

Quo vadis Diversity-Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt?



Stefan Süß

Zusammenfassung: Diversity-Management spielt in der Praxis eine immer größere Rolle. Da empirische Studien aber Hinweise darauf liefern, dass Diversity-Management oftmals eine Legitimationsfassade darstellt, bleibt seine professionelle Umsetzung fraglich. Vor diesem Hintergrund werden im Aufsatz – thesenartig – die Ausbildung von Diversity-Managern, die strategische Ausrichtung, Institutionalisierung und Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements sowie seine Top-Down-Implementierung als Ansatzpunkte seiner Professionalisierung begründet. Basierend auf dem Fallbeispiel des Unternehmens Henkel wird abschließend gezeigt, welche dieser Ansatzpunkte in der Praxis zu finden sind.

Schlüsselwörter: Diversity-Management · Professionalisierung · Personalmanagement · Legitimation

JEL Classification: J15 · J16 · J71 · M12 · M14 · M50

Eingegangen: 28.07.2010 / **Online publiziert:** 09.09.2010
© Gabler-Verlag 2010

Univ.-Prof. Dr. S. Süß (✉)
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal,
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf,
Universitätsstraße 1, 40225 Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: Stefan.Suess@uni-duesseldorf.de

1 Einleitung

Diversity-Management setzt sich mit Unterschieden (und Gemeinsamkeiten) auseinander, die zwischen Mitarbeitern bestehen. Während das Konzept in den 1980er Jahren in den USA bereits populär, hierzulande aber noch relativ unbekannt war, verbreitet es sich in Deutschland zunehmend und findet mittlerweile in vielen großen Unternehmen sowie in öffentlichen Organisationen Anwendung. Seine steigende Popularität wird unter anderem daran deutlich, dass sich in der praxisnahen Literatur zahlreiche Best-Practice-Beispiele von Unternehmen finden, die intensiv und nach eigenem Bekunden erfolgreich Diversity-Management betreiben.¹ Außerdem zeigen zahlreiche Awards, Rankings und Audits zu Diversity-Management, welche Relevanz das Thema in der Unternehmenspraxis aufweist. Auf gesellschaftspolitischer Ebene wird das nicht zuletzt an der unter Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel stehenden Charta der Vielfalt (www.charta-der-vielfalt.de) deutlich. Über 800 unterzeichnende Unternehmen und Organisationen (Stand: Juli 2010) verpflichten sich darin, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Chancengleichheit für alle Beschäftigten herrscht.

Parallel zu der Einführung des Diversity-Managements wurde in Wissenschaft und Praxis – mal mehr, mal weniger intensiv – über die *Professionalisierung des Personalmanagements* diskutiert.² Dabei wird der Begriff der Professionalität inhaltlich unterschiedlich definiert: Zum einen ist damit die professionelle Aus- bzw. Weiterbildung von „Personalmanagern“ verbunden. Diesen soll spezialisiertes und systematisches Wissen über Personalarbeit vermittelt werden, wodurch die Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben verbessert wird.³ Zum anderen umfasst Professionalität im Allgemeinen eine souveräne, (fachlich und sozial) kompetente Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben, durch die ein Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen geleistet wird. Professionalisierung umschreibt vor diesem Hintergrund die Herstellung bzw. Verbesserung einer professionellen Aufgabenwahrnehmung. Dass die Debatte über die Professionalisierung des Personalmanagements in jüngster Zeit wieder an Intensität gewonnen hat, kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden: Erstens finden sich noch immer zahlreiche, insbesondere kleine und mittlere, Unternehmen, in denen die Ansicht vorherrscht, dass personalwirtschaftliche Aufgaben durch nahezu jeden Mitarbeiter im Unternehmen erledigt werden können. Personalarbeit wird dann oftmals „aus der Hüfte geschossen“, also weder durch professionelle Akteure noch inhaltlich professionell wahrgenommen.⁴ Zweitens hat der Personalbereich Schwierigkeiten, seinen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen deutlich zu machen, da sich viele personalwirtschaftliche Konzepte und Instrumente einer konsequenten ökonomischen Bewertung entziehen. Für den Personalbereich resultiert daraus häufig ein Schattendasein und er ist infolgedessen um Anerkennung und Status bei der Unternehmensleitung bemüht.⁵

Die umfangreiche und langjährige Professionalisierungsdiskussion hat die Einführung des Diversity-Managements bislang allerdings nicht erkennbar beeinflusst. Vielmehr gewinnt man bei der Betrachtung einiger der in der Literatur dokumentierten Beispiele für (scheinbar?) erfolgreiches Diversity-Management den Eindruck, dass Unternehmen oftmals mehr oder weniger emergent zu ihren Diversityaktivitäten kommen und Professionalität bisher von untergeordneter Bedeutung ist. Zudem gibt es für die Implementierung des Diversity-Managements in Deutschland Hinweise darauf, dass diese gegenwärtig pri-

mär aus Gründen der Legitimation gegenüber der Unternehmensumwelt erfolgt.⁶ Diversity-Management stünde damit in der Tradition anderer Managementkonzepte, bei denen weniger ihr Professionalisierungsgrad als vielmehr seitens der Unternehmensumwelt bestehende Erwartungen Ursache ihrer Implementierung sind;⁷ ein wünschenswertes professionelles Management personeller Vielfalt bliebe damit aus.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden eine Verbindung zwischen der Diskussion über die Professionalisierung des Personalmanagements auf der einen und der Implementierung des Diversity-Managements auf der anderen Seite hergestellt werden. Das Ziel des Beitrags besteht darin aufzuzeigen, worin sich ein professionelles Diversity-Management, das einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten kann, von einem Diversity-Management unterscheidet, das primär eine Reaktion auf Umwelterwartungen ist. Zunächst wird dazu Grundidee des Diversity-Managements rekapituliert (Abschn. 2). Im Anschluss erfolgt unter Bezugnahme auf eine empirische Studie die Begründung dafür, dass Diversity-Management gegenwärtig eher einen Rationalitätsmythos und eine Legitimationsfassade als eine professionelle Handhabung personeller Vielfalt beinhaltet (Abschn. 3). Allerdings lassen sich verschiedene Ansatzpunkte für eine künftige Professionalisierung des Diversity-Managements erkennen, die thesenartig aufgezeigt (Abschn. 4) und an einem Fallbeispiel illustriert werden (Abschn. 5). Sie sind nicht zuletzt als Denkanstöße und Erweiterung der Debatte über Professionalisierung gemeint.

2 Grundidee des Diversity-Managements

Personalstrukturen von Unternehmen sind durch eine erhebliche Vielfalt gekennzeichnet, die an berufs- und personenbezogenen Aspekten festgemacht werden kann; diese personelle Heterogenität wird modern unter dem Begriff *Diversity* zusammengefasst. Dimensionen der Diversität sind beispielsweise Geschlecht, Alter, Hautfarbe, ethnische Herkunft, Religion, Werte, Hierarchieebene und Beschäftigungsstatus der Mitarbeiter. Der Umgang mit dieser Vielfalt ist *Gegenstand des Diversity-Managements*, das seit den 1990er Jahren in Europa und insbesondere in Deutschland Verbreitung findet.⁸ In seinem Kern geht es um die Handhabung von Unterschieden (und Gemeinsamkeiten), die zwischen Mitarbeitern in Unternehmen bestehen. Durch ein systematisches Management der personellen Vielfalt sollen allen Beschäftigten Chancengleichheit ermöglicht und Diskriminierung von Minderheiten verhindert werden. Somit zielt Diversity-Management nicht primär darauf, personelle Vielfalt zu schaffen, sondern die ohnehin vorhandene Vielfalt systematisch zu handhaben, um ihre Probleme zu vermeiden und ihre Potenziale zu nutzen.⁹

Trotz der (zunehmend) diversen Personalstrukturen ist für die Unternehmenskultur und das Management vieler Unternehmen nach wie vor eine Ausrichtung an der jeweils dominanten Beschäftigtengruppe kennzeichnend. Eine solche „monolithische Organisation“ entspricht aber der Realität vergleichsweise differenzierter Belegschaften in Unternehmen nicht (mehr).¹⁰ Sie birgt eine Reihe ökonomischer Nachteile, z. B. das Denken in Stereotypen, den „Zwang“ zu Konformität und die Behinderung kreativer Problemlösungen. Demgegenüber impliziert Diversity-Management eine multikulturelle Organisationskultur, Wertepluralismus, das Nicht-Vorhandensein von Vorurteilen und Diskriminierung

sowie eine vollständige Integration aller Beschäftigten beziehungsweise Beschäftigten-
gruppen in das Unternehmen.¹¹

Diversity-Management hat seit Ende der 1990er Jahre in Deutschland erheblich an
Verbreitung gewonnen.¹² Zum einen wird das an der Zahl der Unternehmen deutlich,
die Diversity-Management implementiert haben. Zum anderen ist Diversity-Management
zunehmend ein Forschungsgegenstand der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre.
Die Zahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema hat stark zugenommen. Allerdings
müssen dies keine Hinweise auf eine professionelle Umsetzung des Diversity-Manage-
ments sein. Vielmehr ist nicht auszuschließen, dass es – wie andere Managementkonzepte
auch – primär aus legitimatorischen Gründen implementiert wird. Vor diesem Hinter-
grund wird nachfolgend der Status Quo des Diversity-Managements basierend auf der
Studie „Diversity-Management in Deutschland“¹³ näher beschrieben.

3 Status Quo des Diversity-Managements: Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen, Mythos und Legitimationsfassade

Die Studie „Diversity-Management in Deutschland“ wurde – als erste systematische wis-
senschaftliche Untersuchung zu diesem Thema – in mehreren Schritten zwischen 2005
und 2008 durchgeführt, um den Prozess der Institutionalisierung des Diversity-Manage-
ments in Unternehmen in Deutschland genauer zu untersuchen. Dabei sollten Ursachen
seiner starken Verbreitung gefunden und seine Gestaltung in der Unternehmenspraxis
analysiert werden. Geforscht wurde in 160 deutschen börsennotierten Unternehmen
sowie in den 50 größten US-Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Im Ergebnis lässt sich
der Status Quo des Diversity-Managements wie folgt beschreiben.¹⁴

- In Deutschland ist die Verbreitung des Diversity-Managements Ergebnis der Aus-
richtung vieler Unternehmen an den *Erwartungen der Unternehmensumwelt*, wonach
„moderne“ Unternehmen einen Umgang mit personeller Vielfalt gewährleisten müs-
sen. Dabei ist zu beobachten, dass Unternehmen, die Diversity-Management (schein-
bar?) erfolgreich implementiert haben, vermehrt von Nachzüglern imitiert werden.
Verstärkt wird diese Entwicklung durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz
von 2006, auf das viele Unternehmen – proaktiv – durch die Implementierung eines
Diversity-Managements reagieren.
- Diversity-Management findet sich in Deutschland vor allem in Großunternehmen
und in Niederlassungen amerikanischer Unternehmen. Ersteres erklärt sich damit,
dass börsennotierte Großunternehmen stark in der *öffentlichen Wahrnehmung* stehen
und daher besonders intensiv den Erwartungen ihrer Umwelt Rechnung tragen müs-
sen. Letzteres ist das Ergebnis der oft *strengen Vorgaben* aus dem amerikanischen
Stammhaus und von Imitationsprozessen, wenn sich hiesige Unternehmen an ameri-
kanischen Vorbildern orientieren.
- In den meisten Unternehmen geht man davon aus, dass Diversity-Management
sowohl strategisch als auch wirtschaftlich bedeutsam ist; eine Überprüfung seines
ökonomischen Nutzens erfolgt aber nur selten. Folglich kann von einem *Rationali-*

tätsmythos die Rede sein, der sich über den unbelegten kollektiven Glauben an Rationalität und Nutzen des Diversity-Managements definiert.

- Diversity-Management führt vielfach nicht zu substanziellen Änderungen des Personalmanagements. Festmachen lässt sich dies zum einen daran, dass vorrangig solche Maßnahmen als Diversity-Management titulierte werden, die im Unternehmen aus betrieblichen Gründen ohnehin etabliert sind (z. B. gemischte Arbeitsgruppen, flexible Arbeitszeiten). Zum anderen finden sich Unternehmen, deren Diversity-Management in keinem Zusammenhang zu der personellen Diversität ihrer Belegschaft steht. Die Implementierung des Konzepts dient dann als *Legitimationsfassade*.
- Die strukturelle Verankerung des Diversity-Managements bleibt in den meisten Unternehmen lose und temporär. Nicht selten ist der Umgang mit personeller Vielfalt als Teil des Personalmanagements von *untergeordneter Priorität* und wird infolgedessen oft nicht von Spezialisten wahrgenommen.

Die hier zusammengefassten Studienergebnisse stellen einen Querschnitt der untersuchten Unternehmen dar. Davon abweichend gibt es selbstverständlich auch Unternehmen, in denen Diversity-Management aus voller Überzeugung und gegebenenfalls sogar aus ökonomischen Gründen implementiert wird. Allerdings untermauern die Ergebnisse, dass die Implementierung des Diversity-Managements in Deutschland gegenwärtig überwiegend eine Reaktion auf Erwartungen der Unternehmensumwelt darstellt. Aufgrund dieses Status Quo kann Diversity-Managements folglich – jedenfalls in einer Querschnittsbetrachtung – momentan als Rationalitätsmythos beziehungsweise Legitimationsfassade beschrieben werden. Somit ist ein professionelles Management personeller Vielfalt nicht zu erkennen. Offen bleibt, wodurch sich ein professionelles Diversity-Management auszeichnen würde; erste Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Frage werden im folgenden Abschnitt aufgezeigt.

4 Professionelles Diversity-Management

4.1 Diversity-Management und Professionalisierung

Hinweise auf professionelles Diversity-Management finden sich bislang kaum. Vor dem Hintergrund der langjährigen Diskussionen über die Professionalisierung des Personalmanagements überrascht dieser Befund. Er wird zum Anlass genommen, Voraussetzungen für ein professionelles Diversity-Management zu erarbeiten, die erfüllt sein müssen, damit es sich von gewissenberuhigenden Fassaden und Mythen unterscheidet.

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Debatte über die Professionalisierung des Personalmanagements gibt es zwei wesentliche Ansatzpunkte für professionelles Diversity-Management: Erstens bedarf es gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte, die über systematisches Spezialwissen über personelle Vielfalt und Diversity-Management verfügen. Zweitens muss sich das Bemühen um Professionalität in einem kompetenten Diversity-Management zeigen, das strategisch anknüpfungsfähig im Unternehmen ist und dessen Implementierung von der Unternehmensleitung gestützt wird. Da Unternehmen primär unter ökonomischen Aspekten bewertet werden, muss mit professionellem Diversity-Management zwangsläufig ein – möglichst messbarer – Beitrag zur Wertschöpfung

verbunden sein, um den ökonomischen Nutzen personeller Vielfalt zu belegen. Folglich lassen sich folgende Ansatzpunkte einer Professionalisierung des Diversity-Managements erkennen:

- Ausbildung von Diversity-Managern
- Strategische Ausrichtung und Institutionalisierung des Diversity-Managements
- Top-Down-Implementierung des Diversity-Managements
- Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements

Während der erste Punkt die Professionalisierung des Diversity-Managements mit der professionellen Aus- bzw. Weiterbildung von „Personalmanagern“ (beziehungsweise konkret Diversity-Managern) verbindet, fokussieren die drei anderen Punkte im weiteren Sinne auf eine souveräne, kompetente Wahrnehmung der mit Diversity-Management in Verbindung stehenden personalwirtschaftlichen Aufgaben, durch die ein Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen geleistet wird. Diese Aspekte werden im Folgenden – thesenartig – näher ausgeführt.

4.2 Professionelles Diversity-Management braucht professionelle Diversity-Manager!

Ihren Ursprung hatte die Debatte über die Professionalisierung des Personalmanagements in dem Ziel, Personalmanagern spezifisches Wissen über Personalarbeit zu vermitteln.¹⁵ Während diese Zielsetzung Ende der 1980er Jahre Berechtigung aufwies, steht die Aus- und Weiterbildung von Personalmanagern durch Universitäten, Fachhochschulen, private Aus- und Weiterbildungsträger sowie durch die Unternehmen selbst heute auf einer soliden Basis. Für die Aus- und Weiterbildung von Diversity-Managern gilt das demgegenüber nur ansatzweise. Noch immer wird Diversity-Management in vielen Unternehmen nicht von spezifisch ausgebildeten Diversity-Managern wahrgenommen, sondern es herrscht die Auffassung vor, dass Diversity-Management „mit gesundem Menschenverstand“ durch nahezu jeden Mitarbeiter – nebenbei – erfolgen kann. Folglich ist es in einigen Fällen Teil der Personalarbeit, in anderen Fällen die Fortschreibung der Frauenförderung beziehungsweise Gleichstellungsarbeit: Ersteres degradiert Diversity-Management zu einer – oftmals operativen – personalwirtschaftlichen Aufgabe unter vielen, während mit Letzterem die Gefahr verbunden ist, dass eine Fokussierung auf nur eine Diversitätsdimension Potenziale personeller Vielfalt – jedenfalls in ihrer Breite – ungenutzt lässt. Professionelles Diversity-Management ist so nur schwer zu erreichen; vielmehr braucht es dazu kompetente, professionell ausgebildete Diversity-Manager, die ein breites Aufgabenspektrum wahrnehmen müssen.¹⁶ Es reicht von der Ermittlung unternehmensspezifisch relevanter Diversitätsdimensionen über die Unterstützung von Diversity-Gruppen bis hin zur Durchführung von Trainingsmaßnahmen und zur Evaluation des Erfolgs durchgeführter Maßnahmen. Außerdem müssen Diversity-Manager auch um eine positive Außenwirkung ihrer Arbeit bemüht sein, um Imagevorteile für das Unternehmen zu realisieren.

Mittlerweile gibt es allerdings zunehmend Angebote zur professionellen Aus- bzw. Weiterbildung von Diversity-Managern. Zum einen ist Diversity-Management mehr und mehr Gegenstand der universitären Lehre.¹⁷ Damit verbunden wird das Konzept – wenn auch in aller Regel nur am Rande – für Studierende des Personalmanagements zu einem

Gegenstand ihrer Ausbildung. Zum anderen gibt es – neben etlichen (praxisnahen) Konferenzangeboten – einige Weiterbildungsprogramme, die ausschließlich Diversity-Management zum Inhalt haben. Diese sind an Universitäten (z. B. Witten-Herdecke, Dortmund), bei Berufsverbänden (z. B. DGFP) oder bei Stiftungen (z. B. Böll-Stiftung) angesiedelt. Solche Angebote sind für die Professionalisierung des Diversity-Managements von erheblicher Bedeutung:

- Erstens vermitteln Universitäten, Fachhochschulen oder Business Schools praxisbezogenes Wissen, wie allgemeine Denk- und Verhaltensweisen (z. B. die strategische Relevanz kultureller Vielfalt), sowie konkrete Maßnahmen des Diversity-Managements. Damit verbunden erfolgen die notwendige schrittweise Präzisierung der Inhalte des Diversity-Managements sowie seine wissenschaftliche Unterfütterung.
- Zweitens wird durch spezifische Aus- und Weiterbildung das Berufsbild des Diversity-Managers geprägt. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass spezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Berufsgruppe der Diversity-Manager normierende Wirkung hinsichtlich der Zielsetzungen, Inhalte und Methoden ihrer Arbeit haben. Dadurch entstehen berufsspezifische Standards und Denkhaltungen, die für die Mitglieder einer solchen Gruppe einen gemeinsamen Orientierungsrahmen bilden und zu der notwendigen Legitimierung ihrer Berufsgruppe sowie ihrer Arbeit beitragen.¹⁸ Da unternehmensübergreifend vergleichbare formale Qualifikationsanforderungen an Diversity-Manager gegeben sind, wird diesen in der Regel durch das Absolvieren standardisierter Aus- und Weiterbildungsprogramme entsprochen. Vor diesem Hintergrund ist die formale Aus- bzw. Weiterbildung von Diversity-Managern wichtige Voraussetzung der Verfügbarkeit spezifisch aus- bzw. zumindest weitergebildeter Fachkräfte.

Sowohl in Folge der inhaltlichen Präzisierung des Diversity-Managements im Rahmen von Aus- und Weiterbildung als auch der Etablierung des Berufsbilds eines Diversity-Managers kann mit erheblichen Qualitätssteigerungen im Diversity-Management gerechnet werden. Diese sollten dazu beitragen, seine Professionalität gegenüber dem Status Quo zu erhöhen.

4.3 Professionelles Diversity-Management ist strategisch ausgerichtet und fest im Unternehmen institutionalisiert!

Professionelles Diversity-Management ist nicht nur über die Aus- und Weiterbildung professioneller Diversity-Manager zu realisieren. Vielmehr bedarf es auch einer professionellen Ausgestaltung, um das Konzept in Unternehmen und öffentlicher Wahrnehmung aus der Ecke der „Sozialromantik“¹⁹ zu holen sowie sowohl stärker an wertschöpfungsrelevante Funktionen als auch an die Unternehmensentwicklung anzubinden. Dazu ist professionelles Diversity-Management strategisch auszurichten, was sich auf allen Ebenen des strategischen Managements niederschlagen muss:

- Durch *Gesamtunternehmensstrategien* werden die generelle Stoßrichtung eines Unternehmens festgelegt und die grundsätzliche strategische Fragestellung beantwortet, welche Produkte bzw. Leistungen auf welchen Märkten angeboten werden sollen.

Diversity-Management ist bei der Beantwortung dieser Frage zum einen durch die Bewertung unternehmensexterner Entwicklungen behilflich. Beispielsweise sind die demographische Entwicklung, die Internationalisierung und der Wertewandel deutliche Bezugspunkte des Diversity-Managements²⁰; sie sind zudem als Gegenstände der Umweltanalyse in besonderem Maße relevant für die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Unternehmen, die über Diversity-Management verfügen, sind besser als andere auf die Folgen dieser Entwicklungen vorbereitet.²¹ Zum anderen lassen sich in der Unternehmensanalyse Ressourcen und Kernkompetenzen erkennen, die aus personeller Vielfalt resultieren können und im Rahmen der Verfolgung von Geschäfts- oder Funktionsbereichsstrategien eingesetzt werden können.

- Bei der Formulierung der *Geschäftsbereichsstrategien* gilt es, grundsätzliche Verhaltensweisen in den einzelnen Produkt/Markt-Bereichen festzulegen, mittels derer Wettbewerbsvorteile erzielt und dauerhaft gesichert werden sollen. Ansatzpunkte dafür liefert der Zusammenhang zwischen einer vielfältigen Belegschaft und den damit verbunden – auf Geschäftsbereichsebene existierenden – Chancen für eine Strategie der Differenzierung im Sinne Porters.²² Beispiele für Differenzierungsmöglichkeiten finden sich dabei in einer differenzierten Marktbearbeitung, der (markt- und unternehmensbezogenen) Flexibilität, der hohen Servicequalität bzw. Kundenorientierung sowie der Anpassung an heterogene Kundenbedürfnisse.²³ Auf diesen Wegen kann Diversity-Management beispielsweise zu Kundenzufriedenheit und zu gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit beitragen.
- *Funktionsbereichsstrategien* (z. B. Absatz-, Personal- oder Forschungs- und Entwicklungsstrategien²⁴) werden häufig lediglich als Schnittstelle zwischen Strategieformulierung und -implementierung gesehen. Diese Sichtweise funktionaler Strategien als derivative Strategien spiegelt aber nur die halbe Wahrheit wider: Insbesondere die ressourcenorientierte Perspektive und das damit verbundene (kern-)kompetenzorientierte strategische Management lenken den Blick stärker auf funktionale Strategien, die längerfristig Erfolgspotenziale generieren sollen. Beispiele dafür sind Personalentwicklung ohne aktuellen Anwendungsbezug und die Forcierung der Forschung und Entwicklung ohne aktuelle Marktnotwendigkeit. Diversity-Management kann hier einen Beitrag leisten, indem in enger Abstimmung mit betroffenen Funktionsbereichen vielfältige Mitarbeiterpotenziale erkannt und gefördert werden. In diesem Zusammenhang ist der Aufbau heterogener Teams zu sehen, von denen man sich – gestützt auf die Ergebnisse psychologischer Forschung – größere Perspektivenvielfalt sowie Kreativitäts- und Innovativitätsvorteile verspricht.²⁵ Auch kann Diversity-Management dazu beitragen, vorhandene Mitarbeiterpotenziale auszuschöpfen sowie neue Mitarbeiterpotenziale zu erschließen. So ist beispielsweise aus vergleichbarer Forschung zu Corporate Social Responsibility bekannt, dass CSR ein Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Arbeitsplatzwahl sein kann.²⁶

Professionelles Diversity-Management muss diese Zusammenhänge erkennen und infolgedessen nicht auf ethisch-moralischer, sondern auf ökonomisch-strategischer Ebene argumentieren. Dafür sind gut qualifizierte (professionelle) Diversity-Manager erforderlich, die nicht nur die Gesamtunternehmensstrategie und die Funktionsbereichsstrategien kennen, sondern auch die ökonomischen und strategischen Bezüge des Diversity-Managements sehen. Zur Umsetzung der Strategien bedarf es – im Sinne von „Structure

follows Strategy⁶⁶ – einer dauerhaften strukturellen Institutionalisierung des Diversity-Managements, die deutlich über die in der Praxis vielfach anzutreffende flexible virtuelle Diversity-Management-Abteilung²⁷ hinaus geht, in der mit Diversity zusammenhängende Aufgaben auf Stellen in anderen Fachabteilungen aufgeteilt werden. Zwar hat eine solche virtuelle Abteilung zahlreiche Kompetenz- und Flexibilitätsvorteile. Da ihr Institutionalisierungsgrad aber vergleichsweise gering ist, sind Zweifel an der eigenständigen Identität sowie an der Ressourcenausstattung der Abteilung angebracht. Diversity-Management kann infolgedessen beispielsweise in wirtschaftlichen Krisen schnell zur Disposition stehen.²⁸

Die Anforderungen an eine *professionelle Institutionalisierung des Diversity-Managements* weichen nicht grundsätzlich von den Anforderungen an die Organisation der Personalarbeit ab:²⁹ Erstens ist für das Diversity-Management eine Struktur erforderlich, die eine Orientierung an den Unternehmenszielen und an den spezifischen Zielen der Mitarbeiter ermöglicht. Während Ersteres in engem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Diversity-Managements steht, ist die Notwendigkeit zur gleichzeitigen Berücksichtigung der Mitarbeiterziele unmittelbar daraus ersichtlich, dass Diversity-Management personelle Vielfalt, die sich auch in unterschiedlichen individuellen Zielen äußern kann, zum Gegenstand hat. Zweitens muss die Institutionalisierung des Diversity-Managements Flexibilität ermöglichen, um Anpassungen an externe Entwicklungen (z. B. Wertewandel) und/oder Änderungen der Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategien vornehmen sowie Personalpotenziale entwickeln zu können, die neue Strategien erst ermöglichen. Drittens erfordert eine hohe Qualität des Diversity-Managements eine hohe Professionalität der Aufgabenträger.

Welche *Form der Institutionalisierung* des Diversity-Managements vor diesem Hintergrund gewählt wird, ist einzelfallabhängig. Grundsätzlich ist aber zum einen davon auszugehen, dass sich Diversity-Management nicht für eine marktliche Organisationsform (z. B. als Center-Konzept³⁰) oder gar für ein Outsourcing eignet. Einerseits spricht die Notwendigkeit der unternehmensinternen Interaktion mit Diversitätsgruppen dagegen. Andererseits sollen durch Diversity-Management unter anderem personelle Ressourcen innerhalb des Unternehmens aufgebaut werden, was in einer hierarchischen Organisationsform weitaus besser möglich ist, dem Diversity-Management hohe Bedeutung zuschreibt und seine Berücksichtigung in gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungen ermöglicht. Zum anderen beinhaltet eine professionelle Institutionalisierung des Diversity-Managements zwangsläufig funktionale *und* objektorientierte Elemente: Eine funktionale Ausrichtung ergibt sich aus Verknüpfungen mit anderen Funktionen des Personalmanagements oder anderen Funktionen des Unternehmens (z. B. dem Marketing).³¹ Die Objektorientierung wird insbesondere deutlich, wenn spezifische Diversitätsgruppen (z. B. ausländische Mitarbeiter, ältere Mitarbeiter) zum Gegenstand des Diversity-Managements werden.

4.4 Professionelles Diversity-Management wird hierarchisch implementiert!

Diversity-Management polarisiert. Gegner weisen auf Probleme personeller Vielfalt und insbesondere auf den fehlenden Beleg wirtschaftlicher Effekte des Diversity-Managements hin. Seine Implementierung ist vor diesem Hintergrund ein konfliktärer Prozess, an

dessen Ende nicht selten Kompromisslösungen oder Fassaden stehen.³² Um diese zu verhindern und die Voraussetzungen für professionelles Diversity-Management zu schaffen, sind Initiative und Engagement der Unternehmensleitung wichtigste Voraussetzungen. Damit verbunden liegt zwangsläufig eine Implementierung des Diversity-Managements in einem *Top-Down-Prozess* nahe: Sie verspricht zum einen Erfolg, wenn sie kleinschrittig vollzogen wird, um die Organisation und die Mitarbeiter nicht zu überfordern. Zum anderen ist sie „nicht als Projekt [...], sondern als Prozess“³³ anzulegen, der kontinuierlich erfolgen und Eigendynamik entfalten soll. Cox skizziert diesen Prozess als Regelkreis des organisatorischen Wandels, innerhalb dessen Diversity-Management zunächst im Leitbild bzw. in den Grundsätzen einer Organisation verankert wird.³⁴ Danach gilt es, die Diversität im Unternehmen festzustellen, bevor insbesondere intraorganisationale Überzeugungsarbeit notwendig ist, die den Mitarbeitern und Shareholdern die Vorteile des Diversity-Managements vor Augen führt. Anschließend muss der Grundgedanke des Diversity-Managements in allen Managementfunktionen verankert werden. Schließlich sind die Erfolge des durchlaufenen Prozesses – auch als Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung – festzustellen.

Die vordringliche Aufgabe der Unternehmensleitung besteht darin, das Bewusstsein für die Vorteile personeller Vielfalt zu schaffen³⁵ und Mitarbeiter von der Implementierung des Diversity-Managements zu überzeugen.³⁶ Bestenfalls erfolgt eine Anknüpfung an Unternehmensstrategien, womit sich die Notwendigkeit des Diversity-Managements ökonomisch verdeutlichen lässt. Zudem ist es für die – effektive und professionelle – Implementierung des Diversity-Managements wichtig, Unterstützer des Konzepts zu gewinnen, die – als Change Agents – zu seiner Popularisierung beitragen.³⁷ Ein daraus entstehendes Netzwerk aus Repräsentanten des Diversity-Managements sollte neben hochrangigen Mitgliedern der Unternehmensleitung beispielsweise Führungskräfte mittlerer Ebenen oder den Betriebsrat beinhalten. Die zentrale Aufgabe des Netzwerks besteht darin, als Multiplikator zu wirken und Diversity-Management sowie die Vorteile personeller Vielfalt in verschiedenen Unternehmensbereichen funktionsübergreifend bekannt zu machen.³⁸

Auch wenn die Durchsetzungskraft der Unternehmensleitung auf formaler, hierarchischer Macht basiert, kann die Einführung professionellen Diversity-Managements nicht „angeordnet“ werden. Dazu ist das Konzept zum einen (noch) zu unscharf und zu interpretationsoffen; zum anderen gibt es im Implementierungsprozess verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und somit (potenziell) Konflikte, die auch durch eine „Anordnung“ nicht ausgeschlossen werden können. Allerdings sind aus den gleichen Gründen Bottom-Up-Strategien für die Implementierung eines professionellen Diversity-Managements ungeeignet, da sie zwar auf die Partizipation der Mitarbeiter setzen, womit aber die Gefahr der Intensivierung von Konflikten verbunden ist, von denen Diversity-Manager ohnehin zu berichten wissen.

4.5 Professionelles Diversity-Managements trägt zur Wirtschaftlichkeit von Unternehmen bei!

Unternehmen müssen wirtschaftlich agieren, um dauerhaft bestehen zu können. Daher sollten auch die eingesetzten Managementkonzepte und -instrumente einen *Beitrag zur*

Wirtschaftlichkeit leisten; für das Diversity-Management kann dieser bislang allenfalls unterstellt, aber nicht nachgewiesen werden. Allerdings mehren sich Überlegungen, die Diversity-Management mit wirtschaftlichen Kennzahlen und mit wirtschaftlichem Erfolg in Verbindung setzen. Dies ist erforderlich, wenn Diversity-Management nicht nur eine Legitimationsfassade, sondern ein professionelles, wirtschaftliches Management personeller Vielfalt sein soll.

Kosten resultieren unmittelbar vor allem aus dem Einsatz von Fachkräften, der Qualifizierung von Personal und aus Informationsveranstaltungen bzw. Öffentlichkeitsarbeit.³⁹ Mittelbar entstehenden Kosten wird in der Praxis allerdings keine große Bedeutung beigemessen,⁴⁰ da ihre exakte Feststellung generell schwer fällt, weil Gemeinkostenanteile, die im Zuge des Diversity-Managements entstehen, genauso schlecht präzise zu bestimmen sind wie Opportunitätskosten. Folglich erweist sich auch die Messung der Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements – im Gegensatz zur Bestimmung der Effekte von Corporate Social Responsibility⁴¹ – noch immer als äußerst schwierig.

Allerdings wird seit einiger Zeit mit der an die Balance-Scorecard angelehnten *Diversity-Scorecard* ein Instrument diskutiert, das zu einer „Quantifizierung des Diversity-Beitrags zum Unternehmenserfolg“⁴² führen soll. Die umfassendste Ausarbeitung dazu stammt von Hubbard⁴³, der die Diversity-Scorecard über sechs Perspektiven definiert: 1) Die Diversity-Leadership-Perspektive umfasst die Unterstützung des Diversity-Managements durch Führungskräfte, die beispielsweise durch den Grad Ihrer Partizipation am Diversity-Management oder die Verknüpfung des Konzepts mit strategischen Unternehmenszielen gemessen werden kann. 2) Die Workforce-Profile-Perspektive beinhaltet die Analyse der Belegschaft hinsichtlich verschiedener Diversitätsdimensionen. Gemessen werden kann hier unter anderem der Anteil verschiedener Diversitätsgruppen an Neueinstellungen oder der Anteil an Minderheiten in Führungspositionen. 3) Die Workplace-Culture-Perspektive erhebt die Zufriedenheit verschiedener Diversitätsgruppen. 4) Die Learning-Perspektive stellt auf die Lern- und Wandlungsfähigkeit einer Organisation ab. Der Bezug zum Diversity-Management wird darin gesehen, dass organisationales Lernen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es allen Diversitätsgruppen ermöglicht wird. 5) Die Fähigkeit zur Anpassung an durch Internationalisierung oder den demographischen Wandel ausgelöste marktliche Veränderungen steht im Mittelpunkt der Diverse-Customer-Perspektive. In diesem Zusammenhang können beispielsweise organisationale Beziehungen zu Kundengruppen verschiedenen Alters oder verschiedener Nationalität analysiert werden. 6) Schließlich reflektiert die Financial-Impact-Perspektive, inwiefern Diversity-Management einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistet. Während auf der Kostenseite die Diversity-Ausgaben pro Mitarbeiter berücksichtigt werden, sollen auf der Nutzenseite „Einsparungen aufgrund von Diversity-Maßnahmen“⁴⁴ und der Diversity-Return-on-Investment gemessen werden. Wie das allerdings genau erfolgen soll, bleibt offen. Positiv an diesen Überlegungen ist jedoch, dass Diversity-Management überhaupt in einen Bezug zu Wirtschaftlichkeit gesetzt wird; damit geht es über die vor Jahren noch dominierende ethisch-moralische Begründung⁴⁵ hinaus. Im Rahmen der Professionalisierung des Diversity-Managements ist dies unerlässlich. Das gilt insbesondere, wenn man bedenkt, dass Diversity-Management nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland eine immer größere Bedeutung für Investor Relations und die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen spielt.⁴⁶

Problematisch ist aber nach wie vor der Mangel an überzeugenden Verfahren, mit denen Nutzen und Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements gemessen werden können. Darin spiegelt sich die generelle Schwierigkeit wider, den Beitrag des Personalmanagements und seiner Teilbereiche zur Wertschöpfung und zur Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu messen. Die seit einiger Zeit diskutierten *Verfahren zur Humankapitalbewertung* stellen möglicherweise einen Ansatz da, diese Problematik zu lösen, sind aber gegenwärtig noch umstritten, wenig ausgereift und (noch) nicht auf Diversity-Management bezogen.⁴⁷ Insbesondere in Zeiten der wirtschaftlichen Krise herrscht aber die Erwartung vor, die Qualität und Professionalität des Personalmanagements – beziehungsweise Diversity-Managements – durch einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu belegen.⁴⁸ Vor diesem Hintergrund stellt die skizzierte Diversity-Scorecard einen Ansatzpunkt zu einer Versachlichung der Diskussion über die Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements dar. Ökonomische Kennzahlen, die seine Wirtschaftlichkeit messen (sollen), gilt es aber ohnehin zu relativieren: Zum einen ist die Aussagekraft „typischer“ Diversity-Kennzahlen (z. B. Anteil der Mitglieder von Diversitätsgruppen an der Gesamtbelegschaft) hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Konzepts begrenzt. Zum anderen weisen Kennzahlen generell Probleme der erheblichen Vereinfachung ökonomischer Zusammenhänge auf und sind daher für (fast) jede Interpretation offen.

5 Professionelles Diversity-Management in der Praxis

5.1 Professionalität des Diversity-Managements – (k)ein Thema

Es bestehen verschiedene Ansatzpunkte für professionelles Diversity-Management. Allerdings ist offen, inwieweit seine *Professionalisierung in der Unternehmenspraxis* bislang überhaupt ein Thema ist. Der Blick in die zahlreich zu findenden Darstellungen des Diversity-Managements großer Unternehmen, z. B. Deutsche Bank, Ford, Lufthansa, Telekom, zeigt, dass von professionellem Diversity-Management oder von seiner Professionalisierung bisher in aller Regel nicht explizit gesprochen wird. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Begriffe „Professionalität“ und „Professionalisierung“ im Kontext des Personalmanagements weitestgehend im akademischen Kontext Verwendung finden; so geht selbst die kontroverse Debatte über den seitens der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ins Spiel gebrachten „Professionalisierungsindex“ (PIX)⁴⁹ auf eine Dissertation zurück. Daraus kann aber nicht der Schluss gezogen werden, dass die Professionalisierung des Diversity-Managements in der Praxis überhaupt keine Rolle spielt. Vielmehr finden sich in (Selbst-)Darstellungen verschiedener Unternehmen – unter anderen Begriffen – Hinweise auf professionelles Diversity-Management.

Im Folgenden wird ein *Fallbeispiel* skizziert, um aufzuzeigen, welche Ansatzpunkte für professionelles Diversity-Management in der Praxis bestehen. Dabei handelt es sich um das Unternehmen Henkel, in dem der Auf- und Ausbau von Diversity-Management seit 2006 betrieben wird und gegenwärtig noch in vollem Gange ist. Im Gegensatz zu Unternehmen wie der Telekom, der Lufthansa oder der Deutschen Bank ist Henkel als Fallbeispiel für die Umsetzung des Diversity-Managements bislang in der betriebswirtschaftlichen Literatur kaum repräsentiert und insofern geeignet, die Literatur zu

bereichern. Selbstverständlich können die Erkenntnisse über professionelles Diversity-Management bei Henkel nicht über dieses Unternehmen hinaus generalisiert werden; es zeigt sich aber, dass die professionelle Gestaltung des Diversity-Managements Parallelen zu anderen Unternehmen aufweist.

5.2 Fallbeispiel Diversity-Management bei Henkel⁵⁰

Henkel ist ein börsennotiertes Familienunternehmen mit der Konzernzentrale in Düsseldorf und den drei strategischen Hauptgeschäftsfeldern Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik und Körperpflege sowie Adhesive Technologies. Das Unternehmen war bereits kurz nach seiner Gründung durch Verkaufsniederlassungen im Ausland präsent. Heute ist es weltweit in 125 Ländern vertreten, unter anderem über zahlreiche in- und ausländische Unternehmensbeteiligungen.⁵¹ Es erwirtschaftete 2008 weltweit einen Umsatz von ca. 14,1 Mrd. € und beschäftigte ca. 55.500 Mitarbeiter, davon gut 10.000 in Deutschland. Der Frauenanteil aller Beschäftigten liegt bei etwa 35 %, der Anteil weiblicher Top-Führungskräfte ist mit ca. 14 % deutlich geringer, während der Gesamtanteil an weiblichen Führungskräften rund 26 % beträgt. Die Führungskräfte des Unternehmens stammen aus etwa 80 verschiedenen Nationen. Das Unternehmen sieht sich selbst aufgrund der Tatsache, dass über 80 % seiner Mitarbeiter im Ausland tätig sind, als eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen Deutschlands.

2006 hat Henkel die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Seit November 2007 hat das Unternehmen eine *Organisationseinheit* „*Global Diversity & Inclusion Management*“ als Stabsabteilung mit insgesamt drei Mitarbeitern unter der Leitung einer globalen Diversity & Inclusion-Managerin aufgebaut. Die Mitarbeiter dieser Organisationseinheit befassen sich ausschließlich und exklusiv mit dem Diversity & Inclusion-Management (D&I). Ziel ihrer Arbeit ist es, die unterschiedlichen Eigenschaften, Besonderheiten und Potenziale der internationalen Belegschaft zu fördern und als Erfolgsfaktor für das Unternehmen zu nutzen. Die Organisationseinheit ist unmittelbar dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt. Unterstützt wird diese Organisationseinheit durch ein weltweites Netzwerk sog. Diversity-Botschafter, die als „Türöffner“ für das Thema personelle Vielfalt an den einzelnen in- und ausländischen Standorten von Henkel agieren. Auch auf seiner Homepage macht Henkel seine D&I-Aktivitäten transparent; „Diversity & Inclusion“ ist dabei eingeordnet in den Bereich „Mitarbeiter & Arbeitsplätze“ und wird als wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg bezeichnet, da die unterschiedlichen Kulturen und Kompetenzen der Mitarbeiter helfen sollen, Märkte besser zu verstehen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Die Notwendigkeit für D&I-Management wird bei Henkel aus drei gesamtwirtschaftlichen beziehungsweise gesellschaftlichen Entwicklungen abgeleitet:

- Erstens erfolgt eine unmittelbare Bezugnahme auf Potenziale und Herausforderungen der *Internationalisierung*, die sich durch eine interkulturelle Belegschaft sowie durch Eintritte in ausländische Märkte und landes- bzw. kulturspezifische Marketingaktivitäten an ausländischen Standorten bemerkbar machen.
- Zweitens wird die *demographische Entwicklung*, z. B. durch Anknüpfung des Diversity-Managements an das Gesundheitsmanagement, an Maßnahmen zum lebenslangen

Lernen sowie an Beratungsangebote zur gesunden Lebensführung und zum Übergang in den Ruhestand berücksichtigt. In diesem Zusammenhang sieht das Unternehmen auch seine Aktivitäten, hoch qualifizierten Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Dazu besteht ein Arbeitskreis, der Pilotprojekte zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf entwickelt. Konkret bietet das Unternehmen u. a. Teilzeitarbeit, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie eigene Kindertagesstätten an. Mitarbeiter in Elternzeit haben die Möglichkeit, im Rahmen von E-Learning-Programmen den Wiedereinstieg in das Unternehmen vorzubereiten. Außerdem werden sie als Urlaubs- und Krankheitsvertretungen eingesetzt. Das Unternehmen wurde im Audit „Beruf und Familie“ zertifiziert und 2005 als familienfreundlichster Arbeitgeber in Deutschland ausgezeichnet.

- Drittens wird im D&I-Management eine Reaktion auf den *Wertewandel* der Gesellschaft gesehen. D&I-Management hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern zu verbessern, die, z. B. kulturell oder altersbedingt, unterschiedliche Werte aufweisen. Dadurch erwartet das Unternehmen, dass heterogene Teams die Kreativität, Innovation und wirtschaftliche Stärke verbessern.

Bei der Gestaltung des D&I-Managements wird in seiner Anschlussfähigkeit an andere Funktionsbereiche beziehungsweise an die Geschäftsbereichsstrategien des Unternehmens der zentrale Ansatzpunkt zu seiner nachhaltigen Implementierung gesehen. Durch *gemeinsame Projekte* mit anderen Unternehmens- oder Funktionsbereichen versucht die Organisationseinheit „Global Diversity & Inclusion Management“ den Grundgedanken des Konzepts zu verbreiten. So wurde in Kooperation mit dem Human Resource Management ein Training zum Thema „Diversity und Inclusion“ entwickelt, das sich an Führungskräfte richtet, die wiederum die im Seminar vermittelten Inhalte zu Diversity & Inclusion an ihre jeweiligen Mitarbeiter weiter tragen sollen. Anknüpfungsmöglichkeiten an Geschäftsbereiche ergeben sich z. B. im Rahmen der Neuentwicklung von Produkten oder des internationalen Markteintritts.

Die Implementierung des D&I-Managements erfolgt bewusst *Top-Down*, da man der Auffassung ist, dass nur überzeugte Führungskräfte in der Lage sind, als Multiplikatoren zu wirken und Vorteile personeller Vielfalt an ihre Mitarbeiter zu kommunizieren. Inwieweit diese Strategie erfolgreich ist und professionelles D&I-Management gefördert hat, vermag Henkel gegenwärtig nicht zu sagen. Handlungsbedarf zur Erhöhung der Professionalität wird vor allem in der (weiteren) Einbettung des Konzepts in Geschäftsbereichsstrategien und Funktionsbereiche des Unternehmens gesehen.

In der Unternehmenseinheit „Global Diversity & Inclusion Management“ bestehen Vorstellungen darüber, was einen *professionellen D&I-Manager* auszeichnet: Danach soll dieser 1) kommunikationsstark sein, um interne und externe Entwicklungen mit Bezug zu D&I-Management aufzugreifen und im Unternehmen transparent zu machen, 2) interkulturelle Kompetenz haben, um D&I-Management weltweit angepasst an die lokalen Bedingungen in den Auslandseinheiten implementieren zu können, und 3) über Verständnis für geschäftliche Prozesse im Unternehmen verfügen, um durch D&I-Management Geschäftsbereichsstrategien unterstützen zu können.

Wie in vielen anderen Unternehmen auch sind bei Henkel die Fragen nach der *Effektivität und Effizienz* des D&I-Managements bislang nicht beantwortet. Vielmehr herrscht Skepsis darüber, ob die Wirtschaftlichkeit des Konzepts tatsächlich gemessen werden

kann. Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit erhofft man sich aus der Verzahnung mit anderen Funktionsbereichen und Strategien im Unternehmen. Daher finden isolierte Wirtschaftlichkeitsberechnungen für D&I-Management bislang genauso wenig Anwendung wie eine D&I-Scorecard. Gleichwohl gibt es immer wieder Aspekte, anhand derer ein Beitrag des D&I-Managements zur wirtschaftlichen Gestaltung Henkels unmittelbar deutlich wird. So fordern z. B. Kunden die Einhaltung bestimmter Standards in Bezug auf die Erwerbsbeteiligung von definierten Minderheiten (z. B. Mitarbeiter mit Handicap). Würden landesspezifische Mindestquoten nicht eingehalten, wären negative ökonomische Effekte damit verbunden.

6 Schlussfolgerungen

Die Debatte über die Professionalisierung des Personalmanagements findet in der Personalwirtschaftslehre seit nunmehr über 20 Jahren statt. Dass diese Diskussion noch keineswegs zu Ende geführt ist, zeigen nicht zuletzt die in diesem Heft dokumentierten Bezüge der Professionalisierungsdiskussion auf verschiedene Facetten des Personalmanagements. Ein Bezug auf das Diversity-Management erfolgte bislang jedoch allenfalls am Rande. Allerdings sind in der Praxis dennoch Ansätze eines professionellen Diversity-Managements zu erkennen; diese werden bislang aber nicht unter dem Begriff der „Professionalität“ oder „Professionalisierung“ diskutiert. Das Fallbeispiel Henkel illustriert Ansatzpunkte für professionelles Diversity-Management, die sich teilweise auch in anderen Unternehmen finden lassen.

Henkel verfolgt offenkundig das Ziel, Diversity-Management an die strategische Planung des Unternehmens anzubinden. Selbst wenn damit (auch) auf Legitimation gezielt werden sollte, zeigt sich, dass Diversity-Management über eine *Verknüpfung mit Strategien* unterschiedlichster Ebenen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Bei Henkel wird Diversity-Management zum einen als Reaktion auf gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen verstanden, zum anderen aber auch – ganz im Sinne der ressourcenorientierten Perspektive des strategischen Managements – mit der Zielsetzung des Aufbaus von Potenzialen und Kernkompetenzen eingesetzt. Der Blick auf andere Praxisbeispiele zeigt ähnliche Sichtweisen: Beispielsweise wird Diversity-Management in einen Zusammenhang zur Verfolgung von Wettbewerbs-, Geschäfts- oder Funktionsbereichsstrategien gesetzt, wenn es beim Unternehmen Aramark als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird.⁵² Bei der Deutschen Bahn betont man seinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit⁵³, während Volkswagen den Zusammenhang zum Aufbau von Personalpotenzialen herausstellt⁵⁴ und die Deutsche Telekom Diversity grundsätzlich „als Strategie“ begreift und durch personelle Vielfalt Vorteile hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft generieren möchte.⁵⁵ Dass zur Realisierung der strategischen Ziele (auch) eine *Institutionalisierung* in Form einer dauerhaft angelegten Abteilung erforderlich ist, hat man bei Henkel und auch in einigen anderen Unternehmen (z. B. Deutsche Telekom, Ford, Lufthansa, Volkswagen) erkannt; allerdings gibt es erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Ressourcenausstattung, die sich im Wesentlichen an dem zur Verfügung stehenden Personal festmachen lassen. Henkel weist mit drei Stellen eine durchschnittlich große Diversity-Abteilung auf, wobei die

Varianz der zur Verfügung stehenden Stellen zwischen den Unternehmen erheblich ist.⁵⁶ Mit der Stellenzahl variieren aber die Möglichkeiten des Diversity-Managements, an Wettbewerbs-, Geschäfts- und Funktionsbereichsstrategien anzuknüpfen und einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu leisten.

Offenkundig ist in der Praxis die *Implementierung und Gestaltung* des Diversity-Managements mit Rückendeckung der Unternehmensleitung der einzig gangbare Weg, um zu einem professionellen Diversity-Management zu gelangen, das sich nicht in Konflikten verliert, sondern in der Lage ist, strategisch zum Unternehmenserfolg beizutragen. Einen solchen Top-Down-Ansatz im Rahmen der Implementierung des Diversity-Managements zeigt nicht nur das Beispiel Henkel, sondern er wird beispielsweise auch von Shell⁵⁷ und der Lufthansa⁵⁸ gleichermaßen berichtet. Überraschenderweise ist damit offenbar nicht die unbedingte Notwendigkeit verbunden, die *Wirtschaftlichkeit* des Diversity-Managements nachzuweisen. Vielmehr treten auch in den Unternehmen die Zweifel an der exakten Messbarkeit ökonomischer Effekte offen zu Tage, die nicht verwundern, da nicht zuletzt in der Praxis Versuche umstritten sind, die Professionalität der Personalmanagements zu messen (z. B. über den Professionalisierungsindex der DGFP).⁵⁹ Wenn wie bei Henkel jedoch der Versuch unternommen wird, die Wirtschaftlichkeit ersatz- und hilfsweise über andere Kennzahlen zu belegen beziehungsweise argumentativ zu begründen („Einhaltung bestimmter Standards in Bezug auf die Erwerbsbeteiligung von definierten Minderheiten“), verdeutlicht dies die Notwendigkeit, dass sich professionelles Diversity-Management neben seiner strategischen Ausrichtung auch über wirtschaftliche Erfolgsbeiträge rechtfertigt. In Unternehmen, die primär wirtschaftlichen Zielen verpflichtet sind, überrascht diese Erkenntnis nicht; dennoch wird die Kontrolle der wirtschaftlichen Effekte des Konzepts in der Mehrzahl der Unternehmen noch nicht einmal mit Hilfe von Ersatzkennzahlen betrieben, wodurch das Diversity-Management auf einem mehr oder weniger unprofessionellen Niveau verbleibt.

Henkel und andere Praxisbeispiele verdeutlichen die Notwendigkeit der Verfügbarkeit professioneller Diversity-Manager. Im Gegensatz zur professionellen Ausbildung von Personalmanagern besteht für die *Aus- und Weiterbildung von Diversity-Managern* noch Nachholbedarf, wenn auch zunehmend entsprechende Angebote existieren. Dabei zeigt das Fallbeispiel Henkel allerdings, dass die „ideale“ Qualifikation von Diversity-Managern unternehmensspezifisch geprägt ist, was den Nutzen standardisierter Angebote relativiert. Jedoch macht das bei Henkel bestehende Anforderungsprofil mit Kommunikationsstärke, interkultureller Kompetenz und dem Verständnis für geschäftliche Prozesse auf Ansatzpunkte für die Qualifizierung aufmerksam, die zu einer Konkretisierung des Qualifikationsprofils professioneller Diversity-Manager beitragen.

Den in der Unternehmenspraxis identifizierten Ansätzen einer Professionalisierung des Diversity-Managements stehen die Befunde der Querschnittsanalyse aus der Studie „Diversity-Management in Deutschland“ entgegen, die deutliche Hinweise darauf liefert, dass Diversity-Management in vielen der untersuchten Unternehmen eine Legitimationsfassade und/oder ein Rationalitätsmythos ist. Diese Befunde kann die Analyse des Fallbeispiels und dessen Ergänzung um andere Praxisfälle nicht entkräften, da die angesprochenen Unternehmen zu den Vorreitern bei der Implementierung des Diversity-Managements zählen und gegenüber Nachahmern folglich Vorteile hinsichtlich seiner Professionalisierung haben. Dennoch machen die thesenartigen Hinweise und die in der

Unternehmenspraxis erkennbaren Ansatzpunkte einer Professionalisierung des Diversity-Managements auf erste Unterschiede zwischen einem professionellem Diversity-Management und einem Diversity-Management, das primär um unternehmensinterne und unternehmensexterne Legitimation bemüht ist, aufmerksam. Gegebenenfalls können damit sogar Implikationen für die Debatte über die generelle Professionalisierung des Personalmanagements verbunden sein, da Gestaltungsaspekte wie die professionelle Aus- und Weiterbildung der Entscheidungsträger, die strategische Orientierung oder die Wirtschaftlichkeit nicht nur für die Professionalisierung des Diversity-Managements hilfreich sind, sondern gleichermaßen auch einen Beitrag zur Professionalisierung anderer personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder leisten können.

Unabhängig von seinem Professionalisierungsgrad ist die *Notwendigkeit des Diversity-Managements* offensichtlich. Dafür sprechen unternehmensexterne Tendenzen, die die personelle Vielfalt in Unternehmen weiter erhöhen werden. Beispielhaft sind die demographische Entwicklung, die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen und Belegschaften sowie der Wertewandel zu nennen. Damit Diversity-Management jedoch flächendeckend mehr als eine Fassade, ein Mythos oder eine weitere substanzlose Managementmode ist, muss seine Professionalisierung nicht nur in wenigen Vorreiterunternehmen vorangetrieben werden, sondern alle Anwender müssen sich mit seiner professionellen Gestaltung befassen. Neben den genannten Aspekten könnten dafür perspektivisch auch seine differenziertere Gestaltung beispielsweise in Richtung eines Age- oder Cultural-Diversity-Managements sowie die Fokussierung anderer im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz angesprochener Diversitätsdimensionen erforderlich sein. Eine solche, an den im jeweiligen Unternehmen bestehenden realen Bedarf orientierte *Differenzierung* kann einen wichtigen Beitrag zu einem professionellen Diversity-Management leisten, das dann immerhin bedarfsgerecht wäre, worin eine wichtige Voraussetzung seiner Effektivität zu sehen ist.

Dass die Professionalisierung des Diversity-Managements in der Praxis bislang nur in wenigen Unternehmen ansatzweise erfolgt ist, kann auf die kurze Tradition zurückgeführt werden, die Diversity-Management in Deutschland aufweist. Allerdings lässt sich erwarten, dass mit seiner zunehmenden Etablierung eine weitere Professionalisierung verbunden sein wird. Insofern kann die in der Überschrift dieses Aufsatzes gestellte Frage nach dem weiteren Weg des Diversity-Managements vorsichtig optimistisch beantwortet werden: Zum einen existieren aus der Wissenschaft erste Hinweise bezüglich einer weiteren Etablierung und – einer damit verbundenen – schrittweisen Professionalisierung des Konzepts. Zum anderen finden sich in der Unternehmenspraxis einige Beispiele, an denen sich Unternehmen im Zuge der Professionalisierung ihres Diversity-Managements orientieren können. Es wäre zu wünschen, dass sich Unternehmen an solchen Best-Practices orientieren, um das Diversity-Management zu professionalisieren und auf eine solide Basis zu stellen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. z. B. Jablonski (2004); Pagel und Mauz (2004); Rühl (2004).
- 2 Vgl. Wächter (1987); Wächter und Metz (1995); DGFP (2005); Hummel (2006); Marr (2008).
- 3 Vgl. Wächter (1987, S. 142).
- 4 Vgl. auch Scholz (2000, S. 79–80).
- 5 Vgl. Marr (2008, S. 16).
- 6 Vgl. Hansen (2006); Süß und Kleiner (2006); Lederle (2007).
- 7 Vgl. z. B. Walgenbach (2000); Tempel et al. (2005); O'Mahoney (2007).
- 8 Vgl. Krell (1996, S. 343–344).
- 9 Vgl. Süß und Kleiner (2006, S. 523).
- 10 Vgl. Cox (1991).
- 11 Vgl. Krell (2004, Sp. 114).
- 12 Vgl. Süß (2008, S. 407–415).
- 13 Vgl. Süß (2009).
- 14 Vgl. ausführlich Süß (2009, S. 192–215).
- 15 Vgl. Wächter (1987).
- 16 Vgl. Jablonski (2006, S. 197–201).
- 17 Vgl. Krell et al. (2006).
- 18 Vgl. DiMaggio und Powell (1983, S. 152).
- 19 Vgl. Rühl (2007, S. 178).
- 20 Vgl. Süß (2008, S. 427).
- 21 Vgl. z. B. Stuber (2009).
- 22 Vgl. Porter (1999).
- 23 Vgl. Cox (1993, S. 30).
- 24 Vgl. Welge und Al-Laham (2005, S. 408–440).
- 25 Vgl. Gebert (2004, S. 176–182).
- 26 Vgl. Selter et al. (2009).
- 27 Vgl. Süß (2009, S. 208).
- 28 Vgl. Rühl (2007, S. 180).
- 29 Vgl. Meckl und Scherm (1994, S. 113).
- 30 Vgl. dazu Scherm und Kleiner (2008).
- 31 Vgl. Jablonski (2006, S. 196).
- 32 Vgl. Hansen (2006, S. 335–339); Süß (2009, S. 226–240).
- 33 Hansen (2006, S. 344).
- 34 Vgl. Cox (2001, S. 19).
- 35 Vgl. Jablonski (2006, S. 201).
- 36 Vgl. Scherm und Pietsch (2007, S. 251).
- 37 Vgl. Peters (2008, S. 135–139).
- 38 Vgl. Jablonski (2006, S. 201).

- 39 Vgl. Stuber (2006, S. 428).
- 40 Vgl. Süß (2008, S. 425).
- 41 Vgl. den Überblick in Sarstedt und Ganßauge (2009).
- 42 Vgl. Rieger (2006, S. 261).
- 43 Vgl. Hubbard (2004).
- 44 Vgl. Rieger (2006, S. 264).
- 45 Vgl. dazu Hansen (2006, S. 339–340).
- 46 Vgl. für die CSR-Diskussion ähnlich Schwaiger und Eberl (2004).
- 47 Vgl. Scherm und Süß (2010, S. 237–238).
- 48 Vgl. Pietsch (2008, S. 181).
- 49 Vgl. Armutat (2005); DGFP (2005).
- 50 Die Darstellung der Fallstudie basiert vorwiegend auf leitfadengestützten Interviews mit der Global-Diversity-Managerin von Henkel, Frau Anke Meier, in den Jahren 2008 und 2009.
- 51 Vgl. www.henkel.de; Swoboda et al. (2008).
- 52 Vgl. Ivanova und Hauke (2006).
- 53 Vgl. Heuer und Engel (2006).
- 54 Vgl. von der Ruhr (2006).
- 55 Pagel und Mauz (2004).
- 56 Vgl. Süß (2009, S. 208).
- 57 Vgl. Böhm (2007, S. 36).
- 58 Vgl. Rühl (2007).
- 59 Vgl. Hummel (2006).

Literatur

- Armutat S (2005) Leitfaden für die Erstellung und Evaluation professionalitätsförderlicher Studienfachkonzepte im Studienfach Personal. DGFP, Düsseldorf
- Böhm J (2007) Wie gelingt Diversity-Management im Unternehmen Shell (Austria)? In: Koall I, Bruchhagen V, Höher F (Hrsg) Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT, Münster, S 29–48
- Cox TH (1991) The multicultural organization. *Acad Manage Execut* 5(2):34–47
- Cox T (1993) Cultural diversity in organizations. Berrett-Koehler, San Francisco
- Cox T (2001) Creating the multicultural organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V. (Hrsg) (2005) PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bertelsmann, Bielefeld
- DiMaggio P, Powell W (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Am Sociol Rev* 48:147–160
- Gebert D (2004) Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme. Kohlhammer, Stuttgart
- Hansen K (2006) Umgang mit personeller Vielfalt. In: Becker M, Seidel A (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 333–348

- Heuer K, Engel E (2006) Diversity Management als Beitrag zur Kundenzufriedenheit bei der Deutschen Bahn AG. In: Becker M, Seidel A (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 363–380
- Hubbard E (2004) The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on organizational performance. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Hummel H (2006) Unterstützung des Professionalisierungsstrebens im Personalmanagement mit Hilfe des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e. V.) – eine kritische Betrachtung. *Z Pers* 20:12–21
- Ivanova F, Hauke C (2006) Diversity Management – Lösung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. In: Becker M, Seidel A (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 349–361
- Jablonski H (2004) Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 63–70
- Jablonski H (2006) Die Organisation des Diversity Management. Aufgaben eines Diversity Managers. In: Becker M, Seidel A (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 191–202
- Krell G (1996) Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. *Ind Beziehungen* 3:334–350
- Krell G (2004) Arbeitnehmer, weibliche. In: Gaugler E, Oechler WA, Weber W (Hrsg) Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 112–119
- Krell G, Pantelmann H, Wächter H (2006) Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Krell G, Wächter H (Hrsg) Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung. Hampp, München, S 25–56
- Lederle S (2007) Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Z Pers* 20:22–41
- Marr R (2008) Die Professionalisierungsdebatte über das Personalmanagement – Chancen und Grenzen einer intellektuellen Auseinandersetzung. In: DGFP e. V. (Hrsg) Personalmanagement und verantwortliche Unternehmensführung – Wege der Professionalisierung. DGFP, Düsseldorf, S 13–44
- Meckl R, Scherm E (1994) Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen. In: Scholz C, Oberschulte H. (Hrsg) Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. Hampp, München, S 109–129
- O’Mahoney J (2007) The diffusion of management innovations: the possibilities and limitations of memetics. *J Manag Stud* 40:1324–1348
- Pagel M, Mauz B (2004) Praxisbeispiel Deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity. In: Krell G. (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 57–62
- Peters R (2008) Die Diffusion von Personalinnovationen. Kovač, Hamburg
- Pietsch G (2008) Humankapitalbewertung im Personalcontrolling – Jenseits der Verantwortlichkeitserosion. *Z Controlling Manag* 52:178–189
- Porter M (1999) Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl. Campus, Frankfurt a. M.
- Rieger C (2006) Die Diversity-Scorecard als Instrument zur Bestimmung des Erfolges von Diversity-Maßnahmen. In: Becker M, Seidel A. (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 257–273
- Rühl M (2004) Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen. In: Krell G. (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 71–74

- Rühl M (2007) Diversity Management – Erfahrungen mit der Einführung bei Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft. *Z Pers* 21:176–181
- Ruhr J von der (2006) Das Job-Family-Konzept bei der Volkswagen AG. In: Becker M, Seidel A. (Hrsg) Diversity-Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S381–394
- Sarstedt M, Ganßauge R (2009) Über die Effekte von Corporate Social Responsibility auf unternehmerische Zielgrößen. *Wirtschaftswissenschaftliches Stud* 38:500–505
- Scherm E, Kleiner M (2008) Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben? In: Keuper F, Oecking C. (Hrsg) Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S287–308
- Scherm E, Pietsch G (2007) Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. Oldenbourg, München
- Scherm E, Süß S (2010) Personalmanagement, 2. Aufl. Vahlen, München
- Scholz C (2000) Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl. Vahlen, München
- Schwaiger M, Eberl M (2004) Was bringt Corporate Social Responsibility dem Unternehmen? *Wirtsch BI* 51:319–329
- Selter S, Koch D, Fetchenhauer D (2009) Der Mehrwert von CSR. *Wirtschaftspsychologie* 11(2):67–73
- Stuber M (2006) Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity. In: Koall I, Bruchhagen V, Höher F. (Hrsg) Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. LIT, Münster, S428–439
- Stuber M (2009) Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement im Einklang. *Personalwirtschaft* 36(3):39–41
- Süß S (2008) Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. *Z betriebswirtschaftliche Forsch* 60:406–430
- Süß S (2009) Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Hampp, München
- Süß S, Kleiner M (2006) Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Betriebswirtschaft* 66:521–541
- Swoboda B, Meierer M, Hälsig F (2008) Aufbau einer multinationalen Corporate Identity als Bestandteil der Unternehmenspersönlichkeit – Das Beispiel der Henkel-Gruppe. In: Zentes J, Swoboda B, Morschett D. (Hrsg) Fallstudien zum Internationalen Management, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S723–740
- Tempel A, Wächter H, Walgenbach P (2005) Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement – Eine vergleichende institutionalistische Perspektive. *Z Pers* 19:181–202
- Wächter H (1987) Professionalisierung im Personalbereich. *Betriebswirtschaft* 56:141–150
- Wächter H, Metz T (Hrsg) (1995) Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. Hampp, München
- Walgenbach P (2000) Die normgerechte Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Welge M, Al-Laham A (2005) Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden

Quo vadis Diversity Management: facade of legitimacy or professional management of personal diversity?

Abstract: Diversity Management has gained an increasing importance in business practice. Empirical studies, however, have shown that Diversity Management often constitutes a facade of legitimacy. Thus, a professional realization of Diversity Management remains questionable. Before this background this paper endeavors to establish—in form of theses—a basic approach to the

professionalization of Diversity Management by the training of diversity managers, the strategic alignment, institutionalization and economic efficiency of the concept as well as its top-down implementation. A case study of Henkel Corporation finally shows which of these approaches can be found in business practice.

Keywords: Diversity Management · Professionalization · Human Resource Management · Facade of legitimacy