

**Eine betriebswirtschaftliche und
organisationstheoretische Betrachtung**

Die Relevanz von Diversität und Gender für Unternehmen –



Dr. Heike Mensi-Klarbach

- Diversität in Unternehmen
 - Gängige Legitimationsmuster
 - Widerstand
- Belegbarkeit der Argumente
 - Business Case für Diversität
 - Bewertungsprobleme
- Kritische Reflexion des Business Case
- Ausblick: warum (trotzdem) Diversität?

- Vielfalt, Unterschiedlichkeit
- Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion/Weltanschauung, Ethnizität, sexuelle Orientierung
- Zusätzliche Betrachtung: soziale Klasse, funktionaler Hintergrund, Internationalität...
- Diversitätsmanagement: optimale Nutzung von Vielfalt im Interesse der Organisation – zur bestmöglichen Erfüllung der Organisationsziele
- Vages Verhältnis zwischen ‚gesellschaftspolitischem‘ Anspruch an Vielfalt als Ausdruck von Chancengleichheit und ökonomischem Mehrwert von Diversität

- **Soziale Gerechtigkeit** der gleichen Teilhabechancen
- **Ressourcenargument:** demographische Entwicklung, Fach- und Führungskrätemangel, Globalisierung...
- **Humankapitalargument:** menschliches Potential normalverteilt über alle Genusgruppen und Bevölkerungsgruppen – Nutzung der Besten aus allen Gruppen
- **Value-in-Diversity Argument:** Vielfalt an Sichtweisen führt zu mehr Innovation & Kreativität

- **Meritokratisches Argument:** nur die Besten reüssieren; soziale Gerechtigkeit kein Thema in Profit-Unternehmen (eher in öffentlichen Unternehmen)
 - Individuelles Scheitern, keine strukturellen Probleme
 - Es gibt nicht genug ‚qualifizierte‘ KandidatInnen, die Vielfalt repräsentieren
 - Gut qualifizierte Männer würden durch schlecht qualifizierte Frauen ersetzt
 - Quotenfrauen als negatives Label
- Nominierungspraktiken sind neutral und ok: ‚Fix the women‘ nicht ‚Fix the system‘

- Value-in-Diversity vs. Konflikte
 - **Kulturelle Diversität**
 - Erhöht Kreativität & Zufriedenheit in Teams
 - Erhöht Konflikte (bei komplexen Aufgaben) vermindert Team Zusammenhalt
 - Wirkung ist abhängig von
 - Art der Aufgabenstellung
 - Diversitätsklima
 - Team Tenure
 - **Gender diversity in boards & finanzielle Performance**
 - Gemischte Ergebnisse – positiv wie negativ
 - Real versus Wahrnehmung (Board Befragung, tatsächliches finanzielles Ergebnis, Aktienkurs...)
 - Jedenfalls keine schlüssigen Ergebnisse über negative Auswirkungen auf Performance

- Business Case für Diversity
 - Ist Diversität an sich positiv/negativ für Organisationen?
 - Vergleich auf Board Ebene/auf Team Ebene
- Business Case für Diversity Management
 - Kosten von Diversity Management versus
 - Nutzen von Diversity Management
- Kosten:
 - Personalkosten
 - Adaptionsmaßnahmen
 - Externe Beratung...

} kurzfristig
Messbar
- Nutzen:
 - Personal: Fluktuation, Bewerbungen, Zufriedenheit, Fehlzeiten, Rückkehrzeit nach Elternzeit
 - Organisation: interne Innovationen, Reaktionszeit auf Veränderungen

} Mittel- bis
langfristig
Schwer
messbar

Business Case – kritische Betrachtung

- Business Case wägt Alternativen gegeneinander ab:
 - Diversität JA/NEIN?
 - Diversitätsmanagement JA/NEIN?
 - Hierarchie von Diversitätsdimensionen
 - Welche sind gut, welche schlecht für Organisationen?
 - Ergebnisse sind nicht eindeutig
 - Es kommt darauf an...
- Diversitätsmanagement: Richtiger Umgang mit Vielfalt
- Diversitätsklima: positive Bewertung von Unterschiedlichkeit

Diversität – warum?

- Diversität ist ein Faktum
- Keine Frage von ja oder nein
- Selbstverständlichkeit des Themas anerkennen
- Gesellschaftlicher Auftrag
- Potentieller Mehrwert erkennen und fördern



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

DR. HEIKE MENSİ-KLARBACH
Department Management
Institut für Gender und Diversität in
Organisationen

Welthandelsplatz 1
1020 Wien

[EMAIL: Heike.Mensi-
Klarbach@wu.ac.at](mailto:Heike.Mensi-Klarbach@wu.ac.at)
TEL: 01/31336 5188
www.wu.ac.at/diversity