

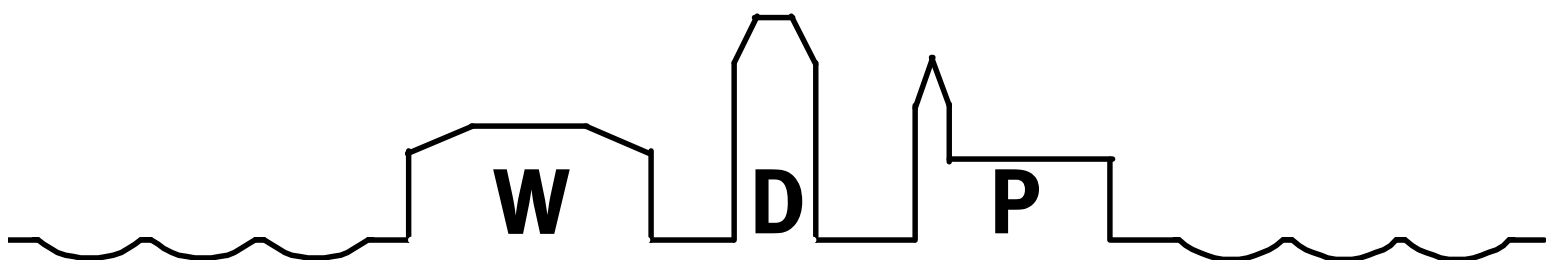


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Monique Siemon

Diversity Management als strategische
Innovation des Controllings

Heft 16/2011



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business
and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-79-3

JEL-Klassifikation M51, M54, L49

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2011.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Problemstellung	4
2. Diversity Management	4
2.1. Begriff und Ursprung	5
2.2. Demografische Relevanz	7
2.3. Juristische Relevanz	8
2.4. Ökonomische Relevanz	9
3. Mitarbeiter als Teil der Organisation	9
3.1. Der Mitarbeiter im Unternehmen	10
3.2. Verschiedenartigkeit des Personals	11
3.3. Kulturelle Unterschiede als besondere Herausforderung	13
4. Einordnung des Diversity Managements in das Controlling	17
4.1. Controllingbegriff	17
4.2. Diversity Management als strategische Innovation des Controllings	19
5. Fazit	22
Literaturverzeichnis	24
Autorenangaben	26

1. Einleitung und Problemstellung

Die Schlagwörter demografische Veränderungen oder demografische Entwicklungen begegnen einem beinahe täglich. Hierzu gibt es etliche Berechnungen und Prognosen. Das verwundert nicht, da diese Entwicklungen Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens haben. Dazu zählt in Deutschland aus wirtschaftlicher Sicht ebenfalls die personalpolitische Komponente. In einigen Branchen gibt es bereits einen Fachkräfte- und Nachwuchskräftemangel, für andere ist er prognostiziert. Dies ist nur eine Folge eben dieser demografischen Entwicklungen. Das Erwerbspersonenpotential wird sowohl zurückgehen als auch durchschnittlich älter und demzufolge anders zusammengesetzt sein als bisher. Der demografische Wandel wird folglich bewirken, dass deutsche Unternehmen vermehrt ältere, weibliche und ausländische Mitarbeiter rekrutieren werden, um Personalengpässe zu reduzieren.

Angesichts dieser demografischen (und gesellschaftlichen) Veränderungen, die für Deutschland insbesondere eine steigende kulturelle Vielfalt, das sich wandelnde Geschlechterverhältnis sowie die zunehmende Altersschere beinhalten, besteht für die Unternehmensführung die Notwendigkeit, die eigene Unternehmensstrategie mithilfe eines Diversity Managements, das die bewusste Stärkung und Nutzung einer vielfältigen Belegschaft zum Ziel hat, auf den demografischen Wandel auszurichten.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb aufzuzeigen, inwieweit Diversity Management einen Beitrag zum Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft leisten kann und inwiefern es zusätzlich eine strategische Innovation des Controllings darstellt.

Dabei beginnt diese Arbeit im zweiten Kapitel zunächst mit der Vorstellung des Diversity Managements. Zusätzlich wird im zweiten Kapitel geschildert, inwiefern Diversity Management aus demografischer, juristischer und ökonomischer Sicht relevant ist. Anschließend wird im dritten Kapitel die Rolle der Mitarbeiter in einem Unternehmen sowie die Verschiedenartigkeit des Personals beschrieben. Als besondere Herausforderung für Unternehmen werden dabei die kulturell bedingten Unterschiede herausgestellt. Um das Diversity Management schließlich in das Controlling zu integrieren und als strategische Innovation dessen vorzustellen, beginnt das vierte Kapitel zunächst mit einer allgemeinen Begriffsdefinition des Controllings. Darauf aufbauend wird das Diversity Management dem strategischen Personalcontrolling zugeordnet. Letztlich wird erläutert, wie sich nunmehr eine Innovationsfähigkeit des Diversity Managements äußert.

2. Diversity Management

In diesem Kapitel werden zunächst der Ursprung des *Diversity Managements* erläutert und die theoretischen Grundlagen dargestellt. Darauf aufbauend wird

aufgezeigt, inwieweit Diversity Management eine demografische, juristische und ökonomische Relevanz erlangt.

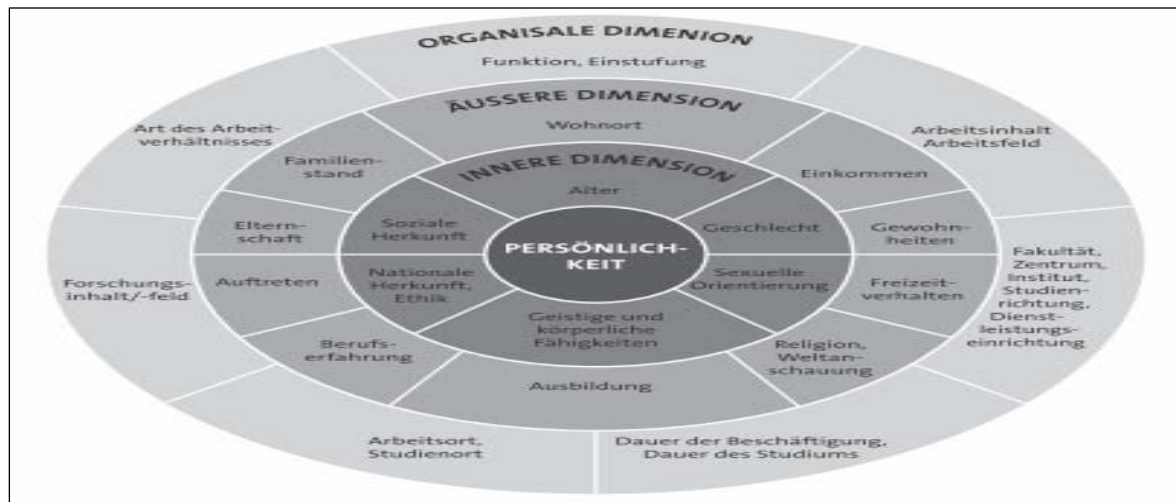
2.1. Begriff und Ursprung

Der Begriff Diversity Management stammt aus den USA und hat seine frühesten Wurzeln in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung (Merx 2007: 3). Daraus entstand sodann die Antidiskriminierungsgesetzgebung (Civil Rights Acts von 1964) (Kaiser 2008: 15). Dabei ging es jedoch nicht „nur“ um die Antidiskriminierung schwarzer US-Amerikaner, sondern vielmehr um Gleichbehandlung und Chancengleichheit *aller* BürgerInnen, unabhängig ihrer Herkunft, ihres Geschlechts etc., also die Wertschätzung einer gesellschaftlichen Vielfalt. Das Diversity Management Konzept als solches wurde 1978 an der University of California entwickelt, mit dem Ziel, Arbeitgeber bei der Personalplanung und -entwicklung an bestimmte Verhaltensweisen zur Antidiskriminierung zu verpflichten (Kaiser 2008: 16). Somit trugen die US-amerikanischen Unternehmen dem besonders strengen Antidiskriminierungsgesetz bzw. -auftrag Rechnung, indem sie Diversity Management als Managementkonzept etablierten. Erst in den 1990er Jahren kam Diversity Management nach Europa und während Diversity Management in den USA der Gleichstellungsgedanke – insbesondere in Bezug auf die ethnische Abstammung – zugrunde liegt, liegt der Forschungsschwerpunkt in Deutschland auf dem Geschlechteraspekt (historisch bedingt durch die Frauenbewegung), Kultur und Alter (Klaffke 2009: 142).

Übersetzen lässt sich Diversity Management mit Diversität oder Heterogenität, beschreibt demnach die Vielfalt oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft (Klaffke 2009: 141). Diese Vielfalt bezieht sich auf jegliche menschlichen Merkmale, wie bspw. Herkunft, Geschlecht, Alter oder Religion, also sowohl auf sichtbare als auch auf nicht sichtbare. Die Aufzählung unterschiedlicher menschlicher Merkmale ließe sich unbegrenzt fortführen. Treffen bereits 2 Menschen aufeinander, treffen auch vielfache unterschiedliche Merkmale aufeinander, schließlich ist jeder Mensch ein Individuum. Infolgedessen darf Diversity Management nicht lediglich im internationalen Kontext gesehen werden, wie es in der Literatur mit Hinweis auf die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung wirtschaftlicher Tätigkeiten häufig der Fall ist.

Abbildung 1, die auf *Loden/Rosener* (1991) zurückgeht (Kaiser 2008: 17), zeigt die Dimensionen der Diversity-Merkmale.

Abbildung 1: Die Dimensionen von Vielfalt im Diversity Management



Quelle: SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.) (2007: 19).

Zu der inneren (sichtbare Merkmale) und äußeren Dimension (nicht sichtbare Merkmale) kam 1996 noch die organisationale Dimension hinzu. Hierzu zählt bspw. die Dauer der Zugehörigkeit zum Arbeitgeber. Die Persönlichkeit stellt schließlich die vierte Dimension dar und wird durch die anderen drei Dimensionen gewissermaßen geformt.

Ziel des Diversity Managements ist es, die Potentiale, die in der Vielfalt und Verschiedenartigkeit der Belegschaft stecken, als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, sprich „aus Wertschätzung entsteht Wertschöpfung“ (Idm 2011). Der Kerngedanke besteht demnach darin, dass eine personelle und kulturelle Vielfalt dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dient. Diversity Management als solches stellt hierfür das passende Managementkonzept bereit und kann als Bestandteil der Personalstrategie angesehen werden, wodurch es zugleich einen strategischen Erfolgsfaktor und Teil des Führungsverhaltens darstellt.

Durch die Einführung von Diversity Management soll eine multikulturelle Organisation geschaffen werden. Ausgangspunkt ist demnach i.d.R. eine monokulturelle Organisation. Es gibt bisher keine genauen Vorgaben für die Gestaltung des Diversity Managements, so dass die Unternehmen dabei sehr flexibel sind (Süss/Kleiner 2007: 328). Grundvoraussetzung für den Erfolg von Diversity Management ist jedoch, dass sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter eine vielfältige Belegschaft wertschätzen und dies auch im Unternehmensalltag „leben“. Diversity Management beinhaltet somit nicht bloß ein Maßnahmenpaket, sondern setzt zunächst eine nachhaltige Verankerung einer neuen Unternehmensphilosophie voraus (Klaffke 2009: 139). Das heißt, Diversity Management muss im Leitbild verankert werden, wodurch gleichzeitig Transparenz erzeugt wird.

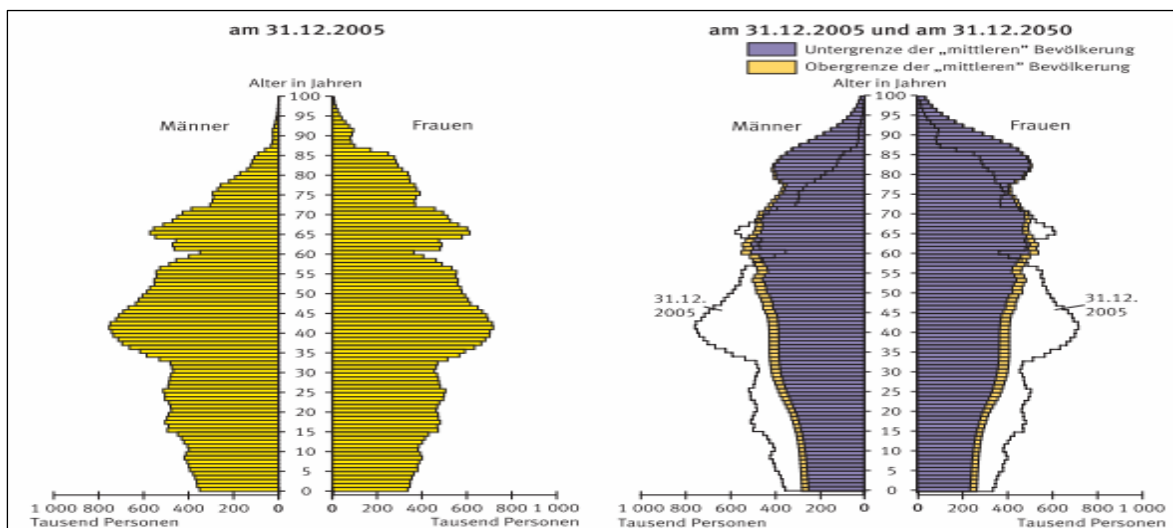
Vielfalt bringt einerseits wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten mit sich, wie bspw. Kreativität oder Innovation, kann aber andererseits auch zu Missver-

ständnissen führen, die insbesondere durch kulturelle Unterschiede entstehen (Köppel u.a. 2007: 5). Deshalb zielt Diversity Management nicht lediglich auf die Vermeidung von Konflikten ab, sondern versteht Vielfalt als Ressource, die es strategisch in den Unternehmensaktivitäten einzusetzen gilt.

2.2. Demografische Relevanz

Seit Beginn der 1970er Jahre erfährt Deutschland eine Veränderung in der demografischen Entwicklung (Süss/Kleiner 2007: 320). Deutschland sieht sich nicht nur einem anhaltenden Geburtenrückgang gegenüber, sondern auch mit einer älter werdenden Bevölkerung konfrontiert. Bereits 2025 wird die Hälfte der Bevölkerung älter als 47 Jahre sein (Große/Klug 2009: 7). Das heißt, Deutschland schrumpft und altert zugleich.

Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006: 16).

Abbildung 2 zeigt, dass sich der ehemals pyramidenförmige Altersaufbau zunehmend umkehrt. Dies wirkt sich zwangsläufig auf die Wirtschaft aus. Diese muss sich auf eine älter werdende Belegschaft einstellen. Laut der *Statistischen Ämter des Bundes und der Länder* wird die Zahl der Erwerbspersonen bereits bis 2020 um 3,1 Mio. Personen bzw. 7 % zurückgehen; zwischen 2020 und 2030 könnte die Zahl der Erwerbspersonen nochmals um 4,5 Mio. auf dann 35 Mio. absinken (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2009: 10). Die in der Abbildung 2 dargestellte Verschiebung des Altersaufbaus der deutschen Bevölkerung wird zu Personalengpässen führen (Schulz 2009: 45). Der prognostizierte Fachkräftemangel und Mangel an Nachwuchskräften wird u.a. zu einem stärker werdenden Wettbewerb der Unternehmen um qualifiziertes Personal führen. Das Erwerbspersonenpotential wird also sowohl zurückgehen als auch durchschnittlich älter und demzufolge anders zusammengesetzt sein als bisher (Süss/Kleiner 2007: 320). Der demografische Wandel

wird folglich bewirken, dass deutsche Unternehmen vermehrt ältere, weibliche und ausländische Mitarbeiter rekrutieren werden, um Personalengpässe zu reduzieren. Das bedeutet, dass eine verbesserte Akzeptanz älterer Mitarbeiter bzw. Belegschaften sowie von Frauen in Führungspositionen notwendig erscheint. Gleiches gilt für ausländische Fachkräfte. Durch deren Zuwanderung werden Unternehmen zusätzlich mit kulturellen Unterschieden konfrontiert.

Die demografische Entwicklung zeigt sich jedoch nicht nur auf der Personalressourcenseite, sondern ebenfalls auf der Markt- bzw. Absatzseite, denn ältere Menschen rücken verstärkt als Zielgruppe in den Fokus (Süss/Kleiner 2007: 320).

Angesichts der demografischen (und gesellschaftlichen) Veränderungen, die für Deutschland insbesondere eine steigende kulturelle Vielfalt, das sich wandelnde Geschlechterverhältnis sowie die zunehmende Altersschere beinhalten, besteht für die Unternehmensführung die Notwendigkeit, die eigene Unternehmensstrategie mithilfe eines Diversity Managements auf den demografischen Wandel auszurichten (Schulz 2009: 45f). Denn diese Veränderungen wirken sich unmittelbar auf die Unternehmensorganisation aus.

2.3. Juristische Relevanz

In Deutschland gibt es mehrere Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung. Bereits im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland 2011) ist festgelegt, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind (Art. 3 Abs. 2). Zudem darf laut Art. 3 Abs. 3 niemand aufgrund des Geschlechts, der Abstammung, der Rasse, der Sprache, der Heimat und Herkunft, des Glaubens, der religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt und niemand wegen einer Behinderung benachteiligt werden. Auch das Betriebsverfassungsgesetz enthält in den §§ 75, 80 Regelungen, die diversity-relevant sind (Betriebsverfassungsgesetz 2011). Ähnliche Bestimmungen finden sich im § 67 Abs. 1 des Bundespersonalvertretungsgesetzes (Bundespersonalvertretungsgesetz 2011). Das bisher letzte Glied in dieser Kette ist das am 18.08.2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Krell 2008: 71). Das AGG transformiert die Vorgaben von vier EU-Richtlinien (u.a. Antirassismus-Richtlinie) in innerstaatliches Recht (Boemke/Danko 2007: 1). Ziel des AGG ist es, Benachteiligungen, z.B. wegen des Geschlechts, des Alters oder der Religion, zu verhindern bzw. zu beseitigen. Mit dem Inkrafttreten des AGG ergeben sich für Unternehmen neue arbeitsrechtliche Pflichten und personalwirtschaftliche Herausforderungen, wie bspw. Präventivmaßnahmen zu ergreifen, um ungerechtfertigte Benachteiligungen bereits im Vorfeld zu verhindern (SPD Bundestagsfraktion 2007: 17f). Falls es Unternehmen in Deutschland nicht gelingen sollte, eine diversity-bewusste Personalrekrutierung zu implementieren, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und das Bewusstsein der

Mitarbeiter für Diversität zu schärfen, besteht die Gefahr, sich in kostenintensiven und imageschädigenden Diskriminierungsprozessen wiederzufinden, was die juristische Relevanz von Diversity Management unterstreicht (Schulz 2009: 49).

2.4. *Ökonomische Relevanz*

Neben bspw. Sozialzielen wird Diversity Management für Unternehmen mit dem Primärziel der Gewinnmaximierung erst dann interessant, wenn es ökonomisch vorteilhaft ist. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die implizit unterstellten Wirkungszusammenhänge zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg zwar eine hohe Plausibilität aufweisen, es sich jedoch um empirisch noch nicht ausreichend bestätigte Annahmen handelt, die bisher nur punktuell durch Fallstudien gestützt werden konnten (Becker 2006: 28). Dennoch lassen sich die ökonomischen Ziele bzw. Zwecke grds. unterteilen in

- Marketingziele,
- Personalmarketingziele,
- Kostenziele.

Nach *Becker* beinhaltet das Marketingziel die Segmentierung der Belegschaft in Übereinstimmung mit der Segmentierung der Absatzmärkte sowie der Erschließung des Kaufkraftpotentials von Minoritäten und Nutzung des Reputationseffekts bei Kunden und Lieferanten (Becker 2006: 27). Es geht demnach um Wettbewerbsvorteile.

Das Personalmarketingziel betrifft ganz allgemein die optimale Nutzung der Vielfalt der Belegschaft bzw. Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern.

Das Kostenziel letztlich zielt auf eine Kostenreduktion durch eine Verringerung der Fehlzeiten und Fluktuationsrate aufgrund erhöhter Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit sowie durch eine verbesserte interne/externe Kommunikation und ein verbessertes Konfliktmanagement (Becker 2006: 27).

Diversity Management erscheint demnach aus Image-Gründen und insbesondere hinsichtlich der Humanressourcen ökonomisch vorteilhaft.

3. **Mitarbeiter als Teil der Organisation**

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, dass das Personal *die* zentrale Ressource eines Unternehmens darstellt und somit der (wirtschaftliche) Unternehmenserfolg mit den Mitarbeitern steht und fällt. Damit einher geht eine große Bandbreite an Unterschiedlichkeiten, die Menschen aufweisen. Dies birgt u.a. Konfliktpotential. Deshalb ist es für Unternehmen und ihre Führungskräfte umso wichtiger, die Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter zu kennen, um diese optimal zu nutzen. Es soll ferner aufgezeigt

werden, dass insbesondere kulturbedingte Unterschiede zu beachten sind. Die nachfolgend dargestellten Aspekte begründen letztlich die Notwendigkeit eines Diversity Managements.

3.1. Der Mitarbeiter im Unternehmen

Was wäre ein Unternehmen ohne seine Mitarbeiter? Es sind die Menschen, die Unternehmen und Wirtschaft ausmachen. Längst haben viele Unternehmen erkannt, dass Mitarbeiter ihr wichtigstes Kapital darstellen (Jung 2005: 1). Es zählen Wissen, Ideen, Innovationen, Kreativität, Motivation usw. Angesichts einer zunehmenden Wettbewerbsintensität gilt es, das Personal als Schlüsselfaktor zu erkennen und zu verstehen, um langfristig erfolgreich zu sein. Das heißt, Unternehmen dürfen ihre Strategien nicht lediglich auf Märkte oder Produkte ausrichten, sondern müssen vielmehr auch die Mitarbeiter in die langfristige Strategie einbinden, sprich die Mitarbeiter als strategischen Erfolgsfaktor „einsetzen“, um dadurch Wettbewerbsvorsprünge zu erreichen. Dass die Relevanz der Mitarbeiter längst erkannt wurde, zeigt die unzählige Literatur zum Thema Personal. Dort ist von den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter die Rede, es geht um gerechte Entlohnung und Motivation oder auch Verhaltenssteuerung und Führungsverhalten. Es fallen Begriffe wie Personalbeschaffung, Personaleinsatzplanung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung und Personalbeurteilung bis hin zu Personalmarketing, Personalpolitik oder Personalcontrolling. Die Bandbreite ist enorm. Grds. wird das Personal jedoch unter zwei Zielpunkten betrachtet: die wirtschaftlichen und die sozialen Ziele. Unter der wirtschaftlichen Zielsetzung eines Unternehmens ist die langfristige Gewinnmaximierung und/oder die Kostenminimierung zu verstehen. In diesem Zusammenhang wird der Mitarbeiter als Produktions- und Kostenfaktor betrachtet. Ziel ist es also, eine hohe Effizienz der menschlichen Arbeitsleistung zu erreichen (Jung 2005: 12). Bei den sozialen Zielen der Personalwirtschaftslehre steht der Mitarbeiter mit seinen Interessen, Forderungen, Erwartungen und Bedürfnissen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die sozialen Ziele rühren daher, dass sich der Mitarbeiter durch einige Besonderheiten von den anderen Produktionsfaktoren unterscheidet, die von wesentlicher Bedeutung sind (Olfert 2007: 30):

- *Aktivität*: Mitarbeiter sind nicht passiv und haben einen eigenen Willen.
- *Individualität*: Jeder einzelne Mitarbeiter unterscheidet sich durch eine Vielzahl von Merkmalen von anderen Mitarbeitern.
- *Motivation*: Jeder Mitarbeiter soll trotz seiner eigenen Ziele die des Unternehmens verfolgen.
- *Probabilität*: Das Verhalten von Mitarbeitern ist lediglich im Rahmen der Wahrscheinlichkeit vorhersagbar.
- *Beeinflussbarkeit*: Menschen sind von psychologischen und physiologischen Einflüssen abhängig. Diese sind jedoch nur teilweise beeinflussbar.

- *Zugehörigkeit*: Der Mitarbeiter ist Teil verschiedener sozialer Gruppen.

Aufgrund vorstehender Besonderheiten ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl von Ansätzen, Theorien und Modellen im Hinblick auf das Verhalten, die Bedürfnisse, die Zufriedenheit bzw. die Motivation der Mitarbeiter existieren (Olfert 2007: 30).

Inwiefern sich die Mitarbeiter als einzelne Personen unterscheiden, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

3.2. *Verschiedenartigkeit des Personals*

Vorstehend wurde bereits das menschliche Merkmal der Individualität angesprochen. Das heißt, jeder Mensch ist anders - und zwar sowohl in körperlicher Hinsicht als auch in Bezug auf die Persönlichkeit. Deshalb existieren in der Literatur, wie bereits angedeutet, viele Theorien und Modelle zur Mitarbeiterführung etc.

Mitarbeiter unterscheiden sich durch unzählige Merkmale: Alter, Geschlecht, Herkunft, Leistungsfähigkeit, Temperament, Motive, Einstellungen, Bedürfnisse, Werte, Gefühle, aber auch Faktoren in der persönlichen Umwelt, wie z. B. der Beziehungsstatus, u.v.m. Hinzu kommen die unterschiedlichsten Charaktereigenschaften. All das beeinflusst ihr (unternehmerisches und persönliches) Handeln und hat demnach Auswirkungen auf das Betriebsergebnis. Als Beispiel sollen die älteren (ab 50 Jahre) Arbeitnehmer angeführt werden. Bei denen ist einerseits eine Leistungsverringerung möglich, doch andererseits bringen diese viel Erfahrung oder auch Geduld und Umsicht mit.

Mitarbeiter in Unternehmen treten jedoch nicht ausschließlich als einzelne Personen auf, sondern ebenfalls als Personenmehrheit in Form einer Gruppe (Olfert 2007: 216). Hier wird zwischen einer formalen und einer informalen Gruppe unterschieden. Informale Gruppen bilden sich durch natürliche Gesichtspunkte, wie bspw. Sympathie oder gleiche Hobbys, so dass hier die individuelle Befriedigung sozialer Bedürfnisse im Vordergrund steht. Formale Gruppen hingegen werden von der Organisationsleitung nach den entsprechenden Erfordernissen und Zielsetzungen gebildet, um bestimmte, definierte Aufgaben zu erfüllen (Weinert 1999: 351). Demzufolge sind für Unternehmen die formalen Gruppen von vorrangiger Bedeutung. Denn ein erfolgreicher Arbeitsabschluss hängt entscheidend von der Team- bzw. Gruppenzusammensetzung ab. Und deshalb wiederum sind genaue Kenntnisse (für die Führungspersonen) über die einzelnen Mitarbeiter notwendig – und zwar nicht nur über das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften und Merkmale, sondern insbesondere über deren Auswirkungen auf das Handeln.

Aus diesem Aspekt der Individualität von Menschen/Mitarbeitern resultiert die Relevanz der Mitarbeiterführung. Sie ist überall dort erforderlich, „wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf Ziele hin koordiniert werden muss (Jung 2005: 402).“ Es geht also vornehmlich um die Verhaltenssteuerung bzw.

-beeinflussung der Mitarbeiter dahingehend, dass die (Teil-)Ziele des Unternehmens realisiert werden. Dies impliziert gleichzeitig den zweiten Aspekt der Personalführung, nämlich das Schaffen von motivierenden Arbeitsbedingungen, denn Motivation ist Grundvoraussetzung menschlichen Handelns (insbesondere hinsichtlich der Arbeit).

Es wurde bereits mehrfach erwähnt, dass in der Personalwirtschaft viele Theorien und Modelle – insbesondere im Hinblick auf Mitarbeiterführung – existieren. Hierzu zählen auch Theorien, mit denen die Mitarbeiter klassifiziert werden können. Das heißt, es wird sich der Konstruktion von sogenannten Menschenbildern bedient. Diese Menschenbilder konstruieren nach *Becker* „in abstrakter Form Annahmen über Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Präferenzen von Menschen“ (Becker 2010: 590). Zu den bekanntesten zählen die XY-Theorie von *McGregor* sowie die Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* (Dillerup/Stoi 2008: 545ff). Diese sogenannten Menschenbilder dienen der Orientierung, fungieren als Leitlinien des Verhaltens und sind demnach Voraussetzung für die Ausrichtung der personalpolitischen Maßnahmen bzw. erleichtern diese (Becker 2010: 592).

Vorstehend wurde ausgeführt, dass Menschen u.a. das Merkmal der Individualität aufweisen, was nichts anderes heißt, als dass jeder Mensch anders ist. Dennoch hat die Wissenschaft Theorien und Modelle entwickelt, mit denen sich Menschen klassifizieren lassen. Hinsichtlich der Unternehmens- und Personalpolitik ist dieses Wissen von Bedeutung, da speziell Führungskräfte zur Aufgabe haben, Mitarbeiter dahingehend zu steuern, dass diese unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips bestmögliche Ergebnisse liefern. Dazu werden die Mitarbeiter anhand ihrer Merkmale und Eigenschaften klassifiziert, um sodann entsprechend (durch Führungsstile) beeinflusst und gesteuert zu werden. Böartig kann diese Verhaltenssteuerung als bewusste Manipulation bezeichnet werden. Denn unterschiedliche Annahmen über die Mitarbeiter haben dann die entsprechenden Führungsstrategien zur Folge.

Nach Ansicht der Autorin vernachlässigen die Theorien und Modelle (Menschenbilder, Motivations- und Verhaltenstheorien etc.) zum Teil den Aspekt der Individualität. Denn im Hinblick auf die Persönlichkeit werden lediglich Eigenschaften, wie Qualifikation, Konfliktlösungsfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen, die wirtschaftlich gesehen relevant erscheinen, betrachtet. Doch dieses begrenzte Spektrum, das zudem lediglich eine grobe Kategorisierung zulässt, birgt die Gefahr, andere mögliche relevante Eigenschaften zu ignorieren, wodurch Potential ungenutzt bleibt. Denn den Menschen zeichnen viel mehr Eigenschaften aus, als die in der Wirtschaftspsychologie oder Unternehmens- und Personalpolitik verwendeten. Dies fällt dann jedoch in den Aufgabenbereich der allgemeinen Persönlichkeitspsychologie. Eine dahingehende Analyse des Menschen bezogen auf die Arbeitsumwelt ginge jedoch vermutlich zu weit. Deshalb sollte nicht lediglich versucht werden, Mitarbeiter

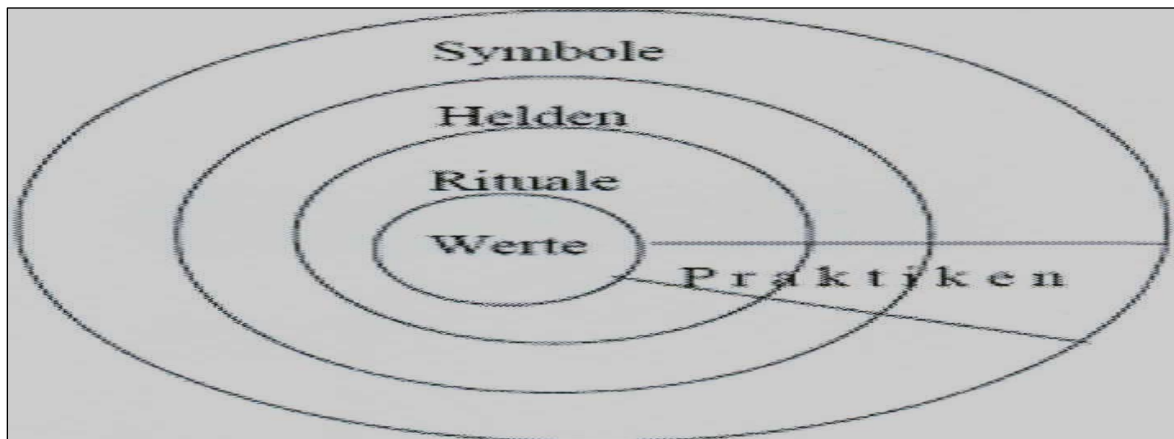
so zu „formen“, wie es dem Idealbild der jeweiligen Führungskraft oder des Unternehmens entspricht. Vielmehr sollte die komplette Bandbreite der Vielfalt, die in der Belegschaft steckt, genutzt werden, sprich ein verantwortungsvoller Umgang mit Unterschiedlichkeiten, wie es das Diversity Management vorsieht. Dazu gehört es, diese Tatsache (wertvolle Vielfalt) zunächst einmal anzuerkennen und zwar nicht nur in den Köpfen der Führungskräfte, sondern ein generelles Bewusstsein im gesamten Unternehmen zu schaffen, um sodann erfolgreich mit der Vielfalt umzugehen, ihr Potential auszuschöpfen.

Doch treffen im Unternehmen beispielshalber nicht nur jüngere Mitarbeiter auf ältere oder Frauen auf Männer, sondern zunehmend auch Mitarbeiter mit verschiedenen kulturellen Hintergründen aufeinander (siehe auch Kapitel 2.2.). Inwiefern dies eine besondere Herausforderung darstellt und ein Diversity Management begründet, wird im nächsten Kapitel dargestellt.

3.3. *Kulturelle Unterschiede als besondere Herausforderung*

Wegen der in Kapitel 2.2. beschriebenen demografischen Veränderungen und der Annahme, dass zukünftig vermehrt ausländische Fachkräfte benötigt werden, kommt den kulturellen Unterschieden eine zunehmende Bedeutung zu. Aber auch insbesondere wenn Unternehmen international agieren, treffen Menschen mit verschiedenen Kulturen aufeinander. Auch hier ist eine zunehmende Entwicklung zu beobachten, hauptsächlich bedingt durch die voranschreitende Globalisierung. Insgesamt wird die Gesellschaft vermehrt multikulturell. Kultur wurde bereits als kritische Einflussgröße erkannt (Huber 2007: 43). Wollen Unternehmen, in denen verschiedene Kulturen aufeinander treffen, also erfolgreich sein, müssen sie sich des Einflusses der unterschiedlichen Landeskulturen bewusst sein. Die unterschiedlichen Kulturen beeinflussen die Unternehmenstätigkeit auf vielen Ebenen, bspw. die Art und Weise, wie Verhandlungen geführt werden, Entscheidungen getroffen werden, Vertrauen geschaffen wird oder Probleme bewältigt werden (Moosmüller 2009: 61). Das Ignorieren von Kulturunterschieden kann demnach negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit haben. Kultur ist nach *Blom/Meier* ein abstrakter Begriff, der nur durch Äußerungen und Verhaltensweisen von Individuen, Gruppen und Gesellschaften, durch z. B. Regeln, Symbole oder Rituale sichtbar wird (Blom/Meier 2002: 38f). Dabei kann sich Kultur formell oder informell ausdrücken sowie bewusst oder unbewusst empfunden werden. Die Vielschichtigkeit einer Kultur lässt sich durch das Zwiebelmodell von *Hofstede* darstellen.

Abbildung 3: Zwiebeldiagramm



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hofstede (2002: 9).

In Abbildung 3 ist zu erkennen, dass nach *Hofstede* die Werte den Kern der Kultur darstellen. Im Inneren der Zwiebel befinden sich folglich die tiefgehendsten Verinnerlichungen von Kultur, während sich an der Oberfläche die sichtbaren Kulturäußerungen befinden (Blom/Meier 2002: 40). Obwohl der Begriff Kultur abstrakt und vielschichtig ist und somit verschiedensten Auffassungen unterliegt, definieren ihn *Kutschker/Schmid* zusammenfassend und für die Managementlehre zweckmäßig als „...die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat“ (Kutschker/Schmid 2005: 666).

Zahlreiche Wissenschaftler haben in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Kulturvergleichsstudien durchgeführt, um wesentliche Kulturunterschiede darzustellen. Die wohl bekannteste ist die Kulturstudie von *Hofstede*, die nachfolgend kurz vorgestellt wird.

Ziel der Untersuchung von *Hofstede* war es, Kulturdimensionen zu ermitteln, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Nationen abbilden können (Huber 2007: 45). Aus der Untersuchung gingen sodann zunächst vier Dimensionen hervor: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus vs. Kollektivismus sowie Maskulinität vs. Femininität (Blom/Meier 2002: 50). Später ergänzte Hofstede diese vier Dimensionen um eine fünfte: Konfuzianische Dynamik. Die Dimension Machtdistanz bezieht sich darauf, inwieweit niedriger gestellte Gesellschaftsmitglieder akzeptieren oder gar erwarten, dass Machtverhältnisse ungleich verteilt sind (Keegan u.a. 2002: 112). Demnach gibt es Landeskulturen mit hohen und mit niedrigen Machtdistanzen. In Kulturen mit hohen Machtdistanzen akzeptieren bzw. erwarten die Mitglieder, dass Macht ungleich verteilt ist, wohingegen in Kulturen mit geringer Machtdistanz eher eine soziale Gleichheit herrscht. Mit der

Dimension Unsicherheitsvermeidung meint *Hofstede*, inwieweit sich Gesellschaftsmitglieder durch bspw. unbekannte Situationen bedroht fühlen. So gibt es Länder mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung, so dass ein hohes Sicherheitsbedürfnis herrscht, und Länder mit einem niedrigen Unsicherheitsvermeidungsgrad, wo eine erhöhte Risikobereitschaft vorherrscht. Die nächste Dimension Maskulinität vs. Femininität unterscheidet zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften (Huber 2007: 45). In maskulinen Gesellschaften sind die Rollen der Geschlechter stark voneinander getrennt, während in femininen Gesellschaften egalitäres Verhalten überwiegt und sozialorientiertes Verhalten dominiert (Huber 2007: 45). Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus gibt an, inwieweit sich Menschen in eine Gruppe integrieren. Während in kollektivistischen Gesellschaften die Mitglieder eng in Gruppen integriert sind, sind Menschen in einer individualistisch geprägten Kultur eher mit sich selbst beschäftigt und stellen ihre eigenen Interessen in den Vordergrund (Keegan u.a. 2002: 112). Mit der später hinzugekommenen fünften Dimension, konfuzianische Dynamik, wird die Langzeit- bzw. Kurzzeitorientierung beschrieben. Kulturen mit einer Langzeitorientierung sind gekennzeichnet durch Ausdauer und Beharrlichkeit in der Verfolgung von Zielen sowie Sparsamkeit und Respekt vor am Status orientierten Rangordnungen, während kurzfristig orientierte Kulturen eher durch persönliche Standhaftigkeit, eine geringe Sparquote sowie die Erwartung schneller Ergebnisse gekennzeichnet sind (Hoffjan 2009: 46).

Bereits die Kulturvergleichsstudie von *Hofstede* als eine von vielen lässt erkennen, dass das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen zu erheblichen Missverständnissen führen kann. Übertragen auf die unternehmerische Tätigkeit kann das zu Störungen im wirtschaftlichen Handeln führen. Kulturelle Unterschiede wirken sich dabei auf alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit sowie auf das Miteinander der Belegschaft aus. Da in femininen Gesellschaften die zwischenmenschliche Komponente einen hohen Stellenwert besitzt, kann es bspw. dazu kommen, dass (gerechtfertigte) Sanktionen gegen Mitarbeiter mit einem solchen kulturellen Hintergrund jegliches Verständnis dafür fehlt.

Mit der Dimension Unsicherheitsvermeidung sind eng verknüpft die Eigenschaften Optimismus und Pessimismus. Dies kann bspw. zu unterschiedlichen Interpretationen bei Berichterstattungen führen.

Unabhängig von den Dimensionen nach *Hofstede* haben noch viele andere Faktoren Einfluss auf den Unternehmensablauf. So wirken sich u. a. sprach-, bildungs- und mentalitätsbedingte Einflüsse auf den Umgang miteinander aus. Im Endeffekt kann es also kulturbedingt u.a. zu Ergebnisverzerrungen kommen und im worst case zu erheblichen Verlusten für das Unternehmen.

Insbesondere persönliche Beziehungen sind ein kritischer Bestandteil, so dass Führungskräfte ein adäquates Training erhalten und die Bereitschaft zeigen sollten, sich an andere Kulturen anpassen zu wollen (Keegan u.a. 2002:

123). Dazu gehört auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter, durch z. B. Rollenspiele, Workshops, Sprachkurse oder Fallstudien. Denn der Umgang mit kulturellen Unterschieden setzt eine Kultursensibilität voraus. Erst das bewusste Erkennen kultureller Unterschiede im Denken, Erleben, Verhalten und in der Kommunikation sorgt dafür, dass entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können (Hoffjan 2002: 58). Möglich wird dies durch ein Diversity Management, das u.a. eben diese Maßnahmen vorsieht, um so ein Bewusstsein für kulturelle Vielfalt zu schaffen, um schließlich dieses Potential der Vielfalt erfolgswirksam zu nutzen. Das Diversity Management soll insbesondere die Manager befähigen, eine kulturell vielfältige Belegschaft effektiv zu führen und dadurch die Diskriminierung von Mitarbeitern unterschiedlichen Geschlechts, Hautfarbe, Sprache, Religion etc. konstruktiv zu vermeiden (Huber 2007: 54). Das allgemeine Ziel besteht also darin, eine multikulturelle Organisation zu schaffen.

Vorstehend wurde aufgezeigt, dass Kultur eine zentrale Einflussgröße darstellt. Das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen kann schnell zu Missverständnissen führen, denn es treffen unterschiedliche Werte, Normen, Sprachen, Religionen, Verhaltensweisen etc. aufeinander, die sowohl bewusst als auch unbewusst zum Tragen kommen. Auf Unternehmensebene stellt Kultur demnach eine Störgröße bzw. einen Risikofaktor dar. Denn durch Missverständnisse entstehende (negative) Auswirkungen können fatale Folgen für das Unternehmen bedeuten. Deshalb ist es für alle Unternehmen, in denen verschiedene Kulturen aufeinandertreffen, zwingend erforderlich, dem Faktor Kultur Rechnung zu tragen, zumal davon ausgegangen werden kann, dass Multikulturalität in Unternehmen weiter zunehmen wird. Denn will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es seine Aktivitäten an den jeweiligen Erfordernissen seiner Umwelt ausrichten, was die Notwendigkeit eines Diversity Managements im Unternehmen erneut unterstreicht. Diversity Management sieht dabei in kulturellen Unterschieden nicht zwingend ein Risiko, sondern vornehmlich unternehmerisches Potential, dass z.B. durch eine erhöhte Kreativität entsteht. Somit trägt es einerseits zur Risikovermeidung und andererseits zur Chancennutzung bei.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass im Hinblick auf kulturelle Unterschiede noch ein weiterer Aspekt eine wesentliche Rolle spielt: die Unternehmenskultur. Unabhängig von den jeweiligen Landeskulturen (Dülfer/Jöstingmeier 2009: 257ff) der Mitarbeiter unterscheiden sich Unternehmen ebenfalls hinsichtlich ihrer Unternehmenskulturen. Das heißt, betreten neue Mitarbeiter das Unternehmen, waren sie zuvor Teil einer anderen Unternehmenskultur. Der Kern einer Unternehmenskultur besteht aus „jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind“ (Sackmann/Bertelsmann Stiftung 2004: 24). Die Unterneh-

menskultur stellt allgemein formuliert eine unsichtbare Einflussgröße des Menschensystems dar, denn einmal vorhanden, lenken, ordnen, organisieren und beeinflussen die vorhandenen grundlegenden Überzeugungen das kollektive Denken, Handeln und Empfinden im Unternehmen (Sackmann/Bertelsmann Stiftung 2004: 27).

4. Einordnung des Diversity Managements in das Controlling

An dieser Stelle soll nunmehr das Diversity Management in das Controlling eingeordnet werden. Dazu wird zunächst der Begriff des Controllings erläutert sowie eine Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling vorgenommen. Anschließend wird dargestellt, inwiefern Diversity Management speziell dem Personalcontrolling zuzuordnen ist und warum es sich letztlich um eine strategische Innovation des Controllings handelt.

4.1. Controllingbegriff

Der Controllingbegriff wird in der Controllingliteratur nicht einheitlich definiert. Zweckmäßigerweise kann jedoch zunächst vom Begriff „to control“ ausgegangen werden, der die Tätigkeiten des Lenkens, Regels und Steuerns bezeichnet (Lachnit/Müller 2006: 3).

Nach *Brühl* ist Controlling „die unterstützende ergebniszielorientierte Steuerung von Führungssystemen“ (Brühl 2010: 35) und er schreibt ihm die Teilaufgaben Zielsystem, Planung- und Kontrollsystem sowie Informationssystem zu. Als wesentliche Aufgabe des Controllings sieht er dabei die Steuerung der Planungs- und Kontrollprozesse sowie des Informationsprozesses, um diese miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen, mit dem Ziel, die Unternehmensziele zu erreichen (Brühl 2010: 33).

Küpper sieht im Controlling im Kern die Koordination des Führungssystems und zwar speziell der Subsysteme Planung, Kontrolle, Organisation sowie Personalführung (Küpper 2008: 35ff).

Wöhe hingegen fasst unter dem Controllingbegriff alle Maßnahmen zusammen, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung sowie Informationen zu koordinieren (Wöhe 2005: 218).

Reichmann sieht im Controlling die Planungsunterstützung, die Koordination einzelner Teilbereiche sowie die Ergebniskontrolle (Reichmann 2006: 3f). Gleichzeitig weist er darauf hin, dass es nicht ausreicht, dem Controlling lediglich bestimmte Aufgaben zuzuweisen. Vielmehr müsse eine offene Controlling-Konzeption entwickelt werden, die eine Erweiterung um neue Bereiche stets problemlos zulässt.

Laut *Horváth* besteht die Controllingfunktion in der ergebniszielorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung, wobei er das Controllingsystem als Subsystem des Führungssystems versteht

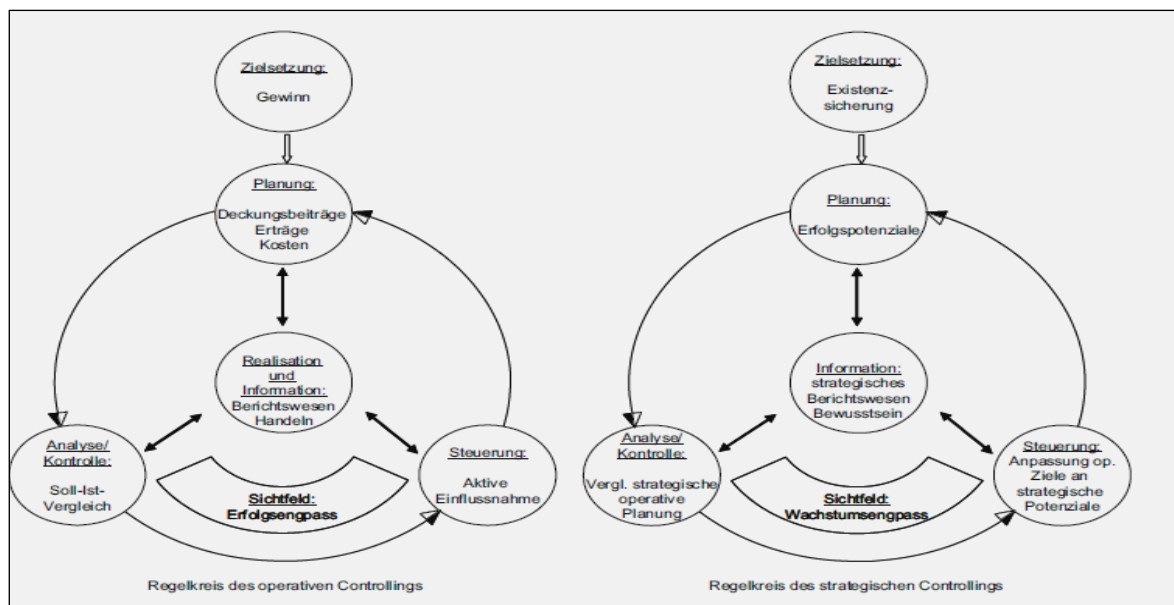
(Horváth 2006: 132).

Die vorstehenden einzelnen Controllingbegriffe namhafter Verfasser zeigen die angesprochene Begriffsvielfalt. Dabei lassen sich zwei Typen von Controllingbegriffen erkennen: der ergebniszielorientierte sowie der universalorientierte (Buchholz 2009: 11). Dabei ist der ergebnisorientierte Ansatz (Horváth, Reichmann, Brühl) deutlich enger gefasst als der universalorientierte, denn hier liegt der Schwerpunkt in der Koordination aller Teilpläne des Unternehmens, orientiert an den operativen Ergebnissen wie Gewinn, Umsatz und Kosten (Buchholz 2009: 11). Die Hauptaufgabe des universalorientierten Ansatzes (Küpper, Wöhe) besteht hingegen in der Koordination der Teilpläne und sämtlicher Subsysteme (einschließlich bspw. Personalführung, Unternehmensorganisation).

Alle Controllingbegriffe weisen jedoch eine Gemeinsamkeit auf: die Koordinationsfunktion innerhalb des Führungssystems als zentrale Controllingfunktion. Im Rahmen dieser Arbeit wird Controlling zusammenfassend als zielorientiertes Führungsunterstützungssystem verstanden, das die Koordination der Planungs-, Analyse- und Kontroll-, Informations- sowie Steuerungsfunktion inne hat.

Das Controlling lässt sich ferner nach einer operativen und einer strategischen Ausrichtung unterscheiden. Das operative Controlling beinhaltet die Probleme der kurz- und mittelfristig orientierten Planung und Kontrolle, die sich durch Kosten- und Erlösgrößen quantifizieren lassen (Reichmann 2006: 559). Das strategische Controlling ist hingegen auf die Unterstützung der langfristig orientierten Planung und Kontrolle, die sich an Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt orientieren, ausgerichtet. Hier geht es also vornehmlich um die Identifizierung jener Erfolgspotentiale, deren Wirkungen einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten, sowie jener Faktoren, die dem entgegenstehen. Dabei befasst sich das strategische Controlling sowohl mit der Entwicklung und Sicherung bestehender als auch mit dem Aufbau neuer Erfolgspotentiale (BDU 2006: 23). Abbildung 4 zeigt, dass beide Controllingbereiche einen eigenen Regelkreislauf im Unternehmen darstellen. Die Abbildung verdeutlicht ferner nochmals grafisch die Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling anhand einiger Abgrenzungsmerkmale.

Abbildung 4: Regelkreisläufe des operativen und strategischen Controllings



Quelle: Buchholz (2009: 44).

4.2. Diversity Management als strategische Innovation des Controllings

Diversity Management berücksichtigt die vielfältigen Unterschiede innerhalb der Belegschaft, was eine enge Ein-/Anbindung in das/zum Personalwesen begründet. Eine personelle Vielfalt birgt zahlreiche potentielle Probleme, doch gleichzeitig stellt sie eine Chance dar, die genutzt werden sollte. Mit Diversity Management wird dies möglich. Diversity Management kann demzufolge als Strategie aufgefasst werden, die gewählt werden sollte, um eben diese personellen Potentiale zu nutzen. Deshalb kommt hier dem Personalcontrolling die entscheidende Schlüsselrolle zu. In der Literatur wird oftmals vorgeschlagen, das Diversity Management als einzelnes Managementkonzept in die Unternehmensführung oder in die Personalabteilung zu integrieren. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Diversity Management selbst als strategischer Erfolgsfaktor verstanden, mit dem Wettbewerbsvorteile durch eine optimale Nutzung der diversen Humanressourcen generiert werden sollen. Strategische Erfolgsfaktoren sind diejenigen Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen und weisen überwiegend einen qualitativen Charakter auf. Nach *Bramsemann* sind darunter „sämtliche geschäftsspezifischen Voraussetzungen anzusehen, die für die Realisierung des späteren Erfolges notwendig sind und bis zum Zeitpunkt ihrer Realisierung zu entwickeln sind (Ehrmann 2009: 105).“ Erfolgsfaktoren sind von hoher strategischer Bedeutung, da sie dem Unternehmen ermöglichen, auch in Zukunft Erfolge zu erzielen. Sie beeinflussen die Unternehmensleistung langfristig und direkt. Und genau das ist es, was Diversity Management zum Ziel hat: Das Belegschaft und ihre Vielfalt als Erfolgs-

potential wahrzunehmen und als strategischen Erfolgsfaktor auszubauen. Die strategischen Erfolgsfaktoren fallen in den Aufgabenbereich des strategischen Controllings, das jene Erfolgspotentiale identifizieren soll, deren Wirkungen einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele leisten sowie jene Faktoren, die dem entgegenstehen. Dabei befasst sich das strategische Controlling sowohl mit der Entwicklung und Sicherung bestehender als auch mit dem Aufbau neuer Erfolgspotentiale (BDU 2006: 23). Insofern und aufgrund des Personalaspekts erscheint eine Integration in das strategische Personalcontrolling sinnvoll. Zudem wird dadurch die notwendige Verbindung/Verknüpfung zur Unternehmensführung hergestellt. Denn eine Einbindung in die Unternehmensstrategie (durch das strategische Personalcontrolling) ist Voraussetzung, um einen ökonomischen Erfolg für das Unternehmen leisten zu können (Schulz 2009: 179). Das strategische Personalcontrolling erfüllt im Grunde dieselben Aufgaben wie das strategische Controlling an sich, mit dem Unterschied, dass der Fokus „lediglich“ auf den Humanressourcen liegt. Demzufolge kann das strategische Personalcontrolling als Subsystem des strategischen Controllings angesehen werden. Strategisches Personalcontrolling ist somit die zielorientierte Planung und Steuerung des Bereichs Personalwesen durch eine spezifische Informationsbeschaffung und -versorgung.

Das Personalcontrolling vermittelt aufgrund der ausgewerteten und interpretierten Personaldaten ein aussagekräftiges Bild der Belegschaft, ihrer Risiken und ihrer Potentiale (Eysel 2009: 27). Ziel des strategischen Personalcontrollings ist es, eine langfristige Personalplanung sicherzustellen. Ferner sollen durch die langfristige Ausrichtung, d.h. mit einem Blick in die Zukunft, der Unternehmensleitung Informationen für strategische personalpolitische Ausrichtungen/Entscheidungen vorgelegt werden. Vorstehend wurde das Controlling als kybernetisches System beschrieben. Dies gilt ebenfalls für das strategische Personalcontrolling und ist insbesondere deshalb von Vorteil und Bedeutung, da eine Implementierung eines Managementkonzeptes wie dem Diversity Management eine strategische Kontrolle erforderlich macht. Die Analyse- und Kontrollfunktion ist wiederum Bestandteil des kybernetischen Systems. Es müssen im Rahmen der Kontrollfunktion des strategischen Personalcontrollings die Nutzenpotentiale und Kostenrisiken der Diversität kontinuierlich überwacht und bewertet werden, um sodann entsprechende strategische Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können. An dieser Stelle kommt ein weiterer Aspekt zum Tragen. Vielfach erlangen Managementkonzepte erst dann eine Existenzberechtigung, wenn die ökonomischen Vorteile nachweisbar bzw. berechenbar sind. Das strategische Personalcontrolling stellt hierfür die entsprechenden Instrumente bereit, seien es Mitarbeiterbefragungen, Fluktuationsraten oder Mitarbeiterfehlzeiten. Eingebettet in das strategische Personalcontrolling kann also ermittelt werden, ob es einen positiven Zusammenhang zwischen den Maßnahmen des Diversity Managements und dem Unternehmenserfolg gibt und inwiefern mithilfe dieses Managementkonzeptes ein langfristiger

positiver Nettonutzen generiert werden kann (Schulz 2009: 191).

Inwiefern handelt es sich beim Diversity Management nun um eine strategische Innovation des Controllings? Hierzu sind 2 Betrachtungsweisen möglich.

Hinsichtlich des Innovationsbegriffes herrscht eine große Definitionsvielfalt. So verstehen Techniker bspw. unter einer Innovation etwas völlig anderes als Wirtschaftswissenschaftler. Der Begriff Innovation leitet sich aus dem lateinischen Substantiv „innovatio“ ab und kann mit Neuerung oder Neuheit übersetzt werden (Stippel 2000: 7). Das wichtigste gemeinsame Kriterium aller Definitionsansätze ist das Merkmal der Neuheit. Dieses Merkmal allein reicht jedoch nicht aus. Ausschlaggebend ist im wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang der marktwirtschaftliche Verwertungsaspekt oder der innerbetriebliche Nutzungsaspekt (Stippel 2000: 8). Innovationen gelten zwar allgemein als Schlüssel zum Erfolg, aber vielen Unternehmen fehlt die Fähigkeit, Impulse von innen zu nutzen (Kutzner 2011: 10). Der Innovationsbegriff ist in der Allgemeinheit eng verknüpft mit neuen Produkten oder Dienstleistungen. Daneben kann er sich jedoch ebenfalls auf die Personalentwicklung beziehen. Denn Diversity Management beinhaltet, dass Diversität in Unternehmen der Ursprung wertschöpfender Kreativität ist und dass die unter einer diversitätsbewusst zusammengestellte Belegschaft existierende Vielfalt an Kenntnissen, Erfahrungen und Kompetenzen zu einer erhöhten Anzahl an neuen Ideen und Denkprozessen führt (Schulz 2009: 200). Das heißt, Innovationsfähigkeit ist nicht nur die Fähigkeit, neue Trends wahrzunehmen, sondern bedeutet ebenso, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Belegschaft fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen demnach aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen und aus unterschiedlichen Erfahrungsgründen sowie unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten (Kutzner 2011: 31). Die erste Betrachtungsweise hinsichtlich der Innovationsfähigkeit von Diversity Management geht also dahingehend, dass Innovationen aus einer vielfältigen Belegschaft heraus entstehen, die damit einen strategischen Erfolgsfaktor darstellt.

Die zweite Betrachtungsweise bezieht sich eher auf das Konzept Diversity Management als solches sowie dessen Integration in das strategische Personalcontrolling. Durch die Integration des Diversity Managements in das (strategische) Personalcontrolling wird einerseits die Verknüpfung zur Unternehmensführung hergestellt und andererseits die Einbindung in die strategische Ausrichtung sichergestellt. Ferner ist das Diversity Management innerhalb des Personalcontrollings in ein kybernetisches System bzw. einen geschlossenen Regelkreis eingebettet. Durch kontinuierliche Soll-Ist-Vergleiche wird somit festgestellt, ob die festgelegten (strategischen) Ziele erreicht werden. Liegen Abweichungen vor, müssen die Ursachen ermittelt und dann Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Neben der ständigen Rückkopplung der vergangenheitsorientierten Kontrolle werden ebenfalls die zukünftigen Entwicklungen betrachtet. Somit durchlaufen das Diversity Management bzw.

dessen Maßnahmen fortwährend einen geschlossenen Regelkreislauf, was eine ständige Überprüfung möglich macht. Das Personalcontrolling stellt hierfür die notwendigen Instrumente bereit. Letztlich wird so sichtbar, ob das Diversity Management ökonomisch vorteilhaft ist.

Innovativ ist es demnach, die Bedeutung des Diversity Managements zu erkennen und es als neues Managementkonzept in den Unternehmensablauf aufzunehmen. Innovativ ist es weiterhin, das Diversity Management in das strategische Personalcontrolling mit seiner Anpassungs- und Innovationsfunktion zu integrieren.

5. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es aufzuzeigen, dass es insbesondere aufgrund der demografischen Veränderungen im Hinblick auf das Erwerbspersonenpotential eine andere Zusammensetzung der Belegschaft geben wird. Folge dessen ist, dass unterschiedlichste Menschen aufeinandertreffen, was sowohl zu Problemen führen kann als auch positives Potential birgt.

In diesem Zusammenhang wurde das Diversity Management vorgestellt, das zum Ziel hat, eine multikulturelle Organisation zu schaffen, um die Motivation oder auch Kreativität der Mitarbeiter durch Nutzung der unterschiedlichsten Hintergründe zu steigern und gleichzeitig die Unternehmensstrategie zu unterstützen. Es wurde ferner beschrieben, dass ein Managementkonzept wie das Diversity Management erst dann eine Existenzberechtigung erlangt, wenn es zu ökonomischen Vorteilen führt. Effizient kann Diversity Management bspw. hinsichtlich der Kreativität bei Problemlösungen sein, denn vielfältig zusammengesetzte Teams können innovativere oder kreativere Lösungen hervorbringen. Ferner lassen sich im Hinblick auf das Personalmarketing mit Diversity Management Angehörige von Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren oder aus Marketingsicht kann mit einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer heterogenen Kundschaft eingegangen werden (Kutzner 2011: 12). Ein weiteres Vorteil entsteht durch die bestenfalls Vermeidung oder zumindest Verminderung von Diskriminierung sowie die erhöhte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die bspw. durch eine hohe Teamfähigkeit bzw. die Integration aller Mitarbeiter entsteht. Die führt wiederum zu geringeren Fehlzeiten oder geringeren Fluktuationen, was letztlich kostensenkend wirkt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Diversity Management dem strategischen Personalcontrolling zugeschrieben. Dadurch wird zum einen die Verbindung zur Unternehmensführung sichergestellt und zum anderen eine Einbettung in das kybernetische Controllingsystem erreicht. Weiterhin kann so die Strategieranbindung erfolgen, zumal das Diversity Management als solches sogar als strategischer Erfolgsfaktor angesehen werden kann.

Eine strategische Innovation stellt Diversity Management u.a. dahingehend

dar, dass Impulse in Form des Humankapitals von innen genutzt werden. Durch das Wissen um die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft und die Schaffung eines entsprechenden Betriebsklimas entstehen Innovationen bspw. durch den großen Ideenreichtum. Innovativ ist es ferner, das Konzept Diversity Management als solches in den Unternehmensablauf zu integrieren. Aber auch die Zuordnung zum strategischen Personalcontrolling basiert auf einer (kleinen) innovativen Idee.

Abschließend sei nochmals auf die vielen Vorteile einer Unternehmenspolitik der Vielfalt hingewiesen. So leistet Diversity Management einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen, stärkt die Demokratie und fördert die Chancengleichheit und Gleichberechtigung durch eine verbesserte Integration aller Mitarbeiter. Des Weiteren wird die Kommunikation und Teamarbeit verbessert sowie die Mitarbeitermotivation gesteigert. Die Aufzählung ließe sich noch weiter fortführen. Letztlich sei jedoch noch erwähnt, dass eine Verankerung des Diversity Managements im Leitbild zusätzlich zu einem Imagegewinn des Unternehmens beitragen kann und eine erhöhte Rechtssicherheit herrscht, da Diversity Management dabei hilft, EU-Verordnungen und nationale Gesetze gegen Diskriminierung im Unternehmen umzusetzen.

Damit (und wie weiter oben in diesem Kapitel beschrieben) erfüllt Diversity Management den marktwirtschaftlichen Verwertungsaspekt sowie den innerbetrieblichen Nutzungsaspekt – die Merkmale einer Innovation.

In Anbetracht dessen darf nicht versucht werden (siehe Unternehmenskultur), eine homogene Belegschaft zu entwickeln bzw. der Blick muss dahingehend geschärft werden, dass dies nicht unbemerkt geschieht. Auch sollte bei Bewerbungsgesprächen nicht lediglich darauf geachtet werden, ob der Bewerber zum Unternehmen oder zum Vorgesetzten „passt“. Es gilt, sich der Vielfalt gegenüber zu öffnen, um sie so bewusst wahrnehmen und nutzen zu können.

Literaturverzeichnis

- Becker, M.** (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements – Forschungszugänge zum Diversity Management, in: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart.
- Becker, M.** (2010): Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart.
- Betriebsverfassungsgesetz** (2011): §§ 75, 80, abgerufen unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf>, 13.05.2011.
- Blom, H./Meier, H.** (2002): Interkulturelles Management – Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Herne/Berlin.
- Boemke, B./Danko, F.-L.** (2007): AGG im Arbeitsrecht, Heidelberg.
- Brühl, R.** (2010): Controlling – Grundlagen des Erfolgscontrollings, 2. Auflage, München.
- Buchholz, L.** (2009): Strategisches Controlling – Grundlagen, Instrumente, Konzepte, Wiesbaden.
- Bundespersönlichkeitsgesetz** (2011): § 67 Abs. 1, abgerufen unter: http://www.gesetze-im-internet.de/bpersvg/_67.html, 13.05.2011.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V./Fachverband Unternehmensführung und Controlling** (Hrsg.) (2006): Controlling – Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, 5. Auflage, Berlin.
- Dillerup, R./Stoi, R.** (2008): Unternehmensführung, 2. Auflage, München.
- Dülfer, E./Jöstingmeier, B.** (2009): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Auflage, München.
- Ehrmann, Harald** (2009): Unternehmensplanung, 5. Auflage, Ludwigshafen.
- Eysel, C.** (2009): Personalcontrolling als Frühwarnsystem – Personalcontrolling vom reinen Berichtssystem zum strategischen Steuerungsinstrument weiterentwickeln, in: Strategisches Management von Personalrisiken – Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden.
- Große, K./Klug, P.** (2009): Blick in die Zukunft – Deutschland verändert sich, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wer, wo, wie viele? Bevölkerung in Deutschland 2025 – Praxiswissen für Kommunen, Gütersloh.
- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland** (2011): Art. 3 Abs. 3, abgerufen unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>, 13.05.2011.
- Hoffjan, A.** (2009): Internationales Controlling, Stuttgart.
- Hofstede, G.** (2002): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Auflage, München.
- Horváth, P.** (2006): Controlling, 10. Auflage, München.
- Huber, A.** (2007): Internationales Management, Band 17, München.
- Idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.** (2011): Diversity Management, abgerufen unter: <http://www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html>, 03.05.2011.

- Jung, H.** (2005): Personalwirtschaft, 6. Auflage, München.
- Kaiser, W.** (2008): Diversity Management – Eine neue Managementkultur der Vielfalt – für ein neues Image der Bibliotheken, Berlin.
- Keegan, W. J./Schlegelmilch, B. B./Stöttinger, B.** (2002): Globales Marketing-Management – Eine europäische Perspektive, München.
- Klaffke, M.** (2009): Wandel durch Diversity Management – Mitarbeitervielfalt als Erfolgspotential strategisch nutzen, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken – Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden.
- Köppel, P./Yan, J./Lüdicke, J.** (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh.
- Krell, G.** (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen – Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Küpper, H.-U.** (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, Stuttgart.
- Kutschker, M./Schmid, S.** (2005): Internationales Management, 4. Auflage, München.
- Kutzner, E.** (2011): Vielfalt im Innovationsprozess – Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management, IFF-Forschungsreihe, Band 18, Universität Bielefeld.
- Lachnit, L./Müller, S.** (2006): Unternehmenscontrolling – Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung, Wiesbaden.
- Merx, A.** (2007): Einführung in Diversity – Konzepte, S. 3, abgerufen unter: <http://www.pro-diversity.de/downloads/Diversity-Einfuehrung.pdf>, 17.04.2011.
- Moosmüller, A.** (2009): Kulturelle Risiken der internationalen Unternehmenstätigkeit, S. 61, in: Kühlmann, T./Haas, H.-D. (Hrsg.): Internationales Risikomanagement Risikomanagement - Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke, München.
- Olfert, K.** (2007): Personalwirtschaft, 12. Auflage, Ludwigshafen.
- Reichmann, T.** (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Auflage, München.
- Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung** (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden.
- Schulz, A.** (2009): Strategisches Diversitätsmanagement – Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt, Wiesbaden.
- SPD-Bundestagsfraktion** (Hrsg.) (2007): Von Antidiskriminierung zu Diversity – Das AGG und die Chancen der Vielfalt, Berlin, abgerufen unter: http://www.spdfraktion.de/cnt/rs/rs_datei/0,,8841,00.pdf, 03.05.2011.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (Hrsg.) (2009): Demografischer Wandel in Deutschland – Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen, Heft 4, Stuttgart.
- Stippel, N.** (2000): Innovations-Controlling – Managementunterstützung zur effektiven und effizienten Steuerung des Innovationsprozesses im Unternehmen, München.
- Süss, S./Kleiner, M.** (2007): Strategische Herausforderungen und Chancen durch personel-

le Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation,
in: Keuper, F./Groten, H. (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden.

Weinert, A. B. (1999): Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch, 4. Auflage, Weinheim.

Wöhe, G. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München.

Autorenangaben

Monique Siemon

c/o Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Philipp-Müller-Straße

Postfach 12 10

D - 23952 Wismar

Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441

Fax: ++ 49 / (0)3841 / 753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik
- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008
- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahlmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtker/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag
- Heft 05/2010: Antje Bernier/Henning Bombeck: Campus für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von staatlichen Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2010: Herbert Müller: Die Hauptsätze der Thermodynamik. Eine Neubetrachtung aus systemwissenschaftlicher Sicht mit Konsequenzen

- Heft 07/2010: Gunnar Prause (Ed.): Regional Networking as Success Factor in the Transformation Processes of Maritime Industry. Experiences and Perspectives from Baltic Sea Countries
- Heft 01/2011: Karsten Gaedt: Strategischer Bezug des externen Wachstums
- Heft 02/2011: Hubert Kneußel: Partizipationsformen der Umweltpolitik und des Energiesektors
- Heft 03/2011: Slim Lamine, Roland Rohrer, Moritz Ruland, Holger Werner: Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens
- Heft 04/2011: Frauke Harder, Assaf Hoz-Klemme: Emotionale Markenkommunikation im Investitionsgütermarketing am Beispiel des Antriebssystemherstellers MTU
- Heft 05/2011: Jonas Bielefeldt: Der E-Commerce und seine Vergütungsmodelle in Bezug auf Affiliate-Marketing
- Heft 06/2011: Alexander Kirsch, Thorste S. Stoyke: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb - Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme
- Heft 07/2011: Harald Mumm: Benchmark zur Tourenoptimierung
- Heft 08/2011: Jürgen Hönle, Barbara Bojack: Alkohol- und Drogenprobleme von Auszubildenden als Ursache von Ausbildungsabbrüchen
- Heft 09/2011: Martin Merrbach: Globale Ungleichgewichte – Sind sie für die Finanzmarktkrise (mit-) verantwortlich?
- Heft 10/2011: Rünno Lumiste/Gunnar Prause: Baltic States Logistics and the East-West Transport Corridor
- Heft 11/2011: Joachim Winkler: Ehrenamtliche Arbeit und Zivilgesellschaft
- Heft 12/2011: Christian Reinick/Jana Zabel/Meike Specht/Judith Schissler: Trendanalyse im Bereich Windenergie am Beispiel Chinas
- Heft 13/2011: Thomas Kusch/Gunnar Prause/Kristina Hunke: The East-West Transport Corridor and the Shuttle Train “VI-KING”
- Heft 14/2011: Jost W. Kramer: Miscellen zur Hochschulpolitik
- Heft 15/2011: Kristina Hunke: Oversize Transport Strategy for the Region Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 16/2011: Monique Siemon: Diversity Management als strategische Innovation des Controllings