

### Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand

Krell, Gertraude

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krell, G. (1996). Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 3(4), 334-350. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346325>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gertraude Krell\*

## Mono- oder multikulturelle Organisationen?

### „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand\*\*

*In diesem Beitrag werden zunächst die Funktionsprinzipien der monokulturellen Organisation analysiert und die - von emanzipatorisch bzw. gleichstellungspolitisch Engagierten und aus ökonomischer Sicht vorgetragene - Kritik an „Homogenität“ als Leitbild referiert. In einem zweiten Schritt werden dann das (Gegen-)Leitbild der multikulturellen Organisation und das damit verbundene Konzept Managing Diversity vorgestellt und aus einer politikorientierten Perspektive kritisch gewürdigt.*

*This article first analyzes the functioning of the „mono-cultural organization“ and reviews the literature on the critique of „homogeneity“ as expressed by those authors pushing for employee emancipation, and especially equal employment opportunities, and by those focussing on economic performance. It then analyzes the „multi-cultural organization“ and Managing Diversity which are introduced and discussed from an organisational political perspective.*

---

\* Gertraude Krell, Jg. 1952, Dr. rer. pol., Professorin für das Gebiet Personalpolitik an der Freien Universität Berlin, Institut für Management, Postanschrift: Garystr. 21, D-14195 Berlin, Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellung von Frauen und Männern; Vorgesetzten-/Aufwärtsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen; Ideologiekritik von Managementkonzepten. Artikel eingegangen: 13.6.96, revidierte Fassung akzeptiert: 10.9.1996.

## 1. Die monokulturelle Organisation

### 1.1 *Homogenisierung als eines der Prinzipien vergemeinschaftender Personalpolitik*

Als 'Vorgänger' und Vorbild des Unternehmenskulturkonzepts ist nicht nur die üblicherweise herangezogene japanische Betriebsfamilie oder Betriebsgemeinschaft anzusehen; es läßt sich vielmehr auch ein spezifisch deutscher Entwicklungspfad rekonstruieren (Krell 1994). Stationen auf diesem sind die normativen Personallehren Nicklischs u.a., die Werksgemeinschaften der 20er Jahre, die NS-Betriebsgemeinschaft und, nach dem Zweiten Weltkrieg, die betriebliche Partnerschaft (s. Abb. 1).

Trotz aller unbestreitbaren Differenzen ist diesen Konzepten eines gemeinsam: Aus Beschäftigten als Individuen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Werten und Interessen soll eine 'verschworene' (Betriebs-)Gemeinschaft leistungswilliger und loyaler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemacht werden. An die Stelle (klassen-) kämpferischer Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit soll Gemeinschaft im Sinne von partnerschaftlicher, vertrauensvoller Zusammenarbeit treten.

Als charakteristisch für den Unternehmenskulturansatz und die anderen Konzepte vergemeinschaftender Personalpolitik habe ich, analog zu Taylors (vgl. 1911: 72 ff.) vier Prinzipien des Scientific Management, vier Prinzipien vergemeinschaftender Personalpolitik herausgearbeitet (s.a. Krell 1994: 32 ff.):

*Dauerbeschäftigung:* Langfristige Beschäftigungsverhältnisse sind eine Voraussetzung für die gewünschte Bindung des Personals an das Unternehmen. Insofern ist die betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation konstitutiv für die Vergemeinschaftung des Personals.

*Grenzziehungen:* Für die Herausbildung betriebsinterner Arbeitsmärkte ist allerdings nicht nur der Dauercharakter des Gemeinschaftsverhältnisses bedeutsam, sondern auch jenes Phänomen, das Max Weber (1922: 182) als „Schließung“ der Gemeinschaft bezeichnet hat. Geschlossen werden Gemeinschaften nicht nur nach außen, sondern auch nach innen, und zwar jeweils in verschiedenen Graden. Insofern kann man von einer Dialektik von Vergemeinschaftung und Segmentierung sprechen. Vergemeinschaftung erfolgt durch die Ausgrenzung derer 'draußen' und die Errichtung von Trennlinien im Inneren. Für die einzelnen Konzepte vergemeinschaftender Personalpolitik läßt sich durchgängig herausarbeiten, daß die Merkmale „weiblich“, „ausländische Herkunft“ oder „ethnische Zugehörigkeit“ maßgeblich für den Ausschluß aus der bzw. für die Placierung innerhalb der Gemeinschaft sind.

*Homogenisierung:* Die Grenzziehungen gegenüber all denen, die 'anders' sind, führen zu einer Homogenisierung innerhalb der Gemeinschaft. Homogenität wird wiederum als Voraussetzung für die Entstehung eines „Wir-Gefühls“ gesehen (s.u.). Deshalb betrachte ich Homogenisierung als das dritte Prinzip vergemeinschaftender Personalpolitik.

Abb. 1: Konzepte und Stationen vergemeinschaftender Personalpolitik (vgl. Krell 1994)

Eine ungeheuerliche Zuspitzung erfahren die Prinzipien der Grenzziehungen und der Homogenisierung in der NS-Betriebsgemeinschaft (s.a. Krell 1994: 121 ff.). Die Kriterien, anhand derer die Ausgrenzung, bis hin zur physischen Vernichtung, vorgenommen wird, lauten u.a. „Rasse“ und „Blut“. „Volksgemeinschaft“ und „Betriebsgemeinschaft“ schließen per definitionem „fremdrassische“ (Juden, Polen und „Ostarbeiter“), Sinti und Roma als „zigeunerische“, „nicht erbgesunde“ und politisch Andersdenkende als „nicht gemeinschaftsfähige“ Menschen aus. Die Ausgrenzung der „nicht-arischen“ Beschäftigten und die Placierung der deutschen Frauen innerhalb der (Betriebs-)Gemeinschaft sollen dazu beitragen, daß der deutsche Mann mit dem System paktiert, weil er sich als privilegiertes Mitglied einer „Herrenrasse“ bzw. einer „arischen Arbeiteraristokratie“ (Hachtmann 1989: 84) fühlen kann. Dieser Sachverhalt ist für die Konformitätssicherung auf staatlicher und betrieblicher Ebene von kaum zu überschätzender Bedeutung.

*Emotionenorientierte Führung:* Das vierte Prinzip vergemeinschaftender Personalpolitik bezeichne ich als „emotionenorientierte Führung“. Dieser Begriff scheint mir geeignet, die Konstrukte „charismatische Führung“ und „symbolische Führung“ sowie die Vorstellung von der Beziehung zwischen Führenden und Geführten als Vater-Kind-Beziehung auf einen Nenner zu bringen: Es sind in jedem Fall primär die Emotionen der Beschäftigten, die angesprochen werden. Führen und geführt werden<sup>1</sup> heißt hier insbesondere: Ergreifen und ergriffen werden, wobei dies im doppelten Sinn des Wortes zu verstehen ist.

## 1.2 Der Clan als 'Monokultur'

Einer der 'Väter' des Unternehmenskulturansatzes, William G. Ouchi (1982), propagiert in seinem gleichnamigen Buch die Unternehmung vom „Typ Z“ als Synthese des japanischen Unternehmenstyps („Typ J“) und des erfolgreichen amerikanischen Unternehmenstyps („Typ A“). Typ-Z-Unternehmungen, so Ouchi und dessen Koautoren, funktionieren nicht nach den Prinzipien des Marktes oder der Bürokratie, sondern nach denen des Clans (vgl. Ouchi 1982: 70 ff.).

„A clan is a *culturally homogeneous organization*, one in which most members share a common set of values or objectives plus beliefs about how to coordinate effort in order to reach common objectives“ (Ouchi/Price 1978: 36/Hervorhebung von mir). Beim Unternehmensmodell des Clans dominiere die Einbindung der Mitglieder durch das Bewußtsein, gegenseitig aufeinander angewiesen zu sein und gemeinsame Normen und Werte zu haben.

Clans erforderten deshalb ein hohes Maß an Homogenität, gewährleistet durch Selektion, Enkulturation und moralische Sozialisation der Mitglieder. Auch der Clan gewährt den Stammbeschäftigten die Gunst langfristiger Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Ouchi 1982: 100 ff.). Dies läßt, wie das Beispiel Japan lehrt, eine sorgfältige werte- bzw. kulturorientierte Personalauswahl besonders dringlich erscheinen: „Hiring someone is like marriage“ (Pascale 1985: 29). Die Rekrutierung neuer Mitglieder erfolgt deshalb im Clan nach dem Motto „We want someone who will fit in“ (Schein 1985: 71).

Die Kriterien, anhand derer das vorhandene Personal beurteilt wird, werden als „implicit“ und „informal“ charakterisiert. Die soziale Kontrolle bleibt nicht auf Leistung und Arbeitsverhalten beschränkt: „Finally the people in this organization tend to develop broad interest and knowledge of each other as a whole person, including family and extra-work associations“ (Ouchi/Johnson 1978: 295).

Eine Mischung von Menschen unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher nationaler bzw. ethnischer Zugehörigkeit erschwert nach Ouchi die Entstehung von Vertrauen, Intimität und Subtilität, d.h. jener Faktoren, die er für das Funktionieren von Clans bzw. Unternehmungen vom „Typ Z“ als besonders wichtig erachtet. Deshalb hätten Clans eine Tendenz zum Sexismus und zum Rassismus (vgl. Ouchi

---

<sup>1</sup> So der Titel des Lehrbuches von Oswald Neuberger (1990).

1982: 77). Und deshalb bestehe ihr Top Management beharrlich aus weißen Männern der Mittelschicht.

Kulturelle Homogenität als Norm bewirkt demnach, und das ist nicht überraschend, die Bevorzugung von Gleichen. In der amerikanischen Organisationsforschung (vgl. z.B. Kanter 1977: 63; Martin 1992: 58) wird dies als „homosocial reproduction“ bzw. „homosexual reproduction“ bezeichnet. Wenn Selektion und Promotion vom „fit“ und von engen und intimen Beziehungen zur dominanten Gruppe abhängig sind, besteht ein prinzipieller Nachteil für die, die nicht zum Männerbund bzw. zur Herrenkultur gehören.

In die gleiche Richtung zielt von Vertretern und Vertreterinnen des *Managing Diversity*-Ansatzes vorgetragene Kritik am Leitbild der monokulturellen Organisation. Roosevelt Thomas erläutert sein Unbehagen am Leitbild „this company is like a family“ folgendermaßen: Abgesehen davon, daß dem Management die Elternrolle und den Beschäftigten die der Kinder zugeordnet sei, habe dieses Leitbild noch andere problematische Implikationen. In einer solch paternalistischen Organisation sei Erfolg davon abhängig, wie gut es gelinge, dem Management nachzueifern bzw. sich dessen Normen anzupassen. Auf die Spitze getrieben führe das dazu, daß alle Beschäftigten „a clone of the boss“ seien (Thomas 1992: 52).

Marilyn Loden und Judy Rosener charakterisieren die am „homogenen Ideal“ der weißen Männer orientierten Grundsätze folgendermaßen (s. Abb. 2):

Abb. 2: Die am „homogenen Ideal“ orientierten Grundsätze (Quelle: Loden/Rosener 1991: 28)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anders zu sein ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben.</li> <li>2. Vielfalt stellt eine Bedrohung für das effektive Funktionieren der Organisation dar.</li> <li>3. Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe Unbehagen empfindet bzw. äußert, ist überempfindlich.</li> <li>4. Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und wollen so sein wie die dominante Gruppe.</li> <li>5. Gleichbehandlung heißt, alle über einen Kamm zu scheren.</li> <li>6. Es ist erforderlich, die Menschen zu verändern und nicht die Organisationskultur.</li> </ol> |
|--|

Auch hier wird verdeutlicht, daß in der monokulturellen Organisation diejenigen, die von der Norm der Homogenität bzw. der dominanten Gruppe abweichen, aufgrund ihrer Andersartigkeit stigmatisiert und diskriminiert werden. Von ihnen wird eine Anpassung an das „homogene Ideal“, und das bedeutet zugleich: eine Verleugnung ihrer kulturellen Identität, erwartet. Ob bzw. inwieweit die mit dieser Erwartung bzw. Forderung verbundenen - mehr oder weniger deutlich ausgesprochenen - Versprechen auf Zugehörigkeit und Machtteilhabe eingelöst werden, bleibt aber fraglich.

Daß die monokulturelle Organisation für gleichstellungspolitisch Engagierte nicht erstrebenswert ist, bedarf nach dem Gesagten keiner weiteren Erläuterung. Von nicht betriebswirtschaftlicher Seite wird generell kritisiert: „Der Preis, den das Clan-

Modell fordert, ist die kulturelle Vielfalt und der Interessenpluralismus“ (Hörning 1988: 17).

### 1.3 *Ökonomische Nachteile einer monokulturellen Organisation*

Zu welchen Ergebnissen kommt nun aber eine betriebswirtschaftliche Analyse der monokulturellen Organisation? Diese weist eine große Schnittmenge mit der Analyse der Stärken und Schwächen sog. starker Organisationskulturen auf. Das ist kein Zufall, denn Homogenität ist Voraussetzung und Resultat starker Unternehmenskulturen.

Gemäß der eingangs skizzierten Vorstellung von einer monokulturellen Organisation als Erfolgsfaktor werden starken Kulturen durchaus positive Effekte bescheinigt (s. Abb. 3).

Abb. 3: Positive Effekte „starker“ Kulturen (Quelle: Schreyögg 1989: 98)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion</li><li>2. Effizientes Kommunikationsnetz</li><li>3. Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung</li><li>4. Beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten</li><li>5. Geringer Kontrollaufwand</li><li>6. Hohe Motivation und Loyalität sowie Teamgeist</li><li>7. Stabilität und Zuverlässigkeit</li></ol> |
|--|

Diesen positiven Effekten werden jedoch eine ganze Reihe negativer Effekte gegenübergestellt (s. Abb. 4).

Abb. 4: Negative Effekte „starker“ Kulturen (Quelle: Schreyögg 1989: 106)

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Begünstigt Denken in Stereotypen</li><li>2. Vermeidet Denken in Alternativen</li><li>3. Erzwingt Konformität („Kulturdenken“)</li><li>4. Behindert kreatives Problemlösen</li><li>5. Fixiert auf Erfolgsmuster der Vergangenheit</li><li>6. Blockiert neue Orientierungsmuster</li><li>7. Ignoriert diskrepante Feedback-Informationen</li></ol> |
|---|

Bei diesen negativen Effekten handelt es sich offensichtlich vor allem um die Innovationsfeindlichkeit „starker“ Organisationskulturen. Mit anderen Worten: Starke Kulturen bzw. Monokulturen können unter sich verändernden Umweltbedingungen zum Wettbewerbsnachteil werden.

Dies gilt auch und insbesondere angesichts der Europäisierung und Internationalisierung. Hier steht eine stark ausgeprägte Monokultur dem Erwerb interkulturellen Verständnisses und interkultureller Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder entgegen.

## 2. Die multikulturelle Organisation

### 2.1 Die Begründungen für Managing Diversity

„Valuing Differences“ oder „Valuing Diversity“ lauten die neuen Erfolgsrezepte. Das Leitbild der multikulturellen Organisation und das Konzept des *Managing Diversity* stammen aus den USA. Im Unterschied zu Equal Employment Opportunities (EEO) und Affirmative Action (AA), die den Unternehmen vom Staat per Gesetz aufgezwungen werden bzw. ethisch begründet sind, werden hier die genuin ökonomischen Interessen der Organisation in den Vordergrund gestellt (vgl. z.B. Loden/Rosener 1991: 198; Thomas 1992: 28). *Managing Diversity* wird von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen und vor allem von Beraterinnen und Beratern als ein Konzept angepriesen, das Wettbewerbsvorteile verschafft.

Ausgangspunkt der Begründungen ist die sich verändernde Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft. Der in nahezu jeder Veröffentlichung zum Thema Diversity angeführten Studie „Workforce 2000“ zufolge ist der Anteil der bisher dominanten Gruppe der weißen Männer rückläufig. Bis zum Jahr 2000 werden sich 85 Prozent der Zuwächse auf dem Arbeitsmarkt aus Frauen, Minoritäten und Immigranten zusammensetzen (vgl. z.B. Thomas 1992: 5). Mit anderen Worten: Der sogenannte Normalarbeitnehmer, männlich, weiß, mittleren Alters usw., von Loden und Rosener (1991: 42 f.) als „the homogeneous ideal“ bezeichnet, wird - quantitativ gesehen - zur Minderheit. Hinzu komme eine qualitative Veränderung: Diejenigen, die vom „homogenen Ideal“ abweichen, seien nicht länger bereit, sich anzupassen (vgl. Thomas 1992: 7).

Und schließlich sei fraglich, ob Homogenität und Anpassung überhaupt gut für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Die Antwort lautet erwartungsgemäß „nein“. Thomas (1992: 8 f.) gibt zu bedenken, die beständigen Bemühungen, sich anzupassen, absorbierten viel Energie und verhinderten eine Konzentration auf die persönlichen Stärken und Ideen. Dies sei nicht leistungsförderlich. Ein anderes Argument: Homogene Gruppen könnten zwar Probleme schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte Gruppen seien kreativer (vgl. z.B. Powell 1994: 143).

Eine Zusammenstellung der Begründungen für die Vorteilhaftigkeit von *Managing Diversity* ist in Abbildung 5 wiedergegeben.

Abb. 5: Mögliche Wettbewerbsvorteile im Überblick (Quelle: Cox/Blake 1991: 47)

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Das Kosten-Argument:<br/>In dem Maße, in dem Organisationen vielfältiger werden, wirkt eine schlechte bzw. mißlungene Integration derer, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, kostensteigernd. Auf der</li></ol> |
|---|



anderen Seite werden diejenigen Organisationen, die diese Probleme lösen, Kostenvorteile erzielen.

2. Das Personalmarketing-Argument:  
Diejenigen Organisationen mit dem besten Ruf in Sachen *Managing Diversity* werden im Wettbewerb um das Potential der Frauen und der ethnischen Minderheiten die besten Arbeitskräfte gewinnen.
3. Das Marketing-Argument:  
Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, die in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit einzustellen, verbessert das Marketing. Dies gilt sowohl für auf multinationalen Märkten tätige Organisationen als auch für solche, die im Heimatland mit Kunden zu tun haben, die anderen Kulturen angehören.
4. Das Kreativitäts-Argument:  
Weniger Konformität und eine größere Perspektivenvielfalt erhöhen die Kreativität.
5. Das Problemlösungs-Argument:  
Heterogenität in Entscheidungsgremien und Problemlösegruppen führt zu besseren Entscheidungen. Auch dafür ist die Perspektivenvielfalt maßgebend.
6. Das Systemflexibilitäts-Argument:  
Homogene bzw. monokulturelle Organisationen mit sogenannten 'starken' Kulturen sind veränderungsresistent. Im Gegensatz dazu versprechen multikulturelle Organisationen die in Zeiten großer Umweltveränderungen erforderliche Flexibilität.

## 2.2 Das Verständnis von „Diversity“

*Diversity* als Kennzeichen des Personals kann sich auf unterschiedliche Merkmale beziehen. Aus US-amerikanischer Sicht sind es die klassischen Merkmale „Race“ und „Gender“. Aber *Managing Diversity* geht darüber hinaus. „Beyond Race and Gender“ betitelt Thomas (vgl. 1992) sein Buch. Er erläutert: Es gehe bei der Definition von *Diversity* nicht nur einfach um diese klassischen Merkmale, sondern alle Beschäftigten seien hinsichtlich bestimmter Kriterien unterschiedlich - und damit „divers“ (Thomas 1992: 131). Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gibt Abbildung 6 einen Überblick über weitere Merkmale, die für *Managing Diversity* als bedeutsam erachtet werden.

Welchen Merkmalen das Management einer speziellen Organisation besondere Aufmerksamkeit schenken soll, könne nicht per definitionem festgelegt werden, sondern sei kontextabhängig (vgl. Thomas 1992: 11). Eines stehe allerdings fest: *Diversity* beziehe sich auf alle Beschäftigten, eingeschlossen die „white males“, und *Managing Diversity* bedeute deshalb „a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees“ (Thomas 1992: 10/Hervorhebung d. Verf.).

Abb. 6: Komponenten einer vielfältigen Arbeitnehmerschaft (Quelle: Bateman/Zeithaml 1993: 378)

### 2.3 Auf dem Weg zur multikulturellen Organisation

Eine solche Umgebung, die allen Beschäftigten entspricht, nennt Cox eine „multikulturelle Organisation“ und charakterisiert sie folgendermaßen (s. Abb. 7).

Nicht nur hinsichtlich des propagierten Ziels der Bemühungen, sondern auch bezogen auf vieles, was über den Weg dorthin geschrieben wird, lassen sich - trotz der vorgenommenen Abgrenzung - Parallelen zu gleichstellungspolitischen Forderungen und Instrumenten feststellen. Hier seien nur einige Aspekte benannt:

Abb. 7: Charakteristika der multikulturellen Organisation (Quelle: Cox 1991: 39)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pluralismus</li><li>2. Vollständige strukturelle Integration</li><li>3. Vollständige Integration in informelle Netzwerke</li><li>4. Abwesenheit von Vorurteilen und Diskriminierung</li><li>5. Identifikation aller Mitglieder mit der Organisation - unabhängig von deren kultureller Zugehörigkeit</li><li>6. Kaum Intergruppen-Konflikte</li></ol> |
|--|

Es gehe nicht (nur) um die Assimilation derer, die bisher nicht der dominanten Gruppe angehörten, sondern *Managing Diversity* ziele auf die Veränderung der Organisation, auf einen Wandel der Organisationskultur (vgl. z.B. Thomas 1992: 12 ff.). Deshalb gehe es darum herauszufinden, welche der „basic assumptions“ (Schein 1985: 15) bzw. welche der kulturellen Wurzeln dem angestrebten Ziel förderlich oder hinderlich seien.

Als Voraussetzung und Resultat des Kulturwandels gelten wiederum Veränderungen der „systems“. Damit steht die gesamte betriebliche Personalpolitik auf dem Prüfstand. Kriterien und Verfahren der Personalauswahl, der Personalbeurteilung und der Beförderung sollen daraufhin überprüft werden, ob sie diskriminieren und gegebenenfalls geändert werden. Personalentwicklungsmaßnahmen werden nicht in erster Linie als ‘Entwicklungshilfe’ für die bisher nicht zur dominanten Gruppe gehörenden Beschäftigten angesehen, sondern in Valuing Differences- oder Valuing Diversity-Trainings sollen alle Organisationsmitglieder lernen, Vorurteile und Stereotypen abzubauen und besser zusammenzuarbeiten.

Es wird aber nicht nur auf Aufklärungs- bzw. Überzeugungsarbeit gesetzt. Einer von Thomas’ (1992: 57) Vorschlägen lautet, „change agents“ zu belohnen. Laut Cox (1993: 257) haben einige Pionierunternehmen (s.u.) die Vergütung ihrer Führungskräfte auch von Anstrengungen und Erfolg in Sachen *Managing Diversity* abhängig gemacht. Hinsichtlich der Beurteilungs- und Belohnungssysteme wird empfohlen, nicht nur Verzerrungen und Diskriminierungen zu eliminieren (s.o.), sondern auch und insbesondere bei der Beurteilung und Belohnung von Führungskräften eine nicht diskriminierende Personalpolitik zu honorieren (vgl. ebd. und Ellis/Sonnenfeld 1994: 84).

## 2.4 Zur (Erfolgs-)Geschichte des Konzepts in den USA

1983 gründete Roosevelt Thomas das American Institute for Managing Diversity. Damals war er aber, dem CEO von Avon zufolge (Preston 1992: ix), noch „a voice in the wilderness“. Das hat sich inzwischen geändert. Im Jahr 1992 ist „The Management of Diversity“ Hauptthema des jährlich stattfindenden Kongresses der Academy of Management. Im gleichen Jahr erscheint in der von der Society for Industrial and Organizational Psychology herausgegebenen Reihe „The Professional Practice Series“ ein Band zum Thema „Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives“ (Jackson u.a. 1992). Inzwischen gibt es nicht nur zahlreiche Bücher und Aufsätze, sondern das Thema wird auch in Lehrbüchern behandelt.<sup>2</sup>

Als Pionierunternehmen in Sachen *Managing Diversity* gelten u.a. Avon, Coca-Cola, Eastman Kodak, Pacific Bell, Pepsi-Cola International und Xerox.

## 2.5 ... und hier?

Mit der üblichen Zeitverzögerung befassen sich nun auch europäische Autorinnen und Autoren mit *Managing Diversity* (vgl. z.B. Kiechl 1993).

Eine entscheidende Triebkraft für den Import des Konzeptes ist der gemeinsame europäische Markt. Die Vielfalt der Landeskulturen wird als „Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa“ gesehen - so der Untertitel eines Sammelbandes mit dem Titel „Vielfalt gestalten - Managing Diversity“ (Jung u.a. 1994).

Was kann Diversity darüber hinaus speziell übertragen auf deutsche Verhältnisse bedeuten? Zunächst wird damit die traditionelle Trennung zwischen Norm(al)personen als Hauptadressaten und -nutznießern der betrieblichen Personalpolitik und besonderen Mitarbeitergruppen als von dieser Norm Abweichenden<sup>3</sup> überwunden. Eine spezifisch deutsche Dimension von Diversity ist die Zusammenarbeit von „Ossis“ und „Wessis“ vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller Prägungen.<sup>4</sup> Im Hinblick auf den öffentlichen Dienst können die verschiedenen Beschäftigtengruppen (BeamtenInnen, Angestellte und ArbeiterInnen) genannt werden. Im übrigen ist, dem oben skizzierten breiten Verständnis von Diversity entsprechend, jeweils zu bestimmen, welche Merkmale für die einzelne Organisation bedeutsam sind.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Bateman/Zeithaml (1993: 374 ff.); Kreitner/ Kinicki (1992: 48 ff.); Noe u.a. (1994: 486 ff.).

<sup>3</sup> In der zweiten Auflage des „Handwörterbuchs des Personalwesens“ (Gaugler/Weber 1992) beispielsweise finden sich folgende Beiträge zu besonderen Gruppen: „Arbeitnehmer, Ältere“ (Lehr/Wilbers 1992), „Arbeitnehmer, Ausländische“ (Reimann 1992), „Arbeitnehmer, Jüngere“ (Wilbers 1992), „Arbeitnehmer, Weibliche“ (Friedel-Howe 1992), „Behinderte Arbeitnehmer“ (Runde 1992) und „Minoritäten im Betrieb“ (Nienhüser 1992). Daraus läßt sich schlußfolgern, daß die Norm(al)person mittleren Alters, inländischer Herkunft, männlichen Geschlechts und nicht behindert bzw. leistungsgemindert ist. Vgl. dazu auch Marr (1989: 41) und Krell (1993: 52 f.).

<sup>4</sup> Rudi Bresser und Roger Dunbar (1995) schlagen zur Verbesserung dieser Zusammenarbeit - allerdings ohne Bezugnahme auf „Managing Diversity“ - Integrationszirkel vor.

Unabhängig davon, welche Merkmale im Einzelfall als wichtig erachtet werden, bleibt festzuhalten: Es geht dabei, dem Leitgedanken von *Managing Diversity* zufolge, nicht um die Identifizierung von Andersartigkeit, denn hier ist die Norm(al)person immer vorausgesetzt und damit zugleich die Anpassung an die von der dominanten Gruppe aufgestellten Normen. Angestrebt wird vielmehr die Identifizierung, Bewußtmachung und positive Würdigung von Vielfalt.

## 2.5 Versuch einer kritischen Würdigung

Die meinen Ausführungen in diesem Abschnitt und im dritten Teil zugrundeliegende politikorientierte Perspektive auf „Organisation“ und „Personal“ geht - in aller Kürze - von der Prämisse aus, daß Organisationen herrschafts- und interessenpluralistische Gebilde zugleich sind<sup>5</sup>: „Die Herrschaftsformen sollen die mögliche Komplexität, die durch die diversen an die Organisationen herangetragenen Zielvorstellungen entsteht, reduzieren. Anders ausgedrückt bedeutet dies, daß mit Herrschaft jener Rahmen gesetzt wird, innerhalb dessen die Organisation ihren Mitgliedern zugesteht, ihre individuellen Interessen zu verfolgen“ (Sandner 1989: 69). Dieser Rahmen kann wiederum durch interessen geleitete (Ver-)Handlungen verändert werden. Insofern sind in ihm immer Interessen geronnen.

Aus einer politikorientierten Perspektive ist demnach zu fragen, warum die „multikulturelle Organisation“ oder *Managing Diversity* als neue Leitbilder und Ordnungsvorstellungen propagiert bzw. realisiert werden, und wie diese Neuerungen hinsichtlich der Realisierung der Interessen unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure einzuschätzen sind.

Vielen privaten und öffentlichen Organisationen, die rechtliche Gleichstellungsnormen nur widerwillig oder gar nicht befolgen, wird mit dem dargestellten Ansatz ein attraktiver Weg aufgezeigt. Wenn *Managing Diversity* gut für die Gleichstellung von Frauen und ethnischen Minderheiten sei, fragt (sich) die britische Beraterin und Trainerin Karen Chouhan (1994: 67), warum können sich dann plötzlich jene Organisationen, die EEO-Maßnahmen negativ gegenüberstehen, dafür erwärmen. Ihre Antwort: „Well lets not kid ourselves; we have to recognise that these concepts come from a good business background; that part of the reason that people started accepting *Managing Diversity* so easily is because of the philosophy that it has of increasing productivity, increasing the business success“.

Betrachtet man die „white males“ nicht als Organisationsleitung, sondern als Interessengruppe, dann zeigt sich: Ihnen wird das Konzept mit dem Argument schmackhaft gemacht, hier gehe es nicht um die Förderung von Minderheiten, sondern um die Förderung aller. Bei Maßnahmen wie Equal Employment Opportunities und/oder Affirmative Action besteht aus ihrer Perspektive die Gefahr der „reverse discrimination“. Im Gegensatz dazu wird ihnen hier versprochen, daß sie nicht ausgeschlossen oder gar ausgebootet werden. Ob sie die multikulturelle Organisation primär als bedrohlich oder (auch) als chancenbietend betrachten, dürfte nicht zuletzt von

---

<sup>5</sup> Dazu ausführlicher: Krell (1996) sowie die dort angegebene Literatur.

den eigenen Präferenzen abhängen. Zunächst schärft *Managing Diversity* den Blick dafür, daß es sich hier nicht um eine homogene Gruppe handelt, sondern daß auch innerhalb dieser Gruppe Vielfalt herrscht. Für die männlichen Führungs(nachwuchs)kräfte z.B., die nicht mehr ihr gesamtes Leben umstandslos in den Dienst der Firma stellen, sondern sich stärker familiär engagieren wollen,<sup>6</sup> könnten sich hier durchaus Chancen eröffnen, neue Handlungsspielräume zu gewinnen. Dennoch bleibt festzuhalten: In dem Maß, in dem die Realität dem Idealbild der multikulturellen Organisation angenähert wird, müssen die Mitglieder der - dann ehemals - dominanten Gruppe andere an ihren Verdienst- und Einflußmöglichkeiten teilhaben lassen. Auch wenn in gewisser Hinsicht alle gewinnen können, so gilt dies doch nicht insgesamt.

Für diejenigen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, ist das Leitbild der multikulturellen Organisation im Vergleich zu dem der monokulturellen auf jeden Fall die erstrebenswertere Alternative.

Allerdings gibt es noch erheblichen Klärungsbedarf. In ihrem Beitrag „Dilemmas in Developing Diversity Programms“ stellt Linda S. Gotfredson (1992: 288 ff.) u.a. die folgenden Fragen, von deren Antwort ihrer Auffassung nach Erfolg oder Mißerfolg des *Managing Diversity* abhängen:

- Sollen die diversen Individuen oder Gruppen gleich oder unterschiedlich behandelt werden?
- Soll eine Organisationskultur geschaffen werden, die die Gemeinsamkeiten oder eine, die die Differenzen betont?
- Soll hinsichtlich des gewünschten Wandels auf Freiwilligkeit oder auf straffe Führung gesetzt werden?

Diese - immanenten - Fragen verweisen des weiteren darauf, daß das Konzept nicht nur alte Probleme lösen, sondern auch neue schaffen kann. In vielen Publikationen wird z.B. darauf hingewiesen, daß die Fixierung auf die Besonderheiten von Beschäftigtengruppen dazu führen kann, daß verstärkt stereotypisiert wird (vgl. z.B. Thomas 1992: 170; Ellis/Sonnenfeld 1994: 99 f.). Deshalb wird von diesen Autoren für einen individuums- und nicht gruppenbezogenen Ansatz plädiert.

Ein anderes Problem ist das, ob wirklich jede Besonderheit als Differenz akzeptiert und geschätzt werden soll, oder ob diesbezüglich Grenzen gezogen werden. Schon wenn immanent argumentiert wird, läßt sich nicht immer zweifelsfrei bestimmen, welche Dimensionen von Diversity gut für den ökonomischen Erfolg und damit zu schätzen sind und welche nicht. Noch schwieriger wird es, wenn in Frage gestellt wird, ob der ökonomische Erfolg das einzig relevante Kriterium sein kann. Mit anderen Worten: Werden nicht auch in der multikulturellen Organisation (Toleranz-)Grenzen gezogen und damit bestimmte Individuen oder Gruppen zu ‘Abweichenden’ gemacht? Und wenn ja: Wie wird mit diesen umgegangen?

---

<sup>6</sup> Nicht nur bezogen auf männliche Führungs(nachwuchs)kräfte, sondern auf alle männlichen Beschäftigten spricht Klaus Peinelt-Jordan (1996) in diesem Zusammenhang von „aktiven Vätern“ als einem Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik.

Wer in diesem Zusammenhang die Definitionsmacht hat, steht für die US-amerikanischen Promotoren und Promotorinnen des Ansatzes nicht zur Debatte. Es ist das Management. Wie für das Konzept des Human Resource Management insgesamt<sup>7</sup>, ist jedoch fraglich, ob die von britischen Autoren als „autonomy based models of HRM“ (z.B. Brewster 1995) bezeichneten US-amerikanischen Ansätze unverändert auf europäische Verhältnisse übertragen werden können. Berücksichtigt man speziell die deutschen Arbeitsbeziehungen, dann ist das Management eben nicht Alleinentscheider und damit Alleingestalter einer multikulturellen Organisation. Vielmehr hat hier die Interessenvertretung aller Beschäftigten und haben Vertretungen von bestimmten Beschäftigtengruppen bzw. Beauftragte für bestimmte Beschäftigtengruppen diverse Mitbestimmungsrechte.

Überhaupt geht *Managing Diversity* - wie das Konzept des Human Resource Management insgesamt - von einem Harmonie-Modell aus: Was gut für die Organisation ist, ist auch gut für die Beschäftigten. In diesem Fall sogar explizit: für *alle* Beschäftigten gleichermaßen. Jede(r) gewinnt angeblich. Bemerkenswerterweise werden Macht und Herrschaft in Organisationen zwar mit Blick auf die Vorläufer der multikulturellen Organisation thematisiert. Auch gelte es auf dem Weg dorthin, Widerstände gegen Wandel zu überwinden, aber in der multikulturellen Organisation scheinen sich dann alle Interessengegensätze zwischen Individuen als Beschäftigten und der Organisation einerseits und zwischen den diversen Individuen und Gruppen andererseits verflüchtigt zu haben.

Und last but not least: Propagiert und praktiziert wird *Managing Diversity*, weil es Wettbewerbsvorteile durch eine bessere (Aus-)Nutzung der menschlichen Ressourcen verspricht. Nun sollen auch diejenigen, die nicht zum Männerbund oder zur Herrenkultur gehören, ihre produktiven Kräfte ungefesselt entfalten können.<sup>8</sup> So verführerisch der Verweis auf die ökonomische Vorteilhaftigkeit auf den ersten Blick ist, was bleibt von den erklärtermaßen (vgl. z.B. Loden/Rosener 1991: 198) freiwilligen Maßnahmen, wenn

- in einzelnen Organisationen die Belegschaft nicht vielfältiger wird, sondern die bislang dominante Gruppe weiterhin die Mehrheit der Beschäftigten ausmacht,
- Organisationen nicht in Märkten mit einer diversen Kundschaft agieren,
- die versprochenen ökonomischen Vorteile nicht im erwarteten Ausmaß eintreten,
- sich die Kontextfaktoren ändern
- oder mal wieder die Management-Mode wechselt?<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch Oechsler (1994: 21 f.) und die dort angegebene Literatur sowie die Beiträge in Industrielle Beziehungen, Heft 4/1995 (Schwerpunktthema: HRM und Industrielle Beziehungen).

<sup>8</sup> „Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity“ lautet der Untertitel von Thomas (1992).

<sup>9</sup> Zu „Moden & Mythen des Organisierens“ siehe Kieser (1996).

Ist aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive eine „legal, social, and moral responsibility“ (Thomas 1992: 28), von der sich die Vertreter und Vertreterinnen des Ansatzes nachdrücklich abgrenzen, auf Dauer nicht doch eine tragfähigere Basis als ein rein ökonomisch motiviertes und stark modeabhängiges *Diversity Management*?

### 3. **Schlußbemerkungen**

Zur Analyse der Entwicklung von Managementkonzepten ist weder die Vorstellung einer stufenweisen oder sprunghaften Höherentwicklung noch die eines Hin- und Herpendelns geeignet, sondern vielmehr die einer Spirale.<sup>10</sup> Mit der Ergänzung des klassisch-pragmatischen Organisationskulturansatzes, der Monokulturalität als erfolgsentscheidenden Faktor propagiert, um das Leitbild der multikulturellen Organisation ist die Spirale ein Stück höher geschraubt worden.

Ist damit die Kritik am Unternehmenskulturansatz (Krell 1994: 264 ff.) bzw. an Organisationen als monokulturellen Gemeinschaften überholt? Außer Kraft gesetzt werden soll mittels *Managing Diversity* das Prinzip der Homogenisierung - und damit die Ausgrenzung und Diskriminierung all derer, die nicht dem homogenen Ideal entsprechen. Im Unterschied zum Clan - und zu den anderen von mir kritisierten Konzepten - ist die multikulturelle Organisation erklärtermaßen nicht sexistisch und rassistisch.

Grenzziehungen sind allerdings weiterhin erforderlich. Damit meine ich nicht nur die bereits im vorangehenden Abschnitt aufgeworfene Frage nach den Grenzen der Wertschätzung von Eigenarten und Besonderheiten von Beschäftigten. Im Zuge der Verschlankung von Organisationen, des Outsourcing, der Zunahme atypischer und ungeschützter Beschäftigungsverhältnisse und steigender Arbeitslosigkeit kann es nicht nur Gewinner und Gewinnerinnen geben. Die Fragen, nach welchen Kriterien der Prozeß der Schließung vorgenommen wird bzw. wo die Trennlinien gezogen werden, sind deshalb nicht irrelevant geworden, sondern eher noch wichtiger. In den klassischen Konzepten vergemeinschaftender Personalpolitik sind es die Ausgeschlossenen, die Beschäftigungssicherheit und andere Privilegien der „Eingeschlossenen“ gewährleisten. Führt nun der verschärfte Verdrängungswettbewerb unter den Beschäftigten zu einer starken und erfolgreichen Bewegung der ehemals dominanten Gruppe gegen das Konzept des *Managing Diversity*? Oder wird es tatsächlich zukünftig im primären Arbeitsmarktsegment einen firmentreuen, loyalen und in seinem Leistungswillen ungebremsten Stamm diverser Beschäftigter als multikulturelle Gemeinschaft geben? Wenn ja, nach welchen Kriterien wird dann entschieden, wer dazugehören darf und wer an den Rand oder in die Arbeitslosigkeit kommt?

Wer entscheidet, das sei hier nochmals betont, steht nicht zur Debatte. Auch das hat das Konzept mit den von mir kritisierten Konzepten vergemeinschaftender Personalpolitik gemeinsam. Rechtsnormen und andere Reglementierungen staatlicherseits

---

<sup>10</sup> ..., in der die beiden zuerstgenannten aufgehoben sind. Ausführlicher dazu vgl. Deutschmann (1989: 378) und Krell (1994: 12 ff. u. 18 ff.).

stoßen nicht auf Gegenliebe. Was das Management tut, tut es freiwillig. Es will Herr im Haus bleiben.

Aus einer politikorientierten Perspektive bleibt deshalb festzuhalten: Auch bei der multikulturellen Gemeinschaft geht es um die Sicherung von Leistungs- und sozialer Konformität. Die Prinzipien der Vergemeinschaftung sind nur an gewandelte Kontextfaktoren angepaßt worden.

## Literatur

- Bateman, T.S./Zeithaml, C.P. (1993): *Management. Function & Strategy*. 2. Aufl. Homewood und Boston.
- Bresser, R.K.F./Dunbar, R.L.M. (1995): Integrationszirkel. In: *Personalwirtschaft*, 22: 34-40.
- Brewster, Ch. (1995): *Industrial Relations and Human Resource Management: A Subversive European Model*. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 395-413.
- Chouhan, K. (1994): Total Quality/Equality Management and Intercultural Human Resources Management. In: Jung, R.H./Schäfer, H.M./Seibel, F.W. (Hg.): *Vielfalt gestalten - Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa*. Frankfurt a. M.: 63-74.
- Cox, T.H. (1991): The multicultural organization. In: *Academy of Management Executive*, 5: 34-47
- Cox, T.H. (1993): *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco.
- Cox, T.H./Blake, St. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. In: *Academy of Management Executive*, 5: 45-56.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: *Soziale Welt*, 40: 374-396.
- Ellis, C./Sonnenfeld, J.A. (1994): Diverse Approaches to Managing Diversity. In: *Human Resource Management*, 33: 79-109.
- Friedel-Howe, H. (1992): Arbeitnehmer, Weibliche. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl. Stuttgart: 232-241.
- Gaugler, E./Weber, W. (Hg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl. Stuttgart.
- Gotfredson, L.S. (1992): Dilemmas in Developing Diversity Programs. In: Jackson, S.E. and Ass.: *Diversity in the Workplace. Human Resources Initiatives*. New York und London: 279-305.
- Hachtmann, R. (1989): *Industriearbeit im „Dritten Reich“*. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen in Deutschland 1933-1945. Göttingen.
- Hörnig, K.H. (1988): Die Kultur und Symbolik des Unternehmens - Soziologische Vergleiche und Vorschläge. In: Brandes, U./Bachinger, R./Erlhoff, M. (Hg.): *Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls*. Frankfurt a.M.: 15-18.
- Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 2 (1995) 4: Schwerpunkt-Thema: Human Resource Management und Industrielle Beziehungen. München und Mering.
- Jackson, S.E. and Associates (1992): *Diversity in the Workplace. Human Resources Initiatives*. New York und London.
- Jung, R.H./Schäfer, H.M./Seibel, F.W. (Hg.) (1994): *Vielfalt gestalten - Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa*. Frankfurt a. M.
- Kanter, R.M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kiechl, R. (1993): Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung. In: *Die Unternehmung*, 47: 67-72.



- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56: 21-39.
- Kreitner, R./Kinicki, A. (1992): Organizational Behavior. 2. Aufl. Boston und Sydney.
- Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik: Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München und Mering.
- Krell, G. (1996): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, W. (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft - Theorien und Konzepte. Wiesbaden: 19-38.
- Lehr, U./Wilbers, J. (1992): Arbeitnehmer, Ältere. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 203-212.
- Loden, M./Rosener, J.B. (1991): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. Burr Ridge.
- Marr, R. (1989): Überlegungen zu einem Konzept einer „Differentiellen Personalwirtschaft“. In: Drumm, H.-J. (Hg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Bern und Stuttgart: 37-47.
- Martin, J. (1992): Cultures in Organizations. Three Perspectives. New York und Oxford.
- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. 3., völlig überarb. Aufl. von „Führung“. Stuttgart.
- Nienhüser, W. (1992): Minoritäten im Betrieb. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 1365-1375.
- Noe, R.A./Hollenbeck, J.R./Gerhart, B./Wright, P.M. (1994): Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. Boston und Sydney.
- Oechsler, W. (1994): Personal und Arbeit. 5. Aufl. München.
- Ouchi, W.G. (1982): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York.
- Ouchi, W.G./Price, R.L. (1978): Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective on Organizational Development. In: Organizational Dynamics, 7: 25-44.
- Ouchi, W.G./Johnson, J.B. (1978): Types of Organization Control and Their Relationship to Emotional Well-Being. In: Administrative Science Quarterly, 23: 293-298.
- Pascale, R.T. (1985): The paradox of „corporate culture“: reconciling ourselves to socialization. In: California Management Review, 27: 26-41.
- Peinelt-Jordan, K. (1996): Männer zwischen Familie und Beruf - ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik. Erscheint im Rainer Hampp Verlag. München und Mering.
- Powell, G.N. (1994): Gender and Diversity in the Workplace. Thousand Oaks u.a.
- Preston, J.E. (1992) Preface. In: Thomas, R.R. jr. (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York: XIII-XV.
- Reimann, H. (1992): Arbeitnehmer, Ausländische. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 212-222.
- Runde, P. (1992): Behinderte Arbeitnehmer. In: Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 545-554.
- Sandner, K. (1989): Unternehmenspolitik - Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre. In: Ders. (Hg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin u.a.: 45-76.
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco u.a.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 41: 94-113.
- Taylor, F.W. (1911): Die Prinzipien des Scientific Management. In: Pentzlin, K. (Hg.) (1963): Meister der Rationalisierung. Düsseldorf und Wien: 63-88.

Wilbers, J. (1992): Arbeitnehmer, Jüngere. In: Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 222-231.