

**Vielfalt und Innovation:
Strategisches Diversity Management für
Innovationserfolg**

Berichte aus der Betriebswirtschaft

**Sönke Dohrn, Joachim P. Hasebrook,
Martina Schmette (Hrsg.)**

**Vielfalt und Innovation:
Strategisches Diversity Management
für Innovationserfolg**

Shaker Verlag
Aachen 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.



Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-9676-6

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	III
<i>Sönke Dohrn, Joachim Hasebrook, Martina Schmette</i>	
Einleitungsbeitrag zu „Vielfalt und Innovation: Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg“	V
<i>Sönke Dohrn</i>	
Diversity Management im Spannungsfeld innovativer Konzeptarchitekturen	
<i>Kirsten Jensen-Dämmrich, Sibylle Peters</i>	
Diversity-Management - innovativ per se?	1
<i>Nils Jent, Regula Dietsche, Christa Messner</i>	
Herausforderung (Dis)Ability Management	25
<i>Swetlana Franken</i>	
Diversity und Intelligentes Unternehmen	65
<i>Edelgard Kutzner</i>	
Diversity als Innovationsstrategie – ein neuer Diskurs	93
Innovationsförderliche Merkmale von Diversity	
<i>Sönke Dohrn, Joachim Hasebrook, Martina Schmette</i>	
Management innovationsförderlicher Merkmale von Diversität in der Unternehmung	135

	Seite
<i>Guido Baltés, Antje Freyth</i>	
Team-Diversity erfassen und nutzen – Individuelle Veränderungs- kompetenz als Erfolgsbeitrag für strategische Innovation	164
<i>Prof. Dr. oec. Simone Schweikert</i>	
„Man muss den Tiger hören.“ – Vom Wert individueller Vielfalt im inter- disziplinären Schwerpunkt Creative Living Lab	199
 Diversity in innovationsförderlichen Prozessen	
<i>Anne Spitzley, Jürgen Wilke, Steffen Ehrenmann und Peter Ohlhausen</i>	
Innovationsmanagement und Diversity – eine Symbiose?	225
<i>Maria Rupprecht, Josef Strasser, Regina H. Mulder und Hans Gruber</i>	
Innovatives Verhalten in heterogenen Beratungsteams	246
<i>Erko Martins, Alexander Pundt & Friedemann W. Nerdinger</i>	
Betriebsräte als Innovationspromotor für die Mitarbeiterschaft?	275
 Die Autorinnen und Autoren	 294

Vorwort

Das Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung – Institut für ökonomische Bildung (ZAWF – IÖB) e. V. führte im Mai 2010 einen Experten-Workshop unter dem Titel „Diversity und Innovation“ an der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr durch. In kleiner Runde mit der Möglichkeit zu intensiver Diskussion konnten wir gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher Fachdisziplinen sehr interdisziplinär verschiedene Facetten des Zusammenhangs von Diversity und Innovation beleuchten. Die *Vielfalt* der Diskussionsansätze spiegelte die *Vielfalt* der Perspektiven von Diversity und Innovation. Die Diskussion verdeutlichte auch, dass die Bewertung und Steuerung abhängig ist vom Punkt der Messung und der Interpretation der relevanten Systemebene. Wenn Diversity und Innovation nicht nur Anspruch bleiben, sondern konkret genutzt werden sollen, dann ist eine disziplinierte und schonungslose Standortbestimmung erforderlich, weil sehr viele harte und weiche Einflussfaktoren eine Rolle spielen.

Der vorliegende Herausgeberband fasst Ergebnisse dieser Veranstaltung zusammen. Um die Vielfalt der Perspektiven zu berücksichtigen, wurden zahlreiche Expertinnen und Experten verschiedener Institutionen und Fachbereiche eingeladen, mit ihren Beiträgen den Betrachtungsfokus auszuweiten und weiteren Forschungsfragen- und -antworten zu den Wechselbeziehungen von Diversity und Innovation Raum zu geben. Insgesamt konnten die Beiträge drei verschiedenen Schwerpunktsetzungen zugeordnet werden: „1. Diversity Management im Spannungsfeld innovativer Konzeptarchitekturen“, „2. Innovationsförderliche Merkmale von Diversity“ und „3. Diversity in innovationsförderlichen Prozessen“.

Der Expertenworkshop und der Herausgeberband sind vor dem Hintergrund des dritten Teilvorhabens „Diversity Management als Grundlage für Innovationskompetenz“ des Verbundprojektes „Integriertes Kompetenzmanagement (IKM)“ entstanden. Das Teilvorhaben 3 zielt darauf ab, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die aus Diversity resultierenden Innovationspotenziale durch das Management besser erschlossen werden können.

Weitere Verbundprojektpartner und Verantwortliche für die Bearbeitung der anderen Teilvorhaben sind die Frankfurt School of Finance and Management (Teilvorhaben 1: Organisationsentwicklung und Unternehmenskompetenzen) und die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Teilvorhaben 2: Personalentwicklung und individuelle Kompetenzen). Das Verbundprojekt ist dem BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ zuzuordnen. Das Projekt hat insgesamt eine dreijährige Projektlaufzeit, die im November 2010 enden wird; Informationen zum Verbundprojekt finden sich auf der gemeinsamen Projektwebsite www.kompetenzkapital.de.

Zum Abschluss möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Autoren und Autorinnen für Ihre interessanten Beiträge ganz herzlich bedanken, auch für ihre Geduld im Rahmen der Korrektur- und Feedbackschleifen. Ein besonderes Dankeschön gilt zudem den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Experten-Workshoprunde im Mai, die mit ihrer Teilnahme und mit engagierten Vorträgen zu anregenden Diskussionen und damit zum Gelingen der Veranstaltung beitrugen. Schließlich bedanken wir uns auch ganz herzlich bei Frau Christa Pritzkat für ihre Unterstützung bei der Formatvorlage und der Korrekturunterstützung, so dass im Endergebnis die Publikation ein einheitlicheres Erscheinungsbild erfahren hat.

Unser Dank gilt auch den Fördermittelgebern, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Europäischen Union. Das Verbundprojekt „Integriertes Kompetenzmanagement“ und damit auch das Teilvorhaben 3 wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt allein bei den Herausgebern und den Autoren. Die Herausgeber übernehmen zudem keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie der Beachtung privater Rechte Dritte in den Beiträgen.

Die Herausgeber im Januar 2011

Sönke Dohrn, Joachim P. Hasebrook, Martina Schmette

Einleitungsbeitrag

Durch Globalisierung, technischen Fortschritt und soziale Verschiebungen werden ressourcenarme Industrieländer in Europa unter Druck gesetzt, sich durch einen steten Fluss innovativer Dienstleistungen und Produkte im globalen Wettbewerb zu behaupten. Denn im Zeitalter der Wissensökonomie gelingt es dem Wettbewerb sowohl einst innovative Produkte in zunehmend kürzeren Zyklen nachzubauen als auch durch Funktionsübernahmen sich als innovativ aggregierend im Markt zu präsentieren.¹ Diese Entwicklung erhöht den Druck zur beschleunigten Strukturwandelgeschwindigkeit eingebetteter Unternehmen und fordert diese in ihren Kernkompetenzen heraus, d. h. in der strategisch dimensionierten Organisation vielfältiger Wertschöpfungstechniken und –methoden.² Die kontinuierliche Ausbildung und Kapitalisierung schwer imitierbarer Alleinstellungsmerkmale sind für Organisationen zentrale Erfolgsvoraussetzungen geworden. Zu den Quellen dieser Alleinstellungsmerkmale zählen die Struktur und Eigenschaften der Belegschaft, d. h. deren Diversität, deren Kapitalisierung sich auch in Innovationsprozessen niederschlägt und sich dadurch nachhaltig auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.³

Zudem rückt flankierend durch den gegenwärtigen demografischen Wandel in Deutschland der Umgang mit der Diversity (dt. Diversität) der Mitarbeiter in den Fokus der Diskussion.⁴ Schnell wird klar, dass die aktuelle Lage und zukünftige Entwicklungen der Altersstruktur und Kompetenzen der Mitarbeiter mit der Struktur und Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt abgestimmt werden muss. Dieser gilt als Verkäufermarkt von Fähig- und Fertigkeiten,⁵ so dass der Umgang mit dem demografischen Wandel, z. B. aus Sicht des Managements mittelständischer Unternehmen, in Zukunft entscheidend ist.⁶ Dabei lohnt es sich Diversität über das typisierenden Merkmal Alter weit hinaus zu erfassen, denn Vielfalt im Sinne der Heterogenität spielt bei

¹ Vgl. Bryson et al., 2000; Moldaschl/Stehr, 2010.

² Vgl. Prahalad/Hamel, 1990.

³ Vgl. Jaworski/Zurlino, 2007.

⁴ Vgl. Langhoff, 2009.

⁵ Vgl. Thomas, 2001, S. 4.

⁶ Vgl. Hasebrook/Maurer 2009.

der Generierung und Betrachtung von Ideen eine große Rolle, führt doch die Verschiedenheit zu unterschiedlichen Gedankenkonstruktionen und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass diese in ihrer Form so vom Wettbewerb noch nicht erdacht worden sind.⁷ Diversität kann zudem gerade in komplexen und neuartigen Situationen, die für Innovationsprozesse typisch sind, eine wichtige Rolle spielen. Zum einen weil Strukturierung, Regelungen und formale Prozesse hier schwach bis gar nicht ausgeprägt sind⁸ und damit Selbstorganisationsdispositionen intensiv eingesetzt und weiterentwickelt werden können. Zum anderen weil Individuen durch Beobachtung von Situationen, Personen und Gruppen innovationskritisches implizites Wissen aufnehmen,⁹ welches sie auf der eigenen Handlungsebene in nachfolgenden Prozessen integrieren können¹⁰ und gerade der von Diversität begünstigte beobachtungsorientierte Ansatz in jenen Situationen der direkten Handlung gegenüber effektiver ist.¹¹ Die Kunst jedoch ist, die in Diversität zweifelsfrei schlummernden Konfliktpotenziale, denen man sich als Organisation stellen muss, erfolgreich aufzulösen und in positive Reibungsmomente zu transformieren.¹²

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, so lässt sich folgern, ist im Zeitalter des Wissensökonomie entscheidend von der Qualität des Umgangs mit und Nutzung von Diversität abhängig. Diese Erkenntnis betrifft nicht nur Konzerne, sondern gerade auch KMU, wie eine aktuelle Studie im Auftrag der Europäischen Kommission¹³ deutlich macht. Dabei gibt es viele Meinungen zu Diversität. Das liegt in der Natur der Sache. Aber — sie zu managen ist für viele Organisationen und Unternehmen eine große Herausforderung, denn hinter dem Begriff stehen Menschen in vielschichtigen Handlungsabläufen. Aus institutioneller Sicht sind es menschliche Merkmale, die Diversität zum einen erkennbar und identifizierbar werden lassen und zum anderen in organisatorischen Handlungsabläufen einen messbaren Effekt erzielen sollen. Organisationen wollen zudem den fairen Umgang im Unternehmen verdeutlichen, um im

⁷ Vgl. Labucay 2006, S. 91.

⁸ Vgl. Verworn 2005, S. 32.

⁹ Vgl. Howells, 2000, S. 56.

¹⁰ Vgl. Stadler 1985, S. 244.

¹¹ Stephan/Ziegler 2002, S. 398.

¹² Vgl. Bassett-Jones, 2005, S. 171f.

¹³ 2008.

Verkäufermarkt des Arbeitsmarkts nicht ins Hintertreffen zu gelangen und sicherstellen, dass Sprünge auf der Karriereleiter den individuellen Leistungen der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters geschuldet sind und nicht Konsequenz von Diskriminierung basierend auf persönlichen Merkmalen wie dem Alter, dem Geschlecht oder etwa der ethnischen Zugehörigkeit. Wie wichtig dieses Verständnis im europäischen Raum ist, zeigte die EU bereits mit Artikel 13 der Amsterdamer Verträge von 1997 und den vier folgenden Richtlinien, die die Bundesregierung gesetzgebend 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) novellierte. Seitdem sind Organisationen und Unternehmen in Deutschland verpflichtet, Diskriminierung entlang denen im AGG beschriebenen Merkmale von Diversität durch Implementierung und Anwendung entsprechender Maßnahmen zu vermeiden.

Der Reiz für Unternehmen gegenüber Diversity Management (dt. Diversitätsmanagement, syn. Managing Diversity) über die Notwendigkeit als Teil der Gesetzgebung hinaus aufgeschlossen zu sein, verdeutlichen neben den oben aufgeführten Gründen zudem immer wieder Studien, die erfolgreiches Diversity Management anhand von verschiedenen Faktoren aufzeigen, wie z. B. eine um 14 Prozentpunkte höhere Eigenkapitalrendite¹⁴ oder eine deutliche Steigerung des Rohertrags.¹⁵ Bei diesen Ergebnissen sind aber die jeweiligen Um- und Zustände zu berücksichtigen und so lassen sich nur selten die positiven Ergebnisse wiederholen bzw. auf andere Szenarien übertragen. Zu unterschiedlich sind die jeweiligen Organisationen in Größe, Branchenzugehörigkeit und Marktfokus, in Vision und Strategie und in Führungs-, Kommunikations- und Entscheidungskultur. Kurzum, die Diversität der Unternehmen erfordert im Umgang eine Adaption des Diversity Managements auf den unternehmensspezifischen Kontext. Der aktuelle Stand der Diversifizierung erlaubt eine Gliederung des Diversity Managements in drei Paradigmen, die unterschiedlichen Aspekte von Diversität als Hebel für ein als Erfolg deklariertes Ziel versuchen in eine Wirkbeziehung zu setzen (siehe Tabelle 1). Anhand der drei Paradigmen wird deutlich, wie unterschiedlich heute die Diskussionen um den angemessenen Umgang mit Diversität im Sinne eines Diversity Managements geführt werden.

¹⁴ Vgl. Chicago United, 2005.

¹⁵ Smith/Smith/Verner, 2006.

	Fairness- und Diskriminierungsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz	Zugangs- und Legitimierungsansatz
Hypothese	Diversität verursacht negative Reibung und löst Unverständnis aus	Diversität fördert Bildung von Nischenwissen und Wettbewerbsvorteilen	Diversität ermöglicht verbesserte Kundenbeziehungen und Marktzugang
Vision	Durch Assimilation durch die Organisation frei von Diskriminierung („melting pot“)	Toleranter Pluralismus in der Organisation („salad bowl“)	Varietät in der Organisation spiegelt Varietät des Marktes
Mission	Integration von Minderheiten	Vielfalt als Teil ganzheitlichen organisationalen Lernens	Varietät deckt den Bedarf interner und externer Kunden
Implementierung	Beschäftigungs- und Bindungsquoten	Systematische Nutzung von (Nischen-) Wissen durch Vernetzung der Verschiedenheit	Marktorientierte Dimensionen von Vielfalt identifizieren und Einsatz steuern
Wirtschaftliche Nutzung	Gebunden an Vorgaben und Gesetze	Aufbau von Markteintrittshürden und Alleinstellungsmerkmalen	Ausbau der Kundenbeziehungen und Marktzugänge

Tabelle 1: Die drei Diversity Management Paradigmen¹⁶

¹⁶ In Anlehnung an Thomas/Ely 1996; Dass/Parker 1999; Ely/Thomas 2001; Aretz 2006; Labucay 2006.

Die taxonomischen Hürden, die in *Diversity Management* liegen, betreffen analog dazu das Wort *Diversität* selbst, welches *Vielfalt*, *Varietät* und *Verschiedenheit* von Menschen meint, aus systemischtheoretischer Sicht¹⁷ aber damit sehr unterschiedliche Begriffe vereint. Aus dieser Perspektive beschreibt Diversität im Sinne von *Vielfalt* die Menge an Einzigartigkeit, die man in geeigneter Weise aufschlüsseln muss, um diese Einzigartigkeit sichtbar zu machen. Will man die Vielfalt von Menschen beschreiben, ist man nur durch die eigene Kognitionsfähigkeit und Kreativität zur sinnstiftenden Schlüsselbildung begrenzt. Menschen können an Schlüsseln bzw. typisierenden Merkmalen wie Alter, Ausbildung, Fähigkeiten und Kompetenzen beschrieben werden, aber auch durch Merkmale wie Anzahl bisheriger Arbeitgeber, erfolgreich abgeschlossene Projekte oder Mitgliedschaften in Innovationsprozessen usw. Diversität meint aber auch *Varietät* und damit die durch typisierenden Merkmale bestimmte Menge an Einzigartigkeit und ihre Anzahl an Zuordnungen. Während Vielfalt einen unerschöpflichen systemischen Kontext beschreibt, ist mit Varietät ein durch Merkmale begrenztes, die Komplexität der Umwelt reduzierendes System gemeint. Neben dem infiniten und finiten Aspekt von Diversität, gilt es auch die relativen Bezüge der Merkmale und ihre Häufungen zu beschreiben, den der Begriff der *Verschiedenheit* meint. Beschäftigt man sich daher mit der Institutionalisierung von Diversität, sind entlang den Handlungsebenen die Bezüge zur Vielfalt, Varietät und Verschiedenheit zu klären.¹⁸

Es liegt in der Natur der Sache, dass Menschen in ihrer Funktion als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation bzw. Unternehmen durch deutlich mehr Merkmale beschrieben werden können, als nur durch jene, die im AGG angegeben sind. Neben der Vielzahl von Merkmalen die sich aus der Heterogenität ableiten lassen, lässt sich Varietät in Bezug auf beispielsweise wirtschaftlich nutzbare Merkmale ableiten. Dann sind auch solche Menschen in anderen Funktionen mit einzubeziehen, wie z. B. Kunden oder Lieferanten, die mit Merkmalen zum Teil ähnlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Teil aber auch durch andere Merkmale beschrieben werden können. Welche das sind, ergibt sich direkt aus den spezifischen Wertschöpfungsprozessen,

¹⁷ i.S.v. Luhmann (1973) zur Reduzierung der Komplexität der Umwelt, in der die Organisation als System eingebettet ist.

¹⁸ Für eine umfassende Dimensionierung des Begriffes „Diversity“ und die verschiedenen Fachrichtungen, die diesen betrachten, sei auf umfassende Arbeit von Krell et al. (2007, S. 7 ff) an dieser Stelle verwiesen.

denn es liegt an jeder Organisation selbst, die taxonomische Unschärfe dem Begriff Diversität innewohnend, durch rigorose Sezierung des organisationsspezifischen Verständnisbedarfes von Diversität zu nehmen. Die drei Paradigmen des Diversity Managements geben dabei lediglich Rahmenbedingungen vor, wie der organisations-spezifische Werkzeugkoffer zum Umgang mit Diversität befüllt und der Einsatz und Effektivität seiner Werkzeuge koordiniert und überprüft werden sollte.

In dieser Diskussion zu beachten ist aber auch die Gefahr sich auf Werkzeuge zu versteifen, die den dynamisch-integrativen Aspekt von Diversität in Handlungsprozessen mit dem Ziel der effizienz-orientierten Routinierung verwechseln. Zwar lassen sich Merkmale von Diversität beschreibend als Schlüssel verwenden, doch sind diese in ihrer Resonanz stark kognitiv im Akteur gebunden. Sie ließen sich nur mit großem Aufwand – ressourcen-bindend – in der Organisation verstetigen, von den Konflikten durch fremdbestimmte Diskriminierung (hier im Sinne der Selektion) ganz zu schweigen. Mit anderen Worten, man könnte zwar der Führungskraft anhand der Merkmale kennzifferngeleitete Werkzeuge zwecks Zielerreichung zur Verfügung stellen, doch die Relevanz dieser Merkmale in den tatsächlichen Handlungen auf der Akteursebene der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, muss von ihnen selbst auch kognitiv erfasst und positiv konnotiert getragen werden. Ob sich diese Merkmale aus der Sicht der Führungskräfte mit der eigenen Wahrnehmung decken, erscheint – vor allem unter dem diskutierten Aspekt der Vielfalt – doch mehr als fraglich. Im gleichen Maße wie die Planbarkeit von Innovationen im Allgemeinen fraglich erscheint, ist auch die Planbarkeit relevanter Merkmale von Diversität in Innovationsprozessen fraglich. Somit sei an dieser Stelle auf die Divergenz zwischen Individuum und Organisation in der Wahrnehmung von Diversität verwiesen, denn die Diversität, durch die Einzigartigkeit des Individuums infinit generiert, liegt nur in und durch die Organisationsstruktur als gebundene Ressource vor und nicht im Individuum per se. Daher kann eine Führungskraft auch nicht die Nutzung von Diversität pauschal einfordern, sondern muss deren Nutzungsmöglichkeiten kontinuierlich entwickeln.

Mit Hinblick auf die Divergenz ist eine Übersetzung notwendig, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden muss, diese aber durch die Organisation dazu befähigt werden müssen. Hiermit sind weniger Personalentwicklungsmaßnahmen gemeint, sondern die Verankerung des Wissens um das Vorhandensein der Diversität in Form konkret nutzbarer Ressourcen, z. B. als Fertig- und Fähigkeiten und die sich auf der Handlungsebene der Akteure zeigen. Dann geriert Diversität aus organisationa-

ler Perspektive zum Wissensobjekt, das als Teil des Wissensmanagements Nutzen stiftend sich den Mitarbeitern als Teil der organisationalen Wissensbasis offenbart.

Ausgehend von der Vielfalt der Perspektiven von Diversität und Innovation, soll die Diskussion in diesem Herausgeberband die in diesem Spannungsfeld befindliche Breite und Varietät aufgreifen und damit verdeutlichen, dass sehr viele harte und weiche Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Denn nur durch eine disziplinierte und schonungslose Standortbestimmung kann deren Gewichtung für Bewertung und Steuerung auf Handlungs- und Konzeptionsebene beteiligter Akteure adäquat vorgenommen werden.

Kirsten Jensen-Dämmrich und Sylke Peters führen mit ihrem fundamentalen Beitrag die Diskussion um Diversity als reflexives Element ein, das Akteuren betrieblicher Abläufe Orientierung bei der strukturellen Anwendung von Innovationsstrategien bietet. Es wird die Diskussion um den strategischen Wertbeitrag des organisatorischen Diversity Managements eingefordert, die berücksichtigt, den Maßnahmenkatalog verstärkt prozessorientiert zu entwerfen und die Schnittstellen sowohl konzeptionell auf der Handlungsebene zu berücksichtigen, wie auch in diesen Entwicklungsprozess mit aufzunehmen, sodass seine Prozessmanifestierung als kognitives Element auf der Akteursebene zur organisatorischen Innovationsfähigkeit beiträgt. Derart gestaltet kann Diversity Management die innovationsförderliche Gestaltung von Arbeits- und Handlungsabläufen unterstützen, indem es den Anspruch an die Akteure zur Selbstorganisation von Handlungsdispositionen vor allem aus den Merkmalen von Kompetenzen und Wissen ableitet und damit die Koordination und Kooperation entlang von Arbeitsabläufen zur Umsetzung der Innovationsstrategie und Entwicklung der Innovationsfähigkeit einer Organisation beeinflusst. Mit anderen Worten, das Diversity Management muss sich mit den Mitgliedschaftsregeln der organisatorischen Innovationsfähigkeit befassen und leitet diese aus den wirtschaftlich nutzbaren Merkmalen der Diversität in den Innovationsprozessen vertretenen Akteuren ab.

Der Beitrag von Nils Jent, Regula Dietsche und Christa Messner beschäftigt sich mit der Frage der Konstruktion von Organisationsstrukturen mit dem Ziel innerbetrieblicher Inklusion von Arbeitnehmern. Das Primat der Fähigkeiten nährt so den Managementwandel von Defiziten hin zur Abundanz. Die Autoren diskutieren den Aufbau innovativer Konzeptarchitekturen, die gezielt verschiedene Formen von Diversity in für die Organisation nutzbare Fähigkeiten überführen helfen. Dazu wird der Ansatz der 4-Phasen-Interventionsarchitektur aus dem open innovation Paradigma aufgegriffen

um brachliegende bzw. in Widerständen gebundene Potenziale einer Unternehmenskultur zu aktivieren und diese Potenziale mithilfe der St. Gallerer drei Säulen des Managing Diversity sowohl ökonomisch als auch sozioethisch zu nutzen. Der tatsächliche Nutzen wird durch die nachfolgende Befähigung von Akteuren in ökonomischen Partnerschaften auf der Handlungsebene zur Generierung innovativer Konzepte erbracht.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Breite von Interessengruppen, Diversifizierungsbestreben und global agierender Wettbewerber, der für alle Beiträge ein zentraler Gegenstand der Debatte ist, stellt sich Swetlana Franken den Anforderungen an Unternehmen unter dem Vorzeichen der Komplexität, d. h. der nicht-kontrollierbaren Effekte in der Marktorganisation. Sie postuliert das Konstrukt der Unternehmensintelligenz als Lösungsvorschlag und konstruiert dieses aus Mengen der individuellen Intelligenz und dem gemeinschaftlichen Ausdruck in Form von kollektiven Wissen und Handeln in Unternehmen. Während die Unternehmensintelligenz von drei Säulen (kognitive, soziale und technologische Intelligenz) getragen wird, liegt die Vermutung nahe, dass Diversity Management vor allem die kognitive und soziale Intelligenz im Unternehmen stützt. Doch woran kann man dieses festmachen und wie zeigen sich diese Prägungen von Intelligenz unter Einbeziehung von Diversity? Franken geht in ihrer theoretischen Arbeit dieser Frage nach und zeigt viele praxisnahe Beispiele auf, die die Breite der Entfaltungsspielräume abbilden.

Edelgard Kutzner diskutiert in ihrem Beitrag konzeptionelle Überlegungen zum Verhältnis von Innovation und Diversität. Kern der von ihr angestoßenen Debatte ist die Frage, inwieweit Diversität als Konstrukt über die Zuordnung von gruppenspezifischen Merkmalen dem Anspruch eines innovationsförderlichen Diversity Managements gerecht werden kann, richten sich doch Aufschlüsselung gemäß „Identitätsgruppen“ zwangsläufig entlang einer Norm aus. Aber weder die Norm sichert die Innovationsfähigkeit, noch die Vernachlässigung innergruppenspezifischer Unterschiede. Ein innovationsförderliches Diversity-Management stellt sich offen dieser Frage, erkennt, dass Behinderte nicht gleich Behinderte, 40-Jähriger nicht gleich 40-Jähriger ist und bietet stattdessen Koordinationsinstrumente auf, die konstruktiv den Umgang mit personeller Diversität in Organisationen ermöglichen. Nicht die Defizite stehen dann im Vordergrund, sondern die möglichen Leistungsbeiträge. So wird beispielsweise ein Mitarbeiter ohne Augenlicht nicht primär als blind wahrgenommen, sondern als Experte für paraverbale Kommunikation, der in Stimmeigenschaften und Sprechverhalten wesentliche Charakterzüge herauslesen kann. Kutzner stellt mit dem Online-Diversity

Tool ein Werkzeug vor, das blinde Flecken in der Organisation im Umgang mit Diversität sichtbar macht.

Oberflächenmerkmale von Diversität stellen nur in begrenztem Umfang Möglichkeiten des Sichtbarmachens technischer und wirtschaftlicher Herausforderungen bereit, denen sich Unternehmungen heutzutage stellen müssen. Die Diskussion von Sönke Dohrn, Joachim P. Hasebrook und Martina Schmette zeigt, dass die Integration von Oberflächenmerkmalen auf der Handlungsebene von Akteuren in Innovationsprozessen die Innovationsfähigkeit aus organisationaler Sicht nicht ausreichend stützen kann. Ein Diversity Management, das den integrativen Anspruch erfüllt, wendet sich vor allem den leicht messbaren und unveränderlichen Oberflächenmerkmalen von Diversität zu. Mit ihrer Diskussion zeigen sie, dass die Auseinandersetzung mit der Variationsbreite von Akteuren in Innovationsprozessen zusätzlich auf inklusionsorientierte Diversity Management Maßnahmen abzielen muss. Dazu stellen sie der Innovationskultur in Unternehmungen innovationsförderliche Merkmale von Diversität gegenüber und verdeutlichen, welche Diversity Managementwerkzeuge in diesem Kontext greifen. Der Systemische Aspekt der Organisation spiegelt die Diskussion aus der Pädagogik zwischen dem integrativen und inklusiven Verständnis und überführt Faktoren in diesen Kontext. Diese Diversity Managementfaktoren machen Varianz sichtbar und ermöglichen Akteuren auf der Handlungsebene, sich den Erfordernissen des unternehmerischen Kontextes bewusst zu werden und Anpassungsleistungen selbstorganisiert vorzunehmen.

Guido Baltès und Antje Freyth diskutieren aus Sicht der Dynamic Capabilities individuelle Veränderungskompetenz als ein wichtiges Merkmal von Diversität in Innovationsprozessen auf der Gruppenebene. Unter diesem Aspekt verorten sie in ihrem Beitrag die Heterogenität in Teams und bilden mit diesem Differenzierungsmerkmal eine Perspektive für Diversität, welche eine Verbindung zwischen Kompetenzmanagement und Innovationsfähigkeit herstellt. Ausgehend von situativen Bezügen zur Anpassungsfähigkeit in Veränderungsprozessen von Akteuren, leiten sie ein Diversitätsverständnis ab, das Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen in der individuellen Veränderungskompetenz zusammenfasst. In ihrer Operationalisierung überführen Baltès und Freyth die Steuerbarkeit und zeigen auf, wie Rückschlüsse auf Personalentwicklungsbedarfe gebildet werden können. Dieser Beitrag vertieft damit das Verständnis um solche Dispositionen als Merkmale von Diversität, die von einem innovationsförderlichen Diversity Management in Organisationen erfasst und Teil der Strategischen Planung sein sollen.

Teams mit einer hohen Diversität bergen sowohl erhöhtes Konfliktpotenzial als auch große Kreativpotenziale. Welche Bedingungen und Hilfestellungen sind notwendig, damit Teams mit hoher Diversität Konflikte als Momente positiver Reibung erleben können? Wie kann die Umsetzung in einem Weiter-/Bildungskontext geschehen und welche Anforderungen werden hierfür an den Facilitator gestellt? Simone Schweikert nähert sich aus einer soziologischen Sicht und diskutiert wie Wirklichkeit in Gruppenprozessen für individuelle Akteure konstruiert wird. Sie teilt den Aspekt der Notwendigkeit einer gemeinsamen Vision mit Rupprecht und Kollegen und präsentiert den Handlungskorridor als emergentes Konstrukt der unterschiedlichen Ausgangspunkte einzelner Gruppenmitglieder. Diese erfahren durch den Facilitator aktive Unterstützung sowohl beim Knüpfen von individuellen Bezügen zur Vision als auch Unterstützung die Motivation nachvollziehbar zu machen. Eine Designerin hat eine andere Sicht als ein Jurist oder Betriebswissenschaftlerin, nutzt andere Denkweisen und Fähigkeiten und mag außerhalb des beruflichen Weges Erfahrungen gesammelt haben, die den erdachten Lösungsweg beeinflussen. Hier ist der Facilitator gefragt die Gruppe mit Handlungswerkzeugen auszustatten, so dass sie selbst die Konflikte lösen und die Kreativpotenziale zur Geltung bringen können. Dieses soll in dem interdisziplinären Schwerpunkt „CreaLab“ erprobt werden.

Anne Spitzley, Jürgen Wilke, Steffen Ehrenmann und Peter Ohlhausen beschreiben in Ihrem Aufsatz anhand ausgewählter Praxisbeispiele mittlerer Unternehmen, wie Diversität erfolgreich in Innovationsprozesse zur Geltung gebracht werden kann. Die Diskussion fokussiert die unveränderlichen Merkmale von Diversität zu den Innovationstypen von Produkt und Dienstleistung. Zwar lassen sich als Teil der Diskussion sowohl wirtschaftlich mittelbare Merkmale von Diversität als auch weitere Innovationstypen einfordern. Jedoch leistet dieser Beitrag die Arbeit den, aufgrund seiner langfristigen Orientierung, problematischen Zusammenhang zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg zu beleuchten und in Bezug auf die Innovationsfähigkeit zu systematisieren.

Maria Rupprecht, Josef Strasser, Regina Mulder, Hans Gruber untersuchen in ihrem Beitrag Diversität und innovatives Verhalten in Unternehmensberatungsteams. Sie konstatieren, dass Beratungsteams zunehmend heterogener werden und führen dies auf demografische wie informationelle Merkmale der Teamakteure zurück. Das gesteigerte Maß an Kreativpotenzial, das sich daraus ergibt und in gesteigerten Problemlösungsfähigkeiten sich zeigt, birgt für Teams jedoch auch Quellen von Unverständnis und Konfliktpotenzial. Daher sollen Gruppendynamiken untersucht werden, die die

Auffindung von Parametern ermöglichen, mit denen das Kreativpotenzial angezapft und gleichzeitig das Konfliktpotenzial gemindert wird. Rupperecht und Kollegen bilden einen Vektor aus einem gruppenweit mental verankerten Referenzrahmen und kombinieren mit einer gemeinsamen Projektvision den gruppenspezifischen Handlungskorridor. Sie zeigen mit ihrer empirischen Arbeit, dass ein „gemäßigtes“ Maß an demografischer und informationeller Diversität den größten Erfolg für das Hervorbringen innovativen Verhaltens im Team erzeugt.

Erko Martins, Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger diskutieren, wie Merkmale von Diversität in neuartigen betrieblichen Prozessen im Sinne der Sozialinnovation zu innovativen Mitarbeiterverhalten führen können. Zunächst wird angenommen, dass das innovative Verhalten die Intention voraussetzt und jene Absicht sich aus den Ebenen der Einstellung, die subjektive Norm sowie die Verhaltenskontrolle speist. Konkret wird zu dieser Annahme der Einflussfaktor eines Betriebsrats auf das innovative Verhalten in einen Bezug gesetzt. Entlang dieser drei Ebenen wird der Betriebsrat als Innovationspromotor und organisatorisches Werkzeug im Unternehmen sichtbar. Mit ihrer empirischen Arbeit, die ein Strukturgleichungsmodell anwendet, zeigen die Autoren auf, dass und über welche Faktoren der Betriebsrat das innovative Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen kann und somit Berücksichtigung bei der Ausgestaltung eines Diversity Management-Werkzeugs erfahren sollte.

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. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51-74.
- Bassett-Jones, N. (2005): The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. In: Creativity and Innovation Management, 14 (2), S. 169-175.
- Bryson, J. R./Daniels, P. W./Henry, N./Pollard, J. (2000): Introduction. In: J. R. Bryson/P. W. Daniels/ N. Henry/J. Pollard (Hrsg.) Knowledge, Space, Economy. London: Routledge Verlag, S. 1-11.
- Chicago United (2005): Chicago United's Board Trend Analysis – What Happens to Corporations When Boards are Diverse? A Review of Eight Corporate Boards of Directors. URL http://www.chicago-united.org/PDFs/2005-Board_Analysis.pdf (16.3.2009).
- Dass, P./Parker, B. (1999): Strategies for Managing Human Resource Diversity. From Resistance to Learning. In: Academy of Management Executive 13 (2), S. 68-80.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In: Administrative Science Quarterly 6 (2), S. 229-273.
- Europäische Kommission (2008): Continuing the Diversity Journey – Business Practices, Perspectives and Benefits. URL <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=749&langId=en> (17.3.2009)
- Hasebrook, J. P./Maurer, M. (2009): zeb/-HR-Studie – Herausforderungen und Perspektiven deutscher, österreichischer und schweizerischer Kreditinstitute im Personalmanagement. Münster: zeb/rolfes.schierenbeck.associates.
- Howells, J. (2000). Knowledge, innovation and location. In: J. R. Bryson/P. W. Daniels/ N. Henry/J. Pollard (Hrsg.) Knowledge, Space, Economy. London: Routledge Verlag, S. 50-62.
- Jaworski, J./Zurlino, F. (2007): Innovationskultur. Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren. Frankfurt am Main: Campus.

- Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: G. Krell/B. Riedmüller/V. Sieben/D. Vinz (Hrsg.) Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus, S. 7-16.
- Labucay, I. (2006): Diversity Management – Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und postmodernen Organisationsforschung. In: M. Becker/A. Seidel, (Hrsg.), Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart.
- Langhoff, T. (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten – Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin, Springer.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Moldaschl, M./Stehr, N. (2010): Eine kurze Geschichte der Wissensökonomie. In: M. Moldaschl/N. Stehr (Hrsg.) Wissensökonomi und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft. Marburg: Metropolis Verlag, S. 9-74.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990. URL:<http://harvardbusiness.org/product/the-core-competence-of-the-corporation/an/90311-PDF-ENG> (20.05.2009)
- Smith, N./Smith, V./Verner, M. (2006): Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms. In: International Journal of Productivity and Performance Management 55 (7), S. 569-593.
- Stadler, J. (1985): Die soziale Lerntheorie von Bandura. In: D. Frey/M. Irle (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 2, Gruppen- und Lerntheorien. Bern, S. 240-272.
- Stephan, H./Ziegler, A. (2002): Entwicklung der individuellen Handlungsfähigkeit. Klärung des Verhältnisses von Personalentwicklung und Entwicklung individueller Kompetenzen. In: E. Staudt/N. Kailer/M. Kottman (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Münster: Waxmann, S. 375-436.
- Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996): Making Difference Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review 5, S. 79-91.

Thomas, R. R., Jr. (2001): From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: Harvard Business Review on Managing Diversity, London: McGraw-Hill Verlag, S. 1-32.

Verworn, B. (2005): Die frühen Phasen der Produktentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.