



tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No.08

**Diversity Trouble - Systemische
Beobachtungen von Vielfalt, Management
und Beratung**

In: Gruppendynamik & Organisationsberatung Heft 4.

Sabine Eybl und Siegfried Kaltenecker (2009)



ISO

institut für systemische
organisationsforschung

Sabine Eybl, Siegfried Kaltenecker

Diversity Trouble

Systemische Beobachtungen von Vielfalt, Management und Beratung

(erschienen in: Gruppendynamik & Organisationsberatung Heft 4, 2009. Originalpublikation unter www.springerlink.com)

Zusammenfassung

In der Tradition von Judith Butlers „Gender Trouble – Das Unbehagen der Geschlechter“ startet der Beitrag mit der Infragestellung einiger grundlegender Annahmen. Von welchen Prämissen gehen die Konzepte der Vielfalt und ihres Managements aus? Wie beobachten sie Identitäten? Wie entscheiden sie über deren unternehmerische Steuerung? Und was sind typische Handlungsmuster diversitätsbewusster Organisationen?

Diesen Fragen folgend argumentieren die AutorInnen drei spezifische Aspekte des Unbehagens, das sie insbesondere in der deutschsprachigen Diskussion von Diversity Management ergreift: erstens, die Personalisierung sozialer Systeme; zweitens, die monolithische Konstruktion organisationaler Kulturen; und drittens, ein eher mechanistisches Verständnis von Veränderung. Im Versuch, verschiedene blinde Flecken zu erhellen, tritt der Artikel für einen anderen Entwurf des Diversitätsmanagements ein, der auf mehr Respekt gegenüber organisationspezifischen Dynamiken gründet, auf eine umsichtigeren Auseinandersetzung mit Komplexität und auf einen Sinn für Ambivalenz, der jedem Diversity Leadership zugrunde liegen sollte.

Schlüsselwörter: Diversität, Management, Organisation, Systemtheorie

Abstract

In line with Judith Butler's famous "Gender Trouble", this article starts by challenging some basic assumptions. What are the conceptual premises of diversity and its management? How do these concepts define identities? How do they decide influence the entrepreneurial management of these identities? And what patterns of action are typical for diversity conscious organizations?

Following these questions by focusing on the discussion of diversity in the German-speaking world, the authors discuss three distinct "troubles" they have had with current diversity management concepts: first, the personalization of social systems; second, the monolithic construction of organizational cultures; and third, an understanding of change that follows a rather mechanistic logic.

Trying to light up different blind spots, the article argues for a different approach to diversity management, paying more respect towards organizational dynamics, coping with complexity in a mindful manner, and a sense of ambivalence that should be at the heart of diversity leadership.

Keywords: diversity, management, organization, system thinking

Geschichten

„Gender Trouble“ verkündete die amerikanische Philosophin Judith Butler (1990) Anfang der 90er Jahre und löste damit eine breite und vor allem im deutschsprachigen Raum recht heftige Debatte um die Konstruktion sexueller Identitäten aus. Wie lassen sich kulturelle Selbstverständlichkeiten wie die Zweigeschlechtlichkeit begreifen? Welche Grundannahmen über Natur und Gesellschaft liegen diesen zugrunde? Und wie verdichten sich diese Annahmen zu unhinterfragbar erscheinenden Handlungsmustern? Mit solch gewichtigen Fragen hat Butler eine Art von Dekonstruktions-Virus in die Welt gesetzt, das zwar zahlreiche Abwehrkräfte mobilisiert hat, aber nichtsdestotrotz die unterschiedlichsten Identitätsdiskurse angesteckt hat.

Dementsprechend nahe liegend erscheint es uns, das mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum populäre Diversity Management auf seine Konstruktionsprinzipien zu untersuchen – und

dies um so mehr, als dass die Diversity-Diskussionen von vielen AutorInnen in direktem Zusammenhang mit den Gender-Debatten gesehen werden (Bendl 2004). Von welchen Prämissen gehen die Konzepte der Vielfalt und ihres Managements aus? Wie beobachten sie Identitäten und wie entscheiden sie über deren unternehmerische Steuerung? Und was sind die typischen Handlungs- und Erwartungsmuster diversitätsbewusster Organisationen? Diesen Fragen folgend wollen wir einige zentral erscheinende Argumentationslinien des Diversity Managements einer genaueren Untersuchung unterziehen. Unser Fokus liegt dabei auf der deutschsprachigen Rezeption mit besonderem Augenmerk für systemtheoretisch inspirierte Entwürfe. Im Sinne dieses Augenmerks sehen wir uns methodisch weniger einem diskursanalytisch-dekonstruktivistischen Vorgehen als der soziologischen Systemtheorie und dem Versuch verpflichtet, diese für eine systemisch orientierte Managementberatung anschlussfähig zu halten. Dabei gilt uns die von Niklas Luhmann aufgeworfene Frage, „ob und weshalb (...) bestimmte Unterscheidungen zweckmäßiger (sind) als andere – und für wen?“ (Luhmann, 2000, S. 30) als bedeutungsvoller Wegweiser.

Auf dem ersten Teil unseres Weges möchten wir einmal die Grundannahmen des Diversity Managements genauer betrachten. Nachdem wir dessen konzeptuelle Eckpfeiler und die möglichen Anschlusspunkte zwischen Diversity- und Systemtheorie sondiert haben, versuchen wir unser systemisch infiziertes Unbehagen unter drei Gesichtspunkten genauer auszuführen. Die latente Personalisierung von sozialen Systemen, die Konstruktion unternehmerischer Monokulturen und eine mechanistische Veränderungslogik zeigen für uns drei Tendenzen an, durch die sich das Diversity Management in elementare Widersprüche verwickelt. Folglich plädieren wir im Abschlussteil für eine kritische Beobachtung dieser Widersprüche und für die Entwicklung eines ambivalenzfreudigen Diversity-Bewusstseins in Management wie Beratung.

Einmal angenommen

Wie lassen sich die Grundideen von Diversity Management kurz und bündig umreißen? Was sind – bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Zugänge – charakteristische Leitlinien einer auf Vielfalt konzentrierten Unternehmenssteuerung? Und was dürfen sich Unternehmen wie Umwelten von einem diversitätsbewusst handelnden Management erwarten? Mit systemtheoretischer Brille lassen sich die konzeptuellen Eckpfeiler des Diversity Managements folgendermaßen abstecken:

- Es gibt Vielfalt in sozialen Systemen. Die Identität jeder Organisation, jeder Gruppe und jedes einzelnen Menschen konstituiert sich aus einer Vielzahl von Unterschieden.
- Die unternehmerische Professionalisierung im Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt kann als Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen gesehen werden: auf rechtliche Entwicklungen, demografischen Wandel, Wertewandel oder wirtschaftliche Metatrends (Internationalisierung, Globalisierung, Wettbewerbsdruck etc.). (Stuber, 2004, S. 45ff)
- Systeme funktionieren besser, wenn sie ihre Vielfalt nutzen. Betriebswirtschaftlich kann das Ignorieren dieser Vielfalt hohe Folgekosten mit sich bringen: aufgrund interner Konflikte (Stichwort: *clash of cultures*), aber auch aufgrund mangelhafter Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen (Stichwort: am Markt vorbei agieren).
- Ein professionelles Management von Vielfalt kann neue Ressourcen mobilisieren. Neben dem Kostenargument (bei schlechter Integration sinken Motivation und Produktivität) und dem Flexibilitätsargument (gesteigerte Offenheit gegenüber internen oder externen Veränderungen) werden hierfür Problemlösungs- bzw. Innovationsargumente (unterschiedliche MitarbeiterInnen sorgen für eine bessere Bearbeitung komplexer Organisationsprobleme), Marketing- und Vertriebsargumente (neue Marktsegmente, höhere Marktanteile, bessere Kundenbeziehungen usw.) sowie

Personalmarketingargumente (verbessertes Personalimage, höhere Attraktivität) ins Treffen geführt (Höher, 2002; Bendl, 2004).

- Die gezielte Nutzung von Vielfalt bedarf besonderer Kompetenzen. Diversity braucht ein professionelles Management, das sich auf eine neue Kombination von „awareness“, „understanding“ und „diversity skills“ stützt. Dabei soll zugleich auf der Ebene persönlicher Vorurteile wie auf der Ebene organisatorischer Präferenzen angesetzt werden (Becker & Seidel, 2006).
- Vielfalt wird jedoch nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein politisches Potenzial zugeschrieben. Vom Leitgedanken „Diversity & Inclusion“ wird beispielsweise das Recht ungleicher ArbeitnehmerInnen auf ungleiche Behandlung abgeleitet (Engel, 2004). Managing Diversity „zielt darauf ab, soziale Unterschiede in Geschlecht, ethnischer Herkunft, Alter, Religion, Schicht oder Lebensstil wahrzunehmen und für eine Weiterentwicklung von Gesellschaft (...) in Richtung einer bewussten Heterogenität zu nutzen“ (Hartmann & Judy, 2005, S. 7). Weit über organisatorische Benefits hinaus soll es also um die Einwirkung auf gesellschaftliche Macht- und Dominanzverhältnisse gehen. Dies meint emanzipatorische Arbeit an den konstitutiven Normen, die Veränderung von Erwartungshaltungen, die Etablierung neuer Auswahl- bzw. Differenzierungskriterien, kurz: die Veränderung jener Tiefenstruktur, die systemtheoretisch betrachtet so etwas wie die un-heimliche Gesellschaftsteuerung darstellt (Koall, 2002).

Stellvertretend für eine große Anzahl von Diversity-ExpertInnen stellt Michael Stuber „die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolgs“ (Stuber, 2004, S.15) ins Zentrum des Diversity Managements. Die von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2003) definierten „Four Layers of Diversity“¹ bilden dabei einen weithin akzeptierten Referenzrahmen für Weiterbildungsmaßnahmen, die der eigenen Standortbestimmung und der Reflexion von persönlichen Werten dienen. Zum Einstieg in einen Workshop können sich die TeilnehmerInnen beispielsweise anhand von ausgewählten Diversitätsfaktoren vorstellen oder mittels eines Arbeitsblattes für sie prägende Unterschiedlichkeiten bewusster machen. Um die Wahrnehmung zu sensibilisieren, werden Rangreihen der wahrgenommenen Ähnlichkeiten und Verschiedenheiten erstellt, wodurch Gruppenkonstellationen sichtbar gemacht werden können. Zudem sollen in Diversity-Trainings – vor allem anhand von Rollenspielen – verschiedene Fähigkeiten, wie der Umgang mit diskriminierenden Äußerungen oder mit Unsicherheit gegenüber dem Fremden erlernt werden.

Auch in anderen Bereichen des Human Resources Managements steht die genaue Beobachtung von Diversity im Mittelpunkt. Leitfragen hierfür sind beispielsweise

- im Recruiting: Wie offen sind Stellenbeschreibungen formuliert? Aufgrund welcher Kriterien erfolgt die Vorselektion des BewerberInnenkreises? Welchem Bias folgen organisatorische Personalentscheidungen? (Überacker, 2004, S.12.)
- in der Personalentwicklung: Wie zugänglich sind die Weiterbildungsangebote für unterschiedliche MitarbeiterInnen? Wem werden welche Profilierungsmöglichkeiten angeboten (z.B. internationale Projektarbeit)? Gibt es diversitätsspezifische Maßnahmen zur Karriereplanung (z.B. Mentoring- oder Coachingprogramme für Frauen)? Welchen Stellenwert haben Trainings zur Bewusstmachung vorhandener Diversity?
- in den Beschäftigungsmodellen: Wie steht es um die flexible Arbeitszeitgestaltung? Welche Handlungsspielräume werden bei der Arbeitsgestaltung zugelassen? Wie wird in der operativen Tätigkeit zur Auseinandersetzung mit sozialer Vielfalt angehalten?

- in den Beurteilungs- und Vergütungssystemen: Wie diversitätsorientiert werden Fach- und Führungskräfte beurteilt? Welche Rolle spielt Diversity in MitarbeiterInnengesprächen oder bei Zielvereinbarungen? Welche Sonderleistungen welcher MitarbeiterInnen werden wertgeschätzt?

Neben HR-spezifischen geht es auch um die Auseinandersetzung mit grundsätzlicheren Fragen wie der demographischen Struktur des KundInnenstamms (Geschlecht, Alter, Einkommen, kulturelle Herkunft etc.), den Möglichkeiten eines diversitätsbewussten Konfliktmanagements (sexuelle Belästigung, Mobbing aufgrund verschiedener Herkunftssysteme, altersspezifische Gruppendynamik etc.) oder um die Verankerung von Vielfalt in Unternehmensleitbildern (diversitätsbewusstes Mission Statement, Wertschätzung multikultureller Teams, differenziertes Customer Relationship Management usw.).

Auf den ersten Blick erscheinen jedenfalls sowohl Anschlüsse zwischen Diversity-Denken und Systemtheorie herstellbar als auch zwischen Diversity Management und systemischer Beratung. Gemeinsam ist den jeweiligen Ansätzen, dass sie:

- von der Annahme bedeutsamer Unterschiede ausgehen und dafür die Bedeutung von Sprache als zentral sehen;
- Beobachtung und Kommunikation als entscheidende Interventionsmedien einsetzen und die Instanz der Beobachterin oder des Beobachters einer besonderen Reflexion unterziehen;
- Differenzierungsnormen und Kommunikationsprogramme, Rollenerwartungen und Spielregeln in den Brennpunkt stellen;
- die Produktivität vielfältiger Perspektiven behaupten. Entwicklungspotenzial wird an neue Wahrnehmungen, andere Kommunikationen, alternative Zuschreibungen geknüpft;
- sich des Widerspruchs zwischen der zwangsläufigen Komplexitätssteigerung durch bewusste Diversifizierung und der notwendigen Selektion ganz bestimmter Unterschiede bewusst sind; und
- ein zielorientiertes Komplexitätsmanagement, eine gesteigerte Konfliktfähigkeit und den Mut zur Unsicherheit für wesentlich halten.

So verbindend diese Anschlüsse wirken und systemischtheoretisch inspirierte Diversity-Konzeptionen auf den Weg bringen (Koall, 2002; Hansen & Aretz, 2002; Pasero, 2003; Engel, 2004; Judy & Hartmann, 2005; Labucay, 2006), so deutlich offenbaren sich bei genauerer Betrachtung auch die zahlreichen Unterschiede zwischen den Ansätzen. Dabei bereiten uns vor allem drei Tendenzen des Diversity Management-Denkens Unbehagen:

- 1.) die Tendenz zur Personalisierung von sozialen Systemen
- 2.) die Tendenz zur Monokulturalisierung von Organisationen
- 3.) die Tendenz zu einer mechanistischen Interventions- und Veränderungslogik

Von der Vielfalt zum Einzelnen: Zur Personalisierung von sozialen Systemen

Gleichwohl viele AutorInnen die Notwendigkeit eines organisationsbewussten Diversitätsmanagement hervorheben, steht die individuelle Vielfalt im Zentrum der Beobachtungen. Ausgehend vom blackbox-artigen „Kern der Persönlichkeit“ scheint frau/mann

auf der personalen Ebene stecken zu bleiben und gar nicht bis zur Organisation durchzudringen.. Dass sich etwa „die Beharrlichkeit von Systemen (...) aus dem Willen von Personen (ergibt), bestehende Privilegien (beispielsweise zur Realitätsdeutung) zu schützen“ (Koall, 2002, S. 22) ist hierfür ebenso symptomatisch wie die Einschätzung, dass die Beobachtung von Personalrekrutierungsprozessen einen tiefgreifenden „Ansatzpunkt zur Dekonstruktion der Geschlechterdifferenz in Organisationen“ (ebd., S. 15) bietet. „Jeder Mitarbeiter (sic!) (bringt) seine individuelle Persönlichkeit mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen in die Organisation“ (Hansen, 2002, S. 30) heißt es dann, es geht um „Menschen mit hoher Diversity-Reife“ (Thomas, 2001, S. 29), „Diversitymanagement macht den Menschen im Unternehmen zum Mittelpunkt des Interesses.“ (Böhm, 2007, S. 36). Mit zahlreichen Checklisten, Selbsteinschätzungs-Tests und Diversity-Landkarten wird das Individuum zu einer spezifischen Verortung angehalten. Frei nach dem Motto „walk a mile in my shoes“ (Eybl & Kaltenecker, 2008) steht der aktive Perspektivwechsel im Brennpunkt, der sicherlich wichtige Veränderungsimpulse setzen kann. Und auch Diversity-Informationen-Kampagnen (wie die Plakat-Aktionen bei der Deutschen Bank), Frauenförderungsmaßnahmen (vom Girls´ Day bei DaimlerChrysler bis zum She-Study-Award bei Shell), Gender Workshops für das Management oder Auszeichnungen für die besten Diversity-Projekte von MitarbeiterInnen bringen wohl eine Fülle von Unterschieden in Bewegung (Stuber, 2004). Indes werden wir den Verdacht nicht los, dass personenzentrierte Maßnahmen, insbesondere hinsichtlich der formulierten Diversity-Veränderungs-Ansprüche zu kurz greifen. Können einmalige Diversity Awareness Workshops oder ein 5-stündiger Großgruppenevent zur internationalen Kundenorientierung einen seriösen Beitrag zu einer nachhaltigen Bewusstseinsbildung leisten? Leiden symbolische Interventionen (Plakataktionen, Internetplattformen, MitarbeiterInnenzeitungen etc.) nicht zwangsläufig an einer gewissen Kurzsichtigkeit? Lädt die Konzentration auf Marketing und interne Kommunikation nicht sehr stark zum traditionsreichen Absurfen einer weiteren Modewelle ein? Oder können solche Maßnahmen doch wesentlich mehr Kraft entfalten als die sprichwörtlichen Tropfen auf dem heißen Stein? Vermögen sie, ebendiesen Stein durch Stetigkeit zu höhlen? Und diese Höhlen wiederum zur Implementierung einer neuen, diversitätsbewussten Organisationslogik zu nutzen?

Schwer zu sagen. Für die einzelnen MitarbeiterInnen bringen „Insellösungen“ (ebd., S. 159) wie neue Betriebsvereinbarungen, flexible Arbeitszeiten oder Hilfestellungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicher einen bedeutsamen „Landgewinn“ mit sich. Systemisch gesehen erscheint dadurch allerdings keine „Trockenlegung des Meeres“ in Sicht. Zum einen forciert die tendenzielle Personalisierung sozialer Systeme zwangsläufig eine Identitätspolitik, die die Diversität, auf die sie sich beruft, überhaupt erst herstellt. Judith Butlers unbehagliche Lehre der Gender-Konstruktion kreuzt sich hier mit Luhmanns sinnstiftender Selektivität: dass mit der Fokussierung bestimmter Merkmale diese überhaupt erst geschaffen werden; dass die Bestimmung eines Geschlechts sich so wenig auf ein vorgängiges, quasi-natürliches Wesen bezieht wie die Bedeutungen kultureller Herkunft; dass diese Identitäten vielmehr auf ausgewählten Unterscheidungen beruhen und erst durch die routinierte Wiederholung eines ganz bestimmten Handlungsrepertoires bedeutsam werden; oder dass die diversitätsbewusste Kategorisierung nach Alter, Religion oder körperliche Verfassung unbewusst genau jene machtvollen Unterschiede reproduziert, die sie bearbeiten möchte.²

Zum anderen verwirft die programmatische Konzentration auf jene Funktionen, „die sich unmittelbar an Menschen richten: das HR-Management, die Unternehmenskommunikation und das Marketing“ (Stuber, 2004, S. 158) eine der zentralen Pointen der soziologischen Systemtheorie – nämlich diejenige, den Menschen konsequent aus der Organisation weg zudenken. Dass er plötzlich wieder, quasi mit Haut und Haar im Zentrum stehen soll, bringt das Diversity Management in Erklärungsnotstand. Wie lässt sich derart das Funktionieren eines Organisationsprozesses erklären, der ja genau von der Abstraktion von den konkreten Menschen lebt? Der sich nicht auf Differenzierungen, sondern auf die Standardisierung allgemeiner Handlungsmustern stützt? Dem es ja gerade darum geht, die Austauschbarkeit von Individuen zu sichern? Und der erst durch eine entsprechend lose Kopplung zwischen

psychischen und sozialen Systemen seine Flexibilität im Umgang mit den verschiedenen Unternehmensumwelten bewahren kann?

Tatsächlich wird in den meisten Texten weder auf diese besondere Form der Kopplung noch auf die unterschiedlichen Organisationslogiken näher eingegangen. Die Unterschiedlichkeit von Unternehmensgeschichten, Organisationsgrößen, allgemeinen Branchengesetzen oder speziellen Kernprozessen scheint ebenso nebensächlich wie die Vielfalt, die sich durch die fachliche Spezialisierung ergibt. Stattdessen ist generalistisch von „*dem* Management“ oder „*der* Organisation“ die Rede (vgl. Gössler & Schweinschwaller, 2008). Angesichts dieser Entdifferenzierung sind wir skeptisch, ob sich ein latent organisationsblindes Diversity Management „gezielt als strategische Ressource zur Lösung organisationaler Probleme“ (Aretz, 2006, S. 58) nutzen lässt. Sich der „Bandbreite möglicher Individualität (...) bewusst (zu) werden und auf der Ebene sozialer Interaktionen die „Andersheit des Anderen“ an(zu)erkennen“ (ebd.), kann zweifellos wichtige Unterschiede machen. Als „strategischer Ansatz der Unternehmensführung“ (Aretz & Hansen, 2002, S. 10) scheint uns dieser Zugang allerdings so wenig brauchbar wie der Einsatz möglichst heterogene Teams als Patentrezept für die erfolgreiche Bearbeitung komplexer Unternehmensumwelten³.

Ein Gespenst geht um: Von der monokulturellen zur diversen Organisation

Zur Personalisierung sozialer Dynamiken und der Vernachlässigung strukturbedingter Diversitäten kommt die Konstruktion von Organisationen als Monokulturen. „Monokulturelle Organisationen“, so Stuber programmatisch, seien dadurch gekennzeichnet, „dass eine dominante Gruppe (nicht unbedingt die Mehrheit), die Norm definiert.“ (Stuber, 2004, S. 86). Viele AutorInnen gehen von „homogenen Strukturen“ (Koall, 2002, S. 19) aus, die gebetsmühlenartig als „starr“, „zu wenig lern- und anpassungsfähig“ oder „zu wenig kreativ und innovativ“ (Balsler, 1999, S. 14) beschrieben werden. Diversity werde vor allem dann produktiv, „wenn eine „Störung der Homogenität“ der Organisation neue Arbeits- und Personalstrukturen anregt.“ (Hartmann & Judy, 2005, S. 41). Die Anforderungen einer zunehmend global vernetzten Wirtschaftswelt sind zu meistern, wenn Organisationen – so Herrmann-Pillath in einem Rückgriff auf ein Popper-Zitat aus dem Jahr 1945 – „von einem Modell der „geschlossenen“ zu dem einer „offenen Unternehmung“ übergehen.“ (Herrmann-Pillath, 2007, S. 206)

Die professionelle Förderung unternehmenskultureller Vielfalt hilft, diesen Übergang voranzutreiben. Sukzessive wird das Gespenst der monokulturellen Organisation vom „Phantom Diversity Management“ (Becker & Seidel, 2006, S. V) vertrieben. Die Behauptung einer unternehmenskulturellen Homogenität wird dabei zur farblosen Kontrastfolie, von der sich die bunt schillernde Vielfalt umso deutlicher abhebt. Schon bei den US-amerikanischen Ahnfrauen des Diversity-Managements findet sich eine entsprechende Polarisierung von „Homogenous and Diverse Work Teams“, die mit einer situationsunabhängigen Wertung charakteristischer Verhaltensformen einhergeht (Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 23). Abgesehen davon, dass uns derartige Darstellungen eher an holländische Tomatenplantagen als an soziale Systeme denken lassen, erscheint uns die Monokultur-These weder praktisch-empirisch noch theoretisch-politisch haltbar.

Der praxisbezogene Einwand beruft sich auf unsere eigene Erfahrung als BeraterInnen. Tatsächlich fällt es uns nämlich ausgesprochen schwer, Organisationen als einheitlich normierte Systeme wahrzunehmen. Vielmehr erleben wir sie in den unterschiedlichsten Trainings- und Beratungsprojekten als überaus vielfältig, ressourcenbewusst und differenziert. Dass Organisationen nichtsdestotrotz Normen und dominante Regeln herausbilden, bringt uns weder zum Schluss, dass diese über alle Team-, Projekt- oder gar Landesgrenzen hinweg „monokulturell“ sind, noch dass diese jederzeit gewissermaßen vorschrittmäßig gelebt werden (Schein, 2003). Stattdessen beobachten wir im Zeitalter der vielbeschworenen Entrepreneurs neuartige Dimensionen der Diversifizierung, die vor allem durch die kreative Anarchie des Internets, durch den vermehrten Einsatz virtueller, crossfunktional aufgesetzter Teams oder

durch agile, auf radikale Selbststeuerung setzenden Arbeitsformen forciert werden (Hamel, 2000).

Der theoretische Einwand will mit dem Begriff der politischen Hegemonie eine alternative Erklärung für soziale Machtssysteme anbieten. Statt von einer normativen Geschlossenheit auszugehen, bestreitet die Hegemonie-Theorie, dass es ein einheitliches „Wesen“ des Sozialen gibt. Die Gesellschaft, so eine der Kernthesen von Ernesto Laclau und Chantal Mouffe (1985), hat keine Essenz und die sie bestimmenden Verhältnisse sind nicht als homogen und universell, sondern als heterogene und diskontinuierliche zu denken. Selbstverständlich bestreiten Laclau & Mouffe nicht, dass es Macht gibt und diese ungleich verteilt ist. Sie berufen sich in der Erklärung von Machtverhältnissen allerdings nicht auf allgemeingültige, quasi-monokulturelle Gesetze, sondern auf dominante „artikulatorische Praxen“ von Unterscheidung. Diese Praxen bündeln die Vielfalt möglicher Unterscheidungen zwar zu ganz bestimmten „Knotenpunkten“; die Bündelung beruht aber nichtsdestotrotz auf einem Überschuss von Unterschieden, der die Macht dieser Knotenpunkte beharrlich in Frage stellt. (Kaltenecker, 1996, 2000) Mit anderen, der Systemtheorie erstaunlich nahen, Worten: Differenz und Vielfalt müssen nicht in die Gesellschaft hineingebracht werden, sie sind immer schon da. Hegemonie, so Laclau & Mouffes Pointe, fixiert Dominanzverhältnisse über den spezifischen Umgang mit dieser Vielfalt, nährt sich aus Widersprüchen, bearbeitet Krisen und ist dabei so flexibel, dass sie immer neue Gegenkräfte umfassen kann. (Laclau & Mouffe, 1985, S. 183) Unter hegemonietheoretischer Perspektive kann es dann nicht um ein wie auch immer geartetes „Hineinbringen“ (Koall, 2002) „Implementieren“ (Hartmann & Judy, 2005) oder „Anbinden“ (Stuber 2004) von Diversität gehen, sondern darum, andere Unterschiede zu machen, neue Knotenpunkte anzuregen und alternative Muster zu spinnen.

In diesem Zusammenhang folgen wir Regine Bendls Hinweis, dass Diversity Management auch als maßgeschneiderte Antwort der Organisationen auf die neoliberale Wirtschaftspolitik betrachtet werden kann (Bendl, 2007, S. 10). Dabei geht es nicht nur um die Tatsache, dass die „Diversity-Industry“ in den USA offenbar zu einem eigenen Wirtschaftszweig mit Milliardenumsätzen geworden ist (Becker & Seidel, 2006, S. V). In Paraphrasierung des von uns eingangs aufgestellten Luhmann-Wegweisers ließe sich vielmehr behaupten, dass „diverse Unterscheidungen“ durchaus zweckmäßig für einen radikalisierten Kapitalismus sind. Auch wenn wir Bendls Kritik in Richtung „totale Ausnutzung des Subjekts“ nicht folgen wollen, teilen wir die Einschätzung, dass das Diversitätsmanagement gut in die hegemoniale Betriebslogik globaler Unternehmen passt. Diese Logik lässt „spielerische“ Expeditionen zu, ja fördert diese sogar als Innovationskräfte, so lange diese nicht auf unerwünschte Veränderungen der Machtverhältnisse drängen. Der Glaube, mehr Raum für Vielfalt bringe quasi-automatisch Heterarchie, Dissensorientierung oder gar Demokratisierung mit sich, übersieht, dass Hegemonie sich immer schon durch ein spezifisches *divide et impera* ausgezeichnet hat. Anders gesagt: durch die Fähigkeit, immer wieder neue Differenzen zu schaffen und gewissermaßen unter einem Dach zu integrieren. Inwiefern eine dezitierte „Politik der Vielfalt“ identitätslogische Gruppierungen (*die* Menschen mit Behinderungen, *die* MigrantInnen, *die* Homosexuellen, *die* „Generation 50+“ etc.) vorantreibt, nicht zuletzt in Richtung mikropolitischen Entsolidarisierung (Bendl, 2007, S. 24), bleibt abzusehen. Im Konfliktfall scheint die „diversitätsbewusste Organisation“ jedenfalls auf die bewährten Mechanismen hierarchischer Lösung zurückgreifen zu können. Angelehnt an Stefan Kühls (1998) pointierter Arbeit zu den Tücken der flachen Hierarchien ließe sich behaupten: Auch wenn die den Zoo bewegenden Affenschar „bunter“ geworden und sogar Giraffen, Löwen und Elefanten füreinander sensibilisiert sind, hat sich die Direktion noch lange nicht verabschiedet.

Strategy follows Diversity: Zur mechanistischen Veränderungslogik des Diversitätsmanagements

Mit der Behauptung der Monokultur wird indes nicht nur die Organisation virulent, sondern auch die Anschlussfähigkeit von Beratung. Kurz gesagt: Wie kann das heterogenitätsorientierte Diversitätsmanagement in eine homogene Organisation kommen? Vor allem, wenn frau/man

die Annahme der Selbstreferenzialität gelten lässt und das System aus jeder Intervention macht, was es macht?⁴ Interessanterweise scheint die Anschlussfähigkeit im Diversitätsmanagement so wenig thematisierungswürdig wie die mögliche Wirksamkeit diversitätsfokussierter Interventionen. Der systemische Nutzen der Vielfalt realisiert sich offenbar allein durch die Anforderungen der Umwelt. Selbst dort, wo auf die notwendige strategische Ausrichtung und eine entsprechende Maßgeschneidertheit diversitätsorientierter Entwicklungen hingewiesen wird, bleiben die Veränderungsarchitekturen erstaunlich allgemein. Aus der Sicht der systemischen Beratung ist das Koallsche Phasenmodell (Koall, 2002, S. 20f.) so wenig überzeugend wie die formalen Umsetzungsvorschläge von Stuber (Stuber, 2004, S. 135ff) oder Hansen & Aretz' „systemische“ Logik von „Einführen-Implementieren-Integrieren“ (Hansen & Aretz, 2002, S. 67). „Verantwortliche finden, Bedeutung von Diversity Management klären, Diversity-Vision entwickeln, Commitment für Diversity mobilisieren, Diversity Management einen Rahmen geben, Erfolge messen & kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern“ (ebd.) liest frau/man dann vom Reißbrett. Ob stringente Stufenpläne und umfassende Checklisten tatsächlich helfen, komplexe Veränderungsprojekte umzusetzen, darf – nicht zuletzt im Hinblick auf das reichlich dokumentierte Scheitern unzähliger Veränderungsmaßnahmen – durchaus bezweifelt werden. Ähnlich ergeht es uns mit dem Versuch, einen strukturellen „Focalpoint“ zu installieren, „also eine Person (sic!), die die Aufgabe (hat), gemeinsam mit der Personalmanagement-Leitung die Diversity und Inclusiveness Standards auf lokaler Ebene umzusetzen“ (Böhm, 2007, S. 36). Und auch der Ansatz, dass „im Idealfall (...) „top down“ die Ressourcen zur Verfügung gestellt, „bottom up“ (...) die relevanten Kriterien zur Bearbeitung von diskriminierenden Strukturen entwickelt“ werden, (Koall & Bruchhagen, 2005, S. 29) widerspricht der Erfahrung, dass Organisationen sich nur über eine gemeinsame, ebenso dynamische wie hierarchiebewusste Lern-Prozess-Gestaltung ändern – wobei die alte Weisheit: „die Stiege kehrt man von oben“ insbesondere hinsichtlich des weitgehend ungebrochenen „glass ceiling effects“ wegweisend sein könnte.⁵

Aus der Sicht der Beratungspraxis scheinen uns solche Konzepte eher Dietrich Dörners (1989) „Logik des Misslingens“ auf den Plan zu rufen als bei der Beantwortung der für jedes Change Management-Projekt maßgeblichen Grundfragen zu helfen: Muss die Veränderung überhaupt sein und wenn ja: warum? Können wir uns verändern, haben wir die entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen dazu? Und last but not least: wollen wir eine solche Veränderung eigentlich? (Doppler & Lauterburg, 1994) Im Zuge unserer Diversity-Lektüren hat sich der Eindruck verstärkt, dass nicht nur die Vielfalt von Organisationen, sondern auch die Komplexität ihrer Veränderung vernachlässigt wird. Die Anschlussfähigkeit des Diversity Managements auf den verschiedenen Unternehmensebenen wird jedenfalls so wenig problematisiert wie der konkrete Umgang mit jenen Widerständen, die eine selbstverständliche Begleiterscheinung jedes Veränderungsvorhabens sind. Stattdessen scheinen viele AutorInnen vom Idealbild einer naht- bzw. widerstandslosen Umsetzbarkeit auszugehen, das sich – zugegebenermaßen ein wenig polemisch – zu folgendem Rezept verdichten lässt: unberechenbare Wirtschaft erfordert flexible Strukturen, diese verlangen diversitätsbewusste MitarbeiterInnen, die in heterogenen Gruppen agil sind und innovative Teamarbeit leisten.

Im Unterschied zur systemischen Beratung scheinen im Diversitymanagement weder die komplexen Voraussetzungen noch der prekäre Status jeder Veränderungszumutung ein größeres Thema zu sein. Anstelle einer genaueren Auseinandersetzung mit möglichen Prozessinterventionen wird ein didaktiklastiger Fachberatungsansatz mit klaren Glücksversprechen favorisiert: „Ein Unternehmen, das seine MitarbeiterInnen konsequent wertschätzt und spezifische Bedürfnisse berücksichtigt, kann sich ihrer hohen Loyalität und einer Nutzung aller verfügbaren Potenziale sicher sein“ (Stuber, 2004, S. 75). Der *awareness* folgt nach einer gewissen Zeit scheinbar automatisch das *understanding* und bereitet den Boden für ein vertiefendes *skill-building* bis frau/man sich schließlich nur noch um „einen Rest kultureller und systemischer Instandhaltung“ kümmern muss, weil das Diversity Management ja darauf abzielt „sich selbst – nach etlichen Jahren intensiver Veränderungsarbeit – überflüssig zu machen.“ (Stuber, 2004, S. 157)

Zweifellos ist diese mechanistische Wirkungslogik gut kompatibel mit einem nach wie vor weit verbreiteten Führungsmodell, das Unternehmen als zu steuernde Maschinen sieht (Neuberger, 2002). In Reaktion auf die vom Monokulturalitäts-Gespens getragene „Dramatisierung“ des Veränderungsbedarfs, bietet sie patente Lösungen. Böse Zungen könnten behaupten, dass diese Lösungen von einem typisch amerikanischen Pragmatismus („Wir nehmen die Sache in die Hand!“) getragen und mit pathetischen Weisheiten (à la: „the glory of creation is in its infinite diversity.“ Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 18) gespickt sind – und dabei, vergleicht man/frau etwa die Ähnlichkeiten von Gardenswartz & Rowes Konzept mit anderen aktuellen Teamentwicklungs-Ansätzen, eine gehörige Portion „alten Wein in neuen Schläuchen“ verkaufen.⁶

Unbehagliche Konsequenzen für Management und Beratung

„You can't beat the system“, erklärte die Londoner U-Bahn bereits in den 80er Jahren und stellte selbstbewusst das vorhandene Linien- und Stationsnetz aus. Doch hat diese Behauptung tatsächlich nur im Untergrund ihre Gültigkeit? Dürfen erfolgreiche Unternehmen sich nicht für ebenso unschlagbar halten? Und arbeiten sie nicht mit einem ähnlich untergründigen Linien- und Stationsnetz?

Im Ohr der Systemtheorie müssen diese Fragen wohl eine geradezu klassische Resonanz auslösen: dass es Systeme gibt; dass sie davon leben, spezifische Unterschiede zu machen; dass sie nach eigenen operativen Grundregeln arbeiten; und dass sie nur sofern schlagbar resp. beeinflussbar sind, als externe Impulse an diese Grundregeln anschließen können.

Im sinnbildlichen *Underground* gefragt: Welchen Unterschied macht es für die U-Bahn, ob ihre Fahrgäste jung oder alt, männlich oder weiblich, homosexuell oder heterosexuell, unterschiedlicher Hautfarbe oder körperlich eingeschränkt sind? Mit der soziologischen Systemtheorie ließe sich provokant antworten: keinen. Schließlich, so eine der zentralen Pointen Luhmanns (1987), liegt der Fokus in Organisationen nicht auf Menschen mit all ihren Besonderheiten, sondern auf Kommunikationen zwischen erwartungsgeleitet handelnden Personen. Die psychische Verfassung dieser Personen gehört demnach genau so zur Umwelt von Organisationen wie deren körperliche Kondition. Mit anderen Worten: Menschen sind für Organisationen letztlich nur hinsichtlich ihrer aufgaben- bzw. ergebnisbezogenen Funktionalität von Interesse. Was in Organisationen zählt, ist messbares Verhalten im Hinblick auf sozialen und/oder ökonomischen Erfolg.

Auf diesem Untergrund muss es als höchst unwahrscheinlich gelten, dass die Fokussierung von Gender, Age, Ethnicity oder Religion die operativen Grundregeln von Wirtschaftsunternehmen zu beeinflussen vermag. Warum sollte ein von Frauen oder Schwarzen geführtes Unternehmen per se anders erfolgreich sein als ein von weißen Männern dominiertes? Welche Vorteile sollten ältere ArbeitnehmerInnen erwirtschaften, die nicht auf andere Weise auch von BerufseinsteigerInnen realisiert werden könnten? Und weswegen sollte die agile Performance eines bunt zusammengewürfelten Teams hierarchische Gesetze in Frage stellen?

Interessanterweise wird die Unwahrscheinlichkeit grundlegender Veränderungen durch die kritische Evaluation der sogenannten *productive diversity* erhärtet. Einerseits praktizierten laut einer Untersuchung von Günter Vedder (2003) Ende der 90er bereits über 80% der Fortune 500-Unternehmen Diversity Management. Folglich lässt sich für die USA mit einiger Berechtigung von einer Diversitäts-Industrie sprechen, die nicht nur Milliardenumsätze generiert, sondern auch ähnliche Standardzertifizierungen voranzutreiben versucht wie ISO oder EFQM. Andererseits ist es umso erstaunlicher, dass trotz aller Diversity-Investitionen die behaupteten Effizienzsteigerungen so wenig nachgewiesen sind wie die versprochenen Kreativitätsgewinne oder die Steigerung der Problemlösungskapazität (Aretz, 2006, S. 65). Ein genauerer Blick auf die unter Diversity Management versammelten Interventionen mag das Erstaunen sogar noch zu vergrößern: Zumindest für Deutschland geben Unternehmen an, primär in Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams oder Verankerung von Vielfalt in unternehmenskulturellen Leitbildern zu investieren. Spezifische Maßnahmen wie Diversity-Trainings, Beratungsangebote für Minderheitengruppen oder eine

interessensgruppenorientierte Gestaltung der Infrastruktur werden nur selten genannt, eine strukturelle Verbindung mit operativen Wertschöpfungsketten oder Strategieentwicklungsprozessen findet gar keine Erwähnung (Süß 2007).

Stellt Diversity Management also vor allem „eine Legitimitätsfassade“ (ebd., S. 452.) dar? Geht es primär um eine „symbolische Anpassung an Umwelterwartungen“ (ebd.), um das, was Angelika Wetterer an anderer Stelle „Strategie rhetorischer Modernisierung“ (Wetterer 2002, S. 143) genannt hat? Faktum scheint, dass dem vielstrapezierten „gestalterischen Anspruch des Diversitymanagements, durch gezielte Variationen eine Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an die Komplexität der Umwelt zu erreichen“ (Labucay, 2006, S. 93) wenig angemessene Organisationspraktiken entsprechen. Angesichts unseres grundlegenden Unbehagens mag es paradox erscheinen, wenn wir abschließend für eine konsequente Weiterentwicklung plädieren. Konsequenz kann eine solche Entwicklungsarbeit aus unserer Sicht indes nur dann sein, wenn sie sich der zwangsläufigen Widersprüchlichkeit von Organisation und Management stellt. „Achtung Organisation! Vorsicht Management!“ (Dievernich, 2007) könnte dann der Leitspruch für eine Diversity-Praxis lauten, die auch ihre Schlagseiten und blinden Flecken untersucht.

Auf der einen Seite ginge es vielleicht um eine Form der *awareness* für die eigenen Ambivalenzen: etwa die Ambivalenz zwischen symbolischer Behübschung und effektiven Entwicklungsimpulsen; die Ambivalenz zwischen marketingorientierter Rhetorik und einer offenen, von der Kultur des Dialogs getragenen Auseinandersetzung; oder die Ambivalenz zwischen akademischer Diversity-Expertise und dem Lernen aus Beratungserfahrungen, das viel stärker dem Nicht-Wissen, der eigenen Unsicherheit und der Verwirrung durch die gelebte Vielfalt entspringt.

Auf der anderen Seite sollte es wohl um eine bescheidenere Haltung hinsichtlich der möglichen Veränderungen gehen. Hier fehlt es uns vielerorts an Respekt für den Eigensinn, eben jene besondere Unschlagbarkeit von sozialen Systemen, die jede Veränderungszumutung nach ihren eigenen Regeln abarbeitet. Wohl ließe sich mit einer solchen Haltung mehr Wertschätzung gegenüber den kleinen Impulsen gewinnen, die in den unterschiedlichsten Zusammenhängen Diversitätsbewusstsein stärken. Eventuell würde dadurch mehr Aufmerksamkeit auf die Verbindung von Diversitätstheorie und geschäftlichen Kernprozessen gerichtet, die für uns die Voraussetzung für eine strategische Veränderung darstellt. Und jedenfalls sollte sich dann auch Diversity weniger als Management-Programm denn als Leadershipaufgabe begreifen lassen, die für uns weder über eine singuläre Instanz noch über genau zu kalkulierende Ursache-Wirkungs-Prinzipien, sondern nur über Teamspirit und einen agilen Umgang mit dem Unberechenbaren zu realisieren ist.

Fußnoten

¹ Bei den vier, zwiebelartig angeordneten Schichten handelt es sich um: 1.) die „Persönlichkeit“, gewissermaßen der „einzigartige Kern“ der Vielfalt; 2.) die diesen Kern umschließenden „internen Dimensionen“ wie Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit oder Alter; 3.) die „externen Dimensionen“, die vom geographischen Standort über persönliche Gewohnheiten und religiöse Überzeugungen bis zur äußeren Erscheinung reichen; und schließlich 4.) die „organisationalen Dimensionen“, etwa Funktion, Arbeitsfeld, Berufserfahrung oder Managementstatus (Gardenswartz & Rowe, 2003, S.33).

² Manche AutorInnen verweisen hier auf die Gefahr der unbewussten Reproduktion von Unterschieden. „Für den Umgang mit Diversity bedeutet dies, dass jeder Kampf um Zuschreibungen – und sei es mit der besten Absicht, diese zu verändern – die Zuschreibungen bestätigt“ (Hartmann & Judy, 2005, S. 75).

³ Eine solche Rezeptur wirkt im Übrigen umso unglaubwürdiger als empirischen Studien zufolge viele Teams unter ihren Potenzialen bleiben (Geberth, 2004).

⁴ „Ob eine Intervention eine signifikante Verstörung wird, entscheidet das Klientensystem“ (Schlippe & Schweitzer 2003, S.124). Vgl. dazu den klassischen „Flitterwochen“-Effekt von persönlichkeitsorientierten Trainings, die Schubladisierung unangenehmer Berichte oder das „Verräumen“ brisanter Organisationsthemen in Arbeitsgruppen.

⁵ Umso erstaunlicher, dass wir nur selten den eigentlich naheliegenden Vorschlag gefunden haben, das nach wie vor von weißen, heterosexuellen Männern dominierte TOP-Management zur Reflexion seiner eigenen Selektion(en) anzuhalten. Vgl. hierzu Dirk Baeckers (2003) systemtheoretischen Versuch, die „gläserne Decke“ über einen spezifischen „ambiguity failure“ zu erklären.

⁶ So findet sich etwa in den „Ten Characteristics of an Effective Pluralistic Team“ (Gardenswartz/Rowe 2003, S. 25) kein definitiver Unterschied zu den ebenso auf Ressourcenvielfalt und interne Differenzierung ausgerichteten Erfolgskriterien der Teamarbeit wie sie etwa von Gellert & Nowak 2002 oder Neuberger 2002 ausgearbeitet werden.

Literatur:

- Aretz, H-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 52-74), Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag. VERLAG??
- Aretz, H-J. & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster.
- Baecker, D. (2003). Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In U. Pasero & C. Weinbach (Hrsg.), *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays* (S. 125-143). Frankfurt: Suhrkamp.
- Becker, M. & Seidel, Alina (2006). *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag. VERLAG??
- Bendl, R. (2007). Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs. In I. Koall, Bruchhagen V & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. (S. 10-28). Hamburg, VERLAG
- Bendl, R. (2004). Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger & Hofmann, R. (Hrsg.). *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis* (S.43-72). Wien: Linde Verlag.
- Böhm, J. (2007). Wie gelingt Diversity-Management in Unternehmen? Erfolgsfaktoren am Beispiel Shell-Austria. In I. Koall, Bruchhagen V & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 29-48). Hamburg.
- Bruchhagen, V. (2007): Diversity-Lernen? Shake It, Baby! Anstrengungen und ZuMutungen im Umgang mit Komplexität. In I. Koall, Bruchhagen V & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 49-67). Hamburg VERLAG
- Butler, Judith (1990): *Gender Trouble*. San Francisco VERLAG
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Dörner, D. (1989): *Logik des Misslingens*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Engel, R. (2004): Die „Diversität“ des Diversity Managements: Geschichte und Landkarten. In: *Hernsteiner* 2/04, 15-18.
- Eybl, S.; Kaltenecker, S.: Walk a mile in my shoes. Systemische Beobachtungen von Diversität. In Abdul-Hussain, S; Baig, S. (Hrsg.): *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. Facultas: Wien 2009 (im Erscheinen begriffen).
- Geberth, D. (2004) *Innovation durch Teamarbeit*. Kohlheimer: Stuttgart 2004
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, Virginia USA: Human Resource Management.
- Gössler, M. & Schweinschwaller, T. (2008). Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Heft 2/2008, S. 48-56.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. New York: VERLAG
- Hansen, K. (2002). Diversity Management im Kontext frauenförderlicher Konzepte. In I. Koall, Bruchhagen V. & Höher, F. *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity* (S.27-34). Münster: LIT Verlag.

- Hartmann, G. & Judy M. (Hrsg.). (2005). *Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft*. Wien: Verband Wiener Volksbildung.
- Herrmann-Pillath, C. (2007). Diversity: Management der offenen Unternehmung. In I. Koall, Bruchhagen V & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 200-222). Hamburg VERLAG
- Höher, F. (2002): Diversity Training. Perspektiven - Anschlüsse – Umsetzungen. In I. Koall, Bruchhagen V. & Höher, F. *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity* (S.53-98). Münster: LIT Verlag.
- Kaltenecker, S. (1996). *Spie(ge)lformen. Männlichkeit und Differenz im Kino*. Frankfurt: Stroemfeld Verlag.
- Kaltenecker, S. (2000). Einstweilige Verfügungen. Die Männlichkeit im Zeitalter ihrer theoretischen Reproduzierbarkeit. In *Die Philosophin* 22/2000, 37-51.
- Koall, I. (2002). Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/DiVersion. In I. Koall, Bruchhagen V. & Höher, F. *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity* (S.1-26). Münster: LIT Verlag.
- Koall, I. & Bruchhagen, V. (2005): Zum Umgang mit Unterschieden im Managing Gender & Diversity – eine angewandte Systemperspektive. In Hartmann, G. & Judy M. (Hrsg.). (2005). *Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft*. (S. 17-56). Wien: Verband Wiener Volksbildung.
- Koall I., Bruchhagen V. & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg VERLAG
- Kühl, S. (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt/New York: Campus.
- Labucay, I. (2006): Diversity Management. Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und der postmodernen Organisationsforschung. In M. Becker & A.Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 75-103), Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.VERLAG??
- Laclau, E. & Mouffe, Chantal (1991): *Hegemonie und radikale Demokratie. Zur Dekonstruktion des Marxismus*. Wien: Passagen Verlag.
- Luhmann, N. (1987): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeine Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2006). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schein, E.H. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht
- Stuber, M. (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Luchterhand Verlag.
- Süß, S. (2007). Managementmode-Legitimitätsfassade-Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland. In I. Koall, Bruchhagen V & Höher, F. *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 440-456). Hamburg VERLAG
- Thomas, R. (2001). *Management of Diversity*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Überacker, J. (2004). Wie kommt Diversity in die Organisation? In: *Hernsteiner* 2, 10-14.
- Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In H. Wächter, G. Vedder & M. Führung (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*. (S. 13-28). München: Mering Verlag.
- Wetterer, A. (2002). Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender Expertinnen. In *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 3, 129-148.

Zu den AutorInnen:

Mag.a Sabine Eybl, Organisationsberaterin, Coach & Supervisorin, Geschäftsführerin der Loop Organisationsberatung GmbH. Arbeitsschwerpunkte: Teamentwicklung, Beratung sozialer Organisationen, Gender & Diversity, Führungskräfte-Coaching.

Dr. Siegfried Kaltenecker, Organisationsberater, Geschäftsführer der Loop Organisationsberatung GmbH. Arbeitsschwerpunkte: Organisationen in Bewegung, interkulturelle Teams, Komplementärberatung IT-OE, Agile Leadership

Anschrift:

S. Eybl, Veronikagasse 25, 1160 Wien. Email: sabine.eybl@loop-beratung.at

S. Kaltenecker, Veronikagasse 25, 1160 Wien. Email: siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at