

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Katrin Hansen *Hrsg.*

CSR und Diversity Management

Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen

2. Auflage



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Katrin Hansen
(Hrsg.)

CSR und Diversity Management

Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen

2. Auflage

 Springer Gabler

Herausgeber
Katrín Hansen
Westfälische Hochschule
Gelsenkirchen, Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-54086-2

DOI 10.1007/978-3-662-54087-9

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-54087-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2014, 2017

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des Reihenherausgebers: Diversity – Einheit in Vielfalt!

Unsere Gesellschaft lebt von der Offenheit gegenüber Neuem und vom Pluralismus der Meinungen, Einstellungen und Kompetenzen. Diese Vielfalt ist es, welche es uns immer wieder erlaubt uns neu zu erfinden und konstruktiv weiter zu entwickeln. Diese Vielfalt erlaubt auch die Frage nach der Verantwortung breit zu diskutieren und unterschiedliche Positionen zu integrieren. Damit wird auch dem Management von Diversity in den Unternehmen eine ganz besondere Rolle zu Teil. Geht es doch darum gemeinsam Verantwortung für das Ganze zu tragen, dabei jedoch die Verschiedenheit und Einzigartigkeit jedes einzelnen zu respektieren bzw. positiv in die Gesamtorganisation zu integrieren.

Diese Sichtweise ist auch für die aktuelle CSR-Diskussion in Europa maßgeblich. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen in den Regionen Europas sind ganz unterschiedlich. Daher spielen auch beim Thema Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) Fragen der Vielfalt eine außerordentliche Rolle. Verantwortungsbewusste Unternehmen sehen sich für alle Auswirkungen ihres Handelns in den jeweiligen Regionen verantwortlich und unterstützen die Einheit in Vielfalt. Insbesondere Unternehmen die auf internationalen Märkten agieren, merken schnell, dass der jeweilige Kontext ganz unterschiedlich sein kann. Dann braucht es verschiedenartige Kompetenzen und MitarbeiterInnen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen. Spätestens dann ist ein systematisches Management von Diversität ein Erfolgskriterium für den wirtschaftlichen Erfolg als auch ganz eng mit der CSR-Strategie des Unternehmens verknüpft.

Die Erfahrungen und Konzepte aus dem Diversitätsmanagement sind daher auch für die aktuelle CSR-Diskussion gewinnbringend. Geht es doch in beiden Diskussionen darum, ohne ideologische Überhöhung die Fragen der Verantwortung und der Gemeinschaft (im Sinne: Einheit durch Vielfalt) zu beantworten. Dies kann und darf in einer pluralistischen Gesellschaft nicht auf Kosten einer Minderheit oder auf Kosten von Menschen mit anderen Sichtweisen gehen. Vielmehr geht es darum in der gelebten Verschiedenheit die gemeinsame Win-Win Situation zu sehen und so gemeinsam Verantwortung für den jeweils anderen und somit für das ganze zu tragen. So verstanden ist es auch notwendig in der CSR Diskussion verschiedene Positionen zu zulassen und einer ideologisierten Debatte vorzubeugen.

CSR richtig verstanden wird so zu einem Dach unter dem auch das Diversitätsmanagement seinen angestammten Platz findet! In der Management Reihe Corporate Social Res-

possibility schafft die nun vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Diversitätsmanagement“ das notwendige Grundwissen für die Verknüpfung der Ansätze aus dem Diversitätsmanagement und der aktuellen Corporate Social Responsibility Diskussion (CSR als Managementansatz). Darauf aufbauend erörtert das Buch konkrete Instrumente für ein modernes, nachhaltigkeitsorientiertes Diversitätsmanagement, welches auf eine erfolgreiche CSR-Strategie in den Unternehmen einzahlt. Alle LeserInnen sind nun herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei der Herausgeberin Frau Prof. Dr. Katrin Hansen für ihr großes Engagement, bei Michael Bursik vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Dr. René Schmidpeter

Vorwort



Die sich überschneidenden Konzepte CSR und Diversity, die in diesem Buch systematisch analysiert werden, berühren Fragestellungen, die für die nordrhein-westfälische Landesregierung insgesamt und die Hochschul- und Wissenschaftspolitik im Besonderen wichtige Anliegen sind.

Die Landesregierung knüpft bei der Förderung von CSR an die von der EU-Kommission und der Bundesregierung formulierten Ziele und Strategien an, indem verantwortlich wirtschaftende Unternehmen in ihrer Vorbildrolle gestärkt, Anreize zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegeben, die Umsetzung von CSR in Branchen und Regionen unterstützt und nicht zuletzt CSR-Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen voran gebracht werden sollen. Gerade Hochschulen und Wissenschaft spielen hier eine besonders wichtige Rolle: bei der Entwicklung von technischen und sozialen Antworten auf die Zukunftsfragen, müssen sie stets auch die sozialen und ökologischen Folgen berücksichtigen und dabei den hohen Anforderungen an die ethische Verantwortung von Wissenschaft genügen. Nicht zuletzt ist es Aufgabe der Hochschulen, den zukünftigen Fach- und Führungskräften dieses Verantwortungsbewusstsein zu vermitteln.

Bezogen auf die nordrhein-westfälische Hochschul- und Wissenschaftspolitik ist für mich ein reflektierter Umgang mit Diversity ein Kernanliegen. Dabei steht für mich vor allem die Bildungsgerechtigkeit im Fokus, ein chancengerechter Zugang zu den Hoch-

schulen und eine insgesamt breitere Teilhabe an Bildungschancen. Zum zentralen Anliegen von Diversity Management gehört nach meinem Verständnis, Vielfalt sichtbar und fruchtbar zu machen. Dabei werden persönliche, aber auch gesellschaftliche und institutionelle Vorstellungen und Erwartungen hinterfragt: Auf welche Studienbedingungen treffen Menschen mit körperlicher Behinderung an den Hochschulen in NRW? Begegnen homo-, bi- oder transsexuelle Studierende einem wertschätzenden Umgang an ihrer Hochschule? Haben Frauen an den Hochschulen Nordrhein-Westfalens die gleichen Chancen, Karriere zu machen wie Männer? Wie weit öffnen die Hochschulen sich Studieninteressierten, die als erste ihrer Familie ein Studium aufnehmen? Welche Orientierung finden ausländische Studierende?

Die Berücksichtigung dieser und weiterer Aspekte von Vielfalt ist unverzichtbar für ein gerechtes und leistungsfähiges Hochschulsystem und damit für den Studienerfolg der Studierenden.

Sowohl CSR als auch Diversity sind Konzepte, die auf einen Kulturwandel und einen bewussten Umgang mit sozialer Verantwortung zielen. Beide Konzepte können dazu beitragen, die Sensibilität und die Reaktionsfähigkeit für die Herausforderungen des Wandels in Organisationen, wie Unternehmen und Hochschulen, zu erhöhen – und sich dabei an ethischen Leitlinien zu orientieren. Die facettenreichen Analysen dieses Bandes können hierbei aus unterschiedlichen Perspektiven Orientierung bieten.

Svenja Schulze

Ministerin für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW

Die Herausgeberin

Prof. Dr. Katrin Hansen ist seit 1994 Professorin an der Westfälischen Hochschule. Seit 2008 ist sie dort Vizepräsidentin für Planung, Finanzen und Internationales, seit 2014 Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Internationales. Forschungsprojekte im Bereich Diversity Management, Interkulturelle Zusammenarbeit, Cross-Cultural Learning, Entrepreneurship, hierzu zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge. Mitherausgeberin der Zeitschrift ARBEIT. Mitglied in AoM und in EURAM.

Inhaltsverzeichnis

CSR und Diversity	1
Katrin Hansen	
Teil I Zur Beziehung zwischen Diversity und CSR	
Corporate Social Responsibility und Diversity Management – eine Win-Win-Situation	63
Günther Vedder und Florian Krause	
CSR als Beitrag zur Inklusions- und Diversitätsdebatte? Positionierungsversuche in der Dynamik von Ignoranz, Integration, Inklusion .	83
Iris Koall und Verena Bruchhagen	
Un/geklärte Verhältnisse?	103
Andrea D. Bührmann	
Die Charta der Vielfalt: Verantwortung für Vielfalt übernehmen	117
Aletta Gräfin von Hardenberg und Kerstin Tote	
Teil II Vielfalt leben	
Die Hälfte der Macht	135
Cordula Meier und Mona Blanche Mönning	
Talentförderung an der Westfälischen Hochschule: Diversity-Management nach dem „Inclusion & Transformation“-Ansatz	159
Katrin Hansen, Lena Kreppel, Frank Meetz und Angelika Dorawa	
Diversitätsgerecht Lehren und Lernen	177
Frank Linde und Nicole Auferkorte-Michaelis	

Chance und Herausforderung: Diversity Management und CSR am Beispiel internationaler Unternehmen	219
Christopher Stehr und Markus Vodosek	
Teil III Inclusion in der Unternehmenspraxis	
Wertschöpfung durch Wertschätzung	239
Astrid Bosten	
Vielfalt als Stärke: Diversity bei der Ford-Werke GmbH	253
Brigitte Kasztan	
Teil IV Diversity-Praxis nachhaltig gestalten	
Diversity in der Praxis: Die Quote allein reicht nicht	265
Carola Eck-Philipp und Angelika Krämer	
Women Up! – Handlungsempfehlungen des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) zur erfolgreichen Implementation von Gender Diversity	279
Christa Stienen	
Mehr Frauen in Führung ist machbar – Wie der Frauen-Karriere-Index (FKi) in Unternehmen das Diversity Management fördern kann	289
Barbara Lutz	
Vielfalt und Wertschätzung – aus Überzeugung handeln	307
René Behr	
Beratung in der Diversity Praxis für Unternehmen	311
Hans W. Jablonski	
Diversity Management im Auditierungsprozess	325
Daniela De Ridder	

AutorInnenverzeichnis

Nicole Auferkorte-Michaelis Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland

René Behr Zürich, Schweiz

Astrid Bosten Neuss, Deutschland

Verena Bruchhagen Fakultät für Soziologie und Erziehungswissenschaft, Arbeitsbereich Gender & Diversity, TU Dortmund, Dortmund, Deutschland

Andrea D. Bührmann Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland

Daniela De Ridder CEDIN-Consulting, Belm, Deutschland

Angelika Dorawa Meine Talentförderung/ Talente_schreiben, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen, Gelsenkirchen, Deutschland

Carola Eck-Philipp Wege in den Aufsichtsrat, Bonn, Deutschland

Aletta Gräfin von Hardenberg Charta der Vielfalt e.V., Berlin, Deutschland

Katrin Hansen Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

Hans W. Jablonski jbd BUSINESS DIVERSITY, Köln, Deutschland

Brigitte Kasztan NY/M-1167, Ford-Werke GmbH, Köln, Deutschland

Iris Koall Zentrum für Weiterbildung, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Angelika Krämer Düren, Deutschland

Florian Krause Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover, Hannover, Deutschland

Lena Kreppel Meine Talentförderung/ Talente_schreiben, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen, Gelsenkirchen, Deutschland

Frank Linde Institut für Informationswissenschaft, Technische Hochschule Köln, Köln, Deutschland

Barbara Lutz Frauen-Karriere-Index, Barbara Lutz Index Management GmbH, München, Deutschland

Frank Meetz TalentKolleg Ruhr, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen, Herne, Deutschland

Cordula Meier Institut für Kunst- und Designwissenschaft, Folkwang Universität der Künste, Essen, Deutschland

Mona Blanche Mönnig Institut für Kunst- und Designwissenschaft, Folkwang Universität der Künste, Essen, Deutschland

Christopher Stehr German Graduate School of Management and Law (GGs), Heilbronn, Deutschland

Christa Stienen Bundesverband der Personalmanager (BPM), Berlin, Deutschland

Kerstin Tote Charta der Vielfalt e.V., Berlin, Deutschland

Günther Vedder Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover, Hannover, Deutschland

Markus Vodosek German Graduate School of Management and Law (GGs), Heilbronn, Deutschland

CSR und Diversity

Katrin Hansen

In welchem Verhältnis stehen Corporate Social Responsibility (CSR) und Diversity? Stellt Diversity ein betriebswirtschaftliches Gegenkonzept dar, das „primär im Kontext von Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen verwendet“ (Dietze et al. 2012, S. 8) wird und Diversity-Management-Ansätze impliziert, „innerhalb derer Fragen der Gerechtigkeit und Chancengleichheit nicht mehr gestellt werden“ (Dietze et al. 2012, S. 11)? Trifft dann nicht auf Diversity zu, was Ursula Hansen für CSR feststellt: „Wer von CSR nur etwas als Business Case versteht, versteht auch davon nichts.“ (Hansen und Schrader 2012, S. 166)? Sollte Diversity nicht vielmehr als Bestandteil von CSR konzeptioniert werden (vgl. Schneider 2012, S. 26; ähnlich Grieshuber 2012, S. 378)? Oder sind Diversity-Management und CSR als Konzepte zu betrachten, die auf gleicher Ebene anzusiedeln sind und sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten aufweisen (vgl. Hanappi-Egger 2012, S. 184 ff.; Stuber 2009)? Welche Synergien können dann erwartet und mit welchen Umsetzungskonzepten sollten solche Synergien in der Praxis realisiert werden?

Zu erwarten ist, dass unterschiedliche Antworten auf diese Fragen erhebliche Auswirkungen auf Theorie und Praxis des Umganges mit Diversity haben werden. Um diese Auswirkungen fundiert abschätzen zu können, werden zunächst die Konzepte von CSR und Diversity bzw. des Umganges mit Diversity näher beleuchtet und dabei nach Ansatzpunkten einer sinnvollen Verknüpfung der Konzepte gesucht. Dann werden Eckpunkte eines CSR-orientierten Umganges mit Diversity dargestellt. Schließlich werden die möglichen Beziehungen zwischen beiden Konzepten weiter diskutiert und die Beiträge der folgenden Kapitel positioniert.

K. Hansen (✉)
Westfälische Hochschule
Neidenburger Str. 43, 45877 Gelsenkirchen, Deutschland
E-Mail: katrin.hansen@w-hs.de

1 Verständnis von Corporate Social Responsibility

Diesem Buch liegt ein CSR-Verständnis zu Grunde, das der Definition und dem Ansatz der Europäischen Union folgt.¹ Diese Definition werde ich kurz darstellen, um dann einige weitere damit verbundene Ansätze und Konzepte zu betrachten, die sich auf Inhalte von CSR und daraus resultierende Aktivitäten richten, um dort nach Beziehungen zu Diversity suchen zu können.

Zuvor werde ich einen forschungsorientierten Ansatz vorstellen, der ein Analyseraster für sehr unterschiedliche CSR- (und Diversity-)Konzepte vorschlägt und durch die Fokussierung auf ein Prozessmodell der Sinnggebung einen innovativen Zugang zum Verständnis von CSR ermöglicht.

1.1 CSR als Prozessmodell der Sinnggebung in Organisationen

Basu und Palazzo (2008) schlagen vor, CSR als Derivat organisationaler Sinnggebung zu analysieren:

Thus, we can define CSR as the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships (Basu und Palazzo 2008, S. 124, i. Orig. tw. hervorgeh.).

Kernelement sind demnach die Beziehungen zu den Stakeholdern und der Umgang mit öffentlichen Gütern. Dies ist kompatibel mit der Definition der EU. Den Autoren geht es aber nicht um den Inhalt von CSR-Konzepten sondern um deren Verankerungen in Organisationen und dies insbesondere im Feld der Management-Entscheidungen.

Nach dem Verständnis von Basu und Palazzo werden CSR-Aktivitäten nicht unmittelbar durch äußeren Druck bzw. Anforderungen der Umwelt (also z. B. EU-Richtlinien) hervorgerufen, sondern sie werden durch interne Prozesse des „Sensemaking“ vermittelt. In den Organisationen herrschende mentale Modelle beeinflussen die Interpretation externer und interner Anforderungen. Dies führt dann zu einem sehr unterschiedlichen Umgang mit CSR und zu ebenso unterschiedlichen Ergebnissen. Es sollten daher verschiedene Profile oder sogar Typen von CSR-Konzepten gebildet, diskutiert und ggf. bewertet werden (vgl. Basu und Palazzo 2008, S. 131 f.). Dieser differenzierte Ansatz erscheint mir auch für die Analyse der Praxis von Konzepten zum Umgang mit Diversity ausgesprochen fruchtbar, da diese ebenfalls über Managemententscheidungen vermittelt sind, die ihrerseits auf Prozessen der Sinnggebung beruhen.

¹ Eine grundlegende Auseinandersetzung mit der Entwicklung des Konzeptes CSR findet sich in dem Beitrag von Vedder in diesem Band. Vgl. auch den Beitrag von Koall und Bruchhagen.

Die Autoren nutzen drei Kategorien von Prozessen der Sinngebung:

- Kognitive Prozesse, also das Denken über die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt, die Ansicht über die Umwelt und die Sinnhaftigkeit von CSR-Aktivitäten unter rationalen Gesichtspunkten („What firms think“; Basu und Palazzo 2008, S. 125).
- Linguistische Prozesse, also die Erklärung und Begründung der Haltung zu CSR und von CSR-Aktivitäten („What firms say“; Basu und Palazzo 2008, S. 125).
- Konative Prozesse, also die Haltung gegenüber CSR-Aktivitäten, deren Konsistenz und das Commitment der Organisation („How firms tend to behave“; Basu und Palazzo 2008, S. 125).

Die Orientierung dieser Prozesse kann sehr unterschiedlich sein. Aus der Kombination der jeweiligen Varianten ergibt sich der spezifische Charakter des CSR-Konzeptes einer Organisation bzw. lässt sich dessen Stärke und Effektivität vermuten.

Es ergibt sich folgendes Analyseschema (Tab. 1).

Zum besseren Verständnis seien hier die Dimensionen kurz erläutert. Bei den kognitiven Prozessen („What we think“) geht es um die Argumentation hinsichtlich der Beziehungen zwischen Organisation und deren Umwelt und bezüglich der Sinnhaftigkeit von CSR (und Diversity)-Aktivitäten. So würden bei einer relationalen Orientierung der Identität (kognitiv) partnerschaftliche Beziehungen der Organisation zu ihren Stakeholdern das

Tab. 1 Kategorien von Sinngebungsprozessen. (Nach Basu und Palazzo 2008, S. 125)

Prozesskategorie	Dimensionen	Ausprägungen
Kognitiv	Orientierung der Identität	Individualistisch Relational Kollektivistisch
	Legitimität	Pragmatisch Kognitiv Moralisch
Linguistisch	Rechtfertigung	Gesetzlich Wissenschaftlich Ökonomisch Ethisch
	Transparenz	Balanciert (positive und negative Aspekte) Einseitig („biased“)
Konativ	Haltung	Verteidigend Provisorisch Offen
	Konsistenz	Strategisch konsistent Strategisch inkonsistent In sich konsistent In sich inkonsistent
	Commitment	Instrumental Normativ

vorherrschende Denken über CSR (und Diversity) prägen. Eine individualistische Orientierung würde auf die Rechte und Freiheiten einzelner Individuen abheben, während eine kollektivistische Orientierung die Interessen sozialer Gruppen fokussiert (vgl. Basu und Palazzo 2008, S. 125 f.). Die Legitimität geht im pragmatischen Ansatz davon aus, dass die Organisation ihre Umwelt beeinflusst. Überzeugung wird hier durch demonstrative Aktionen oder intensive Kommunikation erreicht. Beispiele können hier öffentliche Aktivitäten zum Diversity-Tag oder am Equal Pay Day sein. Kognitive Legitimität basiert hingegen auf der Anpassung der Organisation an gesellschaftliche Erwartungen, Gesetze, Normen, wie beispielsweise EU-Richtlinien oder das AGG. Der moralisch basierte Ansatz schließlich versucht über pro-aktives soziales Engagement in einer komplexen Situation gemeinsam mit Stakeholdern Normen zu gestalten (vgl. Basu und Palazzo 2008, S. 126).

Linguistische Prozesse („What we say“/„how we talk“) beziehen sich auf Erklärungen und Rechtfertigungen von CSR und zugehörigen Maßnahmen. „Justification“ (Rechtfertigung) signalisiert hierbei den generellen Umgang mit Sprache während Transparenz die Inhalte der Kommunikation betrifft. Es werden vier Ansätze der Rechtfertigung unterschieden: Gesetzliche Rechtfertigung bezieht sich auf Gesetze, Codes of Conduct, Sanktionen und ähnliches. Wissenschaftlich basierte Rechtfertigung stützt sich auf Expert*innenmeinungen und ökonomische Rechtfertigung fokussiert den „Business Case“. Alle drei Linien nehmen spezifische Perspektiven ein und können eher zur Ruhigstellung kritischer Dialoge führen als zur Aufnahme von Dialogen (Vgl. Basu und Palazzo 2008, S. 127). Als ein verlässlicheres Fundament für CSR (und Diversity) sehen die Autoren ethische Rechtfertigungsmuster an, die nach höheren Interessen über und jenseits der akuten Wünsche von Stakeholdern suchen. Dies bildet die vierte Gruppe der Rechtfertigungslinien. Die Dimension Transparenz bezieht sich auf Kommunikationsinhalte: balancierte Transparenz liegt vor, wenn sowohl positive als auch negative Aspekte oder Resultate kommuniziert werden; „biased“ ist die Transparenz, wenn problematische oder negative Aspekte ausgeblendet oder unterdrückt werden („green or bluewashing“, Basu und Palazzo 2008, S. 128).

Konative Prozesse beziehen sich auf die Haltung einer Organisation zu CSR (und Diversity), auf Konsistenz und Commitment der Organisation („How we act“; Basu und Palazzo 2008, S. 125). Hinsichtlich der Haltung unterscheidet das Raster eine verteidigende Haltung ohne Feedback-Möglichkeiten, mit Beharrung auf dem einmal eingeschlagenen Weg und Verzicht auf Suche nach zusätzlichen Informationsquellen von einer tentativen Haltung, die durch Unsicherheit, Unklarheit und das Fehlen bewährter Instrumente gekennzeichnet ist. Als dritte mögliche Ausprägung findet sich die offene Haltung mit ihrer Lernorientierung und der Bereitschaft, eigene Wahrnehmung intern und extern zu diskutieren und andere Perspektiven aufzunehmen. Konsistenz betrifft die strategische Konsistenz von CSR mit der Organisationsstrategie insgesamt sowie interne Konsistenz, die dann vorliegt, wenn CSR-Maßnahmen zu abgestimmten Bündeln geschnürt werden. Werden beide Konsistenzformen in starker Ausprägung miteinander verbunden, sind hohe Glaubwürdigkeit und Effektivität der CSR-Konzepte zu erwarten (Basu und Palazzo 2008, S. 130). Das Commitment wird als wesentlicher Antrieb und Stabilisator für Aktivitäten

angesehen und daher der konativen Prozesskategorie zugeordnet (vgl. Basu und Palazzo 2008, S. 130). Der instrumentelle Ansatz versteht sich als Reaktion auf äußeren Druck (z. B. Medienberichte über Arbeitsbedingungen in „sweat-shops“ der Textilindustrie, Arbeitnehmer- oder Frauen-Quoten in Aufsichtsräten). Bei rein instrumentellem Commitment besteht die Gefahr, dass die dadurch angestoßenen Prozesse in das Tagesgeschäft nicht integriert werden und daher nur begrenzte bzw. oberflächliche Wirkungen zeigen. Normatives Commitment hingegen wird durch interne, vor allem moralisch basierte Überzeugungen gespeist. Hier werden nachhaltigere Prozesse und Wirkungen erwartet. Dieser Gedanke wird weiter unten bei der Diskussion eines sinnvollen Umgangs mit Diversity wieder aufgegriffen, wenn die verschiedenen, in der Literatur beschriebenen Paradigmen des Umgangs mit Diversity (vgl. Thomas und Ely 1996, 2001; sowie Bührmann in diesem Band) kritisch beleuchtet werden.

Die linguistische Kategorie wird in jüngster Zeit näher erforscht und von einer institutionalen Perspektive her diskutiert: Unter dem Label „communicative institutionalism“ (Cornelissen et al. 2015) formiert sich ein neuer Ansatz. Kommunikation wird als Prozess gesehen, in dem kollektive Formen wie Institutionen in und durch Interaktion konstruiert werden (Cornelissen et al. 2015, S. 14). Nach diesem Ansatz entsteht ein gemeinsames Verständnis in komplexen Interaktionen und konstituiert, erhält und verändert dabei Institutionen. „In this view actors make sense of institutional logics via discourses and use these discourses in their interactions“ (Cornelissen et al. 2015, S. 22).

Ocasio et al. (2015) konzentrieren sich auf Kommunikationsprozesse als Grundlage von Institutionenlogiken. Sie schlagen ein Modell vor, das Prozesse der Koordination, der Sinngebung, des Übersetzens und der Theoriebildung umfasst. Diese Prozesse werden als brückenbildend zwischen Theorie und Praxis angesehen und erfüllen damit verschiedene Funktionen (vgl. Ocasio et al. 2015, S. 33 ff.), die ich jeweils an einem Beispiel illustriere:

- Koordinationsfunktionen spezifizieren, wie individuelle und kollektive Akteur*innen miteinander und mit Praktiken in einer Organisation und im institutionellen Feld interagieren: Stakeholder-Ansprüche werden in vielschichtigen Aushandlungsprozessen in die Strategie von Unternehmen oder andere Organisationen integriert.
- Bei der Sinngebung kommunizieren die Akteur*innen ihre Interpretation von Ereignissen und Praktiken und beeinflussen damit weitere Koordinationsprozesse: Abrücken von der Defizitthese hinsichtlich Schüler*innen aus hochschulfernen Schichten und Entwicklung eines regional verankerten Talentmanagements.
- Übersetzen beinhaltet die Anwendung von Praktiken und Narrativen in neue Kontexte und gestaltet dabei das übermittelte Verständnis um: Nutzung von Erfahrungen aus der Genderpolitik in CSR-Kontexten und umgekehrt durch Zusammenarbeit von CSR- und DiM-Verantwortlichen.
- Theoriebildung fokussiert die abstrakte Ebene, generalisiert und geht damit über die Betrachtung besonderer Situationen hinaus: Stereotype Threat, Critical Mass oder Glass Cliff werden als Erklärungsmuster für Phänomene der Inklusion und Exklusion (nicht nur von Frauen) in Vorständen und Aufsichtsräten herangezogen.

Ocasio et al. (2015) gehen davon aus, dass die vier genannten Prozesse eng miteinander verknüpft und besonders mächtig sind, wenn sie konvergieren. Nur dann kann erwartet werden, dass institutionale Logiken nachhaltig verändert werden.

Vorschlag zur Beziehungsklärung CSR und Diversity können als Prozesse der Sinngebung interpretiert werden, da beide nicht unmittelbar durch äußeren Druck bzw. durch Anforderungen der Umwelt hervorgerufen, sondern durch Managemententscheidungen und damit durch interne Prozesse des „Sensemaking“ vermittelt werden. Dies führt zu einem sehr unterschiedlich ausgeprägten Umgang mit CSR bzw. Diversity, der jeweils wirksamen institutionalen Logiken folgt (Ocasio et al. 2015). Daher kann das oben vorgeschlagene Analyseraster auch zur Systematisierung der Diversity-Praxis genutzt werden und damit gleichzeitig eine Klammer zwischen Diversity und CSR herstellen.

Konzepte werden nach diesem Raster als tendenziell erfolgreicher angesehen, wenn sie durch folgende Ausprägungen gekennzeichnet sind:

- Proaktiv moralisch orientierte Legitimität („cocreating acceptable norms of behavior with relevant stakeholders“; Basu und Palazzo 2008, S. 126),
- ethisch basierte Rechtfertigung, die die Aktivitäten der Organisation mit übergeordneten Interessen verbindet,
- balancierte Transparenz, in der auch Schwierigkeiten und Negativeffekte kommuniziert werden,
- offene Haltung („An open posture allows the organization to be ready to share not simply solutions but also its perception of the issue with others and to debate and discuss the nature of the transformation, both internal and external, that might be necessary to bring about real change“; Basu und Palazzo 2008, S. 129),
- strategische und interne Konsistenz, die auch die Konvergenz kommunikativer Funktionen umfasst,
- normatives Commitment, welches das (CSR- und/oder Diversity-)Konzept nachhaltig in die Prozesse des Tagesgeschäftes integrieren hilft.

1.2 CSR-Verständnis der EU

Die EU definierte 2011 CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ (Europäische Kommission 2011, S. 6) und führte dann weiter aus, dass das Respektieren von gesetzlichen Vorgaben und kollektiven Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern lediglich eine Voraussetzung für CSR darstellt, weiterhin aber Prozesse erforderlich sind, die soziale, umweltorientierte, ethische Belange, Menschenrechte und Belange der Konsumenten systematisch mit der Unternehmensstrategie und den Geschäftsprozessen verbinden und dies in enger Kooperation mit den Stakeholdern (ebd., S. 6) erfolgen soll (vgl. auch Europäische Kommission o.J.). Hier ist die von Schmidpeter geforderte proaktive Überwindung des Gegensatzdenkens von Wirtschaft und Ge-

sellschaft klar angelegt (vgl. Schmidpeter 2013), die auch U. Hansen und Schrader betonen (2012, S. 163, vgl. auch Hansen 2012). Bei Nutzung des oben vorgeschlagenen Analyserasters ergibt sich die Forderung nach einer (auch) kollektivistischen Identitätsorientierung, nach einer Rechtfertigung, die über gesetzliche Anforderungen hinausgeht, nach einer zumindest kognitiven Legitimisierung und nach interner Konsistenz von CSR-Konzepten.

Als Kernziele von CSR werden durch die EU die folgenden verankert:

- die Maximierung der Schaffung gemeinsamen Mehrwerts („shared value“) für Eigentümer/Shareholder, für andere Stakeholder und die Gesellschaft insgesamt;
- Identifikation, Vorbeugen und Mildern möglicher nachteiliger Wirkungen unternehmerischen Handelns.

Kernbestandteil von CSR ist damit die umfassende Übernahme von Verantwortung für das eigene unternehmerische Handeln oder, wie Hansen und Schrader formulieren: „Das Bekenntnis zu CSR bedeutet insofern das Anerkennen vorhandener Handlungsspielräume und drückt die Bereitschaft aus, diese Spielräume zum Wohle der vom unternehmerischen Handeln betroffenen Akteure zu nutzen“ (2012, S. 145). Dies entspricht einer offenen Haltung als konativer Komponente (vgl. Abschn. 1.1).

Die konkrete Form und auch das Ausmaß einer Verantwortungsübernahme erfolgt betriebsindividuell und kontextuell:

CSR ist also nicht etwas, was ein Unternehmen „macht“ oder nicht; was jeweils in Frage steht, ist das Ausmaß der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung. Die Diskussion über mögliche Chancen von CSR ist demnach eine Erörterung der Folgen überdurchschnittlich ausgeprägter gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme (Hansen und Schrader 2012, S. 149).

Der Unterschiedlichkeit der Bedingungen in Unternehmen wird auch seitens der EU Rechnung getragen:

The complexity of that process will depend on factors such as the size of the enterprise and the nature of its operations. For most small and medium-sized enterprises, especially micro-enterprises, the CSR process is likely to remain informal and intuitive (ebd., S. 6).

Die Differenzierung hebt insbesondere auch auf besondere Risiken ab:

To identify, prevent and mitigate their possible adverse impacts, large enterprises, and enterprises at particular risk of having such impacts, are encouraged to carry out riskbased due diligence, including through their supply chains (ebd., S. 6).

Konsequenterweise werden Handreichungen geliefert für KMU² auf der einen Seite und für große, multinationale Unternehmen³ auf der anderen Seite. Dieser differenzierte Ansatz hat sich auch im Hinblick Diversity-Konzepten als geeignet erwiesen.

Parallelen finden sich ebenfalls bei der klaren Verortung von CSR (und Diversity) auf der strategischen Ebene:

To maximise the creation of shared value, enterprises are encouraged to adopt a long-term, strategic approach to CSR, and to explore the opportunities for developing innovative products, services and business models that contribute to societal wellbeing and lead to higher quality and more productive jobs (ebd., S. 6).

Hier werden strategische und interne Konsistenz ebenso gefordert wie moralisch basiertes Commitment („internal and largely moral considerations“; Basu und Palazzo 2008, S. 130), eine Kombination aus ökonomischen und ethischen Überlegungen der Rechtfertigung von CSR (vgl. Abschn. 1.1).

Das Konzept des „Shared Value“ basiert auf der Annahme einer Wechselwirkung zwischen der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und dem Wohlstand der Gesellschaft (Porter und Kramer 2012), geht also von einer prinzipiellen Win-Win-Situation aus.⁴ Dabei wird der „Eigennutz“ (ebd., S. 138) des Unternehmens, also dessen Streben nach Marktanteilen und Gewinn und damit die ökonomische Rechtfertigung, als mächtiger Treiber gewürdigt, der nicht im Widerspruch zu gesellschaftlichen und politischen Überlegungen (ethische Rechtfertigung) steht sondern diese verstärkend ergänzt: „Die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert wird dabei als integraler Bestandteil bei der Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils gesehen.“ (ebd., S. 141) Und auch Devinney, der insgesamt eine kritische Haltung zu CSR von Unternehmen einnimmt, konstatiert: „Hence, we can conclude that CSR is good because it unleashes the entrepreneurial self-interest of inventors, firms, managers, and investors to solve social problems.“ (2009, S. 49) Auch hier finden wir wieder Parallelen zu betriebswirtschaftlich orientierten Ansätzen, Diversity und den Umgang damit in Unternehmen zu begründen und systematisch als Wettbewerbsvorteil (z. B. im „War for Talents“) zu gestalten. Eine solche „integrative“ Position nehmen z. B. auch Krell und Sieben ein (vgl. Krell und Sieben 2011, S. 164).

Die EU-Kommission adressiert einige der klassischen Diversity-Dimensionen und stellt auch direkte Bezüge zu Diversity insgesamt her:

² So werden in der Handreichung „Human Rights SME Guide“ die folgenden Kernaktivitäten dargelegt und in ihrer Umsetzung erläutert, die in KMU als kontinuierlicher Prozess angelegt werden sollten: 1) Commit to respect human rights and embed the commitment in your business. 2) Identify your human rights risks. 3) Take action to avoid and address the risks you identify. 4) Enable remedy for those affected, if you are directly involved in a negative impact. 5) Track your progress. 6) Communicate about what you are doing (GLOBAL CSR and BBI International o.J.).

³ Vgl. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ILO Tri-partite Declaration of Principles on Multinational Enterprises and Social Policy.

⁴ Eine kritisch-hinterfragende Haltung zur CSR von Unternehmen nimmt Devinney ein (2009). Vgl. auch die ausführliche Auseinandersetzung im Beitrag von Vedder in diesem Band.

..., CSR at least covers human rights, labour and employment practices (such as training, **diversity, gender equality** and employee health and well-being), environmental issues (such as biodiversity, climate change, resource efficiency, life-cycle assessment and pollution prevention), and combating bribery and corruption.

Community involvement and development, the **integration of disabled persons**, and consumer interests, including privacy, are also part of the CSR agenda. The promotion of social and environmental responsibility through the supply-chain, and the disclosure of non-financial information, are recognised as important cross-cutting issues. The Commission has adopted a communication on EU policies and volunteering in which it acknowledges employee volunteering as an expression of CSR (Europäische Kommission 2011, S. 7, Hervorhebung durch Autorin).

Vorschlag zur Beziehungsklärung Diversity wird durch die EU-Kommission in der Säule der sozialen Verantwortung verortet und kann damit als Bestandteil von CSR interpretiert werden. Aus Sicht der Diversity kann dies aber auch als Schnittmenge interpretiert werden: bestimmte Aspekte von Diversity werden durch CSR abgedeckt, nicht aber das Konzept insgesamt.

Bei Nutzung des oben vorgeschlagenen Analyserasters ergibt sich die Forderung nach einer (auch) kollektivistischen Identitätsorientierung, nach einer Rechtfertigung, die über gesetzliche Anforderungen hinausgeht und ökonomische Überlegungen mit ethischen verbindet. Erkennbar ist die Forderung nach einer zumindest kognitiven Legitimisierung, nach moralisch basiertem Commitment und nach strategischer wie interner Konsistenz von CSR-Konzepten.

CSR-Aktionsplan der EU-Kommission

Der Aktionsplan der EU-Kommission bietet gute Ansatzpunkte für einen systematischen Umgang mit Diversity in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen bzw. entspricht dort üblichen Verfahren. Er umfasst acht Felder, die auf der Website der Kommission wie folgt formuliert sind:⁵

1. „CSR ins Blickfeld rücken und bewährte Verfahren verbreiten: Dies umfasst die Einführung eines europäischen Preises und die Einrichtung branchenspezifischer Plattformen für Unternehmen und Stakeholder zur Bekanntmachung der eingegangenen Verpflichtungen und gemeinsamen Überwachung der Fortschritte.“

Da CSR-Maßnahmen und deren Kommunikation generell mit der „Misstrauensproblematik“ behaftet sind (vgl. Hansen 2012, S. 309), kann eine solche kommunikative Strategie nach dem Motto „tue Gutes und lass andere darüber reden.“ (Hansen 2012, S. 312) sehr hilfreich sein. Dies trifft sich mit den guten Erfahrungen der Diversity-Praxis mit Auszeichnungen einzelner Unternehmen durch angesehene und interessenneutrale Juries und dem Beitritt zur Charta der Vielfalt.⁶

⁵ Vgl. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm, vgl. auch EU-Kommission 2011, S. 6 ff.

⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen von von Hardenberg und Tote sowie die Erfahrungsberichte der Unternehmen in diesem Band.

2. „Das den Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen verbessern und dokumentieren: Die Kommission wird eine öffentliche Debatte über die Rolle und das Potenzial von Unternehmen einleiten und Erhebungen über das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in Unternehmen durchführen.“

Dabei geht es zum einen um die Reputation des einzelnen Unternehmens, die als wesentlicher Hebel im Wirkungsgefüge der CSR-Anstrengungen anzusehen ist. Die betrifft mögliche Vorteile im War for Talents, geht aber auch darüber hinaus: „Reputation durch CSR gilt als eine Art Good-Will-Puffer in Krisenzeiten und kann auch als Absicherung gegen Angriffe auf die *licence to operate* einer Unternehmung dienen.“ (Hansen und Schrader 2012, S. 160, Hervorhebung im Original). Gleichzeitig geht es um die Reputation der Wirtschaft insgesamt und um eine Verbesserung des Unternehmerbildes (vgl. Hansen und Schrader 2012, S. 166), von der dann alle Unternehmen profitieren. Auch hier lassen sich wieder Parallelen zu erwarteten Effekten eines erfolgreichen Diversity Managements ziehen und diese Überlegungen passen insbesondere zur Strategie der Charta der Vielfalt, die durch die Staatssekretärin Maria Böhmer mit initiiert wurde.

3. „Selbst- und Koregulierungsprozesse verbessern: Die Kommission schlägt die Ausarbeitung eines Verhaltenskodexes für künftige Selbst- und Koregulierungsprojekte vor.“ In der Charta der Vielfalt ist auch dies angelegt. Diversity und CSR können hier viel voneinander lernen.

4. „CSR durch den Markt stärker belohnen: Die EU sollte sich für Maßnahmen in den Bereichen Verbrauch, öffentliches Auftragswesen und Investitionen einsetzen, um stärkere Marktanreize für CSR zu schaffen.“

In den USA gibt es langjährige Erfahrungen mit der Verknüpfung der Vergabe öffentlicher Aufträge und der Diversity-Politik der Lieferanten.

5. „Offenlegung von sozialen und ökologischen Informationen durch die Unternehmen verbessern: Die Kommission beabsichtigt, einen Vorschlag für eine Rechtsvorschrift in diesem Bereich zu unterbreiten.“

Zu den sozialen Informationen könnten und sollten Informationen aus dem Feld der Diversity gehören. Da CSR aber grundsätzlich über das gesetzlich geforderte hinausgeht, wären mit einer solchen Rechtsvorschrift Grenzen von CSR erreicht.

6. „CSR stärker in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen integrieren: Die Kommission wird Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen im Bereich CSR weiter finanziell unterstützen und Möglichkeiten zur Finanzierung weiterer Forschungsaktivitäten ausloten“.

In innovativen Unternehmen ist Diversity zum festen Bestandteil der Personalentwicklung geworden⁷. Diversity-Forschung weckt in Deutschland und anderen Ländern der EU in den letzten Jahren zunehmendes Interesse und wird heute, anders als noch zu Beginn des Jahrtausends, als Forschungsfeld auch in der Betriebswirtschaftslehre akzeptiert. Das gleiche gilt für die CSR-Forschung. Ein noch unerforschtes Feld ist

⁷ Vgl. die Ausführungen von Bosten et al. in diesem Band.

hingegen das Zusammenspiel von CSR und Diversity. Das vorliegende Buch will dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

7. „Die Bedeutung von CSR-Strategien auf nationaler und subnationaler Ebene hervorheben: Die Kommission fordert die EU-Länder auf, bis Mitte 2012 eigene Pläne zur CSR-Förderung zu erstellen oder zu aktualisieren.“

Dies könnte auch Diversity neuen Schub verleihen. Für beide Themen gilt aber, dass es keine Normierung der Aktivitäten geben darf sondern der kontextuelle Bezug und die Vielfalt der Ansätze erhalten bleiben müssen.

8. „Europäische und globale CSR-Konzepte besser aufeinander abstimmen.“

Von den hier aufgeführten Konzepten werden zwei mit besonderer Relevanz für den Zusammenhang von CSR mit Diversity ausgewählt und unten näher erläutert. Dies sind die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Unternehmen und Menschenrechte und die ISO-Norm 26000 zur sozialen Verantwortung.

Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Unternehmen und Menschenrechte Die „Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Unternehmen und Menschenrechte“ fokussieren explizit einige zentrale Diversity-Aspekte:

For instance, enterprises should respect the human rights of individuals belonging to specific **groups or populations that require particular attention**, where they may have adverse human rights impacts on them. In this connection, United Nations instruments have elaborated further on the rights of **indigenous peoples; women; national or ethnic, religious and linguistic minorities; children; persons with disabilities; and migrant workers and their families** (OHCR 2011, S. 14, Hervorhebung durch Hansen).

Auch hier wird wieder deutlich hervorgehoben, dass die Vorbeugung von Menschenrechtsverletzungen prioritär ist. Dabei wird klargestellt, dass die Verantwortung von Unternehmen sich nicht auf die direkten Folgen des eigenen Handelns einengen lässt sondern dass sie auch Verantwortung für das Handeln von Geschäftspartnern übernehmen müssen (OHCR 2011, S. 14). Zu beachten sind aus Diversity-Sicht also z. B. die Arbeitsbedingungen bei Zulieferfirmen und dort ggf. zu beseitigende Diskriminierungsmechanismen. Gelingt die umfassende Vorbeugung nicht, muss Wiedergutmachung erfolgen:

Where business enterprises identify that they have caused or contributed to adverse impacts, they should provide for or cooperate in their remediation through legitimate processes (OHCR 2011, S. 24).

Vorschlag zur Beziehungsklärung CSR und Diversity weisen Schnittmengen auf.

ISO 26000 Auch die ISO 26000 hat hohe Relevanz für die Diskussion von CSR und Diversity. Sie bezieht sich auf „Social Responsibility“ (SR) und formuliert deren Ziel mit den Worten: „The objective of social responsibility is to contribute to sustainable development“ (ISO 2010, S. 2). Als Kernthemen sind die folgenden sieben benannt (ISO 2010,

S. 4), von denen die Punkte 2., 3. und 7. einen engem Zusammenhang mit Diversity aufweisen:

1. Organizational Governance
2. **Human Rights**
3. **Labour Practices**
4. The Environment
5. Fair Operating Practices
6. Consumer issues
7. **Community Involvement and Development**

Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch erfolgreiche SR wird als wichtige Motivation für unternehmerische Aktivitäten in diesem Feld direkt adressiert. SR wird in der ISO 26000 oberhalb der reinen Compliance angesiedelt und soll andere Initiativen und Instrumente nicht ersetzen sondern ergänzen. Dabei wird einer umfassenden Diversity im Anwenderfeld Rechnung getragen:

In applying ISO 26000, it is advisable that an organization take into consideration **societal, environmental, legal, cultural, political and organizational diversity, as well as differences in economic conditions**, while being consistent with international norms of behavior (ISO 2010, S. 3).

Gleichzeitig wird betont, dass die ISO 26000 nicht zertifizierungsfähig ist, da es sich nicht um einen Standard für Managementsysteme handelt⁸:

Any offer to certify, or claims to be certified, to ISO 26000 would be a misrepresentation of the intent and purpose and a misuse of this International Standard (ISO 2010, S. 4).

Vielmehr sind die Unternehmen aufgefordert, sich die beiden grundlegenden Praktiken der SR zu eigen zu machen, nämlich Anerkennung der sozialen Verantwortlichkeit im Einflussbereich und Stakeholder-Engagement („recognizing its social responsibility within its sphere of influence, and identifying and engaging with its stakeholders“ (ISO 2010, S. 8)) und diese Prinzipien voll in die Unternehmensprozesse zu integrieren. CSR kann in diesem Sinne als Organisationsreform („organizational reform“ vgl. Jutterström und Norberg 2013, S. 5 f.) verstanden werden, in deren Zuge Prozesse dem Wunsch nach mehr Verantwortlichkeit angepasst werden. Den Kern bilden damit in und durch Unternehmen gelebte Werthaltungen und Praktiken, die in ihrer konkreten Ausformung sehr unterschiedlich sein können und sollen.⁹ Auch hier lassen sich wieder Parallelen zu Diversity und dem Um-

⁸ Vgl. auch die Stellungnahme der Spitzenverbände zur Nichtzertifizierbarkeit der Iso 26000. Vgl. ferner die Diskussion bei Jutterström und Norberg (2013, S. 6 f.).

⁹ Dies gilt insbesondere auch im internationalen Vergleich. So stellen Matten und Moon fest, dass „liberal market economies“ eher zu expliziter CSR tendieren, während „coordinated market economies“ eher implizite CSR aufweisen (vgl. Matten und Moon 2008).

gang damit herstellen. Inwieweit und vor allem wie Diversity-Praktiken dennoch sinnvoll auditiert werden können, wird von De Ridder in ihrem Beitrag zu diesem Band diskutiert.

Vorschlag zur Beziehungsklärung Es finden sich deutliche inhaltliche Überschneidungen der Konzepte CSR und Diversity. Beide Ansätze können voneinander lernen und Synergien realisieren. CSR und Diversity sind interpretierbar als Organisationsreform. Sie sind als solche nicht zertifizierbar. Bei beiden ist nach Grenzen der Auditierbarkeit zu fragen und ggf. nach innovativen Formen der Auditierung zu suchen.

Zunächst aber gilt es, nach der Diskussion von CSR, ein umfassendes Verständnis für Diversity zu entwickeln und die vielfältigen Ansätze zum Umgang mit Diversity zu systematisieren. Bereits dort wird die Beziehung beider Konzepte zueinander diskutiert.

2 Verständnis von Diversity

Ich werde zunächst die Entwicklung in den USA kurz zusammenfassen, um dann auf das vorherrschende Diversity-Verständnis in Deutschland und dessen Entwicklung einzugehen. Weiterhin werden die verschiedenen Dimensionen von Diversity dargelegt und deren Intersektionalität diskutiert.

2.1 Entwicklung des Verständnisses von Diversity in den USA

Diversity hat seine Wurzeln in den USA. Bereits seit den 80er-Jahren wird Diversity dort im Zusammenhang mit „Affirmative Action“ vor allem in der feministischen und der Critical Race-Forschung und -Bewegung thematisiert (vgl. Walgenbach 2012a, 2012b). Gender und Race standen und stehen im Mittelpunkt und die Kombination dieser Merkmale in Identitätsgruppen („Intersection“ vgl. Crenshaw 1989, 1991) wurde ebenfalls analysiert. Mitte der 90er-Jahre brach sich in den USA eine wirtschaftlich orientierte Auffassung Bahn mit der Tendenz, Diversity sehr weit zu fassen: „Diversity refers to *any* mixture of items characterized by differences and similarities“, erklärte R.R. Thomas in seinem Buch „Redefining Diversity“ (1996, S. 5). D. A. Thomas und Ely forderten „A radically new understanding of the term, for starters“ (1996, S. 79).

Diese und andere Autor_innen versuchten damals bewusst, über die demographische Unterschiedlichkeit und die reine Orientierung an gesellschaftlichen Identitätsgruppen (Gender, sexuelle Identität, Alter, Behinderung, Ethnizität, Religion) hinauszugehen und öffneten damit die Diskussion für weitere Facetten von Diversity, die gerade in betrieblichen Arbeitszusammenhängen von großer Bedeutung sein können, wie z. B. fachliche und überfachliche Kompetenzen, Arbeits- und Führungsstile, Arbeitshaltungen und Erfahrungen. Sehr bald aber wurde klar, dass in diesem sehr weiten Begriff ganz unterschiedliche Dimensionen und Konzepte miteinander vermischt wurden: die empirischen Ergebnisse der Diversity-Forschung ergaben „mixed results“ – inwieweit Diversity eine Chance oder

Gefahr für Unternehmen darstellt, wurde intensiv erforscht und diskutiert, allerdings mit extrem unterschiedlichem Ausgang (Boerner et al. 2012; King et al. 2011; Harrison und Klein 2007; Gebert 2004).

So weisen aktuelle Studien darauf hin, dass die klassischen, zumeist als offenbare Charakteristika behandelten, Dimensionen weiter zu differenzieren sind. Als Ergebnis einer Meta-Analyse von Diversity-Effekten auf die Leistungsfähigkeit von Teams kommen Horwitz und Horwitz zu dem Schluss: „... that different types of team diversity indeed have different effects on team performance“ (2007, S. 1006). Gebert, Boerner und Chatterjee zeigen nachdrücklich die Notwendigkeit auf, diskutierbare von tabuisierter Diversity zu unterscheiden. So macht es einen großen Unterschied, ob sexuelle Identität, Religion oder ethnische Zugehörigkeit thematisiert werden dürfen oder aber die Unternehmens- oder auch die Landeskultur dies tabuisieren: wenn Konflikte in diesem Feld nicht offen angesprochen werden dürfen, besteht die Gefahr der Konfliktverschiebung (Gebert et al. 2011).

Die Unklarheit der Ergebnislage führte zu der Forderung, „Diversity“ in ihrer Diversität präziser zu fassen und einen konsistenten theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass Verantwortungsübernahme im Feld der Diversity, genau wie dies auf CSR zutrifft (vgl. Schmidpeter 2013), zwar vom Charakter her freiwillig ist, nicht aber beliebig sein darf. Dieses Anliegen prägt den aktuellen Diskurs zum Thema auch in Deutschland, ist bislang aber noch nicht erfüllt worden.

2.2 Die neuere Diversity-Debatte und ihre Reflektion in Deutschland

Diversity war noch bis Ende der 1990er-Jahren für viele deutsche Unternehmen ein Fremdwort, wie ich in einer mit Müller und Belinszki gemeinsam durchgeführten Studie herausfand (vgl. Belinszki et al. 2003). „Das war ein unbekannter Begriff. 1996 konnte niemand in Deutschland mit ‚Diversity‘ etwas anfangen, weder bei Ford noch außerhalb“ (Borghoff 2003, S. 315). So nutzte man die Arbeiten und Erfahrungen aus dem anglo-amerikanischen Raum: „Die amerikanischen Kolleg/innen kannten Diversity, auch für die Mitarbeiter/innen in England waren Diversity Ansätze zum größten Teil bekannt. In Deutschland war Diversity ein unbeschriebenes Blatt.“ (Hardenberg und Girk 2003, S. 295) Es ging darum, ein gemeinsames Verständnis von Diversity und dem geeigneten Umgang damit zu entwickeln:

Kolleginnen und Kollegen aus den USA, aus Südafrika und aus Deutschland arbeiteten zusammen über die Fragen, was Diversity bedeutet, welche Aktivitäten und Programme es zzt. gibt und welche Pläne für die Zukunft anvisiert werden können. Damit fing die Diversity-Diskussion für das Unternehmen DaimlerChrysler in Deutschland 1998 an (Tyrtania 2003, S. 280).

Großunternehmen berichteten, dass die Initiative von amerikanischen Mutterunternehmen bzw. amerikanischen Kooperationsverbänden ausging:

Der Anstoß kam aus der US-Amerikanischen Muttergesellschaft. Dort wurde Diversity sehr erfolgreich umgesetzt. Einen konkreten „Auslöser“ gab es in Deutschland nicht, sondern die Erwartung war naheliegend, die Erfolge aus den USA auch hier zu übernehmen. [...] Obwohl der Impuls aus den USA kam, wurde von Anfang an festgelegt, dass wir hier in Deutschland selbst entscheiden, was in welcher Form umgesetzt wird, und die Arbeit an die deutschen Gegebenheiten anpassen (Borghoff 2003, S. 314; vgl. auch Peters 2003, S. 338/341).

Und zu den „deutschen Gegebenheiten“ gehört die Fokussierung auf den Genderaspekt: „Auch in Deutschland wurde die Notwendigkeit von Diversity Management erkannt. Wir haben u. a. festgestellt, dass der Anteil von Frauen unter den Führungskräften gering ist, da viele Frauen das Unternehmen verlassen haben, bevor sie eine Top-Position erreicht haben. Innerhalb der Diversity-Initiative wurde der Schwerpunkt auf Gender gelegt“ (Peters 2003, S. 338).

In der betrieblichen Praxis in Deutschland wächst den primären Diversity-Dimensionen, zu denen in vorderster Linie auch Gender gehört, durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz besondere Bedeutung zu. Das AGG verbietet Benachteiligung wegen Geschlecht, Alter, Behinderung bzw. Leistungsfähigkeit, Rasse/Ethnizität, Religion/Weltanschauung und sexueller Identität. Diese Dimensionen sind den Menschen mitgegeben und können nicht willentlich verändert werden. Sie stellen darüber hinaus Bezüge zu gesellschaftlichen Identitätsgruppen her. Mitarbeitende sind vor Diskriminierung im Hinblick auf diese Dimensionen zu schützen.

Die sichtbaren Formen von Diversity gelten als besonders konfliktträchtig, da entlang ihrer „faultlines“ (Bruchlinien) entstehen können. Diese Bruchlinien basieren auf sichtbaren Unterschieden zwischen den Mitarbeitenden, die ihre Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen markieren. Gerade bei der Neubildung von Gruppen werden diese Merkmale zur Kategorisierung herangezogen, mit der Folge, dass (hierarchisierte) Subgruppen entstehen, die Kommunikationsfluss und Kohäsion in der Gruppe beeinträchtigen, zu Konflikten führen und damit die Leistung der Gruppe reduzieren (Lau und Murnighan 1998, 2005; Joshi 2006; vgl. auch Li und Hambrick 2005). Im Kontext der „critical mass“-Diskussion erhalten Bruchlinien entlang der Geschlechtergrenzen besondere Relevanz in Top-Management-Teams und in Aufsichtsräten (vgl. z. B. Boone et al. 2004; Torchia und Calabrò 2009; vgl. auch Huse et al. 2013; Groysberg und Bell 2013).

Negative Effekte können noch durch das Phänomen des „**Stereotype Threat**“ (Roberson und Kulik 2007) verstärkt werden. Denn bereits die Erwartung, mit Stereotypen konfrontiert zu werden und Vorurteilen ausgesetzt zu sein, führt häufig zu einer Leistungsminderung, insbesondere bei leistungsmotivierten Mitarbeitenden aus marginalisierten Gruppen, die schwierige Aufgaben erfüllen. Dies richtet den Blick auf die Tatsache, dass Unternehmen nicht als losgelöste Einheiten fungieren, sondern in den gesellschaftlichen Kontext mit seinen Strukturen und Machtverhältnissen als Subsystem eingebettet sind (Roberson und Kulik 2007; Joshi 2006; Prasad et al. 2006; Litvin 2006; Benshop 2006).

Eine divers zusammengesetzte Mitarbeiterschaft bietet Unternehmen, die in der Lage sind, diese proaktiv zu managen, wertvolle Potentiale, die in den USA bereits seit langem gesehen und genutzt werden (Cox und Blake 1991), seit Ende der 90er-Jahre aber auch

zunehmend handlungsleitend für deutsche Unternehmen geworden sind. Einen Startpunkt dieser Debatte bildet meiner Ansicht nach der 1999 publizierte Artikel von S. Balser „Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt“, in dem die demographische Spiegelung der Umwelt in der Mitarbeiterschaft des Unternehmens gefordert wird (Balser 1999).

Bei betriebswirtschaftlichen Konzepten von Diversity geht es darum, die Vielfalt der Einstellungen, Kompetenzen und Handlungsweisen, die Menschen im Unternehmen realisieren können bzw. dürfen oder sogar sollen, als Ressource zu nutzen (vgl. Hansen und Aretz 2011; Hansen 2007; Aretz und Hansen 2002). Hintergrundhypothese ist, dass aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe spezifische Einstellungen und Verhaltensweisen mit hoher Berufsrelevanz resultieren und die Zugehörigkeit zu Identitätsgruppen damit für Unternehmen Chancen und Gefahren hervorrufen kann. In Abhängigkeit davon, ob eher Chancen oder Gefahren vermutet werden, nehmen Individuen und ganze Organisationen spezifische Haltungen zu Diversity ein.

Eine positive Haltung zu Diversity versteht diese als Facettenreichtum. Unterschiedlichkeit wird aus dieser Perspektive als Potenzial zu einer synergetischen Nutzung vielfältiger Alternativen begriffen. Eher negativ mutet ein hierarchisch geprägtes Diversity-Verständnis an, in dem Vielfalt hierarchisch gegliedert wird. Aus Sicht der dominanten Gruppe wird das „Anders-Sein“ im defizitären Sinne als Außenseitertum empfunden, als Nichtangepasstheit oder auch Nichtanpassbarkeit des „Anderen“ (an eigene Werte und Standards). Es werden Stereotype und Vorurteile wirksam, häufig ohne dass dies den Beteiligten bewusst würde (vgl. Ibarra et al. 2013, S. 30).

Beispielhaft sei hier aus einer Studie von Groysberg und Bell zitiert. Eine Finanzexpertin berichtet über ihre Erfahrungen im Board eines großen börsennotierten Unternehmens aus den USA:

Tatsächlich hatten der CEO und Chairman und andere männliche Directors sie mehrmals zur Seite genommen und gebeten, „weniger laut“ zu sein und bei Meetings nicht auf ihrer Ansicht zu beharren. Eine ähnliche Haltung zeigte sich ihrer Erinnerung nach auch bei den Treffen selbst: Bei einem habe sie eine Reihe von Fragen zu einer strategischen Entscheidung gestellt, als ein männlicher Kollege sie unterbrach und ausrief: „Sie benehmen sich wie meine Tochter! Sie diskutieren zu viel, hören Sie endlich auf damit!“ (2013, S. 43)

Dies ist kein Einzelfall. McDonald und Westphal (2013) konstatieren vielmehr, dass es ungeschriebene, aber wohldefinierte Regeln für die Partizipation von externen Direktor_innen an den Verfahren in Boards gibt, deren Verletzung erhebliche Konsequenzen haben kann: Eine zu stark kontrollierende Haltung verhindert offenbar die Berufung in weitere Boards. Und eine solche Haltung wird von klug beratenden Direktor_innen auch geschickt vermieden. So stellt einer der in der Board-Arbeit erfahrenen Interviewpartner fest,

... if I think we should discuss some strategic matter in a board meeting, I would not just [raise it as a concern] in the meeting. That would be too controlling – the CEO should have