

# **Hochschulausbildung für Diversity Management**

**Carsten Herrmann-Pillath, Kazuma Matoba,**

**Norbert Althofen, Badrudin Amershi,**

**Stephen Holmes, Marion Keil**

Working paper  
of  
International Society for Diversity Management e.V.  
**No. 4**

# **Hochschulausbildung für Diversity Management**

**Carsten Herrmann-Pillath, Kazuma Matoba, Norbert Althofen**

**Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Marion Keil**

Das vorliegende Konzept einer Hochschulausbildung für Diversity Management (HDM) ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. (IDM) und dem Institut für kulturvergleichende Wirtschaftsforschung der Wirtschaftsfakultät der Privaten Universität Witten/Herdecke (UW/H). Die IDM ist ein gemeinnütziger Verbund von Wissenschaftlern und Beratern, die sich mit der Entwicklung von Konzepten und Programmen für die Diversity Management-Ausbildung befassen und maßgeschneiderte Lösungen für Partner im universitären Bereich, im öffentlichen Sektor und für Unternehmen entwickeln.

Die IDM und zwei Wissenschaftler des Institutes haben zunächst fünf Fähigkeiten als zentrale Kompetenzen für Diversity Management identifiziert und in den letzten drei Jahren darauf basierend das Konzept des HDM entwickelt. Von Seiten der IDM waren bei den Planungen zwei Unternehmensberater, ein interkultureller Trainer und ein Geschäftsführer einer Weiterbildungs-NGO beteiligt. Das hier vorgestellte Programm ist an der Universität letzten Endes nicht realisiert worden, weil die Nachfrage nach dem entsprechenden gebührenpflichtigen Studiengang als nicht ausreichend eingeschätzt wurde.

## **1. Die Vision der Hochschulausbildung für Diversity Management**

Gesellschaften, Unternehmen und Menschen sind zunehmend rasanteren Veränderungen unterworfen. Diese Veränderungen sind einerseits Reflex struktureller und demographischer Trends, wie beispielsweise des wachsenden Anteils der älteren Menschen in den westlichen Industrienationen oder der zunehmenden Verflechtung der globalen Wirtschaft. Sie sind aber auch Ausdruck der Kreativität der menschlichen Kulturen und Lebensformen, die gerade nicht zu einem einheitlichen

Standard konvergieren. Die Zukunft wird eine immer stärker werdende Differenzierung von Kulturen, Subkulturen und des menschlichen Individuums mit seinen vielfältigen Eigenarten sehen.

Beispielhaft seien folgende Trends genannt:<sup>1</sup>

- Die dramatische Zunahme von Menschen in einem Lebensalter über 60 nicht nur in Industrieländern, sondern zum Beispiel auch in China;
- Die Entwicklung neuer Formen der Beziehung zwischen Familie und Beruf als Folge der zunehmenden Gleichstellung der Frauen, ihrer Höherqualifizierung und auf Grund der wachsenden Flexibilisierung der Lebensphasen und Familienplanung;
- Die Migration und das wachsende Erfordernis neuer Formen der Integration in Ländern mit einem wachsenden Anteil an ehemaligen Zuwanderern in der zweiten und dritten Generation;
- Die Globalisierung und die sich aus ihr ergebende zunehmende Mobilität von Unternehmen und ArbeitnehmerInnen über die Grenzen von Nationen und Kulturen hinweg;
- Die weltweit zunehmende Individualisierung der Lebensformen mit einer Entwicklung neuer Formen der Vergemeinschaftung, die feste territoriale Askriptionen auflösen.

Folge dieser Entwicklungen ist die zunehmende Vielfalt und Ausdifferenzierung von Individuen, Gruppen und Gesellschaften. Differenzierung und Individualisierung gehen Hand in Hand. Die Anerkennung dieser Unterschiede und die Suche nach verbindenden Gemeinsamkeiten – sei es auf der interpersonellen, der gruppenbezogenen, organisationsbezogenen oder gesellschaftsbezogenen Ebene – ist von größter Wichtigkeit. Dies ist gleichbedeutend mit einem kontinuierlichen Prozess kultureller Innovation. Denn Kultur ist ein Prozeß kollektiver Sinnstiftung, sie ist eine Gemeinsamkeit, die gleichzeitig Unterschiede schafft.

Die kulturelle Vielfalt bedingt eine große Vielfalt an individuellen Kompetenzen, Präferenzen und Eigenheiten, welche gleichermaßen Ursprung eines neuen Reichtums an Know-how und Innovation, aber auch Grund für Auseinandersetzungen und Konflikte sein können. Es bedarf einer neuen Kompetenz im Umgang mit dieser Vielfalt, damit sich ihre Potentiale entfalten und zum qualitativen Wachstum der Weltgesellschaft beitragen können.

In der HDM sollen Entscheidungsträger ihre Kompetenzen zum kreativen Umgang mit der wachsenden Vielfalt von Menschen, Lebens- und Arbeitsformen, Organisationen und Kulturen, sowie mit den immer komplexeren Schnittstellen zwischen diesen entwickeln.

---

<sup>1</sup> Vgl. Aretz, Hans-Jürgen (2006): Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen, in: Becker, Manfred / Seidel, Alina, Hrsg. (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.: 52-75.

## 2. Die Zielsetzung

Die HDM ist ein weiterbildender Master-Studiengang, der neben einer beruflichen Tätigkeit besucht werden kann. Zielgruppe sind Führungskräfte in Unternehmen, anderen privaten Organisationen, öffentlicher Verwaltung und zivilen Organisationen (NGO), die Positionen einnehmen oder einnehmen werden, die sie in besonderem Maße mit der Herausforderung durch Vielfalt konfrontieren.

Die HDM bietet ein Gesamtkonzept des „Managements von Vielfalt“ an und bezieht nahezu alle Bereiche des Managements ein, also neben Kernbereichen des Diversity Management wie der Personalführung und dem interkulturellen Management auch Bereiche wie das Marketing und die Public Relations. Vielfalt wird als kreative Ressource in allen Bereichen des Unternehmens verstanden - Vielfalt ist aber auch eine Herausforderung und Chance im Umfeld von Unternehmen. Diese Konzeption des Studiengangs ist in Deutschland noch einzigartig und profiliert sich auch international, indem

- a) das Diversity Management (DM) Konzept in ein evolutions- und systemtheoretisches Verständnis von Management und Marktentwicklung eingebettet wird,
- b) DM nicht lediglich als spezielle Management-Disziplin, sondern als neue Perspektive für das Management insgesamt begriffen wird, und
- c) der didaktische Ansatz auf die systematische Entwicklung von DM-Kompetenzen hinarbeitet.

Die Absolventen des Master-Studiengangs qualifizieren sich unter anderem für folgende Aufgaben und Herausforderungen:

- Sie verfügen über analytische Instrumente, um Vielfalt zu erkennen, sie zu Organisationszielen in Beziehung zu setzen und Umsetzungsstrategien zu entwickeln, wie Vielfalt für eine Organisation nutzbar ist.
- Sie bilden die persönliche Kompetenz aus, mit Vielfalt offen und kommunikativ umzugehen und Konfliktsituationen nicht nur zu bewältigen, sondern sie, wo möglich, in kreative Spannungen zu transformieren.
- Sie entwickeln und implementieren in Organisationen neue Modelle der Beziehung zwischen Beruf und Karriere einerseits, Familie und Privatleben andererseits.

- Sie können in organisatorischen Prozessen in verschiedener Weise beratend und intervenierend tätig sein, etwa im Rahmen von persönlichem Coaching oder in Grossgruppen-Prozessen der Strategieentwicklung.
- Sie begleiten und gestalten organisationskulturelle Prozesse, beispielsweise im Bereich der M&A und der Post-merger Integration.
- Sie helfen beim Aufbau von Projekt-Management-Strukturen und begleiten beispielsweise die Kommunikation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher professioneller Kulturen in IT-Projekten.
- Sie begleiten internationale Investitionen, beraten bei der zielmarktspezifischen Produktentwicklung, und gestalten die interkulturelle Personalführung und Personalentwicklung.
- Sie arbeiten in Integrationsprojekten öffentlicher Verwaltungen, beispielsweise in der Stadtentwicklung.

### **3. Berufsfelder Diversity Management**

Die Studierenden erweitern mit der HDM ihre vorhandene fachliche Kompetenz durch eine spezifisch Diversity orientierte Ausbildung, die aber gleichzeitig in vielfältigen Funktionsbereichen der Unternehmung einsetzbar ist, also in der Anwendung selbst unspezifisch ist. Dies entspricht dem Trend, zunehmend Generalisten zu benötigen, die flexibel einsetzbar sind. Gleichzeitig sind die Abgänger besonders qualifiziert, um in Prozessen des organisatorischen Wandels als Moderatoren und change agents zu wirken. Die DM Qualifikation ist also besonders für Führungsfunktionen der Ebene unterhalb der Unternehmensleitung wichtig, die in hohem Maße mit Implementationsproblemen der Unternehmensstrategie konfrontiert sind.

Konkrete Funktionsbereiche für HDM Absolventen sind neben der klassischen Personalabteilung vor allem strategische Entwicklung, Projektmanagement, Projekte organisatorischen Wandels, M&A Prozesse, Internationalisierungsmaßnahmen oder Public Relations und Stakeholder-Management.

#### 4. Theoretischer Hintergrund: Evolution und System

Diversity Management ist eine neue Management-Disziplin, die sich außerhalb Deutschlands längst als ein eigenständiges Fach etabliert hat.<sup>2</sup> Diversity Management berührt besonders die Personalwirtschaft, aber reicht weit darüber hinaus und betrifft etwa das interkulturelle Marketing oder das interdisziplinäre und -kulturelle Projektmanagement nicht nur in Unternehmen, sondern auch NGOs oder staatlichen Organisationen. Der Studiengang greift diese Entwicklung auf und stützt sich auf die besonders in den USA weit fortgeschrittene wissenschaftliche Diskussion.<sup>3</sup>

Zu beachten ist allerdings, dass es regional unterschiedliche Ausprägungen gibt: Während in den USA die Wurzeln des DM in der „affirmative action“ zu suchen sind, ist in Europa eher eine Betonung des interkulturellen Managements zu sehen. Gemeinsam sind Themen wie die gender studies. In Ländern, die spezielle „Diversity“ Problemlagen aufweisen, wie Südafrika, wird die Thematik oft noch enger eingegrenzt.

Die HDM möchte diese historisch bedingten Pfadabhängigkeiten des DM aufbrechen und einen systematischen Zugang suchen, der das DM als eine praxisorientierte Managementlehre begreift, die theoretisch in der Evolutions- und Systemtheorie verankert ist. Die Evolutionsökonomik hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten besonders in Europa als eine Alternative zur herrschenden neoklassischen Theorie etabliert und bringt eine interdisziplinäre Öffnung mit sich, die es erlaubt, Vielfalt nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus psychologischer oder anthropologischer Sicht zu thematisieren.<sup>4</sup> Vielfalt spielt in evolutorischen Theorien eine fundamentale Rolle als Generator

---

<sup>2</sup> Es gibt nur 2 Master-Studiengänge: Cleveland State University/Department of Psychology, Diversity Management Program und Cornell University/ School of Industrial and Labour Relations, Diversity Management Certificate.

<sup>3</sup> Zum Überblick etwa: Carell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. Englewood Cliffs; Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998): Managing Diversity - a complete desk reference and planning guide. New York: McGraw-Hill; Hansen, K. (2001): „Diversity Management“ – ein Konzept auch für mitteleuropäische Unternehmen. Bocholt; Sepheri, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischen Relevanz. München: Hampp; Wächter, H. et al., Hrsg. (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen, München: Hampp; Becker, Manfred / Seidel, Alina, Hrsg. (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

<sup>4</sup> Überblicke zur Evolutionsökonomik finden sich unter anderem in Kurt Dopfer, ed., Evolutionary Economics. Program and Scope, Boston et al.: Kluwer, 2001, oder speziell zur deutschsprachigen Entwicklung in den Bänden des Vereins für Sozialpolitik „Studien zur Evolutorischen Ökonomik“, die der Ausschuss für Evolutorische Ökonomik herausgibt (erscheinen bei Duncker & Humblot). Das einschlägige Fachjournal ist das Journal of Evolutionary Economics. Umfassend Carsten Herrmann-Pillath, Grundriss der Evolutionsökonomik, München: Fink, 2002. In der Managementwissenschaft sind evolutorische Ansätze unter anderem mit dem Klassiker von Howard Aldrich (1999): Organizations Evolving, London: Sage, in die Diskussion eingebracht worden.

von Neuheit: Die traditionelle Fokussierung auf „repräsentative“ oder „durchschnittliche“ Verhaltensweisen und Phänomene wird aufgehoben und ersetzt durch ein dynamisches Denken in Populationen mit der Diversität ihrer konstituierenden Einheiten. Aus dieser Sicht besitzt DM also eine sehr enge Beziehung zur Theorie der Innovationen und der Kreativität.

Hier ist nicht mehr nur an die Vielfalt in Unternehmen zu denken. Vielmehr geht es in gleichem Maße um die Vielfalt der Märkte und ihrer gesellschaftlichen Kontexte. Gerade das Marketing hat mit neuen Vorstellungen der Kundenorientierung und der Auflösung traditioneller Abgrenzungen von Kundengruppen die Vielfalt der Nachfrager als Herausforderung entdeckt.<sup>5</sup> Aber auch „angebotsseitig“ ist Vielfalt ein Thema: In der Evolutionsökonomik spielt die Frage eine wichtige Rolle, wie weit Unternehmen in regionale Innovationssysteme eingebettet sind, deren Wettbewerbsvorteile in nicht-imitierbaren, singulären Mustern von Vernetzungen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren liegen.<sup>6</sup> Die Globalisierung der Wirtschaft hat das Phänomen produziert, dass nicht mehr einzelne Unternehmen, sondern die von ihnen gestalteten Produktionssysteme miteinander in Wettbewerb stehen.<sup>7</sup> Solche Produktionssysteme werfen wiederum auf allen Ebenen Probleme des Umgangs mit Vielfalt auf, beispielsweise in der multikulturellen Kooperation zwischen Zulieferern und der Endfertigung.

In der Betriebswirtschaftslehre ist noch strittig und Gegenstand der Forschung, in welcher Weise Diversity Management zum Unternehmenserfolg beiträgt.<sup>8</sup> Viele DM Maßnahmen sind zunächst mit zusätzlichen Kosten verbunden, ohne dass sie unmittelbar auf Wettbewerbsparameter einwirken. Relativ eindeutig ist die Erfolgswirksamkeit zu bestimmen, wenn ein entsprechendes regulatorisches Umfeld besteht, wie etwa in den USA im Zusammenhang mit der Gender-Politik. Ähnlich eindeutig sind zielgruppenspezifische Marketing-Maßnahmen als erfolgswirksam zu identifizieren. Komplexer werden die Zusammenhänge im Bereich von Maßnahmen der work-life-balance, wo vor allem die Kostenersparnisse durch geringere Fluktuation bei besser qualifizierten Mitarbeitern zum Tragen kommen. Die empirische und theoretische Bestimmung der Zusammenhänge zwischen

---

<sup>5</sup> Siehe etwa: Cova, Bernard (1999): From Marketing to Societing: When the Link is More Important than the Thing, in: Brownlie, Douglas et al., Rethinking Marketing, Sage: London, pp 64-83. ; Mathwes, Ryan/Wacker, Watts (2002): The Deviant's Advantage, Crown Business: New York.

<sup>6</sup> Klassiker sind hier Michael Porter's "Competitive Advantage of Nations" oder die Arbeiten von Wirtschaftsgeographen wie Michael Storper oder Gernot Grabher, siehe Storper, The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies, in: European Urban and Regional Studies, Vol. 2(3), 1995, 191-221.und Grabher, (2000): Ecologies of Creativity: The Village, the Group, and the Heterarchic Organization of the British Advertising Industry, in: Economics and Planning A, Vol. 33,2000, 351-374.

<sup>7</sup> Eine aktuelle Analyse dieser Zusammenhänge ist UNCTAD (2002): World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness. New York and Geneva: UN.

<sup>8</sup> Siehe etwa Sepheri, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischen Relevanz. München: Hampp.

Vielfalt, Diversity Management und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Standorten ist eine zentrale DM Forschungsaufgabe.

Die HDM erhebt den Anspruch, international erstmals diese unterschiedlichen, wissenschaftlich neu aufgeworfenen Fragestellungen zum Gegenstand eines Ausbildungsganges zu machen: der Anspruch einer engen Verbindung zwischen Forschung und Lehre wird also in hohem Maße erfüllt.

## **5. Erwartungen und Erfordernisse des Arbeitsmarkt**

Das Thema Diversity Management ist ein Zukunftsthema für die Bereiche General Management, Personalentwicklung, Marketing und Vertrieb, Strategie und Unternehmensentwicklung im Besonderen. Dies trifft auf alle Branchen zu, nachdrücklich auf international tätige Unternehmen. Hinzu kommt ein wachsender Bedarf an Diversity Kompetenz in Kommunen und im Bereich sozialer Dienstleistungen, wie etwa im Gesundheitswesen. Diese Bedürfnisse werden durch unterschiedliche Einflussfaktoren generiert, wie rechtliche Gestaltungsmaßnahmen der Politik („gender mainstreaming“), den demographischen Wandel und Migration und die Eigendynamik der Globalisierung der Märkte.

Diversity-bezogene Standards werden zunehmend an Unternehmen und Organisationen angelegt, etwa durch entsprechende Vorgaben der EU für öffentliche Einrichtungen oder über Ratings, wie sie etwa in punkto Nachhaltigkeit zur Bewertung des zukünftigen Unternehmenswertes schon üblich sind. Dies ist primär ein Wachstumsfaktor für Beratungsleistungen. Weitet man den Blick auf die globalen Zusammenhänge aus, so ist DM eine direkte Antwort auf den wachsenden Bedarf an transkulturellen Führungs- und Koordinationsfunktionen. Im Unterschied zum traditionellen interkulturellen Management ist DM jedoch nicht einseitig spezialisiert auf genau diesen Aspekt der Organisationspraxis, sondern arbeitet die traditionellen Management-Fächer wie Marketing oder Führung grundständig aus der Diversity-Perspektive auf. DM ist also eine angemessene Führungskräfte-Ausbildung, und zwar dezidiert im Sinne von Generalisten. Ein solcher Trend ergibt sich auch durch die zunehmende Marktöffnung früher staatlicher Dienstleistungen. Ein wichtiges Beispiel ist der Bildungssektor. Die zunehmende Internationalisierung und Dienstleistungsorientierung der Hochschulen erfordert ein gezieltes Diversity Management in internationalen Kooperationen und vor allem auch bei der Betreuung ausländischer Studierender. Überall, wo Menschen mit unter-



schiedlichen gesellschaftlichen und kulturellen Hintergründen komplexe Teamleistungen erbringen sollen, wird DM zu einer zentralen management-Kompetenz, wie beispielsweise im Profi-Sport.

Die aktuellen Entwicklungen in der Weltgesellschaft zeigen allerdings auf, dass Vielfalt immer wieder auch Anlass von Konflikten ist. Die Fähigkeit ist zunehmend gefordert, solche Konflikte lösen zu können. Sie sind häufig Reflex von Machtstrukturen, die von den Betroffenen zunehmend offen thematisiert werden und gegebenenfalls Funktionszusammenhänge überlagern können. Die sich ergebenden Themen sind oft sehr sensibel und nicht leicht zu kommunizieren. Moderatoren sind gefragt bzw. Persönlichkeiten, die eine solche Funktion neben ihrer Hauptaufgabe wahrnehmen können. Eine DM Qualifikation als eine Weiterbildungsmaßnahme ist also eine wichtige Ergänzung für fachlich anderweitig spezialisierte Führungskräfte, wie beispielsweise Ingenieure, Mediziner oder IT-Experten, die verstärkt im Projektmanagement arbeiten, internationale Niederlassungen leiten oder komplexe Prozesse des organisatorischen Wandels begleiten.

## **6. Diversity Management Curriculum**

Absolventen der HDM müssen systematisch fundierte, theoretische und praktische Kenntnisse über das Diversity Management nachweisen. Sie müssen in der Lage sein, die Besonderheiten, Grenzen, Terminologien und Methoden des Diversity Managements kritisch einzuschätzen und handlungsorientiert einzusetzen. Sie müssen in der Lage sein, den Stand des Praxiswissens kreativ weiter zu entwickeln und eigenständige Konzeptionen in der Organisation und in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Sie haben sich außerdem in bestimmten Managementbereichen durch individuelle Schwerpunktsetzung qualifiziert, wie vor allem Human Resources Management, Organisationsentwicklung, interne und externe Kommunikation und Marketing.

Der Studiengang ist explizit nach der Zielsetzung strukturiert, bestimmte allgemeine Diversity-Kompetenzen zu entwickeln, nämlich in den Bereichen Analyse, Identität, Kommunikation, Integration und Intervention. Als zentrale DM-Kompetenzen werden die Fähigkeiten identifiziert

- zur **Analyse**,

DM erfordert die Fähigkeit, Vielfalt zu erfassen und zu verstehen. Dazu sind neben speziellen theoretischen Ressourcen (Sozialkonstruktivismus, Evolutionsökonomik, System-

theorie etc.) Methoden der qualitativen empirischen Sozialforschung nötig, die auf konkrete betriebswirtschaftliche Fragestellungen anzuwenden sind (Textanalyse, Interview-Techniken, Diversity Audits, Trendforschung etc.). Die HDM Studiengang vermittelt diese Techniken anwendungsorientiert im Kontext der jeweiligen Module.

- zur **Schaffung von Identität,**

Der Umgang mit Diversity erfordert eine besondere persönliche Kompetenz, seine eigene Identität zu definieren und aus der Perspektive des anderen zu verstehen. Identitätskompetenz ist die Fähigkeit, seine eigene Identität im laufenden Wechsel von Perspektiven zu bewahren und damit die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation zu schaffen. Identitätskompetenz ist jedoch nicht nur auf der persönlichen, sondern auch auf der organisationalen und der kulturellen Ebene gefragt.

- zur **Kommunikation,**

Erfolgreich kommunizieren bedeutet, in der Botschaft bereits zu berücksichtigen, wie der andere diese Botschaft verstehen wird, und dieses Verständnis im Lichte des eigenen kommunikativen Interesses zu operationalisieren. Kommunikations-Kompetenz ist die Fähigkeit zu kontext-sensitiver Kommunikation unter der Prämisse, dass Kontexte nie intersubjektiv gleich sind. In der HDM ist sie in so unterschiedlichen Bereichen wie der intra-organisationalen Führung oder den Nutzer-orientierten Innovationsstrategien erforderlich.

- zur **Integration,**

Um Vielfalt kreativ nutzen zu können, sind grundlegende Gemeinsamkeiten von Kontextwahrnehmungen und Kommunikationsfiguren unerlässlich. Integrations-Kompetenz ist die Fähigkeit, Einheit in der Vielfalt kreieren zu können, ohne die Vielfalt zu unterdrücken. Diese Einheit ist ein autonomes Konstrukt unternehmerischen Handelns, wie beispielsweise in Organisationskulturen: Als solches ist sie ein Schlüsselaspekt erfolgreicher Führung.

- zur **Intervention**

Durch Vielfalt angestoßene und von Vielfalt gekennzeichnete Prozesse bedeuten grundsätzliche Grenzen für jede Steuerung. Interventions-Kompetenz erweist sich durch die Fähigkeit, Prozesse der Selbstorganisation unter bestimmten Zielhorizonten katalysieren zu können, dabei aber weitestgehend auf direkte Steuerung zu verzichten. Dabei wird vorausgesetzt, dass jede Handlung und Kommunikation aus Sicht des Anderen als Intervention in-

terpretierbar ist. Erfolgreiche Interventionen müssen den entstehenden Situationen doppelter Kontingenz gerecht werden.

Darüber hinaus erwerben die Absolventen die folgenden allgemeinen Kompetenzen:

1. ihr Wissen und Verstehen sowie ihre Fähigkeiten zur Problemlösung der sozialen Vielfalt auch in neuen und unvertrauten gesellschaftlichen und organisationellen Situationen anzuwenden, die in einem multidisziplinären Zusammenhang mit ihrem Studienfach stehen;
2. auf der Grundlage unvollständiger oder begrenzter Informationen und konfrontiert mit Komplexität wissenschaftlich fundierte Entscheidungen zu fällen und dabei gesellschaftliche, wissenschaftliche und ethische Erkenntnisse zu berücksichtigen, die sich aus der Anwendung ihres Wissens des Diversity Managements und aus ihren Entscheidungen ergeben;
3. sich selbstständig und problemorientiert neues Wissen und Können anzueignen und weitgehend selbstgesteuert und autonom anwendungsorientierte Projekte durchzuführen und sie zu leiten.
4. auf dem aktuellen Stand von Forschung und Anwendung des Diversity Managements Fachvertretern und Laien ihre Schlussfolgerungen und die diesen zugrunde liegenden Informationen und Beweggründe in klarer und eindeutiger Weise zu vermitteln.

Das Diversity Management Curriculum ist entlang zweier Dimensionen einer Matrix strukturiert, nämlich zum einen nach diesen Kompetenzen und zum anderen nach *Managementfeldern* mit den folgenden Modulen:

- Human Resource Management
- Strategic Development of Organisations
- Designing Change in Diversity Contexts
- Diversity and Intercultural Communication
- Leading a Diverse Work Force
- Marketing Diversity
- Networking Diversity
- Managing Identity in Organisations

- Politics, Governance and Law
- Diversity and Human Rights

Aus dem Zusammenspiel von Kompetenzen und Managementbereichen ergibt sich folgende Matrix:

*Diversity-Kompetenzen, Managementfelder und Module*

	Analyse	Identität	Kommunikation	Integration	Intervention
Human Resource Management	+	+	+	++	++
Strategic Development of Organisation	+		+	++	++
Designing Change in Diversity Context	+	+	++		++
Diversity and Intercultural Communication		++	++	+	+
Cultural Sensitivity and Interpersonal Communication		++	+	+	
Leading a Diverse Work Force	+		++	+	++
Marketing Diversity	++	+	++		
Networking Diversity	++		+		+
Managing Identity in Organisations		++	+	++	+
Politics, Governance and Law	++		+		++
Diversity and Human Rights	+	++		+	+

Diversity Management erfordert eigenständige didaktische Konzepte in der professionellen Ausbildung, die sich weniger am Ziel der „Ausbildung“ als jenem der „Bildung“ orientieren. Damit ist gemeint, dass die Diversity Kompetenzen in einem wesentlichen Umfang die Werthaltungen und Persönlichkeitsmerkmale der Studierenden berühren. Im weitesten Sinne und schlagwortartig lässt sich HDM als Bildung emotionaler Intelligenz begreifen. Auf Organisationen übertragen, bedeutet dies, dass die Fähigkeit zu langfristig orientierten Handlungsplänen entwickelt werden muss, die sich ihrerseits auf kulturelle und wertmäßige Veränderungen beziehen. Das wiederum bedeutet, dass Diversity Management die Fähigkeit zur Empathie und zum Denken in komplexen Systemen voraussetzt.

Hochschulen legen heutzutage Wert auf die unabhängige Reflektionsfähigkeit, die soziale Kompetenz und die kreative Energie der individuellen Studierenden. Auf diese Tendenz knüpft die HDM ausdrücklich an. Er konkretisiert seine spezifischen Zielsetzungen vor allem dergestalt, dass neben der thematischen Vielfalt auch eine Vielfalt von Unterrichtsformen eingesetzt wird, die jeweils unterschiedliche kognitive und emotionale Dimensionen aktivieren, wie zum Beispiel die selbständige

Organisation von „Events“ im Team und mit realen Akteuren des gesellschaftlichen Umfelds oder das klassische Seminar. Ein wichtiges Anliegen besteht darin, möglichst praxisnahe Ausbildungsformen zu realisieren, bei denen idealerweise auch direkt ein Nutzen für die Organisationen und Unternehmen entsteht, in denen die Studierenden beschäftigt sind. Dazu dienen vor allem die Projekte, die gegebenenfalls bereits bei Aufnahme in den Studiengang nicht nur mit den Bewerbern, sondern auch mit den gegebenenfalls entsendenden Unternehmen besprochen werden.

## **7. Diversity Management als „Corporate Humanism“**

Die HDM sieht sich als ein Beitrag zu der allgemeinen Neuorientierung von Unternehmen in ihren gesellschaftlichen und kulturellen Bezügen. Die Globalisierung der Wirtschaft findet heutzutage vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dichte der zwischenmenschlichen Beziehungen auf Märkten und in Unternehmensorganisationen statt.<sup>9</sup> Die rasante Zunahme des globalen Bestands an Direktinvestitionen bedeutet, dass sich Unternehmen zunehmend kulturell pluralisieren, also selbst auf der Führungsebene ihren nationalen Charakter verlieren und von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen gemeinsam geleitet werden. Unternehmen müssen auf allen Ebenen transkulturelle Integrationsleistungen vollbringen, wollen sie global erfolgreich sein.

In der Managementwissenschaft werden diese Prozesse fast ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt des Beitrags interkultureller Kommunikation zum Unternehmenserfolg diskutiert. Damit bleibt aber die Frage außen vor, welche Wirkungen von diesen betriebswirtschaftlichen Prozessen auf die Lösung der gegenwärtigen transkulturellen Konflikte ausgehen. Der gesellschaftliche Beitrag der Managementleistungen bleibt unterbelichtet - er besteht freilich ganz unabhängig davon, ob er als solcher beabsichtigt ist oder nicht. Dass wirtschaftliches Handeln die Kulturen überbrücken und sogar miteinander versöhnen kann, ist eine alte Erfahrung der Menschheit. Heutzutage werden aber viele gezielte Maßnahmen ergriffen, um betriebswirtschaftliche Probleme zu lösen, die aus kulturellen Differenzen entstehen.

- Wie wirken diese auf ihr Umfeld ein?

---

<sup>9</sup> Siehe Economist (2006): The New Organisation. A Survey of the Company, January 21st 2006; Beardsley, Scott C. / Johnson, Bradford C. / Manyika, James M. (2006): Competitive Advantage From Better Interactions, in: The McKinsey Quarterly 2006 Number 2

- Welche kulturellen Integrationsleistungen strahlen durch Verhaltensänderungen der MitarbeiterInnen auf das gesellschaftliche Umfeld ab?
- Wie tragen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation zur Harmonisierung von Wertvorstellungen bei?
- Wie lassen sich die Unternehmenskultur und -werte und ggf. Führungsphilosophie in multinationalen Großunternehmen einheitlich verbreiten und verbindlich implementieren?
- Inwiefern trägt die Vermittlung der Unternehmenskultur zur kulturellen Integration der Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Ländern bei?
- Wie trägt die Unternehmenskultur zur Harmonisierung von Wertvorstellungen bei?
- Welche Barrieren müssen im Vorfeld berücksichtigt und überwunden werden?

Mit diesen und verwandten Fragen soll sich der neue Begriff „Corporate humanism“ befassen. Der Begriff wurde geprägt, um die eingangs beschriebene Tendenz beim Namen zu nennen: Nämlich dass gegenwärtig die Unternehmen wieder den Menschen zunehmend im Mittelpunkt des Managements sehen. Er bezeichnet aber auch den Trend, dass „issues“ im gesellschaftlichen Umfeld mehr und mehr Relevanz für das strategische Management erhalten.<sup>10</sup> Dies trifft ohne Zweifel auch für die transkulturelle Integration bzw. den interkulturellen Konflikt zu. Bei der HDM soll also auch explizit thematisiert werden, ob und wie Unternehmen die gesellschaftlichen Nebenwirkungen ihres transkulturellen Managements ganz ausdrücklich als einen aktiven Beitrag zur Lösung der Herausforderungen der Globalisierung gestalten können.

---

<sup>10</sup> Davis, Ian (2005): What is the Business of Business? in: The McKinsey Quarterly 2005 Number 3.