

Springer Reference Psychologie

Springer Reference

Petia Genkova

Tobias Ringeisen *Hrsg.*

# Handbuch Diversity Kompetenz

Band 1: Perspektiven  
und Anwendungsfelder

 Springer

---

Springer Reference Psychologie

*Springer Reference Psychologie* bietet Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden zielführendes Fachwissen in aktueller, kompakter und verständlicher Form. Während in traditionellen Handbüchern Inhalte bislang gebündelt und statisch in einer Printausgabe erscheinen, bietet Springer Reference Psychologie eine um dynamische Komponenten erweiterte Online-Präsenz: Ständige digitale Verfügbarkeit, frühes Erscheinen neuer Beiträge, zuerst online dann in der Printversion, und fortlaufende Erweiterung und Aktualisierung der jeweils zitierfähigen Inhalte. Die Werke und Beiträge repräsentieren den jeweils aktuellen Stand des Wissens. Reviewprozesse sichern die herausragende Qualität durch aktive Mitwirkung von namhaften Herausgeber\*innen und ausgesuchten Autor\*innen. Besonderes Augenmerk wird auf Themengebiete mit hoher Praxisrelevanz gelegt. Auch interdisziplinäre Werke (vor allem in Verbindung mit den Fachgebieten Medizin, Sport, Pädagogik, Wirtschafts- und Naturwissenschaften) sowie andere der Psychologie nahestehende Themengebiete sind in diesem Programm vertreten. Springer Reference Psychologie wächst kontinuierlich um neue Kapitel und Fachgebiete. Eine Liste aller Reference-Werke bei Springer – auch anderer Fächer – findet sich unter [www.springerreference.de](http://www.springerreference.de).

Weitere Informationen zu dieser Reihe finden Sie auf <http://www.springer.com/series/15075>

---

Petia Genkova • Tobias Ringeisen  
Herausgeber

# Handbuch Diversity Kompetenz

Band 1: Perspektiven und  
Anwendungsfelder

mit 83 Abbildungen und 24 Tabellen

 Springer

*Herausgeber*  
Petia Genkova  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück, Deutschland

Tobias Ringeisen  
Hochschule Merseburg  
Merseburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-08593-3                      ISBN 978-3-658-08594-0 (eBook)  
ISBN 978-3-658-14332-9 (Bundle)  
DOI 10.1007/978-3-658-08594-0

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

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Eva Brechtel-Wahl, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Das vorliegende Handbuch liefert in zwei Bänden einen Überblick über den Diskussionsstand zum Thema Diversity Kompetenz und bündelt dabei Wissen aus Theorie, Forschung und Praxis. Das Handbuch verfolgt einen disziplinübergreifenden Wissenschaftsansatz und vereint mehr als 90 Beiträge unter anderem aus der Psychologie, der Kulturwissenschaft, der Wirtschaftswissenschaft, der Pädagogik, der Soziologie, der Sexualwissenschaft, der Sozialen Arbeit, der Medizin, der Theologie, der Politikwissenschaft und der Rechtswissenschaft.

Aufbauend auf einer Konzeptualisierung von Diversity und verwandten Konstrukten werden das Zusammenspiel zwischen ausgewählten Akteuren und den zentralen Gegenstandsbereichen des Diversity Managements betont, um Ansatzpunkte für ihre Nutzbarmachung in verschiedenen Praxisfeldern abzuleiten. Dabei werden sowohl eine wissenschaftliche als auch eine anwendungsorientierte Perspektive berücksichtigt, deren Interdependenz betont und entsprechende Betrachtungsebenen, Untersuchungsmethoden und Forschungsergebnisse zusammenfassend dargestellt.

Im ersten Band werden konzeptuelle sowie gesellschaftliche Grundlagen aufgearbeitet und ausgewählte Anwendungsfelder näher betrachtet. Der zweite Band differenziert zentrale Gegenstandsbereiche der Diversity Kompetenz und analysiert diese aus einer Forschungs- sowie einer Anwendungsperspektive. Anliegen des Handbuchs ist es, die Komplexität des Konstruktes Diversity zu definieren und abzugrenzen, dessen Relevanz für zentrale Lebensbereiche herauszuarbeiten und Interventionsansätze für assoziierte Problemfelder vorzustellen.

Der erste Band gliedert sich in 7 Bereiche:

- Bereich I: Theorien, Konzeptualisierung und Messbarkeit
- Bereich II: Bedeutung von Diversity Kompetenz für Politik und Gesellschaft
- Bereich III: Die (volks)wirtschaftliche Bedeutung von Diversity
- Bereich IV: Förderung von Diversity Kompetenz
- Bereich V: Diversity Kompetenz in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung
- Bereich VI: Diversity Kompetenz bei Führung und Personalauswahl
- Bereich VII: Diversity Kompetenz in Bildungssettings

Im ersten Bereich werden Theorien, Konzeptualisierungen und Ansätze zur Messbarkeit von Diversity Kompetenz präsentiert. Rolf van Dick und Sebastian Stegmann stellen zunächst das Zusammenspiel von Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen vor, während Uwe Kanning die Bedeutung von Diversität im beruflichen Kontext beleuchtet. Nicolai Scherle hinterfragt im Anschluss die Bildung und Anwendung diversitätsaffiner Konzepte, während Merlin Schaeffer die Nutzung von statistischen Indizes zur Abbildung von Diversität erläutert. Anne Rosken definiert und differenziert das Konzept des Diversity Management und liefert eine konzeptionelle Verortung dieses Steuerungsinstruments. Andrea Bührmann baut darauf auf und stellt sozialwissenschaftliche Ansätze für das Diversity Management vor. Susanna M. Krisor und Gerda M. Köster betten das Diversity Management und zugehörige Konzepte in den Kontext des Human Resource Managements ein. Markus Gottwald analysiert aus soziologischer Perspektive im folgenden Kapitel, welche Rolle dem Diversity Management im Wirtschaftsleben zukommt, während Katrin Hansen den Umgang mit kultureller Vielfalt als Teilaspekt des Diversity Managements veranschaulicht. Verena Bruchhagen, Iris Koall und Sabine Wengelski-Strock beschäftigen sich abschließend mit der Bedeutung von Resilienz für das Diversity-Handeln.

Der zweite Themenbereich widmet sich der Bedeutung von Diversity und Diversity Kompetenz für Politik und Gesellschaft. Als Einstieg analysiert Frank Swiaczny den Zusammenhang zwischen demographischem Wandel und Migration in Deutschland. Lutz Bellmann und Ute Leber untersuchen den demographischen Wandel aus arbeitsökonomischer Perspektive, während sich Daniela Schneider und Markus Hilpert mit dem Einfluss des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt beschäftigen. Axel Schulte setzt sich im Anschluss mit dem Zusammenspiel von Integrationspolitik, Gleichbehandlung und dem Schutz vor Diskriminierung im Kontext der Diversity Kompetenz auseinander, wohingegen Petra Herczeg die Bedeutung kommunikationswissenschaftlicher Aspekte von Diversity Kompetenz und Migration untersucht. Cornelia Walter und Bettina Schmidt gehen der Frage nach, wie Diversity Kompetenz vor Diskriminierung und deren gesellschaftlichen Folgen schützen kann. Silvia Ulrich schließt den zweiten Themenblock ab und betrachtet das Verhältnis von Diversity Management und Antidiskriminierung aus rechtlicher Perspektive.

Der dritte Themenbereich fokussiert auf die makro- und mikroökonomische Bedeutung von Diversity. Carsten Herrmann-Pillath bereitet einen konzeptionellen Rahmen vor und stellt die volkswirtschaftlichen Grundlagen von Diversity Kompetenz und Diversity Management vor. Claudia van Laak und Stephan Weinert gehen im folgenden Kapitel der Frage nach, welche Rolle Diversity Management für den Unternehmenserfolg spielt. Anschließend analysiert Thomas Straubhaar den Zusammenhang zwischen Diversity Kompetenz und wirtschaftlichem Handeln, während Hans W. Jablonski auf die Chancen fokussiert, die das Diversity Management für deutsche Unternehmen bietet. Zum Abschluss beleuchten Thomas David, Markus Hilpert und Sonja Gutmann, welche Vorteile es bietet, Kaufverhalten und Konsumentengruppen aus einer Diversitätsperspektive zu untersuchen.

Möglichkeiten zur Förderung von Diversity Kompetenz werden im vierten Themenbereich vorgestellt. Franciska Krings und Michèle C. Kaufmann zeigen zunächst auf, anhand welcher Methoden sich Diversity Kompetenz im Rahmen eines Trainingsprogramms fördern lässt. Susanne Dreas und Daniela Rastetter erörtern, wie sich Diversity Kompetenz im Rahmen von Veränderungsprozessen aufbauen lässt. Edeltraut Hanappi-Egger differenziert das Wechselspiel von Selbsterkenntnis und Fachwissen als Voraussetzung, um diversitätsbezogene Kompetenzen aufzubauen. Im folgenden Kapitel nehmen Ina Tripp, Maika Büschenfeldt und Heike Wiesner die Bedeutung von Diversity Management für die Kompetenzentwicklung in kleineren und mittleren Unternehmen unter die Lupe. Rüdiger Hossiep und Sabine Weiß geben im Abschlusskapitel einen Einblick in die persönlichkeitsorientierte Kompetenzdiagnostik auf Basis der Bochumer Inventare zur Berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).

Der fünfte Themenbereich setzt sich mit der Bedeutung von Diversity Kompetenz im Unternehmenskontext und in der öffentlichen Verwaltung auseinander. Als Auftakt präsentiert Martina Stangel-Meseke einen kritischen Diskurs zur Bedeutung des Diversity Management im Unternehmenskontext, während sich Swetlana Franken auf die Potenziale kultureller Vielfalt in Unternehmen konzentriert. Monika Rühl reflektiert im folgenden Kapitel die strategische Bedeutung von Diversity Management in deutschen Unternehmen, während Barbara Beham Ansätze zur Umsetzung von Diversity Management vorstellt. Aus dem Blickwinkel der betrieblichen Praxis verdeutlicht Edelgard Kutzner, wie sich betroffene Stakeholder für die Bedeutsamkeit des Diversity Managements sensibilisieren lassen. Jutta Berninghausen und Jochen Schiffmann entwickeln aus der Perspektive der Organisationsentwicklung Kriterien, um die Einführung und die Entwicklung von Diversity Management bewerten zu können. Ursula Trummer analysiert die Relevanz von Diversity Kompetenz im Gesundheitswesen, während Sabine Steinbacher den Zusammenhang von Diversity Kompetenz und betrieblicher Gesundheitsförderung untersucht. Im abschließenden Kapitel analysiert Rafael Behr aus einer polizeiwissenschaftlichen Perspektive die Bedeutung von Diversität in der öffentlichen Verwaltung.

Im sechsten Themenbereich wird die Bedeutsamkeit von Diversity Kompetenz für die Erfüllung von Führungs- und Personalaufgaben analysiert. Franziska Scheier, Florian Schramm und Jana Jarren reflektieren aus ganzheitlicher Organisationsperspektive, welche Rolle der erfolgreiche Umgang mit Diversität für den Führungsalltag spielt. Petia Genkova beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Diversität, sozialer Verantwortung und Führungspersönlichkeit. Christine Watrinet und Silke Mündlein untersuchen, welche Bedeutung die Diversity Kompetenz von Führungskräften für die Etablierung einer Marke spielt. Gudrun Sander und Ines Hartmann analysieren, welche Herausforderungen Führungskräfte bei der Einführung eines Diversity Managements im Rahmen des Veränderungsmanagements zu bewältigen haben. Im folgenden Kapitel untersucht Daniela Gröschke, wie interkulturelle Teams erfolgreich zu führen sind, während sich Claudia Buengeler und Astrid C. Homan dagegen die Frage stellen, was diverse Teams erfolgreich macht. Martin



Kersting und Michael Ott diskutieren die Rolle von Diversity im Rahmen der Eignungsdiagnostik. Minu Pooria fokussiert dagegen auf die Wirkung kulturbezogener Informationslücken im Rahmen von Personalauswahlprozessen. Barbara Neubach präsentiert im Abschlusskapitel Ansätze zur zielgruppengerechten Bewerberansprache in der öffentlichen Verwaltung.

Der siebte Themenbereich reflektiert Ansätze und Methoden, um nutzbringend mit Diversität in verschiedenen Bildungskontexten umzugehen. Zum Auftakt stellen Tobias Ringeisen und Anika Bürgermeister vor, in welcher Form sich kulturelle Einflüsse in Schule und Hochschule manifestieren und wie diese als Ressource gefördert werden können. Claudia Quaiser-Pohl und Martina Endepohls-Ulpe stellen im Anschluss als Überblick vor, wie Diversity Management in diversen, europäischen Bildungskontexten implementiert und gestaltet werden kann. Martine Wiltzius analysiert die Bedeutung von Diversity Management im luxemburgischen Bildungsbereich. Joachim Schroeder fokussiert die Betrachtung auf das System Schule, während sich Nicole Auferkorte-Michaelis und Frank Linde mit Diversity Management an Hochschulen auseinandersetzen. Margrit E. Kaufmann widmet sich den intersektionellen Diversity Studies als Grundlage für Diversitätsmaßnahmen im Hochschulbereich. Abschließend erarbeiten Nicole Kimmelmann und Helen Schropp Standards für interkulturelle Trainings mit Schülerinnen und Schülern.

Wir hoffen, der Leserschaft mit diesem Handbuch einen Überblick zu wichtigen Fragestellungen, den Zusammenhangsmustern zentraler Konzepte und offenen Forschungsfragen im Spannungsfeld von Diversity Management und Diversity Kompetenz zu bieten. Die Auswahl der zitierten Studien zielt darauf ab, die Bandbreite der verfügbaren Strömungen und Erkenntnisse abzudecken, doch erhebt das vorliegende Handbuch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zum einen kann aus Platzgründen, trotz sorgfältiger Recherche, nur ein Teil der verfügbaren Forschungsarbeiten berücksichtigt werden. Die einzelnen Kapitel beschränken sich daher auf eine zusammenfassende Darstellung von Forschungsstand und Anwendungsbezug. Zum anderen spiegelt die Auswahl der Kapitelinhalte die Expertise und somit die fachliche Einschätzung der jeweiligen Autoren wider. Sofern Sie Anregungen zu den Inhalten, Darstellungsform und dem Format des vorliegenden Buches haben, freuen wir uns über eine Rückmeldung.

Juli 2016  
Essen/Berlin

Petia Genkova  
Tobias Ringeisen

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>Teil I Theorien, Konzeptualisierung und Messbarkeit</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen</b> .....   | <b>3</b>   |
| Rolf van Dick und Sebastian Stegmann   |            |
| <b>Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext</b> .....   | <b>17</b>  |
| Uwe Peter Kanning  |            |
| <b>Diversitätsaffine Konzepte einer globalen Bürgergesellschaft:<br/>Einblicke, Reflexionen und Perspektiven</b> ..... | <b>29</b>  |
| Nicolai Scherle  |            |
| <b>Diversity erfassen: Statistische Diversitätsindizes</b> .....   | <b>47</b>  |
| Merlin Schaeffer   |            |
| <b>Konzept Diversity Management – Definition,<br/>Abgrenzung und Beurteilung</b> .....                                 | <b>61</b>  |
| Anne Rosken  |            |
| <b>Diversitätsmanagementkonzepte im sozialwissenschaftlichen<br/>Diskurs</b> .....                                     | <b>75</b>  |
| Andrea D. Bührmann   |            |
| <b>Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im<br/>Human Resource Management</b> .....               | <b>89</b>  |
| Susanna M. Krisor und Gerda M. Köster  |            |
| <b>Multiple Differenzierung und Diversity Management im<br/>Business Life</b> .....                                    | <b>105</b> |
| Markus Gottwald  |            |
| <b>Umgang mit kultureller Vielfalt als Aufgabe des<br/>Diversity Management</b> .....                                  | <b>119</b> |
| Katrin Hansen  |            |
| <b>Zur Bedeutung von Resilienz im Diversity-Handeln</b> .....  | <b>139</b> |
| Verena Bruchhagen, Iris Koall und Sabine Wengelski-Strock  |            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Teil II Bedeutung von Diversity Kompetenz für Politik und Gesellschaft</b> .....                      | <b>153</b> |
| <b>Demografischer Wandel und Migration in Deutschland</b> .....  | 155        |
| Frank Swiaczny   |            |
| <b>Diversity Kompetenz und demografischer Wandel aus arbeitsökonomischer Perspektive</b> .....           | 173        |
| Lutz Bellmann und Ute Leber  |            |
| <b>Diversity Kompetenz und der Einfluss des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt</b> .....         | 187        |
| Daniela Schneider und Markus Hilpert   |            |
| <b>Diversity, ethnisch-kulturelle Vielfalt und Integrationspolitik</b> .....                             | 205        |
| Axel Schulte   |            |
| <b>Diversity Kompetenz und Migration: Kommunikationswissenschaftliche Aspekte</b> .....                  | 221        |
| Petra Herczeg  |            |
| <b>Paradigmenwechsel in der Gesellschaft: Wie schützt Diversity Kompetenz vor Diskriminierung?</b> ..... | 235        |
| Cornelia Walter und Bettina Schmidt  |            |
| <b>Diversity Management und Antidiskriminierungsrecht</b> .....  | 251        |
| Silvia Ulrich  |            |
| <b>Teil III Die (volks)wirtschaftliche Bedeutung von Diversity</b> .....                                 | <b>265</b> |
| <b>Diversity Kompetenz und Diversity Management: Volkswirtschaftliche Grundlagen</b> .....               | 267        |
| Carsten Herrmann-Pillath   |            |
| <b>Diversity Management – Hype oder Werttreiber?</b> .....   | 281        |
| Claudia van Laak und Stephan Weinert   |            |
| <b>Diversity Kompetenz und Wirtschaftlichkeit</b> .....  | 295        |
| Thomas Straubhaar  |            |
| <b>Diversity Management: Chancen für deutsche Unternehmen</b> .....                                      | 307        |
| Hans W. Jablonski  |            |
| <b>Diversität des Konsums</b> .....  | 321        |
| Thomas David, Markus Hilpert und Sonja Gutmann   |            |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Teil IV Förderung von Diversity Kompetenz</b> .....  | <b>335</b> |
| <b>Diversity Kompetenz trainieren</b> .....   | 337        |
| Franciska Krings und Michèle C. Kaufmann  |            |
| <b>Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als<br/>Veränderungsprozess</b> .....                          | 351        |
| Susanne Dreas und Daniela Rastetter   |            |
| <b>Kompetenzerfordernisse im Diversity Management: zwischen<br/>Selbsterkenntnis und Fachwissen</b> ..... | 371        |
| Edeltraud Hanappi-Egger   |            |
| <b>Diversity Management und Kompetenzentwicklung für kleine und<br/>mittlere Unternehmen (KMU)</b> .....  | 379        |
| Ina Tripp, Maika Büschenfeldt und Heike Wiesner   |            |
| <b>Förderung von Diversity auf Basis persönlichkeitsorientierter<br/>Kompetenzdiagnostik</b> .....        | 395        |
| Rüdiger Hossiep und Sabine Weiß   |            |
| <b>Teil V Diversity Kompetenz in Unternehmen und öffentlicher<br/>Verwaltung</b> .....                    | <b>411</b> |
| <b>Diversity Management – Fluch oder Segen für Unternehmen?</b> .....                                     | 413        |
| Martina Stangel-Meseke  |            |
| <b>Potenziale der kulturellen Diversität in Unternehmen</b> .....   | 437        |
| Swetlana Franken  |            |
| <b>Die Relevanz von Diversity Management aus<br/>Unternehmensperspektive</b> .....                        | 451        |
| Monika Rühl   |            |
| <b>Die Umsetzung von Diversity Management in deutschen<br/>Unternehmen</b> .....                          | 467        |
| Barbara Beham   |            |
| <b>Diversity Management in der betrieblichen Praxis</b> .....   | 483        |
| Edelgard Kutzner  |            |
| <b>Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Diversity<br/>Management in Organisationen</b> .....       | 507        |
| Jutta Berninghausen und Jochen Schiffmann   |            |
| <b>Diversity Kompetenz im Krankenhaus für Migranten als<br/>Patienten und Mitarbeiter</b> .....           | 527        |
| Ursula Trummer  |            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Diversity Kompetenz in der betrieblichen Gesundheitsförderung</b> . . . . .                         | 545        |
| Sabine Steinbacher   |            |
| <b>Diversität und Polizei. Eine polizeiwissenschaftliche Perspektive</b> . . . . .                     | 557        |
| Rafael Behr  |            |
| <b>Teil VI Diversity Kompetenz bei Führung und Personalauswahl</b> . . . . .                           | <b>579</b> |
| <b>Diversity Kompetenz und Führung – alter Wein in neuen Schläuchen?</b> . . . . .                     | 581        |
| Franziska Scheier, Florian Schramm und Jana Jarren   |            |
| <b>Diversity Kompetenz, soziale Verantwortung und Führungspersönlichkeit</b> . . . . .                 | 599        |
| Petia Genkova  |            |
| <b>Führungskräfte mit Diversity Kompetenz als Treiber für eine starke Marke</b> . . . . .              | 617        |
| Christine Watrinet und Silke Mündlein  |            |
| <b>Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur</b> . . . . .                                       | 633        |
| Gudrun Sander und Ines Hartmann  |            |
| <b>Diversity Kompetenz: Führung von und in (interkulturellen) Teams</b> . . . . .                      | 649        |
| Daniela Gröschke   |            |
| <b>Diversity in Teams: Was macht diverse Teams erfolgreich?</b> . . . . .                              | 663        |
| Claudia Buengeler und Astrid C. Homan  |            |
| <b>Diversity-gerechte Personalauswahl</b> . . . . .  | 679        |
| Martin Kersting und Michael Ott  |            |
| <b>Die Wirkung kulturbezogener Informationslücken im Rahmen von Personalauswahlprozessen</b> . . . . . | 693        |
| Minu Pooria  |            |
| <b>Bewerberansprache im Rahmen der interkulturellen Öffnung der Verwaltung</b> . . . . .               | 709        |
| Barbara Neubach  |            |
| <b>Teil VII Diversity Kompetenz in Bildungssettings</b> . . . . .                                      | <b>721</b> |
| <b>Kulturelle Diversität in Bildungssettings</b> . . . . .   | 723        |
| Tobias Ringeisen und Anika Bürgermeister   |            |
| <b>Diversity Management in „diversen“ Bildungskontexten in Deutschland und Europa</b> . . . . .        | 743        |
| Claudia Quaiser-Pohl und Martina Endepohls-Ulpe  |            |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Diversity Management in der luxemburgischen Bildungslandschaft . . .</b>  | <b>765</b> |
| Martine Wiltzius   |            |
| <b>Diversity Management im Schulsystem . . . . .</b>   | <b>785</b> |
| Joachim Schroeder  |            |
| <b>Diversity Management an Hochschulen . . . . .</b>   | <b>803</b> |
| Nicole Auferkorte-Michaelis und Frank Linde  |            |
| <b>Diversity nicht ohne Intersektionalität . . . . .</b>   | <b>819</b> |
| Margrit E. Kaufmann  |            |
| <b>Standards für Interkulturelle Trainings mit Schüler*innen<br/>als Umsetzung von Cultural Diversity Management . . . . .</b> | <b>839</b> |
| Nicole Kimmelman und Helen Schropp   |            |

---

## Mitarbeiterverzeichnis

**Nicole Auferkorte-Michaelis** Universität Duisburg Essen, Essen, Deutschland

**Barbara Beham** Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Deutschland

**Rafael Behr** Akademie der Polizei Hamburg, Fachhochschule, Hamburg, Deutschland

**Lutz Bellmann** Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Deutschland

**Jutta Berninghausen** Hochschule Bremen, Bremen, Deutschland

**Verena Bruchhagen** Arbeitsbereich Managing Gender & Diversity, Technische Universität Dortmund, Dortmund, Deutschland

**Claudia Buengeler** Universität Amsterdam, Amsterdam, Niederlande

**Andrea D. Bührmann** Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland

**Anika Bürgermeister** Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

**Maika Büschenfeldt** HWR Berlin, Berlin, Deutschland

**Thomas David** Universität Augsburg, Augsburg, Deutschland

**Susanne Dreas** Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V., Hamburg, Deutschland

**Martina Endepohls-Ulpe** Universität Koblenz-Landau, Koblenz, Deutschland

**Swetlana Franken** Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit, Fachhochschule Bielefeld, Bielefeld, Deutschland

**Petia Genkova** Wirtschaftspsychologie, University of Applied Sciences Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Markus Gottwald** Institut für Soziologie FAU Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Deutschland

**Daniela Gröschke** Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena, Deutschland

**Sonja Gutmann** Institut für Geographie, Universität Augsburg, Augsburg, Deutschland

**Edeltraud Hanappi-Egger** Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich

**Katrin Hansen** Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

**Ines Hartmann** Sander & Sander GmbH, St. Gallen, Schweiz

**Petra Herczeg** Universität Wien, Wien, Österreich

**Carsten Herrmann-Pillath** Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Witten/Herdecke, Max Weber Kolleg für sozial- und kulturwissenschaftliche Studien, Universität Erfurt, Witten und Erfurt, Deutschland

**Markus Hilpert** Universität Augsburg, Augsburg, Deutschland

**Astrid C. Homan** Universität Amsterdam, Amsterdam, Niederlande

**Rüdiger Hossiep** Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

**Hans W. Jablonski** Jablonski Business Diversity, Köln, Deutschland

**Jana Jarren** Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Uwe Peter Kanning** Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Margrit E. Kaufmann** Universität Bremen, Bremen, Deutschland

**Michèle C. Kaufmann** Universität Lausanne, Lausanne, Schweiz

**Martin Kersting** Universität Gießen, Gießen, Deutschland

**Nicole Kimmelman** Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

**Iris Koall** Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

**Gerda M. Köster** GMK – Entwicklung von Organisation und Individuum, Wassenberg-Effeld, Deutschland

**Franciska Krings** Universität Lausanne, Lausanne, Schweiz

**Susanna M. Krisor** Wetter (Ruhr), Deutschland

**Edelgard Kutzner** Universität Dortmund, Dortmund, Deutschland

**Claudia van Laak** Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf – University of Applied Sciences Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

**Ute Leber** Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Deutschland

**Frank Linde** Fak. 03/IWS, Technische Hochschule Köln, Köln, Deutschland



**Silke Mündlein** ars serendi GbR, Böblingen, Deutschland

**Barbara Neubach** Fachhochschule für öff. Verwaltung NRW, Gelsenkirchen, Deutschland

**Michael Ott** Universität Gießen, Gießen, Deutschland

**Minu Pooria** Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe GmbH, Darmstadt, Deutschland

**Claudia Quaiser-Pohl** Universität Koblenz-Landau, Koblenz, Deutschland

**Daniela Rastetter** Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Tobias Ringeisen** University of Applied Sciences Merseburg, Merseburg, Deutschland

**Anne Rosken** Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Monika Rühl** Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt, Deutschland

**Gudrun Sander** Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

**Merlin Schaeffer** Institut für Soziologie und Sozialpsychologie, Universität zu Köln, Köln, Deutschland

**Franziska Scheier** Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Nicolai Scherle** BiTS Iserlohn, Iserlohn, Deutschland

**Jochen Schiffmann** Hochschule Bremen, Bremen, Deutschland

**Bettina Schmidt** Internationale Gesellschaft für Diversity Management, idm e.V., Stuttgart, Deutschland

**Daniela Schneider** INIFES, Stadtbergen, Deutschland

**Florian Schramm** Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Joachim Schroeder** Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Helen Schropp** Juniorprofessur für Berufliche Kompetenzentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

**Axel Schulte** Universität Hannover, Hannover, Deutschland

**Martina Stangel-Meseke** BiTS Iserlohn, Iserlohn, Deutschland

**Sebastian Stegmann** Institut für Psychologie, Goethe Universität Frankfurt, Frankfurt am Main, Deutschland

**Sabine Steinbacher** Steinbacher Unternehmungen, Wien, Österreich

**Thomas Straubhaar** Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Frank Swiaczny** Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden, Deutschland

**Ina Tripp** HWR Berlin, Berlin, Deutschland

**Ursula Trummer** Center for Health and Migration, Wien, Österreich

**Silvia Ulrich** Universität Linz, Linz, Österreich

**Rolf van Dick** Institut für Psychologie, Goethe Universität Frankfurt, Frankfurt am Main, Deutschland

**Cornelia Walter** Internationale Gesellschaft für Diversity Management, idm e.V., Stuttgart, Deutschland

**Christine Watrinet** ars serendi GbR, Böblingen, Deutschland

**Sabine Weiß** Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

**Stephan Weinert** Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf – University of Applied Sciences Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

**Sabine Wengelski-Strock** Moewe – Beratung in der Arbeitswelt, Wuppertal, Deutschland

**Heike Wiesner** HWR Berlin, Berlin, Deutschland

**Martine Wiltzius** Universität Luxemburg, Esch-sur-Alzette, Luxemburg

---

## Teil I

# Theorien, Konzeptualisierung und Messbarkeit

---

# Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen

Rolf van Dick und Sebastian Stegmann

## Inhalt

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Einleitung .....  | 4  |
| 2 | Was ist Diversität und was sagt die Wissenschaft zu den Konsequenzen? ..... | 4  |
| 3 | Der Social Identity Approach .....  | 6  |
| 4 | Das Categorization-Elaboration Modell .....                                 | 8  |
| 5 | Diversitätsüberzeugungen .....  | 9  |
| 6 | Zusammenfassung und Ausblick .....  | 13 |
|   | Literatur .....   | 14 |

---

### Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird die Diversitätsforschung aus der Perspektive der Theorie der sozialen Identität dargestellt. Nach dieser Theorie kommt es in Interaktionen mit Mitgliedern anderer Gruppen, wie dies in heterogen zusammengesetzten Teams und Arbeitsgruppen der Fall ist, häufig zu Kategorisierungen und daraus resultierenden Konflikten. Gleichzeitig kann aber gerade die Heterogenität eine Quelle besonders produktiver Zusammenarbeit durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven sein. Als wichtigen Moderator, der erklären kann, wann Diversität eher positive und wann eher negative Effekte hat, führen wir den Begriff der Diversitätsüberzeugungen ein und fassen die empirische Befundlage hinsichtlich seiner moderierenden Rolle zusammen.

---

### Schlüsselwörter

Diversity • Diversität • Kategorisierung • Soziale Identität • Diversitätsüberzeugungen • Diversity beliefs

---

R. van Dick (✉) • S. Stegmann  
Institut für Psychologie, Goethe Universität Frankfurt, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: [van.dick@psych.uni-frankfurt.de](mailto:van.dick@psych.uni-frankfurt.de); [stegmann@psych.uni-frankfurt.de](mailto:stegmann@psych.uni-frankfurt.de)

## 1 Einleitung

Diversität begegnet uns überall: Aufgrund von zunehmender Globalisierung und Migration sind in Deutschland Schulen und Arbeitsgruppen ethnisch gemischt ([www.bamf.de](http://www.bamf.de)). Aufgrund einer verstärkten Partizipation von Frauen im Arbeitsleben haben wir heute in vielen Bereichen sehr viel mehr geschlechtsgemischte Gruppen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Aufgrund der Tatsache, dass Menschen immer älter werden und auch im Alter noch aktiv sein wollen, kommt es, zusammen mit ökonomisch getriebenen politischen Entwicklungen wie der Rente mit 67 zu mehr Altersdiversität in Arbeitsgruppen ([www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)). Ethnische Herkunft, Geschlecht oder Alter sind aber nur drei Beispiele für Faktoren, an denen sich Heterogenität oder Homogenität von Gruppen festmachen lässt. Weitere Beispiele sind der funktionale Hintergrund in einem Projektteam (das zum Beispiel aus Ingenieuren, Betriebswirten und Juristen bestehen kann), die unterschiedliche Persönlichkeitsstruktur von Teammitgliedern oder unterschiedliche Werte und Überzeugungen. Im Arbeitskontext werden Teams häufig bewusst heterogen zusammengestellt, weil man sich gerade durch die Unterschiede mehr Innovation und Leistung verspricht. Wir werden im Folgenden zunächst klären, ob die wissenschaftliche Analyse diese Hoffnung bestätigt, wie man positive und negative Konsequenzen von mehr Diversität theoretisch erklären kann und wir werden dann zeigen, dass die Überzeugung der einzelnen Teammitglieder hinsichtlich der Diversität eine wichtige Rolle spielt.

---

## 2 Was ist Diversität und was sagt die Wissenschaft zu den Konsequenzen?

Diversität bedeutet ganz allgemein die Heterogenität oder Vielfalt von Mitgliedern einer Gruppe. Harrison und Sin (2006) definieren Diversität als das kollektive Ausmaß an Unterschieden zwischen den Mitgliedern einer sozialen Gruppierung. Die Gruppierung kann eine Schulklasse, eine Arbeitsgruppe, ein Top-Managementteam oder auch eine Region oder ein ganzes Land sein. Untersuchen kann man Unterschiede hinsichtlich einer Vielzahl von Faktoren wie ethnischer Herkunft, Alter, Geschlecht, Bildung, Werte und natürlich auch beliebige Kombinationen dieser Faktoren.

Aufgrund zunehmender Internationalisierung und Globalisierung und länger im Erwerbsleben verbleibenden Beschäftigten findet man in Arbeitsgruppen in vielen Bereichen ethnische Diversität und mehr Altersheterogenität. In Hierarchie- und bereichsübergreifenden Projektteams werden bewusst Mitglieder aus unterschiedlichen Funktionen einbezogen. In den letzten Jahren gibt es eine zunehmende Diskussion darüber, Vorstände und Aufsichtsräte in Unternehmen mit einem Mindestanteil weiblicher Führungskräfte zu besetzen. Diesen Entwicklungen und Ansätzen liegen grundsätzlich zwei Überlegungen zugrunde, die natürlich auch in Kombination gesehen werden können. Zum einen wird die Beteiligung von unterschiedlichen

Menschen z. B. mit und ohne Behinderung in Schulen (Stichwort: „Inklusion“) und am Arbeitsplatz, von Menschen unterschiedlichen Geschlechts in Führungsteams (Stichwort: „Frauenquote“), oder von Menschen unterschiedlichen Alters mit Gerechtigkeits- und Gleichheitsphilosophien begründet („discrimination-and-fairness perspective“, Ely und Thomas 2001). Danach verdient jeder Mensch, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Alter usw. die gleichen Chancen und hat das gleiche Recht zur Partizipation in Ausbildung und Erwerbsarbeit. Dies ist in Europa und Deutschland durch entsprechende Regelungen gesetzlich verankert, z. B. durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz. Eine zweite Überlegung, die häufig herangezogen wird, um Heterogenität in Teams zu begründen oder zu fördern ist ein ökonomisches Argument („integration-and-learning perspective“, Ely und Thomas 2001). Danach führt Unterschiedlichkeit in demographischen Aspekten, Ausbildung oder Werten zu unterschiedlichen Kompetenzen, Sichtweisen und Perspektiven. Diese unterschiedlichen Perspektiven sollen wiederum dabei helfen, komplexe Probleme zu lösen, Innovationen hervorzubringen oder Kunden besseren Service zu bieten. Dies leuchtet auch unmittelbar ein, wenn man sich z. B. ein Team in der Telekommunikationsbranche von heute ansieht und es mit der Situation von vor 20 Jahren vergleicht (van Dick und West 2013). Damals bestellte man sich sein Telefon und seinen Anschluss in einer Behörde, hatte so gut wie keine Auswahl und war es gewohnt, mehrere Wochen auf die Lieferung und Freischaltung zu warten. Heute haben Kunden eine riesige Auswahl, vielfache Sonderwünsche und erwarten, dass ihr neues Telefon innerhalb weniger Stunden freigeschaltet ist. Dies gelingt nur, wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen (der Verkäufer vor Ort, aber im Hintergrund auch die Techniker, die freischalten oder die Mitarbeiter, die die Bonität des Kunden prüfen) zeitgleich und effektiv zusammenarbeiten. Auf die Sonderwünsche bestimmter Kunden wie Jugendlichen, älteren Menschen oder Menschen mit geringen Deutschkenntnissen können dabei Dienstleister in einem Team, das selbst aus jüngeren und älteren Mitarbeitern besteht, besser umgehen. Aber ist dies wirklich der Fall? Liefert Diversität tatsächlich die positiven Resultate, die man häufig mit ihr verbindet? Bereits 1998 fassten Williams und O'Reilly die mehr als 40-jährige Forschung zu Diversität so zusammen, dass man nichts Genaues sagen kann, weil einzelne Studien sowohl positive, negative, oder gar keine Effekte von Diversität ermitteln konnten.

Auch neuere Studien und Meta-Analysen liefern dabei kein wesentlich besseres Bild. So zeigt eine relativ aktuelle Meta-Analyse von Joshi und Roh (2009) zu den Effekten von Diversität auf Leistung nur sehr kleine und oftmals nicht signifikante durchschnittliche Effekte. Auch die Art der Diversität scheint nicht wirklich als Erklärung für die unterschiedlichen Befunde zu genügen. So ist es nicht der Fall, dass oberflächliche Arten der Diversität (die sogenannte surface-level diversity, wie Hautfarbe, Alter oder Geschlecht) sich negativ und tieferliegende Merkmale (die deep-level diversity, wie Werte oder Persönlichkeit) sich positiv auswirken würden (van Knippenberg und Schippers 2007). Es scheint vielmehr sehr auf den Kontext und die Rahmenbedingungen anzukommen. Oberflächliche Formen von Diversität wirken zum Beispiel eher negativ auf die Leistung der Gruppenmitglieder, wenn die

Interdependenz in der Gruppe niedrig ist (Guillaume et al. 2012). Für eher tieferliegende Arten der Diversität ist es dagegen so, dass sie bei hoher Interdependenz eher negative Konsequenzen haben (Guillaume et al. 2012). Auch die Unterscheidung zwischen aufgabenbezogener Diversität (z. B. funktionaler Hintergrund) und demographischer Aspekte (z. B. Alter) hilft nicht, um die manchmal positiven und manchmal negativen Auswirkungen von Diversität zu erklären. Dazu müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B. die Art der Leistungsmessung oder die Komplexität der Aufgabe (van Dijk et al. 2012). Jackson und Joshi (2011) und van Knippenberg und Schippers (2007) haben den Stand der Forschung hinsichtlich der Auswirkungen unterschiedlicher Arten von Diversität und ihrer Randbedingungen gut zusammengefasst und kommen zu dem oben bereits skizzierten Befund, dass die Studienlage sehr uneindeutig und die durchschnittlichen Effekte sehr klein sind. Wir wollen im Folgenden theoretisch erklären, warum Diversität welche Effekte haben sollte – dazu führen wir zunächst den Social Identity Approach ein.

---

### 3 Der Social Identity Approach

Der Social Identity Approach besteht aus zwei eng aufeinander bezogenen Theorien – der Theorie der Sozialen Identität (Tajfel und Turner 1986) und der Selbstkategorisierungstheorie (Turner et al. 1987). Er hat sich in den vergangenen ca. 20 Jahren als ein zentraler Ansatz zur Erklärung von menschlichen Verhalten in Organisationen – von der Motivation und Leistung bis zu Führung und Umgang mit Stress – etabliert (Haslam 2004).

Die Theorie der sozialen Identität wurde von Henri Tajfel und John Turner ausgehend von den Befunden mit dem sogenannten Minimalgruppenparadigma entwickelt. Bis zum diesem Zeitpunkt war die vorherrschende sozialpsychologische Erklärung für feindseliges Verhalten zwischen Gruppen die Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes von Sherif (1966), nach dem Feindseligkeiten vor allem aufgrund von Konflikten um begrenzte materielle Ressourcen entstehen. Tajfel et al. (1971) konnten aber zeigen, dass Personen, die rein zufällig einer von zwei Gruppen zugeordnet werden bereits die Mitglieder der eigenen Gruppe auf Kosten der anderen Gruppe bevorzugen – auch wenn es gar keine Ressourcenkonflikte gibt und die Gruppe für die Personen keinerlei tiefere Bedeutung hatte (sog. Minimale Gruppen). Die daraus entwickelte Theorie der sozialen Identität nimmt an, dass sich das menschliche Selbstkonzept aus einer personalen (d. h. individuellen) und einer sozialen Identität zusammensetzt. Letztere ist die Summe unserer Mitgliedschaften in verschiedenen Gruppen. Weil Menschen grundsätzlich bestrebt sind, ein positives Selbstkonzept aufbauen oder erhalten zu wollen versuchen sie, die eigenen Gruppen positiv darzustellen, indem sie sie zum Beispiel von anderen Gruppen abgrenzen. Die zweite Theorie innerhalb des Social Identity Approachs, die Selbstkategorisierungstheorie, beschreibt vor allem die Bedingun-

gen, unter welchen bestimmte Identitäten salient, d. h. in einem bestimmten Moment relevant für das Denken und Handeln werden. Eine dieser Bedingungen ist zum Beispiel, dass die jeweilige Identität angesichts der Umstände „passt“, indem sie eine gute Unterscheidung zwischen Gruppen erlaubt.

Sowohl die Theorie der Sozialen Identität wie auch die Selbstkategorisierungstheorie helfen zu beschreiben, wie Menschen Diversität wahrnehmen, wie sie auf Diversität reagieren und welche Konsequenzen sich aus der Diversität ergeben (Stegmann 2011). Aus dem Blickwinkel der sozialen Identität heraus betrachtet besteht eine Gruppe dann, wenn sich ihre Mitglieder mit ihr identifizieren, d. h. sich als zugehörig betrachten. Handelt es sich um eine diverse Gruppe, so entstehen innerhalb der Gruppe weitere Subgruppen. Besteht ein Schulkollegium z. B. aus mehreren Lehrkräften, die schon lange an der Schule sind und einigen Referendaren und Junglehrern ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich die jüngeren und die älteren Lehrkräfte jeweils als separate Untergruppen sehen und sich auch entsprechend verhalten. Nun wäre optimistischer Weise anzunehmen, dass sich die Sichtweisen der jungen und älteren Lehrer ergänzen, die Jungen bei den Älteren Rat suchen und sich die Älteren umgekehrt von den Jüngeren mit neuen Ideen inspirieren lassen. Leider ist es aber ebenso plausibel, dass sich die beiden Gruppen voneinander abgrenzen wollen, weil sie genau dadurch ihre jeweiligen sozialen Identitäten als Mitglieder z. B. der erfahrenen versus den unerfahrenen (für die Älteren) oder der innovativen versus den eingerosteten (für die Jüngeren) herausstellen können. Gemäß der Theorie kommt es dabei auch zu einer Unterschätzung der Unterschiede innerhalb der Kategorien (die jüngeren Lehrer sehen die Älteren als sehr gleichförmig ablehnend gegenüber Veränderungen an) und zu Überschätzungen der Unterschiede zwischen den Gruppen (obwohl die Jüngeren z. B. 30 bis 45 Jahre alt sind und die Älteren zwischen 45 und 60, sind die „gefühlten“ Durchschnitte der beiden Gruppen eher 30 versus 60). Auch Attributionsfehler spielen dabei eine Rolle, d. h. falsche Interpretationen von beobachtetem Verhalten, weil es ins Schema passt (Pettigrew 1979). Das heißt (aus Sicht der jüngeren Lehrer), wenn ein älterer Kollege etwas Innovatives tut, ist er die Ausnahme einer ansonsten gar nicht innovativen Gruppe während ein innovativer Vorschlag einer jüngeren Kollegin eben typisch für die ganze Gruppe ist. Zeigt sich ein älterer Kollege gegenüber einem Modellprojekt dagegen skeptisch, wird das typisch für die ganze Gruppe gesehen, verhält sich eine jüngere Kollegin ablehnend, ist das ihre ganz persönliche Haltung, die aber nicht repräsentativ für die Gruppe gilt.

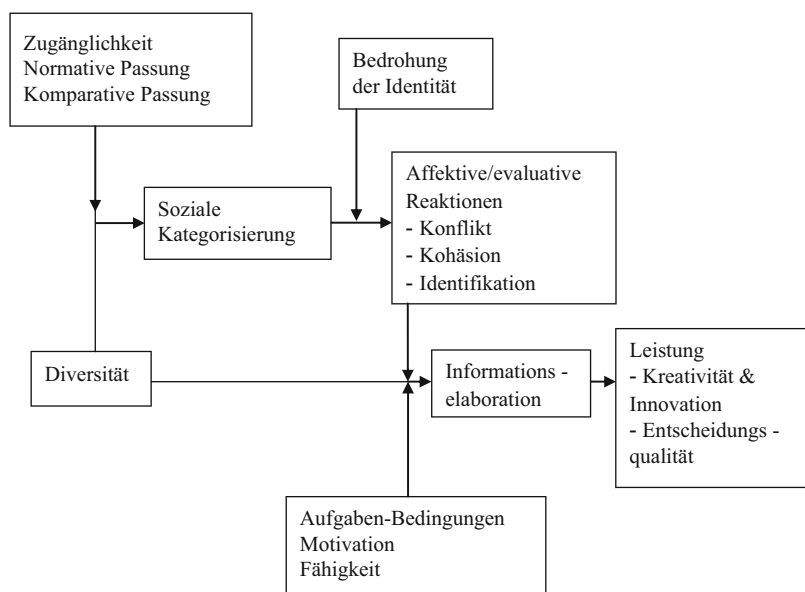
Zusammenfassend könnte man sagen, dass sich der Social Identity Approach vorzüglich zur Beschreibung all jener Gruppenphänomene eignet, die landläufig als „Grüppchenbildung“ bezeichnet werden. Aus dieser Perspektive kann beschrieben werden, wann Diversität überhaupt wahrgenommen wird und warum aus eigentlich per se harmlosen Unterschieden heiße Konfliktherde werden. Wie wir oben allerdings beschrieben haben, muss Diversität nicht immer in der Katastrophe enden. Den scheinbaren Widerspruch von positiven und negativen Effekten kann man mit Hilfe des folgenden Modells auflösen.



## 4 Das Categorization-Elaboration Modell

Lange Zeit existierten separate Erklärungsmodelle für die positiven und die negativen Konsequenzen der Diversität. Die positiven wurden auf verbesserte Informationsverarbeitung und anregende, innovative Interaktionen zurückgeführt (Informationsverarbeitungsperspektive), die negativen auf oben beschriebene Konflikte zwischen Subgruppen (Kategorisierungsperspektive). Nachdem jahrzehntlang mal die Verfechter der einen Seite, mal die der anderen Seite Bestätigung durch empirische Forschung erfahren hatten, war es an der Zeit dieses „Entweder-Oder-Denken“ zu beenden (van Knippenberg und Schippers 2007). Vielmehr gilt es zu ergründen, unter welchen Bedingungen und vermittelt durch welche Prozesse Diversität zu positiven oder negativen Konsequenzen führt. Das Categorization-Elaboration Modell (van Knippenberg et al. 2004) ist das erste, integrative Modell, welches genau diese Erklärungen zu liefern versucht. Es wurde schnell zu einem der meistzitierten Modelle der modernen Diversitätsforschung. Das Modell besteht im Kern aus acht Propositionen, die schematisch im Abb. 1 dargestellt sind.

Den Kern des Modells, und die erste Proposition, bildet die Annahme, dass die Konsequenzen der Diversität für die Leistung der Gruppe durch Informationselaboration vermittelt wird. Diverse Gruppen haben ein höheres Potential an unterschiedlichen Sichtweisen, Kenntnissen, oder gemeinhin Informationen. Diese Informationsvielfalt sollte die Mitglieder idealerweise dazu anregen vertieft über die vorliegenden Informationen nachzudenken, sich über Unterschiede auszutauschen und die Informationen zu integrieren. Diese vertiefte Elaboration sollte zu durch-



**Abb. 1** Das Categorization-Elaboration Modell (CEM, nach van Knippenberg et al. 2004)

dachteren und innovativeren Lösungen führen. Dies muss allerdings nicht automatisch und immer so sein. Drei weitere Propositionen geben vor, dass Informationselaboration nur dann zu erwarten ist, wenn sie für die vorliegende Aufgabe notwendig ist, wenn die Mitglieder hierzu motiviert sind, und wenn sie zur Elaboration fähig sind. Diese Rahmenbedingungen wurden bislang in der Diversitätsforschung nur wenig betrachtet, bieten allerdings eine Reihe von Möglichkeiten, wie Diversity Management mit Themen für Führung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung verbunden sein sollte.

Im Hinblick auf die „Grüppchenbildung“ sind die weiteren Propositionen interessant. So gehen die Autoren des CEM davon aus, dass Diversität nur dann zur Bildung von Subgruppen führt, wenn eine entsprechende Kategorisierung nach der Selbstkategorisierungstheorie auch bedeutsam erscheint. Hierzu müssen sich Mitglieder innerhalb einer Subgruppe ähnlich und zwischen Subgruppen möglichst unähnlich sein (Komparative Passung), zudem sollten die Mitglieder der Subgruppen sich so verhalten, wie man es von der Gruppe erwartet (Normative Passung). Darüber hinaus werden Kategorisierungen dann bedeutsam, wenn sie für den Einzelnen entweder im Allgemeinen besonders wichtig oder gerade eben besonders nützlich sind (Zugänglichkeit). Entgegen vieler früherer Ansätze muss laut CEM die Subgruppenbildung aber nicht automatisch zu Problemen führen. Vielmehr kommt es nur dann zu negativen affektiven Konsequenzen (z. B. Konflikten, mangelnder Kohäsion, zurückgehende Identifikation), wenn die Subgruppen in einem feindseligen Verhältnis zueinander stehen – d. h., wenn sie sich gegenseitig in ihrem Wert und ihrer Existenz nicht anerkennen (Bedrohung der Identität). Diese negativen affektiven Konsequenzen haben dann wiederum den Effekt, dass die Informationselaboration nur eingeschränkt vonstatten geht. Man redet nicht miteinander, es kommt zu Verständnisproblemen, man traut sich nicht über den Weg, man möchte gar nicht „mit denen“ reden. Das Potenzial der Diversität bleibt bestenfalls ungenutzt, wahrscheinlicher schneidet eine solche Gruppe sogar noch schlechter ab als ein homogenes Team.

Die letzte Proposition des CEM besagt, dass alle Arten von Diversität (z. B. Geschlecht, Alter, ethnischer Hintergrund) sowohl zu positiven, wie auch zu negativen Konsequenzen führen kann. Es kommt somit nicht auf die Art der Diversität an, sondern darauf, was man damit macht. Für genau diesen Umgang mit der Diversität bietet das CEM einige wertvolle Ansatzpunkte. Dabei sind nicht nur die Variablen interessant, die bereits im Modell enthalten sind, sondern auch solche die die Modellvariablen wiederum beeinflussen. Eine solche Rolle spielen die Diversitätsüberzeugungen.

---

## 5 Diversitätsüberzeugungen

Aus den Annahmen des Social Identity Approach und des Categorization-Elaboration Modells lässt sich unter anderem ableiten, dass die Identifikation mit der Gesamtgruppe die Beziehungen harmonischer werden lässt (weil es ein übergeordnetes „Wir“-Gefühl gibt), dass die Identifikation mit den einzelnen

Sub-Gruppen aber eher zu Konflikten in der Gruppe führen kann (weil die Angehörigen der Subgruppen in „Wir“- versus „Sie“-Kategorien denken). Das Problem dabei ist, dass es ja, wie wir einleitend gesagt haben, gerade die unterschiedlichen Subgruppen sind, die zu Perspektivenvielfalt und damit zu besonders guter Leistung beitragen könnten. Wie im CEM beschrieben sind die Subgruppen per se nicht das Problem. Vielmehr gilt es, etwaige bedrohliche Beziehungen zwischen den Subgruppen durch produktive und sinnvolle Beziehungen zu ersetzen.

Eine Möglichkeit, dieses Dilemma zu lösen, liegt daher in den Überzeugungen, die die einzelnen Gruppenmitglieder gegenüber der Diversität haben (Stegmann 2011). Van Knippenberg und Haslam (2003) haben die sogenannten Diversitätsüberzeugungen (diversity beliefs) in die Literatur eingeführt und postulieren, dass Gruppen dann die negativen Aspekte der Vielfalt und möglicher Subgruppen überwinden und von der Heterogenität der Gruppe profitieren können, wenn sie die Überzeugung haben, dass die Vielfalt gut für die Leistung der Gruppe ist. In diesem Moment wird die Vielfalt zu einem identitätsstiftenden Merkmal und die Skepsis die man den anderen gegenüber hat wird umgewandelt in ein Gefühl, dass die Gruppe eine gute Gruppe ist, gerade weil sie aus so unterschiedlichen Mitgliedern besteht. Die Gruppe ist eine gute Gruppe, weil man mit der Vielfalt ein besonderes Merkmal besitzt, dass die eigene Gruppe von anderen abgrenzt, trägt dies wieder zur verstärkten Identifikation mit der Gruppe bei.

Theoretisch sollten die Diversitätsüberzeugungen der Gruppenmitglieder also als Moderator wirken. Das bedeutet, dass wenn Gruppenmitglieder positive (d. h. pro-Diversity) Überzeugungen haben, sollte eine größere Heterogenität auch zu mehr Identifikation und schließlich mehr Leistung beitragen. Wenn die Gruppenmitglieder umgekehrt der Meinung sind, dass Homogenität für den Erfolg besser wäre, trägt mehr Heterogenität eher zu geringerer Identifikation und mehr Konflikten bei.

Diese grundlegenden Annahmen über die Wirkung von Diversitätsüberzeugungen wurde in einer Reihe von Studien getestet. Van Knippenberg und Haslam (2003) führten z. B. eine Laborstudie durch, bei der sie die Versuchsteilnehmer angeblich aufgrund ihres Bearbeitungsstils zufällig in eine von zwei Gruppen einteilten. Eine Hälfte der Teilnehmer arbeitete in angeblich homogenen Gruppen mit identischem Bearbeitungsstil, die andere Hälfte arbeitete in gemischten Gruppen an einer Brainstormingaufgabe. Durch die Instruktion wurden die Diversitätsüberzeugungen manipuliert, indem der Hälfte der Gruppen gesagt wurde, es würden anschließend nur die Ideen zählen, die von möglichst vielen Gruppenmitgliedern übereinstimmend genannt wurden (dies sollte eher bei Homogenität der Fall sein). Der anderen Hälfte wurde gesagt, nur die Ideen würden zählen, die von nur wenigen Gruppenmitgliedern gleichzeitig genannt wurden – was für heterogene Gruppen von Vorteil sein sollte. Entsprechend der Theorie identifizierten sich die Gruppenmitglieder der gemischten Gruppen besonders stark, wenn sie durch die Instruktion glaubten, dass die Heterogenität von Vorteil sei.

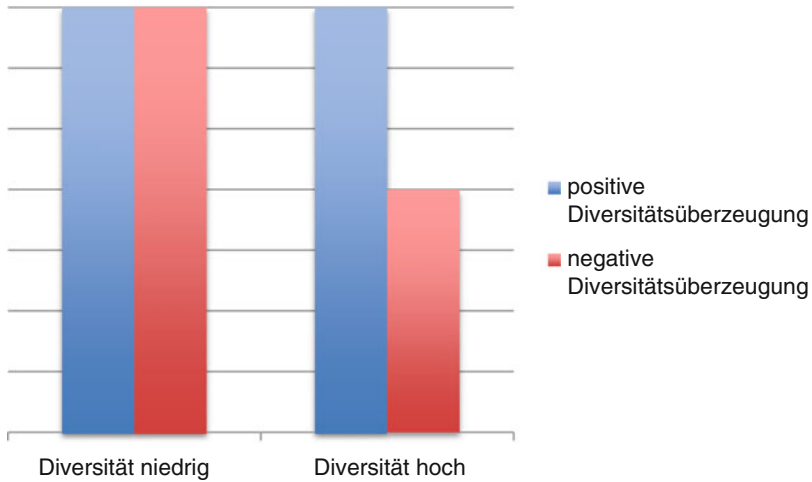
Wir haben diese Annahmen auch im Feld in Studien mit Teilnehmern von MBA-Programmen bestätigt (van Dick et al. 2008). Dabei wurden 316 Studierende in der ersten Woche des Semesters und noch einmal drei Wochen später per

Fragebogen befragt. Die Studierenden arbeiteten in 61 Gruppen mit durchschnittlich sechs Studierenden. Die Teilnehmer waren ethnisch sehr gemischt mit 54 % Asiaten, 35 % Europäern, 3 % Teilnehmern aus afrikanischen Ländern bzw. der Karibik und 2 % Arabern. Die Gruppen sollten über das Semester hinweg immer wieder gemeinsam an einer Fallstudie arbeiten und am Ende des Semesters ihre Ergebnisse präsentieren. Zu Beginn der ersten Woche wurden die Studierenden nach ihren Diversitätsüberzeugungen gefragt (z. B. „Ich denke, dass Arbeitsgruppen von der Einbindung kulturell unterschiedlicher Mitglieder profitieren“.). Die Ergebnisse zeigen, dass objektive Diversität mit der subjektiv wahrgenommenen Diversität korreliert. Der Zusammenhang zwischen subjektiver Diversität und der Identifikation der Mitglieder mit ihren Gruppen (gemessen nach drei Wochen) wurde, wie vorhergesagt, von ihren Diversitätsüberzeugungen moderiert: Für Studierende mit weniger positiven Diversitätsüberzeugungen gab es keinen Zusammenhang. Diejenigen aber, die Pro-Diversitätsüberzeugungen hatten, konnten sich mit ihren Gruppen umso stärker identifizieren, je mehr sie die Gruppen als divers wahrnahmen. Im Sinne der sozialen Identität wird eine Gruppe für diejenigen mit Pro-Diversitätsüberzeugungen also gerade durch ihre Diversität zu einer „guten“ Gruppe, mit der man sich stark identifizieren kann.

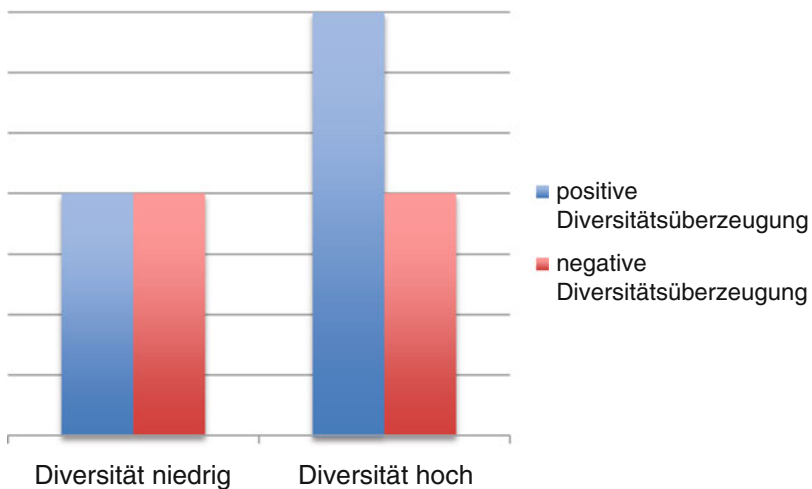
Wolf und van Dick (2008) konnten ähnliche Zusammenhänge sogar in einer repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung ermitteln. Befragte, die angaben, dass die in Deutschland lebenden Ausländer eine Bereicherung darstellten (z. B. „Die Einflüsse der vielen unterschiedlichen Kulturen bereichern die deutsche Kultur“ oder „Ich schätze die Vielfalt von Kulturen, Religionen und Lebensweisen in Deutschland“), hatten mehr Kontakte zu Ausländern und äußerten geringere Fremdenfeindlichkeit.

Stegmann (2011) untersuchte den Einfluss von Diversitätsüberzeugungen schließlich in einer Meta-Analyse, in der er die vorhandenen Einzelstudien zusammenfasste. Dabei zeigte die Mehrzahl der Studien, die derartige Effekte untersuchen, tatsächlich, dass Diversität zu besseren Ergebnissen führt, wenn die Gruppenmitglieder positive Einstellungen gegenüber der Diversität haben. Allerdings zeigt die Meta-Analyse auch, dass der Effekt nicht immer gleich aussieht, sondern zwei verschiedene Muster zeigen kann. Ungefähr in der Hälfte der Einzelstudien zeigen sich negative Zusammenhänge zwischen Diversität und abhängigen Variablen wenn die Mitglieder keine pro-Diversity Einstellungen haben, aber es ergeben sich keine positiven Effekte für Teilnehmer mit pro-Diversity Einstellungen (siehe Abb. 2). In der anderen Hälfte der Studien gibt es positive Zusammenhänge zwischen Diversität und abhängigen Variablen, wenn die Teilnehmer auch entsprechend positive Einstellungen haben, es zeigen sich aber keine Zusammenhänge, wenn die Einstellungen nicht pro-Diversity sind (siehe Abb. 3). Abb. 2 und 3 stellen die beiden typischen Ergebnismuster für den Zusammenhang zwischen Diversität und Leistung (als Beispiel) dar.

Stegmann (2011) hat sich in der Meta-Analyse außerdem die direkten (Haupt-) Effekte von positiven Diversitätsüberzeugungen der einzelnen Mitglieder bzw. einer positiven Diversitätskultur der ganzen Gruppe (bzw. Organisation) angesehen. Da Diversitätsüberzeugungen theoretisch als Moderator konzipiert wurden, werden



**Abb. 2** Zusammenhang zwischen niedriger und hoher Diversität und Leistung, Muster 1



**Abb. 3** Zusammenhang zwischen niedriger und hoher Diversität und Leistung, Muster 2

diese Haupteffekte in den Einzelstudien zwar meist berichtet, aber nur selten diskutiert. Sie sind aber schon allein deshalb interessant, weil Diversität praktisch überall vorhanden ist. Fast jedes Team besteht – zumindest auf einem Kriterium – aus unterschiedlichen Mitgliedern, und somit kommt die Bedingung „niedrige Diversität“ aus den oben gezeigten Ergebnismustern der Moderationsanalysen in der Wirklichkeit nur sehr selten vor. Wenn aber jede Gruppe heterogen ist, ist es interessant zu wissen, ob im Durchschnitt ein positiver Effekt von positiven Diversitätsüberzeugungen vorliegt oder nicht. In der Meta-Analyse zeigt sich tatsächlich ein signifikanter Zusammenhang ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,0001$ ) zwischen der Wertschätzung

von Diversität und vorteilhaften Ergebnissen für Individuen und Gruppen – d. h. Pro-Diversitätsüberzeugungen/-kultur ziehen vorteilhafte Ergebnisse nach sich. Selbstverständlich tun sie das nicht immer und unter allen Umständen – die Ergebnisse der verschiedenen Studien schwanken. Der gute Wille allein dürfte nicht immer schon für die gewünschten Ergebnisse sorgen. Er ist jedoch ein vielversprechender Anfang.

---

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Wir haben in diesem Beitrag gezeigt, dass es zwei theoretische Zugänge zur Frage, ob Diversität positive oder negative Effekte hat, gibt. Der Zugang über die Informationsverarbeitungsperspektive sagt positive Effekte aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen und Perspektiven vorher, während der Zugang über die Kategorisierungsperspektive eher Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Subgruppenzugehörigkeiten vorhersagt. Entsprechend dieser unterschiedlichen theoretischen Annahmen sind auch die empirischen Befunde sehr heterogen und die bislang vorliegenden Studien und Meta-Analysen können nicht klar beantworten, ob Diversität nun gut oder schlecht ist. Um Licht in dieses unklare Bild zu bringen, erscheint das Categorization-Elaboration Modell, das die beiden Sichtweisen vereint, zusammen mit dem Konzept der Diversitätsüberzeugungen, sinnvoll. Im Grunde ergibt sich daraus, und dies wird durch Einzelstudien und die Meta-Analyse auch empirisch belegt, die einfache Formel, dass Diversität gut ist, wenn man ihr gegenüber positiv eingestellt ist. Dies scheint zirkulär oder trivial, hat aber eine ganz entscheidende praktische Implikation.

Die Meta-Analyse zeigt, dass Pro-Diversitätsüberzeugungen tatsächlich positive Effekte zum Beispiel für die Identifikation mit der Gruppe, die Leistung, die Zufriedenheit, Konfliktlösung oder Fluktuation haben. Diese positiven Effekte treten sogar unabhängig davon auf, ob Heterogenität vorhanden ist oder nicht. Insofern ist es sinnvoll, weiterhin den Wert der Diversität für das Wohl des Einzelnen und der Gruppe zu propagieren. Auf der anderen Seite zeigt die Meta-Analyse deutlich, dass die positiven Effekte nicht immer, automatisch und überall auftreten. Manchmal nützt offensichtlich auch die beste Absicht nichts. Praktiker, insbesondere Führungskräfte in Unternehmen sollten Diversität also als eine wertvolle Ressource sehen und daran arbeiten, dies auch ihren Mitarbeitern zu vermitteln.

Diversitykompetenz bedeutet in diesem Sinn zweierlei, und hier kommen wir wieder auf die eingangs dargestellten zwei Gründe für die Akzeptanz von Diversität zurück: Die Gerechtigkeitsperspektive und die ökonomische Perspektive. Beide sind geeignet, Diversitätskompetenz im Sinne von mehr Wertschätzung und besserer Zusammenarbeit aufzubauen. Die ökonomische Perspektive, dass Diversität hilft, die Gruppe zu einer „guten“ Gruppe zu machen, kann herausgestellt werden, um individuell positive Diversitätsüberzeugungen aufzubauen. Die Gerechtigkeitsperspektive sollte aber gleichzeitig dazu beitragen eine positive Diversitätskultur bzw. ein positives Klima für Diversität zu schaffen. In Bezug auf bestimmte Merkmale ist jeder Mensch einmal in der Mehrheit, ein anderes Mal in der Minderheit – es ist also