorenanalyse (Principal Component Analysis, PCA) mit anschließender Rotation der Faktoren (Varimax) durchgeführt, um die empirische Zuordnung der Items zu Faktoren zu untersuchen. Die Anzahl der Faktoren wurde nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwert  $\geq 1,0$ ) ermittelt. Die Faktorenlösung ergibt 3 Faktoren, die insgesamt rund 60% der Varianz aufklären (vgl. Tabelle 4).

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,73	38,226	38,226	5,734	38,226	38,226	3,351	22,339	22,339
2	1,76	11,760	49,986	1,764	11,760	49,986	3,196	21,308	43,647
3	1,35	9,023	59,009	1,353	9,023	59,009	2,304	15,362	59,009

Tabelle 4: Erklärte Gesamtvarianzverteilung

Die rotierte Komponentenmatrix (in Tabelle 5) zeigt, dass die drei Faktoren inhaltlich klar gegliedert sind und die ursprünglichen drei Perspektiven zwar aufnehmen, aber in anderer Weise als zunächst gedacht wiedergeben:

- 1. Faktor = Integration und Anti-Diskriminierung  
Hierunter subsumieren sich Items, mit denen Organisationen Oberflächenmerkmale von Diversität in Wertschöpfungsprozessen messen und steuern.
- 2. Faktor = Fairer Zugang und individuelle Entwicklung  
Hierunter subsumieren sich Items, die individuelle Merkmale und Entwicklungsbedarfe von Mitarbeitern als Teil von Diversität kennzeichnen.
- 3. Faktor = Kundenorientierung  
Hierunter subsumieren sich Items, die Diversität als Lösung einsetzen um die Komplexität im Markt zu reduzieren (d.h. Marktchancen sichtbar machen).

Es sammeln sich also alle Aussagen rund um die unveränderlichen Oberflächenmerkmale von Vielfalt (Geschlecht, Alter usw.) in einem Faktor und alle Aussagen zur Personalentwicklung in einem weiteren Faktor: Hatten wir in unserem Entwurf noch zwischen Entwicklungsmaßnahmen aus Sicht von individueller Vielfalt und Kundenzugang unterschieden, fasst die Faktorenanalyse einfach alle Aussagen zu Entwicklungsmaßnahmen in einem Faktor zusammen. Aufgrund dieser klaren und überzeugenden Struktur liegen den folgenden Analysen diese drei empirisch gewonnenen Faktoren zugrunde (vgl. Abb. 10).

	Komponente		
	1	2	3
Unsere Einheit fördert gleichberechtigt die Weiterbildung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	,176	,688	,054
Die verschiedenen Erfahrungshintergründe und unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Einheit werden durch individuell aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert.	,335	,750	,048

Unsere Einheit ermöglicht allen ihren Mitarbeitern/innen den Zugang zu Weiterbildung und Karriereentwicklung, die zur Verbesserung der Kundenbeziehungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.	,165	,750	,209
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit nutzen Kundenkontakte für die Entwicklung neuer Geschäfts-, Produkt- oder Dienstleistungsideen.	,013	,229	,781
Unsere Einheit setzt Kundenanalysen ein, mit deren Hilfe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansätze für eine individuelle Kundenansprache entwickeln.	,154	,200	,748
Unsere Einheit unterstützt unsere Organisation beim Umgang mit dem demografischen Wandel unserer Kundschaft durch die Nutzung und Teilnahme an der Entwicklung spezieller Angebote für ältere Zielgruppen.	,648	-	,490
		,043	
Unsere Einheit nutzt gezielt die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Generierung aktueller Informationen zu Trends in der/den betroffenen Branche/-n und auf dem/den Märkten.	,563	,230	,446
Unsere Einheit unterstützt und fördert den Ideenreichtum ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf höchst vielfältige Art und Weise (z.B. Wissensmanagementsysteme, informelle Austauschmöglichkeiten, Ideenmanagement, Vorschlagswesen).	,358	,490	,414
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit nehmen an fach-, bereichs- oder hierarchieübergreifenden Diskussionen teil (z.B. in Qualitätszirkeln, in Kreativteams, in Projektteams).	,112	,601	,278
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit sind in der Organisation dafür bekannt, innovative Lösungswege für Probleme aller Art zu finden.	,058	,545	,412
Unsere Einheit unterstützt soziale und kulturelle Aktivitäten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen höheren Vernetzungsgrad innerhalb unserer Einheit oder dem Gesamtunternehmen (z.B. Unternehmensorchester, Sponsoring, gemeinsame Sportaktivitäten, Abteilungsausflug).	,400	,389	,234
Unsere Einheit nutzt die Chancen des demografischen Wandels („alternde Belegschaft“) auch im Hinblick auf Wissensmanagement im Unternehmen, indem spezielle Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt werden (z.B. angepasste Altersteilzeitmodelle).	,781	,212	,075
Unsere Einheit wendet spezifische und wirksame Regeln an (z.B. zur Vermeidung von geschlechtsspezifischer Diskriminierung), um die geschlechterspezifischen Eigenschaften ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Arbeitsprozesse zu integrieren.	,832	,284	,076
Unsere Einheit steuert den Integrationsprozess von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund (z.B. sexuelle Identität, ethnische Herkunft) über Verhaltensrichtlinien, die in allen Einheiten des Gesamtunternehmens gelten.	,847	,259	-
			,142
Die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) angegebenen Merkmale zur Beschreibung von Vielfalt der Belegschaft reichen aus, um die für die Arbeit in unserer Einheit relevante Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzubilden.	,312	,455	-
			,377

---

*Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.*

*Tabelle 5: Rotierte Komponentenmatrix*

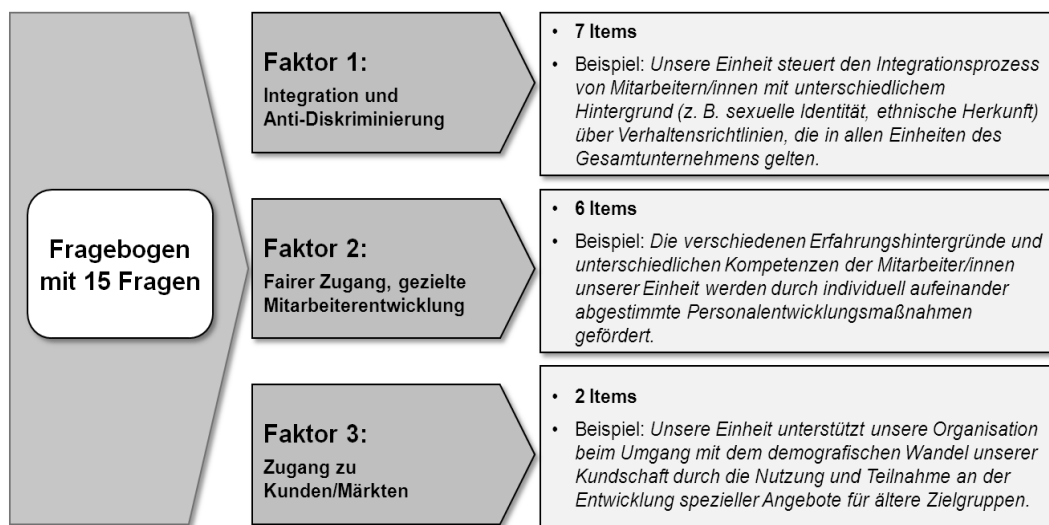


Abbildung 10: Empirische Zuordnung der Aussagen in der Haupterhebung zu drei Faktoren

Es stellen sich für die weitere Auswertung nun zwei Fragen: 1. Wirken sich diese drei empirischen Faktoren auf die Erfolgseinschätzungen hinsichtlich Innovation und Gesamterfolg aus? und 2. Unterscheiden sich die erfolgreichen und die nicht erfolgreichen Unternehmen? Für die folgenden Berechnungen wurden die kontinuierlichen Skalenwerte aus der Fragebogenerhebung entsprechend ihrer Häufigkeitsverteilung in vier gleich große Gruppen aufgeteilt:

1 = Untere 0-25% der Verteilung (Low 25%)

2  $\geq$  25-50% der Verteilung

3  $\geq$  50-75% der Verteilung und

4  $\geq$  75-100% (Top 25%)

Diese Aufteilung wurde sowohl für die Diversity-Faktoren als auch für die Erfolgseinschätzungen vorgenommen.

### 5.3.2 Diversity-Faktoren und Erfolgseinschätzung

Die erste Frage wird anhand einer multiplen Varianzanalyse (Manova) mit den drei Faktoren als unabhängige Variablen und den Erfolgseinschätzungen als abhängige Variablen untersucht. Die Varianzanalyse untersucht demnach, ob die Ausprägung der empirischen Diversity-Faktoren die Erfolgseinschätzung beeinflusst. Dabei wurden die 4-stufig gruppierten Diversity-Faktoren (1. Integration, 2. Zugang, 3. Kunden) als Zufallsfaktoren sowie die Mittelwerte der beiden Erfolgseinschätzungen (Innovationserfolg, Gesamterfolg) als abhängige Variablen eingegeben.

Die Analyse ergab einen Haupteffekt für den Diversity-Faktor „Zugang“ auf den Gesamterfolg ( $F[15,3]=13,5$ ;  $p<,001$ ) sowie eine Wechselwirkung der Diversity-Faktoren „Zugang“ und „Kunden“ auf den Innovationserfolg ( $F[16,9]=2,1$ ;  $p<,05$ ; vgl. Abb. 11).

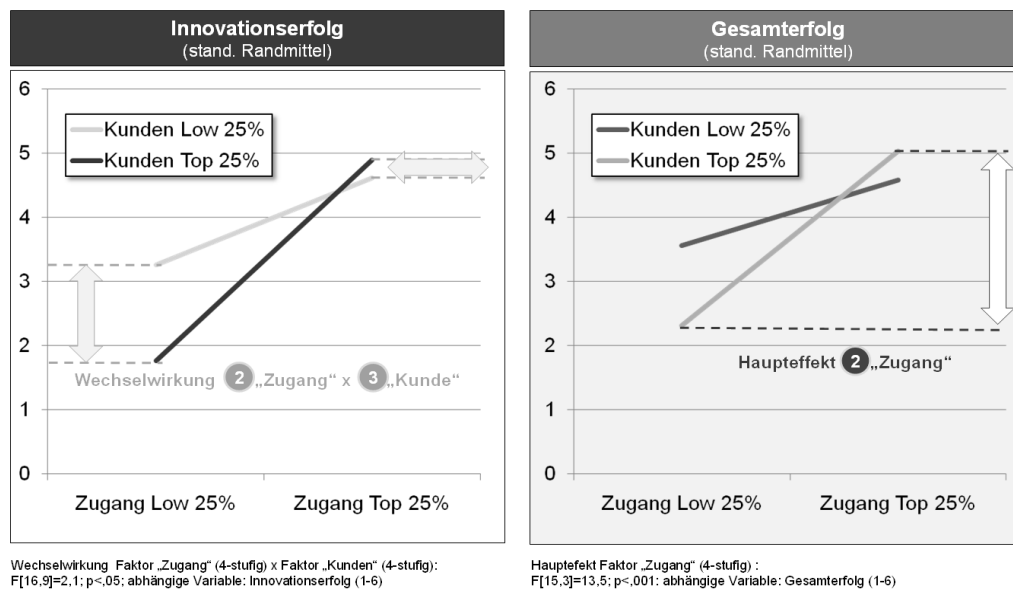


Abbildung 11: Wechselwirkung und Haupteffekt der Diversity-Faktoren auf Innovations- und Gesamterfolg

Bei diesen Analysen waren in der Einschätzung des Gesamterfolgs die Einschätzungen des Innovationserfolgs eingeschlossen. Fasst man nur die Erfolgseinschätzungen zusammen, die nicht den Innovationserfolg betreffen, so ergeben sich zwei signifikante Wechselwirkungen: 1. Faktor „Zugang“ und „Kunden“ ( $F[16,7]=4,1$ ;  $p<,05$ ) und 2. Faktor „Integration“ und „Zugang“ ( $F[16,7]=3,3$ ;  $p<,05$ ). Weitere signifikante Ergebnisse, beispielsweise bezüglich Arten des Innovationserfolgs (inkrementell vs. radikal) ergaben sich nicht.

### 5.3.3 Erfolgseinschätzung und Diskriminanzfaktoren

Während die Varianzanalyse klärt, ob sich die Diversity-Faktoren auf die Erfolgseinschätzungen auswirken, soll eine Diskriminanzanalyse zeigen, ob sich die Unternehmen, die nach ihrer Selbsteinschätzung erfolgreich sind, von denen unterscheiden, die sich als weniger erfolgreich einschätzen. Dazu wurden die Mittelwerte der Diversity-Faktoren den vier Erfolgsstufen (untere 25%, >25-50%, >50-75% und >75-100%) zugeordnet. Es lassen sich drei Diskriminanzfunktionen ermitteln, wobei die erste Funktion ca. 96% der Varianz aufklärt (vgl. Tab. 6a). Für diese Funktionen wurden standardisierte Funktionskoeffizienten ermittelt (vgl. Tab. 6b). Für den Gesamterfolg sind alle drei Faktoren signifikant, für den Innovationserfolg jedoch nur die erste Funktion ( $\text{Chi}^2[21]=58,8$ ;  $p<,01$ ).

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,772(a)	95,8	95,8	,660
2	,029(a)	3,6	99,4	,167



















3            ,005(a)            ,6                            100,0                            ,072

Tabelle 6a: Eigenwerte der ersten 3 kanonischen Diskriminanzfunktionen

	Funktion		
	1	2	3
Diversity-Faktor 1 (rotiert): Integration	-,038	,597	1,018
Diversity-Faktor 2 (rotiert): Zugang	,854	-,824	-,158
Diversity-Faktor 3 (rotiert): Kunden	,360	,792	-,595

Tabelle 6b: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten können wie eine gewichtete Summe aufgefasst werden: Vorhergesagt wird die Gruppenzugehörigkeit durch Faktor „Zugang“ \* 0,854 + Faktor „Kunden“ \* 0,360 – Faktor „Integration“ \* 0,038. Auch hier überwiegen also zur Zuordnung zu den Erfolgsgruppen die beiden Faktoren „Zugang“ und „Kunden“: Durch diese beiden Faktoren lassen sich jeweils mehr als 50% der Fälle korrekt den 4 Erfolgsgruppen zuordnen (vgl. Abb. 12).

	Innovationserfolg (98% erklärte Varianz, 54% korrekte Zuordnung)			Gesamterfolg (96% erklärte Varianz, 53% korrekte Zuordnung)		
	Low 25%	Middle 50%	Top 25%	Low 25%	Middle 50%	Top 25%
<b>1</b> Faktor 1: Integration und Anti-Diskriminierung	 0,11	 0,24	 0,35	 ,08	 -,13	 -,03
<b>2</b> Faktor 2: Fairer Zugang, gezielte Mitarbeiterentwicklung	 4,04	 5,13	 5,52	 4,95	 8,45	 7,82
<b>3</b> Faktor 3: Zugang zu Kunden und Märkten	 0,84	 1,12	 1,29	 1,19	 1,41	 2,00

Standardisierte Diskriminanzkoeffizienten (Fisher-Z) zur Zuordnung in die vier Erfolgsgruppen (hier zusammengefasst zu drei Gruppen)

Abbildung 12: Diskriminanzanalyse zur Zuordnung der drei Diversity-Faktoren zu den vier Erfolgsgruppen (hier der Übersichtlichkeit halber in drei Gruppen dargestellt; große Pfeile nach oben zeigen eine starke positive Wirkung, kleiner Pfeil nach unten eine schwache negative Wirkung, waagerechte Pfeile zeigen, dass keine Wirkung besteht)

Ergänzend zur Diskriminanzanalyse, die Gruppenzuordnung auf Basis der 4-stufigen Erfolgseinschätzung überprüft, wurde eine multiple Regressionsanalyse zum Zusammenhang der (kontinuierlichen) Erfolgsmittelwerte mit den drei Diversity-Faktoren berechnet. Die erklärte Varianz (R<sup>2</sup>) liegt bei 37% (35% korrigiert). Die standardisierten Beta-Gewichte für die Diversity-Faktoren sind wiederum im Sinne einer gewichteten Summe zu verstehen: Innovationserfolg = Diversity-Faktor „Zugang“ \* 0,506 + Diversity-Faktor „Kunden“ \* 0,141 + Diversity-Faktor „Integration“ \* 0,37. Die zugehörigen Koeffizienten sind in Tabelle 7a dargestellt. Dies bestätigt das bereits in der Diskriminanzanalyse gewonnene Bild: Zugang und Kunden sind wirtschaftlich relevante Faktoren, der Integrationsfaktor ist es hingegen nicht. Eine vergleichbare Regressionsanalyse für die Einschätzung des Gesamterfolgs ergibt eine erklärte Varianz (R<sup>2</sup>) von 51% (49% korrigiert). Die Ergebnisse sind in Tabelle 7b zusammengefasst.

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,659	,360		4,614	,000
	Diversity-Faktor 1 (rotiert): Fairness / Anti-Diskriminierung	,027	,081	,037	,337	,737
	Diversity-Faktor 2 (rotiert): Zugang / Entwicklung	,504	,115	,506	4,361	,000
	Diversity-Faktor 3 (rotiert): Kundenzugang / Markt	,108	,076	,141	1,417	,160

Tabelle 7a: Koeffizienten der multiplen Regression von Diversity-Faktoren auf Einschätzung des Innovationserfolgs

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,707	,277		6,172	,000
	Diversity-Faktor 1 (rotiert): Fairness / Anti-Diskriminierung	,005	,062	,008	,084	,933

Diversity-Faktor (rotiert): Zugang / Entwicklung	2	,571	,089	,657	6,424	,000
Diversity-Faktor (rotiert): Kundenzugang / Markt	3	,066	,058	,099	1,135	,259

Tabelle 7b: Koeffizienten der multiplen Regression von Diversity-Faktoren auf Einschätzung des Innovationserfolges

### 5.3.4 Diversity im Vergleich zu Organisations- und Individualkompetenzen

Abschließend wurden Zusammenhänge zwischen Diversity-Faktoren und den in den beiden anderen Teilprojekten untersuchten Organisationskompetenzen (Barthel et al., in diesem Band) und Individualkompetenzen (Müskens, Zawacki-Richter & Muckel in diesem Band) betrachtet. In einer Varianzanalyse ergeben sich keine signifikanten Einflüsse der Individualkompetenzen auf die Erfolgseinschätzungen, wohl aber Haupteffekte der Organisationskompetenzen „Kombinationsfähigkeit“ ( $F[31,3]=4,1$ ;  $p<,05$ ) und „Kooperationsfähigkeit“ ( $F[31,3]=3,1$ ;  $p<,05$ ; zur Erläuterung dieser Kompetenzen siehe Barthel et al. in diesem Band). Wechselwirkungen der Kompetenzfaktoren untereinander und mit den Diversity-Faktoren lassen sich nicht feststellen. Eine multiple Regression mit relevanten Organisations- und Individualkompetenzen sowie der drei Diversity-Faktoren vermittelt einen Eindruck von der Bedeutung und Vorhersagekraft der kombinierten Faktoren: Die erklärte Varianz steigt auf 56% bzw. 69% (korr.  $R^2$ ) gegenüber 35% bzw. 49%, wenn nur die Diversity-Faktoren berücksichtigt werden. Diese substantielle Verbesserung beruht vor allem auf der Bedeutung der Organisationskompetenz „Kombinationsfähigkeit“.

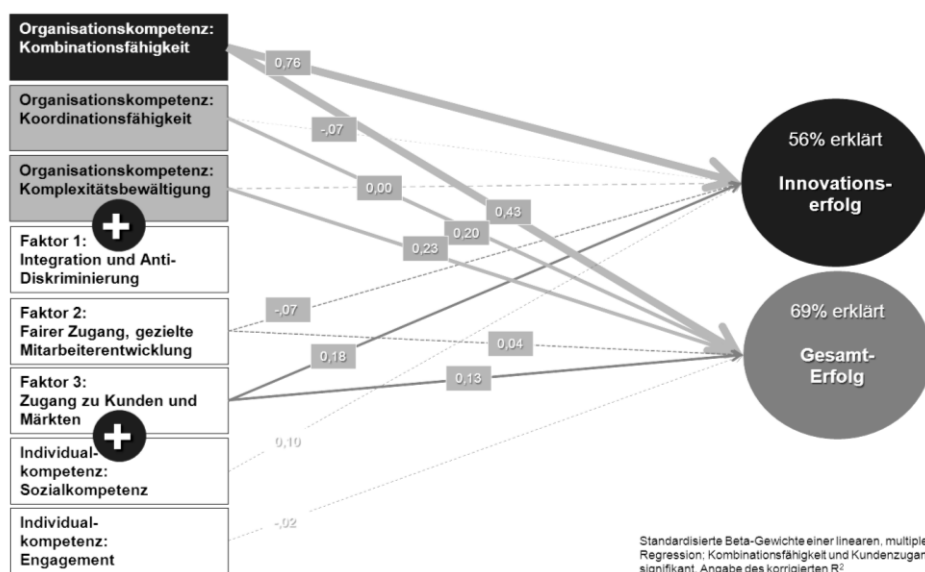


Abbildung 13: Standardisierte Beta-Gewichte einer linearen, multiplen Regression für Organisationskompetenzen, Diversity-Faktoren und Individualkompetenzen (mit  $R^2$ )



## 6 Diskussion und Fazit

Die drei Ansätze *Fairness*, *Effektivität* und *Zugang* ergänzen sich bei der wirtschaftlichen Nutzung von Vielfalt im Unternehmen. Besonders wichtig ist der Lern- und Effektivitätsansatz. Ein solcher Ansatz funktioniert aber nur, wenn Vielfalt nicht auf wenige, unveränderliche (Oberflächen-)Merkmale verkürzt wird (vgl. Page, 2007). Die Fragen zur Vielfalt gruppieren sich auf Basis der Befragungsergebnisse zu drei Faktoren:

1. Fragen zu Integration und Vermeidung von Diskriminierung
2. Fragen zum fairen Zugang zu Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten für alle Mitarbeiter
3. Fragen zum offenen Zugang zu Kunden und Märkten

Nur der Faktor „Karrierezugang“ hat einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung des Gesamterfolgs: Mehr Karrierezugang geht mit mehr Erfolg einher! Die beiden Faktoren „Karrierezugang“ und „Kundenzugang“ interagieren mit Innovationserfolg: Kundenzugang wirkt nur dann positiv auf Innovationserfolg, wenn der Karrierezugang gering ist. Innovationserfolg lässt sich aufgrund der Diversity-Faktoren allein nicht gut erklären. Der Umgang mit Vielfalt im Unternehmen bei ihrer Einschätzung nach unterschiedlich erfolgreichen Unternehmen unterscheidet sich hingegen deutlich: Innovationserfolg erklärt somit den Umgang mit der Ressource „Vielfalt“ – aber umgekehrt erklärt der Umgang mit der Ressource „Vielfalt“ nicht den Erfolg.

Erfolgreiche Unternehmen gehen offenbar besonders gut mit den Faktoren „Zugang“ und „Kunden“ um. Erfolgreicher Umgang mit diesen Faktoren sichert aber noch nicht den Erfolg. Dies entspricht Untersuchungen, die zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen eine andere Unternehmenskultur aufweisen als weniger erfolgreiche; aus der Unternehmenskultur lässt sich jedoch nicht auf den Unternehmenserfolg schließen (Scholz & Eisenbeis, 2009). Untersuchungen zur Personalexzellenz (vgl. Hasebrook & Maurer, 2009) machen jedoch deutlich, dass gutes und wirksames Personalmanagement sehr wohl wirtschaftliche Auswirkungen auf Kosten- und Ertragsfaktoren hat. Es scheint also insgesamt keinen überragenden, aber doch einen substantiellen Unterschied zu geben, wie Vielfalt im Unternehmen genutzt wird: Ein rein defensiver Ansatz, der Vielfalt aus Gründen der Fairness und Anti-Diskriminierung auszuschalten, kann selbstverständlich auch nicht von Vielfalt profitieren. Hält man sich Herbert Marcuses (1970) Kritik einer *repressiven Toleranz* vor Augen, dann birgt der Ansatz einer Anti-Diskriminierung sogar die Gefahr, dass Vielfalt nicht nur überspielt, sondern unterdrückt wird: Der zumeist als moralisch positiv eingeschätzten Toleranz hält Marcuse vor, dass sie repressiv sei, weil Toleranz voraussetzt, dass ein bestehender Unterschied als negativ erlebt wird, dass eine Partei die Macht hätte, den Unterschied zu unterdrücken, dies aber (aus moralischen Gründen) nicht tut. Erst die entgegengesetzte Sichtweise trägt auch die wirtschaftliche Nutzung: Vielfalt – und damit auch Unterschiede – ist nicht als unerwünscht zu vermeiden, sondern als Chance zu begreifen und zu nutzen.

Vielfalt dabei nur als Spiegel der Marktverhältnisse zu betrachten, hilft nicht dabei, die Vielfalt im Unternehmen zu erkennen und gezielt zu nutzen. Nicht zufällig also sind es

die Organisationskompetenzen „Kombinations-“ und „Koordinationsfähigkeit, die einen deutlich messbaren Einfluss auf Gesamt- und auf Innovationserfolg haben. Individualkompetenzen üben allenfalls eine indirekte Wirkung auf Erfolg aus. Wechselwirkungen von Vielfalt, Organisations- und Individualkompetenzen sind nicht feststellbar. Innovationserfolg profitiert nach unserer Meinung daher vor allem von der Fähigkeit der Unternehmen, relevante Ressourcen zu kombinieren sowie Aufgaben und Tätigkeiten zu koordinieren (im Sinne der „dynamic capabilities“, vgl. Eisenhardt & Martin, 2000). Umgang mit Diversity im Sinne guter und fairer Personalentwicklung unterstützt diesen Erfolg.

## Literatur

- Aretz, H.-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen, in: M. Becker & A. Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 51–74). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Diversity Management – Ein Konzept für den Umgang mit Vielfalt und Komplexität. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 4, S. 192–198.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), S. 169–175.
- Berg, L. & Teigen, M. (2009). Gendered consumer competences in households with one vs. two adults. *Int. Journal of Consumer Studies*, 33, S. 31–41.
- Bocij, P., Chaffey, D., Greaseley, A. & Hickie, S. (1999). *Business Information Systems*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Bryson, J. R., Daniels, P. W., Henry, N. & Pollard, J. (Hrsg.). (2000). *Knowledge – Space – Economy*, London: Routledge.
- Cameron, K. & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence – Strength and Type – Relationships to Effectiveness, in: R. W. Woodman, W. A. Pasmore (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich: Emerald.
- Chicago United (2005). Chicago United's Board Trend Analysis – What Happens to Corporations When Boards are Diverse? A Review of Eight Corporate Boards of Directors. URL: [http://www.chicago-united.org/PDFs/2005-Board\\_Analysis.pdf](http://www.chicago-united.org/PDFs/2005-Board_Analysis.pdf) (16.3.2009).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, S. 386–405.
- Cooper, R. & Markus, M.L. (1996). Den Menschen reengineeren – geht das denn? *Harvard Manager Innovationsmanagement*, Band 1.
- Daimler (2008). Das größte gemeinsame Vielfache. *Daimler 360 GRAD – Magazin zur Nachhaltigkeit*. URL: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1652463\\_daimler\\_sust\\_2008\\_reports\\_nachhaltigkeitsbericht2008diversity\\_de.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1652463_daimler_sust_2008_reports_nachhaltigkeitsbericht2008diversity_de.pdf), (13.10.2009).
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity. From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 13 (2), S. 68–80.
- Dick, P. (2003). Organizational Efforts to Manage Diversity. Do they really Work? In: M. J. Davidson & S. L. Fielden (Hrsg.), *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (S. 131–148). Chichester: Wiley.
- Dohrn, S., Hasebrook, J. P. & Schmette, M. (2011). Management innovationsförderlicher Merkmale von Diversität in der Unternehmung, in: S. Dohrn, J. P. Hasebrook & M. Schmette (Hrsg.), *Vielfalt und Innovation – Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg* (S. 135–164). Aachen: Shaker.

- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal*, 21, S. 1105–1121.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 6 (2), S. 229-273.
- Erpenbeck, J. (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren, in: J. P. Hasebrook, O. Zawacki-Richter & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital* (S. 51–74). Frankfurt am Main: Bankakademie.
- Europäische Kommission (2008): Continuing the Diversity Journey – Business Practices, Perspectives and Benefits. URL <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId =749&langId=en> (17.3.2009)
- Frost, J. & Sattelberger, T. (2010). Die Telekom wird weiblicher – Die Einführung einer Frauenquote von 30 Prozent in der Führungsebene bis 2015. *Zeitschrift für Organisation*, 4, S. 250–253.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2002). *Diverse Teams at Work – Capitalizing on the Power of Diversity*. New York: Society for Human Resource Management,.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What’s The Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1199–1228.
- Hasebrook, J.P. & Maurer, H.A. (2004). *Learning Support Systems for Organizational Learning*. Singapore: World Science Publishers.
- Hasebrook, J. P. & Maurer, M. (2009). zeb/-HR-Studie – Herausforderungen und Perspektiven deutscher, österreichischer und schweizerischer Kreditinstitute im Personalmanagement. Münster: zeb/rolfes.schierenbeck.associates.
- Hernes, T. & Bakken, T. (2003). Implications for Self-Reference. Niklas Luhmann’s Autopoiesis and Organization Theory. *Organizational Studies*, 9, S. 1511–1535.
- Hinz, A. (2002). Von der Integration zur Inklusion. Terminologisches Spiel oder konzeptionelle Weiterentwicklung? *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 53 (9), S. 354–361.
- Howells, J. (2000). Knowledge, innovation and location. In: J. R. Bryson, P. W. Daniels, N. Henry & J. Pollard (Hrsg.), *Knowledge, Space, Economy* (S. 50–62), London: Routledge.
- Hyman, D. (1990). The hierarchy of consumer participation: knowledge and proficiency in telecommunications decision making. *Journal of Consumer Affairs*, 24, S.1–23.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams, in: R. A. Guzzo & E. Salas (Hrsg.), *Team decision-making effectiveness in Organizations* (S. 204–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaworski, J. & Zurlino, F. (2007). *Innovationskultur. Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren*. Frankfurt am Main: Campus.
- Köppel, P., Yan, J. & Lüdicke, J. (2007). Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. URL: [www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2.pdf) (19.08.2011).
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung, in: G. Krell, B. Riedmüller, V. Sieben & D. Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 7–16). Frankfurt am Main: Campus.

- Kriegesmann, B., Kerka, F. & Kley, T. (2007). Orientierung für den Aufbruch zu Neuem. Zur Kultur des Umgangs mit Innovationsideen in den frühen Phasen von Innovationsprozessen, in: B. Kriegesmann & F. Kerka (Hrsg.), *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem – Missverständnisse – praktische Erfahrungen – Handlungsfelder des Innovationsmanagements* (S. 45–84). Wiesbaden: Gabler.
- Kutzner, E. (2011a). *Vielfalt im Innovationsprozess – Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management* (IFF-Forschungsreihe Band 18). Dortmund: Druckwerk.
- Kutzner, E. (2011b). Diversity als Innovationsstrategie – ein neuer Diskurs, in: S. Dohrn, J. P. Hasebrook & M. Schmette (Hrsg.), *Vielfalt und Innovation – Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg* (S. 93–134). Aachen: Shaker.
- Labucay, I. (2006). Diversity Management – Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und postmodernen Organisationsforschung, in: M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 76–105). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten – Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Berlin, Springer Verlag.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lühring, N. (2007). Innovationsförderliche Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung früher Innovationsphasen, in: C. Herstatt & B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze* (2. überarb. u. erw. Aufl.) (S. 135–164), Wiesbaden: Gabler.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2005). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis* (5. grundl. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Marcuse, H. (1970). Repressive Toleranz, in: R. P. Wolff, B. Moore, H. Marcuse (Hrsg.): *Kritik der reinen Toleranz*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Markowitz, R. (2007). Behinderung und Inklusion. *Betreuungsmanagement*, 2, S. 59–70.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, S. 402–433.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mittler, P. (2000): *Working towards inclusive education: Social Contexts*. London: David Fulton Publishers.
- Moldaschl, M & Stehr, N. (Hrsg.). (2010). *Wissensökonomie und Innovation – Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft*. Marburg: Metropolis.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2004). The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance. *Management Decision*, 42 (2), S. 292–313.
- Ölander, F. & Neuner, M. (2007). Consumer competence: contours of a concept central to both economic theory and consumer policy, in: O. Gåsdal, J. Hjellbrekke & R. Brusdal (Hrsg.), *Makt, Mening og Struktur* (S. 89–102). Bergen: Fagbokforlaget.
- Page, S. E. (2007). *The Difference – How the Power of Diversity creates better Groups, Firms Schools, and Societies*. New Jersey: Princeton University.
- Papandreou, A. G. (1952). Some basic in the theory of the firm, in: B. F. Haley (Hrsg.), *A survey of Contemporary Economics Band 2*. Irwin: Homewood.

- Pawlowsky, P. (1994). *Wissensmanagement in der lernenden Organisation*. Habilitationsschrift Universität Paderborn.
- Pelz, B., Hwang, P. & Stuber, M. (2009): European Diversity Research and Consulting – The International Business Case Report – The Business Case for Diversity through 90 Empirical Studies. Köln: European Diversity Research and Consulting.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3). S.79–91.
- Roberson, Q. M. (2004). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion. Working Paper: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Rodenacker, W. G. & G. Pahl (Hrsg.). (1991). *Methodisches Konstruieren – Grundlagen – Methodik – praktische Beispiele* (4. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Salomo, S., Gemünden, H.G. & Billing, F. (2007). Dynamisches Schnittstellenmanagement radikaler Innovationsvorhaben, in: C. Herstatt & B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze* (2. überarb. u. erw. Aufl.) (S. 215–248). Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholz, C. & Eisenbeis, U. (2009). *Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg* (Bericht zum Projekt „Betriebsvergleich Unternehmenskultur“, Nr. 90, Universität des Saarlandes). URL: <http://orga.uni-sb.de/kompetenz4hr.de/images/ergebnisbericht%20unternehmenskultur.pdf> (06.09.2010)
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55 (7), S. 569–593.
- Spanos, Y. E. & Prastacos, G. (2004). Understanding Organizational Capabilities. Towards a Conceptual Framework. *Journal of Knowledge Management* 8 (3), S. 31–43.
- Specht, G. & Beckmann, C. (1996). *F&E-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stadler, J. (1985). Die soziale Lerntheorie von Bandura, in: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Band 2, Gruppen- und Lerntheorien) (S. 240–272). Bern: Huber.
- Statistisches Bundesamt (2007). Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Content75/Bevoelkerungsentwicklung2050Laender.property=file.pdf> (17.05.2009).
- Staudt, E., Kriegesmann, B. & Muschik, C. (2002): Systemkompetenz und Innovation. Ein Strukturbeitrag zur Modellierung „lernender Organisationen“, in: E. Staudt et. al. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann. S. 237–320.
- Stephan, H. & Ziegler, A. (2002). Entwicklung der individuellen Handlungsfähigkeit. Klärung des Verhältnisses von Personalentwicklung und Entwicklung individueller Kompetenzen, in: E. Staudt, N. Kailer, N. & Kottman, M. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Innovation* (S. 375–436). Münster: Waxmann.
- Stern, T. & Jaber, H. (2005). *Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stuber, M. (2009). *European Diversity Research and Consulting. The International Business Case Report*. Köln: The Business Case for Diversity through 90 Empirical Studies.

- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Difference Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 5, S. 79–91.
- Thomas, R. R., Jr. (2001). From Affirmative Action to Affirming Diversity, in: Harvard Business Review (Hrsg.), *Harvard Business Review on Managing Diversity* (S. 1–32). Boston: Harvard Business School Press.
- Tseng, M. M. & Piller, F. T., (2003). *The Customer centric enterprise: advances in mass customisation and personalization*. Berlin: Springer Verlag.
- Vahs, D. & Burmester, R. (1999). *Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2008). *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management, in: H. Wächter, G. Vedder & M. Führung, M. (Hrsg.), *Personelle Vielfalt in Organisationen* (S. 13–17). München: Rainer Hampp.
- Verworn, B. (2005). *Die frühen Phasen der Produktentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Verworn, B. & Herstatt, C. (2007). Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: C. Herstatt & B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze* (2. überarb. u. erw. Aufl.) (S. 3–19). Wiesbaden: Gabler.
- Weimann, B. (2006). Alters-Diversity als Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung, in: M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 309–329). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wentz, R.-Ch. (2008). *Die Innovationsmaschine – Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen*. Berlin: Springer.
- Wieland, T. (2004). *Innovationskultur: theoretische und empirische Annäherungen an einen Begriff* (Arbeitspapiere des Forschungsverbundes Innovationskultur in Deutschland).

## Anhang

15 Items des Fragebogens zu „Diversity“ in der Haupterhebung

Kennzeichnung der Items:

H = Hypothese (Grundüberzeugung)

Z = Zielbild / Vision

B = Bestimmung / Mission

R = Realisierung / Umsetzung

Ö = Ökonomische Nutzung

1 = Perspektive 1 (Fairness und Anti-Diskriminierung)

2 = Perspektive 2 (Lern- und Effektivitätsansatz)

3 = Perspektive 3 (Zugangs- und Legitimierungsansatz)

Hinweis: Die Reihenfolge der Items entspricht der Abfolge im Fragebogen

lfd Nummer	Kennzeichen	Item
1	H1	Unsere Einheit fördert gleichberechtigt die Weiterbildung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
2	H3	Die verschiedenen Erfahrungshintergründe und unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit werden durch individuell aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert.
3	H2	Unsere Einheit ermöglicht allen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Zugang zu Weiterbildung und Karriereentwicklung, die zur Verbesserung der Kundenbeziehungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.
4	B2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit nutzen Kundenkontakte für die Entwicklung neuer Geschäfts-, Produkt-, oder Dienstleistungsideen.
5	Z2	Unsere Einheit setzt Kundenanalysen ein, mit deren Hilfe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansätze für eine individuelle Kundenansprache entwickeln.
6	R2	Unsere Einheit unterstützt unsere Organisation beim Umgang mit dem demografischen Wandel unserer Kundschaft durch die Nutzung und Teilnahme an der Entwicklung spezieller Angebote für ältere Zielgruppen.
7	Ö2	Unsere Einheit nutzt gezielt die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Generierung aktueller Informationen zu Trends in der/den betroffenen Branche/-n und auf dem/den Märkten.
8	Ö3	Unsere Einheit unterstützt und fördert den Ideenreichtum ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf höchst vielfältige Art und Weise (z.B. Wissensmanagementsysteme, informelle Austauschmöglichkeiten, Ideenmanagement, Vorschlagwesen).
9	Z3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit nehmen an fach-, bereichs- oder hierarchieübergreifenden Diskussionen teil (z.B. In Qualitätszirkeln, in Kreativteams, in Projektteams).

- |    |    |   |
|----|----|---|
| 10 | B3 | Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einheit sind in der Organisation dafür bekannt, innovative Lösungswege für Probleme aller Art zu finden.   |
| 11 | Ö1 | Unsere Einheit unterstützt soziale und kulturelle Aktivitäten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen höheren Vernetzungsgrad innerhalb unserer Einheit oder des Gesamtunternehmens (z.B. Unternehmensorchester, Sponsoring gemeinsamer Sportaktivitäten, Abteilungsausflug oder -essen).  |
| 12 | R3 | Unsere Einheit nutzt die Chancen des demografischen Wandels („alternde Belegschaft“) auch im Hinblick auf Wissensmanagement im Unternehmen, indem spezielle Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt werden (z.B. angepasste Altersteilzeitmodelle mit Mentorfunktion für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). |
| 13 | Z1 | Unsere Einheit wendet spezifische und wirksame Regeln an (z.B. zur Vermeidung von geschlechtsspezifischer Diskriminierung), um die geschlechterspezifischen Eigenschaften ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Arbeitsprozesse zu integrieren.   |
| 14 | R1 | Unsere Einheit steuert den Integrationsprozess von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund (z.B. sexuelle Identität, ethnische Herkunft) über Verhaltensrichtlinien, die in allen Einheiten des Gesamtunternehmens gelten.  |
| 15 | B1 | Die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) angegebenen Merkmale zur Beschreibung von Vielfalt der Belegschaft reichen aus, um die für die Arbeit in unserer Einheit relevante Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzubilden.   |