

# Vielfalt als Gegenstand der Lehre im Fachgebiet Personal

## Ergebnisse einer Befragung im deutschsprachigen Raum

Prof. Dr. Gertraude Krell, Dipl.-Kffr. Heike Pantelmann, Dipl.-Kffr. Kristina Riegger, Berlin, und Prof. Dr. Hartmut Wächter, Trier

**Eine Befragung von UniversitätsprofessorInnen für Personal in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergab: Fast 80% bejahten die Beschäftigung mit Diversity Management bzw. einzelnen Diversity-Dimensionen (insbesondere Kultur, Geschlecht und Alter) im Rahmen von Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten. Die am häufigsten genannte Begründung dafür war die Praxisrelevanz des Themas.**

*Prof. Dr. Gertraude Krell lehrte am Institut für Management der Freien Universität Berlin. Bevorzugte Forschungsgebiete: Gender & Diversity, Emotionen in Organisationen.*

*Dipl.-Kffr. Heike Pantelmann ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management der Freien Universität Berlin. Bevorzugte Forschungsgebiete: Diskursanalyse, Analyse von Diskursen zu männlichen und weiblichen „Humanressourcen“, Macht und Geschlechterverhältnisse in Organisationen.*

*Dipl.-Kffr. Kristina Riegger ist ehemalige Studentische Mitarbeiterin am Institut für Management der Freien Universität Berlin und arbeitet heute im Bereich Marketing.*

*Prof. Dr. Hartmut Wächter ist Emeritus am Lehrstuhl für Human Resources der Universität Trier. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personalplanung, Unternehmensverfassung und Mitbestimmung, Internationales Personalmanagement.*

Ein wichtiger Motor für die Verbreitung eines aktuellen Themas ist die Lehre, die ihrerseits durch Forschung und Praxis beeinflusst wird. Angesichts dessen wurde eruiert, ob Diversity Management (DiM) und/oder einzelne Diversity-Dimensionen an Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits Gegenstand von Lehrveranstaltungen und (damals noch) Diplomarbeiten geworden sind.

### 1. Kontext und Design der Studie

Die Erhebung, deren **(Teil-)Ergebnisse** zur Lehre hier vorgestellt werden (zur Forschung vgl. *Krell/Pantelmann/Wächter*, 2006), steht in einer Reihe von Studien zu

„Frauenthemen“ in der Personallehre (vgl. *Krell/Osterloh*, 1993) und „geschlechterbezogenen Themen“ in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. *Krell/Karberg*, 2003; *Krell*, 2005). Die Befragung zu Diversity erfolgte 2006 und betraf den Zeitraum von Wintersemester 2000/01 bis 2005/06, womit sie zeitlich an die von *Krell/Karberg* (2003) anschloss.

Anlass war ein Sammelband zum Herbstworkshop 2005 der *Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB)*, der zu diesem Thema an der Freien Universität Berlin stattfand (vgl. *Krell/Wächter*, 2006). Deshalb wurden alle 103 ProfessorInnen, die Mitglieder dieser Kommission und noch nicht emeritiert oder pensioniert waren, befragt, d. h. nicht nur ProfessorInnen für Personal, sondern auch für „verwandte“ Gebiete (z. B. Organisation). Um auch die FachvertreterInnen einzubeziehen, die nicht *VHB*-Mitglieder sind, wurde, wie schon bei den früheren Studien, auf Basis des „Jahrbuch[s] Personalentwicklung und Weiterbildung 2004“ (*Schwuchow/Gutmann*, 2003) die Mailingliste um 30 Universitäts-ProfessorInnen mit entsprechenden Denominationen ergänzt, so dass insgesamt **133 Personen** angeschrieben wurden.

Der **Fragebogen** war eine Adaption der für die vorangehenden Befragungen entwickelten. Dem Thema „Diversity“ entsprechend erhielten nun alle Fragen eine **doppelte Ausrichtung**: Gefragt wurde jeweils zum einen nach Aktivitäten zu Diversity bzw. Vielfalt und deren Management, zum anderen nach solchen zu einzelnen Diversity-Dimensionen. Das bezog sich im Teil zur Lehre auf **Lehrveranstaltungen exklusiv** dazu (im Folgenden: ELV), Lehrveranstaltungen, in denen diese Themen **mitbehandelt** wurden (im Folgenden: MLV) und abgeschlossene **Diplomarbeiten** (im Folgenden: DA), im Teil zur Forschung auf Dissertationen, Habilitationsschriften, Forschungsprojekte und Publikationen. Im Falle einer Bejahung wurde gebeten, jeweils auch Titel bzw. Themen zu benennen. Schließlich wurden die ProfessorInnen gefragt, **warum** sie diese Themen zum Gegenstand ihrer Lehre (und/oder Forschung) gemacht haben – oder auch **warum nicht**.

	Diversity (Management)			Einzelne(n) Dimensionen		
	Ja	Nein	k.A.	Ja	Nein	k.A.
<b>ELV</b>	10	29	0	15	23	1
<b>MLV</b>	19	20	0	25	13	1
<b>DA</b>	17	18	4	22	16	1
<b>Summe</b>	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>62</b>	<b>52</b>	<b>3</b>

Legende: ELV = Lehrveranstaltungen exklusiv dazu; MLV = Mitbehandlung in Lehrveranstaltungen; DA = abgeschlossene Diplomarbeiten; Mehrfachzuordnungen erfolgt.

Tab. 1: Ausmaß der Beschäftigung nach Aktivitäts- und Themenbereichen

## 2. Rücklauf und Ergebnisse zum Ausmaß der Beschäftigung

Die **Rücklaufquote** betrug 29 Prozent. Von den 39 Antwortenden gaben 31 (79,5%) an, dass es in ihrem Arbeitsbereich EMV, MLV und/oder DA zu Diversity (Management) und/oder einzelnen Diversity-Dimensionen gab. Tab. 1 zeigt (in den Zeilen), wie sich die 39 Antworten jeweils auf die einzelnen Aktivitäts- und Themenbereiche verteilen:

Hinsichtlich der **Themenbereiche** zeigt sich (in den Spalten), dass die Beschäftigung mit einzelnen Diversity-Dimensionen (62 Ja-Antworten) häufiger erfolgte als die mit Diversity bzw. Vielfalt und deren Management (46 Ja-Antworten). Mit Blick auf die **Aktivitätsbereiche** wird deutlich, dass die Mitbehandlung in der Lehre an erster Stelle steht, knapp gefolgt von Diplomarbeiten; exklusive Lehrveranstaltungen waren deutlich seltener.

Im Folgenden betrachten wir die Nennungen, zunächst zu einzelnen Dimensionen, dann zu Diversity und DiM, etwas genauer, wobei jeweils Mehrfachzuordnungen vorgenommen wurden. Vorangestellt sind grundlegende Bemerkungen zu Diversity als Konstrukt – und jeweils auch zu den einzelnen Dimensionen. Eine systematische Einführung in DiM würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen (vgl. dazu z. B. Krell, 2008). Deshalb hier nur soviel: Das Konzept stammt aus den USA und zielt darauf, die mit Vielfalt verbundenen Probleme zu reduzieren und Chancen zu realisieren – zum Nutzen einer Organisation und ihrer Mitglieder.

## 3. Einzelne Diversity-Dimensionen

### 3.1. Die Dimensionen im Überblick

**Diversity** als **Konstrukt** steht für Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Individuen und Gruppen bezogen auf Kategorien wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Gesundheit, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, Klasse, Bildung, Familienstand, Elternschaft, Lebensentwürfe oder -stile, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Funktion, hierarchische Position, Werte, Verhaltensmuster usw. Das gängige „usw.“ am Ende der Aufzählung verdeutlicht, dass diese, konzeptionell betrachtet, tendenziell unabschließbar ist. Faktisch wird die damit verbundene Komplexität allerdings erheblich reduziert.

- In den USA gelten die sog. „**Big 8**“ (Race, Gender, Ethnicity/Nationality, Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Mental/Physical Ability, Religion) als die in Forschung und Praxis am häufigsten berücksichtigten Dimensionen (vgl. Plummer, 2003, S. 25 ff.).
- In der **Diversity-Praxis im deutschsprachigen Raum** wurden bislang folgende Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen berücksichtigt (Geschlecht bzw. Frau, Kultur im Sinne von Ethnizität/Nationalität bzw. Migrationshintergrund, Alter bzw. Ältere, Behinderung und familiäre Situation bzw. Interessen und Bedürfnisse hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Schon nicht mehr zum „Standardrepertoire“ gehört(e) sexuelle Orientierung (vgl. Krell, 2008, und die dort angegebenen Quellen).
- In der **Personalforschung im deutschsprachigen Raum** dominierte Krell/Pantelmann/Wächter (vgl. 2006, S. 33 ff.) zufolge Geschlecht, dicht gefolgt von Kultur. Den dritten Platz hatte Alter inne (allerdings mit weitem Abstand). Auch zu Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance wurde noch relativ häufig geforscht, während Behinderung und Religion höchst selten als (exklusive) Forschungsgegenstände genannt wurden – sexuelle Orientierung gar nicht.

Die Berücksichtigung einzelner Diversity-Dimensionen in der Lehre im Fachgebiet Personal (inklusive „verwandter“ Fachgebiete) an Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz, ist in Tab. 2 dokumentiert.

Tab. 2 zeigt, dass hier Kultur an der Spitze steht, mit deutlichem Abstand gefolgt von Geschlecht und Alter. Das „Mittelfeld“ bilden Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance, Werte und Behinderung. Auf alle weiteren Dimensionen entfallen nur ein bis vier Nennungen. Die folgende detaillierte Darstellung ist an dieser Reihung orientiert.

### 3.2. Kultur

Kultur als Diversity-Dimension ist ein **Sammelbegriff** für nationale bzw. ethnische Herkunft oder auch Migrationshintergrund und bezieht sich vor allem auf die Ebenen des Individuums und der Gruppe bzw. die Beschäftigtenstruktur einer Organisation. Schon mit Blick auf die Ebene der Organisation insgesamt wird allerdings der Kulturbegriff in der Literatur zu DiM nicht eindeutig verwendet. Wenn

Diversity-Dimensionen	ELV	MLV	DA	Gesamt
1. Kultur	8	24	143	175
2. Geschlecht	9	34	52	95
3. Alter	6	19	50	75
4. Vereinbarkeit/Work-Life-Balance	1	1	25	27
5. Werte	1	4	7	12
6. Behinderung	0	6	3	9
7. (Aus-)Bildung	0	3	1	4
7. Funktion	0	4	0	4
8. Dauer der Organisations- und Teamzugehörigkeit	0	3	0	3
9. Sexuelle Orientierung	0	2	0	2
9. Stamm- oder Randbelegschaft	0	1	1	2
10. Religion	0	1	0	1
	25	102	282	409

Legende: ELV = Lehrveranstaltungen exklusiv dazu; MLV = Mitbehandlung in Lehrveranstaltungen; DA = abgeschlossene Diplomarbeiten; Mehrfachzuordnungen erfolgt.

Tab. 2: Ausmaß der Berücksichtigung einzelner Diversity-Dimensionen

z. B. Cox (1993; 2001) über „kulturelle Diversität“ oder die „multikulturelle Organisation“ als Leitbild und Ziel von DiM schreibt, dann verwendet er einen weiten Kulturbegriff, der nicht nur kulturelle Vielfalt i.e.S., sondern auch die Vielfalt der Geschlechter, Generationen, Werte usw. einschließt – und damit alle Diversity-Dimensionen. Damit ist bereits eine gewisse **Uneindeutigkeit** angelegt.

In der Befragung, über die hier berichtet wird, erwies sich die Kategorie Kultur noch darüber hinaus als unscharf: Von den insgesamt 175 Nennungen dazu waren 67 (4 ELV, 8 MLV, 55 DA) zum Themenfeld Cross Cultural bzw. Internationales Management oder Ländervergleiche, die als Distinktionsmerkmal Kultur verwenden. In diesen Kontexten betrifft Kultur die Ebene der Umwelt einer Organisation. Obgleich es Verknüpfungen und wechselseitige Impulse gibt, werden diese Aspekte in der Regel nicht unter Kultur als Diversity-Dimension subsumiert. Bei weiteren Nennungen ist die Fokussierung nicht klar erkennbar – z. B. bei den 7 zu Unternehmenskultur (1 ELV, 1 MLV, 4 DA).

Die restlichen Nennungen betrafen:

- 32x inter- bzw. **multikulturelle Arbeits- und Projektgruppen** bzw. deren Management (1 ELV, 1 MLV, 30 DA),
- 20x AusländerInnen oder Menschen mit **Migrationshintergrund** als BewerberInnen oder Beschäftigte (2 MLV, 18 DA),
- 16x **Auslandsaufenthalte** (14x Fach- und Führungskräfte als Expatriates, 2x Studierende) bzw. deren Management (alles DA). Auch das ist nicht die übliche Perspektive auf Kultur als Diversity-Dimension; aber für eine solche Rubrizierung spricht u. a., dass die Ex-

patriates im Zielland ja potenzielle AdressatInnen von DiM sind,

- 13x die Überschneidung bzw. Verbindung von Kultur mit anderen Diversity-Dimensionen (10x Geschlecht, 3x Alter; alles DA),
- 10x Zusammenhänge von Kultur und Verhalten – z. B. Führungsverhalten und Kultur oder Kulturvergleiche bzw. kulturellen Einflüsse hinsichtlich Erwartungen, Motivation, Integration, Konflikten und „Handlungsunterschieden“ (alles DA),
- je 6x „Interkulturelle Trainings“ (1 ELV, 5 DA) und „Cultural Awareness“ bzw. „Interkulturelle Kompetenz“ (alles DA). Letzteres kann Interkulturelle Trainings als Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung betreffen (aus einigen Titeln geht das auch explizit hervor) oder Diversity-Trainings zu Verbesserung der Zusammenarbeit multikultureller Arbeitsgruppen und Belegschaften oder beides (Gegenstand 1 DA war der Konzeptvergleich beider Varianten),
- 3x mitbehandelt wurde Kultur in Lehrveranstaltungen zu (Unternehmens-)Führung,
- 2x ging es um kulturelle Einflüsse in Zusammenhang mit Wissensmanagement (1 MLV, 1 DA) und
- 1x um „Management sozialer Beziehungen“ (MLV), „Trends der Personalentwicklung“ (MLV) und „Design for all/Inclusive design“ (MLV). In einem Seminar zu DiM wurden – neben AusländerInnen – auch Deutsche mitbehandelt.

Die Zusammenstellung zeigt, dass sich etwa 40 Prozent der Nennungen eindeutig nicht auf Kultur als Diversity-Dimension i.e.S. beziehen – und es bei weiteren fraglich

ist bzw. offen bleiben muss. Explizit auf Beschäftigte oder BewerberInnen mit Migrationshintergrund als Zielgruppe des DiM entfielen dagegen nur ca. 10 Prozent und auf multikulturelle Teams ca. 20 Prozent der Angaben.

### 3.3. Geschlecht

Die 95 Angaben zu Geschlecht lassen folgende Schwerpunktsetzungen erkennen:

- In ELV wurden fast ausschließlich die Etiketten Geschlecht bzw. **Gender** verwendet (z. B. „Geschlecht und Management“, „Gender und Diversity in der Wirtschaft“). Nur in einem Seminar zu DiM wurden sowohl Frauen als auch Männer als Gruppen mitbehandelt. In 31 DA ging es dagegen laut Titel ausschließlich um **Frauen**, nur in zweien ausschließlich um **Männer**.
- 18x (3 ELV, 15 DA) thematisiert wurden **Geschlechterverhältnisse in Organisationen**, und zwar überwiegend in Unternehmen, aber auch 6x in Universitäten, 1x in öffentlichen Verwaltungen und 1x in Gewerkschaften,
- je 16x Geschlecht (oder Frauen) und Karriere bzw. **Führungspositionen** (alles DA) und **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** bzw. Work-Life-Balance, inklusive Teilzeit, (1 ELV „Betriebliche Familienpolitik“, 15 DA),
- 15x Verbindungen bzw. Überschneidungen mit anderen Dimensionen, davon 14x Geschlecht und Kultur (4 MLV und die 10 o.g. DA), einmal „Diversity: Age & Gender“ (ELV),
- 9x Konzepte zur Realisierung von Chancengleichheit: 1 ELV (Seminar zu „Gender Mainstreaming“) und 8 DA (4 zu „Chancengleichheit von Frauen und Männern“, 3 zu „Frauenförderung“, 1 zu „Managing Diversity als Ansatz zur Überwindung der Unterrepräsentanz von Frauen im Management“),
- 6x Einflüsse des Geschlechts auf Verhalten bzw. Geschlechtervergleiche (4 DA zu Führungsverhalten und Geschlecht und je 1 DA zu Geschlechtervergleichen bei Wahl und Einsatz mikropolitischen Taktiken und im Umgang mit Konflikten),
- 3x Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl (alles DA),
- 2x Mentoring für Frauen (alles DA) und
- 1x z. B. „Geschlecht und Sexualität in Organisationen“ (ELV), „Körper- und Geschlechtermanagement“ (ELV) und „Frauennetzwerke – Hilfe zum beruflichen Erfolg?“ (DA).

Die Zusammenstellung verdeutlicht, dass bei Geschlecht – im Unterschied zu Kultur – die Analyse und Veränderung von Geschlechterverhältnissen unter dem Aspekt der **Diskriminierung** bzw. **Chancengleichheit** (von Frauen) im Vordergrund stehen. Eine Gemeinsamkeit mit Kultur markieren die vergleichenden Arbeiten (z. B. zum Führungsverhalten).

### 3.4. Alter

Mit Alter wird, im Unterschied zu Kultur und Geschlecht, nicht nur eine Diversity-Dimension (Generationen), sondern zugleich eine Merkmalsausprägung (älter) bezeichnet. Die 75 Angaben zu Alter betrafen:

- 31x (2 ELV, 1 MLV, 28 DA) explizit **ältere Beschäftigte** bzw. alternde Belegschaften (nimmt man noch die 10 Angaben zum demographischen Wandel [2 ELV, 8 DA] dazu, werden es sogar 41 Nennungen) – explizit bzw. exklusiv **jüngere** MitarbeiterInnen dagegen nur zweimal (1 MLV, 1 DA),
- 17x (alles DA) den **demographischen Wandel** bzw. alternde Belegschaften als Herausforderung für das (strategische) Personalmanagement oder eine alter(n)sge-rechte Personalarbeit,
- 9x (alles DA) Einflüsse des Alter(n)s: auf Leistungsfähigkeit (3x), Motivation (2x), Qualifikation bzw. Wissen (2x) bzw. generell Potenziale bzw. Stärken älterer ArbeitnehmerInnen (2x) – und damit explizite oder implizite **Generationenvergleiche**,
- je 5x (alles DA) Altersteilzeit und Personalentwicklung für Ältere,
- 4x (alles DA) „Altersdiverse Belegschaften“ bzw. Age Diversity; altersgemischte Teams wurden dagegen nur einmal implizit genannt (DA „Konflikte in Arbeitsgruppen und ihre Auswirkungen auf die Gruppenleistung“ mit dem Zusatz „Dimension Alter, Geschlecht, Werte, u. a.“),
- je 2x Alter und Gesundheit(sförderung) sowie Alter und Konflikte (je 1 MLV, 1 DA) und
- 1x z. B. „Design for all/Inclusive Design“ (MLV), „Organisationskulturen“ (MLV) und „Arbeitsgestaltung als Ansatzpunkt der Beschäftigungssicherung älterer Arbeitnehmer“ (DA).

Wie bei Geschlecht wird auch bei Alter der Schwerpunkt auf eine Gruppe, hier: Ältere, gesetzt. Die Titel der Diplomarbeiten zeigen allerdings, dass hier das **Defizitmodell** noch eine sehr viel größere Rolle spielt als bei denen zu Frauen.

### 3.5. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance

Über Programme und Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Privatleben hinaus werden zu Work-Life-Balance auch solche zur Betrieblichen Gesundheitsförderung gezählt. Zu diesem Themenkomplex gab es insgesamt 27 Nennungen (davon 25 DA). Schwerpunktmäßig thematisiert wurden:

- 12x (1 ELV, 11 DA) „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ „Betriebliche Familienpolitik“, „**Familienfreundliche Personalpolitik**“ o.Ä. – umfassender Work-Life-Balance dagegen nur 4x (alles DA),
- 9x (alles DA) **Arbeitszeitflexibilisierung**, insbesondere Teilzeitarbeit und

- je 2x **Betriebliche Gesundheitsförderung** (1 DA, 1 MLV), **Dual Career Couples** (2 DA) und **Karenz** (das dortige Pendant zur Elternzeit in 2 DA aus Österreich).

Insgesamt wurden hier je siebenmal Ältere und Frauen sowie zweimal Männer als (Ziel-)Gruppen genannt. Das verdeutlicht, dass die – häufig vorgenommene – Rubrizierung dieser Thematik (nur) unter „Familie“, „Geschlecht“ oder gar „Frauen“ unangemessen ist – insbesondere im Kontext mit Vielfalt und deren Management.

### 3.6. Werte

Zwar taugt die Diversity-Dimension Werte (anders als z. B. Alter oder Geschlecht) nicht zur Gruppenbildung. Aber Werte sind besonders bedeutsam für die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Beschäftigten – und damit für die **Zusammenarbeit** (vgl. z. B. *Schönhuth*, 2003, S. 177 f.). In welchem Ausmaß eine, u. a. wertebedingte, „verhaltensimmanente Diversity“ (*Thomas*, 2001, S. 40) in einer Organisation überhaupt akzeptiert oder erwünscht ist, hängt wiederum von deren Kultur ab. Betrachtet man die insgesamt 12 Angaben dazu, dann zeigt sich, dass Werte thematisiert wurden:

- 9x im Zusammenhang mit **Kultur**, und zwar 6x Unternehmens- bzw. Organisationskultur (1 ELV, 1 MLV, 4 DA) und je 3x Landeskultur(vergleichen) sowie mit interkulturellen Teams (alles DA),
- 3x (1 MLV, 2 DA) in Verbindung mit (Interessen-)Konflikten und
- 2x (MLV) in Veranstaltungen zu **Unternehmensführung**.

Die Schwerpunktsetzungen spiegeln die Relevanz von Werten hinsichtlich der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft – im Kontext der Kultur einer Organisation bzw. deren Wandel in Richtung auf **Wertevielfalt** bzw. **pluralismus** durch DiM.

### 3.7. Behinderung

Zu Behinderung gab es neun Nennungen:

- Die 6 MLV betrafen 2x (Personal-)Führung (davon 1x „...und Gesundheit“) und je 1x „Arbeit und Organisation“, „**Design for all/Inclusive Design**“ und „Managing Diversity“; in einer Vorlesung, deren Titel nicht angegeben wurde, gab es „1 Doppelstunde zu ‚Personalpolitik für Handicapierete‘“ (die Nennung stammt aus der Schweiz).
- Die 3 DA thematisierten „Beschäftigungsanreize des **Schwerbehindertengesetzes**“, „**Leistungslohn** für Behinderte“ und „Managing Diversity – Fallstudie anhand eines Unternehmens im Bereich der **Behindertenhilfe**“.

### 3.8. Weitere Dimensionen

Da auf alle weiteren Dimensionen nur vier oder weniger Nennungen entfielen, dokumentieren wir sie zusammengefasst. Genannt wurden:

- 4x **Bildung**: 3 MLV (2x „Wissensmanagement“, 1x „Personalentwicklung“) und 1 DA („Die Bildungssituation und Berufstätigkeit der Frau in Österreich im Vergleich zu Polen“),
- 4x **Funktion**: alles MLV („Ausgewählte Themen des Management“ „Wissensmanagement“, „Organisation“ und ein Masterkurs „Organization and Management“),
- 3x **Dauer der Organisations- und Teamzugehörigkeit** (mitbehandelt in den zuletzt genannten 3 Veranstaltungen),
- 2x **sexuelle Orientierung**: beides MLV („Managing Diversity“ und „Geschlecht und Sexualität in Organisationen“),
- 2x **Stamm-/Randbelegschaft**: 1 MLV („Management sozialer Beziehungen“) und 1 DA („Geringfügige Beschäftigung und soziale Ungleichheit“) und
- 1x **Religion**: MLV („Organisationskulturen“).

Im Folgenden geht es nun um die Nennungen zu Diversity bzw. Vielfalt und deren Management.

## 4. Diversity (Management)

Die zehn Befragten, die (eine oder mehrere) **Lehrveranstaltungen exklusiv** zu Vielfalt und/oder deren Management anführten, nannten überwiegend Seminare zu DiM oder Managing Diversity. Andere Veranstaltungs-Formen (z. B. Studienprojekt) und -Titel (z. B. „Diversität in Organisationen“) gab es nur je einmal.

Bei den 19 Ja-Antworten zur **Mitbehandlung** dominierten dagegen (Standard-)Vorlesungen/Übungen, deren disziplinäres Spektrum von Unternehmensführung über Personal hin zu Organisationspsychologie und Arbeitswissenschaft reichte. Daneben wurden Veranstaltungstitel wie z. B. „Führung und Innovation“, „Kommunikation und Konflikt“ oder „Gleichstellungsfragen in Organisationen“ genannt.

Die 17 Befragten, die die Frage nach abgeschlossenen **Diplomarbeiten** zu Diversity (Management) bejahten, nannten insgesamt 50 Titel, die folgende Schwerpunkte erkennen lassen:

- 11x DiM in **privatwirtschaftlichen Unternehmen** (nur 1x DiM in der öffentlichen Verwaltung),
- 9x gemischte bzw. **heterogene Teams** (z. T. auch deren Führung),
- 6x **ökonomische Begründungen** für DiM bzw. Kosten-Nutzen-Analyse (inklusive Probleme der Erfolgsmessung),
- 4x Diversity (Management) in anderen Ländern oder Ländervergleiche,
- 3x Stereotype und Vorurteile sowie deren Relevanz für DiM und

- je 2x Diversity-Trainings und DiM als Konzept gegen Diskriminierung bzw. zur Herstellung von Chancengleichheit.

Auch hier zeigt sich, dass insgesamt ein relativ breites Themenspektrum bearbeitet wurde.

## 5. Begründungen

Zur Frage, warum sie Diversity (Management) oder einzelne Diversity-Dimensionen in der Lehre berücksichtigen, haben sich 22 Befragte geäußert, zum „Warum nicht“ sieben – und sechs zu beidem, wobei jeweils eine oder mehrere Begründungen angeführt wurden. Vier der 39 Antwortenden machten dazu keine Angaben.

Für das „Warum nicht“ gab es folgende Begründungen:

- 7x **Zuständigkeit** von **Anderen** (Kolleginnen oder Instituten, die das Lehrangebot zu [Gender und] Diversity abdecken),
- 4x geringes **Interesse** am Thema bzw. andere (Forschungs-)Interessen (z. B. „Das Thema hat mich irgendwie noch nicht erreicht. Es gibt so viel Spannendes!“),
- 2x geringe **Relevanz** des Themas (z. B. „Wenig relevant für Deutschland und in den Augen der Manager“) und
- 1x z. B. „Integration in das bestehende Lehrprogramm schwieriger“, „keinerlei Rückmeldungen der Studentenschaft (im Rahmen der Lehrevaluation), sich dieses Themas (verstärkt) zu widmen“ und ein Statement zur Nicht-Berücksichtigung bestimmter Dimensionen: „Meine Lehrveranstaltungen orientieren sich stets am Stand der empirischen Forschung. Dadurch wurden von mir stärker jene Diversity-Variablen berücksichtigt, die am häufigsten Gegenstand von Forschungsstudien sind. Bislang vergleichsweise weniger erforschte Variablen wie Diversity in Bezug auf Werte, Religion, Weltanschauung, soziale Herkunft, Sprachstil etc. sind deshalb bislang bei mir – wie in der empirisch orientierten wissenschaftlichen Literatur generell – zu kurz gekommen“.

Für das „Warum“ wurden folgende Begründungen angeführt:

- 19x die **Praxisrelevanz** des Themas (z. B. „Neue Herausforderungen an die Praxis sollten in der akademischen Lehre antizipiert werden...“). Einige dieser Begründungen betrafen auch speziell eine oder mehrere Diversity-Dimensionen, und zwar
  - 3x Kultur in Zusammenhang mit Internationalisierung (z. B. „Im internationalen Management haben moderierende Effekte durch Kultur eine lange Tradition. In einer Lehrveranstaltung wird auf Diversity Management eingegangen“),
  - 3x Alter (z. B. „weil ältere Arbeitnehmer und Leistungsträger gesonderte Maßnahmen erfordern“) und

- 2x Geschlecht (z. B. „weil Alter und Geschlecht wichtige Themen in Bezug auf soziale Gerechtigkeit und für Unternehmen aus Gründen der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit“).

- 6x **Impulse** durch **Forschung** (4x eigene, 2x von anderen am Lehrstuhl oder Institut),
- je 4x **wichtiges** bzw. **aktuelles Thema** und **Interesse** von **Studierenden**,
- 2x persönliches Interesse und
- 1x z. B. „Interesse von Mitarbeitern“, „... interdisziplinäre Aspekte sind thematisierbar“, „Zunächst war und ist die Gleichstellung der Geschlechter für mich ein wichtiges politisches Ziel, und deshalb möchte ich die Studierenden als spätere EntscheidungsträgerInnen für das Thema motivieren und ihnen entsprechende Kompetenzen vermitteln. Dann: Ausweitung auf Diversity, weil nur Gender zu eng/einseitig. Überzeugung, dass Wissen darüber heute zum professionellen Know how gehört“ und „weil man bestimmte zentrale Themen der Managementwissenschaft und -praxis wie Org[anisations]kultur, Arbeitszeitpolitik, Karriere, Globalisierung, Führung, Lernen etc. sonst nicht behandeln könnte. Diversity ist in fast allem mit enthalten“.

## 6. Schlussbemerkungen

Da sich vermutlich insbesondere die Personen an der Befragung beteiligt haben, für die Diversity und DiM in der Lehre ein Thema ist, dürfte die Befragung trotz der Rücklaufquote von nur 29 Prozent ein ganz gutes Bild über den Stand der Dinge geben. Offen bleiben muss, ob es sich bei den Diplomarbeitsthemen um solche handelt, die von den Lehrenden vorgegeben oder vorgeschlagen wurden oder um solche, die von den Studierenden gewählt wurden – und damit auch, von wessen Interessen deren Anzahl sowie Themen bzw. Titel zeugen. Eine Analyse der Verteilung der Diplomarbeiten auf die einzelnen Befragungsjahre verdeutlicht eine **steigende Tendenz**: Für das Jahr 2001 wurden insgesamt 21 Diplomarbeiten genannt. 2005 waren es 67, d. h. die Zahl hatte sich mehr als verdreifacht. Und im 1. Quartal 2006 waren es bereits 18 Diplomarbeiten. Zu berücksichtigen ist schließlich, dass die Befragung durchgeführt wurde, bevor das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** in Kraft getreten ist. Es dürfte die Beschäftigung mit Diversity Management vorantreiben, und zwar sowohl in der Praxis als auch, und damit zusammenhängend, in Lehre und Forschung.

## Literatur

- Cox, T., Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco 1993.
- Cox, T., Creating the Multicultural Organization, San Francisco 2001.
- Krell, G., Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Eine Einführung zu Geschichte und Gegenwart, in: Krell, G. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden 2005, S. 1–38.

- Krell, G., Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, G. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 63–80.
- Krell, G., U. Karberg, Gender Mainstreaming in betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen? Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32. Jg., 2003, S. 276–281.
- Krell, G., M. Osterloh, Welchen Stellenwert haben Frauenthemen an Personallehrstühlen im deutschsprachigen Raum? Eine Bestandsaufnahme, in: Krell, G., M. Osterloh (Hrsg.), Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, 2. Aufl., München, Mering 1993, S. 11–27.
- Krell, G., H. Pantelmann, H. Wächter, Diversity (-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell, G., H. Wächter, 2006, S. 25–56.
- Krell, G., H. Wächter (Hrsg.), Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München, Mering 2006.
- Plummer, D. L., Overview of the Field of Diversity Management, in: Plummer, D. L. (Hrsg.), Handbook of Diversity Management, Lanham et al. 2003, S. 1–49.
- Schönhuth, M., Managing Cultural Diversity und die Rolle der Ethnologie, in: Wächter, H., G. Vedder, M. Führung (Hrsg.), Personelle Vielfalt in Organisationen, München, Mering 2003, S. 173–189.
- Schwuchow, K., J. Gutmann (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. München, Unterschleißheim 2003.
- Thomas, R. R. in Zusammenarbeit mit M. I. Woodruff, Management of Diversity, Wiesbaden 2001.


**MBA**  
ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG

## MBA Estate Planning



„Der MBA Estate Planning ist der Weiterbildungsstudiengang in den Bereichen Aufbau, Sicherung und Übertragung von Vermögen.“

**Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen**  
 Forschungszentrum Generationenverträge

**Studienkonzept**

- 20 Monate berufsbegleitendes Studium
- eLearning & Präsenzlehre in Freiburg
- ausgeprägte Praxisorientierung durch Fallstudien
- spezielles Grundlagenmodul für Bachelor-/ BA-Absolventen
- akkreditierter und international anerkannter MBA-Abschluss

**Bewerben Sie sich jetzt und sichern Sie sich bis 1. Mai 2009 einen Rabatt in Höhe von 2.000 Euro!**

Studienbeginn: 1. Februar (Grundlagenmodul)  
 1. September (MBA Programm)

**Kontakt** Zentrum für Business and Law

MBA-Hotline: +49 (0)761 203 92 35  
 estateplanning@mba.uni-freiburg.de

**www.mba.uni-freiburg.de**



# WiSt

**Schriftleitung:** Verantwortliche Redakteure: für Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. Michael Lingenfelder, Universität Marburg, FB02, BWL III, Universitätsstraße 24, 35032 Marburg, Telefon: 06421/282 37 63; für Volkswirtschaftslehre Prof. Dr. Norbert Berthold, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg, Telefon: 0931/31 29 25. Mitarbeiter: Dipl.-Kffr. Marion Crede, Marburg. E-Mail: marion.crede@staff.uni-marburg.de, Dipl.-Vw. Andreas Müller, Würzburg, E-Mail: andreas.mueller@mail.uni-wuerzburg.de.

Mit der **Annahme eines Manuskripts** zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnisse zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines photomechanischen oder eines anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

**Urheber- und Verlagsrechte:** Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidun-

gen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen verwendbare Sprache, übertragen werden.

**Anzeigenabteilung:** Verlag C.H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München; Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon: Susanne Raff 089/3 81 89-601, Julie von Steuben 089/3 81 89-608, Bertram Götz 089/3 81 89-610, Telefax: 089/3 81 89-782. Disposition: Herstellung Anzeigen, technische Daten, Telefon: 089/3 81 89-598, Telefax: 089/3 81 89-589, anzeigen@beck.de  
 Verantwortlich für den Anzeigenteil: Fritz Leberherz

**Verlag:** C.H. Beck oHG, Wilhelmstraße 9, 80801 München, Telefon: 089/381 89-0, Telex: 5215085 beck d. Telefax: 089/38 18 93 98, Postbank: München, Kto. 6229-802, BLZ 700 100 80. Der Verlag ist oHG. Gesellschafter sind Dr. Hans Dieter Beck und Dr. h. c. Wolfgang Beck, beide Verleger in München.

**Erscheinungsweise:** Monatlich.

**Bezugspreise 2009:** Halbj. € 64,- (darin € 4,19 MwSt.), Jahrestei und -register sind nur noch mit dem jeweiligen Heft lieferbar.

**Vorzugspreis** für Studenten (fachbezogener Studiengang, gegen Nachweis) € 43,- (darin € 2,81 MwSt.).

**Einzelheft:** € 11,80 (darin € 0,77 MwSt.) jeweils zuzüglich Versandkosten. Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden.

**Bestellungen** nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag.

**Abo-Service:** Tel.: 089/381 89-750. Fax: 089/381 89-358. E-Mail: abo.service@beck.de.

**Abbestellungen** müssen 6 Wochen vor Halbjahresschluss erfolgen.

**Adressenänderungen:** Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienst-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Bezieher kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

**Satz:** FotoSatz Pfeifer GmbH, 82166 Gräfelfing.

**Druck:** Druckerei C.H. Beck, Bergerstr. 3, 86720 Nördlingen.



