

# Vielfalt in Organisationen – ein kritisch-konstruktiver Blick

Edelgard Kutzner

Es werden viele Argumente für die Notwendigkeit genannt, sich mit der Vielfalt in Organisationen und mit Diversity-Konzepten auseinanderzusetzen: Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Fachkräftemangel, die zunehmende Erwerbsarbeit von Frauen. Diese Entwicklungen verändern nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung, und sie hinterlassen Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften. Die Integrationsfähigkeit und der Umgang mit Vielfalt werden zukünftig eine noch größere Rolle spielen als dies heute schon der Fall ist. Akteurinnen und Akteure aus Politik, Unternehmen, und Gewerkschaften setzen sich ebenso wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen mit dem Thema auseinander. Bei manchen existiert die Vorstellung, es müsse nur der richtige Mix von Vielfalt gefunden werden, dann stelle sich der Erfolg von ganz alleine ein. Von gegenseitiger Befruchtung durch das Einbringen verschiedener Ansichten, Fähigkeiten und Kompetenzen – beispielsweise von Frauen oder von Migrantinnen – ist da die Rede. Wir mahnen hier zur Vorsicht. So einfach ist es nicht. Es gibt keine Rezepte darüber, wie ein Team am besten zusammengesetzt sein muss, um beispielsweise innovative Ideen zu produzieren. Außerdem reicht es nicht aus, sich lediglich über die Zusammensetzung Gedanken zu machen. Diejenigen, die das behaupten, verkennen, dass es sich bei Arbeitsprozessen um soziale Prozesse handelt. Der folgende Beitrag will

sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit dem Thema Vielfalt in Organisationen beschäftigen und schließt mit einigen konkreten Handlungsempfehlungen.

## Diversity und Diversity Management – einige konzeptionelle Überlegungen

Vielfalt ist in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden, selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, als sei die Belegschaft äußerst homogen, weil z. B. überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten. Auch dann gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit, befristet, unbefristet), in der Altersstruktur, in kulturellen Orientierungen, Lebensstilen, Einstellungen und damit auch bei den Interessen und Bedürfnissen zwischen und in diesen Gruppen. Vielfalt bezieht sich sowohl auf verschiedene Gruppen als auch auf Merkmale von einzelnen Personen. In Deutschland sind dies in erster Linie Geschlecht, Ethnie/Nation, Alter und Behinderung. In anderen Ländern kommen u. a. sexuelle Orientierung und Religion hinzu.

Der Begriff *Diversity* ist vielschichtig und facettenreich, er wird meist übersetzt mit Heterogenität, Verschiedenartigkeit oder auch Vielfalt. Ein Blick in die Wissenschaft zeigt, Diversity kann nicht als naturgegeben angesehen werden. Diversity wird

Die Ausführungen basieren auf den Ergebnissen aus zwei empirischen Projekten, die sich auf unterschiedliche Weise mit Vielfalt in Organisationen auseinandergesetzt haben:

Das Projekt „*Innovation und Diversity. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements*“ befasste sich auf der Ebene der betrieblichen Organisation mit den Zusammenhängen zwischen Innovation, Partizipation und Diversity. Hier ging es um die Erarbeitung von Konzepten, Instrumenten und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Die BMBF- und ESF-finanzierte Untersuchung war im Förderschwerpunkt des BMBF „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ angesiedelt und wurde verantwortlich von der Autorin an der Universität Bielefeld durchgeführt. Weitere Informationen unter: [www.indibi.de](http://www.indibi.de)

Im anderen ebenfalls abgeschlossenen Projekt „*Entwicklung eines Online-Tools Diversity*“ wurde ein Befragungs- und Analyseinstrument für Unternehmen entwickelt, mit dem Unternehmen ganz konkret ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, aber auch Kundschaft analysieren können. Dabei handelt es sich um ein sog. Selbstanalyse-Tool, das dazu dienen soll in einem ersten Zugriff vorhandene Praktiken, Routinen und Strukturen grundlegend zu hinterfragen. Das Tool wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin an der sfs verantwortlich von der Autorin entwickelt. Weitere Informationen unter: [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

hergestellt, es ist ein Konstrukt. Menschen werden bestimmten Gruppen zugeordnet, z. B. Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund. Ganz abgesehen davon, dass bei einer solchen Betrachtung die Unterschiede innerhalb der Gruppen vernachlässigt werden (Frau ist eben nicht gleich Frau, Migrant ist nicht gleich Migrant), können diese Zuordnungen zu einer benachteiligenden Differenzierung und damit zu sozialer Ungleichheit führen. Über die Mechanismen, wie das geschieht, liegen u. a. aus der Frauen- und Geschlechterforschung etliche Erkenntnisse vor (Kutzner 2010).

Wann ist es aber dennoch sinnvoll, sich soziale Gruppen genauer anzusehen? Gruppenzuordnungen sind

dann sinnvoll, wenn Diskriminierungen dokumentiert und analysiert werden sollen, wie z. B. die Lohndiskriminierung von Frauen. Manchmal sind Zuordnungen dagegen von Nachteil, insbesondere wenn es darum geht, die unterschiedlichen Potenziale innerhalb einer Gruppe zu erkennen. Dahinter steht der Gedanke, dass Ähnlichkeit oder gar Gleichförmigkeit in einer Gruppe oder einem Team leistungssteigernd wirkt. Verkannt wird dabei die dennoch vorhandene Vielfalt innerhalb von Gruppen. Es muss also genau überlegt werden, wann es sinnvoll und notwendig ist, nach Gruppen zu differenzieren bzw. Gruppenzuordnungen vorzunehmen, und wann genau dies dazu beiträgt, Gruppenzugehörigkeiten zu konstruieren, die in der Folge alle dieser Gruppe zugeordneten Individuen „über einen Kamm scheren“ und dadurch für die einzelnen Gruppenmitglieder, wie auch für die gesamte Gruppe, diskriminierend wirken können. Die Problematik etlicher Diversity-Ansätze liegt darin, dass sie regelrecht zu Stereotypisierungen einladen und Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden. Dies ist z. B. der Fall, wenn Frauen bestimmte Verhaltensweisen in Führungspositionen unterstellt werden oder wenn Jüngeren eine höhere Kreativität und ein umfassenderes Wissen z. B. bezüglich neuester Technologien unterstellt wird, Älteren ein breiter Erfahrungsschatz. Solche Zuschreibungen treffen eben nie generell auf eine bestimmte Beschäftigtengruppe zu.

Die hier gewählte Definition von Diversity meint Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in sozialen Gruppen. Unterschiede zu erkennen ist nötig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es darum geht, ungleichheitserzeugende Abgrenzungen zwischen Beschäftigtengruppen (beispielsweise zwischen Männern und Frauen) zu erkennen.

*Diversity Management* ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die vorhandene oder beabsichtigte personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Neben moralischen und juristischen Gründen sind es zunächst ökonomische Gründe, die für die Einführung eines Diversity Managements sprechen. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen, die systematisch die Interessen ihrer vielfältigen Kundschaft, ihrer vielfältigen Belegschaft und

ihrer vielfältigen Umwelt berücksichtigen, gelten als wirtschaftlich erfolgreicher.

Der Nutzen eines Diversity Managements wird allgemein in fünf Bereichen gesehen:

- **Personalmarketing:** Mit Diversity Management lassen sich Angehörige von Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (meist weiße, inländische, gut qualifizierte Männer fortgeschrittenen Alters) tendenziell kleiner wird.
- **Kreativität bei Problemlösungen:** Gemischt zusammengesetzte Teams können zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als homogene Gruppen (die allerdings schneller entscheiden können) kommen.
- **Flexibilität:** Homogene Entscheidungsgremien reagieren wegen des hohen Konformitätsdrucks weniger flexibel als heterogene Gruppen auf Umweltveränderungen. Heterogenität kann zudem Betriebsblindheit reduzieren helfen.
- **Marketing:** Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer heterogenen Kundschaft einstellen.
- **Kostensenkung:** Durch eine gute Integration aller Mitarbeiter/innen werden Reibungsverluste und Diskriminierung minimiert, wodurch Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten gesteigert werden können, was letztlich kostensenkend wirken soll.<sup>1</sup>

Auch wenn die ökonomische Messbarkeit des Erfolgs von Diversity Management nicht so einfach ist, u. a. weil verbindliche Messgrößen fehlen, sehen etliche Unternehmen vielfältige Belegschaften als Hoffnungsträger/innen. Andere wiederum wenden sich kritisch gegen diese Ökonomisierung des Anderen. Ihrer Meinung nach geht es bei einem Diversity Management lediglich um das Managen des Anderen, i.S. eines im Zaum gehalten werden. Sicher ist, die propagierten Erfolge werden sich nicht so einfach einstellen, sie hängen von der konkreten Gestaltung eines Diversity Managements ab. So kann eine hete-

rogene Gruppe in dem einen Unternehmen, ja sogar in der einen Abteilung erfolgreich sein, in einem anderen Unternehmen oder Abteilung dagegen nicht, weil hier möglicherweise Konkurrenz unter den verschiedenen Beschäftigtengruppen den betrieblichen Alltag prägt.

Damit Organisationen ein Umfeld schaffen können, in dem die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten nicht nur akzeptiert, sondern anerkannt, wertgeschätzt und gefördert wird, ist ein Konzept von Unternehmensführung notwendig, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht. Ziel ist es, allen Unternehmensangehörigen die Möglichkeit zu geben, gut und effektiv zu arbeiten. Diversity Management ist somit Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie. Die Handlungsfelder reichen von der Berücksichtigung von Vielfalt in Unternehmensstrategie und -leitbild, bei Führung und Unternehmenskultur, im Personalmanagement, in der Interessenvertretung, bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, im betrieblichen Gesundheitsmanagement, bei Lohn und Leistung bis hin zu Marketing und Public Relations sowie Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung (ausführlich Kutzner 2011).

Mit einem derartigen umfassenden Diversity-Konzept können u.E. einerseits Ungleichbehandlungen und Ausgrenzungen sozialer Gruppen in Struktur und Handlung untersucht und bearbeitet werden, es können auf diese Weise aber auch Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden, die zu mehr ökonomischem Nutzen und zu mehr Chancengleichheit beitragen.

Aus einer arbeitspolitischen Perspektive heraus betrachtet kann die Partizipation der Beschäftigten als eine Art Gradmesser für die Verankerung eines erfolgreichen Diversity Managements in den Unternehmensstrukturen und -kulturen angesehen werden. Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen. Ein partizipatives Managementkonzept, bei dem nicht nur die „Wertschöpfungsstarken“, sondern Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden. Partizipation kann entscheidend zur Inklusion beitragen, indem bislang von Partizipation ausgeschlossene Gruppen strukturell eingebunden und aktiv aufgefordert werden, sich zu beteiligen. Durch ein partizipatives Vorgehen kann Wissen der Beschäftigten für Innovationen wie auch für

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 2008

die Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen genutzt werden. Partizipative, nicht diskriminierende Strukturen im Unternehmen können ein kreatives und konstruktives Umfeld fördern. Für diese Art von Beteiligung sind bestimmte Voraussetzungen nötig, insbesondere Verfahren, die es ermöglichen, Kompetenz und Kreativität in Kooperationsbeziehungen auch wirklich einzubringen. Diversity Management als partizipatives Management zu gestalten, welches sowohl antidiskriminierend als auch innovationsfördernd und damit wettbewerbsfördernd sein könnte, bedeutet eine nachhaltige betriebliche Veränderung. Diversity könnte von seinem Ruf, ein bloßes Modethema zu sein, befreit werden.

## Diversity als Lernprozess

Durch einen entsprechend gestalteten betrieblichen Dialog können Lernprozesse beginnen, die eine Veränderungsbereitschaft entwickeln, stärken und erhalten. Mit dem hier vertretenen Ansatz kann u. a. an das von Thomas und Ely<sup>2</sup> entwickelte Diversity Konzept des „learning and effectiveness paradigm“ angeknüpft werden. Die dort entwickelte Diversity Management-Typologie beinhaltet drei wesentliche Entwicklungsschritte des Diversity Managements in Unternehmen:

- Im „discrimination-and-fairness paradigm“ stehen die Verwirklichung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und sozialer Gerechtigkeit im Vordergrund. Basis sind die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung von benachteiligten Minderheiten bei Anwerbung, Entlohnung und Personalentwicklung. Ein Gradmesser der Zielerreichung besteht etwa in der Verwirklichung des Ziels „gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“.
- Beim „access-and-legitimacy paradigm“ steht der Gedanke der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor im Vordergrund. So hat die Vielfalt der Kundschaft in der Vielfalt der Belegschaft ihre Entsprechung. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältige Belegschaft auch in den erforderlichen Informations- und Kompetenzaustausch gleichberechtigt einzubinden.
- Das „learning-and-effectiveness paradigm“ versucht, die in den zuvor beschriebenen Paradig-

men eher punktuell ausgerichteten Entwicklungsschritte zu erweitern. Hier lernt eine Organisation aus den mit einer vielfältigen Belegschaft verbundenen vielfältigen Zugängen und Sichtweisen. Vorhandene Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen werden kritisch hinterfragt. Im Ergebnis sollen Beschäftigte mehr Wertschätzung und mehr Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch mehr innovative Ideen und effektivere Prozesse.

Der Lern- und Effektivitäts-Ansatz vereint also die Ansätze zu Antidiskriminierung und Fairness sowie Marktzugang und Legitimität zu einem umfassenden Unternehmenskonzept, in dem Heterogenität nachhaltig in der Organisationskultur und -struktur verankert wird. Es soll miteinander und voneinander gelernt und Unterschiedlichkeit effektiv genutzt werden.

## Ein erster Gestaltungsschritt - das Online-Tool Diversity

Diversity Management i. S. eines bewussten Umgangs mit Vielfalt beinhaltet das Erkennen, Verstehen und Wertschätzen von Vielfalt. Damit Unternehmen einen Zugang zum Thema Diversity und Diversity Management bekommen können, wurde an der sfs ein Tool entwickelt, welches Interessierten kostenlos im Internet zur Verfügung steht ([www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)). Mit dem Online-Tool Diversity steht ein Befragungs- und Analyseinstrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ganz konkret ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, aber auch Kundschaft analysieren können, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht. Mit dem Tool kann eine grobe Standortbestimmung bisheriger hemmender, aber auch fördernder Strukturen und Handlungsweisen vorgenommen werden. Die Ergebnisse ermöglichen es den Unternehmen, daraus erste Handlungsschritte ab- und einzuleiten. Das folgende Bild gibt einen Einblick in das zur Verfügung stehende Angebot:

## Ein konkretes Handlungsfeld – Diversity und Innovationen

In der aktuellen Auseinandersetzung um Innovationschwächen in deutschen Unternehmen haben

2 Thomas, David A., Ely, Robin J., 1996: Making Differences Matter. In: Harvard Business Review 74 (5) 79-91.



Diversity-Management	<b>Willkommen bei "Online-Diversity"</b>
Konzept "Online-Diversity"	<b>Diversity-Management</b>
Informationstexte	Testen Sie Ihr Management personeller Vielfalt!
Kurz-Check	Der Begriff Diversity ist vielschichtig und facettenreich. Meist wird er übersetzt mit Heterogenität, Verschiedenartigkeit oder auch Vielfalt. Diversity-Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht.
"Online-Diversity"	Mit dem Tool "Online-Diversity" können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, Ihr Diversity-Management im Internet kostenlos testen.
Datenschutz	Das Tool "Online-Diversity" wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin von Dr. Edelgard Kutzner und Gerhard Röhl entwickelt.
Häufig gestellte Fragen	  
Interessante Links	
Literatur	
Beispiele aus der Praxis	
Sonstige Angebote	
Kontakt	<b>Ihr Kontakt</b> <a href="http://www.online-diversity.de">www.online-diversity.de</a> Dr. Edelgard Kutzner Sozialforschungsstelle Dortmund Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund Evinger Platz 17 44339 Dortmund Tel.: 0231/8596-231 <a href="mailto:kutzner@sfs-dortmund.de">kutzner@sfs-dortmund.de</a>

**baua:**

wir uns u. a. die Frage gestellt: Kann ein Diversity Management zur Förderung von Innovationen beitragen? Wie müsste ein innovationsförderndes Diversity Management aussehen? Ein Ergebnis unserer Untersuchung: Zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen gehört neben der Fähigkeit, neue Trends auf den Märkten und veränderte Bedürfnisse der Kundenschaft frühzeitig wahrzunehmen, auch die Fähigkeit, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus der Möglichkeit zum Perspektivenwechsel und aus dem Zusammenwirken von Beschäftigten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, mit unterschiedlichen Arbeits- und Lebenswelten. Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt dabei auf die breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schließt Ausgrenzungen ganzer Beschäftigtengruppen aus.

Der betriebliche Alltag sieht häufig anders aus. Unsere Befragung zum Innovationsgeschehen in Dienstleistungsunternehmen zeigt, dass die vorhandenen Potenziale in der Belegschaft quer durch alle Beschäftigtengruppen in Innovationsprozessen

nicht ausreichend genutzt werden (Kutzner 2011). Es berichten zwar nur wenige Befragte von Beschäftigtengruppen, die von Innovationsprozessen generell ausgeschlossen sind. Die bewusste Entwicklung der personellen Vielfalt ist bei den meisten Unternehmen allerdings deutlich unterentwickelt.

Neben der Inklusion der heterogen Beschäftigten in Innovationsprozesse, unabhängig von ihrer Zuordnung zu bestimmten sozialen Gruppen, ist für erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen sowie Prozessinnovationen eine Irritation des Alltagswissens auch über die verschiedenen Kund/innengruppen notwendig, und damit eine Reflektion vorhandener Vorurteile. Das betrifft sowohl die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Behinderung, als auch die nicht äußerlich wahrnehmbaren, eher subjektiven Unterschiede wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil. Bei der Entwicklung neuer Produkte ist die Verlockung der Reproduktion und Herstellung von längst überholten Klischees über die vermuteten Interessen und Bedürfnisse bestimmter Gruppen sehr groß. Produkte und Dienstleistungen, die auf Basis solcher generellen Annahmen über beispielsweise *die* Frauen und *die* Männer entwickelt werden, laufen Gefahr, an

den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer vorbei zu gehen. Solche Dichotomisierungen finden sich auch häufig bei den „Technologien des Alltags“<sup>3</sup>, wie z. B. bei Damen- und Herrenrasierern, Damen- und Herrenuhren, etc. Sinnvoller wäre eine Differenzierung nach Nutzungsinteressen. So stellt sich vielleicht heraus, dass auch Männer Interesse an einer Bedienoberfläche haben, bei der Funktionalität und Übersichtlichkeit im Vordergrund stehen, die eigentlich für die vermuteten nicht technikverliebten Interessen von Frauen konzipiert war. Um diesen Entwicklungen vorzubeugen, ist die Partizipation auch von bislang von Innovationsprozessen Ausgeschlossenen von Nutzen.

## Fazit

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zeigen, dass ein entsprechend gestaltetes Diversity Management geeignet ist, personelle Vielfalt in Unternehmen zur Verbesserung von Ökonomie und Chancengleichheit zu nutzen. Diversity als Erfolgsfaktor zu entwickeln, bedeutet zunächst einmal, die bestehende Vielfalt zum Thema zu machen und dabei auch Benachteiligungen und Ausgrenzungen sichtbar zu machen. Dazu ist es sinnvoll, die vorhandenen Strukturen, Praktiken und Routinen zu hinterfragen. Hierbei kann das angesprochene Online-Tool Diversity eine Unterstützung bieten. Diversity Management bedarf einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit fördert. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, einer intensiven Kommunikation und einer dementsprechenden Umsetzung. Die Verwendung des Begriffes Erfolg bezieht sich dabei sowohl auf den ökonomischen Nutzen als auch den Nutzen für die Chancengleichheit der Beschäftigten. Neben den Organisationsstrukturen ist die Haltung des Managements und der Beschäftigten zur Vielfalt in der Belegschaft entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements.

Die vorliegenden Ergebnisse sollen dazu anregen, Gestaltungsmöglichkeiten von Diversity in Unternehmen sowie öffentlichen und privaten Einrichtungen

zu erkennen. Es gibt nicht *das* Diversity Management oder *den* Innovationsprozess. Jedes Unternehmen entwickelt für sich seine Vorgehensweise. Das hat zur Folge, dass unter dem Label „Diversity Management“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen und Praktiken existieren. Für die Gestaltung dieser Veränderungsprozesse wird mit unseren Untersuchungsergebnissen allgemeines Orientierungs- und Handlungswissen zur Verfügung gestellt.

## Zum Weiterlesen (Auswahl):

Kutzner, Edelgard (2009): Diversity als Innovationsstrategie. Das Selbstanalysetool „Online-Diversity“, in: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation, Hamburg, S. 192-213

Kutzner, Edelgard (2010): Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik., in: GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 2/2010, S. 25-41



Kutzner, Edelgard (2011): Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Bielefeld, IFF-Forschungsreihe Band 18 (kostenlos zu bestellen bei: kutzner@sfs-dortmund.de)

3 Woffram, Andrea/Leicht-Scholten, Carmen (2009): Gender und Diversity in der Technikentwicklung. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit-Chancengleichheit als Innovation. Hamburg 2009, S. 128-148