

Renate Ortlieb und Julia Nentwich

Symposiumsbericht „Nachhaltiger Wandel durch Diversity Management: Erkenntnisse heute, Wirkungen morgen?“

Am 8. Juni 2017 fand im Rahmen der wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an der Universität St. Gallen ein Symposium zum Thema Diversity Management statt. Das Symposium griff das Generalthema der Jahrestagung „From Insight to Impact – Erkenntnis mit Wirkung“ auf und vertiefte dieses für das Handlungsfeld Diversity Management.

Ausgangspunkt des Symposiums war, dass trotz des gestiegenen Handlungsdrucks in der betrieblichen Praxis aufgrund der zunehmenden Vielfalt der Belegschaften und trotz umfangreicher Forschung zu Diversity Management eine Lücke zwischen „Insight“ und „Impact“ zu bestehen scheint. Das Symposium widmete sich daher der Frage, wie die Forschung zu einer wirksamen Gestaltung der Praxis beitragen kann. Es umfasste sechs Beiträge, von denen jeweils zwei auf einen der folgenden inhaltlichen Schwerpunkte fokussierten: (1) den organisationalen Kontext, (2) die Steuerung mittels Kennzahlen und (3) Prozesse des nachhaltigen sozialen Wandels in Organisationen.

Der *organisationalen Kontext* wurde von Stephan Böhm, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Geschäftsführender Direktor des Center for Disability and Integration an der Universität St. Gallen, und Tanja Rabl, Professorin für Personalmanagement, Führung und Organisation an der TU Kaiserslautern, genauer beleuchtet. Beide Beiträge stellten den Business Case für Diversity, das heißt, die positiven Effekte von Diversity und Diversity Management für den Unternehmenserfolg, in den Vordergrund. Sie machten deutlich, dass es sowohl für die Forschung als auch für die betriebliche Praxis von entscheidender Bedeutung ist, die konkreten, lokalen Kontextbedingungen zu berücksichtigen. Dabei sind insbesondere kulturelle und strategische Aspekte relevant. Stephan Böhm argumentierte mit besonderem Fokus auf Vielfalt hinsichtlich Alter und Behinderung, dass ein Diversity Management notwendig ist, das an drei Bereichen ansetzt: der Personalführung, dem Organisationsklima und speziellen Personalpraktiken. Tanja Rabl zeigte darüber hinaus, dass sich eine Inklusionsstrategie in Form eines Integrations- und Lernansatzes für Betriebe lohnt, da dies ethische Verantwortung signalisiert. Wie Diversity Management in der Praxis *mittels Kennzahlen* gesteuert werden kann, illustrierten Gudrun Sander, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Diversity Management an der Universität St. Gallen, sowie Martin Schneider, Professor für Personalwirtschaft an der Universität Paderborn. Gudrun Sander stellte ihren prozess-orientierten Ansatz des Diversity-Controllings vor, in dem die folgenden vier Punkte eine zentrale Rolle spielen: sorgfältige und

differenzierte Analyse zur Ermittlung des Handlungsbedarfs, Top-down-Implementierung mit klaren Zielen, Verantwortung der Führungskräfte für die Umsetzung und Zielerreichung sowie regelmäßige Evaluierung (Reporting). Martin Schneider skizzierte das Potenzial von Diversity Analytics. Durch die systematische Analyse von umfangreichen Unternehmensdaten lassen sich insbesondere Einfallstore für Diskriminierung im Rahmen der Personalauswahl und der Entgeltgestaltung identifizieren. Gleichzeitig machte der Beitrag deutlich, wie schwierig es im konkreten Fall ist, geeignete Kennzahlen und vor allem geeignetes Datenmaterial – es sind hierfür niedrig aggregierte Personaldaten notwendig – zu finden.

Prozesse des *nachhaltigen Wandels* in Organisationen wurden von Julia Nentwich, Titularprofessorin für Psychologie an der Universität St. Gallen, sowie von Renate Ortlieb, Professorin für Personal an der Universität Graz, und Barbara Sieben, Professorin für Personalpolitik an der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln thematisiert. Die Beiträge widmeten sich prozess- und politikorientierten Organisationstheorien, die Aspekte von Macht und Widerstand berücksichtigen und den vielfältigen Beziehungs-, Interessen- und Ressourcenverflechtungen in Organisationen Rechnung tragen. Julia Nentwich stellte Grundzüge des so genannten Skandinavischen Institutionalismus nach Barbara Czarniawska vor. Dieser Ansatz hebt die besondere Bedeutung von Übersetzungsprozessen zwischen größeren Strategien und lokaler Rezeption hervor. Renate Ortlieb und Barbara Sieben erläuterten vor dem Hintergrund der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens, dass für ein nachhaltig wirksames Diversity Management die entsprechenden organisationalen Regeln und Ressourcen transparent gemacht werden sollten.

Eine Besonderheit des Symposiums war, dass die Beteiligten nicht nur ihre eigenen Beiträge präsentierten, sondern jeweils auch die Perspektive der anderen Beteiligten kommentierten. Insgesamt zeigte sich, dass ein Forschungsprogramm, das die drei inhaltlichen Schwerpunkte des Symposiums integriert – also sowohl den organisationalen Kontext, geeignete Kennzahlen zur Steuerung wie auch Macht, Widerstand und politische Prozesse berücksichtigt – besonders Erfolg versprechend ist. Jedenfalls bleiben die Themen Diversity und Diversity Management auf der Agenda der betriebswirtschaftlichen Forschung.

Ortlieb, Renate, Univ.-Prof. Dr., Professorin für Personal und Leiterin des Instituts für Personalpolitik an der Karl-Franzens-Universität Graz. Forschungsschwerpunkte u.a.: Personalstrategien von Unternehmen zum Umgang mit Personen mit Migrationshintergrund, Macht- und Geschlechterverhältnisse in Organisationen, empirische Methoden der Managementforschung. renate.ortlieb@uni-graz.at

Nentwich, Julia, Prof. Dr., Titularprofessorin für Psychologie an der Universität St. Gallen.
Forschungsschwerpunkte: Identität, Diversität und Gender in Management und Organisation;
Veränderung und Widerstand; qualitative Methoden der Organisationsforschung. ju-
lia.nentwich@unisg.ch