

Bror Giesenbauer

Diversity Management zwischen Markt und Moral

Eine systemische Analyse

Masterarbeit

2015 | Nr. 1

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Universität Bremen
Fachbereich 7 und 11
M. Sc. Wirtschaftspsychologie

Masterarbeit

Diversity Management zwischen Markt und Moral.
Eine systemische Analyse.

vorgelegt von

Bror Giesenbauer

bror.giesenbauer@web.de

Erstgutachter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ, FB 7

Zweitgutachterin: Dr. Anna Katharina Liebscher, FB 7

Bremen, 01.12.2014

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	5
2	Methodische Vorüberlegungen.....	7
3	Problemstellung: Diversity Management lindert nur Symptome	9
3.1	Begriffsbestimmung.....	9
3.1.1	Neoliberalismus produziert Ungleichheit und Unterschiedlichkeit	11
3.1.2	Die Bürgerrechtsbewegungen als Ursprung des Diversity Managements.....	13
3.2	Drei Ansätze des Diversity Managements	14
3.2.1	Antidiskriminierungsansatz: Fairness & Discrimination.....	15
3.2.2	Marktzutrittsansatz: Access & Legitimacy.....	17
3.2.3	Effektivitätsansatz: Learning & Effectiveness	18
3.3	Business Case: Das Diversity Versprechen.....	19
3.4	Die Wirkung von Diversity	22
3.4.1	Die optimistische und pessimistische Sichtweise im Überblick	22
3.4.2	Diversity ist divers: Vielfalt, Subgruppen und Statusunterschiede.....	26
3.4.3	Soziale Kategorisierung beeinflusst die Wirkung von Informationsvielfalt	28
3.4.4	Generelle Validierung der Business Case Behauptungen	35
3.5	Die Grenzen des Business Case.....	36
3.5.1	Ökonomische Gründe gegen den Business Case	37
3.5.2	Soziale Gerechtigkeit wird dem freien Markt untergeordnet.....	37
3.5.3	Ökonomisch begründete Diversity Förderung als soziales Dilemma	39
3.5.4	Win-Win Rhetorik verschleiert gesetzlichen Druck	41
3.5.5	Ökonomische Argumentation verschleiert Machtstrukturen	42
3.6	Ergebnis der Problemerkörterung und weiterführende Fragestellung.....	43
4	Systemische Analyse: Widerstreit der Wertesysteme	45
4.1	Spiral Dynamics: Neue Zeiten, neues Denken	45
4.1.1	Komplexe Herausforderungen bringen komplexe Wertesysteme hervor	46
4.1.2	Die wichtigsten Denksysteme im Überblick	48
4.2	Systemische Betrachtung des ökonomischen Systems.....	50
4.2.1	Klassische Ökonomien (Macht- und Ordnungsdenken).....	51
4.2.2	Kapitalistische Marktwirtschaften (Ordnungs- und Erfolgsdenken)	53
4.2.3	Soziale Marktwirtschaften (Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken)	56
4.2.4	Überblick über die ökonomischen Systeme.....	59
4.2.5	Das Erfolgsdenken dominiert auch in der sozialen Marktwirtschaft	61
4.2.6	Die Reduzierung des Moralischen auf Win-Win-Situationen.....	64

4.3	Verantwortendes Denken als Lösungsansatz.....	69
4.3.1	Synergie: Verantwortungsübernahme und Reflexion.....	70
4.3.2	Neuartiges Wirtschaften (Gemeinschafts- und Verantwortungsdenken).....	71
5	Fazit	86
6	Literaturverzeichnis	87
7	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	95
7.1	Tabellen	95
7.2	Abbildungen	95
Anhang: Das Full Range Leadership Modell.....		96
Anhang: Übersicht aller Grundannahmen.....		97

ZUSAMMENFASSUNG

Diversity Management vertritt im Kern ein egalitäres Versprechen: Gleiche Rechte und Chancen für alle. Gegenwärtig wird Diversity Management vorwiegend ökonomisch legitimiert und zielt somit auf Win-Win-Situationen. Dabei ordnet es sich einer Marktlogik unter, welche einseitig gewinnorientiert ist und ohne Rücksicht Ungleichheiten produziert. Ein systemischer Blickwinkel lässt den Schluss zu, dass sich das gemeinschaftsorientierte Denken der Diversity Förderung nicht gegen das erfolgszentrierte Denken der freien Marktwirtschaft durchsetzen kann, welches sich selbst absolut setzt und andere Denklogiken ausschließt. Aus diesem Grund lindert Diversity Management gegenwärtig nur die Symptome des Neoliberalismus und kann seinem egalitären Versprechen nicht gerecht werden.

Damit eine Marktwirtschaft verwirklicht werden könnte, die auf ihre soziale und ökologische Umwelt Rücksicht nimmt, müsste daher letztlich das mächtige Effizienzprinzip durch Sinn- und Gerechtigkeitsfragen begrenzt werden. Systemisch gesehen würde dies ein Denken voraussetzen, welches auf einer Grundhaltung der reflektierten Verantwortungsübernahme aufbaut und das zwischen den Prinzipien von Effizienz und Rücksichtnahme bestehende Spannungsverhältnis aushalten kann.

Gegenwärtig sind erste Anzeichen für einen Wandel des vorherrschenden Denkens in Richtung der reflektierten Verantwortungsübernahme zu erkennen. Eine weitergehende Entwicklung würde jedoch einen systemischen Wandel der Rahmenordnung und wirtschaftlichen Grundannahmen bedeuten, was eine hohe gesellschaftliche Problemlösungsbereitschaft voraussetzen würde. Die Reflexion über die Umsetzung von Diversity Management könnte dabei eine wichtige Triebkraft für den Prozess der Umdeutung und systemischen Neuausrichtung sein.

1 EINLEITUNG

Diversity ist eine soziale Realität: Menschen unterscheiden sich und haben unterschiedliche Voraussetzungen. Auch in Unternehmen rückt Diversity zunehmend in den Fokus, bedingt durch zahlreiche gesellschaftliche Entwicklungen. Hierzu zählen beispielsweise der demographische Wandel, steigender Fachkräftemangel, eine globalisierte Wirtschaft sowie der verstärkte gesetzliche Druck. Dabei soll das gezielte Diversity Management gegenwärtig hohen Ansprüchen gerecht werden: Diversity Management soll die egalitären Grundrechte im Wirtschaftsleben sicherstellen, auf Diversität am Arbeitsmarkt eingehen und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen erhalten oder gar erhöhen.

Doch trotz all dieser Bemühungen gilt weiterhin: Gleich und gleich gesellt sich gern. Unternehmen tendieren zu Homogenität und zur Reproduktion der bestehenden Machtstrukturen. Zudem führt die kühle Marktlogik zu einer Unterdrückung von moralischen Themen. Chancengleichheit bleibt daher bislang ein Mythos, wie sich beispielsweise daran zeigt, dass der Frauenanteil in den Vorständen von Dax-30 Unternehmen 2013 lediglich bei 6,3 Prozent lag (SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, 2013) und dass Bewerber mit türkisch klingenden Namen für eine positive Rückmeldung etwa 1,5-mal so viele Bewerbungen schreiben müssen wie gleichwertige Bewerber mit deutschen Namen (SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION, 2014).

Wie kann Diversity Management nun seinem egalitären Anspruch gerecht werden? Welche Bedingungen sorgen dafür, dass Diversity Management zu einer ernsthaften Rücksichtnahme und einer Kultur der Inklusion führt? Welche Kräfte verhindern oder fördern allgemein die Verwirklichung einer Marktwirtschaft, die egalitäre Werte vertritt und schützt? Und wie kann also das Spannungsverhältnis von Markt und Moral bewältigt werden? Diese Fragen sollen mit Hilfe geeigneter konzeptioneller Forschungsmethoden in der vorliegenden Masterthesis ergründet werden. Die vorliegende Arbeit zeichnet den inhaltlichen Forschungsprozess nach und verknüpft dabei im Wesentlichen zwei unterschiedliche wissenschaftliche Diskurse, d. h. den Diskurs der Diversity Forschung mit der Tradition der Systemtheorien. Die Arbeit ist hierzu in zwei Hauptteile gegliedert.

Im ersten Hauptteil wird der spezifische Diversity Diskurs gesichtet und die Probleme der Diversity Förderung erörtert. Dabei werden konkrete Ansätze, empirische Ergeb-

nisse und Lösungsversuche vorgestellt und diskutiert. Der erste Hauptteil schließt mit einer Analyse der konzeptionellen Probleme der bisherigen Lösungsansätze und mündet in einer weiterführenden Fragestellung.

Im zweiten Hauptteil wird zunächst die Systemtheorie Spiral Dynamics vorgestellt und anschließend auf die Grundlogiken von verschiedenen Volkswirtschaften im Allgemeinen und Diversity Management im Speziellen angewandt. Die Analyse soll die Kräfte offenlegen, welche innerhalb der gegenwärtigen Gesellschaft zu einer Förderung oder Behinderung von egalitären Bemühungen führen. Auf Basis der Systemtheorie kann dabei ergründet werden, welche Widersprüche in den gegenwärtig dominanten Denkmustern bestehen und welche Art des Umdenkens nötig wäre, um das Spannungsverhältnis von Markt und Moral zu bewältigen und somit eine rücksichtsvolle Marktwirtschaft zu verwirklichen, die dem egalitären Anspruch des Diversity Managements entspricht.

Die beiden inhaltlichen Hauptteile werden durch ein Kapitel mit methodischen Überlegungen ergänzt, in dem die Prinzipien des Vorgehens und der Darstellung reflektiert werden. Da die konzeptionelle Ausrichtung der Arbeit keinen klassischen Aufbau erlaubt, in dem der Methodenteil zwischen einer Literaturübersicht und einer empirischen Analyse eingebettet ist, sind die methodischen Überlegungen dem ersten Hauptteil vorangestellt. Die Arbeit schließt mit einem Fazit, in dem die Ergebnisse zusammenfassend diskutiert werden.

2 METHODISCHE VORÜBERLEGUNGEN

Die vorliegende Arbeit versucht auf konzeptionellem Wege, den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Diversity Management zu bereichern. Leitgebend ist in diesem Kontext vor allem das Gebot der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Plausibilität (CHMIELEWICZ, 1984:37). Die gewählten Methoden und der Aufbau der Arbeit müssen daher im Einzelfall durch die jeweilige Problemstellung begründet sein. Das folgende Kapitel soll das hier gewählte methodische Vorgehen nun näher beschreiben und begründen.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Hauptteile gegliedert, die von den methodischen Vorüberlegungen sowie einem abschließenden Fazit flankiert werden. Inhaltlich werden im ersten Hauptteil die Probleme des gegenwärtigen Diversity Managements erörtert. Dabei soll eine ausführliche Literaturübersicht über Konzepte und Studien im Detail zeigen, welche Ansätze sich bewährt haben und welche Probleme fortbestehen. Durch die Ausführlichkeit dieser Erörterung wird interessierten LeserInnen die Möglichkeit gegeben, die Logik des bestehenden Forschungsdiskurses nachvollziehen und dabei auch zu eigenen Urteilen kommen zu können. Aus der Problemerkörterung ergibt sich dabei eine weiterführende Fragestellung, die eine Analyse der Problemdynamiken aus einem neuen und grundlegenden Blickwinkel erfordert.

Im zweiten Hauptteil werden geeignete Systemtheorien auf das vorher dargestellte Problem der Diversity Förderung angewendet. Daraus wird abgeleitet, welche systemischen und logischen Konflikte dem konkreten Problem des Diversity Managements zu Grunde liegen. Im Rahmen dieser Analyse werden Theorien in den Vordergrund gestellt, welche nicht dem Diskurs der klassischen Diversity Forschung entspringen. Die Verknüpfung der unterschiedlichen Diskurse stellt den Hauptbeitrag dieser Arbeit in Bezug auf den bestehenden Diskurs der Diversity Forschung dar.

Um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, sind die Kapitel der Arbeit zudem größtenteils mit *Grundannahmen* versehen, welche sich durch eine eigene typographische Gestaltung und Nummerierung vom restlichen Text abheben. Die Grundannahmen legen die Argumentationslogik der Masterarbeit offen und halten fest, welche Einzelaussagen für die Gesamtaussage mitgenommen werden. Sie haben nicht den Charakter von vorangestellten Hypothesen, sondern sind als schlussfolgernde Zusammenfassungen gemeint. Dadurch soll den LeserInnen eine stärkere Klarheit über die Thesen der Arbeit gegeben werden, sodass eine kritische

Reflexion erleichtert wird. Alle Grundannahmen werden im Anhang noch einmal gesammelt aufgeführt.

Darüber hinaus wurden für die vorliegende Arbeit zwei Experteninterviews nach der Methodik von MEUSER & NAGEL(2010) geführt, um einen stärkeren Abgleich mit der gelebten Praxis gewährleisten zu können. Als Experten gelten Personen, deren Wissen einerseits aus „systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- und Sonderwissen“ besteht, das nicht vielen Personen zugänglich ist und in das darüber hinaus auch „verschiedene, durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen“ (BOGNER & Menz, 2002:46). Für diese Arbeit ist dafür erstens die Diversity Beauftragte von einer der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften interviewt worden, die sich auch ehrenamtlich für Diversity Förderung einsetzt; und zweitens ist eine Pionierin der Diversity Beratung interviewt worden, die bereits seit den 1970er Jahren Erfahrung mit Interkulturalitätstrainings und Diversity Beratung gesammelt hat. Die Ergebnisse der Interviews fließen in dieser Arbeit in die Theoriedarstellung ein und ergänzen den wissenschaftlichen Diskurs.

Zusammengenommen soll das beschriebene Vorgehen dafür sorgen, dass die konzeptionelle Arbeit zu wissenschaftlich begründeten und intersubjektiv nachvollziehbaren Erkenntnissen führt, die eine praktische Relevanz für die Lösung von Problemen des Diversity Managements hat. Denn CHMIELEWICZ zufolge sollten wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten generell darauf zielen, „... den menschlichen Wissensbestand zu vermehren, um damit praktische Probleme besser beherrschen zu können und die Problemlösungskapazität des Menschen zu erweitern“ (CHMIELEWICZ, 1984:37). Die Arbeit soll damit der hohen Komplexität von sozialen Phänomenen gerecht werden und gleichzeitig die Komplexität reduzieren und dadurch mehr Handlungsfähigkeit ermöglichen (ebd.:105; LUHMANN, 2000:28).

3 PROBLEMSTELLUNG: DIVERSITY MANAGEMENT LINDERT NUR SYMPTOME

Wie kann Diversity Management seinem egalitären Anspruch gerecht werden? Diese Frage bildet das Grundinteresse der vorliegenden Arbeit und die Suche nach Antworten führte im Forschungsprozess zu sehr unterschiedlichen Ansätzen. Der folgende Teil stellt nun ausführlich den bisherigen wissenschaftlichen Diskurs zum Umgang mit Unterschiedlichkeit dar und erörtert auf systematische Weise die Schwierigkeiten des Diversity Managements. Dabei werden zunächst die Grundbegriffe und die historische Entwicklung skizziert, sowie die wichtigsten Ansätze des Diversity Managements vorgestellt. Dabei wird der Fokus besonders auf den Ansatz gelegt, Diversity mit einem Business Case in Verbindung zu bringen. Anschließend wird die vielfältige Empirie zur tatsächlichen Wirkung von Diversity und Diversity Management gesichtet und zuletzt die konzeptionellen Schwierigkeiten des Business Case Ansatzes erörtert.

Die Analyse kreist dabei um den Eindruck, dass Diversity Management bislang keine tiefgreifenden Veränderungen im Wirtschaften bewirken konnte und daher lediglich die Symptome eines Systems lindern kann, das Ungleichheiten produziert und sich egalitären Werten entzieht. Die Erörterung der gegenwärtigen Probleme führt schließlich zu einer weiterführenden Fragestellung, die einen Wechsel der Analyseebene erfordert.

3.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG

Der Begriff „Diversity“ beschreibt laut ARETZ & HANSEN die „Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht“ (ARETZ & HANSEN, 2003:9). Diversity Management bezeichnet dann die Gesamtheit der Instrumente und Strategien, mit denen ein Unternehmen auf Diversity eingeht. Dabei stehen die eigenen Mitarbeiter im Vordergrund, es kann sich jedoch auch um andere Stakeholder wie Kunden oder Bürger handeln. Das Verständnis von Diversity und die Gründe für das Diversity Management können sich in der Praxis jedoch sehr stark unterscheiden (ELY & THOMAS, 2001:229).

In der populären und wohl breitesten Definition beschreiben WILLIAMS & O'REILLY Diversity als "any attribute that another person may use to detect individual differences" (WILLIAMS & O'REILLY, 1998:81). Im Prinzip könnte es somit um eine schier

endlose Anzahl von Unterschieden gehen, die im Diversity Management thematisiert werden (VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN 2004:1008). In der wissenschaftlichen Managementliteratur werden jedoch hauptsächlich sechs Dimensionen diskutiert und erforscht: (1) Rasse/Ethnischer Hintergrund, (2) Geschlecht/Gender, (3) Alter, (4) Anstellungsdauer, (5) Bildungsgrad/-hintergrund sowie (6) fachlicher Hintergrund (ebd.; WILLIAMS & O'REILLY, 1998; QIN, MUENJOHN & CHHETRI, 2013:7). In der Managementpraxis werden wiederum traditionell die fünf folgenden Schwerpunkte gesetzt: (1) Frauenförderung, (2) Internationales, (3) Religion, (4) Behinderung und (5) sexuelle Orientierung (EXPERTENINTERVIEW B:6). Hinzugekommen ist jüngst die Dimension der alternden Belegschaft.

Diversity wird dabei erst durch Interaktion und Arbeit in Gruppen sichtbar, denn: „Diversity is something that no one individual has, but all groups do“ (MANNIX & NEALE 2005:36). Diversity beschreibt dabei jedoch nicht nur die Unterschiedlichkeit, sondern auch die Gemeinsamkeiten von Personen (JANS, 2003:3; zitiert in PLASSMANN, 2012:25). In der Regel werden im Rahmen des Diversity Diskurses die Individuen daher nach bestimmten Gemeinsamkeiten in Gruppen eingeteilt, d. h. entweder zur Normgruppierung *weiß, männlich, christlich, mittelalt, heterosexuell und gesund* oder zu mindestens einer der Minoritätsgruppen – besonders hinsichtlich der gut sichtbaren Merkmale wie Geschlecht, Rasse oder Alter (VEDDER, 2006:12; BENDL, 2007:11).

QIN, MUENJOHN & CHHETRI (2013:14) weisen darauf hin, dass Diversity einen sozial konstruierten Begriff mit zwei Dimensionen darstellt: Sichtbarkeit (Soziale Diversität) und Arbeitsbezogenheit (Informationsdiversität). Für diese beiden Dimensionen werden unterschiedliche Wirkzusammenhänge angenommen. Zudem steht letztlich bei allen Diversity Diskussionen die „Otherness“ im Vordergrund (LODEN, ROSENER & ROSENER, 1991:18), d. h. Diversity Management lässt sich als Reaktion auf eine überproportionale Dominanz der Normgruppe verstehen und lässt sich als den Versuch darstellen, Ungleichheiten auszugleichen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Verknüpfung dieser systematischen Ungleichheit mit den Mechanismen des Neoliberalismus von großer Bedeutung sein.

Grundannahme 1: Der Begriff Diversity beschreibt vorrangig die Unterschiedlichkeit von Gruppenmitgliedern. Dabei steht die Andersartigkeit im Vergleich zur dominanten Normgruppe im Vordergrund, d. h. den weißen, gesunden, christlichen und heterosexuellen Männern.

Grundannahme 2: Diversity Management lässt sich als Reaktion auf eine überproportionale Dominanz der Normgruppe verstehen und stellt den Versuch dar, mit Ungleichheiten umzugehen und sie gegebenenfalls auszugleichen.

3.1.1 Neoliberalismus produziert Ungleichheit und Unterschiedlichkeit

Wenn Diversity Management den Versuch darstellt, mit Ungleichheiten umzugehen und sie bestenfalls auszugleichen, dann ist es nötig, die Ursachen der Ungleichheit zu ergründen. Die Dominanz der Normgruppe hängt HARVEY (2005:156) zufolge dabei eng mit den Mechanismen des Neoliberalismus zusammen. Dieser Zusammenhang soll im Folgenden kurz erläutert werden.

Der Neoliberalismus ist das prägende wirtschaftliche Paradigma der Neuzeit (MÜLLER, 2011:15). Aufbauend auf Adam SMITHS Glauben an eine „unsichtbare Hand“ soll die freie globale Marktwirtschaft durch einen freien Fluss von Leistungen, Gütern und Kapital zu allgemeinem Wohlstand und einer optimalen Versorgung der Gemeinschaft führen (ULRICH, 2002:57). Die zwei wichtigsten Mechanismen der freien Marktwirtschaft bestehen im Wettbewerb sowie im individuellen Streben nach Nutzen und Gewinn. Effizienz und Standardisierung zählen dabei zu den Kernprinzipien des wirtschaftlichen Handelns. Der nutzenorientierte Egoismus der einzelnen Marktteilnehmer soll dabei in Summe zum Wohl der Gemeinschaft beitragen (ETZIONI, 1994:19). Aus diesem Grund vertreten Anhänger des Neoliberalismus in der Regel auch einen starken Individualismus. Dieser äußerte sich im Laufe des 20. Jahrhunderts vermehrt im Konsumerismus, welcher sowohl dem individuellen Ausdruck als auch der Förderung der Wirtschaft dienen soll (NAVARRO, 2007:53).

NAVARRO (2007:48) nennt drei politische Hauptforderungen des Neoliberalismus:

1. Der Staat ... sollte seine Eingriffe in ökonomische und soziale Aktivitäten reduzieren.
2. Arbeits- und Finanzmärkte sollten dereguliert werden, um die enorme kreative Kraft der Märkte freizusetzen.
3. Handel und Investitionen sollten durch das Abschaffen von Grenzen und Barrieren angeregt werden, da dadurch der freie Fluss von Arbeitskraft, Kapital, Gütern und Dienstleistungen ermöglicht wird.

(NAVARRO, 2007:48, eigene Übersetzung)

Das Liberale – d. h. die „freiheitlichen“ Aspekte des Neoliberalismus – bezieht sich damit auf eine Reduzierung von Regeln und Barrieren, damit dem wirtschaftlichen Handeln weniger Grenzen gesetzt sind.

Ausgehend von der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik handeln mittlerweile ein Großteil der Mitglieder der Vereinten Nationen sowie die wichtigsten politischen und wirtschaftspolitischen Institutionen wie die Weltbank, die WHO und UNICEF auf Basis des neoliberalistischen Paradigmas, wenn auch zum Teil ergänzt durch eine stärkere soziale Agenda (NAVARRO, 2007:47).

NAVARRO (2007:49) zufolge ist die Ideologie der Deregulierung und egalitären Wohlstandsmehrung dabei jedoch lediglich eine rhetorische Hülse, die nicht dem gelebten Neoliberalismus entspricht. Denn entgegen der liberalistischen Rhetorik haben Regulierungen und staatliche Interventionen mit dem Aufschwung des Neoliberalismus zugenommen und sich zudem die sozialen Ungleichheiten verschärft (ebd.; HARVEY, 2005:152). Beispielsweise verkleinerte der neoliberalistische US-Präsident Reagan zwar den öffentlichen Sektor und senkte insgesamt die Steuern, doch senkte er dabei vor allem den Spitzensteuersatz und hob 1982 und 1983 im Gegenzug andere Steuern an, die die Mehrheit der Bevölkerung stärker belasteten (NAVARRO, 2007:49).

Neoliberalismus ist laut HARVEY (2005:157) daher vor allem die Erfolgsgeschichte einer Wohlstands- und Machtelite, die sich im Westen stabilisieren konnte und sich in anderen Ländern wie China, Indien oder Russland durch neoliberalistische Entwicklungen überhaupt erst bilden konnte. NAVARRO (2007:53) weist darüber hinaus darauf hin, dass klassische Forderungen und Maßnahmen des Neoliberalismus einseitig die Vorherrschaft einer Wohlstandselite fördern: Die *Deregulierung des Arbeitsmarkts* benachteiligt die Arbeiterschicht, die *Deregulierung der Finanzmärkte* bevorteilt hingegen eine Wohlstandselite und die *Betonung des Individualismus und Konsumismus* verringert zudem noch die Solidarität zwischen und innerhalb der Gesellschaftsschichten.

HARVEY (2005:157) zufolge baut der Neoliberalismus gar auf systematischen sozialen Ungleichheiten auf, da diese häufig als notwendiger Motor für unternehmerische Bemühungen angesehen werden und gleichzeitig als Übergangsphänomen bagatellisiert werden (ebd.). Tatsächlich führen die entstehenden Ungleichheiten jedoch eher zu einem Wohlstands- und Machtgefälle und in der Folge zu Wettbewerbsnachteilen, die sich in der Regel nicht ausgleichen lassen und zu einer Verfestigung der bestehenden Strukturen führen (HARVEY, 2005:157).

Die dargestellten Mechanismen sollen an dieser Stelle ausreichen, um den Zusammenhang von Neoliberalismus und Ungleichheit zu illustrieren. Der gelebte Neolibera-

lismus führt in seiner aktuellen Form zu Gesellschaften, in der relativ homogene Eliten (zumeist weiße Christen und innerhalb dieser Gruppe die gesunden Männer) profitieren und andere Gruppen von Wohlstand und Macht ausgeschlossen sind oder denen zumindest der Zugang erschwert wird.

Über diese strukturellen Ungleichheiten hinaus sorgen Individualisierung und Konsumerismus für eine verstärkte Vielfalt in der Bevölkerung. Die Vielfalt der (standardisierten!) Produktpaletten führt dabei ebenfalls zu verstärkter Unterschiedlichkeit. Des Weiteren wächst die interkulturelle Vielfalt durch die vom Neoliberalismus vorangetriebene Globalisierung. Der Neoliberalismus produziert damit auf verschiedenen Ebenen eine Diversität, mit der die Gesellschaft umgehen muss. Unterschiedlichkeit steht dabei im Spannungsverhältnis zum Prinzip der Standardisierung, welches in kapitalistischen Gesellschaften vermehrt auch außerhalb der Wirtschaft prägend ist (PONGRATZ & VOSS, 2000:231 ff.).

Grundannahme 3: Neoliberalismus produziert systematisch Unterschiede. Zum einen fördert gelebter Neoliberalismus soziale Ungleichheit zum Vorteil einer recht homogenen Normgruppe und zum anderen sorgen Globalisierung, Individualismus und immer breitere Produktpaletten für eine erhöhte Diversität in der Bevölkerung.

3.1.2 Die Bürgerrechtsbewegungen als Ursprung des Diversity Managements

Historisch nahm Diversity Management seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre und stellt somit die Reaktion auf Ungleichheiten in einer demokratisch-neoliberalistischen Gesellschaft dar (VEDDER, 2006:3; ENGEL, 2007:98). Im Spannungsfeld von einer egalitären Verfassung („All men are created equal“) und gleichzeitiger Rassentrennung begannen die Afroamerikaner verstärkt, ihre Rechte einzufordern (ebd.). Präsident Kennedy forderte 1961 mit dem Beschluss 10925 sogenannte „Affirmative Action“ von Unternehmen und Behörden ein, d. h. sie sollten die vormals diskriminierten Minderheiten in ihrer Besonderheit bestätigen (KELLY & DOBBIN, 1998:960). Drei Jahre später folgte mit dem Title VII des Civil Rights Act von 1964 das erste direkte Verbot von Diskriminierung am amerikanischen Arbeitsmarkt.

Auf Basis der rassenpolitischen Spannungen und des gesetzlichen Drucks sahen sich amerikanische Firmen gezwungen, systematisch auf die Verschiedenartigkeit in am allgemeinen Arbeitsmarkt und in ihrer eigenen Belegschaft einzugehen (KELLY &

DOBBIN, 1998:960 ff.). In Europa waren es daher auch zunächst Firmen mit amerikanischem Sitz, die Diversity Management und Interkulturalität förderten (EXPERTENINTERVIEW B:4-5).

Den entscheidenden Schub erhielt Diversity Management durch die Workforce 2000 Studie von 1987 (JOHNSTON & PACKER, 1987; VEDDER, 2006:5). In diesem Bericht wurde ein starker Anstieg von Minoritätsgruppen auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt prognostiziert, sodass von den 26 Millionen jungen Menschen, die zwischen 1990 und 2005 in den Arbeitsmarkt eintreten würden, nur 15% zu den *Euro-American Men* zählen würden (VEDDER, 2006:6; CARR-RUFFINO 1999:4). Firmen, welche Angst vor Fachkräftemangel hatten, sahen sich angesichts dieser Prognosen gezwungen, auf die Verschiedenartigkeit der amerikanischen Bevölkerung zu reagieren.

Durch den Einfluss der amerikanischen Konzerne verbreitete sich auch in Europa die Praxis der Diversity Förderung. Zudem fanden die Forderungen der amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen auch in der europäischen Gesetzgebung Eingang und wurden in Deutschland auf Druck der Europäischen Union ab 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankert (MEX & VASSILOPOULOU, 2007:354).

Doch wie gehen die Firmen mit dem Druck um, die bestehenden Machtstrukturen des Neoliberalismus aufzuweichen? Im Folgenden werden verschiedene Ansätze des Diversity Managements skizziert und reflektiert.

3.2 DREI ANSÄTZE DES DIVERSITY MANagements

Seit den 1960er Jahren haben amerikanische und europäische Unternehmen verschiedene Ansätze entwickelt, um Diskriminierung zu verhindern und mit Verschiedenartigkeit umzugehen.

Prinzipiell gibt es dabei laut R. Roosevelt THOMAS Jr. (THOMAS, 2001:285 ff.; s. auch VEDDER, 2006:16 f.) acht verschiedene Grade, um mit Diversity umzugehen, von Exklusion und Verleugnung bis hin zur aktiven Beziehungspflege und Inklusion.

1. Exklusion von Minderheiten,
2. Verleugnung von Unterschieden oder Problemen,
3. Unterdrückung von Meinungen und alternativen Sichtweisen,
4. Isolierung von Minoritätsgruppen (z. B. in eigenen Abteilungen),
5. Assimilierung der Minoritätsgruppen an die dominanten Gruppe,
6. Tolerierung (und gegenseitiges in-Ruhe-lassen),
7. Aufbau von Beziehungen sowie
8. Förderung wechselseitiger Adaption zur konstruktiven Problemlösungsfindung.

In der Praxis hängt der Umgang mit Diversity von den zugrundeliegenden Zielen der Unternehmen ab. THOMAS & ELY fassten 1996 und 2001 die verschiedenen gelebten Ansätze des Diversity Managements in drei Gruppen zusammen: (1) Fairness & Discrimination, (2) Access & Legitimacy und (3) Learning & Effectiveness (THOMAS & ELY, 1996; ELY & THOMAS, 2001). Die Ansätze unterscheiden sich stark darin, wie Verschiedenartigkeit thematisiert und in den Betriebsablauf eingebunden wird. Zudem wird in ihnen deutlich, auf welcher unterschiedlichen Weise Unternehmen Diversity Management legitimieren.

Tabelle 1 fasst die grundlegenden Ansätze des Diversity Managements zusammen und kontrastiert sie mit der Unterlassungsalternative – dem Resistenzansatz. Anschließend werden alle drei Ansätze noch einmal genauer beleuchtet.

Tabelle 1: Grundlegende Ansätze des Diversity Managements

Diversity Management Ansatz:	Resistenzansatz	Anti-diskriminierungsansatz	Markzutrittsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz
Grundlage:	Diversity kein Thema oder eine Gefahr	Vielfalt verursacht Probleme	Vielfalt führt zu Marketingvorteilen	Unterschiede gezielt + integrativ nutzen
Verständnis:	Monokultur, Homogenität erhalten	Keine Diskriminierung; Assimilierung	„Optimales Maß an Vielfältigkeit“	Multikultur, Pluralismus
Zielsetzung:	Status quo verteidigen	Minderheiten gleich behandeln	Zugang zu Kunden und Märkten	Langfristiges Lernen aus Diversity

(nach VEDDER, 2006:18, leicht modifiziert)

Bereits bei dieser Übersicht wird deutlich, dass die verschiedenen Ansätze äußerst unterschiedlichen Zielen dienen. Von links nach rechts steigt dabei der Grad an Inklusionsleistung, d. h. im Lern- und Effektivitätsansatz wird Diversity am stärksten in die Kernprozesse einbezogen. Obgleich die drei inhaltlichen Ansätze zeitlich nacheinander aufgetreten sind, sind sie nach wie vor alle drei als Grundhaltungen relevant. Aus diesem Grund werden sie im Folgenden noch einmal kurz vorgestellt.

3.2.1 Antidiskriminierungsansatz: Fairness & Discrimination

Der Fairness & Discrimination Ansatz stellt eine direkte Reaktion auf die Antidiskriminierungsgesetze dar, d. h. es geht vornehmlich um die Erfüllung der gesetzlichen Bestimmungen des AGGs und anderer Gesetze (ARETZ & HANSEN, 2003:16). Frauen sowie Angehörige von Minoritätsgruppen wie Behinderte, Muslime oder Dunkelhäutige werden dabei zwar gezielt angestellt, jedoch nur „...als Beauftragte für Angele-

genheiten ihrer sozialen Gruppe oder in Höhe einer politisch korrekten Quote“ (ARETZ & HANSEN, 2003:16). Auf Basis der Affirmative Action Programme lag der Schwerpunkt dabei zunächst auf Wiedergutmachung (KELLY & DOBBIN, 1998:981) und auf äußerlich sichtbaren Merkmalen von Diversität (QIN, MUENJOHN & CCHETRI, 2013:5).

Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, setzen einerseits auf Quoten- und Repräsentantenregelungen führen andererseits häufig Anti-Rassismus-Trainings durch, bei denen bestehende unterschwellige Vorurteile und Dominanzmuster reflektiert werden (ENGEL, 2007:99). Das Vorgehen ist geprägt von politischer Korrektheit. Dabei läuft es Gefahr, ein bloßes „Windowdressing“ zu sein, bei dem ein tieferes Verständnis für Diversity fehlt (ARETZ & HANSEN, 2003:16).

Der Ansatz wird von der egalitären Idee getragen, dass alle gleich sind. Praktisch führt diese normative Grundhaltung jedoch nicht zu einer Wertschätzung von Vielfalt, sondern zu Assimilierungsdruck und einer lediglich strukturellen Förderung von Verschiedenartigkeit (ELY & THOMAS, 2001:247). Es handelt sich damit um einen Defizitansatz, bei dem im Fokus steht, was alles nicht getan werden darf (ENGEL, 2007:99). Durch den starken moralischen Druck werden dabei offene Diskussionen eher unterdrückt, Unterschiede totgeschwiegen und jedweder Konflikt vorsorglich vermieden (ebd.; ELY & THOMAS, 2001:247).

In einer qualitativen Studie können ELY & THOMAS (2001) nachweisen, wie die Kombination aus Quotenregelungen und bestehendem Assimilationsdruck sowohl die Majoritäts- als auch die Minoritätsgruppe belasten. Die Angehörigen der Majoritätsgruppe fühlen sich im Falle einer Nichtbeförderung als Opfer von umgekehrter Diskriminierung (vgl. YAKURA, 1996, 30 ff.) und die Angehörigen der Minoritätsgruppe fühlen sich nicht als kompetente Arbeitnehmer ernst genommen und beklagen darüber hinaus einen paternalistischen Führungsstil (ELY & THOMAS, 2001:256). Der Anti-Diskriminierungs-Ansatz trennt somit Diversität von Arbeit und sorgt für Stagnation und latente Konflikte. Zudem wird die Vielfalt kaum als Ressource in den Kernprozessen genutzt, was sich beispielsweise im Fortbestehen einer „gläsernen Decke“ für Frauen in Führungspositionen manifestiert (ARETZ & HANSEN, 2003:16).

Grundannahme 4: Eine vorwiegende Betonung von Aspekten der Anti-Diskriminierung führt in der Regel nur zu einer oberflächlichen Eingliederung von Diversität. Die Folgen sind ein starker Assimilierungsdruck sowie eine gehemmte, durch politische Korrektheit geprägte Diskussionskultur.

3.2.2 Marktzutrittsansatz: Access & Legitimacy

Der Access & Legitimacy Ansatz bildet einen Gegenentwurf zum moralischen Antidiskriminierungsansatz und stellt pragmatisch-ökonomische Gründe in den Vordergrund. In den USA wie auch in Europa wurden in den 1980er Jahren Frauen und sogenannte Minoritätsgruppen als potenzielle Käufer erkannt – besonders da Migration und eine bessere Ausbildung von Frauen zu einer stärkeren Gewichtung dieser Gruppen führte (ENGEL, 2007:100). Bei dem marktorientierten Access & Legitimacy Ansatz soll sich die Belegschaft daher in ihrer Struktur und Vielfalt den potenziellen Zielmärkten annähern, um diese besser verstehen und nutzen zu können (ELY & THOMAS, 2001:243; ARETZ & HANSEN, 2003:16). Beispielsweise wird innerhalb dieses Ansatzes von in Deutschland lebenden Türken erwartet, die türkischstämmigen Kunden besser einschätzen und ansprechen zu können. (ENGEL, 2007:100).

Die Unternehmen begannen damit, über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus zu gehen und auch andere Arten der Vielfalt – wie etwa Bildung oder Werthaltungen – zu berücksichtigen (QIN, MUENJOHN & CCHETRI, 2013:6). Zudem sollten negative juristische Konsequenzen und verpasste Gewinnmöglichkeiten vermieden werden (ebd.). Vielfalt wird so erstmalig als eine nutzbare Ressource angesehen. Der Access & Legitimacy Ansatz ist damit einerseits als kritische Reaktion auf den normativen und politisch korrekten Antidiskriminierungsansatz zu verstehen und stellt andererseits auch den pragmatischen Versuch dar, Gewinne und Absatzmärkte zu sichern (ENGEL, 2007:100).

Der Vielfalt selbst wird in diesem Ansatz kein schützenswerter Eigenwert zuerkannt, sondern sie wird vornehmlich als Mittel zur strategischen Differenzierung verstanden (ARETZ & HANSEN, 2003:17). Die Nutzung der Ressource Diversity wird hauptsächlich im Vertrieb eingesetzt und führt nicht zu einer Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt in anderen Arbeitsabläufen (ebd.). Die Belegschaft wird daher nicht durchmischt, sondern bezogen auf Zielmärkte differenziert und getrennt (ebd.) wodurch „Exotenghetts“ entstehen können (ENGEL, 2007:101). Wie im Antidiskriminierungs-Ansatz werden hierdurch Machtverhältnisse und Dominanzmuster tendenziell untermauert und nur auf oberflächlicher Ebene bearbeitet, sodass Stereotypisierungen eher gefördert als bekämpft werden (ARETZ & HANSEN, 2003:17). Bei den ersten beiden Ansätzen wird zusammengenommen also versucht, die „Organisation an die Veränderungen der externen Umwelt anzupassen“ (ARETZ & HANSEN, 2003:18), wodurch jedoch Aspekte der Führung und Unternehmenskultur zu großen Teilen unbeachtet bleiben.

Grundannahme 5: Die Nutzung von Diversity als Schnittstelle für neue Absatzmärkte gliedert Diversity zwar in den Arbeitskontext ein, kann aber darüber hinaus die bestehenden Machtverhältnisse und Dominanzmuster nicht aufweichen.

3.2.3 Effektivitätsansatz: Learning & Effectiveness

Seit den 90er Jahren wird der Diskurs von dem Ansatz dominiert, Diversität in allen Geschäftsbereichen zu nutzen und dadurch für mehr Inklusion und Wirtschaftlichkeit zu sorgen (ENGEL, 2007:102). Im sogenannten Learning & Effectiveness Ansatz (auch Integration & Learning genannt, s. ELY & THOMAS, 2001:240) steht ganzheitliches organisationales Lernen im Vordergrund, d. h. das Unternehmen wird als System verstanden, das einem ständigen Wandel unterworfen ist und das dabei von unterschiedlichen Sichtweisen profitieren kann (ARETZ & HANSEN, 2003:17).

Als Folge dieser Denkweise soll ein Klima der Inklusion geschaffen werden, das es allen Mitarbeitern ermöglicht, ihre Unterschiedlichkeit und Vielseitigkeit in gewinnbringender Weise in die Arbeit einfließen zu lassen (ELY & THOMAS, 2001:240). Je mehr Perspektiven und Fähigkeiten einem Unternehmen zur Verfügung stehen, desto besser kann es mit unterschiedlichen Herausforderungen umgehen – so der Tenor dieses Ansatzes (ebd.; ELY & THOMAS, 2001; s. auch EXPERTENINTERVIEW A, Z. 55). Durch einen wertschätzenden und individualisierten Umgang soll zudem die Zufriedenheit und Motivation erhöht werden und Konfliktpotenziale abgebaut werden (EXPERTENINTERVIEW B:8). Zusammengenommen werden damit eine erhöhte Produktivität, geringere Kosten und somit insgesamt eine größere Wirtschaftlichkeit angestrebt (QIN, MUENJOHN & CHHETRI, 2013:7).

Rhetorisch wird im Effektivitätsansatz eine Win-Win-Situation heraufbeschworen, bei der die Umdeutung von Diversität als wirtschaftliche Kernressource die beiden erstgenannten Ansätze von Antidiskriminierung und Marktorientierung in einem Sowohl-als-auch vereint (ENGEL, 2007:102). Durch diese pragmatische Ausrichtung werden jedoch ethische und gesellschaftliche Fragen eher beiseitegelassen (ARETZ & HANSEN, 2003:18). Zudem erfordert der Effektivitätsansatz von allen Beteiligten im Unternehmen eine große Integrations- und Inklusionsleistung, die auf einem recht umfassenden Verständnis von Verschiedenartigkeit und Diskriminierungsprozessen aufbaut (ARETZ & HANSEN, 2003:17).

Trotz der möglichen Kritikpunkte hat sich in der einschlägigen Managementliteratur der Effektivitätsansatz als das herrschende Paradigma herauskristallisiert, häufig in

Kombination mit Teilaspekten der anderen Ansätze. Durch den Fokus auf Arbeitsprozesse gilt er als anschlussfähiger und umsetzbarer als der Antidiskriminierungsansatz und als dynamischer als der Marktzutrittsansatz. Der Effektivitätsansatz wird häufig in Form eines Business Case‘ präsentiert, der den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management belegen soll (TATLI & ÖZBILGIN, 2007; QIN, MUENJOHN & CHHETRI, 2013:6).

Grundannahme 6: Im Effektivitätsansatz wird Diversität ein direkter wirtschaftlicher Wert zugesprochen, da Perspektivenvielfalt als Grundlage für Innovation und eine lernende Organisation angesehen wird. Durch diesen Ansatz wird Diversity idealerweise voll in den Arbeitskontext integriert, was häufig als Win-Win-Situation dargestellt wird. Gleichzeitig werden dadurch ethische und gesellschaftliche Abwägungen eher ausgeklammert.

3.3 BUSINESS CASE: DAS DIVERSITY VERSPRECHEN

Im aktuellen Forschungsdiskurs zum Diversity Management hat sich die „value in diversity“ Hypothese durchgesetzt, welche in der Regel als Business Case vorgetragen wird (MANNIX & NEALE, 2005:33; KOCHAN ET AL., 2013:4; QIN, MUENJOHN & CHHETRI, 2013:6). Das Ziel des Diversity Managements sollte demnach sein, die individuellen Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter in allen Geschäftsbereichen zu nutzen (QIN, MUENJOHN & CHHETRI, 2013:7). Der Business Case knüpft dabei an bestehende Management Rhetorik an, um das Thema Diversity besser verkaufen zu können – vor allem weil die politische Korrektheit des Antidiskriminierungsansatz auf viele Unternehmen abschreckend wirkte (PERRITON, 2009:222; ARETZ & HANSEN, 2003:16).

Als Beispiel für den Optimismus des Business Case Ansatzes soll folgend Tabelle 2 dienen, deren Inhalte aus einer Präsentation des Diversity Beraters Michael STUBER (2012) übernommen wurden.

Tabelle 2: Mögliche Vorteile und Verbesserungen durch Diversity

EXTERN	INTERN
<p>1) Kunden und Märkte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Marktanteile ▪ Neue Marktsegmente ▪ Bessere Kundenbeziehungen <p>2) Shareholder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbessertes Rating ▪ Höhere Attraktivität <p>3) Arbeitsmarkt & Umfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten ▪ Verbessertes Personal-Image ▪ Höheres Ansehen 	<p>4) Persönlich, individuell</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ) ▪ Erhöhte Loyalität, Motivation <p>5) Zwischenmenschlich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit ▪ Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen <p>6) Organisational</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Offenheit gegenüber Veränderung (M&A, OE) ▪ Effektivere Re-organisation

(Eigene Darstellung nach STUBER, 2012:24)

STUBER (2012:24) zufolge kann Diversity Management auf vielfache Weise zu einer erhöhten Wirtschaftlichkeit und Produktivität von Unternehmen beitragen, sowohl durch besseres Marketing als auch durch besseres Recruiting und ein besseres Arbeitsklima. STUBER (2012:26) untermauert dabei seine Behauptungen mit jeweils passenden Studien, die positive Effekte in den einzelnen Bereichen nachweisen können, nach dem Motto „Familienfreundliche Unternehmen sind betriebswirtschaftlicher erfolgreicher“. Diversity Management sei zudem ideal, um auf die drei gesellschaftlichen Haupttrends „Demographischer Wandel, Werte-Wandel und Beziehungswandel“ zu reagieren (STUBER, 2012:4).

Wie dieses Beispiel verdeutlicht, wird im Business Case Ansatz häufig eine klare positive Wirkweise von Diversity unterstellt. Diversity lohnt sich – so das Versprechen. STUBER weist zudem auf die möglichen Kosten des Nichthandelns hin – wenn beispielsweise Konkurrenten durch Diversity Management ein stärkeres Wachstum erfahren, wenn neue Möglichkeiten verpasst werden oder zukünftige Probleme wie eine alternde Belegschaft nicht antizipiert werden (STUBER, 2007:431). In diesem Sinne sehen GILBERT, STEAD & IVANCEVICH (1999) Diversity gar als neues organisationales Paradigma an.

Diese optimistische Sichtweise spiegelt sich in einer Reihe von Studien und Artikeln der letzten 20 Jahre (s. bspw. GILBERT, STEAD & IVANCEVICH, 1999; ROBINSON & DECHANT, 1997; KLEIN & HARRISON, 2007) und ist sowohl bei staatlichen Akteuren (HUTCHINGS & THOMAS, 2005:266) als auch in Managementkreisen weit verbreitet. Bei-

spielsweise äußert sich Laura TILLY, Leiterin des Global Diversity Office bei Daimler, im Interview mit den plakativen Worten: „Homogenität ist aus meiner Sicht Einfach. Und Einfach ist das Gegenteil von Vielfalt. Einfach kann daher nicht das Zukunftsmodell sein“ (SCHWEIß-GERWIN, 2014:6).

Die folgenden zwei ausführlichen Zitate aus den für diese Arbeit geführten Experteninterviews illustrieren überdies die Sichtweise, dass Diversity Management die Motivation erhöht. Zu Wort kommen eine erfahrene Diversity Beraterin sowie die Diversity Beauftragte einer führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:

Diversity Beraterin: „Also ich denke schon, wenn Menschen gut miteinander umgehen können, im weitesten Sinne, hat das immer einen Nutzen, weil eine gute Arbeitsatmosphäre hat immer Nutzen. Also nicht nur für das Individuum jeweils in diesem Zusammensein, sondern die ganze Kultur der Institution, egal welche. Ob öffentliche Einrichtung oder Unternehmen oder so. Das hat immer Nutzen. Also wer sich wohlfühlt, der arbeitet doch gerne, oder?“ (EXPERTENINTERVIEW B, Z. 372 ff.)

Diversity Beauftragte: „Wir wissen, dass [Diversity Management] einen klaren Einfluss hat auf die Arbeitgebermarke, das wissen wir. Wir wissen, dass es einen eindeutigen Einfluss hat auf Employee Engagement; Motivation; die Absicht im Unternehmen zu bleiben; Discretionary Effort, also mehr also nur den 9-to-5-Job zu machen; Advocacy, wie spreche ich über das Unternehmen mit Freunden, Verwandten, sonstigen... ja, in meiner privaten Kommunikation etc. Ich kann das, also es ist relativ schwierig, das 1 zu 1 auf den Unternehmens-, auf die Bottom-Line zu rechnen. Aber ich weiß (*spricht sehr nachdrücklich*) und ich glaube das sagt auch die Literatur, dass Themen wie Brand Employer Attractiveness, Retention, Engagement natürlich mit Umsatz korrelieren. Wer motivierter ist, bringt auch mehr ein.“ (EXPERTENINTERVIEW A, Z. 142 ff.)

Ein Zitat des ehemaligen CEOs von Hewlett Packard Lew Platt bringt den Glauben an die Wirtschaftlichkeit von Diversity besonders deutlich zum Ausdruck. Im März 1998 richtete sich Platt mit folgenden Worten an das Diversity Research Network:

I see three main points to make the business case for diversity: (1.) A talent shortage that requires us to seek out and use the full capabilities of all our employees. (2.) The need to be like our customers, including the need to understand and communicate with them in terms that reflect their concerns. (3.) Diverse teams produce better results.

This last point is not as easy to sell as the first two-especially to engineers who want the data. What I need is the data, evidence that diverse groups do better.

(Lew Platt, 1998, zitiert nach KOCHAN ET AL., 2013:5)

PLATT vertritt hier den Markzutritts- sowie den Effektivitätsansatz. Doch bei aller Überzeugung von Diversity fordert PLATT in seinem Kommentar auch Beweisdaten für den angenommenen Nutzen – besonders als Reaktion auf die Skepsis von „Ingenieuren“ (PLATT, 1998, zitiert nach KOCHAN ET AL., 2013:5). Im Sinne dieser Denkweise wurden seit Ende der 1990er Jahre zahlreiche Studien zur Wirkung von Diversity durchgeführt.¹ Die wichtigsten Erkenntnisse werden im folgenden Kapitel zusammengefasst.

3.4 DIE WIRKUNG VON DIVERSITY

„...the organizational literature on diversity is confusing – difficult to understand and difficult to synthesize. It is difficult to synthesize in part because consistent findings have not emerged, but also simply because the diversity literature itself is so diverse.“
(HARRISON & KLEIN, 2007:1200)

Wenn Diversity im Business Case als Wachstumsmotor auf vielen Ebenen gilt, so sollten sich für die zahlreichen angenommenen positiven Effekte auch empirische Belege finden lassen. Wie wirkt Diversity also? Welche Gefahren gibt es und welche Chancen? Welche Einflussfaktoren moderieren mögliche Effekte? Und wenn es eine Wirkung gibt: Wie stark ist sie? Ausgehend von diesen und anderen Fragen wurde eine große Anzahl an Studien durchgeführt.

3.4.1 Die optimistische und pessimistische Sichtweise im Überblick

MANNIX & NEALE stellten 2005 in einem ausführlichen Übersichtsartikel zur Wirkung von Diversity gleich zu Beginn fest, dass Diversity vor allen Dingen eine Herausforderung darstellt: „Diversity is a difficult state for teams – and that is an equally difficult state to manage“ (MANNIX & NEALE, 2005:33). Die Diversitätsforschung unterscheidet sich nun besonders darin, ob diese Herausforderung als gewinnbringend oder als destruktiv betrachtet wird. Die optimistische Sichtweise baut auf den klassischen Studien von HOFFMAN (1959) und TRIANDIS, HALL & EWEN (1965) auf, denen zufolge Heterogenität bei kreativen Problemen hilft. Die pessimistische Forschungstradition betont jedoch die Entwicklung von Subgruppen, welche den sozialen Zusammenhalt gefährden und zu Konflikten führen (MANNIX & NEALE, 2005:33 f.).

Für beide Sichtweisen lassen sich stichhaltige Daten finden. Im Folgenden sollen nun die Hauptthesen der optimistischen und der pessimistischen Sichtweise detaillierter

¹ Zum Stichwort „diversity management“ study finden sich im Zeitraum von 1999 bis 2013 alleine 16.100 Ergebnisse in der Wissenschaftsliteratur-Suchmaschine *Google Scholar* (Stand: 14.08.2014, <http://scholar.google.com>).

gesichtet werden und die Bedingungen erläutert werden, die die Wirkung von Diversity beeinflussen. Schließlich wird es darum gehen, wie durch geeignete Führung und Teamzusammensetzung die Risiken von Diversity ausgeglichen oder gar umgekehrt werden können.

Wie VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN (2004:1008) feststellen, haben sich die optimistische und die pessimistische Sichtweise in getrennte Forschungszweige entwickelt, zwischen denen wenig Austausch stattfindet und welche nur selten wieder zusammengeführt werden. Ein Großteil der Diversitätsforschung beruht in beiden Zweigen auf dem Versuch, Diversität differenziert nach verschiedenen Kategorien zu betrachten, da die verschiedenen möglichen Diversitätsarten vermutlich unterschiedliche Effekte auf die Leistungsfähigkeit von Teams haben.

3.4.1.1 Optimistische Sicht: Diversität ermöglicht neue Perspektiven

Grundlage der optimistischen Sicht ist die Feststellung, dass es in heterogenen Teams mehr Informationen, Denkweisen und Perspektiven geben müsste und somit mehr Rohmaterial für die Lösung von Problemen zur Verfügung stehen sollte. Gemäß der Informationsperspektive haben heterogene Teams also den Vorteil, dass mehr nonredundante Informationen verfügbar sind (VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN, 2004:1009): "The idea is that diverse groups are more likely to possess a broader range of task-relevant knowledge, skills, and abilities that are distinct and nonredundant and to have different opinions and perspectives on the task at hand."

Diese Sichtweise ist tief verankert unter Förderern von Diversity und bildet die Grundlage für den Business Case. In einem für diese Arbeit geführten Experteninterview bemüht die Diversity Beauftragte einer führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Metapher eines Werkzeugkastens, um den Vorteil einer Perspektivenvielfalt zu illustrieren:

„Ja, hab ich ganz viele Hämmer, die alle super hämmern können, aber was mache ich, wenn ich ein Problem habe oder eine neue Marktsituation, einen neuen Kunden, einen neuen Wettbewerber, dem ich nicht mit einem Hammer begegnen kann? Dann gehen mir die Lösungen aus“ (EXPERTENINTERVIEW A, Z. 179 ff.).

Nach Ansicht der Expertin sollte ein Unternehmen möglichst viele „Werkzeuge“ parat haben, um flexibel auf unterschiedlichste Herausforderungen reagieren zu können. Die Informationsperspektive lässt sich in experimentellen Settings bestätigen – heterogene Teams können dort mehr und bessere kreative Problemlösungen generieren, besonders wenn sich Heterogenität auf fachliche Unterschiedlichkeit bezieht (MANNIX

& NEALE, 2005:33 f.). VAN KNIPPENBERG ET AL. (2004:1009) zufolge ist eben die Verfügbarkeit von nonredundanten Informationen entscheidend, d. h. Diversity scheint nur positiv sein zu können, wenn es mit Perspektivenvielfalt (also Informationsunterschieden) kovariiert.

3.4.1.2 *Pessimistische Sicht: Heterogenität führt zu Konflikten*

Auch wenn Heterogenität häufig eine Perspektivenvielfalt mit sich bringt, so reicht diese an sich noch nicht aus – die unterschiedlichen Informationen müssen letztlich auch in die Gruppe eingebracht werden, um einen Nutzen generieren zu können. Im Rahmen der pessimistischen Sicht wird nun davon ausgegangen, dass stark diverse Gruppen mehr Konflikte erleben, schlechter kommunizieren und daher schlechtere Ergebnisse liefern. Die angenommenen Risiken von Diversity sind in Abbildung 1 dargestellt.

RISIKEN VON DIVERSITY

	instrumentell	konsumatorisch
intern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragmentierte Unternehmenskultur und Unternehmensidentität ▪ Stereotypisierungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Desintegration ▪ Kommunikationsprobleme
extern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verminderte Effizienz ▪ Fehlanpassung ▪ Reibungsverluste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielverfehlung ▪ Effektivitätsverlust

Abbildung 1: Risiken von Diversity (Eigene Darstellung nach ARETZ & HANSEN, 2003:33)

Empirisch lässt sich nun feststellen, dass sichtbare Merkmale der Verschiedenartigkeit (wie Rasse, Alter oder Geschlecht) ein größeres Konfliktpotential haben als unsichtbare Merkmale (wie Bildungsgrad oder fachlicher Hintergrund) (MANNIX & NEALE, 2005:32). Zudem scheint eine hohe Variation hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit schnell zu Konflikten zu führen (ebd.).

Für die Zunahme von Konflikten in heterogenen Teams gibt es zwei dominante wissenschaftliche Erklärungsmuster: Ähnlichkeits-Anziehung und Soziale Kategorisierung. Gemäß des Similarity-Attraction Ansatzes suchen Menschen grundsätzlich Interaktionspartner, die ihnen ähnlich sind um gegensätzliche Ansichten und damit einhergehende Spannungen zu vermeiden; eine starke Vielfalt wirkt daher auf sie bedrohlich (MANNIX & NEALE, 2005:39; NEWCOMB, 1961). LEFKOWITZ (1994) kann in

einer Feldstudie einen „ethnic drift“ nachweisen, d. h. in den untersuchten Organisationen wurden dunkelhäutigen Führungskräften überproportional viele dunkelhäutige MitarbeiterInnen zugeteilt. SCHNEIDER (1987) beschreibt, dass sich Organisationen immer an einen homogenen Zustand annähern, vermittelt durch Prozesse der Anziehung von Ähnlichem, Selektion und Schwund von Unähnlichem durch Abgänge und Reibung. Eine starke Heterogenität stellt also einen Störfaktor für die bestehende Organisationskultur dar.

Gemäß des Ansatzes der Sozialen Kategorisierung sind kognitive Einordnungsprozesse für die entstehenden Konflikte verantwortlich (MANNIX & NEALE, 2005:40). Die Mitgliedschaft in einer Gruppe hat demnach einen emotionalen Wert für das Individuum und die Interessen der Gruppe sind auch für das Individuum von Belang – vermutlich auf Grund von basalen evolutionären Schutz- und Zugehörigkeitsbedürfnissen. Durch die Selbst-Kategorisierung entsteht dann eine *them-us* Unterscheidung, so dass Outgroup-Mitglieder gröber und stereotyper beurteilt werden (ebd.:41; VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN, 2004:1009). Durch die Stereotypisierung entstehen typischerweise Subgruppen und Konflikte.

Dabei bleibt jedoch zunächst offen, ob Konflikte nur als negativ zu betrachten sind oder ob es auch konstruktive Konfliktarten gibt, wie beispielsweise aufgabenbezogene Konflikte, für welche häufig eine positive, diskussionsfördernde Wirkung angenommen wird. DE DREU & WEINGART (2003) konnten jedoch in einer Meta-Analyse nachweisen, dass Konflikte in jedem Fall zu verminderter Leistung führen (ebd.:748). Die Effekte gelten vor allem für komplexe Aufgaben, d. h. in Produktionsstätten treten geringere Korrelationen auf (ebd.:747). DE DREU & WEINGART (2003:747) schließen zwar mögliche positive Effekte von aufgabenbezogenen Konflikten nicht aus, betonen jedoch, dass Konflikte normalerweise auf der Beziehungsebene so negativ wirken, dass alle möglichen positiven Effekte auf der Sachebene nivelliert werden.

Grundannahme 7: Heterogenität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Subgruppenbildung und Konflikten kommt. Sowohl Beziehungskonflikte als auch aufgabenbezogene Konflikte wirken sich in aller Regel negativ auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe aus.

3.4.2 Diversity ist divers: Vielfalt, Subgruppen und Statusunterschiede

Die bisher dargestellten Ergebnisse lassen nun zunächst darauf schließen, dass Diversity eher Risiken mit sich bringt und somit die pessimistische Sichtweise die Wirklichkeit besser abbilden kann. Verschiedene Forscher haben nun integrative Modelle entwickelt, welche gleichzeitig die widersprüchlichen Ergebnisse hinsichtlich der Wirkung von Diversity berücksichtigen.

KLEIN & HARRISON (2007:1201) bemängeln, dass in der Diversitätsforschung zu wenig einheitliches Vokabular verwendet wird und schlagen als Lösung eine eigene Systematik vor². Diversity kann demnach drei verschiedene Bedeutung haben: (1) *Separation* (Segmentierung, Subgruppentrennung), (2) *Variety* (Vielfalt) und (3) *Disparity* (Ungleichheit, besonders im Status) (KLEIN & HARRISON, 2007:1200; HARRISON & KLEIN, 2007:27). Separation entspricht einer Unterschiedlichkeit der Standpunkte, Vielfalt einem Reichtum an Informationen und Disparität einer Ungleichheit der Besitzverhältnisse (HARRISON & KLEIN, 2007:1207). Abbildung 2 stellt die Systematik bildlich dar.

BILDICHE DARSTELLUNG VON DIVERSITY

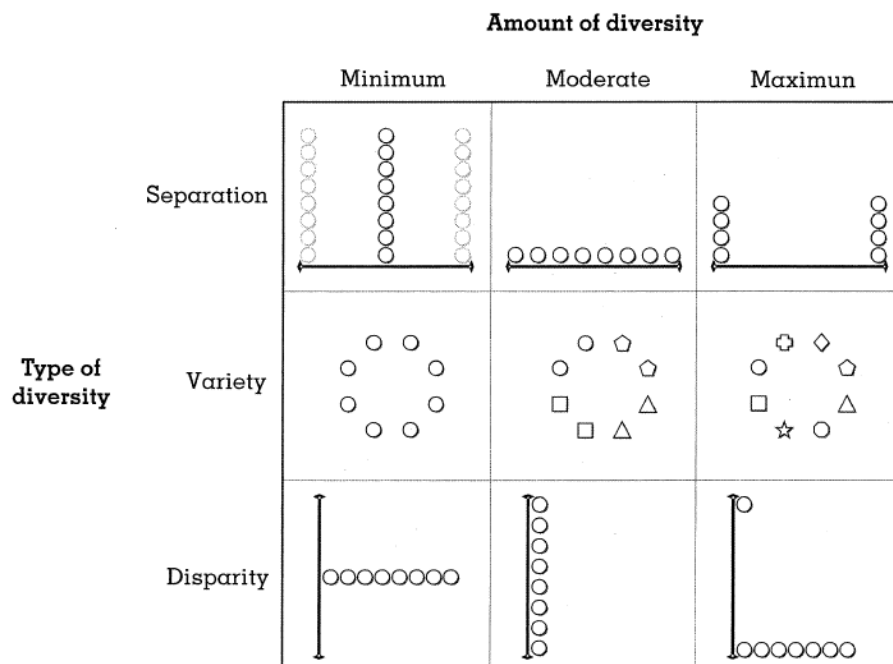


Abbildung 2: Piktographische Darstellung der Typen und der Ausprägungen der drei Bedeutungen von Diversity in Teams (HARRISON & KLEIN, 2007:1202)

² HARRISON & KLEIN (2007:1207) plädieren daher dafür, dass Diversity Forscher klar angeben, welche dieser drei Bedeutungen sie untersuchen und dass sie dafür auch die in Abbildung 2 dargestellten Piktogramme verwenden. Zudem schlagen sie eine Reihe von statistischen Maßen vor, die die verschiedenen Ausprägungen der drei Typen von Diversity abdecken (ebd.:1210 ff.).

Separation ist gemäß dieser Typologie am stärksten ausgeprägt, wenn die Gruppe in zwei opponente Subgruppen aufgeteilt ist; Vielfalt (*Variety*) wenn jedes Gruppenmitglied einzigartige Informationen, Wissen und Ideen in die Gruppe einbringt; und Disparität wenn ein einzelnes Gruppenmitglied bedeutend mehr Ressourcen (Macht, Status, Kontakte, Wohlstand) als alle anderen Gruppenmitglieder besitzt (KLEIN & HARRISON, 2007:28). Grundsätzlich sind die Auswirkung von Disparität oder Separation eher „ugly than beautiful“ (KLEIN & HARRISON, 2007:28) und entsprechen damit der pessimistischen Sichtweise.

Welche Bedeutung dominiert, hängt nicht nur von der Gruppenzusammensetzung ab, sondern sowohl vom Kontext als auch von der Sinnggebung innerhalb der Gruppe. Genderdiversität kann also sowohl zur Subgruppenbildung führen (Separation, d. h. Männer vs. Frauen), als auch Statuskämpfe zur Folge haben (Disparität, d. h. Kämpfe um Quoten oder gleiche Bezahlung) oder die Gruppe durch vielfältige Perspektiven bereichern (Vielfalt) (HARRISON & KLEIN, 2007:1209). Alle drei Bedeutungen können auch gleichzeitig innerhalb einer Gruppe auftreten. Die jeweilige Bedeutung ist dabei nicht fix und kann unter Umständen neu gedeutet werden, was eine Chance für die Organisationsentwicklung darstellt.

Grundsätzlich kann Diversity im Sinne von Vielfalt also eine positive Wirkung haben, allerdings sind laut KLEIN & HARRISON (2007) die Bedingungen dafür nur selten gegeben. Diversity funktioniert KLEIN & HARRISON (2007:27) zufolge optimal wenn (1) die Gruppenmitglieder kognitiv divers sind (Wissen, Denkweisen, usw.), (2) die Gruppe ein schweres Problem zu lösen hat, (3) alle Mitglieder klug sind, (4) die Mitglieder auf den Ideen der anderen aufbauen und (5) der Pool, aus dem die Leute zufällig gewählt werden, groß genug ist um eine für das Problem angemessen große Gruppe zusammenzustellen. Wenn alle fünf Bedingungen gegeben sind, so herrscht eine Vielfalt an Informationen, die sich konstruktiv aufzusummieren und zu einer optimalen Lösung beitragen, welche ohne die Unterschiedlichkeit der Gruppenmitglieder nicht hätte zustande kommen können. Dieses Phänomen wird auch *Superadditivity* genannt und stellt einen Idealzustand dar (ebd.).

Da diese anspruchsvollen Bedingungen selten gegeben sind und zudem Menschen irrational handeln und natürlichen Urteilsverzerrungen unterliegen (ebd.:29), sollte nach KLEIN & HARRISON (2007:30) proaktiv auf die Wirkung der Diversität Einfluss genommen werden. Das Ziel dieser Bemühungen sollte dabei sein, Diversität als

Vielfalt zu nutzen und gleichzeitig die negativen Effekte von Separierung und Ungleichheit abzumildern oder zu verhindern (ebd.).

Die Typologie von KLEIN & HARRISON (2007) ist insgesamt ein hilfreiches Mittel, um die Wirkung von Diversity und die Vielfalt an Diversity Studien differenzierter betrachten zu können. Im Folgenden soll nun behandelt werden, welche Faktoren dazu beitragen, dass sich Diversity entweder positiv oder negativ äußert.

Grundannahme 8: Arbeitsgruppendifersität kann drei verschiedene Bedeutungen haben: Subgruppenbildung, Vielfalt und Statusungleichheit. Die Bedingungen für den positiven Fall der Perspektivenvielfalt sind nur selten natürlich gegeben. Gleichwohl lässt sich beeinflussen, auf welche der drei Weisen Diversity zum Ausdruck kommt.

3.4.3 Soziale Kategorisierung beeinflusst die Wirkung von Informationsvielfalt

*... „avoid stereotypes“ would be great advice if only people would follow it.
(KLEIN & HARRISON, 2007:30)*

Wie die vorangegangenen empirischen Erkenntnisse und Modelle zeigen, kann sich Heterogenität in Gruppen sowohl im Sinne einer positiven Informationsvielfalt (*Variety*) äußern, als auch im Sinne einer destruktiven Subgruppenbildung (*Separation*) oder im Sinne eines Machtgefälles (*Disparity*). VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN haben 2004 mit dem Kategorisierungs-Elaborations-Modell (*categorization elaboration model*) ein Modell vorgelegt, welches beschreibt, welche Faktoren dazu beitragen, dass Diversity entweder die gewünschten positiven oder aber die gefürchteten negativen Effekte zur Folge hat. Entscheidend ist in diesem Modell vor allem die Erkenntnis, dass automatisch ablaufende sozialpsychologische Gruppenprozesse die Entfaltung von Perspektivenvielfalt fördern oder unterdrücken können.

Grundlage ist die oben beschriebene Feststellung, dass der leistungsfördernde Faktor von Diversity die Informationsvielfalt ist (VAN KNIPPENBERG ET AL., 2004:1009). Entscheidend ist es nun, dass es tatsächlich zur *Elaboration* der vorhandenen nonredundanten Informationen kommt, d. h. dass die Mitglieder ihre Sichtweisen auf verständliche Weise einbringen, sich Feedback geben und bei der Problemlösung gemeinsam diskutieren und aufeinander eingehen (ebd.:1011). Hierfür ist es zunächst einmal wichtig, dass die Aufgabe an sich anspruchsvoll genug ist, damit überhaupt eine Perspektivenvielfalt und dazugehörige fruchtbare Diskussionen vonnöten sind.

Die leistungsfördernde Elaboration wird gemäß des Kategorisierungs-Elaborations-Modells durch verschiedene soziale Kategorisierungsmechanismen beeinflusst, d. h. vor allem durch die unter Kapitel 3.4.1.2 beschriebenen Prozesse der Ähnlichkeits-Anziehung und der Stereotypisierung und Subgruppenbildung. Wenn die Gruppenmitglieder sich gegenseitig als stark unterschiedlich wahrnehmen, so kann dies zu einer Aufspaltung der Gruppe führen, da Menschen grundsätzlich ein Gefühl der Zugehörigkeit suchen und sich dabei meist in möglichst homogene Einheiten zusammenschließen, die ihre eigene soziale Identität stützen. VAN KNIPPENBERG ET AL. (2004:1009) stellen fest, dass soziale Kategorien leichter verwendet werden, wenn sie klar ersichtlich sind (z. B. Rasse, Behinderung oder Geschlecht) und wenn sie kognitiv schneller verfügbar sind, d. h. vorgefertigten Kategorisierungsmustern entsprechen.

Die soziale Kategorisierung führt nun zu affektiven Reaktionen, die einen positiven oder negativen Einfluss auf die Ausarbeitung von Informationen nehmen können. Im Idealfall entsteht ein Gefühl von Commitment, Zusammenhalt oder Gruppenidentifikation mit der gesamten Arbeitsgruppe. Häufig entstehen diese affektiven Reaktionen jedoch in Bezug auf eine kleine Subgruppe, sodass es durch Abgrenzungsmechanismen und Stereotypisierungen zu Beziehungskonflikten mit anderen Gruppenteilnehmern kommt (ebd.:1010). Je stärker die wahrgenommenen Unterschiedlichkeiten dabei als Identitätsbedrohung oder als Gefährdung der eigenen Gruppe angesehen werden, desto wahrscheinlicher werden auch Beziehungskonflikte. In Abbildung 3 ist das Modell graphisch zusammengefasst. Die wichtigsten drei Bausteine – Diversity, soziale Kategorisierung und Elaboration – sind dabei hellgrau hervorgehoben.

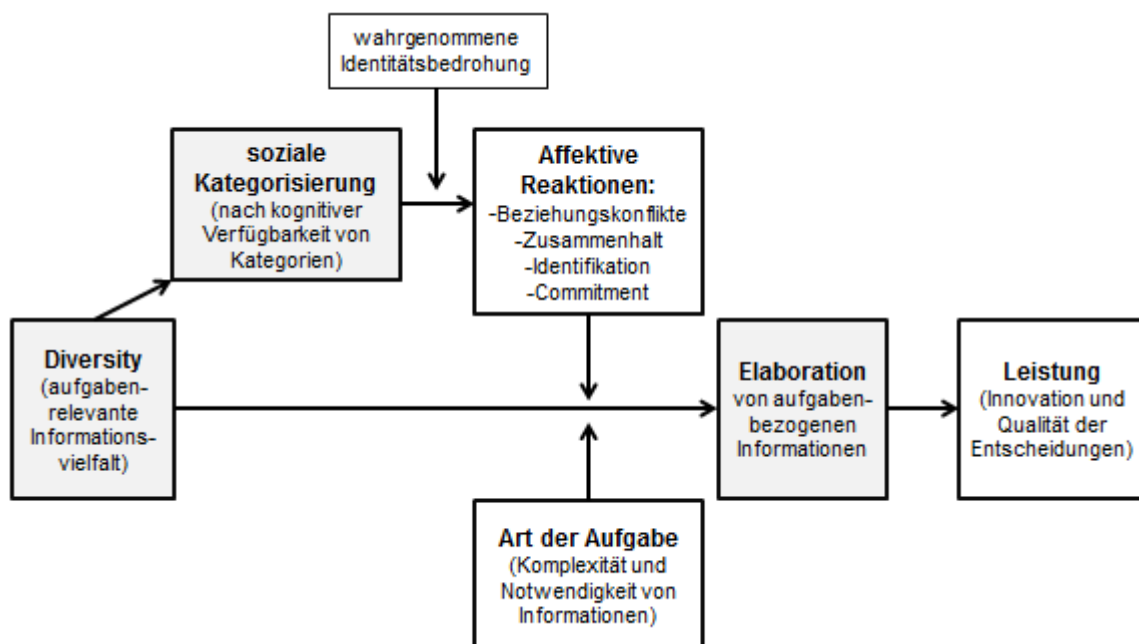


Abbildung 3: Das Kategorisierungs-Elaborations-Modell der Arbeitsgruppendifferenz (Eigene Darstellung nach VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN, 2004:1010)

Diesem Modell zufolge können also soziale Kategorisierungsprozesse dazu führen, dass die Gruppenmitglieder Fronten aufbauen, sich gegenseitig nicht zuhören oder ihr eigenes Wissen zurückhalten und somit eine produktive Arbeitsatmosphäre durch destruktive Gruppenprozesse verhindern. Umgekehrt kann durch eine starke Identifikation mit der Gesamtgruppe auch ein Klima des Vertrauens entstehen, das das Einbringen und Ausarbeiten von Informationen fördert.

Interessanterweise bauen sowohl die negativen als auch die positiven Gruppenprozesse auf dem Bedürfnis nach Schutz und Zugehörigkeit auf, d. h. entweder werden Subgruppen gebildet und dabei wird durch eine *them-us*-Polarisierung ein Gefühl von Zugehörigkeit erzeugt oder die Gruppe findet auf einer anderen Ebene zu einer Gruppenidentität und dadurch einen neuen Zusammenhalt. In beiden Fällen sucht das Individuum Halt in einer sozialen Identität (VAN KNIPPENBERG ET AL., 2004:1015).

Auf Basis der klaren Wirkmechanismen im Kategorisierungs-Elaborations-Modell lassen sich drei Hauptansätze ableiten, wie Diversity so gemanagt werden kann, dass es tatsächlich zur gewünschten Elaboration von Informationsvielfalt und nicht zur sozialen Spaltung kommt: Erstens geeignete Führung, zweitens geeignete Teamzusammenstellung (inklusive der dazugehörigen Aufgabenstellung) sowie drittens eine generelle Personal- und Organisationsentwicklung zur Inklusion von Diversity. Im Folgenden werden verschiedene empirische Befunde zu allen drei Ansätzen vorgestellt.

Grundannahme 9: Diversity kann nur zu einer Leistungssteigerung führen, wenn sie zu einer verstärkten Elaboration von nonredundanten, aufgabenrelevanten Informationen führt. Diese Elaboration kann durch soziale Gruppenprozesse der Kategorisierung und Gruppenbildung gefördert oder gehemmt werden, wobei der letztere Fall wahrscheinlicher ist.

3.4.3.1 Transformationale Führung macht Perspektivenvielfalt nutzbar

Der erste Ansatz, um mögliche negative Effekte der sozialen Kategorisierung auszugleichen, besteht darin, durch geeignete Führung auf die Gruppendynamik einzuwirken. Dabei hat sich empirisch besonders die Transformationale Führung für das Managen von heterogenen Teams bewährt.

Transformationale Führung bedeutet, dass die Führungskraft die MitarbeiterInnen durch das Vermitteln einer attraktiven Vision, durch ein vorbildliches Verhalten, durch Werte, durch intellektuelle Inspiration und/oder durch Berücksichtigung der individuellen Stärken und Bedürfnisse motiviert (EAGLY & JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001:792; FELFE, 2006). Diese Art des Führungsverhaltens lässt sich synonym auch als Charismatische Führung bezeichnen (SHAMIR, HOUSE & ARTHUR, 1993:577). Transformationale Führung wird in der Regel von anderen Führungsverhaltensweisen abgegrenzt, die entweder komplett auf Struktur verzichten (*Laissez-faire* oder *Non-leadership*) oder hauptsächlich durch Management-by-exception und gezielten Einsatz von Leistungsorientierter Belohnung führen, was unter dem Begriff der *Transaktionalen Führung* zusammengefasst wird (FURTNER & BALDEGGER, 2013:131; ROHMANN & ROWOLD, 2009:546)³.

Im Zusammenhang mit der Rolle der Transformationalen Führung bieten KEARNEY & GEBERT 2009 eine vereinfachte Version des unter Kapitel 3.4.3 dargestellten Kategorisierungs-Elaborations-Modells an, d. h. die komplexen Teilprozesse der sozialen Kategorisierung werden hier unter dem Aspekt der *Kollektiven Identifikation mit der Gruppe* zusammengefasst, wie Abbildung 4 darstellt. Zudem haben sie das Modell

³ Ursprünglich wurden diese unterschiedlichen Führungsstile als Gegensätze betrachtet (vgl. BASS, 1985; FURTNER & BALDEGGER, 2013:132). Mittlerweile gelten sie jedoch als tendenziell voneinander unabhängige Verhaltensweisen, die sich gleichzeitig im Verhaltensrepertoire von ein und derselben Führungskraft wieder finden können. In der aktuellen Version des *Full Range Leadership* Modells der Führung stehen Transformationale Führung, Transaktionale Führung und Laissez-Faire daher als Gruppen tendenziell gleichberechtigt nebeneinander (AVOLIO & BASS, 2002). In Abbildung 5 im Anhang sind die daraus resultierenden neun Dimensionen der Führung für interessierte Leser aufgelistet und zusammengefasst.

durch den Faktor der Transformationalen Führung ergänzt. Jeder Baustein des Modells kann stark oder schwach ausgeprägt sein.

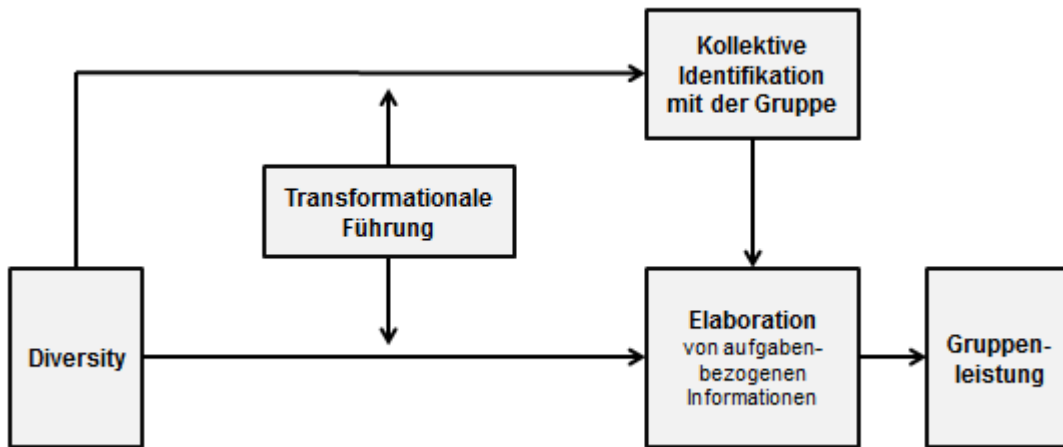


Abbildung 4: Transformationale Führung als Moderator von Gruppenprozessen in heterogenen Teams
(Eigene Darstellung nach KEARNEY & GEBERT, 2009:78)

Transformationale Führung soll hier die negativen Effekte der sozialen Kategorisierung verhindern – d. h. vor allem Stereotypisierung und geringe Kollektive Identifikation mit der Gruppe – und dadurch zu mehr Elaboration von aufgabenrelevanten Informationen verhelfen. Zudem soll sie auch direkt zu einer besseren Diskussionskultur beitragen (KEARNEY & GEBERT, 2009:78).

Diese unterstellte Wirkweise lässt sich im Allgemeinen empirisch bestätigen – wenn auch in differenzierten Interaktionseffekten deutlich wird, dass die Wirkung der Transformationalen Führung stark von der Zusammensetzung des Teams abhängt und Transformationale Führung in Abwesenheit von Vielfalt sogar zu schlechterer Leistung führen kann:

Insgesamt scheint Heterogenität im Normalfall die Gruppenleistung zu mindern. Transformationale Führung kann jedoch die negativen Effekte von Heterogenität ausgleichen (bei Altersdiversität) oder sogar umkehren (bei Gender-, Nationalitäts- und Bildungsdiversität) – und zwar durch das Fördern einer Gruppenidentifikation sowie einer fruchtbaren Diskussionskultur, die zur Elaboration von Informationen führt (KEARNEY & GEBERT, 2009:85 f.; ROWOLD, 2011:640). Demgemäß schätzen heterogene Teams, die transformational geführt werden, ihre Innovationskraft übereinstimmend stark ein (WANG ET AL., 2013:350). In homogenen Teams und bei Routineaufgaben scheint Transformationale Führung jedoch von der eigentlichen

Aufgabenbewältigung abzulenken und mindert somit die Leistung (KEARNEY & GEBERT, 2009:85; WANG et al., 2013:352).

Diese differenzierten Ergebnisse zeigen, dass sowohl die optimistische als auch die pessimistische Sichtweise ihre Berechtigung haben und validieren zudem das Kategorisierungs-Elaborations-Modell. Außerdem wird deutlich, welche Rolle eine adäquate Führung im Umgang mit Diversität und Homogenität spielt.

Grundannahme 10: Transformationale Führung ist ein geeignetes Mittel, um negative Effekte von Arbeitsgruppendiversität auszugleichen und teilweise umzukehren. Gleichwohl stellt die Transformationale Führung kein Allheilmittel dar, da sie in homogenen Arbeitsgruppen zu einer schlechteren Gruppenleistung führen kann.

3.4.3.2 Teamzusammenstellung: Langfristig, durchgemischt und differenziert

In der differenzierten Forschung zur Wirkung von Transformationaler Führung wird deutlich, dass die Art der Teamzusammensetzung einen starken Einfluss auf die Gruppenleistung hat.

Grundsätzlich arbeiten Teams erfolgreich zusammen, je länger sie bereits eine Einheit bilden (WEST, 2004:45). Grund dafür ist das bessere Verständnis für die Arbeitsstile und eine bessere Abstimmung. Dieser Effekt gilt auch für heterogene Teams, d. h. durch eine längere Zusammenarbeit können mögliche Fronten zwischen Subgruppen aufweichen und es kann sich so ein stärkeres Gefühl der Gemeinschaft entwickeln (VAN KNIPPENBERG ET AL., 2004:1019).

Hinsichtlich der Personenauswahl empfehlen VAN KNIPPENBERG ET AL. (2004:1019), einen Querschnitt durch die verschiedenen möglichen Diversity Dimensionen zu machen (*cross-cutting*), mit einem besonderen Fokus auf fachlich-funktionale Diversität (BUNDERSON & SUTCLIFFE, 2002:875). Ziel dieser Strategie ist es, eine stark ausgeprägte Subgruppenbildung zu verhindern, da sich durch die Vielzahl an Diversity Dimensionen nicht so schnell eindeutige Fronten bilden können (KLEIN & HARRISON, 2007:31). Zudem fördert eine stärkere intrapersonale Diversität die Diskussionskultur, d. h. eine Mischung aus fachlichen Generalisten (die in ihrer Karriere in mehreren Feldern tätig waren) ist förderlicher als eine Mischung aus fachlichen Spezialisten (BUNDERSON & SUTCLIFFE, 2002:889).

Darüber hinaus können klare Hierarchien bei interdependenten Aufgaben die Koordination und Kooperation verbessern (MURNIGHAN, BOHMER & CONLON, 1991; EDMOND-

SON, BOHMER & PISANO, 2001; RONAY ET AL., 2012:675), so lange die Teammitglieder die Hierarchie als legitim erachten (HALEVY, CHOU & GALINSKY, 2011:45). Bei Aufgaben, die eine unabhängige Bearbeitung verlangen, sind Statusunterschiede jedoch von Nachteil (BLOOM, 1999; HALEVY ET AL., 2012:404).

Grundannahme 11: Heterogene Teams arbeiten besser zusammen, wenn durch verschiedene Faktoren die Frontenbildung verhindert wird. Hierfür ist es von Vorteil, wenn (1) die Teammitglieder langfristig zusammen arbeiten, (2) fachlich-funktionale Diversität im Vordergrund steht und wenn (3) das Team eher aus Generalisten mit einer intrapersonalen Diversität als aus funktionalen Spezialisten besteht. Bei interdependenten Aufgaben, die eine gute Koordination verlangen, ist zudem eine hierarchische Ordnung von Vorteil – so lange diese von allen Mitgliedern als legitim erachtet wird. In diesem Fall können Statusunterschiede Konflikte verhindern.

3.4.3.3 Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung

Über die direkte Beeinflussung der Teamarbeit hinaus – durch geeignete Führung und Teamzusammenstellung – kann der Umgang mit Diversity auch durch allgemeine Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden, d. h. vor allem durch Sensibilitätstrainings (bspw. zu den Themen Interkulturalität oder Gender), die auf Reflexion und Selbstwirksamkeit zielen.

Allgemeine Sensibilisierungstrainings konnten einer stichprobenstarken Studie von PITTS (2009: 355 f.) dabei helfen, den Umgang mit Diversity zu erleichtern. Dies ist besonders in Organisationen mit einer starken Rassenvielfalt von Vorteil, da sich die Anspruchsgruppen durch angemessene Maßnahmen wertgeschätzt fühlen können (ebd.). Im Speziellen sollten bei Sensibilisierungstrainings unbewusste Urteilsverzerrungen offengelegt und reflektiert werden (MOTSOLEDI & CILLIERS; 2012:5; EXPERTEN-INTERVIEW A:8) und die Handlungsfähigkeit durch Selbstwirksamkeitstrainings gestärkt werden, die auf den Umgang mit Diversity in Alltagssituationen zielen (COMBS, 2002:7; COMBS & LUTHANS, 2007:110).

Darüber hinaus können Diskussionsgruppen in einer Organisation einen kulturellen Wandel vorantreiben, da durch die intensiven Gespräche die Bedeutung von Vielfalt neu ausgehandelt wird und dieser Umdeutungsprozess kulturverändernd wirkt, wie ZANE (2002:351) mit einer Fallstudie in der US-amerikanischen Eastern Bank belegen kann. In diesem Zusammenhang ist besonders das Engagement des/der Geschäfts-

führerIn für den Erfolg der Maßnahmen entscheidend (ebd.). Zur Implementierung von Diversity Management Maßnahmen ist es außerdem förderlich, wenn die jeweiligen CEOs einen eher transformationalen Führungsstil pflegen (NG & SEARS, 2012:41) oder selbst bereits erlebt haben, wie es ist, zur nicht-dominanten Gruppe zu gehören(NG, 2008: 62 ff.; EXPERTENINTERVIEW:13 f.).

Grundannahme 12: Sensibilitätstrainings und Diskussionsgruppen können zu einer inklusiven Kultur beitragen, wenn dabei unbewusste Urteilsverzerrungen offengelegt werden und wenn die Selbstwirksamkeit im Umgang mit Diversity trainiert wird. Darüber hinaus kann auch die offene Unterstützung durch die jeweiligen CEOs dazu beitragen, dass sich Angehörige von Diversity-Anspruchsgruppen in der Organisation wertgeschätzt fühlen und es zu weniger Konflikten kommt.

3.4.4 Generelle Validierung der Business Case Behauptungen

KOCHAN ET AL. publizierten 2003 die Ergebnisse eines großangelegten Forschungsprojekts, in dessen Rahmen vier Studien durchgeführt wurden welche den Business Case überprüfen sollten. Die Hauptergebnisse zeigen, dass die Wirkung von Diversity stark kontextabhängig ist, d. h. sie kann zwar durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu besseren Ergebnissen führen, kann aber häufig auch die Leistungsfähigkeit einer Organisation mindern (ebd.:18):

- Gendervielfalt wirkte sich im Allgemeinen nicht auf die Gruppenleistung aus, doch in Firmen mit einem starker Fokus auf einer Kultur des gegenseitigen Lernens und entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen schnitten Teams mit einer hohen Gendermischung besser ab (ebd.:10).
- Rassenvielfalt führte in einigen Arbeitsgruppen zu schlechteren Ergebnissen, besonders wenn es zusätzlich noch eine Altersvielfalt gab (ebd.:14).
- Rassenvielfalt führte hingegen zu besseren Ergebnissen in Unternehmenszweigen, die den Lern- und Effektivitätsansatz vertreten (ebd.:12).
- Kunden kauften nicht häufiger in größeren Geschäften ein, wenn die dort Beschäftigten ihrer eigenen ethnischen Gruppe oder ihrem Geschlecht entsprachen. Dies widerspricht der Markzutrittshypothese (KOCHAN ET AL., 2003:16).

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass Diversity weder per se schlecht noch per se gut für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist. Gleichzeitig können mehrere Teilstudien belegen, dass Maßnahmen zur Förderung von Diversity und zur Förde-

nung einer Kultur des gegenseitigen Lernens zu besseren Leistungen führen. Wenn man Diversity also als soziale Realität auffasst, so sprechen die Ergebnisse dennoch für Diversity Management Maßnahmen – auch wenn die Effekte geringer sind als von Befürwortern gerne angenommen (KOCHAN ET AL., 2003:18).

Grundannahme 13: Diversity ist per se weder schlecht noch gut für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Diversity Management kann dabei helfen, einerseits mögliche negative Effekte auszugleichen und andererseits neutrale Diversity Dimensionen zu einer Ressource werden zu lassen und dabei eine Kultur des gegenseitigen Lernens zu fördern. Diversity Management stellt damit eine geeignete Reaktion auf Heterogenität dar, kann aber darüber hinaus keine starken Effekte bewirken.

3.5 DIE GRENZEN DES BUSINESS CASE

Die konzeptionelle und linguistische Verschiebung von Gleichstellung (*equality*) und Gerechtigkeit zu Diversity sollte dazu verhelfen, Diskriminierungen effektiver zu verhindern, Manager stärker einzubinden und insgesamt Inklusion zu fördern (WOODWARD & WINTER, 2006:45). Diversity Management wurde im Zuge dieser Verschiebung als eine strategische Antwort auf demographischen Veränderungen angesehen (TOMLINSON & SCHWABENLAND, 2010:103). Durch den Paradigmenwechsel sollte eine Win-Win Situation geschaffen werden, in der sowohl die Geschäftszahlen als auch die Gleichstellungsbemühungen profitieren (KAMP & HAGEDORN RASMUSSEN, 2004:532). Eine Inhaltsanalyse von 287 Artikeln über Diversity Management in anwendungsorientierten Fachzeitschriften aus den Jahren 1986 bis 1997 von EDELMAN ET AL. (2001:1620) ergab, dass ein Großteil der Diversity Fürsprecher im Zuge dieses Wandels Argumente der sozialen Gerechtigkeit komplett ignorierte und den Business Case Ansatz als überlegen darstellte.

Dennoch gibt es eine Reihe von Gründen, weswegen der Business Case Ansatz zu kurz greift und letztlich gar systematische Ungleichheiten stützen kann. In den folgenden Kapiteln soll nun systematisch erörtert werden, aus welchem Grund sich der Diversity Kurs von einer einseitigen Fokussierung auf ökonomische Argumente abkehren sollte. Dabei steht im Vordergrund, dass der Business Case rein konzeptionell kaum zu einer nachhaltigen Gleichstellung beitragen kann, da er den Ungleichheiten produzierenden Neoliberalismus stützt (s. Kap. 3.1.1) und dabei eine egalitäre und solidarische Gesellschaft eher schwächt.

3.5.1 Ökonomische Gründe gegen den Business Case

WRENCH (2005:79) zufolge sollte man sich jedoch beim Bemühen um Inklusion und Fairness nicht auf Diversity Management Maßnahmen verlassen, da erstens der intrinsische Nutzen von demographischer Vielfalt übertrieben wurde und zweitens dieser Nutzen zudem in vielen Arbeitsbereichen sowieso irrelevant ist (s. auch KOCHAN ET AL., 2013; sowie Kapitel 3.4.4). Zwar verhilft Diversity in der Regel zu innovativeren Lösungen, doch kann erstens dieser positive Effekt durch Uneinigkeit in der Gruppe zunichte gemacht werden und müssen zweitens längst nicht alle Teams und Projektgruppen innovativ arbeiten. HUTCHINGS & THOMAS (2005:275) machen dies am Beispiel von Beratungen deutlich: Für diese gibt es bislang keinen überzeugenden Business Case für Rassenvielfalt. Warum sollten Beratungsfirmen in diesem Fall Rassendiversität fördern, wenn doch von Diversity Fürsprechern selbst ökonomisch argumentiert wird und es sich nicht eindeutig lohnt?

BARMES & ASHTIANY (2003:284) hingegen gehen davon aus, dass sich ethische und ökonomische Legitimierungsarten gegenseitig stärken können, da Diversity Management bei einer nicht-ökonomischen Legitimierung mehr Raum lässt, damit sich die ökonomischen Vorteile überhaupt erst voll entfalten können. Diesen paradoxen Effekt führen sie darauf zurück, dass Diversity Maßnahmen unternehmensweit besser akzeptiert werden, wenn an soziale Werte appelliert wird und die Maßnahmen somit mehr Nutzen erzeugen können. Die Business Case Argumentation könnten umgekehrt die Akzeptanz von Diversity Maßnahmen verringern und dadurch ironischerweise den unterstellten Nutzen verhindern. Laut PERRITON (2009:224) ist der Business Case Ansatz aus den genannten Gründen genauso ineffektiv wie der Antidiskriminierungsansatz, wenn es darum geht, nachhaltige Veränderungen zugunsten der Inklusion zu bewirken.

Grundannahme 14: Der Business Case für Diversity lässt sich nicht ohne Einschränkungen bestätigen, d. h. es lohnt sich aus ökonomischer Sicht nicht immer, Diversität in der Belegschaft zu fördern. Eine nicht-ökonomische Legitimierung könnte dagegen zu besseren Ergebnissen führen, da sie mehr Raum für die Entfaltung der Vorteile von Diversität lässt.

3.5.2 Soziale Gerechtigkeit wird dem freien Markt untergeordnet

Viele Wissenschaftler empfehlen den Business Case Ansatz als einen ersten argumentativen Schritt, um Diversity Bemühungen in Unternehmen in Gang zu bringen, da die ökonomische Sprache als anschlussfähiger gilt (JONSEN ET AL., 2013:275).

Regine BENDL (2007:23) stellt fest: „Obwohl auch mit der normativen Wirkkraft von Diversitätsmanagement für Gleichstellung, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung argumentiert werden kann, steht das Kosten-Nutzen-Kalkül im Vordergrund.“

Sobald man jedoch rein ökonomisch argumentiert, ordnet man das soziale Thema der Gleichstellung dem Markt unter und verringert den Raum für Diskurse über Gerechtigkeit (PERRITON, 2009:239). Zudem wird die Grundlogik gestützt, dass ein Unternehmen in erster Linie der Marktlogik und Sachzwängen gehorchen muss und somit wenig direkte Verantwortung für gesellschaftlichen Wandel trägt. Eine Argumentation im Sinne des freien Marktes ist somit zwar zunächst ein probates rhetorisches Mittel um einen Wandel anzuregen, stützt dabei jedoch gleichzeitig die Logik des freien Marktes (JOUTSENVIRTA, 2007:249).

JOUTSENVIRTA fasst das inhaltliche Problem einer anschlussfähigen und wirtschaftskonformen Rhetorik im folgenden Zitat prägnant zusammen:

Herein, thus, rests a paradox: tactically good rhetorical strategies can often produce unintended and undesired consequences. The paradox of the market discourse demonstrates how challenging and contradictory it is for someone to act against the prevailing social system and its mechanisms, since to act effectively requires using arguments and tactics that implicitly support that same system. (JOUTSENVIRTA, 2007:249)

Eine Argumentation im Sinne des Neoliberalismus stützt somit den Neoliberalismus. Im Neoliberalismus wird Handeln dabei rhetorisch mit Sachzwängen begründet, welche das interessegeleitete, „männlich hegemoniale“ Handeln verschleiern (BENDL, 2007:16). Die Gesetze des Marktes erscheinen dann als anonym wirkende Naturgesetze, denen man sich nicht entziehen kann. Diese Art der Logik entbindet die Marktteilnehmer davon, die bestehenden Machtstrukturen zu reflektieren und sich ihnen gegebenenfalls bewusst zu entziehen, was die Umsetzung von Gleichstellungsbemühungen behindert (ebd.).

Wenn Diversity auf ökonomische Weise begründet wird, so wird darüber hinaus Menschen nur ein voller Wert beigemessen, wenn sie auch ökonomische Werte schaffen. O'LEARY & WEATHINGTON (2006:290) zufolge ist daher das grundlegendste Problem des Business Cases für Diversity, dass die darin angesprochenen Beweggründe im Widerspruch mit dem letztendlichen Ziel der Bemühungen stehen. NOON (2007:281) hingegen sieht Gleichstellung als Menschenrecht an und somit als ein universelles Prinzip, welches nicht durch bedingte Argumente (wie einem angenommenen wirtschaftlichen Nutzen) begründet werden kann. In einer idealen Gesellschaft

sollten daher keine ökonomischen Gründe nötig sein, um Prinzipien wie Fairness einzuhalten.

Grundannahme 15: Eine Argumentation im Sinne des Neoliberalismus stützt die Logik des Neoliberalismus. Soziale Gerechtigkeit wird bei einer ökonomischen Legitimierung von Diversity Management damit der Marktwirtschaft untergeordnet, welche jedoch stark zu sozialer Ungerechtigkeit beiträgt. Die ökonomische Legitimierung von Diversity Management ist zwar anschlussfähiger an gängige Managementrhetorik, knüpft dabei jedoch Gleichstellung an wirtschaftliche Bedingungen, obwohl sich der Wert der Gleichheit auch als universelles Prinzip verstehen lässt und somit keine weitere Legitimierung nötig hätte.

3.5.3 Ökonomisch begründete Diversity Förderung als soziales Dilemma

JONSEN ET AL. (2010) argumentieren darüber hinaus, dass die Business Case Denkweise durch die Betonung der neoliberalistischen Prinzipien des Voluntarismus und des Individualismus zu einem sozialen Dilemma und in der Folge zu einer „Gemeingut-Tragödie“ führt. HARDIN (1968:1244) zufolge bedeutet Gemeingut-Tragödie (*tragedy of the commons*, meist als *Tragik der Allmende* übersetzt), dass es in einer Gesellschaft zu einem Zusammenbruch von Ressourcenquellen kommt, wenn es sich für jedes einzelne Gesellschaftsmitglied individuell lohnt seinen Anteil an der Ressourcennutzung zu erhöhen oder sich nicht an der Erhaltung der Ressourcenquelle zu beteiligen.

Ein klassisches Beispiel für eine Gemeingut-Tragödie ist die Überfischung von Gewässern. Jeder Fischer maximiert dabei zunächst individuell und rational seine Ausbeute. Wenn alle Fischer gleichartig handeln und es sich für sie (kurzfristig und im Wettbewerb) nicht lohnt, ihren eigenen Fang zu begrenzen, so kommt es schließlich zu einem Zusammenbruch des Gemeinguts, d. h. der Fischbestände. Die unbegrenzte Nutzung von begrenztem Gemeingut führt also zu einem sozialen Dilemma, bei dem individuelle und kollektive Interessen im Widerspruch stehen und zu einer Gemeingut-Tragödie führen, so lange nicht durch eine zentrale Regelung das kollektive Gut zum Wohle aller geschützt wird (JONSEN et al., 2010:272). HARDIN schlussfolgert daher drastisch: „Freedom in a commons brings ruin to all“ (HARDIN, 1968:1244). JONSET ET AL. (2010: 272) zufolge stellt Vielfalt oder Diversity ein schützenswertes Gemeingut dar, das jedoch durch Voluntarismus und Individualismus gefährdet ist.

Voluntarismus fördert ein Handeln aus Eigeninteresse und entkoppelt die Firmen von einer gesellschaftlichen Verpflichtung gegenüber Gemeingütern (JONSEN ET AL., 2010:276). Rücksichtnahme wird damit optional und soziale Vielfalt verliert ihren Status als schützenswertes Gemeingut (ebd.). PERRITON (2009:236) kommt daher zu der Schlussfolgerung, dass der Appell an die freiwillige Umsetzung von Unternehmenswerten (*corporate values*) nicht die erhofften Veränderungen mit sich bringt, weder in Fragen der Geschlechtergleichstellung noch in anderen gesellschaftspolitischen Fragen wie ökologischer Nachhaltigkeit oder generellem Diversity Management.

Individualismus depolitisiert darüber hinaus Diversity (JONSEN ET AL., 2010:276). Soziale Gruppen außerhalb der Organisation werden PERRITON (2009:222 f.) zufolge zwar als potenzielle Kundengruppen angesehen, doch innerhalb der Organisation werden Angehörige von eben diesen Gruppen eher als Individuen betrachtet und ihre Gruppenzugehörigkeit heruntergespielt. Diese Betonung des Individualismus ermöglicht es den Firmen, Diskriminierung als bedauernswerte Einzelfälle darzustellen, da lediglich versäumt wurde, die individuellen Talente zu erkennen – und es sich gemäß dieser Perspektive nicht um systematische Diskriminierung handelt (ebd.). Wenn nun alle Gesellschaftsteilnehmer eigennützig, freiwillig und individuell über ein Gemeingut verfügen, dann führt dies ohne eine zentrale Begrenzung schnell zur Gemeingut-Tragödie, d. h. einem gesellschaftlichen Nachteil für alle (JONSEN ET AL., 2010:276).

Diversity ist somit zwar eine soziale Realität, doch diese Realität impliziert im Einzelfall keine Verantwortung, für Gleichstellung unter Mitarbeitern zu sorgen (JONSEN ET AL., 2010:273). Zudem wird der Nutzen, den ein Unternehmen davon hat, Vielfalt durch Homophilie, Diskriminierung und Exklusion zu unterdrücken, häufig kurzfristig höher bewertet als der soziale Gewinn, den eine ernsthafte Diversity Förderung zur Folge hätte (ebd.:274; NOON, 2007). Die ökonomische Legitimierung von Diversity Förderung führt daher zu einem sozialen Dilemma, so lange gleichzeitig das ökonomische Wachstum als auch die soziale Inklusion gefördert werden sollen – und dabei an den Prinzipien von Voluntarismus und Individualismus festgehalten wird.

Grundannahme 16: Die Tragödie des Diversity Managements besteht darin, dass es für die Gesellschaft als Ganzes besser wäre, wenn benachteiligte Gruppen auf allen Ebenen im Arbeitsleben inkludiert werden würden und dass dieses gesellschaftliche Interesse gleichzeitig im Widerspruch mit dem strategischen Interesse von einzelnen Unternehmen stehen kann. Das Gemeingut der Vielfalt verliert dabei durch die neoliberalistischen Prinzipien des Voluntarismus und des Individualismus seine politische und ethische Dimension.

3.5.4 Win-Win Rhetorik verschleiert gesetzlichen Druck

Einer qualitativen Befragung von TOMLINSON & SCHWABENLAND (2010:116) zufolge werden in der Praxis häufig ökonomische und gerechtigkeitsbezogene Argumente für Diversity vermischt und von Managern gleichzeitig angeführt. Dabei bleibt das Spannungsverhältnis der Argumentationsstrategien meist erhalten (ebd.:117). TOMLINSON & SCHWABENLAND (ebd.) deuten diese Zusammenhänge als Hinweise darauf, dass beide Argumentationslinien ihre Berechtigung haben und gleichzeitig keiner der beiden Ansätze zu durchschlagenden Erfolgen führen konnte.

KERSTEN (2000:244) zufolge wird es jedoch trotz dieser *praktischen* Vermischung der Argumente weiter schwer sein, Diversity mit Argumenten der Gerechtigkeit, Gleichheit oder Fairness zu vermarkten, so lange technisch-rationales Denken in Führungskreisen dominiert und Entscheidungen weiterhin hauptsächlich ökonomisch legitimiert werden. TATLI & ÖZBILGIN (2007:459) weisen in diesem Zusammenhang auf die Ironie hin, dass Diversity Management von vielen Firmen zwar als Business Case dargestellt wird, sie tatsächlich jedoch gesetzlichen Druck als Hauptgrund für Diversity Management nennen. Insgesamt stehen in der Studie von TATLI & ÖZBILGIN (ebd.) dabei moralische und ökonomische Gründe Seite an Seite. Die Unternehmen reagieren somit zunächst auf gesetzliche Vorgaben (z. B. aus dem AGG) und versuchen schließlich bei der Umsetzung, ihre Bemühungen gewinnbringend zu gestalten und als eigenverantwortliche und proaktive Taten darzustellen.

Diese Darstellung deckt sich mit den Ausführungen von MÜLLER-CHRIST (2010:63) zur Legitimierung von Maßnahmen zur ökologischen Nachhaltigkeit. Auch Umweltschutz wird von Unternehmen häufig als Win-Win-Szenario beschrieben, obwohl tatsächlich gesetzliche Gründe mehr Einfluss auf die Umsetzung haben als die angebliche Profitabilität von umweltschützenden Maßnahmen (SCHWADERLAPP, 1999:14 ff.). Durch diese Art der sprachlichen Bewältigung wird dabei der Versuch unternommen, die

neoliberalistische Denkklogik aufrecht zu erhalten und gleichzeitig den Einfluss des Staats rhetorisch klein zu halten.

Die Win-Win-Rhetorik verschleiert dabei nicht nur die tatsächlichen Beweggründe der Implementierung von Diversity Maßnahmen, sondern bagatellisiert dabei auch die Anstrengungen und Kosten, die bei einer ernsthaften Umsetzung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit vonnöten sind (HUTCHINGS & THOMAS, 2005:268).

Grundannahme 17: Die Win-Win-Rhetorik der modernen betrieblichen Diversity Förderung verschleiert, dass gesetzlicher Druck einen größeren Einfluss auf die Implementierung von Diversity Management hat als mögliche ökonomische Gründe. Obwohl also in der Praxis nicht nur wirtschaftliche Argumente in Erwägung gezogen werden, haben diese nach wie vor die größte Legitimationskraft in Managementkreisen.

3.5.5 Ökonomische Argumentation verschleiert Machtstrukturen

Darüber hinaus vermag es der Business Case Ansatz nicht, die bestehenden Machtstrukturen aufzuweichen, welche laut TOMLINSON & SCHWABENLAND (2010:104) als die eigentliche Ursache der Ungleichheiten anzusehen sind. HUTCHINGS & THOMAS (2005:268) zufolge werden systematische Ungleichheiten durch den kulturellen und ideologischen Unterbau des westlichen Kapitalismus gefördert, weshalb ihrer Ansicht nach Diversity Management nicht auf neoliberale Denkweisen aufbauen darf. PERRITON (2009:220) geht sogar so weit zu argumentieren, dass der Business Case nur dazu dienen kann, Ungleichheiten aufrecht zu erhalten, und nicht, sie in Frage zu stellen.

Der Business Case Ansatz begrenzt PERRITON (2009:225) zufolge den Diskurs über Ungleichheiten, Machtstrukturen und Rollenerwartungen; beispielsweise wenn davon ausgegangen wird, dass das einzige Gender Problem in Unternehmen die unterdurchschnittliche Repräsentanz von Frauen in gehobenen Führungspositionen ist. Diese Sichtweise klammert die zahlreichen Mechanismen von männlicher Dominanz aus, die sich beispielsweise auf Rollenkonflikte in Führungspositionen, Rollenverteilungen in Teams sowie Einkommensungleichheiten auswirkt (ebd.). Zudem wird durch die Depolitisierung von Diversity von möglichen Anspruchsgruppen erwartet, sich nicht über Ungleichheiten zu beschweren, sondern sich möglichst stillschweigend an die Normgruppe anzupassen, da dies den einfachsten Weg der Eingliederung darstellt.

HUTCHINGS & THOMAS (2005:268) zufolge sollten Gleichstellungsbemühungen daher ehrlich betonen, wie viel Anstrengung nötig ist, um Wandel gegen systematische Unterdrückung durchzusetzen, anstatt an das Eigeninteresse derer zu appellieren, welche unter den bisherigen Umständen bereits profitieren. Die dominanten Gruppen sollten vielmehr darin unterstützt werden im Einzelfall dem Prinzip der Fairness zu folgen (ebd.).

Grundannahme 18: Durch die ökonomische Legitimierung von Diversity Förderung wird verhindert, dass kulturelle und politische Fragen offen diskutiert werden. Auf diese Weise können Machtstrukturen und Dominanzmuster bestehen bleiben, obwohl diese zu den Ursachen der Ungleichheiten zählen.

3.6 ERGEBNIS DER PROBLEMERÖRTERUNG UND WEITERFÜHRENDE FRAGESTELLUNG

*“The call for diversity in organizations is, at its core, an issue of fundamental fairness and equal opportunity. By focusing solely on the “business necessity” for diversity, we ignore ethical considerations.”
(O’LEARY & WEATHINGTON, 2006:289)*

Diversity Management soll dazu verhelfen, die Unterschiedlichkeiten der Menschen im Arbeitsumfeld zu würdigen und allen Arbeitskräften die gleichen Chancen zu ermöglichen – unabhängig von ihrer sozialen Identität (s. Kap. 3.1). Zu Beginn war die Diskussion moralisch-normativ ausgerichtet und fokussierte sich auf die Umsetzung von formaler Gleichstellung (s. Kap. 3.2.1). Seit Mitte der 1990er Jahre steht nun eine wirtschaftliche Argumentation im Vordergrund, der zufolge ein umfassendes Diversitätsmanagement zu mehr Innovation, zu einer besseren Anpassung an neue Zielmärkte und zu einem besseren Arbeitsklima führt (s. Kap. 3.3). Wie die dargestellte Empirie zeigt, konnte bisher keiner der beiden Ansätze zu einer umfassenden Inklusion und Gleichstellung in der Arbeitswelt führen (s. Kap. 3.4). Wie sich zeigen ließ, sind die bisherigen Argumentationslinien bisher nicht geeignet, um die Ungleichheit produzierenden Kernmechanismen der Marktwirtschaft zu korrigieren (s. Kap. 3.5).

Regine BENDL (2007:25) fasst die Grundproblematik des aktuellen Diversity Managements zusammen, wenn sie beschreibt, wie die Business Case Argumentation den Wirkungsraum von Diversity Management einschränkt:

- 1) Diversitätsmanagement stützt auf betrieblicher Ebene die Umsetzung neoliberaler Wirtschaftspolitik, indem das Managen von Diversitäten unter einem ökonomischen Kalkül stattfindet;
- 2) Diversitätsmanagement kann seine sozial-normative Wirkkraft nur entlang ökonomischer Grenzen entfalten und lediglich die aufgrund ... von neoliberaler Wirtschaftspolitik sehr reduzierten sozialen Aufgaben von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung übernehmen. (BENDL 2007:25)

Diversity Management ist innerhalb der neoliberalistischen Logik nur dazu da, um zu starke soziale Nebenwirkungen am Arbeitsmarkt zu verhindern oder auszugleichen. Die Kernlogik wird dabei nicht angetastet. Hier spiegelt sich die Sichtweise der neoliberalistischen Schule auf den Wohlfahrtsstaat, der möglichst nur zur „Milderung von akuter Not“ eingreifen soll und ansonsten als „Systembedrohung“ angesehen wird, da er eine Umverteilung von Wohlstand zum Ziel hat (BENDL, 2007:15).

Der Business Case für Diversity Management wird somit zwar von den Unternehmen nicht unbedingt inhaltlich ernst genommen, da Diversity nicht den versprochenen Nutzen bringt, doch hilft die ökonomische Argumentationslinie, um weitere gesetzliche Regulierungen zu verhindern. Die Win-Win-Rhetorik blockiert darüber hinaus eine ernsthaftere Auseinandersetzung mit heikleren Themen wie bestehenden Machtstrukturen und systematischen Ungleichheiten. Diversity Management kann daher lediglich dabei helfen, die Symptome des Neoliberalismus zu lindern. Die Ursachen der Ungleichheit bleiben jedoch unangetastet.

Die vorliegende Arbeit widmet sich daher im folgenden Hauptteil der Frage, wie das egalitäre Versprechen von Diversity Management tatsächlich verwirklicht werden kann. Was muss geschehen, damit der Markt egalitäre Bürgerrechte sicherstellt oder wahrt? Und kann Diversity Management dabei ein Hebel sein, um eine gerechtere Gesellschaft der Verbundenheit zu schaffen?

Da es bisher nicht gelungen ist, Gleichstellung innerhalb der Systemlogik der Marktwirtschaft zu verwirklichen, wird in den folgenden Analysen der Fokus auf den systemischen Rahmen verschoben. Welche systemischen Veränderungen wären nötig, um eine inklusive Marktwirtschaft zu verwirklichen? Welche Kräfte wirken im aktuellen System? Und welches Potenzial gibt es für eine mögliche systemische Neuausrichtung? Um die Beantwortung dieser Fragen soll es nun im zweiten Hauptteil gehen.

4 SYSTEMISCHE ANALYSE: WIDERSTREIT DER WERTESYSTEME

Diversity Management vertritt im Kern ein egalitäres Versprechen: Gleiche Rechte und Chancen für alle. Dass es zur Wahrung der Bürgerrechte überhaupt spezifische Managementprogramme braucht, verweist auf die fundamentalen Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems (s. Kap. 3). Das moderne Diversity Management wird jedoch meist mit wirtschaftlichen Gründen legitimiert, sodass die bestehende neoliberale Marktlogik – welche Ungleichheiten produziert – im Wesentlichen erhalten bleibt. Aktuell kann Diversity Management somit lediglich die Symptome des Neoliberalismus lindern und hat nicht die Kraft, um die egalitären Bürgerrechte zu verwirklichen (s. Kap. 3.5).

Damit das egalitäre Versprechen des Diversity Managements eingelöst werden kann, müssten die Ursachen der Ungleichheiten bearbeitet werden. Da eine Argumentation im Sinne der Marktlogik nicht zielführend ist, muss dafür auf einer anderen Systemebene nach Lösungsansätzen gesucht werden.

Im folgenden Kapitel soll nun zunächst mit Hilfe geeigneter Systemtheorien der Status Quo ergründet werden, um anschließend mögliche Lösungsansätze für einen systemischen Wandel ableiten zu können. Die Systemtheorie der spiralen Dynamiken (*Spiral Dynamics*) nach GRAVES sowie BECK & COWAN (2006) bildet dabei das Grundgerüst für die Analyse der wirkenden Kräfte. Die Analyse wird durch zahlreiche weitere Ansätze zu Wirtschaftssystemen, Ethik und Arbeitsmodellen ergänzt. Ziel dabei ist es, die dominante Marktlogik so zu erweitern oder einzuschränken, dass der Markt verstärkt dem Gemeinwohl und der Gemeinschaft dienen kann. Zudem wird diskutiert, inwiefern ein neu verstandenes Diversity Management Motor für einen systemischen Wandel sein könnte.

4.1 SPIRAL DYNAMICS: NEUE ZEITEN, NEUES DENKEN

Die Grundlage von menschlichen Systemen sind Wertesysteme, in denen sich zentrale Ansichten über das Leben und die Welt spiegeln. Der Psychologe Clare W. GRAVES entwickelte auf Basis von empirischen Arbeiten in den 1950er und 60ern eine Systemtheorie, welche die Evolution von eben solchen Denk- und Wertesystemen beschreibt (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:108). GRAVES Schüler BECK & COWAN machten seine Systemtheorie in den 1990er Jahren unter dem Begriff *Spiral Dyna-*

mics populär. Die folgenden Darstellungen orientieren sich vorwiegend an den Arbeiten von Marcel VAN MARREWIJK, der in seinen Publikationen die eher anthropologisch ausgerichteten Ausführungen von BECK & COWAN (2006) auf Wirtschaftssysteme, Unternehmen und Fragen der Nachhaltigkeit überträgt. GRAVES Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es komplexe Muster und Entwicklungen in wenige Grundmuster einordnet und dabei die Entwicklungsdynamiken von Individuen und sogar ganzen Gesellschaften prägnant beschreiben kann. Zudem liegt sein Vorteil darin, abstrakt genug anzusetzen, um auch nach 50 Jahren noch dem wissenschaftlichen Zeitgeist entsprechen zu können.

GRAVES zufolge haben sich in der Menschheitsgeschichte bisher acht Wertesysteme oder Existenzstufen entwickelt, welche um jeweils unterschiedliche Grundthemen zentriert sind. Die acht Grundthemen sind (1) Überleben, (2) Sicherheit, (3) Kraft & Macht, (4) Ordnung, (5) Erfolg, (6) Gemeinschaft & Fürsorge, (7) Verantwortungsübernahme⁴ sowie (8) Ganzheitliches Leben (eigene Übersetzung nach VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:108; BECK & COWAN, 2007:32). Die acht Grundthemen bauen in einer festen Abfolge aufeinander auf, d. h. sie beinhalten zahlreiche Muster aus vorangegangenen Denkweisen und setzen darüber hinaus neue Schwerpunkte. Diese Schwerpunkte sind sowohl in Individuen, als auch in Organisationen und Gesellschaften erkennbar (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:108).

4.1.1 Komplexe Herausforderungen bringen komplexe Wertesysteme hervor

Jedes Wertesystem stellt den Versuch dar, mithilfe von Glaubenssätzen, Überzeugungen und den dazugehörigen Verhaltensweisen die jeweils aktuellen Herausforderungen der jeweiligen Zeit zu bewältigen (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:108). Die Wertesysteme entstehen also als Reaktion auf bedrohliche Veränderungen in der Umwelt (VAN MARREWIJK, 2010a:36). Zu den Bedingungen zählen die historische Zeit, der geographische Ort, existenzielle menschliche Probleme sowie gesellschaftliche Umstände (BECK & COWAN, 2007:68 ff.).

Mit steigender Komplexität der Umweltbedingungen steigt auch die Komplexität der bewältigenden Wertesysteme (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:109). Ein komplexeres Wertesystem ist jedoch nicht automatisch „besser“. Es geht vielmehr um die optimale Passung von Denkweisen und Umweltbedingungen (ebd.; BECK & COWAN, 2007:82).

⁴ Das 7. Grundthema wird von VAN MARREWIJK (2010a) auf Basis von BECK & COWAN (1996) als Synergie bezeichnet. Der Begriff der Verantwortungsübernahme spiegelt jedoch klarer diejenigen Aspekte des 7. Wertesystems, die für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind.

Gleichwohl wird innerhalb der Systemlogik der ersten sechs Wertesysteme davon ausgegangen, dass das eigene Denksystem das einzig wahre darstellt. Erst ab der Synergie-Denkweise (7. Stufe) wird der Glaube aufgegeben, dass die eigene Denkweise den anderen automatisch überlegen ist (BECK & COWAN, 2007:99).

Auch wenn jedes Wertesystem um ein neues Grundthema aufgebaut ist, existieren die vorangegangenen Denkmuster weiter innerhalb der Gesellschaft und auch im Denken von einzelnen Menschen– häufig jedoch nur in Bezug auf einzelne Teilbereiche der Gesellschaft wie Religion, Musik, Sport, Familie, Politik oder Wirtschaft (BECK & COWAN, 2007:84). So kann ein Mensch beispielsweise beim Sport Wettkampf lieben und auf individuellen Erfolg aus sein, obwohl er im Familienleben eher die Sicherheit und Geborgenheit der Gruppe sucht und sich im Beruf gerne klaren Regeln und Autoritäten unterwirft (ebd.:85). Ebenso können bei einer Person unterschiedliche Bewusstseinszustände (wie Emotion, rationales Denken, spirituelle Einkehr oder Rauschzustände) mit unterschiedlichen Wertesystemen assoziiert sein.

Die Wertesysteme unterscheiden sich im Detail häufig nicht darin, welche Strukturen oder Verhaltensweisen als angemessen angesehen werden, sodass sich viele grundlegende Muster in allen Wertesystemen wiederfinden lassen (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:109). Die Wertesysteme unterscheiden sich jedoch stark darin, *warum* eine Struktur oder ein Verhalten für sinnvoll gehalten wird. Beispielsweise wird es in jeder Organisation Regeln geben, doch wird je nach Denksystem ganz unterschiedlich begründet, warum diese Regeln eingehalten werden sollten. Bei einer machtzentrierten Denkweise wird z. B. als wichtig angesehen, den Regeln eines mächtigen Anführers zu folgen, bei einer ordnungszentrierten Denkweise werden die Regeln jedoch um ihrer selbst willen befolgt und bei einer erfolgszentrierten Denkweise gilt regelkonformes Verhalten als Schlüssel dafür, dass die Organisation koordiniert auf ein Ziel hinarbeiten kann (vgl. ebd.). Erst in der Begründung der Strukturen und Verhaltensweisen zeigen sich also die dahinter liegenden Werte in eindeutiger Weise.

Grundannahme 19: Die Grundlage von menschlichen Systemen sind Wertesysteme, in denen sich zentrale Ansichten über das Leben und die Welt spiegeln. Mit komplexeren Herausforderungen durch veränderte Umweltbedingungen steigt auch die Komplexität der Wertesysteme. Bisher haben sich so acht Wertesysteme ausgebildet. Die komplexeren Wertesysteme beinhalten die Grundmuster der vorangegangenen Systeme.

4.1.2 Die wichtigsten Denksysteme im Überblick

Von den acht Wertesystemen sind für diese Arbeit lediglich fünf relevant und zwar zu den Grundthemen Macht, Ordnung, Erfolg, Gemeinschaft und Verantwortung. Diese werden in Tabelle 3 zusammengefasst. Die Tabelle beschreibt, wie sich die fünf Wertesysteme äußern und wie sie durch destruktive Äußerungen zu einem Veränderungsimpuls führen. Die Zusammenfassung bildet die Grundlage für die folgenden gesellschaftlichen Analysen.

In dieser Arbeit werden im Übrigen die Wertesysteme in Bezug auf ihr Grundthema benannt, auch wenn BECK & COWAN (2006) zur Kennzeichnung der Wertesysteme eine Farbcodierung verwenden und GRAVES eine abstraktere Nomenklatur bevorzugte (BECK & COWAN, 2007:90 f.). Statt „in der orangenen Phase“ oder „in ORANGE“ wird in dieser Arbeit beispielsweise „im erfolgszentrierten Denken“ oder „in der Erfolgsausrichtung“ geschrieben, um den LeserInnen eine klarere inhaltliche Orientierung zu geben.

Tabelle 3: Zusammenfassung der relevanten Wertesysteme (Stufen 3-7)

Grundthema:	3. Kraft & Macht (rot)	4. Ordnung (blau)	5. Erfolg (orange)	6. Gemeinschaft & Fürsorge (grün)	7. Reflexion & Verantwortung (gelb)
Rahmenbedingungen:	Kämpfe um Grenzen, Territorien und um Kontrolle	Geordnete und legitimierte Beziehungen sollen eine stabile und sichere Zukunft sichern	Viele Möglichkeiten für Fortschritt, Wohlstand und materiellen Gewinn im stetigen Wandel	Raum für Diskurse über Gemeinwohl, Gerechtigkeit und Rücksicht	Komplexe Probleme, die nicht innerhalb der bestehenden Systeme gelöst werden können
Antrieb:	Eroberung, Herrschaft	Glaube an eine absolute Ordnung	Erfolge, Leistung	Sehnsucht nach Sinn und Verbundenheit	Verstehen, gestalten
Hauptfokus:	Individuum: Mächtiges Selbst (impulsiv, egozentrisch)	Kollektiv: Absolute Ordnung (autoritär, hierarchisch)	Individuum: Unternehmerisches Selbst (strategisch)	Kollektiv: Egalitäre Ordnung (relativistisch)	Individuum: Integrierendes Selbst (systemisch)
Typische Werte:	Mut, Stärke, Kraft, Respekt, Rivalität, Hedonismus, Heldentum, Dominanz, Gefolgschaft, Personentreue	Klarheit, Disziplin, eine Wahrheit, Verantwortung, Pflicht, Konformität, strenge Gerechtigkeit, Gehorsam, Ordentlichkeit	Resultate, Belohnung, Genuss, Prestige, Qualität, Innovation, Produktivität, Karriere, Fortschritt, Kontrolle	Konsens, Konfliktvermeidung, Teamarbeit, Gleichheit, Teilhabe, Ehrlichkeit, Offenheit, Harmonie	Einsicht, Integrität, Lernen, Flexibilität, Langfristiges Denken, Synergieeffekte, Reflexion, Aushalten von Unsicherheit und Widersprüchen
Destruktive Äußerung:	Dekadenz, Tyrannei	Dogmatismus, Fundamentalismus	Gier, Rastlosigkeit, rücksichtsloser Materialismus	rigide politische Korrektheit, Stillstand	Abgehobenheit, mangelnde Bindung
Veränderungsimpuls:	Suche nach Halt und Disziplin	Skepsis, Bedürfnis nach Autonomie und Bewegung	Suche nach Sinn	Suche nach Tatkraft	Suche nach koordiniertem Handeln

(Eigene Zusammenstellung auf Basis von VAN MARREWIJK, 2010a, VAN MARREWIJK & WERRE, 2003 und BECK & COWAN, 2007)

Die hier dargestellten Wertesysteme werden in den folgenden Kapiteln sowohl auf die Makro- als auch auf die Mikroökonomie angewendet, um die Denkweisen besser verstehen zu können, die zum Problem des Diversity Managements beitragen.

Wertesysteme bilden meist Partnerschaften mit einem oder zwei weiteren Wertesystemen (BECK & COWAN, 2007:92). Meist steht ein Grundthema im Vordergrund und wird dabei durch die Werte von anderen Wertesystemen gestützt. Durch die Kombination mit anderen Wertesystemen kann sich die Denkweise einer Gesellschaft langsam an veränderte Umweltbedingungen anpassen, ohne dass es zu einem harten und plötzlichen Bruch mit dem herrschenden Wertesystem kommen muss.

Allgemein lässt sich an dieser Stelle bereits feststellen, dass unsere Gesellschaft am stärksten vom individualistischen, erfolgszentrierten Denken (5. Stufe) mit seinem wirtschaftlichen Fokus geprägt ist, gepaart mit starken Elementen aus gemeinschaftlichem (6. Stufe) sowie einer Verwurzelung in ordnungszentriertem (4. Stufe) Denken. Diese drei Wertesysteme üben den größten Einfluss auf unser Denken und unsere Strukturen aus. Doch wie sich zeigen wird, spielen auch machtzentriertes Denken (3. Stufe) und verantwortungszentriertes Denken (7. Stufe) eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Umsetzungsmöglichkeiten von Diversity Management zu diskutieren.

Besonders deutlich lassen sich die Wertesysteme in extremen Ausprägungen erkennen. Beispielsweise zeigt sich die Verknüpfung aus macht- und ordnungsdenken deutlich bei fundamentalistischen Kriegern oder die Verknüpfung aus Ordnungs- und Erfolgsdenken bei unerbittlichen Politikern der US-amerikanischen Republikaner. In beiden Beispielen besteht ein fester Glaube an eine absolute Wahrheit, jedoch im einen Fall gepaart mit einer egozentrischen Wut und im anderen mit einem Glauben an individuelle Freiheit, Erfolg und Fortschritt. Gleichwohl sind die Ausprägungen häufig wesentlich subtiler und weniger eindeutig.

In den Wertesystemen liegt der Fokus abwechselnd auf Bedürfnissen des Individuums und auf denen des Kollektivs, d. h. sie pendeln zwischen „... Themen des Selbstaufopferung und solchen der Selbstaufopferung hin und her“ (BECK & COWAN, 2007:74). Eine starke äußere Ordnung führt also langfristig dazu, dass sich die Individuen in der Gesellschaft eingeeignet fühlen und für mehr Freiraum kämpfen. Umgekehrt führt eine Gesellschaft mit einer starken Ich-Betonung häufig zu einem Mangel an Stabilität und Zusammenhalt, sodass die Individuen irgendwann erneut nach stärkeren äußeren Strukturen suchen. Diese Pendelbewegung lässt sich als sequen-

zialisierenden Bewältigungsmechanismus für das Dilemma von kollektiven und individuellen Interessen verstehen (s. MÜLLER-CHRIST, 2010:261). Die beiden Pole können nicht gleichzeitig zu einem starken Ausdruck kommen, sodass in der Regel einer der beiden Pole vernachlässigt wird. Diese Vernachlässigung führt langfristig dazu, dass es innerhalb der jeweiligen Systemlogik zu Veränderungsimpulsen kommt und das Pendel wieder in die andere Richtung schwingt (BECK & COWAN, 2007:75).

Veränderungsimpulse führen dabei nicht automatisch zu einer Entwicklung in Richtung eines komplexeren Wertesystems, sondern führen häufig auch zu Rückgriffen auf ältere Lösungen (BECK & COWAN, 2007:132). Wem beispielsweise im erfolgszentrierten Denken des 5. Wertesystems die Beantwortung von Sinnfragen fehlt, der öffnet sich nicht unbedingt für das Denken des nächsten komplexen Wertesystems, das offenes und gemeinschaftliches Denken beinhaltet, sondern könnte auch auf das weniger komplexe und bewährte Wertesystem der absoluten Ordnung zurückgreifen, wie es sich z. B. in vielen religiösen Gruppierungen finden lässt.

Für diese Arbeit ist nun von großer Bedeutung, inwiefern die einzelnen Wertesysteme die Voraussetzungen für die Verankerung eines gelungenen Diversity Managements bieten. Um die gegenwärtige Problematik des Diversity Managements besser verstehen zu können, sollte daher genauer betrachtet werden, welche Werte unsere derzeitige gesellschaftliche Ordnung am stärksten prägen. Als Analyseebene bietet sich dabei zunächst eine Betrachtung der Makroökonomie an, da dort der Rahmen für die Umsetzung von Diversity Management gesetzt wird.

Grundannahme 20: Für die Analyse der gegenwärtigen Gesellschaft sind fünf Wertesysteme besonders relevant, und zwar zu den Grundthemen Kraft & Macht, Ordnung, Erfolg, Gemeinschaft & Fürsorge sowie Verantwortungsübernahme. Die Wertesysteme haben abwechselnd einen individuellen und einen kollektiven Fokus. Häufig sind zwei oder mehr Wertesysteme in systemischen Partnerschaften verbunden.

4.2 SYSTEMISCHE BETRACHTUNG DES ÖKONOMISCHEN SYSTEMS

Wie in Kapitel 3 bereits dargestellt wurde, beruht Diversity Management im Kern auf dem Spannungsverhältnis von Markt und Moral. Im Konflikt kommen systemisch gesehen unterschiedliche Wertesysteme zum Ausdruck, zwischen denen ein Spannungsverhältnis besteht. Während Diversity Management auf egalitäre Rechte und somit auf eine kollektive, gemeinschaftsorientierte Ordnung zielt, ordnet es sich

gleichzeitig einer Marktlogik unter, die einer individualistischen, erfolgsorientierten Denkweise verpflichtet ist. In der gegenwärtigen Konzeption von Diversity Management stehen sich somit nach Spiral Dynamics vor allem das erfolgsorientierte 5. Wertesystem und das gemeinschaftsorientierte 6. Wertesystem gegenüber.

Um den Konflikt besser verstehen und auf mögliche Lösungen verweisen zu können soll im Folgenden untersucht werden, welche Rolle die verschiedenen Wertesysteme in unserer Volkswirtschaft spielen und inwiefern Elemente aus anderen Denkweisen einen konstruktiven oder destruktiven Einfluss haben.

Im Laufe der Jahrhunderte hat sich eine ganze Reihe von Wirtschaftssystemen entwickelt. Trotz der großen Unterschiede der wirtschaftlichen Ordnungen lässt sich mit Hilfe von Spiral Dynamics erkennen, dass die verschiedenen ökonomischen Systeme auf wenigen fundamentalen Wertesystemen aufbauen. Im folgenden Kapitel werden nun drei Arten der Marktwirtschaft hervorgehoben und jeweils einer eigenen Kombination von Wertesystemen zugeordnet: Die Kombination von Macht- und Ordnungsdenken (3. und 4. Stufe) spiegelt sich in klassischen Ökonomien, die Kombination von Ordnungs- und Erfolgsdenken (4. und 5. Stufe) in kapitalistischen Marktwirtschaften und die Kombination von Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken (5. und 6. Stufe) in sozialen Marktwirtschaften wider. Diese Einteilung baut auf den Pionierarbeiten von Marcel VAN MARREWIJK auf (VAN MARREWIJK, 2010a; VAN MARREWIJK & WERRE, 2003) und wird ergänzt durch Arbeiten von Autoren wie Max WEBER oder Otto SCHARMER. Anhand dieser makroökonomischen Einordnung werden systemische Kräfte deutlich, die auch bei der Gestaltung von Unternehmen und der Förderung von Diversity Management eine Rolle spielen.

Grundannahme 21: Das Problem des Diversity Managements beruht systemisch betrachtet auf einem Konflikt zwischen dem erfolgszentrierten und dem gemeinschaftsorientierten Wertesystem. Dieser Konflikt ist nicht Diversity-spezifisch, sondern spiegelt sich auf der allgemeinen Systemebene unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaftsordnung wider.

4.2.1 Klassische Ökonomien (Macht- und Ordnungsdenken)

Um zu verstehen, wodurch die gegenwärtige deutsche Wirtschaftsordnung geprägt ist, ist es sinnvoll zu betrachten, wie sich aus einfachen Herrschaftsordnungen komplexere und freie Gesellschaften entwickeln können.

Wenn sich in herrschaftlich organisierten Gesellschaften das egozentrische Machtdenken (3. Wertesystem) für eine stärkere wirtschaftliche Ordnung (4. Wertesystem) öffnet, entstehen VAN MARREWIJK (2010a:38) zufolge sogenannte klassische Ökonomien. Klassische Ökonomien finden ihren Ausdruck in mächtigen Eliten wie Männerbünden oder einzelnen Familien, die sich durch enge Kooperation mit Bürokraten ihre Herrschaft und wirtschaftliche Macht sichern (VAN MARREWIJK, 2010a:38). Daher sind klassische Ökonomien meist durch einen starken arbeitgeberfreundlichen Staat geprägt, der von Ineffizienz, Klüngerlei und Korruption begleitet ist und einseitig auf die Interessen der Industrie ausgerichtet ist (ebd.:39). Prägend für diese Art der Volkswirtschaften sind Werte wie Pflicht, Respekt, Gehorsam und Disziplin (s. Tabelle 3) sowie ein egozentrischer Machtgebrauch und Machtmissbrauch der Elite.

Klassische Ökonomien lassen sich in vielen Entwicklungsländern finden, in denen aufkommende Märkte auf alten Herrschaftsstrukturen aufbauen (ebd.:46). Ein weiteres Beispiel sind kommunistische Planwirtschaften, welche sich jedoch durch einen stärkeren Fokus auf ordnungszentriertes Denken auszeichnen und häufig die traditionellen Eliten durch neue politische Eliten austauschen.

Auch in westlichen Volkswirtschaften lassen sich noch zahlreiche Elemente von klassischen Ökonomien finden. Beispielsweise zeigt sich das kraft- & machtzentrierte Denken des 3. Wertesystems bei der „fürstlichen“ Entlohnung von CEOs (vgl. VAN MARREWIJK, 2010a:40) oder im Bau von möglichst eindrucksvollen Regierungs- und Firmengebäuden (ebd.:46). Die Kombination von machtvolltem und ordnungszentriertem Denken zeigt sich in der staatlichen Subventionierung oder Kontrolle von Wirtschaftszweigen, z. B. bei Landwirtschaft, Strom, Telekommunikation oder im Gesundheitswesen (ebd.:39 f.). In Europa ist die Kombination von Macht- und Ordnungsdenken am stärksten ausgeprägt in den Volkswirtschaften der mediterranen Länder zu finden.

Im Hinblick auf Diversity ist bei klassischen Ökonomien besonders die Dominanz von Eliten von Bedeutung, da sich zahlreiche Machtstrukturen wie Männerbünde und mächtige Familien über die Jahrhunderte erhalten haben. Die Vormachtstellung des „weißen Mannes“ ist auch in offenen, modernen Gesellschaften noch gegenwärtig. Ehemals offen unterdrückte Gruppen wie Afro-AmerikanerInnen oder Frauen haben nicht den gleichen Status, da die dominanten Gruppen durch ihre Finanz- und Deutungsmacht weiterhin einen größeren Einfluss ausüben können und einen Wettbewerbsvorteil haben (vgl. VAN MARREWIJK, 2010a:38).

In der Mikroökonomie spiegelt sich die Kombination von Macht- und Ordnungsdenken vor allem in kleineren, patriarchalisch geführten Familienbetrieben wider. Aus systemischer Sicht lässt sich schließen, dass diese Firmen Fragen der Gleichstellung vorwiegend ignorieren oder gar absichtlich unterdrücken (vgl. VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:116). Wenn es doch zu Gleichstellungsbemühungen kommt, dann beruhen diese eher auf dem Ordnungsdenken des 4. Wertesystems. Diversity wird dann als eine moralische Pflicht angesehen, auf Basis der Annahme, dass staatliche oder religiöse Regeln befolgt werden sollten. Ansonsten wird eine homogene Belegschaft und Unternehmenskultur bevorzugt (ebd.). Dies entspricht in etwa dem politisch korrekten Antidiskriminierungsansatz, der die Frühphase der Diversity Förderung dominierte (s. Kap. 3.2.1).

Grundannahme 22: In klassischen Ökonomien verbindet sich egozentrisches, machtzentriertes Denken mit einer starken Ordnung, die auf Disziplin und klaren Regeln aufbaut. Die Wirtschaft ist geprägt von starken, durch den Staat geschützten Industrien und die Gesellschaft wird von einer kleinen wohlhabenden Elite angeführt. Diese Machtstrukturen sind auch noch in Volkswirtschaften zu spüren, die auf komplexeren Wertesystemen aufbauen, bspw. in der Dominanz von Männerbünden oder einzelnen Familien.

Grundannahme 23: Wenn sich Macht- und Ordnungsdenken verbinden, wird Diversity Management entweder als überflüssig betrachtet, was dem Machtdenken des 3. Wertesystems entspricht, oder nur deshalb befolgt, weil es durch Gesetze vorgeschrieben wird und Regelkonformität im Ordnungsdenken des 4. Wertesystems als wichtig erachtet wird.

4.2.2 Kapitalistische Marktwirtschaften (Ordnungs- und Erfolgsdenken)

Mit dem industriellen Erfolg der klassischen Ökonomien verändern sich auch die Rahmenbedingungen der Gesellschaft und die Prägung des Wertesystems. Es gibt mehr Wohlstand, mehr Veränderung und eine Reihe neuer Möglichkeiten. Regeln gelten zunehmend als verbindlich und wichtig für Kooperation in einem anonymeren Marktgeschehen. Es formen sich neue Eliten aus aufstrebenden Unternehmern, die sich an ihrem (wirtschaftlichen) Erfolg messen und zahlreiche Innovationen einführen. Die Betriebe werden weniger nach Gutdünken, sondern durch rationales Prozessmanagement im Sinne von TAYLOR geführt (VAN MARREWIJK, 2010a:40).

In kapitalistischen Ökonomien geht es damit für die Eliten weniger darum, ihre Macht durch Kooperation mit dem Staat zu erhalten, sondern eher darum, möglichst großen

Erfolg innerhalb eines relativ stabilen Systems zu erzielen. Das machtzentrierte Denken (3. Wertesystem) weicht damit dem erfolgszentrierten Denken (5. Wertesystem), welches auf einem Glauben an eine gute gesellschaftliche Ordnung aufbaut (4. Wertesystem). Das Denken ist dementsprechend geprägt von Werten wie Effizienz, Karriere, Messbarkeit, Kontrolle, Erfolg, Disziplin und Anstrengungsbereitschaft (s. Tabelle 3) – gepaart mit dem Anspruch auf „das gute Leben“ (VAN MARREWIJK, 2010a:40-46). Ein jeder soll in Karriere und Konsum sein Glück finden und somit seinen Teil zur prosperierenden Wirtschaft beitragen. Sowohl im Privatleben als auch Berufsleben misst und vergleicht man sich mit anderen und versucht dabei möglichst gut dazustehen (ebd.).

Diese Art des Denkens spiegelt sich am stärksten im anglo-amerikanischen Neoliberalismus wider, in welchem die individuelle Anstrengungsbereitschaft als moralische Pflicht verstanden wird (VAN MARREWIJK, 2010a:40). Max WEBER (1904:23 ff.) zufolge fußt der individualistische, erfolgsorientierte Kapitalismus dabei auf einer absoluten protestantischen Arbeitsethik und so begründete beispielsweise auch Adam SMITH seine Moral- und Wirtschaftsphilosophie religiös (ULRICH, 2002:57).

Die kapitalistische Marktwirtschaft ist damit zwar im Ursprung durch eine absolute Ordnung (4. Wertesystem) legitimiert, wird aber letztlich doch vor allem durch das erfolgszentrierte 5. Wertesystem dominiert. Im Extremfall führt dieses Denken dazu, dass menschengemachte Regeln als hinderlich für eine effiziente und wohlhabende Gesellschaft angesehen werden (ein im Kern anarchistischer Gedanke, vgl. MÜLLER, 2011:123) und der freie Markt als Meritokratie verstanden wird, d. h. dass jeder bekommt, was er verdient.

In Kapitel 3.1.1 wurde bereits hergeleitet, dass der Neoliberalismus auf Ungleichheiten aufbaut und sie produziert. An dieser Stelle wird nun deutlich, dass diese sozialen Ungleichheiten im reinen Neoliberalismus gar als gerecht verstanden werden können (vgl. ULRICH, 2002:57 und MÜLLER, 2011:126 ff.). Beispielsweise vertritt der neoliberalistische Ökonom und Sozialphilosoph Friedrich VON HAYEK die Ansicht, dass eine marktwirtschaftliche Gesellschaft einem Spiel gleicht – und dass dieses Spiel in *jedem* Fall gerecht ist, auch wenn es dabei Verlierer gibt (vgl. MÜLLER, 2011:127). Kapitalistische Ökonomien gründen damit auf einer Ideologie, welche im direkten Gegensatz zu den egalitären Forderungen von Bürgerrechtsbewegungen und Diversity Förderern steht – und dadurch separate Bürgerrechtsbewegungen überhaupt erst nötig macht.

Das erfolgszentrierte neoliberale Denken kommt innerhalb der Volkswirtschaft am stärksten im Finanzmarkt zum Ausdruck, der überdies zunehmend an volkswirtschaftlicher Bedeutung gewinnt (MÜLLER, 2011:210 ff.). Wie in Kapitel 3.1.1 bereits beschrieben wurde, ist der gelebte Neoliberalismus jedoch ansonsten weit davon entfernt, komplett auf staatliche Regulierungen verzichten zu wollen. Im Krisenfall soll der Staat aushelfen und in stabilen Zeiten die notwendigen Freiheitsrechte garantieren (HARVEY, 2005:152; ULRICH, 2002:77). An dieser Stelle zeigt sich deutlich, dass Wertesysteme niemals in Reinform auftreten, sondern stets auch Grundmuster und Strukturen von vorangegangenen Wertesystemen beinhalten.

Wenn Unternehmen der Grundhaltung der kapitalistischen Marktwirtschaft entsprechen und das Ordnungs- und Erfolgsdenken des 4. und des 5. Wertesystems kombinieren, dann stehen wirtschaftliche Abwägungen bei der Betrachtung von Diversity Förderung im Vordergrund (vgl. VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:116). Dies gilt vor allem für die großen multinationalen Handelsunternehmen sowie für Banken und technische Industriebetriebe, die vor allem einer neoliberalen Logik folgen. Zudem reagieren Firmen dieser Prägung auf gesetzlichen Druck und zeigen ein Mindestmaß an Gleichstellungsbemühungen, um juristische Streitigkeiten zu vermeiden und so auch vor einer kritischen, gemeinschaftsorientierten Öffentlichkeit besser dazustehen. Moralische Überlegungen werden damit auf ein Minimum reduziert und gesetzliche Compliance eher dem Erfolgsdenken untergeordnet. Diese Art der Diversity Förderung entspricht in kleinen Teilen dem Antidiskriminierungsansatz und ist ansonsten von einem starken Business Case Denken geprägt, d. h. Diversity Management soll die Marketingwirkung und die Innovationskraft des Unternehmens verbessern (ebd.; s. Kapitel 3.2 und 3.3).

Grundannahme 24: In kapitalistischen Marktwirtschaften steht ein erfolgszentriertes, materialistisches und ordnungszentriertes Denken im Vordergrund. Anstrengungsbereitschaft und Konkurrenzdenken werden als individuelle Pflicht angesehen, um der gesamten Gesellschaft zu Wohlstand zu verhelfen. In seiner stärksten Form wird im anglo-amerikanischen Neoliberalismus die Auffassung vertreten, dass ein jeder bekommt, was er verdient, und somit auch soziale Ungleichheiten grundsätzlich gerecht oder zumindest gerechtfertigt sind. Diese Haltung steht im direkten Gegensatz zu den egalitären Forderungen der Diversity Förderung.

Grundannahme 25: Wenn sich Ordnungs- und Erfolgsdenken verbinden, wird Diversity Management vor allem als strategisches Instrument angesehen – entweder zur Vermeidung von juristischen Schwierigkeiten oder zur Steigerung der Marketingwirkung und der Innovationskraft des Unternehmens.

4.2.3 Soziale Marktwirtschaften (Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken)

Mit dem Erfolg der kapitalistischen Marktwirtschaften zeigen sich schnell auch seine Schattenseiten. Ohne weitere Begrenzung kommt es in kapitalistischen Marktwirtschaften schnell zur Ausbeutung von Mensch und Natur, wiederholt zu starken wirtschaftlichen Krisen und langfristig zu einer Konzentration von Macht und Wohlstand auf wenige „Big Player“, wodurch soziale Ungleichheit noch verschärft wird (NOLL, 2002:45). MÜLLER (2011:232 f.) zufolge ist eine neoliberalistische Ordnung für Kritiker daher ethisch und verteilungspolitisch nicht akzeptabel und zudem mit einer „Selbstzerstörungstendenz“ behaftet.

Auch wenn eine kapitalistische Marktwirtschaft es versteht, einen generellen volkswirtschaftlichen Wohlstand zu schaffen, so vermag sie es also nicht, für Stabilität zu sorgen – weder im eigenen Wirtschaftssystem noch in den umliegenden ökologischen und sozialen Systemen. Aus diesem Grund verblasst vielerorts die absolute Legitimierung der freien Marktwirtschaft, sodass das ordnungszentrierte Denken des 4. Wertesystems tendenziell durch gemeinschaftliches Denken des 6. Wertesystems ersetzt wird (VAN MARREWIJK, 2010a:42)⁵. Beim gemeinschaftszentrierten Denken steht die gegenseitige Rücksichtnahme im Vordergrund, was sich in neuartigen Werten wie Teamarbeit, Konsensbildung und Konfliktvermeidung widerspiegelt (ebd.:46, s. Tabelle 3).

Wenn sich das erfolgszentrierte Wertesystem (5. Stufe) mit gemeinschaftsorientierten Werten (6. Stufe) verbindet, finden Denker wie KEYNES oder MÜLLER-ARMACK Gehör, die Anfang bis Mitte des 20. Jahrhunderts für eine stärkere soziale Ausrichtung der Marktwirtschaft plädierten (MÜLLER, 2011:233). MÜLLER-ARMACK (1956:390) sprach sich beispielsweise deutlich dafür aus, „das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden“ und prägte als Staatssekretär Ludwig ERHARDS wesentlich die deutsche soziale Marktwirtschaft. Die auf diesem Prinzip aufgebauten sozialen Marktwirtschaften lassen sich vor allem in Nordeuropa finden,

⁵ Alternativ wird das Ordnungsdenken beibehalten und lediglich das Erfolgsdenken durch Herrschaftsdenken des 3. Wertesystems ersetzt – so wie es in den klassischen kommunistischen Planwirtschaften geschah.

wobei die skandinavischen Marktwirtschaften noch eine stärkere sozialistische Prägung haben (VAN MARREWIJK, 2010a:42).

Soziale Marktwirtschaften vertreten egalitäre Werte wie Solidarität und das Recht auf Teilhabe und Mitbestimmung. Das gemeinschaftliche und fürsorgliche Denken des 6. Wertesystems äußert sich beispielsweise in starken demokratischen Strukturen, einer gesetzlichen Sozialversicherung und Arbeitsschutzgesetzen (VAN MARREWIJK, 2010a: 42 f.; MÜLLER, 2011:142). Durch Sozialabgaben der Unternehmen sollen die externen sozialen Kosten der Marktwirtschaft ein Stück weit internalisiert werden (SCHARMER, 2007:348). Zudem zeichnen sich soziale Marktwirtschaften durch eine aktive und gewollte Konjunkturpolitik aus – was im Übrigen einem puristischen neoliberalen Denken widerspricht und trotzdem häufig auch in kapitalistischen Marktwirtschaften in Kauf genommen wird (MÜLLER, 2011:143; HARVEY, 2005:152).

Dem Organisations- und Systemforscher Otto SCHARMER (2007:350) zufolge zeigt sich das gemeinschaftliche Denken im Sozialstaat jedoch vor allem in der Zivilgesellschaft und dem Entstehen von zahlreichen NGOs. Diese neuartigen Institutionen ergänzen die traditionellen institutionellen Akteure wie Regierungen und Unternehmen und treten mit diesen in den Dialog (ebd.). Beispielsweise kommt es in sozialen Marktwirtschaften vermehrt zu konsensorientierten Verhandlungen von Unternehmen mit unterschiedlichen Stakeholdern wie Gewerkschaften oder Umweltverbänden (vgl. VAN MARREWIJK, 2010a:42). Das egalitäre Denken ist damit am stärksten außerhalb der ökonomischen Sphäre verankert und konnte bislang nicht zu einer egalitären Wirtschaftsordnung führen, wie sich allein an der Problemstellung dieser Arbeit zeigt (s. Kap. 3).

Wenn Unternehmen der Grundhaltung der sozialen Marktwirtschaft entsprechen und das Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken des 5. und des 6. Wertesystems kombinieren, dann geht es bei der Förderung von Diversity Management vor allem um das Schaffen von Win-Win-Situationen (vgl. VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:116). Das Ideal ist dann eine offene, inklusive Unternehmenskultur, in der alle angehört und eingeschlossen werden und sich gemeinsam zum Wohle des Unternehmens einbringen. Diese Sichtweise entspricht dem Lern- und Effektivitätsansatz (s. Kap. 3.2.3) und ist unter Diversity Förderern sehr verbreitet, was sich auch deutlich in den beiden Experteninterviews zeigt, die für diese Arbeit geführt wurden. Wenn sich Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken verbinden, wird weiterhin mit einem angenommenen Business Case argumentiert, doch gibt es dabei erstmals ein echtes Interesse an Gleichstel-

lung. Dennoch steht auch hier die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund und es wird nur wenig reflektiert, dass eine ökonomische Legitimierung durchaus den egalitären Zielen der Diversity Förderung entgegenstehen kann (s. Kap. 3.5).

Durch die teilweise widersprechenden Werte des erfolgszentrierten und des gemeinschaftszentrierten Wertesystems sind häufig auch die Bemühungen und Aussagen wenig konsistent, auf die Firmen dieser Denkweise zurückgreifen. In der Folge lässt sich das Denken selten eindeutig zu konkreten Firmen oder Branchen zuordnen. Tendenziell lässt es sich am stärksten in mittelständischen Unternehmen oder Startups finden, deren GeschäftsführerInnen ein persönliches Interesse an sozialen oder ökologischen Themen haben (vgl. NG, 2008; NG & SEARS, 2012) und daher beispielsweise auf faire und umweltschonende Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern achten. Innerhalb von modernen Unternehmen ist dieses Denken darüber hinaus am ehesten in Personalentwicklungen zu beobachten und kann sich beispielsweise am Vorhandensein von Sozialprogrammen, der Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie der aktiven Gestaltung einer guten Arbeitsatmosphäre zeigen. Gleichwohl stehen die sozialen, gemeinschaftsorientierten Bemühungen dabei trotz der Win-Win-Rhetorik weiterhin in einem Spannungsverhältnis mit dem dominanten Erfolgsdenken des 5. Wertesystems und haben selten eine hohe Wirkkraft. Dieses Spannungsverhältnis wird in Kapitel 4.2.6 noch näher beschrieben.

Grundannahme 26: In sozialen Marktwirtschaften wird das erfolgszentrierte Denken durch gemeinschaftsorientiertes Denken ergänzt, sodass es zu einem sozialen Ausgleich kommen soll und der Markt nicht mehr als alleingültiges Organisationsmodell verstanden wird. Dies zeigt sich beispielsweise im Entstehen von zahlreichen einflussreichen NGOs. Die egalitären Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft entsprechen in etwa dem Denken der Diversity Förderung – auch wenn diese Werte bislang noch nicht umfassend umgesetzt werden konnten.

Grundannahme 27: Wenn sich Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken verbinden, wird die Förderung von Diversity erstmals als Wert an sich angesehen. In der Unternehmenspraxis werden soziale Themen jedoch hauptsächlich verfolgt, wenn sie eine Win-Win-Situation versprechen, da das Erfolgsdenken nach wie vor dominiert.

4.2.4 Überblick über die ökonomischen Systeme

Die deutsche Gesellschaft ist geprägt vom Ansatz der sozialen Marktwirtschaft, in dem sowohl Erfolgsdenken als auch Gemeinschaftsdenken zum Vorschein kommt. Gleichwohl ist auch die deutsche soziale Marktwirtschaft weiterhin von Strukturen aus den vorangegangenen makroökonomischen Ordnungen geprägt. Alte Machtstrukturen aus Zeiten der klassischen Marktwirtschaft sorgen weiterhin für Statusunterschiede und ungleiche Wettbewerbsbedingungen und das puristische Wettbewerbsdenken der kapitalistischen Marktwirtschaft verschärft die bestehenden Ungleichheiten weiter, sodass die egalitäre Grundrechte der sozialen Marktwirtschaft bis heute nicht voll verwirklicht werden konnten.

Tabelle 4 fasst weitere Aspekte des Systemvergleichs zusammen.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Makroökonomien aus systemischem Blick

	Klassische Ökonomien	Kapitalistische Marktwirtschaften	Soziale Marktwirtschaften
Prägende Wertesysteme nach Spiral Dynamics:	Machtdenken (3. / rot) Ordnungsdenken (4. / blau)	Ordnungsdenken (4. / blau) Erfolgsdenken (5. / orange)	Erfolgsdenken (5. / orange) Gemeinschaftsdenken (6. / grün)
Typische institutionelle Akteure:	Regierungen, Familienunternehmen	Multinationale Unternehmen, G ⁸ -Nationen-Gipfel, NATO	NGOs, Zivilgesellschaft, EU, UNO
Selbstverständnis:	mächtig	strategisch, erfolgreich	egalitär, rücksichtsvoll
Wichtigste Stakeholder:	Traditionelle Elite (mächtige Familien und Männerbünde), Staatliche Entscheider	Kapitalgeber, Rechtliche Autoritäten	Anteilseigener, Mitarbeiter, Zivilgesellschaft
Derzeitige Ausdrucksformen in Deutschland:	CEO-Gehälter und CEO-Huldigung, imposante Firmengebäude, Männerbünde	Finanzmarkt, Lobbyismus durch Multinationale Unternehmen	Sozialversicherung, AGG, Charta der Vielfalt
Soziale Ungleichheit ist...	... gleichgültig	... gerecht/gerechtfertigt	... empörend
Diversity bedeutet vor allem...	Statusunterschiede (Disparity)	Subgruppenbildung (Separation)	Vielfalt (Variety)
Idealvorstellung von Diversity:	Homogenität, Assimilierung	optimal nützliche Mischung für Marketing und Innovation	Multikultur, Pluralismus, Win-Win
Stärke:	Verbreitung von Infrastruktur, erstem Wohlstand und Gütern	Effizienz, Innovation	Rücksichtnahme, stabilere Systeme, ethisch vertretbar
Schwäche:	Machtmissbrauch, Korruption und Ineffizienz	Krisenanfälligkeit, mangelnde Rücksicht auf angrenzende Systeme	Mangelnde Tat- und Durchsetzungskraft des Gemeinschaftsprinzips
Veränderungsimpuls:	Suche nach Stabilität und Effizienz	Suche nach sozialem und ökologischem Ausgleich	Suche nach systemischen Lösungen

(Eigene Zusammenstellung, besonders auf Basis von VAN MARREWIJK, 2010a und SCHARMER, 2007:350)

Diese drei volkswirtschaftlichen Grundordnungen beschreiben die schrittweise Systementwicklung hin zur sozialen Marktwirtschaft und stellen dabei gleichzeitig auch eigenständige Wirtschaftsmodelle dar, die im globalen Wirtschaften weiter nebeneinander wirken und Antworten auf unterschiedliche lokale Umweltbedingungen geben (VAN MARREWIJK, 2010a:37). Aus diesem Grund ist die soziale Marktwirtschaft selbst-

verständlich weiterhin den Kräften von klassischen oder kapitalistischen Ökonomien ausgesetzt, was in Zeiten der Globalisierung zu einer Konkurrenz der Wertesysteme führt. Denn die volkswirtschaftlichen Systeme spiegeln die grundlegenden Denkmuster der jeweiligen Gesellschaften wider und stehen damit immer auch in einem ideologischen Widerstreit. Hierbei sei erneut angemerkt, dass ein weniger komplexes Wertesystem nicht automatisch schlechter zu bewerten ist – es kommt letztlich auf die optimale Passung von Umweltbedingungen und Wertesystem an (BECK & COWAN, 2007:82). Gleichwohl können komplexe globale Probleme nicht gelöst werden, wenn das Denken, welches den Systemen zu Grunde liegt, diese Komplexität nicht angemessen abbilden kann.

Auch wenn der Fokus bei der Betrachtung der sozialen Marktwirtschaft auf den neuen *sozialen* Elementen lag, kann sie gleichwohl auch wirtschaftlichen Analysen standhalten. So gelangt der Ökonom Johannes MÜLLER (2011:299) in einem ausführlichen Systemvergleich zwischen dem chinesischen Staatskapitalismus, dem US-amerikanischen Wirtschaftsliberalismus und dem nordeuropäischen Sozialstaat Modell zu dem Schluss, dass nur das Sozialstaat Modell geeignet ist, um langfristig sowohl ethischen als auch wirtschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Nordeuropäische Volkswirtschaften weisen teilweise zwar etwas geringere Wachstumsraten auf, können dafür jedoch wesentlich bessere Werte hinsichtlich der Faktoren Beschäftigungseffizienz, Energieeffizienz, CO₂-Effizienz, Verteilungseffizienz und marktwirtschaftlicher Systemstabilität vorweisen (MÜLLER, 2011:293 und 301).

Trotz der überzeugenden Daten können die derzeitigen sozialen Marktwirtschaften nicht für die Verwirklichung von gemeinschaftsorientierten Gesellschaften sorgen, wie die Problemstellung dieser Arbeit zeigt (s. Kap. 3). Es gibt zwar Freiraum für Diskurse über Gerechtigkeit und Gleichstellung, alternative Wirtschaftsideen und die Beantwortung von Sinnfragen, doch hat die soziale Marktwirtschaft bislang nicht genug Kraft entwickelt, um diese gemeinschaftsorientierten Themen des 6. Wertesystems auch nachhaltig in der Marktwirtschaft selbst zu verankern, sich gegen Einflüsse von weniger komplexen Wertesystemen zu wehren und letztlich die egalitären Forderungen des Diversity Managements zu verwirklichen. Die Gründe hierfür sollen im nächsten Kapitel untersucht werden.

Grundannahme 28: Die soziale Marktwirtschaft ist als einzige gegenwärtige Makroökonomie gleichzeitig sowohl ethisch als auch wirtschaftlich vertretbar. Gleichwohl steht sie in Konkurrenz mit anderen volkswirtschaftlichen Systemen und wird von diesen beeinflusst. Dabei kommt es zu ideologischen Konflikten, da jedes ökonomische System auf unterschiedlichen Wertesystemen aufbaut und somit unterschiedlichen (und teilweise inkompatiblen) Weltbildern entspricht.

4.2.5 Das Erfolgsdenken dominiert auch in der sozialen Marktwirtschaft

In sozialen Marktwirtschaften werden zwar von Seiten des Staats und auch von zahlreichen Bürgern und NGOs egalitäre Werte vertreten, die der ernsthaften Diversity Förderung entsprechen, doch sind diese Werte nur sporadisch in das Subsystem der Marktwirtschaft eingebunden, das hauptsächlich seiner eigenen Systemlogik verpflichtet ist.

Schon Max WEBER (1904:203) stellte fest, dass die kapitalistische Wirtschaftsordnung „... dem Einzelnen, soweit er in den Zusammenhang des Marktes verflochten ist, die *Normen* seines wirtschaftlichen Handelns“ aufzwingt. Wer sich nicht an die Regeln des kapitalistischen Erfolgsdenkens hält, der wird durch die Mechanismen des Wettbewerbs alsbald „eliminiert“ (ebd.). Peter ULRICH (2002:69) zufolge besteht daher im Markt „... ein struktureller *Zwang zum Erfolg*“, sodass das Gemeinschaftsprinzip im wirtschaftlichen Sinne wenig konkurrenzfähig erscheint.

Sozialen Marktwirtschaften gelingt es somit zwar, externe Kosten wie Armut, Ausgrenzung und Umweltverschmutzung zum Thema zu machen und die schlimmsten unmittelbaren Folgen im eigenen Land (und teilweise in den Produktionsländern) zu verhindern, doch bleibt das Kernprinzip des marktwirtschaftlichen Handelns unverändert: Das mächtige Gewinnprinzip ist und bleibt die entscheidende Leitidee des globalen Wirtschaftens (SCHARMER, 2007:348). Das gemeinschaftsorientierte Prinzip des 6. Wertesystems ist also durchaus im Wirtschaftssystem präsent und kann sich mit seinem Fokus auf Konsens, Rücksicht und Konfliktvermeidung dennoch nicht gegen die pragmatische Tatkraft des 5. Wertesystems durchsetzen (VAN MARREWIJK, 2010a:43; VAN MARREWIJK, 2008:9).

Im Folgenden soll nun weiter untersucht werden, wie sich die Dominanz des Erfolgsdenkens innerhalb der sozialen Marktwirtschaft widerspiegelt und wie aus theoretischer Sicht auf dieses Dominanz reagiert werden könnte.

Grundannahme 29: Das gemeinschaftliche Denken kann sich auch in der sozialen Marktwirtschaft nicht gegen die starke Eigenlogik des Erfolgsdenkens durchsetzen. Daher stellt das Gewinnprinzip weiterhin die entscheidende Leitidee der Wirtschaft dar und wird nur nachrangig durch gemeinschaftsorientierte Aspekte wie Umweltschutz oder faire Arbeitsbedingungen ergänzt.

4.2.5.1 Marktgesellschaft: Ökonomisierung des Lebens

Das Erfolgsdenken des 5. Wertesystems zeigt sich wohl am offensichtlichsten im Wirtschaftsleben, doch entfaltet es seine Macht auch im Privaten und führt zu einer Ökonomisierung des Lebens (PONGRATZ & VOSS, 2000:231 ff.). Die Zentrierung auf das Ökonomische konstatierte Karl POLANYI bereits 1944: „Die Wirtschaft ist nicht mehr in die sozialen Beziehungen eingebettet, sondern die sozialen Beziehungen sind in das Wirtschaftssystem eingebettet“ (POLANYI, 1978:88 f., zitiert nach ULRICH, 2002:59). Peter ULRICH spricht daher davon, dass wir nicht nur in einer Marktwirtschaft, sondern auch in einer *Marktgesellschaft* leben – zu Lasten der sozialen Beziehungen (ULRICH, 2002:59). Die Entgrenzung von Arbeitsstrukturen durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt verstärkt dabei den Effekt, dass das Ökonomische zunehmend Raum im Privaten einnimmt und somit das Erfolgsdenken des 5. Wertesystems auch dort das Denken prägt (PONGRATZ & VOSS, 2000:231 ff.).

Das soziale Netzwerk Facebook illustriert als Symbol des Zeitgeistes die Verbindung des pragmatischen 5. Wertesystems mit dem gemeinschaftlichen 6. Wertesystem: Der Kern des Netzwerks ist die soziale Verbindung und doch scheint dabei im Vordergrund zu stehen, dass eine Facebook-Nutzung zu stärkeren Vergleichen mit den Mitmenschen führt – und dadurch zu verstärktem Wettbewerbsdenken und Neid anstelle von einem Gefühl von mehr Verbundenheit (KRASNOVA ET AL., 2013; PANNICKE ET AL., 2013). Die Selbstdarstellung ähnelt zudem eher einem gezielten Selbstmarketing als einem privaten Erfahrungsaustausch, wie er beispielsweise in persönlichen Briefen gepflegt wird. Das erfolgszentrierte Denken dominiert also auch hier die gemeinschaftlichen Aspekte.

Um das gemeinschaftsorientierte Denken des 6. Wertesystems vor dem Zugriff des Erfolgsdenkens zu schützen, suchen einige Menschen daher den Ausstieg aus der Marktwirtschaft, beispielsweise in kleinen Selbstversorgergemeinden (GROSSARTH, 2011:11). Dabei können sicherlich interessante Erkenntnisse über das Funktionieren von Gemeinschaften gewonnen werden. Gleichwohl sollte aus systemischer Sicht-

weise weniger versucht werden, das Erfolgsdenken des 5. Wertesystems zu negieren, sondern die funktionierenden Elemente beizubehalten und es ansonsten durch komplexere systemische Antworten zu erweitern.

Grundannahme 30: Das Denken des erfolgszentrierten Wertesystems äußert sich auch im Privaten durch eine Ökonomisierung des Lebens und eine Betonung von Wettbewerb, sodass sich die gegenwärtige Gesellschaft auch als Marktgesellschaft beschreiben lässt.

4.2.5.2 Ideologischer Widerstreit: Neoliberalistische Ideen vermindern Solidarität

Da das Erfolgsdenken die Tendenz hat, das gemeinschaftliche Denken zu vereinnahmen, finden auch in sozialen Marktwirtschaften die Ideen des Neoliberalismus wieder mehr Gehör. Beispielsweise lässt sich in der dänischen Politik eine Umbesinnung zu neoliberalistischen Prinzipien erkennen, obwohl Dänemarks Marktwirtschaft traditionell stärker sozialistisch geprägt ist und dabei sowohl wirtschaftlich als auch sozial einen hohen Standard erreichen konnte (VANGKILDE & BRANDSTRUP, 2012). An dieser Stelle zeigt sich die ideologische Prägung des Erfolgsdenkens, da es in Kauf nimmt, die sozialen Erfolge des gemeinschaftsorientierten dänischen Systems zugunsten einer stärkeren Gewinnerorientierung aufzugeben. Von einem solchen Wandel profitiert jedoch nicht die Gesellschaft als solche, sondern lediglich die *Idee* des neoliberalen Denkens.

Da das neoliberale Denken dem individualistisch orientierten Erfolgsdenken des 5. Wertesystems entspricht, führt Neoliberalismus zudem mittelfristig zu einer allgemeinen Verringerung der Solidarität. Beispielsweise berichtet LEE (2011:331) von einer Solidaritätskrise unter Arbeitern in Südkorea, welche dadurch geprägt ist, dass sich im Zuge von neoliberalistischen Entwicklungen auch Individualismus und Wettbewerbsdenken verbreiten. Hier zeigt sich deutlich, dass die strukturelle Veränderung eines Systems immer auch mit einer Veränderung des Denkens und der Werte einhergeht – und sich somit im äußeren Wandel immer auch der Wandel des vorherrschenden Wertesystems ausdrückt.

Eine derartige Rückbesinnung auf neoliberalistische Prinzipien und eine Schwächung der Solidarität würden in der Folge sicherlich auch die moralische Unterstützung von Diversity Maßnahmen verringern und die Legitimation von egalitären Zielen gefährden. Denn Diversity steht unter dem Druck des sozialen Dilemmas, dass die Rücksichtnahme auf benachteiligte Individuen und Gruppen zwar zum Wohle der Gesell-

schaft beiträgt, gleichzeitig aber auch Effizienzeinbußen für das einzelne Unternehmen bedeutet, was sich bei einer kurzfristigen Orientierung ökonomisch schlecht legitimieren lässt (s. Kap. 3.5.3). Der Alleinstellungsanspruch des erfolgszentrierten Denkens des 5. Wertesystems bedroht damit die egalitären Werte des gemeinschaftszentrierten 6. Wertesystems.

Ein Zitat des bereits erwähnten Liberalisten und Nobelpreisträgers Friedrich von HAYEK verdeutlicht, wie schwer der Konflikt der Wertesysteme wiegt: „... der vorherrschende Glaube an ‚soziale Gerechtigkeit‘ ist gegenwärtig wahrscheinlich die schwerste Bedrohung der meisten anderen Werte einer freien Zivilisation“ (HAYEK, 1981:98 zitiert nach MÜLLER, 2011:126). Da HAYEK von der Überlegenheit eines Systems überzeugt ist, das auf freiem Wettbewerb aufbaut, sieht er gemeinschaftliche Werte wie Solidarität oder den Glauben an „soziale Gerechtigkeit“ als ernsthafte Bedrohung an. Und in der Tat hätte eine Erstarkung des gemeinschaftlichen Denkens des 6. Wertesystems eine Schwächung des Konkurrenzdenkens des 5. Wertesystems zur Folge. HAYEKs Sorge über den Zerfall seiner favorisierten Werte ist von seinem subjektiven Standpunkt aus durchaus nachvollziehbar, da er an die absolute Gültigkeit des Marktprinzips glaubt und dieses durch Gemeinschaftsdenken eingeschränkt wird. Gleichwohl erscheint seine Angst vor einem Verfall der freien Zivilisation aus systemischer Sicht unbegründet. An dieser Stelle zeigt sich, dass ein stark ausgeprägtes Erfolgsdenken zu einer geschlossenen Systemlogik führt, das sich selbst absolut setzt und andere Lösungswege ausschließt.

Grundannahme 31: Die Dominanz des Erfolgsdenkens führt zu einem Erstarken von neoliberalistischen Ideen und in der Folge zu verringerter Solidarität. Beide Tendenzen stehen den egalitären Forderungen der Diversity Förderung entgegen.

Grundannahme 32: Erfolgsdenken führt in starken Ausprägungen zu einer geschlossenen Systemlogik, d. h. es setzt sich selbst absolut und schließt andere Lösungswege aus. Neoliberalisten fühlen sich daher von gemeinschaftsorientierten Werten in ihrer Weltanschauung bedroht.

4.2.6 Die Reduzierung des Moralischen auf Win-Win-Situationen

Die Allgegenwertigkeit des erfolgszentrierten Wertesystems äußert sich somit sowohl am Markt als auch im Privaten dadurch, dass andere Wertesysteme vom Erfolgsden-

ken vereinnahmt und umgedeutet werden. Teilweise führt dies zu einer Zurückdrängung von moralischen Fragen im Wirtschaftssystem.

Trotz der Dominanz des Erfolgsdenkens zeichnet sich die sozialmarktwirtschaftliche Gesellschaft jedoch vor allem dadurch aus, dass stets ein Mindestmaß an sozialer und ökologischer Rücksichtnahme gewahrt werden soll. In der Gesellschaft ist zumindest grundsätzlich ein deutliches gemeinschaftszentriertes Denken vorhanden, auch wenn es praktisch häufig durch pragmatisches, wirtschaftliches Denken aus dem Blick gerät (VAN MARREWIK, 2010a:44).

Wenn sich Unternehmen und politische Vertreter nun doch stärker auf die Grundwerte der sozialen oder ökologischen Nachhaltigkeit besinnen, so führt dies in der Regel dazu, dass moralische Fragen auf Win-Win-Situationen reduziert werden. Das erste Win bezieht sich dabei auf den Gewinn des Unternehmens und das zweite Win auf einen Lösungsbeitrag zu gesellschaftlichen Problemen. Das Problem der Nachhaltigkeit soll dann beispielsweise durch Ökoeffizienz gelöst werden (MÜLLER-CHRIST, 2010:75) und das Problem der Chancengleichheit durch heterogene Innovationsteams. Die Grundidee ist es dabei, die Schnittmenge von sozialen (oder ökologischen) Zielen und wirtschaftlichen Zielen zu finden.

Sicherlich kann der Win-Win-Ansatz zu Synergien führen und im Einzelfall Teil einer Problemlösung sein. Und dennoch werden beim Win-Win-Ansatz naturgemäß zahlreiche wichtige Aspekte ausgeblendet (MÜLLER-CHRIST, 2010:75). Die Reduzierung von Nachhaltigkeit auf Ökoeffizienz blendet beispielsweise aus, dass dabei nur der Ressourcenverbrauch pro Einheit reduziert wird, der absolute Ressourcenverbrauch oder die weiter existierenden externe Kosten jedoch nicht beachtet werden (MÜLLER-CHRIST, 2006:31). In ähnlicher Weise blendet die Gleichsetzung von Diversity Förderung mit heterogenen Innovationsteams aus, dass nicht alle Teams in Unternehmen innovativ sein müssen und dass Vielfalt nicht immer nutzbar ist und teilweise gar zu mehr Konflikten und Reibungsverlusten führt (s. Kap. 3.4).

Grundannahme 33: In sozialen Marktwirtschaften soll trotz der Dominanz des Erfolgsdenkens stets ein Mindestmaß an Rücksichtnahme gewahrt werden. Dabei steht häufig das Schaffen von Win-Win-Situationen im Vordergrund, welche wirtschaftlichen Erfolg und Rücksichtnahme gleichzeitig sicherstellen sollen. Die Win-Win-Rhetorik blendet jedoch die Komplexität von gesellschaftlichen Problemen und von einer umfassenden Rücksichtnahme aus.

4.2.6.1 *Win-Win lenkt vom Widerspruch zwischen Rücksichtnahme und Effizienz ab*

Bei der Reduzierung des Moralischen auf Win-Win-Situationen wird im Kern das elementare Spannungsverhältnis von gemeinschaftlichem und erfolgszentriertem Denken auf rhetorische Weise verschleiert. Durch die Fokussierung auf die Schnittmenge von Gemeinschaftsdenken und Erfolgsdenken gerät aus dem Blick, dass diese beiden Wertesysteme in ihren extremen Ausprägungen nicht voll miteinander vereinbar sind.

Das Erfolgsdenken des 5. Wertesystems sich im Handlungsprinzip der Effizienz, wohingegen das Gemeinschaftsdenken des 6. Wertesystems dem Handlungsprinzip der systemischen Rücksichtnahme folgt. Beide Handlungsprinzipien lassen sich als Rationalitäten beschreiben, d. h. sie sind rational ableitbar, intersubjektiv nachvollziehbar und reduzieren durch ihre starke Zuspitzung die Komplexität des Handelns (vgl. auch MÜLLER-CHRIST, 2010:182 ff.).

Die Rationalität der Effizienz umschreibt dabei, „dass bei gegebenen knappen Mitteln und tendenziell eher unendlichen Bedürfnissen es vernünftig ist, Mittel sparsam einzusetzen.“ (MÜLLER-CHRIST, 2006:12). Der Status Quo des Wirtschaftens spiegelt ein hohes Wissen im Umgang mit der Rationalität der Effizienz wider, d. h. die Unternehmen sind vor allem auf die Zweckerreichung im Sinne von Profitmaximierung ausgerichtet.

Die Rationalität der systemischen Rücksichtnahme umschreibt hingegen, dass es für die dauerhafte Erhaltung eines Systems notwendig ist, dass es mit dem Systemtheoretiker Niklas LUHMANN (1984:638) gesprochen „seine Einwirkungen auf die Umwelt an den Rückwirkungen auf sich selbst kontrolliert“. Diese Rückwirkungskontrolle stellt die Stabilität des Systems sicher und kommt letztlich in der Rücksichtnahme auf Mensch und Natur zum Ausdruck. LUHMANN (1984:645) zufolge ist dies ein rationales Prinzip, denn: „Ein System, das über seine Umwelt verfügt, verfügt im Endeffekt über sich selbst.“

Als formale Prinzipien sind Rationalitäten unbegrenzt und blenden als komplexitätsreduzierende Leitregeln andere Orientierungen aus (LUHMANN, 1984:176 f.). Die Rationalität der Effizienz ignoriert GAHRMANN & OSMERS (2004: 162) zufolge in ihrer reinen Form soziale, ökologische und ökonomische Nebenwirkungen auf die angrenzenden Systeme. Die Rationalität der Rücksichtnahme blendet jedoch tendenziell den

kurzfristigen Wettbewerbsdruck aus, der innerhalb einer kapitalistisch geprägten Marktwirtschaft über das Überleben von Unternehmen entscheidet (s. Kap. 4.2.5).

Insgesamt stehen damit die wichtigsten Handlungsprinzipien der beiden Wertesysteme der sozialen Marktwirtschaft in einer dilemmatischen Beziehung zueinander. Der Konflikt zwischen den Prinzipien des effizienten Erfolgsdenkens und des rücksichtsvollen Gemeinschaftsdenkens spiegelt sich besonders deutlich in den Widersprüchen des Nachhaltigkeitsmanagements (s. MÜLLER-CHRIST, 2006 und 2010) und äußert sich in gleicher Weise auch in den Schwierigkeiten des Diversity Managements. Dabei tritt das Problem der Nachhaltigkeit stärker gesellschaftlich hervor, da hier der klar notwendige systemische Input im Vordergrund steht (also der Erhalt von lebensnotwendigen Ressourcenquellen) und es sich beim Diversity Management zu großen Teilen darum dreht, unerwünschte systemische Outputs (d. h. Nebenwirkungen wie ungleiche Wohlstandsverteilung oder Chancenungleichheit) auszugleichen, von denen das System als Ganzes zunächst weniger stark betroffen ist. Gleichwohl ist eine Gesellschaft in Zeiten der Krisen oder des Fachkräftemangels auch stark davon abhängig, dass es für eine Inklusion von nicht-dominanten Gruppen sorgt und insgesamt den sozialen Frieden wahrt.

Grundannahme 34: Das Erfolgsdenken und das Gemeinschaftsdenken folgen unterschiedlichen rationalen Handlungsprinzipien, die in ihrer komplexitätsreduzierenden Zuspitzung nicht miteinander vereinbar sind. Während das erfolgszentrierte Denken darauf fokussiert ist, durch möglichst effizienten Mitteleinsatz möglichst viele Zwecke zu erreichen, ist das Denken des gemeinschaftszentrierten Wertesystems darauf fokussiert, durch systemische Rücksichtnahme und Rückwirkungskontrolle über sich selbst zu verfügen und das System zu stabilisieren. Obwohl beide Prinzipien für sich genommen vernünftig sind, steht effizientes Handeln kurzfristig häufig im Widerspruch mit rücksichtsvollem, selbstbeschränkendem Handeln. Dieser Widerspruch wird durch die einseitige Betonung von Win-Win-Lösungen verschleiert.

4.2.6.2 Der Business Case verkennt den Aufwand von Rücksichtnahme

Wenn nun Diversity Management mit der Win-Win-Rhetorik des Business Case Ansatzes legitimiert wird, so wird dabei aus systemischer Sicht ausgeklammert, dass sich nicht alle Fragen der Rücksichtnahme und Gleichstellung auf effiziente Weise lösen lassen. Beispielsweise ist die Rücksichtnahme auf Schwerbehinderte und auf

werdende Mütter unmittelbar vor allem mit Kosten belastet. Wenn Diversity Management jedoch ökonomisch begründet wird, dann führt das wie bereits unter Kapitel 3.5.3 beschrieben zu einem sozialen Dilemma, da es sich für das einzelne Unternehmen nicht lohnt, auf Schwerbehinderte oder potenzielle Mütter Rücksicht zu nehmen, obwohl eben diese Rücksichtnahme gesellschaftlich wünschenswert wäre – und für die Sicherstellung der egalitären Grundrechte auch notwendig.

Der Business Case ist somit vor allem eine rhetorische Bewältigung von Gleichstellungsfragen und kann das fundamentale soziale Dilemma nicht auflösen, das zwischen kollektiver, langfristiger Rücksichtnahme und vereinzelter, kurzfristiger Effizienz besteht. Die Business Case Rhetorik illustriert somit vor allem den Versuch, das wirtschaftliche Handeln vor weiteren gemeinschaftsorientierten Eingriffen (gemäß der 6. Stufe) durch den Sozialstaat zu schützen und das neoliberale, erfolgszentrierte Denken (5. Stufe) zu schützen.

In den Schwierigkeiten des Diversity Managements spiegelt sich damit ein grundlegender Konflikt zwischen unterschiedlichen Wertesystemen. Dieser Konflikt kommt wie in Kapitel 4.2.5 beschrieben auch auf der Systemebene der sozialen Marktwirtschaft zum Ausdruck, da sie auf den konfliktären Prinzipien des Erfolgs- und Gemeinschaftsdenkens aufbaut. Denn wie die vorangegangene Analyse der Systemlogiken zeigt, vereinnahmt derzeit das absolute Erfolgsdenken des 5. Wertesystems die Logik der Rücksichtnahme des 6. Wertesystems und stützt damit den Erhalt und die Produktion von sozialen Ungleichheiten. Ohne grundlegende systemische Veränderungen wird diese Dynamik dabei verhindern, dass es zu einer umfassenden Wahrung von egalitären Werten und Grundrechten kommt.

Damit Diversity Management im Spannungsfeld von Markt und Moral gelingen kann, bedarf es daher eines Denksystems, das das Spannungsfeld überhaupt anerkennt und nicht durch Win-Win-Szenarien verschleiert. Die Komplexität der Situation lässt vermuten, dass tatsächlich ein neues Wertesystem in unserer Gesellschaft zu mehr Einfluss gelangen könnte, da komplexe Herausforderungen in der Regel zu komplexeren Wertesystemen führen (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:109). Im Sinne von Spiral Dynamics ist dies das 7. Wertesystem, welches sich durch systemisches und verantwortendes Denken auszeichnet und als erstes Wertesystem tendenziell davon befreit ist, sich selbst absolut zu setzen und nur eine Lösung als richtig zu erachten (BECK & COWAN, 2007:99). Die folgenden Kapitel sollen nun erörtern, welche Eigenschaften dem 7. Wertesystem innewohnen, wie sich dies in der Gestaltung der ge-

genwärtigen Gesellschaft und Volkswirtschaft spiegeln könnte und welche systemischen Kräfte einen solchen Wandel fördern oder blockieren könnten.

Grundannahme 35: Die mangelnde Reflexion des Widerspruchs der Prinzipien von Effizienz und Rücksichtnahme verhindert, dass die soziale Marktwirtschaft ihrem egalitären Anspruch gerecht wird. Es bedarf daher eines systemischen Umdenkens, damit sich eine umfassend rücksichtsvolle Marktwirtschaft entwickeln kann und moralische Fragen nicht nur auf Win-Win-Situationen reduziert werden.

4.3 VERANTWORTENDES DENKEN ALS LÖSUNGSANSATZ

Das gegenwärtige Gesellschaftssystem ist sowohl dem erfolgszentrierten 5. Wertesystem als auch dem gemeinschaftsorientierten 6. Wertesystem verpflichtet und vermag es dabei nicht, systematisch mit dem Spannungsverhältnis dieser beiden Denksysteme umzugehen. Die Nicht-Bewältigung des Widerspruchs führt vor allem dazu, dass sich das Effizienzprinzip des Erfolgsdenkens gegen das Rücksichtnahmeprinzip des Gemeinschaftsdenkens durchsetzt. Diversity Management ist dabei vor allem als Reaktion auf die systematischen Ungleichheiten zu verstehen, die einem erfolgszentrierten System innewohnen und drückt gleichzeitig den egalitären Anspruch des Gemeinschaftsdenkens aus. Da es jedoch gewinnorientiert begründet wird, führt das gegenwärtige Diversity Management lediglich zu einer Linderung der Symptome des Erfolgsdenkens und stützt dabei sogar noch die rücksichtslose Effizienzlogik, die im Kern einem egalitären Denken widerspricht.

Um die Ursachen der Ungleichheit zu bearbeiten und zu einer stärkeren egalitären Ordnung gelangen zu können, ist die derzeitige Kombination der Wertesysteme daher nicht ausreichend. Ausgehend von Spiral Dynamics lässt sich begründen, dass es einer komplexeren Kombination von Wertesystemen bedarf, um die Widersprüche der sozialen Marktwirtschaft bewältigen zu können. Ausgehend von GRAVES Annahme, dass Wertesysteme in einer festen Abfolge auftreten (VAN MARREWIJK & WERRE, 2003:108), kann die nächstliegende voranschreitende Entwicklung allein einen Wandel hin zum verantwortenden Denken des 7. Wertesystems bedeuten.

Im folgenden Kapitel soll nun zunächst das verantwortende Denken vorgestellt und auf die vorliegende Problemstellung übertragen werden. Anschließend sollen die systemischen Kräfte diskutiert werden, die einen möglichen Wandel fördern oder behindern können.

4.3.1 Synergie: Verantwortungsübernahme und Reflexion

Das 7. systemische Grundthema wird von VAN MARREWIJK (2010a) auf Basis von BECK & COWAN (2006) mit dem Begriff der Synergie beschrieben. Synergie bezeichnet das Zusammenwirken von Kräften. Der Begriff Zusammenwirken ist in diesem Kontext wörtlich zu nehmen, d. h. es geht darum, *gemeinsam eine Wirkung zu erzeugen* und somit das Gemeinschaftliche des 6. Wertesystems mit einer neuen pragmatischen Tatkraft zu verbinden. Da der Begriff der Synergie jedoch in den vergangenen Jahren im Wirtschaftskontext eine eigene Deutung erfahren hat und häufig im erfolgsorientierten Sinne der Win-Win-Rhetorik verwendet wird, bietet der Begriff mit seiner gegenwärtigen Konnotation nicht genug Trennschärfe zu den vorangegangenen Wertesystemen. In dieser Arbeit wird stattdessen der Begriff der Verantwortungsübernahme gewählt, der auf die Handlungs- und Reflexionsorientierung des 7. Wertesystems verweist, da in diese Denken trotz aller Komplexität und Widersprüchlichkeit der systemischen Probleme individuell versucht wird, auf die Herausforderungen zu antworten, die Widersprüche auszuhalten und das System mitzugestalten (s. Tabelle 3, S. 48).

Der Begriff der Verantwortung bezieht sich dabei weniger darauf, eindeutige Zurechenbarkeiten zu schaffen und die jeweils „Schuldigen“ zu finden (was zu einer Verantwortungsfalle führen könnte, s. MÜLLER-CHRIST, 2010:96), sondern eher darauf, sich selber individuell der *Sachzwang-Logik* des neoliberalen Wirtschaftens (ULRICH, 2002:36 ff.) zu entziehen und sich als Teil des Systems zu verantworten. Der einzelne Akteur übernimmt somit Verantwortung für sein Handeln und versucht, sich pragmatisch in Lösungsprozesse einzubringen.

Das reflektierte und verantwortende Denken des 7. Wertesystems zeigt sich vor allem in einer grundsätzlichen Bereitschaft dazu, Widersprüche auszuhalten und Verantwortung angesichts von komplexen Problemen zu übernehmen (BECK & COWAN, 2007:434). Im Sinne einer positiven Ernüchterung wird der Glaube an eine objektive und perfekte Lösung aufgegeben. Stattdessen werden Probleme von Einzelfall zu Einzelfall systemisch betrachtet und pragmatisch angegangen (VAN MARREWIJK, 2010a:44). Dabei werden komplexe Wechselwirkungen berücksichtigt. Im verantwortenden Denken des 7. Wertesystems wird zudem stärker auf die Kraft der Führung gesetzt als dies im gemeinschafts- und konsensorientierten Denken des 6. Wertesystems der Fall ist (ebd.; BECK & COWAN, 2007:432). Führung erhält ihre Autorität dabei

durch Befähigung und demokratische Legitimierung und nicht allein durch traditionelle Herrschaftsmuster (ebd.).

Das verantwortende Denken äußert sich in flexiblen Strukturen, innerhalb derer tatkräftiges und rücksichtsvolles Handeln erleichtert wird. Dabei steht im Vordergrund, dass unterschiedliche Strukturen zu unterschiedlichen Dynamiken und Handlungen führen. Strukturen gelten somit nicht mehr als Ausdruck einer absoluten Ordnung, sondern als flexibel einsetzbare Muster, die einem vorher gesetzten Zweck dienen (BECK & COWAN, 2007:434). Im verantwortenden Denken liegt daher der Fokus darauf, vernünftige und passende Strukturen zu schaffen, innerhalb derer sich die systemischen Kräfte frei entfalten und in ihrer Dynamik eine erwünschte Wirkung erzielen können (VAN MARREWIJK, 2010a:44).

Grundannahme 36: Im verantwortenden Denken wird der Glaube an absolute Ordnungen und Lösungen aufgegeben. Stattdessen soll durch individuelle Reflexion und Verantwortungsübernahme zu einer Lösung von komplexen Problemen beigetragen werden. Die dabei entstehenden Widersprüche werden erstmals offen reflektiert, ausgehalten und im Handeln berücksichtigt. Systemstrukturen werden im verantwortenden Denken als flexibel einsetzbare Mittel angesehen, um eine gewünschte Wirkung erzielen zu können.

4.3.2 Neuartiges Wirtschaften (Gemeinschafts- und Verantwortungsdenken)

Bislang werden die Grundsätze und Prinzipien des verantwortenden Denkens des 7. Wertesystems in keiner Makroökonomie umgesetzt. Dennoch lässt sich die Verbindung von Gemeinschafts- und Verantwortungsorientierung bereits in Ansätzen in zahlreichen Unternehmen und Wirtschaftszweigen beobachten. Im folgenden Kapitel soll nun skizziert werden, welchen Prinzipien eine solche Neuartige Wirtschaft folgen würde und welche Rolle Diversity Management dabei spielt.

4.3.2.1 Die Begrenzung des Effizienzprinzips

Wenn die Dominanz des Erfolgsdenkens aufgelöst und durch stärker verantwortungsorientiertes Denken ersetzt werden soll, so bedarf es einer neuen Auseinandersetzung mit der Rolle von Effizienz. Wie in Kapitel 4.2.6 beschrieben, hat das Effizienzprinzip einen starken Alleingeltungsanspruch und neigt dazu, andere Prinzipien zu dominieren. Effizienz ist zwar für sich genommen vernünftig, führt ohne eine Begrenzung seines Wirkraums jedoch zum ungehemmten Verzehr von Ressourcen (ULRICH, 2002:22; MÜLLER-CHRIST, 2010:79).

Im Zuge des Aufstiegs der kapitalistischen Marktwirtschaften (s. Kap. 4.2.2) stand der Wille im Vordergrund, durch effizienteres Wirtschaften mehr Wohlstand und eine bessere Versorgung zu schaffen, weswegen Effizienzstreben mit Fortschritt gleichzusetzen war. Heute hingegen rückt immer stärker die Frage in den Vordergrund, zu welchem *Zweck* die Effizienz eingesetzt werden soll. Mit Peter ULRICH formuliert lautet die Frage dabei: „Effizienz wofür und für wen?“ (vgl. ULRICH, 2002:30).

Im Kern zielt diese Frage auf eine Begrenzung der Effizienz. Anstatt Effizienz also als Selbstzweck zu setzen, sollte sie ULRICH (ebd.) zufolge reflektiert werden und sowohl sinnvoll als auch gerecht eingesetzt werden. Eine solche reflektierte Effizienz würde idealerweise nur Zwecken dienen, die zu einem „guten Leben“ und einem „gerechten Zusammenleben“ beitragen (ebd.:28). Das effiziente Erfolgsdenken des 5. Wertesystems würde somit fundamental durch Fragen der Verantwortung und Rücksicht begrenzt werden und das neue Wirtschaften würde konsequent auf seine „Lebensdienlichkeit“ überprüft werden (ebd.:27).

Während Peter ULRICH diesen Ansatz relativ friktionsfrei formuliert, weist MÜLLER-CHRIST (2010:194 ff.) wiederholt darauf hin, dass eine Begrenzung der Effizienz durch Prinzipien der Rücksicht zu einem grundsätzlichen Dilemma führt, da im Einzelfall zahlreiche Trade-off Entscheidungen getroffen werden müssen und sich nicht immer Win-Win-Situationen erzeugen lassen. Dennoch plädiert auch MÜLLER-CHRIST (2010:213 ff.) im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion für eine Neueinordnung des Effizienzprinzips, wenn er einen dualen Erfolgsbegriff vorschlägt, in dem die Prinzipien der Effizienz (Zweckerreichung) und Rücksichtnahme (Bestandserhaltung) gleichzeitig verfolgt werden sollen. MÜLLER-CHRIST (2006:38) zufolge begrenzt die Logik der Rücksichtnahme dabei den Handlungsspielraum des effizienzorientierten Wirtschaftens, wobei innerhalb der neu gesteckten Grenzen weiter gewinnorientiert gewirtschaftet wird (ebd.). Durch diese Neusetzung wird jedoch das Spannungsverhältnis der unterschiedlichen Rationalitäten nicht aufgehoben.

MÜLLER-CHRIST zufolge liegt eine mögliche Lösung der komplexen Probleme des modernen Wirtschaftens somit immer *innerhalb eines Dilemmas*. In diesem Zusammenhang ist nun entscheidend, dass dem verantwortenden Denken des 7. Wertesystems im Rahmen von Spiral Dynamics die Eigenschaft zugeschrieben wird, Widersprüche aushalten zu können (BECK & COWAN, 2007:434). Dementsprechend wird innerhalb des verantwortenden Denkens anerkannt, dass moralische Themen wie das der Diversity Förderung einen Wert an sich haben und dass dieser Wert auch

dann anerkannt werden sollte, wenn er im Widerstreit mit dem ebenfalls gewünschten effizienten Wirtschaften steht.

Bezogen auf den Umgang mit Diversity würde eine reflektierte und begrenzte Effizienz bedeuten, dass Immanuel KANTS sogenannte Selbstzweckformel erneut Beachtung finden würde. KANT formulierte im Rahmen seiner ethischen Überlegungen zum kategorischen Imperativ: „Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest“ (KANT, 2004:79). Dieser Formel zufolge sollte im Umgang mit Diversity also darauf geachtet werden, dass Menschen und Vielfalt nicht allein als Mittel für wirtschaftliche Zwecke angesehen werden, sondern immer auch als *Zweck an sich*. Die Verknüpfung von Zweck- und Mittel-Denken erhöht dabei sicherlich zunächst die Komplexität des Handelns und kann weniger Handlungsorientierung geben als die vereinfachte Argumentation des Business Case Ansatzes. Dennoch entspricht dieses Denken der Komplexität der Herausforderung, Ressourcen und Menschen gleichzeitig zu nutzen und zu schonen.

Grundannahme 37: Ein neuartiges Wirtschaften, das auf der Verbindung von Gemeinschaftsdenken und Verantwortungsdenken beruht, würde vor allem eine Begrenzung des Effizienzprinzips bedeuten. Das Wirtschaften wäre dann darauf ausgerichtet, gleichzeitig effizient, sinnvoll und gerecht zu sein. Die Ergänzung des Effizienzprinzips durch das Rücksichtnahmeprinzip würde jedoch die Widersprüchlichkeit der beiden Prinzipien nicht aufheben, sodass das neuartige Wirtschaften fähig sein muss, mit diesen Widersprüchen umzugehen. Das verantwortende Denken des 7. Wertesystems scheint diese Fähigkeit zu besitzen.

Grundannahme 38: Bezogen auf Diversity Management würde die Begrenzung der Effizienz bedeuten, dass Menschen immer auch als Selbstzweck betrachtet werden – und darüber hinaus durchaus auch als Mittel. Die Gleichzeitigkeit von Zweck- und Mitteldenken führt dabei zu einer neuen Komplexität, die jedoch der Herausforderung angemessen ist.

4.3.2.2 Neuartige Volkswirtschaft mit veränderter Rahmenordnung

Das neuartige Wirtschaften, das aus der Verbindung von gemeinschaftszentriertem Denken (6. Stufe) und verantwortendem Denken (7. Stufe) entsteht, zielt auf eine fundamentale Berücksichtigung des Moralischen am Markt. HOMAN & BLOME-DREES

zufolge sollte diese Berücksichtigung des Moralischen vor allem durch die Rahmenordnung sichergestellt werden: „Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung“ (HOMAN & BLOME-DREES, 1992:35). In gewisser Hinsicht ist diese Annahme bereits Grundlage der sozialen Marktwirtschaft (NOLL, 2002:97). Dennoch gelingt es in der sozialen Marktwirtschaft bislang nicht umfassend, die moralischen Werte auch in das neoliberalistische Subsystem der Wirtschaft zu tragen (s. Kap. 4.2.3).

Gleichwohl scheint es in der Bevölkerung das Bedürfnis nach einer Neuausrichtung der Volkswirtschaft zu geben. Dies zeigt sich beispielsweise in einer großangelegten repräsentativen Umfrage, die unter anderem im Auftrag von McKinsey von 2006 bis 2008 in den Niederlanden durchgeführt wurde. Dort gaben 90% der Befragten an, sich eine Gesellschaft zu wünschen, die stärker auf Solidarität, Bescheidenheit und Lebensqualität ausgerichtet ist – wobei nur 25% eine Umsetzung auf Staatsebene für realistisch hielten (VAN MARREWIJK, 2010a:44). Diese Beobachtungen deckt sich mit der Annahme von Spiral Dynamics, dass durch Krisen erstens eine Orientierung zu neuen Wertesystemen geschieht und zweitens die nächstliegenden Wertesysteme gegenwärtig stärker auf Gemeinschaft (6. Stufe) und reflektierte Verantwortung (7. Stufe) als auf Erfolg (5. Stufe) ausgerichtet sind (s. Kap. 4.1).

Eine Reihe von anerkannten Publizisten fordert in diesem Sinne die Neuordnung der Marktwirtschaft auf Basis von moralischen Prinzipien. Schon in den Namen der Volkswirtschaftsutopien wird deren moralische Ausrichtung deutlich: Solidarische Ökonomie, Kooperative Ökonomie, Gemeinwohlökonomie, Glücksökonomie, Suffizienzökonomie, Shareconomy, Interdependente Ökonomie und andere mehr.

Allen neuen Konzepten gemein sind eine Beschränkung des Gewinnprinzips und der Fokus auf Werte wie Kooperation und Solidarität, Rücksichtnahme auf Mensch und Natur, sowie eine stärkere Ausrichtung auf Gemeinwohl, Lebensqualität und Glück. Christian FELBER (2010:10) zufolge sind diese moralischen Werte und Prinzipien bereits Grundlage des privaten gesellschaftlichen Zusammenlebens und sollten nun auch auf das Wirtschaftsleben übertragen werden, um eine menschengerechte Volkswirtschaft zu ermöglichen. In diesem Sinne ist das gemeinschaftsorientierte Denken des 6. Wertesystems bereits in großen Teilen des Zusammenlebens gegenwärtig, was eine Umsetzung des Gemeinschaftsdenkens im Wirtschaftsleben erleichtern sollte.

Klassische Forderungen der neuartigen ökonomischen Modelle beinhalten beispielsweise die Umverteilung von Wohlstand zugunsten einer „gerechten“ und stabilen Gesellschaft – unter Beibehaltung von sonstigen freiheitlichen Bürgerrechten. Das Geld soll somit nicht stets zu den immer Gleichen fließen. Beispielsweise wird in der Gemeinwohlökonomie gefordert, die Höhe von Managergehältern zu beschränken, um eine soziale Spaltung zu verhindern und mehr Lebensqualität für große Teile der Bevölkerung zu ermöglichen⁶ (FELBER, 2010:80). Hierbei würde also die Freiheit der Gehaltsgestaltung zugunsten des Gemeinwohls und des soziale Friedens beschränkt – und zwar nicht durch Maßnahmen der freiwilligen Selbstverpflichtung, sondern durch zentrale Änderungen der Rahmenordnung.

Die Vorschläge bauen dabei inhaltlich alle darauf auf, die Marktwirtschaft als nützliches Prinzip beizubehalten und lediglich das entfesselte Gewinn- und Konkurrenzdenken durch eine moralische Rahmenordnung zu beschränken. Mit HOMAN & BLOME-DREES ausgedrückt gilt dann: „Die Effizienz in den Spielzügen, die Moral in den Spielregeln“ (HOMAN & BLOME-DREES, 1992:35). Die Modelle unterscheiden sich dabei vor allem darin, wo und welche Beschränkungen durchgesetzt werden sollen.

Grundsätzlich werden beim Wechsel von der sozialen Marktwirtschaft hin zu einer neuartigen Marktwirtschaft vor allem Sinnfragen gestellt: Wozu dient die Wirtschaft? Welche Rolle spielen dabei Mensch und Natur? Zu welchem größeren Ganzen tragen die individuelle Arbeit und das individuelle Handeln bei? Der Fokus auf das Gemeinwohl lässt sich dabei durchaus als Rückbesinnung auf die Ursprünge der freien Marktwirtschaft verstehen. Denn Adam SMITH selbst ging es in seiner Wirtschaftsphilosophie vorrangig um das Gemeinwohl und durchaus um Gerechtigkeit, welche er als den „Hauptfeiler“ ansah, ohne den der „gewaltige, ungeheure Bau der menschlichen Gesellschaft“ zusammenbrechen muss (SMITH, 1985:129). Das neuartige Wirtschaften vertritt damit das gleiche Hauptziel wie bereits Adam SMITH und würdigt zudem auch das Organisationsprinzips des Marktes – jedoch ergänzt durch die Überzeugung, dass die „unsichtbare Hand“ nicht automatisch zu Gemeinwohl führt (PARRISH, 2014). An dieser Stelle zeigt sich plastisch, dass komplexere Wertesysteme

⁶ CEOs von Großunternehmen erhalten in Deutschland ca. 147-mal so viel Gehalt wie ein einfacher Arbeiter (in den USA gar das 351-fache), obwohl die Bevölkerung lediglich das 6,3-fache für ideal halten würde (GAVETT, 2014). Elitenforscher HARTMANN zufolge stammen dabei 80 Prozent der deutschen Top-100 Manager aus den oberen drei Prozent der Bevölkerung, sodass sich dieser exorbitante Wohlstand innerhalb einer kleinen Gesellschaftsschicht sammelt (LUIK, 2007). Dieser Mega-Reichtum führt jedoch nicht zu einem linearen Anstieg von Zufriedenheit und trägt wenig zum Gemeinwohl bei.

me die Grundmuster der vorangegangenen Wertesysteme beinhalten und diese lediglich durch neue Prinzipien ergänzen und neu einordnen (s. Kap. 4.1.1).

Die meisten Vorschläge für eine neue volkswirtschaftliche Ordnung scheinen dabei stärker im Gemeinschaftsdenken als im verantwortenden Denken verwurzelt zu sein, da Widersprüche nur selten eine Rolle spielen und systemische Übergangsprozesse wenig reflektiert werden – was beides Anzeichen für das widerspruchstolerante und systemische Denken des 7. Wertesystems wären.

Grundannahme 39: Wenn aus der Verbindung von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken eine neuartige Volkswirtschaft entsteht, so wird diese aller Voraussicht nach versuchen, das Effizienzprinzip auf der Ebene der Rahmenordnung zu begrenzen, welche dann den Markt dem Streben nach Gemeinwohl unterordnen würde. Hierzu muss der Sinn des Wirtschaftens neu hinterfragt werden. Eine Reihe von Publizisten setzt dabei auf gemeinschaftsorientierte Werte wie Solidarität, Verbundenheit und Kooperation.

Grundannahme 40: Die bisherigen Vorschläge für eine volkswirtschaftliche Neuordnung bieten wenig Orientierung für den Umgang mit Widersprüchen und für die Gestaltung des Übergangsprozesses. Die verschiedenen Vorschläge ähneln sich dabei in ihrer gemeinwohlorientierten Grundhaltung und unterscheiden sich vor allem darin, welche Begrenzungen vorgeschlagen werden.

4.3.2.3 Pionier-Unternehmen als Prototypen für neuartiges Wirtschaften

Die Verbindung von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken zeigt sich gegenwärtig am ehesten auf der Ebene von Unternehmen. VAN MARREWIJK (2010a:44) zufolge folgen die Pionierunternehmen eines neuartigen Wirtschaftens humanistischen Prinzipien und zielen darauf, umfassend die Bedürfnisse von allen Stakeholdern zu erfassen und zu berücksichtigen. Im Rahmen dieser Denkweise wird versucht, moralische Überlegungen in den Kernprozessen eines Unternehmens zu berücksichtigen. Aus diesem Grund ist das verantwortende Denken am ehesten in kleinen und relativ jungen Unternehmen zu finden, die ihre Struktur flexibler gestalten können und weniger stark in bestehende Sachzwänge eingebunden sind (ebd.).

Ein Beispiel für die Kombination von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken findet sich im Sozialunternehmertum (auch Social Entrepreneurship oder

Social Business genannt) (WERDES, 2013). Bekannt geworden ist diese Art des Denkens vor allem durch den Friedensnobelpreisträger Muhamed YUNUS, der bereits 1983 in Bangladesh eine Bank für Mikrokredite gründete, damit mittellose Bürger Starthilfe für eigene Existenzgründungen bekommen und sich so durch eigenes Wirtschaften aus der Armut befreien können. Im Gegensatz zur klassischen Entwicklungshilfe sollen dabei alle Beteiligten wirtschaftlich und selbstständig handeln (ebd.)

In Deutschland operieren zahlreiche Hersteller von Fairtrade- und Bio-Waren nach den Prinzipien des Sozialunternehmertums. Die steigende Akzeptanz dieser Produkte lässt sich dabei als eine Loslösung vom erfolgsorientierten Denken des 5. Wertesystems verstehen. Einige dieser Unternehmen stellen dabei gar die Grundprinzipien der klassischen Betriebswirtschaftslehre in Frage. Beispielsweise macht der Hamburger Getränkehersteller Premium Cola inspiriert vom Open Source Gedanken nahezu alle Betriebsstrukturen, Zahlen und sogar Rezepte öffentlich zugänglich und ermuntert dazu, die Prinzipien zu übernehmen (DÖRNER, 2013). Dabei wird allen Stakeholdern und Interessierten die Möglichkeit gegeben über eine leicht zugängliche Mailingliste an Entscheidungsprozessen teilzuhaben und mitzugestalten (ebd.). Das Beispiel illustriert die Bereitschaft von zahlreichen kleineren Unternehmen, neue Wege auszuprobieren und mit den Strukturen zu spielen. Dies entspricht dem verantwortenden Denken des 7. Wertesystems, in dem Systeme und Strukturen als flexibel einsetzbare Mittel angesehen werden (BECK & COWAN, 2007:434).

Die dargestellten Unternehmen folgen einem erweiterten Erfolgsbegriff, der neben der Profitabilität auch soziale oder ökologische Ressourcenerhaltung zum Ziel hat. Zudem widersetzen sich die Unternehmen vermeintlichen Sachzwängen. Der Volkswirtschaftler Niko PAECH nennt diesen Ansatz Subversive Ökonomie (DÖRNER, 2013). Wenn Firmen sich auf diese Weise der ökologischen oder sozialen Nachhaltigkeit widmen, dann geht es dabei weniger um kurzfristige Win-Win-Szenarien oder Gewinnsteigerungen, sondern darum, langfristig den Zusammenbruch des Gesamtsystems zu verhindern und sich somit das Fundament des Wirtschaftens zu erhalten (NOLL, 2002:97; MÜLLER-CHRIST, 2006:37). Dabei gehen die Akteure bewusst ein, dass Rücksichtnahme sowohl erhöhte Kosten als auch erhöhte Komplexität bedeutet (MÜLLER-CHRIST, 2010:118).

Grundannahme 41: Die Verbindung von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken zeigt sich am stärksten in kleinen Unternehmen, die bewusst versuchen, sich Sachzwängen zu entziehen und die das Prinzip der Rücksichtnahme bereits im Geschäftsmodell berücksichtigen. Dieses Sozialunternehmertum beruht auf einer reflektierten Verantwortungsübernahme und illustriert die Tatkraft und pragmatische Orientierung des 7. Wertesystems. Die Selbstbeschränkung im Hier-und-Jetzt soll dabei langfristig den Zusammenbruch des Gesamtsystems verhindern und somit die Basis des Wirtschaftens erhalten.

4.3.2.4 Modelle und Methoden für die den Wandel von größeren Unternehmen

Naturgemäß fällt es in größeren Unternehmen schwerer, sich dem neuen Denken zuzuwenden und es in den bestehenden Kernprozessen zu verankern. Dennoch ist es dem Organisationsforscher Otto SCHARMER (2011) zufolge möglich, dass Unternehmen einen elementaren Wandlungsprozess durchlaufen. SCHARMER (2011:41) unternimmt mit seiner „Theorie U“ den Versuch, den Prozess zu beschreiben, der organisationalen Wandlungsprozessen zugrunde liegt. Dabei geht es vor allem um die Bereitschaft der Organisation, sich ihre Grundannahmen und Grundhaltung bewusst zu machen, um diese hinterfragen und verändern zu können (ebd.:54). Die Organisation übernimmt somit willentlich Verantwortung für die Auswirkungen ihrer eigenen Grundhaltung und sucht trotz aller Widersprüche und Spannungen nach einer gegenwärtig besser passenden Haltung und Struktur.

Durch die achtsame Erkundung, Reflexion und Neuausrichtung der organisationalen Grundannahmen wird auf Basis einer reflektierten und pragmatischen Verantwortungsübernahme systemisch interveniert – anstatt beispielsweise innerhalb des bestehenden Systems Symptome zu bekämpfen. Dabei steht die Veränderung des organisationsspezifischen Wertesystems im Vordergrund. Aus dem Blickwinkel des 7. Wertesystems stellt die Theorie U ein geeignetes Mittel dar, um Wandlungsprozesse zu beschreiben, sichtbar zu machen und durchzuführen. Die Theorie U illustriert den systemischen Ansatz, der typisch für das verantwortende Denken des 7. Wertesystems ist.

Ein weiteres Modell, das geeignet ist, um den Wandel von organisationalen Wertesystemen zu beschreiben und zu begleiten, ist das Cubrix-Modell von VAN MARREWIJK (2010b). Das Cubrix-Modell ist ein komplexes Qualitätssicherungsmodell, das die Spiral Dynamics Wertesysteme auf Unternehmensprozesse und Stakeholder anwendet. Innerhalb dieses Modells soll zunächst erkannt werden, wie sich welches Werte-

system in welchem *Prozess* bezüglich welcher *Stakeholder* äußert und was dies für das Management der Organisation bedeutet (ebd.:8). Wenn nun eine Veränderung gewünscht ist, so könnte man im jeweiligen Subsystem spezifisch auf das jeweilige Wertesystem eingehen und so eine schrittweise Veränderung bewirken. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass sich das dominante Denken nur zum jeweilig nächstgelegenen Wertesystem weiterentwickeln kann und daher eine genaue Analyse des Status Quo wichtig für das Management von Veränderung ist (BECK & COWAN, 2006:115 ff.).

Unabhängig von dem verwendeten Modell scheint es beim Wandel von bestehenden Organisationen darauf anzukommen, dass die Organisationen ihre Grundhaltung ehrlich und achtsam reflektieren, dass sie dabei Verantwortung für die systemischen Auswirkungen ihrer Haltung übernehmen und dass sie letztlich eine Neuausrichtung herbeiführen, die den gegenwärtigen komplexen Problemen und Herausforderungen besser entspricht.

Damit der Wandel auch gelingen kann, ist es darüber hinaus nötig, dass sich die Organisationen im alltäglichen Management mit der Bewältigung von Widersprüchen widmen (MÜLLER-CHRIST, 2010: 243 ff.). Hierbei sei vor allem der Ansatz der ambidextren Führung von GEBERT & KEARNEY (2011) angemerkt, der eine vielversprechende Grundlage für weitere Führungsmodelle bildet. Im Modell der ambidextren Führung sollen durch gegensätzliche Strategien innerhalb eines Subsystems Wechselwirkungseffekte erzeugt werden, um den widersprüchlichen Anforderungen des modernen Managements gerecht werden zu können (GEBERT & KEARNEY, 2011:82). Ambidextre Führung entspricht somit dem verantwortenden Denken des 7. Wertesystems, da erstens Widersprüche offen thematisiert und ausgehalten werden und zweitens dabei Strukturen als flexibel einsetzbare Mittel angesehen werden (s. Kap. 4.3.1).

Beispielsweise gehen GEBERT & KEARNEY (2011:80) davon aus, dass gleichzeitig Heterogenität und Homogenität gefördert und genutzt werden sollten und dass eine solche paradoxe Strategie „die Arbeitsleistung bei komplexen Aufgaben“ fördert (ebd.:80). So könnte eine Führungskraft im Sinne der transformationalen Führung (s. Kap. 3.4.3.1) durch Ziele, Vorgaben und gemeinsam vereinbarte Werte die Homogenität des Kollektivs fördern und gleichzeitig durch Maßnahmen wie Entsendung, Job-Rotation oder Hospitationen die intrapersonale Diversität (s. Kap. 3.4.3.2) und damit die Heterogenität der Gruppe fördern (ebd.:82). Dieses Beispiel illustriert die parado-

xe Grundhaltung der ambidextren Führung. Das Modell beinhaltet zudem weitere systematische Gegenüberstellungen von komplementären Strategien, die sich auf unterschiedliche Dimensionen des Managements beziehen und bietet daher eine gute Reflexionsgrundlage für den Umgang mit widersprüchlichen Management-Anforderungen.

Grundannahme 42: Größere Unternehmen stehen vor einer hochkomplexen Aufgabe, wenn sie sich von der einseitigen Dominanz des Erfolgsdenkens lösen wollen, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen zu können. Hierfür müssten die Organisationen reflektieren, welche Grundannahmen sie verkörpern und welche Auswirkungen dies zur Folge hat. Modelle wie SCHARMERS Theorie U oder VAN MARREWIJKS Cubrix können dabei helfen, die Grundhaltungen von Unternehmen offen zu legen, eine Neuausrichtung des dominanten Wertesystems zu initiieren und somit einen systemischen Wandel der Organisation anzustoßen. In diesem Prozess können zudem Führungsmodelle wie das der ambidextren Führung hilfreich sein, um mit den widersprüchlichen Anforderungen des Wirtschaftens umzugehen.

4.3.2.5 Reflexion möglicher Stolpersteine

Der Wandel zu einer neuartigen Volkswirtschaft scheint auf Basis der vorangegangenen Analysen also durchaus möglich zu sein und sich zum Teil auch bereits anzudeuten. Dennoch ist es keine Selbstverständlichkeit, dass dieser Wandel gelingt.

Zunächst einmal ist es laut BECK & COWAN (2007:102 ff.) nötig, dass es im gegenwärtigen System ein Problembewusstsein, eine Offenheit für Veränderung, eine Ahnung von möglichen Lösungen sowie die Kenntnis von möglichen Hindernissen und möglichen Lösungen für eine Übergangsphase gibt. Prinzipiell sind alle diese Faktoren durch die Kenntnis und Anwendung von Systemtheorien wie Spiral Dynamics gegeben. Zudem lässt die Anzahl und die Akzeptanz der Publikationen, die entweder die Fehler der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung nachzeichnen oder die eine neue Volkswirtschaftsutopie entwerfen, darauf schließen, dass es ein wachsendes Bewusstsein für die Probleme und mögliche Lösungen gibt (s. Kap. 4.3.2.2).

Dennoch gibt es auch einige systemische Stolpersteine. Zunächst zeichnet sich das neoliberale Denken (5. Wertesystem) aufgrund seiner ideologischen Fundierung (4. Wertesystem) durch eine geschlossene Systemlogik aus, was BECK & COWAN (2006:77) zufolge das größte Hindernis für konstruktive Veränderung darstellt. Auf die

Allgegenwärtigkeit von Problemen und Krisen soll mit einem *Mehr-desselben* reagiert werden, d. h. die immensen globalen Probleme soll durch mehr Deregulierung gelöst werden. Dabei wird vor allem mit einem Sachzwang argumentiert, was die Umsetzung von konstruktiven Lösungen erschwert (ULRICH, 2002:36). Dieser Effekt wird durch Der Lobbyismus von multinationalen Konzernen und besonders von Seiten der Finanzwirtschaft noch verstärkt, welche ihren Einfluss dafür nutzen, für verstärkte neoliberale Strukturen und einen Abbau des Sozialstaats zu werben und somit ihre Macht zu erhalten (SCHARMER, 2011:341; MÜLLER, 2001:209 ff.).

Gleichwohl scheint das (nord-)europäische Denken weniger stark von der geschlossenen Systemlogik betroffen zu sein, vermutlich auf Grund der relativen Stabilität der sozialen Marktwirtschaft (MÜLLER, 2011:300). Aus europäischer Sicht stellt sich eher die Frage, wie eine neuartige Volkswirtschaft entstehen könnte, die sich den systemischen Zwängen eines globalisierten Neoliberalismus entziehen kann.

Doch selbst wenn es ein Bewusstsein für das Scheitern von gegenwärtigen volkswirtschaftlichen Ordnungen gibt, bedeutet dies noch nicht automatisch eine Entwicklung hin zu komplexeren Denkmustern wie dem des 7. Wertesystems. Stattdessen kann es ebenso zu Rückgriffen auf ältere Denkmuster von weniger komplexen Wertesystemen kommen (BECK & COWAN, 2006:89 f.), wie beispielsweise einem verstärkten Machtdenken, einem Festhalten an absoluten und einfachen Lösungen oder einem Abbau von sozialen Sicherungssystemen. Das Erstarken von rechtspopulistischen Parteien in Zeiten der Krise lässt sich als Ausdruck dieses Phänomens verstehen.

Zudem stellt die Gestaltung der Übergangsphase eine besondere Herausforderung dar. In einer noch unreifen Umsetzung des verantwortenden Denkens des 7. Wertesystems könnte es beispielsweise zu einer Verantwortungsfalle kommen: Alle sind ein bisschen für alles verantwortlich (unorganisierte Allverantwortlichkeit), und dadurch niemand für etwas Konkretes hauptverantwortlich oder rechenschaftspflichtig (organisierte Unverantwortlichkeit) (MÜLLER-CHRIST, 2010:96). Da das 7. Wertesystem jedoch den Fokus auf individuelle Verantwortungsübernahme und systemisches Denken legt, scheint diese Gefahr etwas abgemildert zu werden.

Darüber hinaus muss beim Wandel des Wertesystems gesellschaftliche Subsysteme eingegangen werden, die noch in weniger komplexen Wertesystemen verwurzelt sind. Diese können nicht einfach eine oder mehrere systemische Stufen des Denkens hin zu verantwortendem Denken überspringen, sondern müssen wiederum erst

einmal für einen Wandel zum nächstkomplexeren Wertesystem angeregt werden (BECK & COWAN, 2007:224). Für den Wandel des Gesamtsystems kommt es dabei vor allem darauf an, dass die Führungselite den Wandel zum verantwortenden Denken vollzieht und die Entwicklung voran treibt (BECK & COWAN, 2006:124 ff.)

Alles in allem kann jedoch die offene Reflexion dieser Stolpersteine und bereits helfen, ihre Auswirkungen zu verhindern. Zudem ist es schwer abschätzbar, welche neuen Institutionen und Organisationsformen entstehen könnten, welche den Wandel erleichtern und vorantreiben (SCHARMER, 2011:350). Darüber hinaus zeichnet sich das Denken des 7. Wertesystems durch den flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Denksystemen aus, was helfen könnte, um mit der Gleichzeitigkeit von Wertesystemen umzugehen. Dies gilt besonders für die Führungselite.

Grundannahme 43: Für den Wandel des Denkens sind ein starkes Problembewusstsein sowie eine Ahnung über mögliche Lösungswege nötig. Das neoliberale Denken zeichnet sich jedoch durch eine geschlossene Systemlogik aus, welche keine andere Lösung akzeptiert. Wenn nun durch Lobbyismus von Seiten des Finanzsektors oder von multinationalen Konzernen das neoliberalistische Denken gestärkt wird, so könnte dies einen möglichen Wandel des Denkens verhindern oder gar den Rückgriff auf weniger komplexe Wertesysteme befördern.

Grundannahme 44: Für die Gestaltung eines Übergangsprozesses ist es nötig, die Subsysteme der Gesellschaft in der Logik ihres jeweiligen Wertesystems anzusprechen, was eine besondere Herausforderung darstellt. Das Denken des 7. Wertesystems kann jedoch grundsätzlich mit der Gleichzeitigkeit von Wertesystemen flexibel umgehen.

4.3.2.6 Die Rolle des Diversity Managements innerhalb einer gemeinschaftsorientierten Wirtschaft

Welche Rolle spielt nun Diversity Management im neuartigen Wirtschaften? Wenn die Rahmenordnung der Volkswirtschaft und auch die Grundhaltung von Unternehmen bereits stärker auf Rücksichtnahme und Gemeinwohl ausgerichtet sind, wird die Rolle des Diversity Managements als solches stark an Bedeutung verlieren. Denn wenn die Ungleichheit produzierenden Mechanismen des Neoliberalismus ausgehebelt werden, so sollte auch der Bedarf an spezifischen, ausgleichenden Fördermaßnahmen sinken. Ohne die Symptome des Neoliberalismus bräuchte es auch keine lindernde Kur.

Zudem würde der Wandel zu einer neuartigen Volkswirtschaft auch einen Wandel der Wertesysteme bedeuten, sodass davon auszugehen ist, dass die Auswirkungen von weniger komplexen Wertesystemen (die sich bspw. in starkem Herrschaftsdenken oder Männerbünden manifestieren) schwächer werden. Allein durch dieses Aufweichen von Herrschafts- und Machtstrukturen sollte sich bereits eine stärkere Kultur der Inklusion entwickeln können, die ein spezifisches Diversity Management weniger nötig machen würde.

Darüber hinaus würde das systemische Denken des verantwortenden 7. Wertesystems vermutlich weniger auf Einzelfallregulierungen setzen, sondern auf einfachere Änderungen von Systemregeln. Einzelfallregulierungen haben den Nachteil, dass sie das Handeln von Bürgern und Unternehmern sehr komplex werden lassen und dabei häufig als Bevormundung erlebt werden. Diese Situation kann durch die Überbeanspruchung von moralischen Eingriffen zu einer individuellen „Erosion von moralischen Standards“ und einer „sozialen Kälte“ führen (vgl. NOLL, 2002:82 f.), was besonders unter dem normativen Einfluss des gemeinschaftsorientierten 6. Wertesystems eine Gefahr darstellt (BECK & COWAN, 2007:102).

Statt also auf Sonderregelungen für alle Diversity Anspruchsgruppen zu setzen, wird im verantwortenden Denken eher auf die Grundstrukturen geschaut, welche in ihrer Dynamik zu Ungleichheiten und Diskriminierungen beitragen und schließlich an eben diesen Grundstrukturen angesetzt. Als Beispiel hierfür soll das Modell der sogenannten „kurzen Vollzeit“ dienen, das auf eine Arbeitszeitbegrenzung von durchschnittlich ca. 30 Wochenstunden zielt (SPITZLEY, 2013). Diese Maßnahme könnte vermutlich durch verschiedene Dynamiken zur Verwirklichung einer egalitären Gesellschaft beitragen. Beispielsweise hätten Eltern (und vor allem Mütter) weniger Karrierenachteile zu befürchten, nur weil es ihnen nicht möglich ist, genauso viel zu arbeiten wie ihre kinderlosen KollegInnen. Die Arbeitszeitbegrenzung würde somit wohl zu wesentlich mehr Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit beitragen und dadurch einige komplizierte Einzelfallmaßnahmen zur Frauenförderung obsolet werden lassen. Als Nebeneffekt bliebe zudem mehr Raum für privates Engagement – sei es nun in Familie, Freizeit, Ehrenamt oder in freiberuflichem Engagement – was ebenfalls dem Gemeinwohl dienen könnte (SPITZLEY, 2013)⁷. Derlei Änderungen der Rahmenordnung hätten also nicht den Charakter von moralischen Bevormundungen und

⁷ Die Beispiele von Ländern wie Schweden, Dänemark oder den Niederlanden zeigen im Übrigen, dass eine Arbeitszeitverkürzung dabei in der Regel nicht mit Produktivitätseinbußen verbunden ist (SPITZLEY, 2013)

verkomplizierenden Eingriffen und würden trotzdem in ihrer Dynamik zu einer rücksichtsvolleren Marktwirtschaft beitragen.

Gleichwohl wird aller Voraussicht nach das klassische Diversity Management weiterhin seine Berechtigung haben. Denn erstens wird es innerhalb des Gesamtsystems weiterhin Subsysteme geben, die in anderen Wertesystemen (wie dem Erfolgsdenken des 5. Wertesystems) verwurzelt sind und die daher einen anderen Umgang mit Diversity brauchen. Zweitens ist davon auszugehen, dass das zukünftige Diversity Management durch den Einfluss des pragmatischen 7. Wertesystems wieder stärkere Unterschiede zwischen den Anspruchsgruppen macht und einzelne Gruppen wie beispielsweise Schwerbehinderte dabei ein eigenes Management für ihre Bedürfnisse benötigen. Drittens wird Heterogenität auch in einer egalitären Gesellschaft zu Konflikten führen, welche durch geeignete Management- und Gruppenbildungsmaßnahmen ausgeglichen werden sollten (s. Kap. 3.4.3 für den Umgang mit negativen Effekten von sozialer Kategorisierung). Und schließlich werden durch eine neue Rahmenordnung nicht die Widersprüche aufgehoben, die zwischen den Prinzipien von Effizienz und Rücksichtnahme bestehen – und auch klassische Gruppendynamiken, wie die Entwicklung in Richtung von Homogenität, werden nicht durch eine neuartige Volkswirtschaft aus dem sozialen Miteinander entfernt werden können.

Darüber hinaus könnte JONSEN ET AL. (2010:280) zufolge der Staat im Zuge des Wandels gar den Business Case für Diversity wahr werden lassen, da er die Regeln festlegt, unter denen Organisationen operieren und er damit dafür sorgen kann, dass bestimmte organisationale Handlungen profitabel (oder auch illegal) werden. Doch selbst wenn sich der Business Case auch in einer neuartigen Volkswirtschaft nicht verwirklichen sollte, so scheint er im dialektischen Sinne dennoch einen Anteil an der Weiterentwicklung der dominanten Wertesysteme zu haben. Denn damit es zu einer Veränderung des Denkens kommt, müssen erst einmal die Probleme des gegenwärtigen Denkens offenbar werden (BECK & COWAN, 2006:82). Wenn nun die gegenwärtigen Business Case Bemühungen scheitern, so werden dabei auch die konzeptionellen Schwierigkeiten des Erfolgsdenkens offensichtlich (PERRITON, 2009). Dadurch können die jeweiligen Anspruchsgruppen die logischen Schwierigkeiten und Zwänge der neoliberalistischen Denkweise offen ansprechen und sich eigenständig für eine stärkere Berücksichtigung der egalitären Rechte einsetzen.

In diesem Sinne könnte die gegenwärtige Diversity Förderung eine Triebkraft für die Veränderung des Denkens hin zu mehr Gemeinschaftsorientierung und Verantwor-

tungsübernahme sein und mit seinem egalitären Anspruch einen Vorboten für eine rücksichtsvollere Volkswirtschaft darstellen. Der Wandel, der dadurch in Gang gesetzt werden würde, geht also weit über die Inklusion von benachteiligten Gruppen hinaus und bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als eine Veränderung der Grundannahmen unserer Gesellschaft.

Grundannahme 45: In einer neuartigen Volkswirtschaft wird ein spezifisches Diversity Management vermutlich an Bedeutung verlieren, da durch den Wandel der Wertesysteme alte Herrschaftsstrukturen aufgeweicht werden und durch die erweiterte Rahmenordnung bereits mehr Rücksicht auf Diversität genommen wird. Dabei sind einfache Änderungen von zentralen Systemregelungen gegenüber Einzelfallregulierungen vorzuziehen, um die Komplexität des Handelns nicht unnötig groß werden zu lassen und die Dynamik von systemischen Lösungen besser nutzen zu können.

Grundannahme 46: In einer neuartigen Volkswirtschaft wird dennoch auch Raum für klassisches Diversity Management sein, da Heterogenität weiterhin zu Konflikten führen kann, einzelne Gruppen wie Schwerbehinderte weiterhin einen besonderen Umgang erfordern und es zudem innerhalb der neuen Volkswirtschaft weiterhin Subsysteme mit einer stärkeren Erfolgsorientierung geben wird.

Grundannahme 47: Diversity Management könnte Triebkraft für die Veränderung der dominanten Wertesysteme sein, da es die konzeptionellen Schwierigkeiten des Erfolgsdenkens offenlegt und somit zu einer Veränderung des Denkens anregt. Zudem könnte es mit seinem egalitären Anspruch ein Vorbote für eine neuartige Volkswirtschaft sein.

5 FAZIT

Die vorliegende Masterthesis begann mit einer einfachen Frage: Wie kann Diversity Management seinem egalitären Anspruch gerecht werden? Doch die Suche nach einer zufriedenstellenden Antwort führte zu neuen Fragen und am Ende gar zu einer Infragestellung des gesamten gegenwärtigen Wirtschaftssystems.

Obwohl es zahlreiche Diversity Management Ansätze gibt, die zu einer positiven Wirkung von Heterogenität beitragen, kann keiner der Ansätze das Grundproblem des Diversity Managements lösen. Denn dieses ist letztlich nur Ausdruck eines wesentlich grundlegenderen Problems: Dem Widerstreit von Grundprinzipien unserer Gesellschaft.

In der sozialen Marktwirtschaft soll gleichzeitig gewinnorientiert und gemeinschaftsorientiert gehandelt werden, ohne dass sich das Gemeinschaftsprinzip dabei ernsthaft gegen die Dominanz des effizienten Erfolgsprinzips behaupten kann. Denn Rücksicht auf Mensch und Natur ist mit Kosten und Aufwand verbunden, was die kurzfristige Effizienz von Unternehmen einschränkt. So lange nun der grundlegende Widerspruch von Effizienzstreben und Rücksichtnahme nicht systematisch bewältigt wird, so lange kann auch das beste Diversity Management nur zur Linderung der Symptome einer erfolgsorientierten Gesellschaft beitragen, die Ungleichheiten produziert, erhält und sogar ausnutzt.

Mithilfe der Systemtheorie Spiral Dynamics lässt sich beschreiben, welche Art des Denkens einen Ausweg aus dem gegenwärtigen Dilemma bieten könnte: Systemisch gesehen bedarf es eines Denk- und Wertesystems, welches das skizzierte Spannungsverhältnis aushalten kann, flexibel mit systemischen Lösungen umgeht und insgesamt auf einer Haltung der individuellen Verantwortungsübernahme aufbaut.

Gegenwärtig sind erste Anzeichen für einen Wandel des vorherrschenden Denkens zu erkennen und es wird offen diskutiert, wie das mächtige Effizienzprinzip durch Sinn- und Gerechtigkeitsfragen begrenzt werden könnte. Dabei steht die Idee im Vordergrund, die Marktwirtschaft stärker auf das Gemeinwohl auszurichten und somit einen systemischen Wandel der Rahmenordnung zu bewirken. Die Reflexion über die Umsetzung von Diversity Management könnte dabei eine wichtige Triebkraft für den Prozess der systemischen Neuausrichtung sein. Es wäre weitere eingehende Forschung nötig, um die Kernbedingungen für eine solche Neuausrichtung zu erkunden.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Aretz, H. J., & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *Zeitschrift für Personalforschung*, 17(1), 9-36.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barnes, L. & Ashtiany, S. (2003). The diversity approach to achieving equality: Potential and pitfalls. *Industrial Law Journal*, 32(4), 274-296.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2006). *Spiral Dynamics* (Taschenbuch). Malden, MA: Blackwell.
- Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2007). *Spiral Dynamics* (Deutsche Ausgabe). Bielefeld: Kamphausen.
- Bendl, R. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks*. Hamburg: Lit, 10-28.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42, 25-40.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). (2002). *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of management journal*, 45(5), 875-893.
- Chmielewicz, K. (1984). *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft: Zur Problematik einer entscheidungstheoretischen und normativen Wirtschaftslehre*. Stuttgart: CE Poeschel.
- Combs, G. M. (2002). Meeting the leadership challenge of a diverse and pluralistic workplace: Implications of self-efficacy for diversity training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 1-16.
- Combs, G. M., & Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91-120.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dörner, S. (2013). Erfolg mit dem Anti-Rabatt. *Wall Street Journal*, 01.03.2013, www.wsj.de/nachrichten/SB10001424127887324662404578332230968156620

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law¹. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology in implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- 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*, 46(2), 229-273.
- Engel, R. (2007). Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks*. Hamburg: Lit, 97-110.
- Etzioni, A. (1994). *Jenseits des Egoismus-Prinzips*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Felber, C. (2010). *Gemeinwohl-Ökonomie – Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*. Wien: Deuticke.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung-Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung*. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Gahrman, A. & Osmers, H. (2004). *Zukunft kann man nicht kaufen. Ein folgenschwerer Denkfehler der Ökonomie*. Bad Honnef: Horlemann.
- Gavett, G. (2014). CEOs Get Paid Too Much According to Pretty Much Everyone in the World. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/09/ceos-get-paid-too-much-according-to-pretty-much-everyone-in-the-world/>
- Gebert, D., & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(2), 74-87.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Grossarth, J. (2011). *Vom Aussteigen und Ankommen: Besuche bei Menschen, die ein einfaches Leben wagen*. München: Riemann.
- Halevy, N., Chou, E. Y., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32-52.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When Hierarchy Wins Evidence From the National Basketball Association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398-406.

- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *science*, 162(3859), 1243-1248.
- 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), 1199-1228.
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hayek, F. A. von (1981). *Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band II: Die Illusion der sozialen Gerechtigkeit*. München: Moderne Industrie.
- Hoffman, L. (1959). Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27-32.
- Homann, K. & Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hutchings, E., & Thomas, H. (2005). The business case for equality and diversity: A UK case study of private consultancy and race equality. *Planning Practice & Research*, 20(03), 263-278.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. F., & Bell, M. P. (2013). The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. *human relations*, 66(2), 271-294.
- Joutsenvirta, M. (2009). A language perspective to environmental management and corporate responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 18(4), 240-253.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life?. *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525-554.
- Kant, I. (2004). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Stuttgart: Reclam.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
- Klein, K. J., & Harrison, D. A. (2007). On the diversity of diversity: Tidy logic, messier realities. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 26-33.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3–21.

- Krasnova, H., Wenninger, H., Widjaja, T., & Buxmann, P. (2013). Envy on Facebook: A hidden threat to users' life satisfaction? *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013* (92).
- Lee, B. H. I. (2011). Labor Solidarity in the Era of Neoliberal Globalization. *Development and Society*, 40(2), 319-334.
- Lefkowitz, J. (1994). Race as a factor in job placement: Serendipitous findings of "ethnic drift." *Personnel Psychology*, 47, 497-513.
- Loden, M., Rosener, J. B. & Rosener, J. (1991). *Workforce America! Managing „diversity“ as a Vital Resource*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Luik, A. (2007). „Zum Manager wird man geboren“. *Stern*, (21.10.2014)
<http://www.stern.de/wirtschaft/job/eliteforscher-hartmann-zum-manager-wird-man-geboren-600040.html>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Merx, A., & Vassilopoulou, J. (2007). Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks*. Hamburg: Lit, 354-385.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2010). Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim und München: Juventa, 457-473.
- Motsoaledi, L., & Cilliers, F. (2012). Executive coaching in diversity from the systems psychodynamic perspective. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 38(2), Art. #988, 11 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i2.98>
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work-groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Müller, J. (2011). *Ökonomische Zeitenwende*. Marburg: Metropolis.
- Müller-Armack, A. (1956). Soziale Marktwirtschaft. In E. von Beckerath, H. Bente, C. Brinkmann u. a. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften: Zugleich Neuauflage des Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (Band 9). Stuttgart: Fischer.
- Müller-Christ, G. (2006). Frames, Nachhaltigkeit und Wandel der Managementrationalitäten. *artec-paper Nr. 131*, März 2006.

- Müller-Christ, G. (2010). *Nachhaltiges Management*. Baden-Baden: Nomos.
- Navarro, V. (2007). Neoliberalism as a class ideology; or, the political causes of the growth of inequalities. *International Journal of Health Services*, 37(1), 47-62.
- Newcomb, T. M. (1961). *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Ng, E. S. (2008). Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of business ethics*, 105(1), 41-52.
- Noll, B. (2002). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment & Society*, 21(4), 773-784.
- O'Leary, B. J., & Weathington, B. L. (2006). Beyond the business case for diversity in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 283-292.
- Pannicke, D., Pröhl, T., Ukrow, T. & Zarnekow, R. (2013). Der hedonistische Aspekt sozialer Netzwerkdienste am Beispiel Facebook am Beispiel Facebook. *GI-Jahrestagung 2013*, 2358-2371.
- Parrish, S. (2014). The Darwin Economy – Why Smith's Invisible Hand Breaks Down. *Farnam Street*, <http://www.farnamstreetblog.com/2014/09/the-darwin-economy/>
- Perriton, L. (2009). "We Don't Want Complaining Women!" A Critical Analysis of the Business Case for Diversity. *Management Communication Quarterly*, 23(2), 218-243.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Plassman, B. (2012). *Organisationale und demografische Verwerfungen in PPP-Forscherguppen: eine Fuzzy-Set-Analyse* (Dissertation). München: Hampp.
- Polanyi, K. (1978). *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2000). Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Edition Sigma, 225-247.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2013). A Review of Diversity Conceptualizations: Variety, Trends, and a Framework. *Human Resource Development Review*, XX(X), 1-25, DOI: 10.1177/1534484313492329.

- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: a field study in different organizational contexts in Germany. *Equal opportunities international*, 28(7), 545-560.
- Ronay, R., Greenaway, K., Anicich, E. M., & Galinsky, A. D. (2012). The Path to Glory Is Paved With Hierarchy. When Hierarchical Differentiation Increases Group Effectiveness. *Psychological science*, 23(6), 669-677.
- Rowold, J. (2011). Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 628-647.
- Ruffino, N. (1999). *Diversity success strategies*. Woburn: Rutledge.
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2014). *Diskriminierung am Arbeitsmarkt*. http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Diskriminierung_am_Ausbildungsmarkt.pdf
- Scharmer, O. (2007). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwaderlapp, R. (1999). *Umweltmanagementsysteme in der Praxis*. München: Oldenbourg.
- Schweiß-Gerwin (2014). "Vielfalt ist unser Zukunftsmodell" – Interview mit Laura Tilly. *Carls Zukunft, Das Magazin für Talente*, 10/2014, (Magazin der Daimler AG), 6-7.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Smith, A. (1985). *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg: Meiner.
- Spitzley, H. (2013). Kurze Vollzeit für alle. *Frankfurter Rundschau*, 10.09.2013, <http://www.biozeit.de/downloads/kurzvollzeit.pdf>
- Stuber, M. (2007). Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks*. Hamburg: Lit, 428-439.
- Stuber, M. (2012). *Der Business Case für Diversity und Inclusion* (Präsentationsfolien). <http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-Business-Case-DE.pdf>
- Süddeutsche Zeitung (2013). Zwölf Frauen – 179 Männer. *Süddeutsche Zeitung*, 28.11.2013, <http://sz.de/1.1830441>

- Tatli, A. & Özbilgin, M. (2007). Diversity Management as Calling: sorry, it is the wrong number! In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks*. Hamburg: Lit, 457-473.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79-90.
- Thomas, R. R. (2001). *Management of diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus*. Wiesbaden: Gabler.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Triandis, H., Hall, E., & Ewen, R. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. *Human Relations*, 18, 33-55.
- Ulrich, P. (2002). *Der entzauberte Markt*. Freiburg: Herder.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- van Marrewijk, M. (2008). *A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability*. Rotterdam: Erasmus University.
- van Marrewijk, M. (2010a). A Value-Based and Multi-Level Model of Macro Economies. *Technology and Investment*, 1, 35.
- van Marrewijk, M. (2010b). The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. *Technology and Investment*, 1, 1-13.
- van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.
- Vangkilde, J., Brandstrup, M. (2012). Historiker: „Neoliberale“ tanker sniger sig ind i nyt socialdemokratisk partiprogram. *Politiken*, 5. Juli 2012.
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. München: Hampp, 1-23.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360.
- Weber, M. (1904). Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In M. Weber (1988), *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I* (9. Auflage). Tübingen: J. C. B. Mohr.

- Werdes, A. (2013). Weltretter unter sich. *Zeit*, N° 01/2013, <http://www.zeit.de/2013/01/netzwerk-soziale-unternehmer>
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork* (2nd ed.). Leicester: BPS Blackwell.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in organizational behavior*, 21, 77-140.
- Woodward, R., & Winter, P. (2006). Gender and the limits to diversity in the contemporary British Army. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 45-67.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.
- Yakura, E. K. (1996). EEO Law and Managing Diversity. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Hrsg.), *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, Mass: Blackwell, 25-50.
- Zane, N. C. (2002). The Glass Ceiling is the Floor My Boss Walks on Leadership Challenges in Managing Diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), 334-354.

7 TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

7.1 TABELLEN

Tabelle 1: Grundlegende Ansätze des Diversity Managements	15
Tabelle 2: Mögliche Vorteile und Verbesserungen durch Diversity	20
Tabelle 3: Zusammenfassung der relevanten Wertesysteme (Stufen 3-7).....	48
Tabelle 4: Zusammenfassung der Makroökonomien aus systemischem Blick.....	59

7.2 ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Risiken von Diversity (Eigene Darstellung nach ARETZ & HANSEN, 2003:33)	24
Abbildung 2: Piktographische Darstellung der Typen und der Ausprägungen der drei Bedeutungen von Diversity in Teams (HARRISON & KLEIN, 2007:1202).....	26
Abbildung 3: Das Kategorisierungs-Elaborations-Modell der Arbeitsgruppendifferenz (Eigene Darstellung nach VAN KNIPPENBERG, DE DREU & HOMAN, 2004:1010)	30
Abbildung 4: Transformationale Führung als Moderator von Gruppenprozessen in heterogenen Teams (Eigene Darstellung nach KEARNEY & GEBERT, 2009:78).....	32
Abbildung 5: Die neun Führungsdimensionen im Full Range Leadership Modell (Eigene Darstellung nach ROHMANN & ROWOLD, 2009:546; FURTNER & BALDEGGER, 2013:133)	96

ANHANG: DAS FULL RANGE LEADERSHIP MODELL

DIE NEUN DIMENSIONEN DES FULL RANGE LEADERSHIP MODELLS

Subskala	Beschreibung des Führungsstils
Transformationale Führung	
Inspirierende Motivation	Kommuniziert und repräsentiert eine Vision; strahlt Optimismus und Enthusiasmus aus
Idealisierter Einfluss, zugeschrieben	Wird bewundert und respektiert; ist eine Identifikationsfigur für die Mitarbeiter
Idealisierter Einfluss, verhaltensbezogen	Stellt ein glaubwürdiges und tatkräftiges Vorbild für die Mitarbeiter dar und kommuniziert starke Werte
Intellektuelle Stimulierung	Ermutigt die Mitarbeiter dazu, bestehende Lösungswege zu hinterfragen und kreativ und eigenständig zu handeln
Individuelle Berücksichtigung	Versteht die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter und fördert sie als Mentor oder Coach
Transaktionale Führung	
Leistungsorientierte Belohnung	Legt klar fest, was vom Mitarbeiter erwartet wird und was dieser für das Erreichen des Ziels im Austausch erhält
Aktives Management-by-Exception	Legt den Fokus darauf, Probleme ausfindig zu machen und zu lösen um dadurch das Leistungsniveau zu halten
Passives Management-by-Exception	Geht auf Probleme ein, wenn diese eine ernste Dimension angenommen haben
Non-Leadership	
Laissez-faire	Abwesenheit von Führungsverhalten

Abbildung 5: Die neun Führungsdimensionen im Full Range Leadership Modell (Eigene Darstellung nach ROHMANN & ROWOLD, 2009:546; FURTNER & BALDEGGER, 2013:133)

ANHANG: ÜBERSICHT ALLER GRUNDANNAHMEN

- (1) Der Begriff Diversity beschreibt vorrangig die Unterschiedlichkeit von Gruppenmitgliedern. Dabei steht die Andersartigkeit im Vergleich zur dominanten Normgruppe im Vordergrund, d. h. den weißen, gesunden, christlichen und heterosexuellen Männern.
- (2) Diversity Management lässt sich als Reaktion auf eine überproportionale Dominanz der Normgruppe verstehen und stellt den Versuch dar, mit Ungleichheiten umzugehen und sie gegebenenfalls auszugleichen.
- (3) Neoliberalismus produziert systematisch Unterschiede. Zum einen fördert gelebter Neoliberalismus soziale Ungleichheit zum Vorteil einer recht homogenen Normgruppe und zum anderen sorgen Globalisierung, Individualismus und immer breitere Produktpaletten für eine erhöhte Diversität in der Bevölkerung.
- (4) Eine vorwiegende Betonung von Aspekten der Anti-Diskriminierung führt in der Regel nur zu einer oberflächlichen Eingliederung von Diversität. Die Folgen sind ein starker Assimilierungsdruck sowie eine gehemmte, durch politische Korrektheit geprägte Diskussionskultur.
- (5) Die Nutzung von Diversity als Schnittstelle für neue Absatzmärkte gliedert Diversity zwar in den Arbeitskontext ein, kann aber darüber hinaus die bestehenden Machtverhältnisse und Dominanzmuster nicht aufweichen.
- (6) Im Effektivitätsansatz wird Diversität ein direkter wirtschaftlicher Wert zugesprochen, da Perspektivenvielfalt als Grundlage für Innovation und eine lernende Organisation angesehen wird. Durch diesen Ansatz wird Diversity idealerweise voll in den Arbeitskontext integriert, was häufig als Win-Win-Situation dargestellt wird. Gleichzeitig werden dadurch ethische und gesellschaftliche Abwägungen eher ausgeklammert.
- (7) Heterogenität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Subgruppenbildung und Konflikten kommt. Sowohl Beziehungskonflikte als auch aufgabenbezogene Konflikte wirken sich in aller Regel negativ auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe aus.
- (8) Arbeitsgruppendifferenzialität kann drei verschiedene Bedeutungen haben: Subgruppenbildung, Vielfalt und Statusungleichheit. Die Bedingungen für den po-

sitiven Fall der Perspektivenvielfalt sind nur selten natürlich gegeben. Gleichwohl lässt sich beeinflussen, auf welche der drei Weisen Diversity zum Ausdruck kommt.

- (9) Diversity kann nur zu einer Leistungssteigerung führen, wenn sie zu einer verstärkten Elaboration von nonredundanten, aufgabenrelevanten Informationen führt. Diese Elaboration kann durch soziale Gruppenprozesse der Kategorisierung und Gruppenbildung gefördert oder gehemmt werden, wobei der letztere Fall wahrscheinlicher ist.
- (10) Transformationale Führung ist ein geeignetes Mittel, um negative Effekte von Arbeitsgruppendifferenz auszugleichen und teilweise umzukehren. Gleichwohl stellt die Transformationale Führung kein Allheilmittel dar, da sie in homogenen Arbeitsgruppen zu einer schlechteren Gruppenleistung führen kann.
- (11) Heterogene Teams arbeiten besser zusammen, wenn durch verschiedene Faktoren die Frontenbildung verhindert wird. Hierfür ist es von Vorteil, wenn (1) die Teammitglieder langfristig zusammen arbeiten, (2) fachlich-funktionale Diversität im Vordergrund steht und wenn (3) das Team eher aus Generalisten mit einer intrapersonalen Diversität als aus funktionalen Spezialisten besteht. Bei interdependenten Aufgaben, die eine gute Koordination verlangen, ist zudem eine hierarchische Ordnung von Vorteil – so lange diese von allen Mitgliedern als legitim erachtet wird. In diesem Fall können Statusunterschiede Konflikte verhindern.
- (12) Sensibilitätstrainings und Diskussionsgruppen können zu einer inklusiven Kultur beitragen, wenn dabei unbewusste Urteilsverzerrungen offengelegt werden und wenn die Selbstwirksamkeit im Umgang mit Diversity trainiert wird. Darüber hinaus kann auch die offene Unterstützung durch die jeweiligen CEOs dazu beitragen, dass sich Angehörige von Diversity-Anspruchsgruppen in der Organisation wertgeschätzt fühlen und es zu weniger Konflikten kommt.
- (13) Diversity ist per se weder schlecht noch gut für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Diversity Management kann dabei helfen, einerseits mögliche negative Effekte auszugleichen und andererseits neutrale Diversity Dimensionen zu einer Ressource werden zu lassen und dabei eine Kultur des gegenseitigen Lernens zu fördern. Diversity Management stellt damit eine geeig-

te Reaktion auf Heterogenität dar, kann aber darüber hinaus keine starken Effekte bewirken.

- (14) Der Business Case für Diversity lässt sich nicht ohne Einschränkungen bestätigen, d. h. es lohnt sich aus ökonomischer Sicht nicht immer, Diversität in der Belegschaft zu fördern. Eine nicht-ökonomische Legitimierung könnte dagegen zu besseren Ergebnissen führen, da sie mehr Raum für die Entfaltung der Vorteile von Diversität lässt.
- (15) Eine Argumentation im Sinne des Neoliberalismus stützt die Logik des Neoliberalismus. Soziale Gerechtigkeit wird bei einer ökonomischen Legitimierung von Diversity Management damit der Marktwirtschaft untergeordnet, welche jedoch stark zu sozialer Ungerechtigkeit beiträgt. Die ökonomische Legitimierung von Diversity Management ist zwar anschlussfähiger an gängige Managementrhetorik, knüpft dabei jedoch Gleichstellung an wirtschaftliche Bedingungen, obwohl sich der Wert der Gleichheit auch als universelles Prinzip verstehen lässt und somit keine weitere Legitimierung nötig hätte.
- (16) Die Tragödie des Diversity Managements besteht darin, dass es für die Gesellschaft als Ganzes besser wäre, wenn benachteiligte Gruppen auf allen Ebenen im Arbeitsleben inkludiert werden würden und dass dieses gesellschaftliche Interesse gleichzeitig im Widerspruch mit dem strategischen Interesse von einzelnen Unternehmen stehen kann. Das Gemeingut der Vielfalt verliert dabei durch die neoliberalistischen Prinzipien des Voluntarismus und des Individualismus seine politische und ethische Dimension.
- (17) Die Win-Win-Rhetorik der modernen betrieblichen Diversity Förderung verschleiert, dass gesetzlicher Druck einen größeren Einfluss auf die Implementierung von Diversity Management hat als mögliche ökonomische Gründe. Obwohl also in der Praxis nicht nur wirtschaftliche Argumente in Erwägung gezogen werden, haben diese nach wie vor die größte Legitimationskraft in Managementkreisen.
- (18) Durch die ökonomische Legitimierung von Diversity Förderung wird verhindert, dass kulturelle und politische Fragen offen diskutiert werden. Auf diese Weise können Machtstrukturen und Dominanzmuster bestehen bleiben, obwohl diese zu den Ursachen der Ungleichheiten zählen.

- (19) Die Grundlage von menschlichen Systemen sind Wertesysteme, in denen sich zentrale Ansichten über das Leben und die Welt spiegeln. Mit komplexeren Herausforderungen durch veränderte Umweltbedingungen steigt auch die Komplexität der Wertesysteme. Bisher haben sich so acht Wertesysteme ausgebildet. Die komplexeren Wertesysteme beinhalten die Grundmuster der vorangegangenen Systeme.
- (20) Für die Analyse der gegenwärtigen Gesellschaft sind fünf Wertesysteme besonders relevant, und zwar zu den Grundthemen Kraft & Macht, Ordnung, Erfolg, Gemeinschaft & Fürsorge sowie Verantwortungsübernahme. Die Wertesysteme haben abwechselnd einen individuellen und einen kollektiven Fokus. Häufig sind zwei oder mehr Wertesysteme in systemischen Partnerschaften verbunden.
- (21) Das Problem des Diversity Managements beruht systemisch betrachtet auf einem Konflikt zwischen dem erfolgszentrierten und dem gemeinschaftsorientierten Wertesystem. Dieser Konflikt ist nicht Diversity-spezifisch, sondern spiegelt sich auf der allgemeinen Systemebene unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaftsordnung wider.
- (22) In klassischen Ökonomien verbindet sich egozentrisches, machtzentriertes Denken mit einer starken Ordnung, die auf Disziplin und klaren Regeln aufbaut. Die Wirtschaft ist geprägt von starken, durch den Staat geschützten Industrien und die Gesellschaft wird von einer kleinen wohlhabenden Elite angeführt. Diese Machtstrukturen sind auch noch in Volkswirtschaften zu spüren, die auf komplexeren Wertesystemen aufbauen, bspw. in der Dominanz von Männerbünden oder einzelnen Familien.
- (23) Wenn sich Macht- und Ordnungsdenken verbinden, wird Diversity Management entweder als überflüssig betrachtet, was dem Machtdenken des 3. Wertesystems entspricht, oder nur deshalb befolgt, weil es durch Gesetze vorgeschrieben wird und Regelkonformität im Ordnungsdenken des 4. Wertesystems als wichtig erachtet wird.
- (24) In kapitalistischen Marktwirtschaften steht ein erfolgszentriertes, materialistisches und ordnungszentriertes Denken im Vordergrund. Anstrengungsbereitschaft und Konkurrenzdenken werden als individuelle Pflicht angesehen, um der gesamten Gesellschaft zu Wohlstand zu verhelfen. In seiner stärksten

Form wird im anglo-amerikanischen Neoliberalismus die Auffassung vertreten, dass ein jeder bekommt, was er verdient, und somit auch soziale Ungleichheiten grundsätzlich gerecht oder zumindest gerechtfertigt sind. Diese Haltung steht im direkten Gegensatz zu den egalitären Forderungen der Diversity Förderung.

- (25) Wenn sich Ordnungs- und Erfolgsdenken verbinden, wird Diversity Management vor allem als strategisches Instrument angesehen – entweder zur Vermeidung von juristischen Schwierigkeiten oder zur Steigerung der Marketingwirkung und der Innovationskraft des Unternehmens.
- (26) In sozialen Marktwirtschaften wird das erfolgszentrierte Denken durch gemeinschaftsorientiertes Denken ergänzt, sodass es zu einem sozialen Ausgleich kommen soll und der Markt nicht mehr als alleingültiges Organisationsmodell verstanden wird. Dies zeigt sich beispielsweise im Entstehen von zahlreichen einflussreichen NGOs. Die egalitären Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft entsprechen in etwa dem Denken der Diversity Förderung – auch wenn diese Werte bislang noch nicht umfassend umgesetzt werden konnten.
- (27) Wenn sich Erfolgs- und Gemeinschaftsdenken verbinden, wird die Förderung von Diversity erstmals als Wert an sich angesehen. In der Unternehmenspraxis werden soziale Themen jedoch hauptsächlich verfolgt, wenn sie eine Win-Win-Situation versprechen, da das Erfolgsdenken nach wie vor dominiert.
- (28) Die soziale Marktwirtschaft ist als einzige gegenwärtige Makroökonomie gleichzeitig sowohl ethisch als auch wirtschaftlich vertretbar. Gleichwohl steht sie in Konkurrenz mit anderen volkswirtschaftlichen Systemen und wird von diesen beeinflusst. Dabei kommt es zu ideologischen Konflikten, da jedes ökonomische System auf unterschiedlichen Wertesystemen aufbaut und somit unterschiedlichen (und teilweise inkompatiblen) Weltbildern entspricht.
- (29) Das gemeinschaftliche Denken kann sich auch in der sozialen Marktwirtschaft nicht gegen die starke Eigenlogik des Erfolgsdenkens durchsetzen. Daher stellt das Gewinnprinzip weiterhin die entscheidende Leitidee der Wirtschaft dar und wird nur nachrangig durch gemeinschaftsorientierte Aspekte wie Umweltschutz oder faire Arbeitsbedingungen ergänzt.

- (30) Das Denken des erfolgszentrierten Wertesystems äußert sich auch im Privaten durch eine Ökonomisierung des Lebens und eine Betonung von Wettbewerb, sodass sich die gegenwärtige Gesellschaft auch als Marktgesellschaft beschreiben lässt.
- (31) Die Dominanz des Erfolgsdenkens führt zu einem Erstarren von neoliberalistischen Ideen und in der Folge zu verringerter Solidarität. Beide Tendenzen stehen den egalitären Forderungen der Diversity Förderung entgegen.
- (32) Erfolgsdenken führt in starken Ausprägungen zu einer geschlossenen Systemlogik, d. h. es setzt sich selbst absolut und schließt andere Lösungswege aus. Neoliberalisten fühlen sich daher von gemeinschaftsorientierten Werten in ihrer Weltanschauung bedroht.
- (33) In sozialen Marktwirtschaften soll trotz der Dominanz des Erfolgsdenkens stets ein Mindestmaß an Rücksichtnahme gewahrt werden. Dabei steht häufig das Schaffen von Win-Win-Situationen im Vordergrund, welche wirtschaftlichen Erfolg und Rücksichtnahme gleichzeitig sicherstellen sollen. Die Win-Win-Rhetorik blendet jedoch die Komplexität von gesellschaftlichen Problemen und von einer umfassenden Rücksichtnahme aus.
- (34) Das Erfolgsdenken und das Gemeinschaftsdenken folgen unterschiedlichen rationalen Handlungsprinzipien, die in ihrer komplexitätsreduzierenden Zuspitzung nicht miteinander vereinbar sind. Während das erfolgszentrierte Denken darauf fokussiert ist, durch möglichst effizienten Mitteleinsatz möglichst viele Zwecke zu erreichen, ist das Denken des gemeinschaftszentrierten Wertesystems darauf fokussiert, durch systemische Rücksichtnahme und Rückwirkungskontrolle über sich selbst zu verfügen und das System zu stabilisieren. Obwohl beide Prinzipien für sich genommen vernünftig sind, steht effizientes Handeln kurzfristig häufig im Widerspruch mit rücksichtsvollem, selbstbeschränkendem Handeln. Dieser Widerspruch wird durch die einseitige Betonung von Win-Win-Lösungen verschleiert.
- (35) Die mangelnde Reflexion des Widerspruchs der Prinzipien von Effizienz und Rücksichtnahme verhindert, dass die soziale Marktwirtschaft ihrem egalitären Anspruch gerecht wird. Es bedarf daher eines systemischen Umdenkens, damit sich eine umfassend rücksichtsvolle Marktwirtschaft entwickeln kann und moralische Fragen nicht nur auf Win-Win-Situationen reduziert werden.

- (36) Im verantwortenden Denken wird der Glaube an absolute Ordnungen und Lösungen aufgegeben. Stattdessen soll durch individuelle Reflexion und Verantwortungsübernahme zu einer Lösung von komplexen Problemen beigetragen werden. Die dabei entstehenden Widersprüche werden erstmals offen reflektiert, ausgehalten und im Handeln berücksichtigt. Systemstrukturen werden im verantwortenden Denken als flexibel einsetzbare Mittel angesehen, um eine gewünschte Wirkung erzielen zu können.
- (37) Ein neuartiges Wirtschaften, das auf der Verbindung von Gemeinschaftsdenken und Verantwortungsdenken beruht, würde vor allem eine Begrenzung des Effizienzprinzips bedeuten. Das Wirtschaften wäre dann darauf ausgerichtet, gleichzeitig effizient, sinnvoll und gerecht zu sein. Die Ergänzung des Effizienzprinzips durch das Rücksichtnahmeprinzip würde jedoch die Widersprüchlichkeit der beiden Prinzipien nicht aufheben, sodass das neuartige Wirtschaften fähig sein muss, mit diesen Widersprüchen umzugehen. Das verantwortende Denken des 7. Wertesystems scheint diese Fähigkeit zu besitzen.
- (38) Bezogen auf Diversity Management würde die Begrenzung der Effizienz bedeuten, dass Menschen immer auch als Selbstzweck betrachtet werden – und darüber hinaus durchaus auch als Mittel. Die Gleichzeitigkeit von Zweck- und Mitteldenken führt dabei zu einer neuen Komplexität, die jedoch der Herausforderung angemessen ist.
- (39) Wenn aus der Verbindung von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken ein neuartige Volkswirtschaft entsteht, so wird diese aller Voraussicht nach versuchen, das Effizienzprinzip auf der Ebene der Rahmenordnung zu begrenzen, welche dann den Markt dem Streben nach Gemeinwohl unterordnen würde. Hierzu muss der Sinn des Wirtschaftens neu hinterfragt werden. Eine Reihe von Publizisten setzt dabei auf gemeinschaftsorientierte Werte wie Solidarität, Verbundenheit und Kooperation.
- (40) Die bisherigen Vorschläge für eine volkswirtschaftliche Neuordnung bieten wenig Orientierung für den Umgang mit Widersprüchen und für die Gestaltung des Übergangsprozesses. Die verschiedenen Vorschläge ähneln sich dabei in ihrer gemeinwohlorientierten Grundhaltung und unterscheiden sich vor allem darin, welche Begrenzungen vorgeschlagen werden.

- (41) Die Verbindung von gemeinschaftsorientiertem und verantwortendem Denken zeigt sich am stärksten in kleinen Unternehmen, die bewusst versuchen, sich Sachzwängen zu entziehen und die das Prinzip der Rücksichtnahme bereits im Geschäftsmodell berücksichtigen. Dieses Sozialunternehmertum beruht auf einer reflektierten Verantwortungsübernahme und illustriert die Tatkraft und pragmatische Orientierung des 7. Wertesystems. Die Selbstbeschränkung im Hier-und-Jetzt soll dabei langfristig den Zusammenbruch des Gesamtsystems verhindern und somit die Basis des Wirtschaftens erhalten.
- (42) Größere Unternehmen stehen vor einer hochkomplexen Aufgabe, wenn sie sich von der einseitigen Dominanz des Erfolgsdenkens lösen wollen, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen zu können. Hierfür müssten die Organisationen reflektieren, welche Grundannahmen sie verkörpern und welche Auswirkungen dies zur Folge hat. Modelle wie SCHARMERS Theorie U oder VAN MARREWIJKS Cubrix können dabei helfen, die Grundhaltungen von Unternehmen offen zu legen, eine Neuausrichtung des dominanten Wertesystems zu initiieren und somit einen systemischen Wandel der Organisation anzustoßen. In diesem Prozess können zudem Führungsmodelle wie das der ambidextren Führung hilfreich sein, um mit den widersprüchlichen Anforderungen des Wirtschaftens umzugehen.
- (43) Für den Wandel des Denkens sind ein starkes Problembewusstsein sowie eine Ahnung über mögliche Lösungswege nötig. Das neoliberale Denken zeichnet sich jedoch durch eine geschlossene Systemlogik aus, welche keine andere Lösung akzeptiert. Wenn nun durch Lobbyismus von Seiten des Finanzsektors oder von multinationalen Konzernen das neoliberalistische Denken gestärkt wird, so könnte dies einen möglichen Wandel des Denkens verhindern oder gar den Rückgriff auf weniger komplexe Wertesysteme befördern.
- (44) Für die Gestaltung eines Übergangsprozesses ist es nötig, die Subsysteme der Gesellschaft in der Logik ihres jeweiligen Wertesystems anzusprechen, was eine besondere Herausforderung darstellt. Das Denken des 7. Wertesystems kann jedoch grundsätzlich mit der Gleichzeitigkeit von Wertesystemen flexibel umgehen.

- (45) In einer neuartigen Volkswirtschaft wird ein spezifisches Diversity Management vermutlich an Bedeutung verlieren, da durch den Wandel der Wertesysteme alte Herrschaftsstrukturen aufgeweicht werden und durch die erweiterte Rahmenordnung bereits mehr Rücksicht auf Diversität genommen wird. Dabei sind einfache Änderungen von zentralen Systemregelungen gegenüber Einzelfallregulierungen vorzuziehen, um die Komplexität des Handelns nicht unnötig groß werden zu lassen und die Dynamik von systemischen Lösungen besser nutzen zu können.
- (46) In einer neuartigen Volkswirtschaft wird dennoch auch Raum für klassisches Diversity Management sein, da Heterogenität weiterhin zu Konflikten führen kann, einzelne Gruppen wie Schwerbehinderte weiterhin einen besonderen Umgang erfordern und es zudem innerhalb der neuen Volkswirtschaft weiterhin Subsysteme mit einer stärkeren Erfolgsorientierung geben wird.
- (47) Diversity Management könnte Triebkraft für die Veränderung der dominanten Wertesysteme sein, da es die konzeptionellen Schwierigkeiten des Erfolgsdenkens offenlegt und somit zu einer Veränderung des Denkens anregt. Zudem könnte es mit seinem egalitären Anspruch ein Vorbote für eine neuartige Volkswirtschaft sein.