

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades ‚Doctor of Public Health‘ (Dr. PH)
an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften
der Universität Bielefeld

Erfolgsfaktor Diversity – auf das richtige Sozialkapital kommt es an

Ansätze für ein diversitätsensibles
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Vorgelegt von: Felizitas Alaze-Hagemann
Brühl, im September 2019

Erstgutachter: Prof. em. Dr. Bernhard Badura
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. Thomas Gerlinger

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier ° ISO 9706

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abstract	6
1 Einleitung: Vor- oder Nachteile durch personelle Vielfalt – auf das richtige Sozialkapital kommt es an	7
2 Definition der zentralen Begrifflichkeiten	14
2.1 Diversity	14
2.2 Sozialkapital	16
2.3 Kooperationen	17
2.4 Gesundheit	20
2.5 Betriebserfolg	21
3 Public-Health-Relevanz: zur Notwendigkeit eines gesundheitsförderlichen Umgangs mit Diversity im Zuge des Wandels in der Arbeitswelt	22
3.1 Das Wissenschafts- und Praxisfeld ‚Public Health‘ und die gesundheitswissenschaftliche Relevanz von personeller Vielfalt	23
3.1.1 Die Entwicklung von ‚Public Health‘ und die Bedeutung des Betriebes als Setting der Gesundheitsförderung.....	23
3.1.2 Diversity als unterschätzte psychosoziale Arbeitsanforderung und Gesundheitsdeterminante.....	30
3.2 Diversity in der Arbeitswelt – Fakt, Herausforderung und Chance.....	33
3.2.1 Weniger und älter: Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt.....	34
3.2.2 Migration nach Deutschland: kulturell diverse Bevölkerung – kulturell diverse Arbeitswelt	35
3.2.3 Fachliche Kompetenzvielfalt durch Spezialisierung	37
3.2.4 Vielfältige Beschäftigungsformen – vielfältige Lebenslagen	39
3.2.5 Wertewandel: von Pflicht und Akzeptanz zu mehr Selbstentfaltung und Individualisierung	41
3.2.6 Die Arbeitswelt wird weiblicher: zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und steigende Work-Life-Balance-Anforderung durch veränderte Rollenbilder bei Frauen und Männern	44
3.2.7 Religiöse Vielfalt in Deutschland	45
3.2.8 Wandel des Selbstverständnisses von Menschen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigung hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration.....	48
3.2.9 Selbstbewussterer Umgang der Menschen mit ihren sexuellen Orientierungen	50
3.2.10 Wirtschaftliche Entwicklungen als zusätzliche diversitätsfördernde Faktoren	52
3.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit	53
4 Theoretische Grundlagen: wie Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg miteinander verknüpft sind	55
4.1 Zur Entstehung zwischenmenschlicher Kooperationen	55
4.2 Die Wirkung von Vielfalt auf kooperatives Handeln oder warum es einen heterogenen Forschungsstand geben muss	56

4.3	Kooperationen und Gesundheit: wie das soziale Miteinander im Betrieb die Gesundheit fördern oder gefährden kann.....	61
4.4	Zusammenfassung und Zwischenfazit	71
5	Stand der Forschung: Auswirkungen personeller Vielfalt und die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor	73
5.1	Diversitätsdimensionen in Forschung und Praxis.....	73
5.2	Auswirkungen von Diversity auf Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg und die Bedeutung von Kontextfaktoren.....	75
5.3	Die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor.....	86
5.4	Zusammenfassung und Zwischenfazit	91
6	Ansätze zum gesundheitsförderlichen Umgang mit Vielfalt: Diversity Management versus Betriebliches Gesundheitsmanagement	93
6.1	Diversity Management	93
6.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	98
6.3	Zusammenfassung und Zwischenfazit	104
7	Fragestellung, theoretische Vorüberlegungen und Ziele der Studie vor dem Hintergrund des Forschungsdesiderats	105
8	Methodik.....	108
8.1	Einordnung der Untersuchung in das Forschungsgebiet und den Public Health Action Cycle	108
8.2	Erhebungsmethode	109
8.3	Fall- und Expertenauswahl.....	110
8.4	Erhebungsinstrumente.....	112
8.5	Feldzugang und Durchführung der Interviews.....	115
8.6	Datenaufbereitung und -analyse	116
9	Ergebnisse: Diversity aus Sicht der betrieblichen Praxis unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals	119
9.1	Hintergründe zu den untersuchten Fällen und den Expertinnen und Experten sowie zur Entstehung des Interviewmaterials	119
9.2	Vielfalt als Determinante und ihre Wahrnehmung in den Betrieben.....	127
9.3	Effekte personeller Vielfalt auf Kooperation, Gesundheit und Betriebserfolg.....	128
9.3.1	Auswirkungen auf das kooperative Handeln	128
9.3.2	Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten.....	139
9.3.2.1	Gesundheitliche Chancen und Risiken für die Minorität	140
9.3.2.2	Gesundheitliche Chancen und Risiken für die Majorität	145
9.3.3	Auswirkungen auf den Betriebserfolg	147
9.4	Das Sozialkapital als Kontextfaktor	157
9.4.1	Führungskapital	158
9.4.1.1	Persönlichkeitsbezogenes Führungskapital	158
9.4.1.2	Operatives Führungskapital.....	170
9.4.1.3	Strategisches Führungskapital	194
9.4.2	Netzwerkkapital.....	212
9.4.3	Betriebskultur	217
9.5	Zusammenfassung der Ergebnisse: Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	225

10 Diskussion der Ergebnisse – Stärken, Schwächen und inhaltliche Interpretation	228
10.1 Stärken und Limitationen der Untersuchung – qualitativer Forschungsansatz mit betrieblichem Praxisbezug der richtige Weg.....	228
10.2 Interpretation der Ergebnisse im Kontext des Forschungsstandes.....	234
10.2.1 Die Wahrnehmung personeller Vielfalt in der Praxis: vielfältig, aber mit unterschiedlichem Fokus.....	234
10.2.2 Effekte personeller Vielfalt – Diversity lohnt sich trotz der Risiken.....	237
10.2.3 Durch das richtige Sozialkapital mit Diversity zum Erfolg	241
10.2.4 Initiieren und Implementieren eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	248
11 Fazit und Ausblick: Vielfalt als Zukunftsaufgabe	250
Literaturverzeichnis	255
Anhang	286
Interviewleitfaden	286
Selbstständigkeitserklärung	290
Erklärung über frühere Promotionsversuche	291

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diversity-Dimensionen	15
Abbildung 2: Indikatoren des Sozialkapitals in Organisationen	17
Abbildung 3: Entwicklung von Old Public Health zu New Public Health	25
Abbildung 4: Fachliche Einzeldisziplinen der Gesundheitswissenschaften	27
Abbildung 5: Wertewandel – Bedeutung der Aspekte Arbeit und Freizeit im Leben (Vergleich der Zeiträume 2010-2014 und 2005-2009, Deutschland)	42
Abbildung 6: Entwicklung der Religionszugehörigkeiten in Deutschland.....	46
Abbildung 7: Integriertes Modell der Folgen demografischer Diversity auf Gruppenprozesse und -performance.....	61
Abbildung 8: Einordnung von personeller Vielfalt in das arbeitspsychologische Modell zu Ressourcen- und Stressmanagement im Team	65
Abbildung 9: Der Bielefelder Sozialkapitalansatz in Weiterentwicklung der ursprünglichen Betrachtungsweisen.....	67
Abbildung 10: Unternehmensmodell des Bielefelder Sozialkapitalansatzes: Zusammenhang von Sozialkapital, Gesundheit und Betriebserfolg	69
Abbildung 11: Wechselwirkungen zwischen Sozialkapital, Humankapital und Kooperation mit Einordnung der Diversity-Merkmale	70
Abbildung 12: Modell zur moderierenden Rolle des Sozialkapitals im Zusammenhang von funktionaler Diversity und der Performance von Gruppen.....	88
Abbildung 13: Modell zur Rolle eines strategischen Personalmanagements hinsichtlich des Zusammenhangs von Diversity und Sozialkapital.....	90
Abbildung 14: Der Public Health Action Cycle	102
Abbildung 15: Grobmodell zu den theoretischen Vorannahmen der Studie	106
Abbildung 16: Einordnung der Untersuchung in die Public Health-Forschung	108
Abbildung 17: Einordnung der Dissertation anhand der Fragestellungen und Ziele in den Public Health Action Cycle	109
Abbildung 18: Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse	118
Abbildung 19: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Wahrnehmung von Diversity und den Effekten personeller Vielfalt unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals aus Sicht der Praxis	226

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Generationen	43
Tabelle 2: Die Rolle von Kooperation in Modellen zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit.....	62
Tabelle 3: Empirically supported moderators of workplace diversity effects on social integration, performance, and well-beingrelated variables.....	85
Tabelle 4: Maßnahmenkatalog eines Diversity Management.....	97
Tabelle 5: Inhaltliche Ausrichtung der Maßnahmen im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung laut Präventionsbericht 2018.....	100
Tabelle 6: Phasen des PDCA-Zyklus nach Deming.....	103
Tabelle 7: Fall- und Expertenübersicht Studienteil A (Nicht-Unterzeichner der Charta der Vielfalt).....	125
Tabelle 8: Fall- und Expertenübersicht Studienteil B (Unterzeichner der Charta der Vielfalt).....	126
Tabelle 9: Übersicht der thematisierten Vielfaltsdimensionen in den Experteninterviews....	127
Tabelle 10: Merkmale erfolgreicher Führung nach Laufer.....	242

Abstract

Für die betriebliche Praxis ist Diversity vor allem eine praktische Herausforderung, der sich Führungskräfte und Beschäftigte täglich stellen müssen. Obwohl Vielfalt stetig zunimmt, wird ihr aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht als psychosoziale Arbeitsanforderung, die Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten und damit auf den Betriebserfolg hat, zu wenig Beachtung geschenkt. Es stellt sich die Frage, wie die betriebliche Praxis mit Diversität so umgehen kann, dass diese im besten Fall gesundheitsförderlich wirkt und zum Erfolgsfaktor wird. Auf das richtige Sozialkapital kommt es an – so die zentrale These der vorliegenden Studie.

Obwohl zum Thema Diversity in der Arbeitswelt eine lange Forschungstradition existiert, besteht dennoch Forschungsbedarf. Zum einen fehlt es an Erkenntnissen zu den Auswirkungen von Diversity in realen Arbeitssituationen statt in künstlich erschaffenem Umfeld. Zum anderen wurde die Perspektive der betrieblichen Praxis hinsichtlich der Wahrnehmung von Diversity und dem Umgang mit ihr bislang unzureichend untersucht. Darüber hinaus ist eine Intensivierung der Erforschung des Sozialkapitals als Kontextfaktor im Zusammenhang mit Diversität notwendig, da gerade das soziale Kapital als Grundlage kooperativen Handelns die Voraussetzung für gesunde Belegschaften und Wirtschaftlichkeit darstellt. Letztlich besteht Bedarf am Aufzeigen von konkreten Ansatzpunkten, die Führungskräften und ihren Beschäftigten einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Diversity ermöglichen.

Anhand 25 leitfadengestützter Experteninterviews im Gastgewerbe wurde daher der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken für das kooperative Handeln, die Gesundheit und den Betriebserfolg aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften unter Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor ausgehen, um daraus Ansatzpunkte für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten.

Die Ergebnisse zeichnen ein umfangreiches Bild zum Thema ‚Diversity‘ in der betrieblichen Praxis. Zusammengefasst in einem Übersichtsmodell geben diese Erkenntnisse Führungskräften Antworten auf die Frage, wie sie gesundheitsförderlich und im Sinne des Betriebserfolges mit ihrer ‚bunten‘ Belegschaft umgehen können. Darüber hinaus lassen sich für alle Phasen eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements konkrete Handlungsoptionen ableiten.

Insgesamt trägt die vorliegende Studie zu einem besseren Verständnis der Krankheits- und Gesundheitsdynamiken in der Arbeitswelt bei. Die qualitative Herangehensweise erweist sich als sehr geeignet, um die subjektive, arbeitsalltagsbezogene Sichtweise der betrieblichen Praxis auf das Thema Vielfalt unter Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor zu verdeutlichen. Es bedarf zukünftiger Studien, die die aufgezeigten hypothetischen Zusammenhänge im Übersichtsmodell statistisch überprüfen.

1 Einleitung: Vor- oder Nachteile durch personelle Vielfalt – auf das richtige Sozialkapital kommt es an

Vielfalt ist ‚in aller Munde‘. Regelmäßig ist dieser Gegenstand in den Medien präsent – sei es im Zusammenhang mit der Flüchtlingsdebatte, der Frauenquote für Unternehmen oder der Ehe für alle. Diversity ist aber nicht nur ein Modethema medialer Berichterstattung und, wie die Beispiele zeigen, zentraler Aspekt politischer Arbeit, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Es handelt sich bei Vielfalt um ein konstitutives Phänomen, das lediglich durch Faktoren wie Migrationsprozesse, die Pluralisierung von Lebensstilen, die Ausdifferenzierung von Berufsbildern oder Ähnliches weiter an Bedeutung gewinnt (Bukow et al. 2001). Diverse Statistiken belegen, dass Deutschland immer ‚bunter‘ wird. Das bezieht sich nicht nur auf die kulturelle Vielfalt, sondern auch auf andere Diversitätsdimensionen (vgl. Kap. 3.2).

Diese Vielfältigkeit macht selbstverständlich auch vor der Arbeitswelt nicht halt. Den typischen Arbeitnehmer – mit deutschen Wurzeln –, der Vollzeit im Normalarbeitsverhältnis und als Alleinverdiener bzw. Familienernährer erwerbstätig ist, gibt es heute immer seltener (Gottschall und Dingeldey 2013). Schon jetzt ist in jedem Unternehmen Vielfalt zu finden (Genkova und Ringeisen 2016), auch wenn sie nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen ist (Kutzner 2011). Diversity ist nicht nur in der Gesellschaft eine nicht mehr zu ignorierende Tatsache mit hoher sozialer Bedeutung, sondern auch für Unternehmen und ihre Angehörigen alltägliche Realität (Williams und O'Reilly 1998).

Während man jedoch im privaten Leben weitgehend die Wahl hat, mit welchen Menschen man sich umgeben und austauschen möchte, ist das in der Arbeitswelt anders. Dort kann man als Beschäftigter nur begrenzt entscheiden, mit wem man zusammenarbeitet, da dies in der Regel von den bestehenden Rahmenbedingungen und Arbeitsaufträgen abhängt oder von dem Vorgesetzten vorgegeben wird. Und die Führungskraft hat heutzutage auch nicht mehr den Handlungsspielraum wie früher, ein möglichst – zumindest augenscheinlich – homogenes Team zusammenzustellen. Die demografischen Entwicklungen und der damit einhergehende Arbeits- und Fachkräftemangel zwingen Betriebe dazu, neue Konstellationen in der Zusammensetzung der Belegschaft zu erproben (INDIGHO-Forschungsgruppe 2015).

Über Diversity in der Arbeitswelt wird schon lange debattiert. Die Forschungstradition zu den Auswirkungen von Diversity in Arbeitsgruppen reicht beispielsweise bis in die 1950er-Jahre zurück (vgl. Kap. 5.2). Die Erkenntnisse darüber, ob Vielfalt eher Risiken oder eher Chancen bietet, basieren jedoch häufig auf Studien, die unter kontrollierten Bedingungen statt in realen Arbeitsgruppen im organisationalen Umfeld durchgeführt wurden (Williams und O'Reilly 1998). Auch wenn die Forscher/-innen in ihren Publikationen zu den Effekten von Diversity immer wieder auf Implikationen hinweisen, die beim Umgang mit Diversity im Arbeitsalltag nützlich sein können, so ist dennoch auffällig, dass zwar viel Forschung zu den Auswirkun-

gen von Diversity erfolgt ist, bislang aber offen geblieben ist, inwieweit diese Erkenntnisse in der Arbeitswelt und in den Betrieben, die sich der Diversity täglich stellen müssen, überhaupt ankommen sind und Berücksichtigung finden. Bevor diese Forschungslücke geschlossen wird, sollte man jedoch zunächst der ebenfalls zu wenig erforschten Frage nachgehen, wie die Führungskräfte und ihre Beschäftigten selbst Vielfalt wahrnehmen. Gerade bei dem Thema Diversity, das eine potenzielle Quelle von Kooperationsproblemen darstellt, kommt es auf die Wahrnehmung von Diversität an, weil diese das Handeln maßgeblich beeinflusst. Außerdem ist noch zu wenig darüber bekannt, welche Erfahrungen die Betriebe selbst mit personeller Vielfalt machen und wie sie mit ihr im Arbeitsalltag umgehen. Nicht nur, wenn es darum geht, langfristig erfolgversprechende Ansätze für den Umgang mit Vielfalt zu entwickeln, sondern auch, um überhaupt erst einmal zu verstehen, was in Betrieben mit personeller Diversität bzw. innerhalb ‚bunter‘ Belegschaften vor sich geht, ist die Berücksichtigung der Perspektive der betrieblichen Praxis auf das Thema personelle Vielfalt unentbehrlich. Nicht ohne Grund stellt der Einbezug der Zielgruppe – in diesem Fall der Führungskräfte, die die wachsende Heterogenität in ihren Betrieben managen müssen –, im Sinne partizipativen Handelns ein wichtiges Qualitätskriterium gesundheitsförderlicher Bestrebungen dar (Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit 2017).

Wissenschaftler/-innen haben in den letzten Jahren zunehmend Kontextfaktoren, die die Effekte personeller Vielfalt (mit) steuern, in ihre Untersuchungen einbezogen. Sie bieten u. a. praktische Hinweise für das Management von Diversity in Organisationen (Joshi und Roh 2009). Der Forschungsstand belegt, dass Kontextfaktoren für das Verständnis der Auswirkungen von Diversity unerlässlich sind, jedoch weiß man immer noch relativ wenig darüber, um welche Kontextfaktoren genau es sich handelt und wie sie allein oder in Kombination wirken. Bereits in den 1990er-Jahren wurde von prominenter Seite auf das Sozialkapital aufmerksam gemacht (Putnam et al. 1993) und auf seine Bedeutung im Zusammenhang mit Diversität hingewiesen (Putnam 2007). Das Sozialkapital, also der Umfang und die Qualität der internen Vernetzung der Beschäftigten untereinander, der Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln sowie die Qualität der Menschenführung seitens der Führungskräfte (Badura et al. 2010a), wurde jedoch als Kontextfaktor nur sehr eingeschränkt in die bislang erfolgten wissenschaftlichen Forschungsaktivitäten im Bereich Diversity einbezogen. Dies ist als kritisch anzusehen, da gerade das soziale Kapital als Grundlage kooperativen Handelns im betrieblichen Umfeld die Voraussetzung für gesunde Belegschaften und Wirtschaftlichkeit darstellt (Rixgens 2010; Badura et al. 2012b).

Auch wenn Vielfalt sich als gesellschaftspolitisch angestrebtes Ziel darstellt, sind die Berichterstattung und das Meinungsbild in der Bevölkerung nicht durchweg positiv. Das liegt u. a. daran, dass Vielfalt ein zweiseitiges Schwert ist (Milliken und Martins 1996), denn auch

für Unternehmen und ihre Beschäftigten birgt sie Chancen und Risiken. Im betrieblichen Umfeld beziehen sich diese Vor- und Nachteile besonders auf das zwischenmenschliche Handeln der Betriebsangehörigen, welches darüber bestimmt, wie wohl und gesund sich die Mitarbeiter/-innen fühlen und sich dementsprechend für den betrieblichen Erfolg einsetzen. Ob die positiven Auswirkungen personeller Vielfalt die negativen überwiegen, hängt vom richtigen Sozialkapital ab – so die zentrale These der vorliegenden Studie. Nur mit dem richtigen Sozialkapital wird Diversity zum Erfolgsfaktor.

Dem Sozialkapitalansatz bzw. dem Bielefelder Unternehmensmodell nach Badura et al. (2008) kann man nicht nur Kennzahlen zur Messung, sondern auch Anhaltspunkte dazu entnehmen, worauf es bei einem gesundheitsförderlichen Umgang mit der Belegschaft ankommt, um bestmögliche wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Zudem ist dieses Modell am besten in der Lage, den Gesamtzusammenhang von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg zu erklären. Das Modell ist jedoch bisher von allgemeinem Charakter. Offen ist, über welche Kennzeichen das Sozialkapital im Zusammenhang mit Diversity konkret verfügen sollte, um gesundheitsförderlich mit dieser Herausforderung umzugehen. Eine Weiterentwicklung des Sozialkapitalansatzes bzw. des Bielefelder Unternehmensmodells nach Badura et al. (2008) im Hinblick auf die steigende Diversity in Betrieben muss somit noch erfolgen.

Zusammengefasst liegen somit folgende Forschungsdefizite vor:

- Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Diversity in realen Arbeitssituationen statt in künstlich erschaffenem Umfeld
- Untersuchung der Perspektive der betrieblichen Praxis hinsichtlich der Wahrnehmung von Diversity und des Umgangs mit ihr
- Erforschung des Sozialkapitals als Kontextfaktor im Zusammenhang mit Diversität
- Weiterentwicklung des Bielefelder Unternehmensmodells nach Badura et al. (2008) hinsichtlich personeller Vielfalt im Betrieb als Grundlage für die Ableitung von Ansätzen für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungsdesiderate geht die vorliegende Studie der Frage nach, welche Chancen und Risiken für das kooperative Handeln, die Gesundheit und den Betriebserfolg aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften unter Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor ausgehen. Ziel ist es, mit der Beantwortung dieser wissenschaftlichen Fragestellung Ansatzpunkte für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten.

Um den offenen Forschungsfragen nachzugehen, wurden 25 Führungskräfte bzw. leitende Angestellte mithilfe leitfadengestützter Experteninterviews zum Thema befragt. Die Untersuchung fand im Gastgewerbe statt.

Das Gastgewerbe zählt zum Wirtschaftszweig des Tourismus und wird unterteilt in Gastronomie und Beherbergung (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017). Im Jahr 2016 waren im Gastgewerbe 2,3 Millionen Personen in 230.000 Unternehmen erwerbstätig (Statistisches Bundesamt 2018c). Das Gastgewerbe unterscheidet sich hinsichtlich seiner ‚Buntheit‘ von der Gesamtwirtschaft anhand verschiedener Aspekte. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen liegt zum einen der Anteil von Frauen im Gastgewerbe über dem der Männer. Im Jahr 2017 betrug der Frauenanteil 54,6 Prozent, über alle Wirtschaftszweige hinweg hingegen nur 46,3 Prozent (Statistisches Bundesamt 2018c).

Zum anderen ist das Gastgewerbe trotz der demografischen Entwicklungen hin zu einer älter werdenden Gesellschaft (vgl. Kap. 3.2.1) eine im Vergleich zur Gesamtwirtschaft recht junge Branche mit einem hohen Anteil an Beschäftigten unter 30 Jahren. Ihr Anteil betrug im Jahr 2014 im Gastgewerbe 28 Prozent, in der Gesamtwirtschaft indessen nur 20 Prozent (Schlote-Sautter et al. 2018).¹

Die Beschäftigungsrate älterer Menschen zwischen 55 und 65 Jahren ist im Gastgewerbe hingegen unterdurchschnittlich. Dies belegen nicht nur Zahlen von 2014 (Schlote-Sautter et al. 2018), sondern auch aktuellere aus dem Jahr 2017 (Bundesagentur für Arbeit 2017). Das Gastgewerbe ist jedoch diejenige Branche mit den höchsten Zuwächsen an älteren Beschäftigten. Zwischen 2010 und 2015 beschäftigten Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe etwa 50 Prozent mehr Menschen zwischen 50 und 65 Jahren als noch im Jahr 2010 (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. 2016).

Des Weiteren ist das Hotel- und Gaststättengewerbe ein kulturell besonders vielfältiger Wirtschaftszweig. So betrug zum Beispiel im Jahr 2017 der Anteil an Ausländern 31,8 Prozent, während es über alle Wirtschaftszweige hinweg nur 10,8 Prozent waren. Das Gastgewerbe verzeichnet damit innerhalb aller Branchen nach der Sparte ‚Arbeitnehmerüberlassung‘ den höchsten Anteil an ausländischen Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit 2018). Daten von 2014 zufolge betrug zudem der Anteil an Beschäftigten, der angab, keine deutschen Wurzeln

¹ Die statistischen Daten für das Jahr 2014 stammen aus einer Veröffentlichung von Schlote-Sautter et al. (2018) und basieren auf einer gastgewerbespezifischen Sonderauswertung des Mikrozensus durch das Statistische Bundesamt, die in dieser Form für aktuellere Jahrgänge nicht vorliegt. Allgemein existiert für das Gastgewerbe keine Statistik, die alle relevanten Informationen zu Diversität enthält, weshalb an dieser Stelle auf verschiedene Statistiken unterschiedlicher Jahrgänge zurückgegriffen wird.

zu haben, fast 40 Prozent. In der Gesamtwirtschaft waren es hingegen nur 18 Prozent, womit der Anteil also weniger als halb so groß ausfällt (Schlote-Sautter et al. 2018).

Das Gastgewerbe zeichnet sich durch niedrighschwellige Zugangswege aus. Ein gewerbespezifischer berufsqualifizierender Abschluss ist für eine Tätigkeit in der Branche nicht erforderlich. Im Jahr 2014 besaßen daher auch nur 61 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe einen berufsqualifizierenden Abschluss; im Vergleich dazu waren es in der Gesamtwirtschaft 83 Prozent. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass im Gastgewerbe eine besonders große Vielfalt an Menschen mit unterschiedlichsten fachlichen Hintergründen vorkommt. Außerdem konnte mehr als jeder vierte Beschäftigte im Gastgewerbe (27 Prozent) keine Berufsqualifikation vorweisen. In der Gesamtwirtschaft betrug der Anteil gerade einmal 11 Prozent. Fasst man diese Gruppe mit den Beschäftigten, die noch in einer beruflichen oder allgemeinbildenden Ausbildung standen, zusammen (9 bzw. 2 Prozent), dann betrug die Zahl der Menschen ohne Berufsqualifikation im Gastgewerbe etwa 38 Prozent, was zusätzlich zur Heterogenität in der Branche beiträgt.

Weniger Vollzeitbeschäftigung und ein höherer Anteil geringfügig Beschäftigter als in der Gesamtwirtschaft lassen ferner auf unterschiedlichste Lebensumstände und -entwürfe schließen. Während im Gastgewerbe etwa die Hälfte des Personals vollzeitbeschäftigt war, waren es in der Gesamtwirtschaft etwa zwei Drittel. 59 Prozent der abhängig beschäftigten Personen waren 2014 geringfügig tätig; in der Gesamtwirtschaft betrug der Anteil hingegen nur 22 Prozent (Schlote-Sautter et al. 2018).

Hinzukommen atypische Arbeitszeiten der Beschäftigten. Atypisch bedeutet, dass sich Arbeitszeiten und die Dienstpläne an der Nachfrage durch die Gäste orientieren. Beschäftigten sind gefordert zu arbeiten, wenn die meisten Menschen Freizeit haben, also am Abend oder am Wochenende sowie zu Urlaubszeiten. Die Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe weichen also in ihrer Länge und Lage von den im Bevölkerungsdurchschnitt üblichen Arbeitszeiten ab (Gerstenberg und Wöhrmann 2018). Auch dieser Fakt lässt auf mehr ‚Buntheit‘ unter den Beschäftigten schließen.

Das Gastgewerbe ist somit eine Branche, die über mehr Erfahrungen mit Diversität verfügt als andere Wirtschaftszweige (Kalargyrou und Costen 2017). Man kann von Erfahrungswerten in Bezug auf Vielfalt ausgehen, die in anderen Branchen in diesem Umfang bislang nicht vorliegen. Daher ist es für Betriebe anderer Wirtschaftszweige möglich, vom Gastgewerbe zu lernen. Wie Studien belegen, zeigt jedoch auch das Hotel- und Gaststättengewerbe hinsichtlich des Umgangs mit Vielfalt Weiterentwicklungsbedarf. Von einem professionellen Management von Vielfalt und der Ausschöpfung aller Potenziale kann noch nicht die Rede sein (Alaze-Hagemann et al. 2018a; Kalargyrou und Costen 2017). Von daher ist die vorliegende Studie mit ihrem Erkenntnisinteresse auch für das Gastgewerbe selbst von hoher Relevanz.

Um die oben aufgezeigte Fragestellung zu bearbeiten, werden im Folgenden zunächst im **zweiten Kapitel** die zentralen Begrifflichkeiten ‚Diversity‘, ‚Sozialkapital‘, ‚Kooperationen‘, ‚Gesundheit‘ und ‚Betriebserfolg‘ definiert. Verwendet werden diese Begriffe in verschiedenen Disziplinen und in unterschiedlichen Kontexten, weshalb es notwendig ist, zu erläutern, was in der vorliegenden Untersuchung jeweils darunter zu verstehen ist.

In der Literatur wird aus rechtlicher, aber vor allem auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive eindrucksvoll belegt, weshalb es lohnend ist, Vielfalt professionell zu managen. Das Thema Gesundheit bleibt hingegen in der Regel außen vor. Im **dritten Kapitel** wird daher dargestellt, warum es aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive bedeutsam ist, einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Diversity zu pflegen. Hierfür wird zunächst auf das Forschungs- und Praxisfeld ‚Public Health‘ sowie auf die Teildisziplin ‚Occupational Health‘ eingegangen. Zudem wird Diversität erstmals als bislang unterschätzte psychosoziale Gesundheitsdeterminante für Beschäftigte und Betriebe diskutiert. Anschließend wird der Wandel in der Arbeitswelt in Bezug auf personelle Vielfalt im Hinblick auf verschiedene Dimensionen beschrieben.

Das **vierte Kapitel** zielt darauf ab, zu beleuchten, wie personelle Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg zusammenhängen, um dadurch eine theoretische Orientierung für die vorliegende qualitative Studie zu geben. Dafür ist es notwendig, einen Blick auf unterschiedliche Erklärungsansätze verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zu werfen. Zunächst wird theoretisch erläutert, wie es überhaupt zu kooperativem Handeln zwischen Menschen kommt. Anschließend wird auf die zentralen Konzepte, Modelle und Theorien eingegangen, die erklären, wie Diversity sich auf das kooperative Handeln auswirkt. Dabei stehen das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, die soziale Identitätstheorie zusammen mit der Theorie der Selbstkategorisierung sowie der Informationsverarbeitungsansatz und die Entscheidungstheorie im Fokus. Danach wird darauf eingegangen, wie das kooperative Handeln im betrieblichen Setting die Gesundheit beeinflusst, und anhand des Bielefelder Sozialkapitalmodells (Badura et al. 2008) wird der Gesamtzusammenhang von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg theoretisch beleuchtet.

Auf die Frage, auf welchen Forschungserkenntnissen die vorliegende Studie basiert, gibt das **fünfte Kapitel** Antworten. Im Fokus stehen dabei zuerst die in Forschung und Praxis berücksichtigten Diversity-Dimensionen. Darauf aufbauend werden die Auswirkungen personeller Vielfalt umfassend beleuchtet, indem die zentralen Ergebnisse der wichtigsten und am häufigsten zitierten Übersichtsarbeiten zusammengefasst werden. Dabei wird auch die Bedeutung von kontextbezogenen Einflussfaktoren thematisiert. Anschließend wird auf die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor eingegangen und aus relevanten Forschungsarbeiten zitiert.

Das **sechste Kapitel** bildet die kritische Auseinandersetzung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie dem Diversity Management als den am häufigsten angewendeten Strategien im Umgang mit Diversität. Es sei vorweggenommen: Zukünftig braucht es Ansätze eines professionell durchgeführten diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements, um auf lange Sicht mit der zunehmenden Beschäftigtenvielfalt erfolgreich, d. h. auch gesundheitsförderlich umzugehen.

Im **siebten Kapitel** werden auf Basis der dargestellten Forschungsdesiderate die wissenschaftliche Fragestellung dieser Arbeit und die mit ihr verbundenen Forschungsfragen sowie die theoretischen Vorüberlegungen und Ziele der Untersuchung aufgezeigt.

Das **achte Kapitel** zur Methodik bildet eine Einordnung der Untersuchung in das Forschungsgebiet und den Public Health Action Cycle. Die Forschungsweise wird ausführlich beschrieben. Bei dem methodischen Vorgehen handelt es sich um ein qualitatives Verfahren, da dieses am besten dazu geeignet ist, die subjektive, arbeitsalltagsbezogene Sichtweise der betrieblichen Praxis auf das Thema Vielfalt unter Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor dazustellen.

Im **neunten Kapitel** werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Dabei werden zunächst die Hintergründe zu den untersuchten Fällen und Interviewpartnerpartnerinnen und Interviewpartnern sowie zur Entstehungssituation der Interviews erläutert. Im Hauptteil des Kapitels wird die von den Befragten wahrgenommene Diversität in den untersuchten Betrieben und ihre Bedeutung beschrieben. Den Schwerpunkt des Kapitels bilden die Darstellung der Chancen und Risiken von Beschäftigtenvielfalt aus Sicht der befragten Experten/Expertinnen sowie die detaillierte Erläuterung der Ausgestaltung des Sozialkapitals im Zusammenhang mit Diversity. Die Ergebnisse der Studie werden abschließend in einem Übersichtsmodell zusammengefasst und stellen so Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement dar.

Daran anknüpfend werden im **zehnten Kapitel** die Ergebnisse diskutiert, indem die Stärken und Limitationen der Untersuchung hervorgehoben sowie die Hauptergebnisse dem Forschungsstand gegenübergestellt werden. Es werden Konsequenzen für die betriebliche Praxis, die Forschung sowie die Politik abgeleitet.

Das **elfte Kapitel** bildet das Fazit, in welchem ein Resümee gezogen und ein Ausblick gegeben wird.

2 Definition der zentralen Begrifflichkeiten

Die Begriffe ‚Diversity‘, ‚Sozialkapital‘, ‚Kooperationen‘, ‚Gesundheit‘ und ‚Betriebserfolg‘ stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung. Verwendet werden diese Bezeichnungen in verschiedenen Disziplinen und vor unterschiedlichen Hintergründen. Um aufzuzeigen, welche Bedeutung die Begrifflichkeiten im Rahmen der vorliegenden Arbeit haben, werden sie im Folgenden definiert.

2.1 Diversity

‚Diversity‘ oder auch ‚Diversität‘ kann mit Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit, Heterogenität, Individualität oder Vielfalt übersetzt werden (Aretz und Hansen 2003). Im betrieblichen Setting wird synonym zum Begriff ‚Diversity‘ auch von personeller Vielfalt, Vielfalt in der Mitarbeiterschaft oder auch Beschäftigtenvielfalt gesprochen (Aretz und Hansen 2002a).

Im Rahmen der Diskussion über die Bestimmung des Begriffs ‚Diversity‘ werden grundlegend zwei Sichtweisen unterschieden: Einerseits wird von Vielfalt als Unterschieden gesprochen, wobei die Andersartigkeit von Menschen im Fokus steht (Vedder 2006). Andererseits wird Vielfalt auch als Kombination aus Unterschieden und Gemeinsamkeiten angesehen (Krell 2010). Dieser Blickwinkel zeigt, „dass die auf den ersten Blick unterschiedlichen Personengruppen stets auch vielfältige Gemeinsamkeiten aufweisen“ (Vedder 2006, S. 10). Es wird deutlich, dass Diversity „ein kollektives Phänomen [ist], das eine Vielfalt in der Zusammensetzung von Unterschieden und Ähnlichkeiten in einem Kollektiv bedeutet“ (Franken 2010, S. 317). Diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten basieren auf vielseitigen Merkmalen, wie Abbildung 1 belegt:

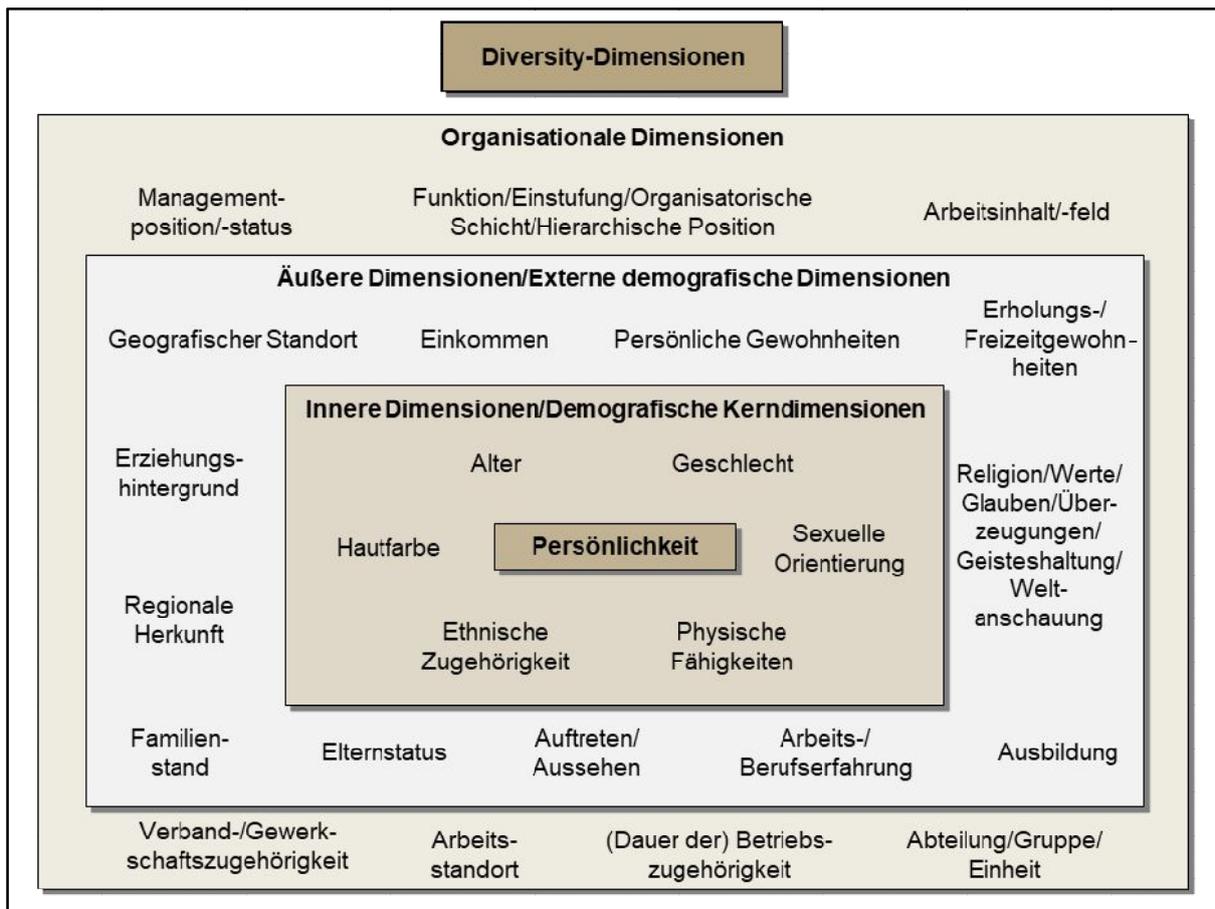


Abbildung 1: Diversity-Dimensionen, eigene Darstellung in Anlehnung an Cox und Beale (1997), Loden und Rosener (1991), Gardenswartz und Rowe (1993), Digh (1998) und Charta der Vielfalt e. V. (2014)

Anhand der Abbildung wird deutlich, dass die Persönlichkeit eines Menschen im Zentrum der Unterschiede und Gemeinsamkeiten steht. Diese Persönlichkeit umfasst beispielsweise die Intro- bzw. Extraversion, Offenheit sowie emotionale Stabilität (Vedder 2006) und damit spezifische Verhaltensweisen und individuelle Präferenzen (Plett 2002). Beeinflusst wird die Persönlichkeit durch demografische und organisationale Aspekte (Hartweg 2006). Die innere demografische Ebene beinhaltet angeborene bzw. biologisch begründete Merkmale; ob dies auch für die sexuelle Orientierung zutrifft, ist dabei jedoch umstritten. Die äußere demografische Dimension schließt Faktoren ein, die mittelbar und unmittelbar durch bewusste Entscheidungen der einzelnen Personen beeinflusst werden. Die Organisationsebene beschreibt Dimensionen, die sich auf die Unternehmenstätigkeit und -zugehörigkeit beziehen. Anhand der vier Dimensionsebenen kann eine Person auch im Unternehmensumfeld im Sinne einer multiplen Identität beschrieben werden. Gleichzeitig zeigt sich, wie komplex ein Betrieb im Sinne eines sozialen Systems sein kann (Plett 2002; Schulz 2009).

Bei der Definition von Vielfalt handelt es sich insgesamt um einen breiten Ansatz. Die jeweiligen Dimensionen weisen einen sehr unterschiedlichen Charakter auf bzw. sind vom Typ her ganz unterschiedlich und damit auch unterschiedlich stark zu beeinflussen. Am leichtesten ist es, die Dimensionen auf betrieblicher Ebene zu steuern. Dort können auch die Füh-

rungskräfte in Unternehmen an besten mit ihrem Management ansetzen. Diejenigen Dimensionen, die ihren Ursprung in außerbetrieblichen Kontexten haben und damit in die Betriebe eher ‚importiert‘ wurden (wie z. B. die Einstellung gegenüber Homosexuellen), sind neben den naturgegebenen Dimensionen (Alter, Geschlecht etc.) am schwierigsten zu beeinflussen.

Besonders im Ursprungsland des Diversity-Konzeptes, den USA, beschränkt sich die Diversity-Debatte hauptsächlich auf die sogenannten ‚Big 8‘: Race, Gender, Ethnicity bzw. Nationality, Organizational Role bzw. Function, Age, Sexual Orientation, Mental bzw. Physical Ability und Religion (Plummer 2003). Auch in Deutschland werden die Dimensionen wie oben in der Abbildung dargestellt nicht umfassend in die Diskussionen einbezogen (vgl. Kap. 5.1).

Die Liste der Diversity-Dimensionen lässt sich beliebig erweitern, aber auch begrenzen (Hartweg 2006). Im betrieblichen Setting ist hierfür immer zu prüfen, welche relevanten Faktoren dort existieren (Schulz 2009). In Unternehmen geht es darum, nicht die Vielfaltsdimensionen, sondern das Verhalten vielfältiger Personen – also das kooperative Handeln – zu beeinflussen, zu organisieren und zu kontrollieren bzw. zu managen (Vedder 2006). Im Zusammenhang mit Kooperationen wird Diversity daher wie folgt definiert:

„Diversity heißt Vielfalt und bezieht sich auf alle Merkmale, die Einfluss auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Person oder Gruppe haben und deshalb Quellen von Diskriminierung oder Quellen von Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigter sein können“ (Krell 2000, S. 105) oder – im Sinne des „Potenzial-Prinzips“ (Stuber 2009, S. 5) – das kooperative Handeln und dessen Ergebnisse im Besonderen bereichern.

2.2 Sozialkapital

Zentrale Grundlage kooperativen Handelns ist das soziale Kapital. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das Sozialkapital als ‚weicher‘ Faktor verstanden, der sowohl den Unternehmenszielen als auch dem Wohlbefinden aller Unternehmensangehörigen dient (Behr et al. 2013).

Generell existiert keine einheitliche, disziplinenübergreifende Definition (Rixgens et al. 2008; Rixgens 2010). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an Badura et al. (2010c, S. 5), die den Begriff ‚Sozialkapital‘ wie folgt definieren:

„Der Begriff Sozialkapital dient der Identifizierung von Qualitätsmerkmalen des sozialen Systems einer Organisation, die dazu geeignet sind, ihre Leistungsfähigkeit ebenso wie die Gesundheit ihrer Mitglieder vorherzusagen. Im engeren Sinne wird darunter das soziale Vermögen einer Organisation verstanden, d. h. Umfang und Qualität der internen Vernetzung, der

Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln sowie die Qualität der Menschenführung.“

Greifbar und messbar wird das Sozialkapital – unterteilt in Netzwerk-, Führungs- und Betriebskultur (Überzeugungs- und Wertekapital) – durch verschiedene Indikatoren (Behr et al. 2013) (vgl. Abbildung 2):

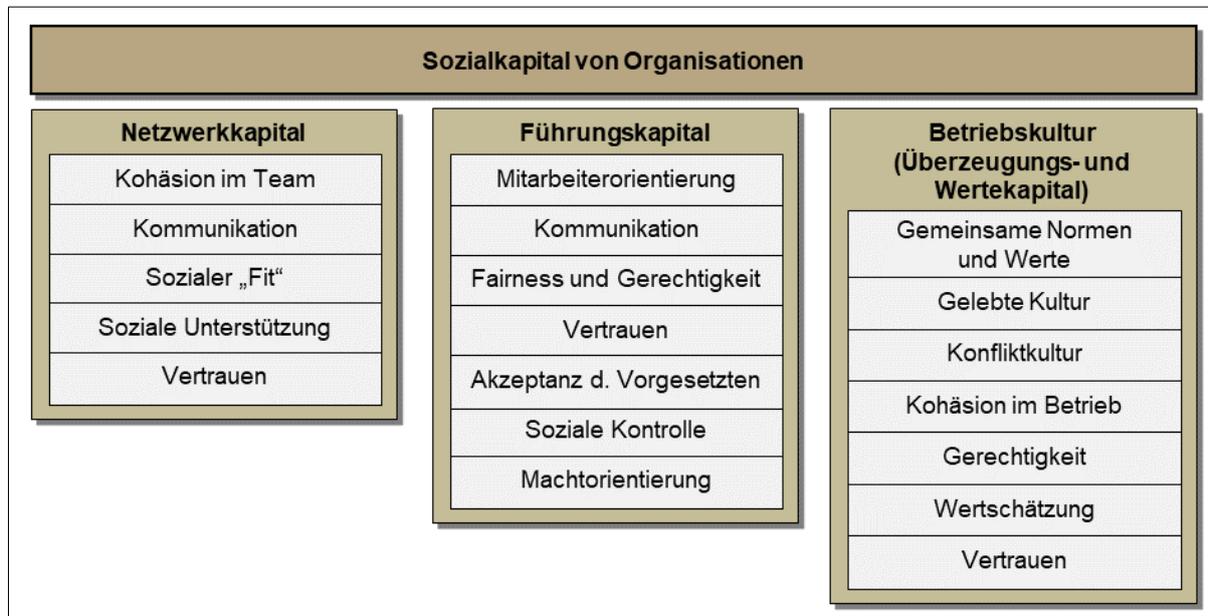


Abbildung 2: Indikatoren des Sozialkapitals in Organisationen, eigene Darstellung in Anlehnung an Behr et al. (2013)

Geteilte Überzeugungen und Werte bilden das Kernstück einer Unternehmenskultur. Sie spiegeln sich in der Einigkeit von Mitgliedern einer Organisation unterschiedlichen Ranges und verschiedener Einheiten wider und sind die Orientierungsgrundlage im Arbeitsalltag. Aus diesem Grund verwenden Badura et al. (2013) auch alternativ den Begriff der Unternehmens- oder Betriebskultur, wenn sie vom Überzeugungs- und Wertekapital sprechen.

Die Unterteilung in die drei Bestandteile des Sozialkapitals sowie die alternative Verwendung des Begriffs ‚Unternehmenskultur‘ bzw. ‚Betriebskultur‘ wurde auch für die vorliegende Studie übernommen.

Die Entstehung und Entwicklung der Debatte um das Sozialkapital werden im Kapitel zur theoretischen Orientierung (vgl. Kap. 4.4) näher erläutert.

2.3 Kooperationen

Der Begriff ‚Kooperation‘ kommt aus dem Lateinischen und bezeichnet die „Zusammenarbeit verschiedener Partner“ (Duden 2005, S. 565). Der Kooperationsbegriff gilt als schwer zu fassendes Konzept (Grunwald 1981; Hackert 1999), denn „eine präzise, intersubjektiv akzeptable Begriffsbestimmung von Kooperation [ist] kaum möglich [...], da es sich um ein norma-

tives, vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept handelt“ (Spieß und Nerdinger 1998, S. 8).

„Kooperation“ ist ein Begriff, der – insbesondere im Rahmen von Forschungsaktivitäten in den 1990er-Jahren – im Fokus verschiedener Disziplinen steht (Spieß 1996). In den Wirtschaftswissenschaften wird der Begriff besonders mit Kooperationen zwischen Unternehmen in Verbindung gebracht. Definiert wird der Begriff in Gablers Wirtschaftslexikon ausschließlich als „Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit“ (Weerth 2012). Kooperationen im Sinne überbetrieblicher Zusammenarbeit bilden jedoch nicht das Interesse der vorliegenden Untersuchung, die sich vielmehr auf innerbetriebliche Kooperationen konzentriert, wie sie in der Soziologie oder Sozialpsychologie behandelt werden.

In der formalen Soziologie wird unter „Kooperation“ allgemein „die Zusammenarbeit mehrerer Menschen, im Gegensatz zu Konflikt und Konkurrenz“ verstanden (Fuchs-Heinritz et al. 2011, S. 365). Die Sozialpsychologie beschreibt den Kooperationsbegriff als „Zusammenarbeit mehrerer Menschen bei der Lösung einer Aufgabe“ (Fuchs-Heinritz et al. 2011, S. 365). Darüber hinaus spielen innerbetriebliche Kooperationen in interdisziplinären Wissenschaften wie z. B. der Arbeitswissenschaft eine wichtige Rolle (Luczak et al. 1987; Krömmelbein 2004). Aber auch für die Gesundheitswissenschaft als ebenfalls interdisziplinäre Wissenschaft ist das Thema von hoher Relevanz (Badura 2011) (vgl. Kap. 3).

Wie die Definitionen aus der Soziologie sowie der Sozialpsychologie schon nahelegen, ist Kooperation ein soziales und interaktionales Phänomen. Marrs (1992) Ansicht nach bedarf es mindestens zweier Personen oder Personengruppen, die interagieren. Während er eine als hilfreich oder notwendig erachtete Kooperation immer als eine geplante oder spontane Kooperation ansieht, versteht er nicht jede Interaktion auch als Kooperation. Als Beispiel nennt Marr das Handeln auf Befehl.

Ein weiteres begriffsbestimmendes Charakteristikum von Kooperation ist das Vorliegen eines gemeinsamen Zwecks, Ziels oder Interesses (Marr 1992; Hackert 1999). Zu deren Verfolgung ist wechselseitige Abstimmung notwendig, um einen zweckrationalen Konsens zu ermöglichen (Wunderer 1995). Zudem ist der Kooperationsbegriff geprägt durch ein Beziehungsverhältnis zwischen den Partnern/Partnerinnen der Interaktion. Dieses Beziehungsverhältnis ist einerseits „durch die Verfügung über autonome Entscheidungs- und Handlungsspielräume“, andererseits jedoch auch „durch gegenseitige Abhängigkeit bei der Zielerreichung“ gekennzeichnet (Marr 1992, S. 1155).

Ferner wird unterschieden zwischen vertikaler (zwischen Führungskräften und Beschäftigten) und horizontaler Kooperation (zwischen Beschäftigten gleichwertiger Hierarchieebenen).

Letztere kann sowohl stellenübergreifend als auch funktionsbereichsübergreifend sein (Bornewasser und Schnippe 1998).

Auf Basis der aufgezeigten Überlegungen zum Kooperationsbegriff wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von folgender Definition des Begriffs ‚Kooperation‘ ausgegangen: Kooperation wird als geplante und spontane innerbetriebliche Zusammenarbeit von mindestens zwei Personen oder Personengruppen definiert, die eigenverantwortlich Teilbereiche und Aufgaben zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels und Interesses – im Gastgewerbe vor allem die Zufriedenheit des Gastes und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens – übernehmen. Gemeint sind Kooperationen zwischen Führungskräften und Beschäftigten sowie das kooperative Handeln unter den Beschäftigten.

Die wichtigsten Merkmale von Kooperationen sind die Koordination, eine gemeinsame Zielerreichung und in den meisten Fällen eine langfristige Ausrichtung. Durch die Spezialisierung und Rationalisierung soll profitiert und durch die abgestimmte Zusammenarbeit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden. Praktische Gründe hierfür können Sachzwänge, die Komplexität von Aufgaben und Effektivitäts- bzw. Qualitätsaspekte sein (Franken 2010).

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es bestimmter Voraussetzungen. Nötig sind etwa gegenseitiges Verständnis – d. h. Verstehen und Akzeptanz der Verhaltensweisen des jeweiligen Anderen –, komplementäre (nicht widersprüchliche, sondern einander verstärkende) Ziele der Partner/-innen sowie Vertrauen zwischen den beteiligten Personen (Franken 2010). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Bereitschaft zur Kooperation. Diese ist von Person zu Person verschieden. Beeinflusst wird sie durch unterschiedliche Faktoren (Franken 2010, S. 139):

- Kenntnis der Kooperationspartner: Es ist immer leichter, mit einer bekannten Person zusammenzuarbeiten, mit der man kein Risiko eingeht.
- Einstellungen zum Risiko: Risikobereitschaft ist unterschiedlich ausgeprägt, abhängig von persönlichen und kulturellen Bedingungen und Erfahrungen.
- Ähnliche Normen und Wertvorstellungen bei den Kooperationspartnern: In dem Fall kann man sich besser einigen, es ist leichter, das Verhalten und die Entscheidungen der Anderen zu verstehen.
- Erfahrungen mit Kooperationen: Positive Erfahrungen begünstigen die Kooperationsbereitschaft, negative erschweren sie.
- Erwartungen eines Erfolges oder persönlichen Gewinns: Je höher die Erwartung, desto größer die Kooperationsbereitschaft, auch bei erhöhtem Risiko.

- Günstige situative Rahmenbedingungen für Kooperationen: Besondere Förderung und rechtliche Sicherheit erleichtern das Zustandekommen von Kooperationen.

Auf Basis der beschriebenen Bedingungen für Kooperationen kann die Definition des Begriffs ‚Kooperation‘ wie folgt erweitert werden:

„Eine erfolgreiche [und damit gesundheitsförderliche] Kooperation bedeutet mehr als das einfache Zusammenwirken, sie heißt auch einander vertrauen, voneinander lernen, untereinander kommunizieren, zusammen erfolgreich sein und eine gemeinsame Welt gestalten“ (Franken 2010, S. 141).

Badura (2011) betont zudem, dass menschliche Kooperationen zwar biologisch angelegt sind, es für eine erfolgreiche Kooperation jedoch ergänzend auf eine gemeinsame Sprache, auf geteilte Empathie und auf ähnliche Denk- und Handlungsmuster ankommt. Kooperationen entstehen aus einem Selbstwillen heraus oder um bestimmte Ziele zu erreichen. Das kooperative Handeln kann salutogene, aber auch pathogene Folgen haben – sowohl für die Individuen als auch für das Kollektiv und das Unternehmen selbst. Es kommt dabei auf die Qualitätsmerkmale sozialer Systeme – also auf das Sozialkapital – an, wenn es darum geht, die Auswirkungen kooperativen Handelns zu bestimmen. Kooperationsprobleme können sich z. B. dadurch zeigen, dass Teammitglieder schlecht übereinander reden oder sich Gruppen bilden, dass der Kommunikationsfluss abnimmt, dass Arbeitsaufgaben liegen bleiben oder mit Zeitverzug bearbeitet werden und letztlich das Ergebnis Qualitätsmängel aufweist.

2.4 Gesundheit

Bereits in 1940er-Jahren hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) eine Definition des Begriffs ‚Gesundheit‘ vorgelegt (World Health Organization 1946, 1964). Demnach ist Gesundheit „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (Weltgesundheitsorganisation 2009, S. 1).

Hurrelmanns (2003) Ansicht nach ist diese Definition jedoch inzwischen nicht mehr aktuell. Er kritisiert die Einschränkung auf das subjektive Empfinden und den damit einhergehenden Ausschluss objektiver Kriterien. Darüber hinaus sieht er die Formulierung des völligen Wohlbefindens kritisch, da er der Meinung ist, dass in der Realität nur die wenigsten Menschen einen solchen Zustand erfahren. Hurrelmann fasst den Begriff ‚Gesundheit‘ daher weiter und beschreibt ihn wie folgt: Gesundheit sei „das Stadium des Gleichgewichts von Risikofaktoren und Schutzfaktoren, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung sowohl der inneren (körperlichen und psychischen) als auch äußeren (sozialen und materiellen) Anforderungen gelingt. Gesundheit ist ein Stadium, das einem Menschen Wohlbefinden und Lebensfreude vermittelt“ (Hurrelmann 2003, S. 94).

Krankheit bedeutet für Hurrelmann entsprechend dazu: „Krankheit ist das Stadium des Ungleichgewichts von Risiko- und Schutzfaktoren, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung von inneren (körperlichen und psychischen) und äußeren (sozialen und materiellen) Anforderungen nicht gelingt. Krankheit ist ein Stadium, das einem Menschen eine Beeinträchtigung seines Wohlbefindens und seiner Lebensfreude vermittelt“ (Hurrelmann 2003, S. 94).

Hurrelmann betont, dass es zwischen den vollständigen Gesundheits- und Krankheitsstadien, die immer wieder neu hergestellt werden müssen, Zwischenpositionen gibt, die vorübergehend andauern. Diese Zwischenpositionen begrenzten Wohlbefindens aufgrund eines teilweise gestörten Gleichgewichts von Risiko- und Schutzfaktoren nennt er „relative Gesundheit“ und „relative Krankheit“ (Hurrelmann 2003, S. 95).

Die Idee der relativen Gesundheit und Krankheit als Ergebnis der Bewältigung von inneren und äußeren Anforderungen stellt für die vorliegende Studie die theoretische Grundlage für die Einschätzung der Auswirkungen von Vielfalt auf die Gesundheit der Beschäftigten dar. Entsprechend der WHO-Definition finden dabei physische, psychische und soziale Aspekte Berücksichtigung.

2.5 Betriebserfolg

„Betriebserfolg“ oder auch „Betriebsergebnis“ sind Begriffe des Rechnungswesens und bezeichnen das getrennt vom Unternehmensergebnis ermittelte Ergebnis des betrieblichen Leistungsprozesses (Betriebsgewinn oder -verlust), das durch die Gegenüberstellung der Kosten und Betriebserträge ermittelt wird (Weber und Wischermann 2014).

Das Bielefelder Unternehmensmodell nach Badura et al. (Behr et al. 2008) betrachtet den Betriebserfolg kleinteiliger. Es fasst unter diesen Begriff Kennzahlen wie Fehlzeiten, Qualität der Arbeitsleistung, Produktivität der Mitarbeiter/-innen, Arbeitsunfälle und Fluktuationen.

Im Zusammenhang mit Diversity wird bei der Untersuchung von Auswirkungen auf den Betrieb häufig von „Performance“ gesprochen. Dieser Begriff bezieht sich nicht nur auf die Unternehmensebene, sondern auch auf die darunterliegende Team- und Gruppenebene (vgl. Kap. 5.2). Zudem werden neben Kostenargumenten auch Flexibilität, Kreativität und Personalmarketingaspekte als Kennzahlen zur Messung des Betriebserfolges aufgezeigt (vgl. Kap. 3). Da es sich bei der Arbeit im Gastgewerbe, in welchem die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde (vgl. Kap. 1), um Dienstleistungsarbeit handelt, sind Aspekte wie die Zufriedenheit der Kunden und die Anzahl der Gäste bzw. die Auslastung des Betriebes ebenfalls Schlüsselfaktoren für die Bewertung des Betriebserfolgs.

3 Public-Health-Relevanz: zur Notwendigkeit eines gesundheitsförderlichen Umgangs mit Diversity im Zuge des Wandels in der Arbeitswelt

Nach Bechmann et al. (2011, S. 7) führen „die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt, der technologische Fortschritt, der erhöhte internationale Wettbewerbsdruck und die hohen Ansprüche an Qualität [...] stetig [zu] steigenden Anforderungen an Betriebe und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Aber nicht nur: Die steigenden Anforderungen erwachsen auch aus der sich vergrößernden Beschäftigtenvielfalt in der Arbeitswelt. Die Zunahme an personeller Diversität und der Umgang mit dieser bergen sowohl Chancen als auch Risiken und damit verbundene Herausforderungen auf individueller und kollektiver Ebene in den Betrieben. Argumente, sich mit Diversity auseinanderzusetzen, sie intelligent zu managen und sich zunutze zu machen, gibt es viele. Die am häufigsten angeführten Begründungen sind (Krell 2008; Ditzel 2015; Charta der Vielfalt e. V. 2008):

- Beschäftigungsstrukturargument: Verweist auf die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und deren Bedeutungen für die Beschäftigtenstruktur und Personalpolitik in Unternehmen.
- Kostenargument: Vermeidung von Kosten durch mögliche Klagen von Diskriminierten; eine bessere Integration aller Beschäftigten mit ihren Vielfaltsmerkmalen in den Betrieb führt zu weniger Reibungspunkten und Diskriminierungen, was wiederum kostensenkend wirkt.
- Kreativitäts- und Problemlösungsargument: Heterogene Gruppen sind kreativer und kommen zu tragfähigeren Lösungen.
- Personalmarketingargument: Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten durch ein positiv kommuniziertes Diversity Management (Image) bzw. dadurch, dass Unternehmen ein tolerantes Arbeitsumfeld bieten.
- Marketingargument: Bessere Kundengewinnung und -bindung durch spezielles Diversity Marketing und gemischt zusammengesetzte Belegschaften, die besser auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren können.
- Finanzierungsargument: Vorteile auf Finanzmärkten, da zunehmend Kaufentscheidungen und Kreditvergaben an sozialen Aspekten orientiert sind.
- Flexibilitätsargument: Multikulturelle Organisationen haben eine höhere Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.
- Internationalisierungsargument: Multikulturelle Organisationen erleichtern das Agieren und Interagieren in Ländern mit anderen Kulturen.

Die aufgezeigten Argumente verdeutlichen die zumeist vertretene ökonomische und gewinnorientierte Sichtweise auf Beschäftigtenvielfalt. Aber warum ist es aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive relevant, einen gesundheitsförderlichen Umgang mit personeller Diversität zu pflegen?

Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen, indem zunächst erläutert wird, was unter ‚Public Health‘ verstanden wird und weshalb vor dem Hintergrund steigender Diversität in der Arbeitswelt der gesundheitswissenschaftlichen Teildisziplin ‚Occupational Health‘ eine wichtige Aufgabe zukommt. Daran anschließend wird Vielfalt als psychosoziale Arbeitsanforderung und somit Gesundheitsdeterminante vorgestellt sowie und auf den Wandel in der Arbeitswelt mit besonderem Fokus auf der Zunahme personeller Vielfalt eingegangen.

3.1 Das Wissenschafts- und Praxisfeld ‚Public Health‘ und die gesundheitswissenschaftliche Relevanz von personeller Vielfalt

Public-Health-basiertes „Wissen, das durch systematische empirische Forschung untermauert ist und die Kenntnisse über Determinanten der Gesundheits- und Krankheitsdynamik vermittelt, gilt in Wissenschaft und Politik heute [...] als unverzichtbar für ein modernes Gesundheits- und Krankheitssystem“ (Hurrelmann und Razum 2012, S. 20). Daher ist Public Health in Deutschland auch als Thema bzw. Fachgebiet aus der Gesundheitsversorgung, der Öffentlichkeit und der Forschung nicht mehr wegzudenken (Gerhardus et al. 2010). Aber was bedeutet Public Health eigentlich? Und was steht hinter diesem Begriff? Dieser Frage geht das folgende Kapitel nach. Anschließend wird darauf eingegangen, warum Diversität eine bislang unterschätzte psychosoziale Anforderung der Arbeit darstellt und dadurch Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten nimmt.

3.1.1 Die Entwicklung von ‚Public Health‘ und die Bedeutung des Betriebes als Setting der Gesundheitsförderung

Wörtlich übersetzt bedeutet Public Health etwa „Volksgesundheit“ oder „öffentliche Gesundheit“ (Hurrelmann et al. 2012a, S. 15). Eine gebräuchliche deutsche Bezeichnung gibt es für den Begriff jedoch nicht (Breckenkamp 2010). Da auf Basis der wörtlichen Übersetzung von Public Health Bezeichnungen wie z. B. ‚öffentliche Gesundheit‘ oder ‚öffentlicher Gesundheitsdienst‘ zu kurz greifen, hat man in Deutschland als Äquivalent den Begriff ‚Gesundheitswissenschaften‘ eingeführt (Hurrelmann et al. 2012a; Breckenkamp 2010). Auch wenn die Begriffe ‚Public Health‘ und ‚Gesundheitswissenschaften‘ unterschiedliche Akzente setzen (Hurrelmann et al. 2012a), haben sie dennoch gemeinsam, dass es sich bei beiden um ein bevölkerungsbezogenes Konzept handelt (Breckenkamp 2010). Hurrelmann et al. (2012a) plädieren für die synonyme Verwendung der Begriffe, bevorzugen jedoch die Be-

zeichnung ‚Gesundheitswissenschaften‘, da diese bereits die Interdisziplinarität und Wissenschaftlichkeit in den Fokus rücke (Hurrelmann et al. 2012a). Für die Autoren stellen Gesundheitswissenschaften „ein Ensemble von wissenschaftlichen Einzeldisziplinen, die auf einen gemeinsamen Gegenstandsbereich gerichtet sind, nämlich die Analyse von Determinanten und Verläufen von Gesundheits- und Krankheitsprozessen und die Ableitung von bedarfsgerechten Versorgungsstrukturen und deren systematische Evaluation unter Effizienzgesichtspunkten“ dar (Hurrelmann und Razum 2012, S. 16).

Das Wissenschafts- und Praxisfeld Public Health bzw. Gesundheitswissenschaften – im Weiteren begrifflich synonym verwendet – ist im Vergleich zu anderen Fachgebieten wie der Medizin oder der Psychologie eine junge Disziplin, die jedoch nicht grundlegend zu Beginn der 1990er-Jahre erfunden wurde (Rosenbrock 2001). Vielmehr erlebte sie eine Art Modernisierung oder Wiederetablierung (Schaeffer et al. 1994; Dierks 2008), denn bereits im 19. und im 20. Jahrhundert gab es unter dem Begriff der Sozialhygiene einen ähnlichen Ansatz (Flick 2002). Doch die Sozialhygiene wurde in der Zeit des Nationalsozialismus funktionalisiert, verfolgt und am Ende diskreditiert, was dazu führte, dass das relativ hoch entwickelte Fachgebiet aus dem Blickfeld geriet (Labisch 1992). Steuerungsprobleme (auch) im deutschen Gesundheitswesen und die Erkenntnis, dass „ein großer Teil der Probleme in der Gesundheitsversorgung nicht mehr ausschließlich als medizinische Probleme gesehen und behandelt werden können“ (Flick 2002, S. 4), entfachten in den 1970er-Jahren nationale und internationale Diskussionen und führten zu einer Offenheit, die notwendig war, um die Etablierung von Public Health voranzutreiben (Flick 2002). Insbesondere einem Programm der Bundesregierung zur Förderung und Entwicklung im Dienste der Gesundheit, mit dem eine Anschubfinanzierung verbunden war, um dauerhafte edukatorische und forschungspolitische Strukturen für Public Health zu schaffen (Dierks 2008), ist die Verankerung der Gesundheitswissenschaften in Deutschland zu verdanken. Die erneute Verwendung des Begriffs der Sozialhygiene vermied man vor allem aus zwei Gründen: Erstens war der Begriff durch den Bezug zum Nationalsozialismus negativ besetzt, zweitens war er durch den Wandel des Krankheitspanoramas, der dadurch gekennzeichnet ist, dass Infektionskrankheiten an Bedeutung verlieren und lebensstilbezogene chronische Erkrankungen in den Vordergrund rücken, inzwischen unpassend geworden (Hurrelmann et al. 2012a).

Während der beschriebenen (Wieder-)Etablierungsentwicklungen in Deutschland hat sich im Zuge der internationalen Diskussionen das Verständnis von Public Health ebenfalls weiterentwickelt (Flick 2002). Demnach unterscheidet man heute zwischen einem „Old“ und einem „New“ Public-Health-Ansatz (Schwartz und Walter 1996, S. 4). Old Public Health beschreibt die Disziplin bis etwa zum Jahr 1988. New Public Health deutet auf die kritische Neuorientie-

rung des Forschungs- und Praxisfeldes hin und bezeichnet somit die nachfolgende Phase (Schwartz und Walter 1996).

Im Zentrum des Old-Public-Health-Ansatzes, der darauf abzielte, vulnerable Bevölkerungsgruppen zu erreichen, standen besonders epidemiologische Verfahren zur Untersuchung der Verbreitung von Krankheiten. Zudem war der ‚alte‘ Public-Health-Ansatz charakterisiert durch den Einbezug mikrobiologischer Erkenntnisse, wodurch eine große Nähe zum Krankheitsverständnis der Medizin und Sozialmedizin bestand (Flick 2002). Nach Schwartz und Walter (1996) lag der Fokus von Old Public Health außerdem auf Fragestellungen der Sozialwissenschaften und der Psychologie. Des Weiteren sei dieser Ansatz vorrangig als präventiver Ansatz zu verstehen, was die Autoren mit der starken Betonung der Epidemiologie begründen.

New Public Health ist im Vergleich zum traditionellen Public-Health-Ansatz insgesamt breiter aufgestellt (Flick 2002). Zum einen bezieht es das Gesamtgebiet der Gesundheitsversorgung, also die Prävention, den kurativen Bereich sowie die Rehabilitation, mit ein und adressiert darüber hinaus alle Bevölkerungsgruppen (Schwartz und Walter 1996). Dadurch wurden zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben neue Themen relevant, wie Fragen der Systemgestaltung, -finanzierung und -steuerung (Dierks 2008). Orientiert an den Public-Health-Entwicklungen in den USA (Breckenkamp 2010), wurden die gesundheitswissenschaftlichen Teildisziplinen um die Versorgungs- und Gesundheitssystemforschung erweitert (Flick 2002) (vgl. Abbildung 3).

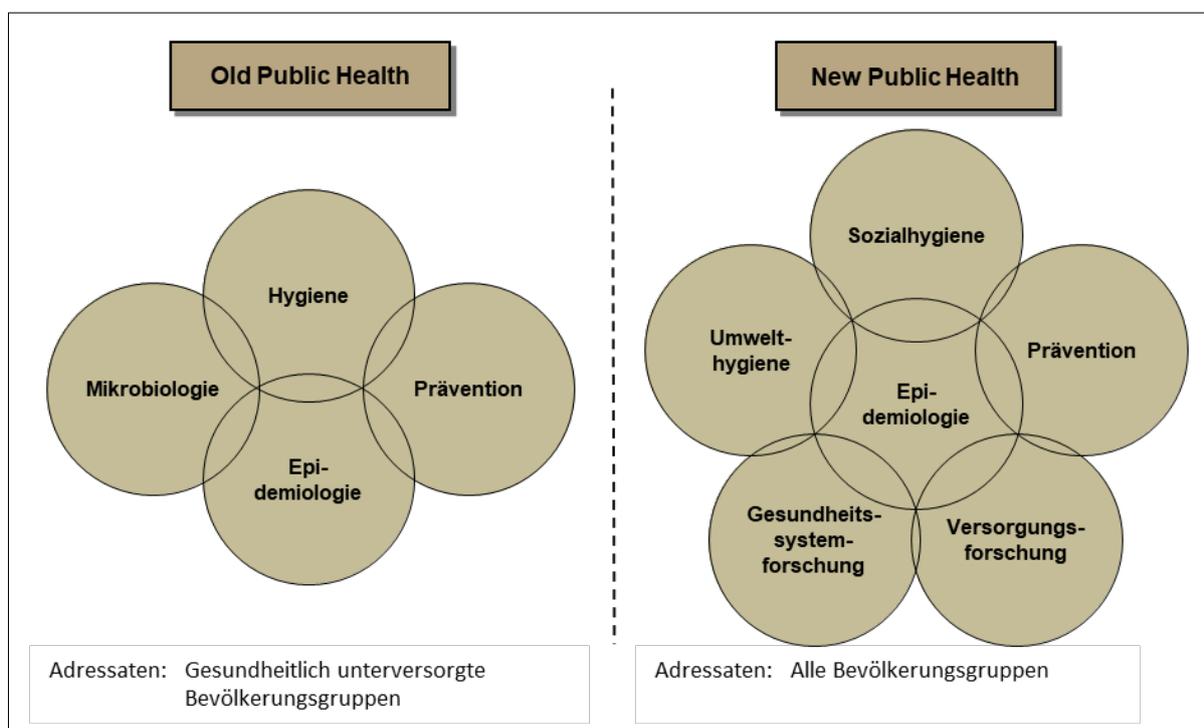


Abbildung 3: Entwicklung von Old Public Health zu New Public Health, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarz und Walter (1996)

Zum anderen – und das charakterisiert New Public Health im Besonderen – wird von einem umfassenderen Gesundheitsbegriff ausgegangen, indem der klassisch-präventive Leitgedanke um ein ganzheitlicheres Verständnis von Gesundheitsförderung erweitert wurde (Schwartz und Walter 1996). Vom Gesundheitsverständnis der World Health Organization (WHO) (1964) ausgehend (vgl. Kap. 2.4), wurde die Public-Health-Perspektive erweitert: „Neue Public Health Ansätze zeichnet im Verständnis der WHO eine umfassende Erklärung des Zusammenhangs von Lebensstilen und Lebensbedingungen einerseits und des Gesundheitsstatus andererseits aus. Gesundheit soll durch Unterstützung gesunder Lebensstile und Schaffung gesundheitsfördernder Lebenswelten entwickelt, erhalten und geschützt werden“ (Haisch et al. 1999, S. 276).

Entsprechend dieser Verständniserweiterung rückten im Zuge der ‚neuen‘ Public-Health-Ausrichtung verstärkt Ansätze in den Vordergrund, die nicht nur die Senkung pathogener, also krankmachender Faktoren zum Ziel haben, sondern mindestens gleichberechtigt die Förderung salutogener, also gesunderhaltender Faktoren berücksichtigen (Rosenbrock und Gerlinger 2006). In diesem Zusammenhang ist das Modell der Salutogenese von Antonovsky (1987, 1991) besonders bedeutsam, welches besagt, dass Individuen und Gruppen auch unter hohen Belastungen dann gesund blieben, wenn die Faktoren Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit gegeben sind (Rosenbrock und Gerlinger 2006). Durch die salutogene Sichtweise, nach der die Entstehung von Gesundheit und ihre Aufrechterhaltung im Fokus stehen, erhalten die Gesundheitswissenschaften im Vergleich zu anderen an der Pathogenese orientierten Disziplinen ihre Identität (Hurrelmann et al. 2012a). Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Public Health demnach als Wissenschaft und Praxis, die benötigt werden, um Krankheiten zu verhindern, Leben zu verlängern und zur Förderung der psychosozialen und physischen Gesundheit beizutragen (World Health Organization 1952). Nach Hurrelmann et al. (2012a) ist es das Ziel der Theorie- und Praxisdisziplin Gesundheitswissenschaften, durch Krankheitsverhütung und Gesundheitsförderung zur Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung beizutragen. „Die unterschiedlichen Bedürfnisse und Präferenzen der darin eingeschlossenen Individuen zu berücksichtigen, stellt [dabei] eine besondere Herausforderung dar“ (Deutsche Gesellschaft für Public Health 2010).

Obwohl Elemente des Old-Public-Health-Ansatzes auch heute immer noch aktuell sind – wie z. B. die Sicherung der Trinkwasserqualität –, ist der traditionell eher biomedizinisch und hygienisch ausgerichtete Ansatz tendenziell einer multidimensionalen, multidisziplinären und multiprofessionellen Perspektive gewichen (Hurrelmann et al. 2012a; Breckenkamp 2010). Da Public Health sowohl bei der Krankheitsentstehung als auch bei der Gesunderhaltung von einem Zusammenspiel vieler Faktoren ausgeht, also eine multikausale Sichtweise vertritt (Breckenkamp 2010), werden auch Erkenntnisse verschiedener Fachdisziplinen benötigt.

Hurrelmann et al. (2012a) unterscheiden diesbezüglich zwischen medizinisch-naturwissenschaftlichen und sozial-verhaltenswissenschaftlichen Denktraditionen. Grob nehmen sie folgende Einteilung der fachlichen Einzeldisziplinen, die die Gesundheitswissenschaften ausmachen, vor (vgl. Abbildung 4):



Abbildung 4: Fachliche Einzeldisziplinen der Gesundheitswissenschaften, eigene Darstellung in Anlehnung an Hurrelmann et al. (2012a)

Entsprechend dem vielfältigen fachlichen Hintergrund bedient sich Public Health diverser theoretischer und methodischer Ansätze, die die Analyse von Ausgangsbedingungen und Entwicklungsverläufen körperlicher, seelischer und sozialer Dynamiken sowie die Ableitung von Handlungsansätzen ermöglichen (Hurrelmann et al. 2012a). Grundlegend für die Arbeit im gesundheitswissenschaftlichen Bereich ist zudem die Berücksichtigung des Public Health Action Cycle (PHAC) für ein systematisches und qualitätsgesichertes Vorgehen (vgl. Kap. 6) (Badura 2001; Ruckstuhl et al. 1998; Rosenbrock 1995; Rosenbrock und Gerlinger 2006).

Darüber hinaus bedingt die salutogene Perspektive von New Public Health eine Orientierung am Settingansatz, der die wichtigste Umsetzungsstrategie der Gesundheitsförderung darstellt (Altgeld und Kickbusch 2012). Dem Ansatz „liegt die Idee zugrunde, dass Gesundheit kein abstraktes Ziel ist, sondern im Alltag hergestellt und aufrechterhalten wird. Die Fokussierung auf Sozialräume [...] ermöglicht es, die Zielgruppen und Akteure genauer zu bestimmen, adäquate Zugangswege zu definieren und die vorhandenen Ressourcen zu nutzen“ (Altgeld und Kickbusch 2012, S. 193).

Neben Sozialräumen wie beispielsweise Kindertagesstätte, Schule, Kommune oder Krankenhaus stellt der Betrieb ein bedeutendes Setting dar, denn dies ist der Ort, an dem Erwerbstätige in der Regel den größten zusammenhängenden Teil ihrer wachen Zeit bzw. einen Großteil ihres Lebens verbringen (Hurrelmann et al. 2012b; Lenhardt und Rosenbrock 2014; Statistisches Bundesamt 2017b). Belegt wird dies durch folgende Zahlen:

- Auch wenn die durchschnittlich geleistete Wochenarbeitszeit in den letzten Jahren rückläufig ist (im Jahr 1991 38,4 Stunden) – was auch mit dem steigenden Anteil an Teilzeitbeschäftigten zu erklären ist –, lag die durchschnittliche Anzahl an Wochenarbeitsstunden im Jahr 2016 immer noch bei 35,1 (Vollzeitbeschäftigte 41,5 Stunden und Teilzeitbeschäftigte 19,1 Stunden) (Statistisches Bundesamt 2017b).
- Im Jahr 2015 betrug die durchschnittliche Lebensarbeitszeit in Deutschland 38 Jahre. Deutschland steht damit an fünfter Stelle aller EU-Mitgliedsstaaten. Das erwartete Arbeitsleben ist in Deutschland 2,3 Jahre länger als im EU-Mittel und die durchschnittliche Lebensarbeitszeit seit 2005 um 2,4 Jahre gestiegen (Eurostat 2016).

Vor diesem Hintergrund ist das Arbeiten „eine der stärksten und zeitintensivsten Quellen gesundheitlicher Belastungen und Ressourcen“ (Danuser et al. 2007, S. 414). Arbeit wirkt nicht nur direkt auf die Gesundheit des Individuums, sondern auch indirekt über die mit der Arbeit verbundene Wertschätzung und die soziale Anerkennung, die soziale Identität, die Persönlichkeitsentwicklung sowie über das Alltagsverhalten und das Einkommensniveau (Danuser et al. 2007). Aus diesem Grund darf Arbeit auch keinesfalls nur unter gesundheitsgefährdenden Aspekten betrachtet werden (Lenhardt und Rosenbrock 2014). Empirische Erkenntnisse zu gesundheitsbeeinträchtigenden Effekten von Arbeitslosigkeit sprechen dafür, dass die Ausübung von Arbeit zunächst einmal gesundheitsfördernd ist (Hollederer 2011; Kroll und Lampert 2012). Für viele Menschen ist sie eine wichtige Quelle zur Sicherung des Lebensunterhalts, sie ermöglicht die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und ist zudem eine wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit und Lebensqualität (Statistisches Bundesamt 2019e). Es ist jedoch auch wissenschaftlich erwiesen, dass Krankheit eine Folge gesundheitsbelastender Bedingungen am Arbeitsplatz sein kann (Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 2004). Ob Arbeit eher gesundheitsfördernd oder doch krankmachend ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab – von den aus dem komplexen Sach- und Leistungsbezug von Arbeit entstehenden gesundheitlichen Belastungen, den gesundheitsförderlichen personalen und organisationalen bzw. sozialen Ressourcen sowie dem individuellen Bewältigungshandeln (Lenhardt und Rosenbrock 2014).

Der traditionelle Arbeits- und Gesundheitsschutz zielte in der Vergangenheit hauptsächlich auf die Vermeidung physischer, chemischer und biologischer Belastungen sowie Unfallrisiken. Im Jahr 2013 wurde das Arbeitsschutzgesetz jedoch präzisiert und um die psychischen

Faktoren ergänzt. Der Grund dafür liegt in der Veränderung des Belastungsspektrums in der Arbeitswelt, wonach die psychosozialen Aspekte von Arbeit zunehmend an Relevanz gewinnen (Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2012; Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz/Bundesamt für Justiz 2015). Wie Zahlen AOK-versicherter Personen verdeutlichen, betrug der Krankenstand im Jahr 2017 insgesamt 5,3 Prozent. Dominiert wurde das Fehlzeitengeschehen vor allem von sechs Krankheitsarten: Muskel- und Skeletterkrankungen (22,5 Prozent), Atemwegserkrankungen (12,6 Prozent), psychische Erkrankungen (11,2 Prozent), Verletzungen (11 Prozent), Herz-Kreislauf-Erkrankungen (5,5 Prozent) und Erkrankungen der Verdauungsorgane (4,9 Prozent). Psychische Erkrankungen haben unter den genannten Krankheitsgruppen einen besonderen Stellenwert. Zum einen sind sie im Vergleich zum Vorjahr wie die Atemwegserkrankungen um 0,2 Prozentpunkte gestiegen. Zum anderen haben die Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen seit dem Jahr 2008 um 67,5 Prozent zugenommen. Die Zahl der registrierten Fälle aufgrund psychischer Erkrankungen (5,2 Prozent) überstieg erneut die der durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen (3,7 Prozent) verursachten Fälle. Mit 26,1 Tagen ist die durchschnittliche Falldauer psychischer Erkrankungen mehr als doppelt so lang wie der Durchschnitt je Fall im Jahr 2017 mit 11,8 Tagen (Meyer et al. 2018)

Es wird davon ausgegangen, dass psychosoziale Belastungen bei der Arbeit mit einer um 40 bis 80 Prozent erhöhten Wahrscheinlichkeit einhergehen, eine stressassoziierte Gesundheitsstörung zu entwickeln. Mit psychosozialen Arbeitsbelastungen, die die Gesundheit gefährden können, ist etwa jede vierte beschäftigte Person konfrontiert (Seiler und Jansing 2014).

Für gesunderhaltende und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu sorgen, ist von höchster Relevanz – nicht nur weil sie einen erheblichen Teil dazu beitragen, ob jemand gesund bleibt oder nicht, sondern auch, weil ein guter Gesundheitszustand eine Voraussetzung für qualitativ hochwertige und produktive Arbeit ist, was das zentrale Interesse von Unternehmen bildet. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter/-innen sind bei dem zunehmenden Wettbewerbsdruck der wichtigste Erfolgsfaktor (Badura et al. 2010c).

Ein weiteres wichtiges Argument, Arbeit gesund zu gestalten, sind die mit arbeitsbedingten Erkrankungen verbundenen hohen volkswirtschaftlichen Kosten. Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen stellen eine wichtige Kenngröße dar, um die Bedeutung von Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung abschätzen und den Einsatz von Präventionsleistungen planen zu können (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2002). Unter arbeitsbedingten Erkrankungen versteht man „Gesundheitsstörungen, die durch Arbeitsbedingungen ganz oder teilweise verursacht sind bzw. in ihrem Verlauf ungünstig beeinflusst wurden“ (BKK Bundesverband 2008, S. 4). Diese Störungen können zu vorübergehenden

der Arbeitsunfähigkeit oder sogar zu dauerhafter Erwerbsunfähigkeit führen, was bedeutet, dass Unternehmen mit Produktivitätsausfällen und Lohnfortzahlungen rechnen müssen und die Sozialsysteme von Behandlungskosten, Krankengeldzahlungen und Einnahmeausfällen betroffen sind (BKK Bundesverband 2008). Einem Bericht von 2017 zufolge, sind die weltweiten und europäischen Kosten von arbeitsbedingten Unfällen und Erkrankungen erheblich. Man geht davon aus, dass arbeitsbedingte Erkrankungen und Unfälle 3,9 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts ausmachen. Dies entspricht 2680 Milliarden Euro. Die europäischen Kosten betragen 476 Milliarden Euro (3,3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts), die jährlich durch zweckmäßige Strategien, Maßnahmen und Praktiken im Bereich der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz eingespart werden könnten (Elsler et al. 2017).

Bereits im Jahr 2004 lagen in Deutschland die jährlichen Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen bei etwa 43,9 Milliarden Euro. Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen machten mit 2,9 Millionen durch Arbeitsunfähigkeit bzw. 129 Millionen durch Erwerbsunfähigkeit nach Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems die zweithöchsten direkten Kosten arbeitsbedingter Krankheit bzw. Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit aus. Bei den indirekten Kosten lagen im Jahr 2004 die psychischen Erkrankungen ebenfalls auf Platz zwei mit 3,3 Milliarden Euro. Im Hinblick auf die Frühberentung nahm diese Erkrankungsgruppe sogar die vorderste Position ein (BKK Bundesverband 2008). Man kann davon ausgehen, dass mit dem Bedeutungsgewinn psychischer Belastungen durch die Arbeit die volkswirtschaftlichen Kosten dieser Erkrankungsart heute noch höher sind als im Jahr 2004. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019) schätzte beispielsweise für das Jahr 2017 – mit einer durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit von 16,7 Tagen je Arbeitnehmer/-in und somit insgesamt 668,6 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen – die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf insgesamt 76 Milliarden Euro bzw. den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 136 Milliarden Euro. Die volkswirtschaftlichen Produktionsausfallkosten aufgrund von psychischen Erkrankungen machten 12,2 Milliarden Euro bzw. der Ausfall an Bruttowertschöpfung aufgrund dieser Gesundheitsstörungen 21,7 Milliarden Euro aus.

3.1.2 Diversity als unterschätzte psychosoziale Arbeitsanforderung und Gesundheitsdeterminante

Der Stressreport von 2012 belegt, dass Aspekte wie ‚verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen‘ (58 Prozent), ‚starker Termin- und Leistungsdruck‘ (52 Prozent), ‚ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge‘ (50 Prozent), Arbeitsunterbrechungen (44 Prozent) sowie ‚sehr schnell arbeiten müssen‘ (39 Prozent) die psychischen Arbeitsanforderungen im Besonderen ausmachen (Lohmann-Haislah 2013). Busch et al. (2013) diskutieren Diversität als weitere psychische Anforderung, die mit der Ausübung einer Erwerbstätigkeit einhergeht. Je nach

Bewertung und Bewältigung auf individueller sowie auf kollektiver Ebene geht daraus ein Stressor bzw. eine Ressource hervor. Busch et al. (2013) stellen mit dieser Position aber eine Ausnahme dar. Im Allgemeinen wird Vielfalt in der Debatte um die Anforderung von Arbeit für Beschäftigte keine Aufmerksamkeit geschenkt. Warum ist es dennoch sinnvoll, die ‚Buntheit‘ der Belegschaft als psychische Arbeitsanforderung mit zu berücksichtigen?

Wie auch im Arbeitsschutzgesetz inzwischen erkannt, gehen heute die zentralen Herausforderungen, Chancen und Risiken für die Gesundheit in der Arbeitswelt nicht mehr primär von der Schnittstelle Mensch-Maschine (bzw. von physischen, chemischen und biologischen Faktoren), sondern von der Schnittstelle Mensch-Mensch aus (Badura et al. 2012b). Das Grundproblem stellt daher das kooperative Handeln Beschäftigter dar (Badura 2012).

„Kooperation kann erfolgreich und emotional hoch befriedigend sein. Sie kann sich aber auch als erfolglos und stark belastend erweisen. Letzteres z. B. dann, wenn sie entgegen ‚innerer Überzeugungen‘ erzwungen wird, wenn das gemeinsame Problemverständnis und die Ziele unklar sind und bei jedem Arbeitsschritt darüber Konflikte im Team auftreten; wenn Verantwortung ungeregelt bleibt, Rivalitäten, Neidgefühle oder Misstrauen die Zusammenarbeit blockieren. Oder wenn Teammitglieder damit Probleme haben, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren“ (Badura et al. 2012b, S. 550).

Kooperatives Verhalten ist eine grundlegende Voraussetzung für die Abstimmung von Arbeitstätigkeiten. Nur durch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, durch Motivation für Gemeinwohl und Kooperation, durch Fähigkeiten, sein Gegenüber zu verstehen sowie dessen Gefühle, Gestik, Mimik und Handlungen intuitiv richtig einschätzen zu können, sind der Austausch von notwendigen Informationen in angemessener Form möglich und die Erbringung von Unterstützungsleistungen machbar (Martin und Purwin 2001; Badura et al. 2012b). Darüber hinaus bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen und Führungsleistungen zur Steuerung kooperativer Prozesse (Badura et al. 2012b). Fehlt es dagegen an Kooperationsbereitschaft und -möglichkeiten sowie an den notwendigen Führungsqualitäten, ist das soziale Miteinander erschwert und es können Konflikte entstehen. Die Folgen können Demotivation und Unzufriedenheit seitens der Beteiligten sein, was sich wiederum negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Kooperationsfähigkeit gilt daher als „Produktionsfaktor“ und „Schlüsselfunktion“ (Martin und Purwin 2001, S. 1). Vor dem Hintergrund, dass mit Zunahme des Dienstleistungssektors Gruppenarbeitsprozesse immer beliebter werden, wächst die Bedeutung von Kooperationen in der Arbeitswelt zusätzlich (Martin und Purwin 2001; Badura et al. 2012b).

Dass funktionierende Kooperationen zwischen Führungskräften und Beschäftigten einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesundheit haben, wurde mittlerweile durch Studien zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit hinreichend wissenschaftlich belegt (Gregersen

et al. 2011; Skakon et al. 2010; Kuoppala et al. 2008). Aber auch das Zusammenspiel der Beschäftigten untereinander ist für das Wohlbefinden von höchster Relevanz. Während konfliktarme Beziehungen salutogen wirken, haben häufige Spannungen einen pathogenen Effekt. In diesem Zusammenhang hat die „zwischenmenschliche Chemie“ eine große Bedeutung (Badura 2008b, S. 134).

Im Zuge der bestehenden und zunehmenden Diversität in der Arbeitswelt sind sowohl die Kooperationskompetenzen von Führungskräften als auch diejenigen ihrer Beschäftigten stark gefordert. Denn nach Baduras und Steinke's (2011) Auffassung kooperieren Menschen mit derselben Herkunft, Religion, Sprache, Weltanschauung, mit denselben Werten und gemeinsamen Erfahrungen leichter als Personen ohne derartige Gemeinsamkeiten. Auch eine gemeinsame fachliche Basis ist hier von Bedeutung (Badura 2008b). „Je größer die [kulturelle] Distanz, umso schwerer die Gemeinschaftsbildung und umso höher das Risiko misslingender Kooperation“ (Badura und Steinke 2011, S. 33). Dies bedeutet aber nicht, dass Vielfalt nicht auch eine Bereicherung für die Zusammenarbeit sein kann (vgl. Kap. 5.2).

Wirft man einen Blick auf die bisher erfolgte Forschung zu Arbeit und Gesundheit in Deutschland, ist zu erkennen, dass bislang der Zusammenhang zwischen einzelnen Arbeitsbedingungen (wie beispielsweise dem Handlungsspielraum) und Morbidität bzw. Mortalität im Fokus standen. Eher vernachlässigt wurde hingegen die Erforschung von Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen mit Blick auf die Gesundheit der Beteiligten (Badura et al. 2012b). Hierzu gehören auch Kooperationsbedingungen und -prozesse sowie damit zusammenhängende Einflussfaktoren – wie z. B. die zunehmende Heterogenität. Gute Kooperationen sind für die Gesundheit von großer Bedeutung. Es ist daher von hoher Public-Health-Relevanz, sich mit dem Thema Vielfalt als beeinflussender Faktor auf das kooperative Handeln und damit auf die Gesundheit und den Betriebserfolg näher zu befassen, um Ansatzpunkte für einen gesundheitsförderlichen Umgang abzuleiten. Das Sozialkapital spielt hierbei als Grundlage von Kooperationen eine wichtige Rolle (Badura et al. 2012b).

Die Public-Health-Disziplin trägt den Herausforderungen in der Arbeitswelt Rechnung, indem der Bereich ‚Occupational Health‘, der sich als Forschungs- und Praxisfeld schwerpunktmäßig in Betrieben, aber auch darüber hinaus in anderen für die Arbeitswelt relevanten Bereichen mit der Prävention und Gesundheitsförderung befasst, einen bedeutenden Teil des Wissenschafts- und Praxisfeldes ausmacht (Badura 2002; Badura et al. 2012b). In dieses gesundheitswissenschaftliche Teilgebiet ist auch die vorliegende Studie einzuordnen, da Diversity als Arbeitsanforderung und damit als Gesundheitsdeterminante heutzutage nicht mehr vernachlässigt werden kann.

3.2 Diversity in der Arbeitswelt – Fakt, Herausforderung und Chance

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), welches im Jahr 2006 in Deutschland in Kraft getreten ist, hat zum Ziel, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2006, S. §1). Deutschland erfüllt mit dem AGG seine Pflicht, vier Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft zum Schutz vor Diskriminierung in nationales Recht umzusetzen.² Dabei sind verschiedene Bereiche der deutschen Rechtsordnung betroffen, der Fokus liegt jedoch auf dem Arbeitsrecht, also im Bereich Beschäftigung und Beruf. Für Arbeitnehmer/-innen, Auszubildende und den öffentlichen Dienst sind die Bestimmungen gleichermaßen geltend (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014). Das AGG hat aufgrund seines Schwerpunkts einen großen Einfluss auf diverse Prozesse der Personalpolitik von Betrieben und Organisationen (Merx und Vassilopoulou 2007).

Bis das Gesetz verabschiedet wurde, musste ein langes und schwieriges Gesetzgebungsverfahren mit intensiven Diskussionen durchlaufen werden. Postulierte Nachteile und Hürden (z. B. das Spannungsverhältnis zwischen (Vertrags-)Freiheit und dem Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Klagerecht des Betriebsrats und Regelungen im Kündigungsschutz als Hauptstreitpunkte) standen in der Debatte über die Ausgestaltung des AGG im Vordergrund. In Vergessenheit geriet dabei, dass das AGG nicht das einzige Argument ist, sich dem Thema Diversity zu widmen (Merx und Vassilopoulou 2007), denn nicht erst das AGG zwingt Betriebe dazu, sich mit dem Thema Vielfalt und Gleichstellung auseinanderzusetzen. Vielmehr sind es allgemeine soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, die dies notwendig machen, um auf Dauer als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Folgenden werden diese Megatrends, die die Arbeitswelt ‚bunter‘ werden lassen, beschrieben, um daraus Argumente zur Auseinandersetzung mit personeller Diversität abzuleiten.

² 1.) Richtlinie 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (Antirassismusrichtlinie). 2.) Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (Rahmenrichtlinie). Ziel ist die Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund von Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Ausrichtung. 3.) Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsausbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (Genderrichtlinie Arbeitsrecht). 4.) Richtlinie 2004/113/EG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen (Genderrichtlinie Zivilrecht) (Merx und Vassilopoulou 2007).

3.2.1 Weniger und älter: Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt

Wie die Allgemeinbevölkerung, wird auch die Bevölkerung im Erwerbsalter zukünftig weiter abnehmen. Während im Jahr 2018 51,8 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 66 Jahre) waren – höher war die Zahl nur noch Mitte der 1990er-Jahre mit einem Höchststand der gesamten Nachkriegszeit von 53,2 Millionen im Jahr 1995 –, wird die Zahl bis zum Jahr 2035 laut der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2019b) um rund 4 bis 6 Millionen auf 45,8 bis 47,4 Millionen sinken. Den Vorausberechnungen zufolge, wird die erwerbsfähige Bevölkerung sich anschließend zunächst zahlenmäßig stabilisieren und dann ab etwa 2040 bis zum Jahr 2060 je nach vorliegender Nettozuwanderung auf 40 bis 46 Millionen schrumpfen. Gäbe es keine Nettozuwanderung, so würde sich die Erwerbsbevölkerung bereits bis zum Jahr 2035 um etwa 9 Millionen Menschen verkleinern (Statistisches Bundesamt 2019b).

Deutschland profitiert seit Beginn der 1990er-Jahre und vermutlich noch bis Anfang der 2020er-Jahre von einer „demografischen Dividende“ (Statistisches Bundesamt 2019b, S. 22). Entstanden ist sie durch ein Aufrücken der stark besetzten Jahrgänge (Personen, die zwischen Ende den 1950er und Ende der 1960er Jahre geboren wurden) in das Erwerbsalter. Während diese sogenannte „Babyboomer-Generation“ (Statistisches Bundesamt 2019b, S. 22) in den 1990er Jahren das Erwerbspersonenpotenzial verjüngt hat, fördert sie inzwischen seine Alterung. Im Jahr 2018 waren 50 Prozent aller Personen im Erwerbsalter 45 Jahre und älter (Statistisches Bundesamt 2019b).

Die Babyboomer-Generation stellt aktuell noch einen bedeutenden Anteil der Erwerbsbevölkerung. In den kommenden Jahrzehnten wird diese Altersgruppe jedoch nach und nach aus dem Arbeitsleben ausscheiden und die geringer besetzten Altersjahrgänge der 1970er und 1980er Jahre werden nachrücken (Statistisches Bundesamt 2019b, 2015).

Das Erwerbspersonenpotenzial wird somit zukünftig nicht nur weniger werden, sondern auch in den nächsten Jahren von Älteren dominiert sein. Daher wird es als wichtig angesehen, neben dem Ausbau präventiver Ansätze, dessen Fokus auf frühzeitigen und auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichteten Maßnahmen liegt, „Hindernisse und negative Faktoren, die einer Erwerbsbeteiligung aller Bevölkerungsgruppen, insbesondere älterer Arbeitnehmer, möglicherweise entgegenstehen“, zu minimieren (Europäische Gemeinschaft 2001, S. 22/30). Dabei sollten sich die Maßnahmen nicht nur an ältere Personen richten, sondern alle Altersgruppen einbeziehen, um die Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit für alle Personen bis zur Regelaltersgrenze zu ermöglichen (Buck et al. 2002).

Um einem Arbeits- und Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird es zudem immer bedeutender, alle vorhandenen Potenziale auf dem Arbeitsmarkt zu nutzen und weiterzuentwi-

ckeln. „Es gilt daher, die Potentiale derjenigen gesellschaftlichen Gruppen stärker zu nutzen, die bisher eher am Rande des Arbeitsmarktes stehen oder gar benachteiligt sind“ (Merx 2013a, S. 4). Die ‚Big 8‘ der Diversity-Dimensionen weisen auf mögliche inländische Fach- und Arbeitskräftepotenziale (z. B. Frauen, Ältere, Migranten und Menschen mit Behinderungen) hin, die es gezielt anzusprechen gilt (vgl. Kap. 2.1).

3.2.2 Migration nach Deutschland: kulturell diverse Bevölkerung – kulturell diverse Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen und des zunehmenden Bedarfs an Arbeits- und Fachkräften wird seit Jahren über Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einer gezielten und gesteuerten Einwanderung nach Deutschland debattiert (Merx 2013b). Inwieweit die Erwerbsbevölkerung schrumpft und altert, hängt stark vom Einwanderungsfaktor ab. Ein Trend lässt sich hinsichtlich der Wanderungsbewegungen in Deutschland nur schwer voraussagen. Bei den im vorherigen Kapitel (Kap. 3.2.1) aufgezeigten prognostizierten demografischen Entwicklungen wird daher mit drei verschiedenen Varianten gerechnet (Statistisches Bundesamt 2019c). Die Wanderungsbewegungen sind einerseits abhängig von politischen, wirtschaftlichen, demografischen und ökologischen Entwicklungen in den Herkunftsländern. Andererseits werden die Wanderungen durch die deutsche Migrationspolitik sowie die wirtschaftliche und soziale Attraktivität Deutschlands als Zielland beeinflusst (Statistisches Bundesamt 2009a). Nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes (2019g) sind im Jahr 2018 rund 400.000 Personen mehr nach Deutschland zugezogen als aus Deutschland fortzogen. Die Nettozuwanderung ist somit gegenüber 2017 (416.000 Personen) leicht gesunken.

Großer Bedarf an einer positiven Willkommens- und Anerkennungskultur besteht jedoch nicht nur gegenüber Neueingewanderten. Sie ist auch gegenüber bereits in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund wichtig (Merx 2013a), denn Zuwanderungen haben in Deutschland eine lange Tradition (Statistisches Bundesamt 2013).

Im Jahr 2018 wiesen 20,8 Millionen Menschen in Deutschland einen Migrationshintergrund auf. Dies entspricht einem Zuwachs gegenüber dem Vorjahr um 2,5 Prozent. Einen Migrationshintergrund hat eine Person dann, wenn sie selbst oder zumindest ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. 2018 war dies bei jeder vierten Person in Deutschland der Fall. Über die Hälfte (52 Prozent) des Bevölkerungsanteils mit Migrationshintergrund waren 2018 Deutsche und 48 Prozent Ausländer/-innen (Statistisches Bundesamt 2019d).

Die Zuwanderung nach Deutschland hat infolge der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen osteuropäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU), der

EU-Schuldenkrise und nicht zuletzt durch die Fluchtmigration in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die steigende Arbeits- und Fluchtmigration beeinflusst nicht nur das gesellschaftliche Leben, sondern wirkt sich auch auf den deutschen Arbeitsmarkt aus. Das Arbeitskräfteangebot in Deutschland hat sich durch die Zuwanderung aus den neuen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten, den GIPS-Staaten (Griechenland, Italien, Portugal und Spanien) und den übrigen Migrationsländern (nichteuropäische Asylherkunftsländer, Balkan und osteuropäische Drittstaaten) erhöht und nicht nur zu mehr Arbeitslosen und Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern, sondern auch zu mehr Beschäftigten aus diesen Ländern geführt. Deren Zahl nahm von 2018 auf 2019 um 242.000 bzw. 8,3 Prozent zu. Die Beschäftigung von Personen mit einer Staatsangehörigkeit aus einem der neuen EU-Mitgliedsstaaten hat im Jahr 2019 gegenüber 2018 um 99.000 Personen bzw. 6,5 Prozent zugenommen. Die Beschäftigtenzahl von Personen mit einer Staatsangehörigkeit aus den GIPS-Ländern erhöhte sich im selben Zeitraum um 13.000 Personen bzw. 2,2 Prozent. Die Beschäftigung von Staatsangehörigen aus den nichteuropäischen Asylherkunftsländern verzeichnet einen Zuwachs von 85.000 Personen bzw. hat sich um 28 Prozent erhöht (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019b).

Im Zusammenhang mit der gestiegenen Zuwanderung hat sich die Erwerbsneigung der Ausländer/-innen im Jahr 2017 – aktuellere Zahlen von 2018 liegen nicht vor – wieder erhöht. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Erwerbsquote weiter erhöhen wird, wenn die Integration der aktuellen Zuwanderer in den Arbeitsmarkt gelingt. Die Erwerbsneigung deutscher Staatsangehöriger verzeichnet für das Jahr 2017 ebenfalls einen Anstieg. Die Erwerbsquote der Deutschen liegt mit 79,8 Prozent immer noch auffallend über der der Ausländer mit 68,2 Prozent. Die Gründe dafür liegen in der geringen Erwerbsbeteiligung ausländischer Frauen und darin, dass die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Ausländer/-innen mehr Zeit benötigt. So kann sie beispielsweise von der Dauer des Asylverfahrens abhängig sein (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019a).

Insgesamt hat im Vergleich zum Vorjahr die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von ausländischen Personen zugenommen: 3,95 Millionen Ausländer/-innen waren Ende 2018 beschäftigt. Dies entspricht einem Zuwachs von 9,7 Prozent gegenüber Dezember 2017. Der Anteil der Ausländer/-innen an allen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen betrug bundesweit 11,9 Prozent (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019a).

Das Ausmaß der Beschäftigung ausländischer Personen ist in Deutschland nach Wirtschaftsbereichen verschieden, ihr Anteil ist nach der Arbeitnehmerüberlassung im Gastgewerbe mit 33,3 Prozent am höchsten (Dezember 2018). In allen Branchen sind die anteiligen

Beschäftigungsquoten steigend (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019a).

Allgemein lässt sich feststellen, dass Deutschland sich durch die seit Langem stattfindenden Migrationsprozesse zu einer ethnisch, kulturell und religiös vielfältigen Gesellschaft entwickelt hat. Dies spiegelt sich selbstverständlich auch auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen wider. Im Zuge der Globalisierung ist es zu einer weiteren Internationalisierung von Arbeitsmärkten gekommen. Kulturelle und regionale Grenzen haben sich immer weiter aufgelöst, was sich auch in der Zusammenarbeit der Beschäftigten bemerkbar macht (Merx 2013a). Aber nicht nur kulturell ‚bunter‘ werdende Betriebe erfordern eine Offenheit gegenüber Diversität, auch die Absatzmärkte werden immer heterogener. Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden müssen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit verstärkt in den Blick genommen werden. Hierbei kann eine ‚bunte‘ Belegschaft wiederum viele Vorteile bringen (Köppel und Sander 2008). Diese Perspektivenvielfalt als Potenzial ist allerdings für Betriebe nur dann ausschöpfbar, wenn sie einen gesundheitsförderlichen Umgang mit ihrer Diversity pflegen.

3.2.3 Fachliche Kompetenzvielfalt durch Spezialisierung

Die wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen haben Gesellschaft und Arbeitswelt verändert. „Die Zeiten der fordistisch geprägten Arbeitsformen einer durch die Industrie geprägte Gesellschaft sind zu einem Großteil passé“ (Badura et al. 2012a, S. V). Seit Jahrzehnten gewinnt der tertiäre Sektor – also dienstleistungsorientierte Tätigkeiten – an Bedeutung, während der Sekundär- (produzierendes Gewerbe) und der Primärsektor (Forst- und Landwirtschaft, Fischerei) an Relevanz verlieren. Im Jahr 1980 waren etwa 53,6 Prozent der 27,4 Millionen erwerbstätigen Personen im früheren Bundesgebiet im Dienstleistungssektor tätig. Im Jahr 2017 waren es bereits 74,5 Prozent von insgesamt 44,3 Millionen Erwerbstätigen. Der Anteil im produzierenden Gewerbe sank hingegen im gleichen Zeitraum um 17 Prozent, der Anteil im Primärsektor sank von 5,1 auf 1,4 Prozent (Statistisches Bundesamt 2018a). „Bedingt durch das Wachstum von Bildung, Gesundheit und Wissenschaft werden Dienstleistungstätigkeiten auch in Zukunft eine weiter zunehmende Bedeutung haben“ (Badura et al. 2012b, S. 543).

Der durch innovative Prozesse in den Bereichen Technik, Organisation und Gesellschaft bedingte Wandel in der Arbeitswelt bezieht sich jedoch nicht nur auf die Verschiebung der Wirtschaftssektoren. Vielmehr beeinflusst er auch die deutsche Berufslandschaft, indem er Veränderungen in weiterbestehenden Berufen hervorruft, zur Aufgabe nicht mehr benötigter Berufe führt und dazu anregt, neue Berufe zu entwickeln und einzuführen (Dostal 2002; Voß 2001).

Daten zur Anzahl von Ausbildungsberufen werden jährlich über das Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe durch das Bundesinstitut für Berufsbildung im Bundesanzeiger veröffentlicht, wonach es im Jahr 2017 in Deutschland insgesamt 327 anerkannte Ausbildungsberufe gab (Bundesinstitut für Berufsbildung 2018).

Entsprechend den wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden die den anerkannten Ausbildungsberufen zugrunde liegenden Ausbildungsverordnungen regelmäßig angepasst, wodurch sich die Anzahl der anerkannten Ausbildungsberufe jährlich ändert; im Jahr 2013 betrug sie beispielsweise noch 345 (Bundesinstitut für Berufsbildung 2013). Viele alte, vor allem im Metall- und Elektrobereich spezialisierte Berufe wurden in den letzten Jahren zu wenigen neuen Berufen zusammengefasst (Gesamtmetall/Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V. 2019), und andere (veraltete) Berufe wurden aufgehoben (z. B.: Reiseverkehrskaufmann/-frau wurde zu Tourismuskaufmann/-frau (Kaufmann/-frau für Privat- und Geschäftsreisen) (Bundesinstitut für Berufsbildung 2019c)). Viele Ausbildungsberufe wurden zudem modernisiert, wie etwa die Ausbildung zum Koch/zur Köchin, die mit der Neuordnung um Qualifikationen im Hinblick auf gastorientiertes Handeln erweitert wurde, wodurch der Gästeberatung, der Wahrnehmung der Gastgeberfunktion sowie der Mitwirkung in einem Gastgeberteam besondere Beachtung geschenkt wurde. Außerdem wurde der Ausbildungsberuf um die fachlichen Qualifikationen für die Anwendung von arbeits- und küchentechnischen Verfahren sowie die Herstellung und Präsentation von Speisen ergänzt (Bundesinstitut für Berufsbildung 2019b). Auch sind in den letzten Jahren neue Ausbildungsberufe entstanden, wie z. B. bereits im Jahr 1998 für die Systemgastronomie (Bundesinstitut für Berufsbildung 2019a).

Seit Einführung des Berufsbildungsgesetzes ist die Zahl der Ausbildungsberufe im Vergleich zur Entwicklung der Studienangebote zurückgegangen: Im Jahr 1971 waren es noch 606 anerkannte Ausbildungsberufe (Bundesinstitut für Berufsbildung 2009). Auch wenn Berufsbilder offiziell abgeschafft werden, so verschwinden sie nicht automatisch aus der Arbeitswelt. Dies führt dazu, dass trotz des Rückgangs eine große Vielfalt bei Ausbildungsberufen besteht.

Zahlen zur Entwicklung der Studiengänge an deutschen Hochschulen machen ebenfalls beispielhaft die oben beschriebenen Entwicklungen in Bezug auf die Berufslandschaft – speziell bei der Entstehung neuer Berufe – deutlich. Während zum Wintersemester 2007/2008 noch 11.265 Studiengänge angeboten wurden, waren es zum Wintersemester 2018/2019 bereits 19.839 (Hochschulrektorenkonferenz 2019).

Insgesamt ist hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen durch die Spezialisierungen die Tendenz ‚Tiefe vor Breite‘ zu erkennen, insbesondere was die Studiengänge betrifft. Verknüpft ist diese Entwicklung mit entsprechenden spezifischen Tätigkeitsbereichen und Funktionen.

Des Weiteren treffen neue und alte Ausbildungsberufe in der Arbeitswelt aufeinander. Die Wahrscheinlichkeit, in fachlich interdisziplinären Teams zu arbeiten, ist für die Beschäftigten somit sehr groß. Das gesundheitsförderliche Management hinsichtlich der Kompetenzvielfalt, das immer mehr an Bedeutung gewinnt, besteht demnach darin, die Offenheit und Wertschätzung gegenüber einer Vielzahl fachlicher Hintergründe und damit verbundene Ansichten, Werte und Einstellungen zu fördern. Nur so ist es möglich, sich als Unternehmen die Vorteile, die mit der Vielfalt an fachlichen Kompetenzen einhergehen, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zunutze zu machen.

3.2.4 Vielfältige Beschäftigungsformen – vielfältige Lebenslagen

In Deutschland waren die Beschäftigungsverhältnisse lange Zeit dadurch gekennzeichnet, dass sie unbefristet und in Vollzeit ausgeübt wurden. Die Bedeutung dieser Art der Beschäftigung verringerte sich jedoch durch den Zuwachs nicht ‚normaler‘ bzw. atypischer Beschäftigung. Atypisch beschäftigt sind Arbeitnehmer/-innen, die als Haupttätigkeit eine geringfügige oder befristete Beschäftigung ausüben, in Teilzeit mit bis zu 20 Wochenstunden arbeiten oder bei einer Zeitarbeitsfirma angestellt sind (Statistisches Bundesamt 2017a). Zu den Normalarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern zählen dementsprechend abhängig Beschäftigte mit einer unbefristeten und voll sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit, die eine Wochenarbeitszeit von über 20 Stunden umfasst und direkt für den Arbeitgeber ausgeübt wird (Statistisches Bundesamt 2016).

Zu den Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen mit einer Tendenz weg vom ‚Normalen‘ hat eine Reihe von Entwicklungen geführt. Eine Ursache ist in der Zunahme des Dienstleistungsbereichs zu sehen (vgl. Kap. 3.2.3) (Statistisches Bundesamt 2009b), der andere Ansprüche an Beschäftigungsverhältnisse stellt als die zuvor dominierenden Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe. Zum anderen spielt die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit und damit der Teilzeittätigkeit eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 3.2.6) (Eurostat 2019). Als größte Einflussfaktoren sind jedoch die veränderten wirtschaftlichen Anforderungen zu nennen, die das Normalarbeitsverhältnis immer mehr in Frage stellen, da dieses zu stark reglementiert und zu wenig flexibel ist (Statistisches Bundesamt 2012). Unternehmen hatten zunehmend „Interesse an Beschäftigungsformen, mit denen sie auch hinsichtlich des Umfangs und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft darauf reagieren“ konnten (Statistisches Bundesamt 2012, S. 56).

Die absolute Zahl der atypisch Beschäftigten betrug 2018 7,5 Millionen. Der prozentuale Anteil atypisch Beschäftigter an allen Kernerwerbstätigen sank dementsprechend im Vergleich zum Vorjahr von 20,8 Prozent auf 20,1 Prozent (Statistisches Bundesamt 2019a).

Allgemein wandelt sich seit einigen Jahren das Bild wieder und die Bedeutung der Normalarbeitsverhältnisse nimmt wieder zu. Im Jahr 2018 betrug in Deutschland die Zahl der Normalerwerbstätigen rund 26,2 Millionen (70,3 Prozent); 2017 waren es noch 25,8 Millionen (69,3 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2019a).

Betrachtet man die Zahlen jedoch genauer, so wird deutlich, dass der Anstieg der Anzahl der Erwerbstätigen in Normalarbeitsverhältnissen sich zu einem Großteil durch den Zuwachs bei der Teilzeitbeschäftigung mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mehr als 20 Stunden begründet. Ihre Zahl erhöhte sich von 9,9 Prozent im Jahr 2017 auf 10,3 Prozent im Jahr 2018 (Statistisches Bundesamt 2019a).

Atypische Beschäftigung und Teilzeitbeschäftigung – auch wenn sie noch als Normalarbeitsverhältnisse deklariert werden – haben eines gemeinsam: Sie tragen zur ‚Buntheit‘ in der Arbeitswelt bei. Während sich in der Zeit, in der es hauptsächlich Normalbeschäftigte gab, die Beschäftigungs- und Lebenssituationen sehr geähnelt haben, lassen sich heute mit Zunahme der nicht klassischen Arbeitsverhältnisse solche eindeutigen Muster nicht mehr erkennen. Die Beschäftigten müssen in ihrer Zusammenarbeit nicht nur die unterschiedlichen Beschäftigungsformen (z. B. im Hinblick auf den Stundenumfang) berücksichtigen, sondern auch die damit verbundenen Werte und Einstellungen (z. B. auch Commitment) sowie die mit den Beschäftigungsbedingungen einhergehenden Lebenssituationen und -entwürfe (Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen, Mehrfachjobs, Ansprüche an Work-Life-Balance, außerberufliche Verpflichtungen etc.). Zudem fördern atypische Beschäftigungsformen diskontinuierliche Erwerbsverläufe, d. h., auch die Wahrscheinlichkeit für den Wechsel von Betrieben, beruflichen Tätigkeitsfeldern und Fachrichtungen wird größer (Frosch 2010). Für die Beschäftigten bedeutet dies, sich immer wieder neu auf eine damit einhergehende Diversität der Kolleginnen und Kollegen einstellen zu müssen. Für die Betriebe hat die steigende Diversity durch die modernen Beschäftigungsverhältnisse insbesondere zwei Konsequenzen: Einerseits sind sie gefordert, konstruktiv mit der sich möglicherweise ständig wandelnden Belegschaft umzugehen, indem sie beispielsweise die damit einhergehenden Ein- und Ausarbeitungsprozesse unterstützen, während sie andererseits potenziellen Konflikten zwischen Beschäftigten frühzeitig vorbeugen müssen. Nur so kann eine gute Kooperation der Beschäftigten gelingen und sich positiv auf das Wohlbefinden und den Betriebserfolg auswirken. Des Weiteren sind Arbeitgeber/-innen gefragt, u. a. bedürfnisorientierte Arbeitszeitmodelle anzubieten und unterschiedliche Karriereverläufe zu akzeptieren und zu unterstützen.

3.2.5 Wertewandel: von Pflicht und Akzeptanz zu mehr Selbstentfaltung und Individualisierung

Klages (1993, S. 2f) spricht davon, dass es seit den 1960er-Jahren in Deutschland einen „ungemein heftigen und deutlichen, absolut prägnant charakterisierbaren Wertewandelschub gegeben hat, den man mit der Formel ‚Von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten‘ beschreiben kann.“ Unter die Pflicht- und Akzeptanzwerte fallen hier Disziplin, Treue, Pflichterfüllung, Sicherheit, Leistung, soziale Konventionen, Selbstbeherrschung und Anpassungsbereitschaft. Individuelle Selbstverwirklichung, Autonomie, Genuss, Gleichheit, Partizipation, Kreativität und öffentliches Engagement werden unter Selbstentfaltungswerte gefasst (Klages 1984; Burkert und Sturzbecher 2010).

Die genannte Formel bezeichnet Klages (1993, S. 2f) als Megatrend des Wertewandels. Dieser Megatrend ist jedoch nicht so zu verstehen, dass die sogenannten Pflicht- und Akzeptanzwerte von den Selbstentfaltungswerten völlig abgelöst wurden. Vielmehr wurden die zuvor dominierenden Pflicht- und Akzeptanzwerte zurückgedrängt und die bis dahin schwach ausgeprägten Selbstentfaltungswerte gewannen an Bedeutung. Somit kam es zu einer stärkeren Vermischung der beiden Wertegruppen in der Gesellschaft (Klein und Pötschke 2000), was sich im Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Bewerten, Bevorzugen und Stellungnehmen zeigte sowie im Verhalten im Beruf, in der Ehe, in der Partnerschaft, in der Familie, im Freizeitverhalten und bei den politischen Einstellungen deutlich wurde (Klages 1993). „Im beruflichen Bereich begannen [z. B.] die Menschen plötzlich an Handlungsspielräumen, wie auch an ‚sinnvoller‘ Arbeit interessiert zu sein, während die von ‚motivierenden‘ Arbeitsbedingungen unabhängige Leistungsbereitschaft traditionellen Typs absank“ (Klages 1993, S. 5). Inglehart (1989), als weiterer bedeutender Wertewandelsforscher, spricht in diesem Zusammenhang von einer Verschiebung von materialistischen zu postmaterialistischen Werten, wobei er die materialistischen Werte den postmaterialistischen vorgelagert sieht. Seine Mangelhypothese besagt, dass erst die Befriedigung der materialistischer Werte (z. B. die Gewährleistung physiologischer Grund- und Sicherheitsbedürfnisse) Freiräume dafür schafft, den Fokus auf postmaterialistische Werte wie soziale Anerkennung und Selbstverwirklichung zu legen (Gehrmann und Sturzbecher 2012).

Wie Daten des World Values Survey verdeutlichen (vgl. Abbildung 5), hat die Bedeutung der Arbeit für die deutsche Bevölkerung grundsätzlich abgenommen, während Freizeit einen größeren Stellenwert bekommen hat (World Values Survey Association 2014).

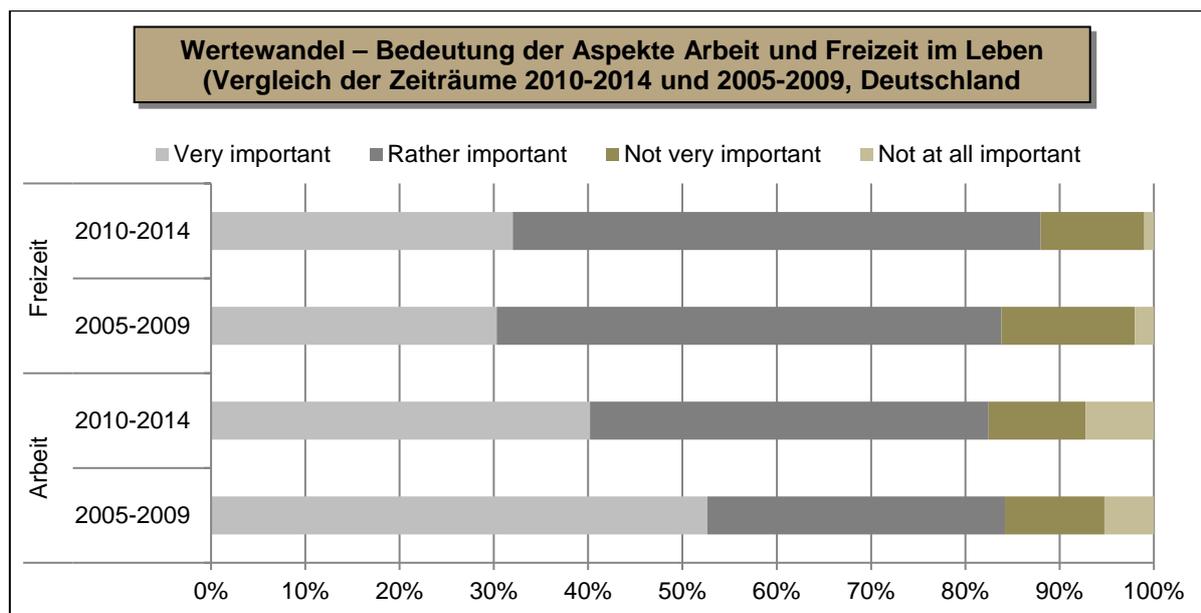


Abbildung 5: Wertewandel – Bedeutung der Aspekte Arbeit und Freizeit im Leben (Vergleich der Zeiträume 2010-2014 und 2005-2009, Deutschland), eigene Darstellung auf Basis der Daten des World Values Survey (World Values Survey Association 2014)

Auf die Frage, was man Kindern für ihr späteres Leben mit auf den Weg geben sollte, nannten im Zeitraum von 2010 bis 2014 nur noch 18 Prozent den Aspekt ‚harte Arbeit‘; im Zeitraum von 2005 bis 2009 waren es noch 26 Prozent gewesen (World Values Survey Association 2014). Diese Entwicklungen machen beispielhaft deutlich, wie sich die Einschätzung der Werte in der Gesellschaft verändert hat. Auch wenn keine aktuelleren Daten vorliegen – zurzeit ist die Erhebungswelle 2017-2019 in Arbeit –, so kann man davon ausgehen, dass sich diese Entwicklung nach 2014 fortgesetzt hat.

Die Debatte über den Wertewandel, die vorrangig in den 1980er- und 1990er-Jahren betrieben und nicht selten als viel zu verallgemeinernd kritisiert wurde (Fürstenberg 1993), setzt sich bis heute fort. Man ist sich einig darüber, dass Werte, die als identitäts- und gruppenbildende sowie als wahrnehmungs- und handlungsbeeinflussende Auffassungen vom gerechtfertigt Wünschenswerten definiert werden (Kluckhohn 1951; Gehrman und Sturzbecher 2012), sich insbesondere auf nachhaltige Weise im Zuge der Sozialisation und Identitätsbildung, also in der Phase der Jugend, herausbilden (Gehrman und Sturzbecher 2012). Inglehart (1995) hat in diesem Zusammenhang die Sozialisationshypothese aufgestellt und spricht von intergenerationalen Verlagerungseffekten, nach denen unterschiedliche ökonomische und historische Entwicklungen zu verschiedenen Wertevorstellungen innerhalb der verschiedenen Generationen geführt haben. Generalisierend unterscheidet man vier Generationen in Bezug auf ihre Wertevorstellungen und andere Merkmale. Mangelsdorf (2015) beschreibt die Generationen wie folgt (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Generationen, eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf (2015)

	Babyboomer 1946-1964	Generation X 1965-1979	Generation Y 1980-1995	Generation Z 1996-?
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung JFKs, Woodstock, TV, Mondlandung, Familienbild	Ölkrise, Tschernobyl, RAF, Challenger, Mauerfall, Atari, MTV, Walkmann, Video, Scheidungsraten	Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Bin Laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy, Helikopter-Eltern	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, iPad, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
Typische Eigenschaften	Optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	Skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	Realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Vielfalt, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Stabilität, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Unternehmergeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
Arbeitsethos	Haben ein hohe Arbeitsmoral und wollen eine ‚Bilderbuchkarriere‘ hinlegen, um den vermeintlichen Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen; sind intrinsisch motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten	Produktivität ist das A und O für Xer; sie konzentrieren sich auf Ergebnisse und das Endresultat, Unternehmensziele sind wichtiger als persönliche Ziele, sie tun ‚was nötig ist‘, um einen Job zu erledigen, erwarten aber auch, dafür belohnt zu werden	Abkehr von der kompletten Hingabe und Aufopferung für die Arbeit, sind fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen einen Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient, anderenfalls suchen sie sich etwas Neues	Wollen vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen; sind noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb für das Berufsleben, wünschen sich aber einen sicheren Arbeitsplatz und wollen einen Beruf, der sie erfüllt und Spaß macht

Hesse (2014, S. 385) weist darauf hin, „dass die individuellen Werte der unterschiedlichen Generationen womöglich gar nicht so verschieden sind, sondern Erwartungen an den Arbeitgeber einfach nur anders – nämlich fordernder und lauter – geäußert werden.“ Eine Studie von 2017 belegt ferner, dass zwar den Generationen unterschiedliche Präferenzen zugeschrieben werden, jedoch in der Selbsteinschätzung alle Generationen sehr ähnliche arbeitsbezogene Vorlieben zeigen (Giesenbauer et al. 2017). Zudem unterliegt nach Ansicht Welzels (2009) der Wertewandel nicht nur langfristigen Prozessen, die zu generationalen Dynamiken führen, sondern auch situativen, also kurzfristigen Ereignissen (z. B. Wirtschaftskrisen), die zusätzlich zu zyklischen Schüben führen können.

Die Debatte um den Wertewandel ist trotz ihres stark verallgemeinernden Charakters für Unternehmen nicht zu ignorieren. Fakt ist, dass die Vielfalt an Werten unter den Beschäftigten zugenommen hat, und sie wird zusätzlich durch die steigende kulturelle und ethnische Diversität verstärkt. Daher kann man der These, die bereits im Jahr 1993 von Bihl (1993, S. 85) aufgestellt worden ist, auch heute noch zustimmen: „Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik sichert die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, denn auf Dauer wird eine Personalpolitik, die nicht mitarbeiterorientiert ist, zu Kostenauswirkungen führen und damit unwirtschaftlich sein.“ Die Berücksichtigung der Wertevielfalt ist daher in der Personal- und Gesundheitspolitik in Unternehmen besonders wichtig und wird zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen.

3.2.6 Die Arbeitswelt wird weiblicher: zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und steigende Work-Life-Balance-Anforderung durch veränderte Rollenbilder bei Frauen und Männern

Auch im Zuge des sich in Deutschland vollziehenden Wertewandels und der damit einhergehenden Veränderung im Rollenverständnis der Geschlechter steigt die Zahl der Frauen, die einen Beruf ausüben, kontinuierlich an. Während die Zahl der erwerbstätigen Männer vor allem im Zeitraum von 2007 bis 2012 immer wieder einmal zu- oder abgenommen hat, ist das Wachstum bei der Erwerbstätigkeit von Frauen seit dem Jahr 2007 ungebrochen. Die Erwerbstätigenquote bei Frauen ist über alle Altersklassen hinweg gestiegen. Bei den Frauen hat sich die Quote um gut 8 Prozent erhöht (2007: 63,1; 2017: 71,5 Prozent), bei den Männern hingegen nur um gut 4 Prozent (2007: 74,5; 2017: 78,9 Prozent). In Deutschland sind damit im Vergleich zu anderen Staaten der Europäischen Union (EU) überdurchschnittlich viele Frauen berufstätig. Deutschland weist mit 72,1 Prozent die vierthöchste Quote in der EU auf. Übertroffen wird Deutschland nur von Schweden (76,0 Prozent), den Niederlanden (72,8 Prozent) und Dänemark (72,6 Prozent) (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019c).

Doch obwohl die Erwerbstätigkeit von Frauen stark zugenommen hat, sind sie immer noch seltener erwerbstätig als Männer. Darüber hinaus lassen diese Zuwachsraten bei Frauen auf dem Arbeitsmarkt noch keine Rückschlüsse auf eine ausgewogene Integration von Männern und Frauen in den Arbeitsmarkt zu, denn tatsächlich basiert dieser vergleichsweise hohe Anstieg der Frauenerwerbstätigenquote zu einem großen Teil auf Teilzeiterwerbstätigkeit. Die Zahl der vollzeitbeschäftigten Frauen hat sich in den letzten Jahren faktisch nicht verändert (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019c).

Bei der Entscheidung für eine Teilzeittätigkeit stehen in Deutschland vor allem familiäre und private Verpflichtungen im Vordergrund: Der überwiegende Teil der 2017 in Teilzeit arbeiten-

den Frauen gab als Hauptgrund die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen (31 Prozent) bzw. andere familiäre und persönliche Umstände (18 Prozent) an. Die Mehrheit der Männer nannte hingegen als Hauptgrund für eine Teilzeitbeschäftigung eine parallel laufende Ausbildung oder berufliche Fortbildung (25 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2018b). „Für Frauen gilt somit weiterhin eine Entweder-Oder-Entscheidung in Bezug auf Mutterschaft und Vollzeiterwerbstätigkeit“ (Sulak 2013, S. 20).

Das Selbstverständnis der heutigen Väter im Vergleich zu ihren eigenen Vätern hat sich jedoch insgesamt stark gewandelt. Laut des Väterreports 2018 geben rund 70 Prozent an, dass sie sich mehr an der Erziehung und Betreuung der Kinder beteiligen als die Väter ihrer Elterngeneration. Diese Beteiligung bewerten sie als persönlichen Gewinn. Darüber hinaus haben sich auch die gesellschaftlichen Erwartungen an Väter geändert. Für die Mehrheit gehört zum Vatersein heutzutage ein intensives familiäres Engagement dazu (Juncke et al. 2018).

Immer mehr Frauen und Männer wollen somit ihre berufliche Tätigkeit und ihr Privatleben besser miteinander verknüpfen. Anforderungen an Vereinbarkeitsaspekte steigen dadurch zunehmend. Die Vielfalt an unterschiedlichen Lebensentwürfen ist zudem ungemein gewachsen (Merx 2013a). Insbesondere die Frauen bergen ein bisher noch nicht vollständig ausgeschöpftes Erwerbspersonenpotenzial. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, liegt eine wesentliche Chance in der Erhöhung des Arbeitszeitvolumens von Frauen. Vor allem Mütter kommen auf nicht so viele Arbeitsstunden wie Männer und Frauen ohne Kinder. Um das ungenutzte Potenzial von Frauen betrieblich nutzen zu können, ist die Berücksichtigung individueller Lebenslagen, Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten auch im Hinblick auf die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf von großer Bedeutung (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2019c).

3.2.7 Religiöse Vielfalt in Deutschland

Der Wertewandel und die strukturellen Entwicklungen in der deutschen Gesellschaft haben auch auf die religiöse Landschaft in Deutschland einen wesentlichen Einfluss. Insbesondere die durch die Migrationsströme mitgebrachten (nicht christlichen) religiösen Zugehörigkeiten haben zu einer zunehmenden Religionsvielfalt geführt (Pickel 2019). Wie Abbildung 6 zeigt, gehörten ein Jahr nach der Teilung Deutschlands in Ost- und Westdeutschland insgesamt noch über 95 Prozent der Bevölkerung der evangelischen oder der katholischen Kirche an.

In den nachfolgenden Jahren zeigt sich nicht nur ein Anstieg konfessionsfreier Bürger/-innen, sondern auch eine deutliche Pluralisierung der Religionszugehörigkeiten. Insbesondere der

Anteil der Muslime hat sich vergrößert (Rampp 2009, 2012, 2014; Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland 2016, 2017, 2019).

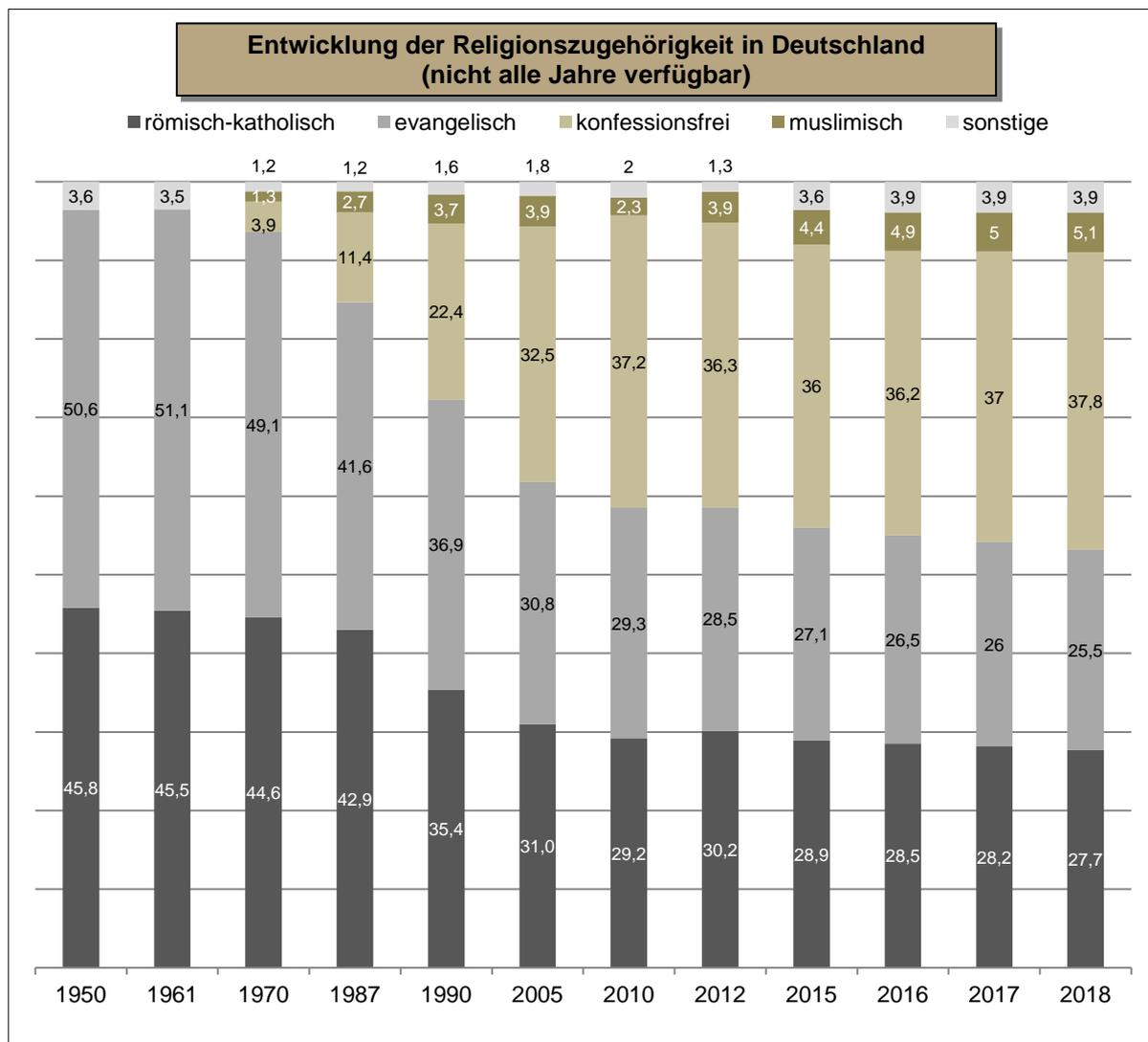


Abbildung 6: Entwicklung der Religionszugehörigkeiten in Deutschland, eigene Darstellung in Anlehnung an Rampp (2009), Rampp (2012), Rampp (2014), Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (2016), Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (2017) und Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (2019) auf Datenbasis des Statistisches Bundesamtes, Angaben der Kirchen und weiteren Informationen

Die Menschen in Deutschland sind anderen Religionen gegenüber aufgeschlossener, wie die aktuellsten Daten des Religionsmonitors der Bertelsmann Stiftung belegen. 87 Prozent der Befragten waren 2017 der Ansicht, dass „man allen Religionen gegenüber offen sein sollte“ (Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland 2019, S. 72).

Der Religionsmonitor von 2017 belegt zudem, dass 45 Prozent der Befragten in Westdeutschland und 42 Prozent der Ostdeutschen zum Befragungszeitpunkt die zunehmende Vielfalt an Religionszugehörigkeiten als Bereicherung ansahen. Zugleich nahmen jedoch viele befragte Personen die Religionsvielfalt auch als Bedrohung (Westen 41 Prozent, Osten 44 Prozent) wahr und sahen in ihr ein Potenzial bzw. die Ursache für Konflikte (Forschungs-

gruppe Weltanschauungen in Deutschland 2019; Pollack und Müller 2013). „Dieses paradox wirkende Ergebnis“ deutete Pollack (2013, S. 36) bereits aufgrund ähnlicher Ergebnisse im Rahmen des Religionsmonitors 2013 so, „dass die Bevölkerung bei der Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Religionen doch ein großes Problem- und Realitätsbewusstsein hat“.

Die „Haltung kritischer Offenheit“ (Pollack und Müller 2013, S. 38) ist besonders gegenüber dem Islam ausgeprägt (Pickel 2019). Die Ablehnung gegenüber dieser religiösen Weltanschauung hat zwar in den vergangenen Jahren leicht abgenommen, sie hält sich jedoch seit 2012 in der Gesamtbevölkerung Deutschlands auf einem hohen Niveau. Laut einer Nachbefragung im Rahmen des Religionsmonitors 2019 nimmt etwa die Hälfte (52 Prozent) der Bevölkerung den Islam als Bedrohung wahr (Pickel 2019).

Die Nachbefragung im Rahmen des Religionsmonitors von 2019 belegt darüber hinaus, dass Personen, die in der Freizeit Kontakte zu Muslimen haben, deutlich positiver den Islam als Glaubensrichtung wahrnehmen als diejenigen, die keinen Freizeitkontakt haben. Das beste Mittel, um Ängste, Vorurteile und Grenzen abzubauen, ist die Förderung von Wissen über die unterschiedlichen Religionen und die Unterstützung sozialer Kontakte zwischen den Religionszugehörigen (Pickel 2019).

Ausschlaggebend für die Einschätzung, ob eine Religion eher als Bereicherung oder als Bedrohung angesehen wird, ist jedoch nicht nur das Wissen und ein direktes Zusammenleben mit den entsprechenden Religionszugehörigen. Sie scheint auch davon abhängig zu sein, welches Bild z. B. über Medien verbreitet wird oder welche Meinungen im persönlichen Umfeld über die Religionszugehörigen vertreten werden (Pollack und Müller 2013). Die „offene, aber auch unspezifische Haltung ist [...] hochgradig anfällig für aktuelle Ereignisse“ (Pickel 2019, S. 81).

Die dadurch vorliegenden Wahrnehmungsmuster und Stereotypen beeinflussen letztlich auch das Handeln der Menschen (Pollack und Müller 2013). Diese handlungsleitenden Einstellungen bleiben natürlich auch im Arbeitsumfeld nicht außen vor, sondern beeinflussen die Zusammenarbeit der Beschäftigten. Umso bedeutender ist es, für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit religiöser Vielfalt zu sorgen, der darin besteht, Offenheit und Akzeptanz gegenüber den verschiedenen Religionen zu fördern, mögliche Stereotypen abzubauen und potenziellen Konflikten frühzeitig vorzubeugen.

Insgesamt zeigt sich, dass Religiosität differenzierter, individueller und vielfältiger wird, selbst innerhalb einer Glaubensrichtung. Die Kombination des eigenen Glaubens mit Anteilen aus anderen Religionsrichtungen, spirituellen Praktiken, Esoterik und Meditation ist keine Seltenheit mehr (Krämer 2012). Diese Entwicklung verstärkt die ‚Buntheit‘ an religiösen bzw. weltanschaulichen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen zusätzlich und vergrößert die Herausforderungen in der Arbeitswelt.

3.2.8 Wandel des Selbstverständnisses von Menschen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigung hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration

Menschen sind beeinträchtigt, wenn sie eine anerkannte (Schwer-)Behinderung oder chronische Erkrankung aufweisen oder von lang andauernden gesundheitlichen Problemen betroffen sind. Bei Menschen mit Beeinträchtigungen wird der Fokus auf die spezifischen Einschränkungen gelegt, die sich in Wechselwirkung mit den Umweltbedingungen ergeben und dadurch die gesellschaftlichen Teilhabechancen mitbestimmen (Engels et al. 2016).

Im Jahr 2013 lebten 12,77 Millionen Menschen mit Beeinträchtigungen in Deutschland – dies entspricht einem Anteil von 15,8 Prozent an der Gesamtbevölkerung. Gegenüber dem Jahr 2005 ist ein Zuwachs hierbei von 16 Prozent zu verzeichnen. Die Zunahme von Menschen mit Beeinträchtigungen in der deutschen Bevölkerung hängt mit der gestiegenen Lebenserwartung und der Alterung der Gesellschaft insgesamt zusammen (Engels et al. 2016). Da die „meisten Beeinträchtigungen nicht angeboren sind, sondern erst im Lebensverlauf entstehen, wird sich durch den demografischen Wandel der Bevölkerungsanteil von Menschen mit Beeinträchtigungen in der Zukunft noch erhöhen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013, S. 7).

Von einem zahlenmäßigen Anstieg des Anteils von Menschen mit Beeinträchtigungen sind jedoch nicht nur die älteste, sondern alle Altersgruppen betroffen. Was die Personen im Erwerbsalter betrifft, so waren im Jahr 2013 49 Prozent der Menschen mit Beeinträchtigungen erwerbstätig. Bei den Personen ohne Beeinträchtigung waren es hingegen etwa 80 Prozent. Die Erwerbstätigkeit von beeinträchtigten Menschen hat von 2005 bis 2013 zugenommen. Dieser Zuwachs betrifft alle Teilgruppen: 5 Prozent bei chronisch Erkrankten, 6 Prozent bei Menschen mit Schwerbehinderung (Grad der Behinderung ab 50) und 9 Prozent bei Menschen mit anerkannter Behinderung und einer Behinderung unter 50 (Engels et al. 2016).

Hinsichtlich der Integration in den Arbeitsmarkt stellen Schwerbehinderte (Grad der Behinderung ab 50) eine besondere Herausforderung dar. Im Jahr 2014 waren knapp 1,2 Millionen Schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Menschen³ beschäftigt. Die Ist-Quote der Besetzung von Pflichtarbeitsplätzen – gültig ab 20 Beschäftigten – mit schwerbehinderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder ihnen Gleichgestellten ist von 4,2 Prozent im Jahr 2007 kontinuierlich auf 4,7 Prozent im Jahr 2014 gestiegen. Auch wenn die gesetzlich vorgeschriebene Zielquote von 5 Prozent noch nicht erreicht wurde, so nimmt die Zahl Schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Personen weiter zu (Engels et al. 2016).

³ Menschen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50, aber mindestens 30 können schwerbehinderten Personen gleichgestellt werden, wenn sie ohne die Gleichstellung keinen Arbeitsplatz erhalten oder ihren bestehenden Arbeitsplatz nicht behalten können (Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen 2018).

Nicht nur Schwerbehinderte, sondern alle beeinträchtigten Menschen haben in Deutschland das Recht, ihren Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen. Neben dem Recht, einen Arbeitsplatz zu bekommen und zu ihn zu behalten, sollen Menschen mit Beeinträchtigungen auch die Möglichkeit einer gleichberechtigten Teilhabe an allen Belangen des Arbeitslebens haben. Dazu gehört z. B. neben der Durchsetzung gleicher Gehälter und Aufstiegschancen auch die Sicherstellung angemessener Vorkehrungen am Arbeitsplatz, die den Personen erst eine Beschäftigung ermöglichen (Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen 2018; Engels et al. 2016).

Dass eine solche Gleichstellung bisher noch schwierig ist und viel Verbesserungspotenzial besitzt, zeigen Daten von 2014: Menschen mit Beeinträchtigungen sind insgesamt weniger zufrieden mit ihrer Arbeit als Menschen ohne Beeinträchtigungen. Auf einer Skala von 0 (geringe Zufriedenheit) bis 10 (hohe Zufriedenheit) lag die Zufriedenheit von Personen mit Beeinträchtigungen bei 6,4 und die Zufriedenheit von Menschen ohne Beeinträchtigungen bei 7,2. 34 Prozent aller Arbeitssuchenden mit Beeinträchtigungen schätzen zudem die Chancen, eine geeignete Stelle zu finden, als „praktisch unmöglich“ ein (Engels et al. 2016, S. 161); bei den Arbeitssuchenden ohne Beeinträchtigungen sind es lediglich 17 Prozent. Hinzu kommt, dass Menschen mit Beeinträchtigungen nicht nur häufiger, sondern auch länger arbeitslos sind und zudem ein höheres Armutsrisiko haben (Engels et al. 2016).

Die Beteiligung am Erwerbsleben bedeutet nicht nur Existenzsicherung, sondern schafft auch soziale Kontakte und soziale Anerkennung und trägt so zu einer gelungenen Lebensführung bei. Dies sind entscheidende Faktoren zur Förderung des gesundheitlichen Wohlbefindens (vgl. Kap. 2.4). Aus diesem Grund stellt die Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Beeinträchtigungen eine der wichtigsten sozialpolitischen Aufgaben der Bundesregierung dar (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2017). Mit dem Bundesteilhabegesetz hat die Bundesregierung einen wichtigen Schritt zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention getan (Gauck et al. 2016). Die Umsetzung soll laut Koalitionsvertrag 2018 in den kommenden Jahren intensiv begleitet und zugleich die Teilhabe weiter gefördert werden (CDU, CSU und SPD 2018).

Neben diesem Einsatz der Bundesregierung für bessere Teilhabechancen von Menschen mit Beeinträchtigungen verlangen Menschen unterschiedlicher körperlicher und psychischer Befähigung heute selbstverständlicher denn je eine bessere Integration in den Arbeitsmarkt (Merx 2013a). Verbunden mit den demografischen Entwicklungen stellt dies Betriebe vor die Herausforderung, sich auch im eigenen Interesse mit leistungsveränderten Beschäftigten auseinanderzusetzen und ihnen eine Arbeitsumgebung zu bieten, die dieser Beschäftigtengruppe eine produktive Teilnahme am Erwerbsleben ermöglicht.

3.2.9 Selbstbewussterer Umgang der Menschen mit ihren sexuellen Orientierungen

Im Jahr 2018 lebten in Deutschland etwa 130.000 Paare in einer gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft. Damit ist diese Zahl seit 2006 (62.000 Paare) um mehr als die Hälfte angestiegen (Statistisches Bundesamt 2019f).

Seit Verabschiedung des Lebenspartnerschaftsgesetzes im Jahr 2001 haben in Deutschland zwei Menschen gleichen Geschlechts die Möglichkeit, eine sogenannte eingetragene Lebenspartnerschaft einzugehen (Bundeszentrale für politische Bildung 2016). Dies war bei 19 Prozent aller gleichgeschlechtlichen Paare im Jahr 2006 der Fall (12.000 von 62.000 Paaren), im Jahr 2017 bereits bei 47 Prozent (53.000 von 112.000 Paaren) (Statistisches Bundesamt 2019f).

In seiner Sitzung im Juni 2017 hat der Bundestag mehrheitlich für die sogenannte ‚Ehe für alle‘ gestimmt. Damit haben nun auch gleichgeschlechtliche Paare seit Oktober 2017 das Recht auf Eheschließung (Steinmeier et al. 2017). Für das Jahr 2018 weisen die Statistiken insgesamt 37.000 gleichgeschlechtliche Ehepaare auf (Männer: 22.000; Frauen 15.000) (Statistisches Bundesamt 2019f).

Die aufgezeigten zahlenmäßigen sowie gesetzlichen Entwicklungen verdeutlichen, dass Menschen immer selbstbewusster mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen und auch offiziell umgehen ‚dürfen‘.

Aufgrund der Freiwilligkeit der Auskünfte zum gelebten Familienstand ist bei den eingetragenen Lebenspartnerschaften von einer Dunkelziffer auszugehen. Diese hebt zusätzlich die Bedeutung der Zunahme gleichgeschlechtlicher Lebenspartnerschaften bzw. Ehen hervor (Bundeszentrale für politische Bildung 2016).

Einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017) zufolge findet die Mehrheit der deutschen Bevölkerung, dass Lesben, Schwule und Bisexuelle in der Bundesrepublik Diskriminierungen ausgesetzt sind, und spricht sich für ihre rechtliche Gleichbehandlung aus. Je stärker das Thema jedoch in das Private hineinreicht, desto skeptischer sind die Äußerungen und umso mehr Vorbehalte bestehen. Laut der repräsentativen Umfrage hätte nur eine kleine Minderheit der Befragten ein Problem mit einer lesbischen Kollegin oder einem schwulen Kollegen. Den meisten Befragten (46,1 bzw. 44,9 Prozent) wäre es egal, wenn sie mit einer lesbischen Kollegin oder einem schwulen Kollegen zusammenarbeiten sollten. 11,8 bzw. 12,6 Prozent fänden es jedoch eher oder sehr unangenehm, mit lesbischen oder schwulen Personen zusammenzuarbeiten. Jeweils rund vier von zehn befragten Personen bezeichnen diese Situation als eher oder sogar sehr angenehm (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017). Hinsichtlich der Arbeitssituation fallen im Vergleich zu anderen privaten Kontexten (z. B. Kita, eigener Sohn oder eigene Tochter) die Aussagen noch am wenigsten kritisch aus.

Die Ergebnisse machen aber deutlich, dass noch Handlungsbedarf hinsichtlich der Förderung von Offenheit gegenüber Lesben, Schwulen und Bisexuellen besteht. Die Bereitschaft, die sexuelle Orientierung z. B. am Arbeitsplatz zu verbergen oder Diskriminierungen zu dulden, wird seitens homo- und bisexueller Menschen immer geringer (Merx 2013a).

Auch wenn das EU-Recht (Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf) ein diskriminierendes Verhalten aufgrund der sexuellen Ausrichtung im Rahmen von Beschäftigung verbietet, stellen entsprechende Vorkommnisse nach wie vor ein Problem dar (Agentur der Europäischen Union für Grundrechte 2010). Die größte europäische Studie zum Thema Homophobie, Transphobie und Diskriminierung aufgrund der sexuellen Ausrichtung und der Geschlechtsidentität in den EU-Mitgliedsstaaten und Kroatien aus dem Jahr 2012, in der insgesamt über 93.000 Personen ab 18 Jahren teilgenommen haben, zeigt, dass sich etwa jede fünfte (19 Prozent) der befragten Personen, die in den zwölf Monaten vor der Erhebung abhängig beschäftigt waren, in diesem Zeitraum aufgrund der sexuellen Ausrichtung oder Geschlechtsidentität am Arbeitsplatz persönlich diskriminiert gefühlt hat; in Deutschland beträgt der Anteil 21 Prozent. Zwei Drittel der Befragten, die zu irgendeinem Zeitpunkt im Laufe der vorangegangenen fünf Jahre abhängig beschäftigt waren, haben negative Bemerkungen oder negatives Verhalten gegenüber als LGBT-Personen⁴ wahrgenommenen Kolleginnen oder Kollegen gehört bzw. beobachtet (67 Prozent) oder im Zuge ihrer Beschäftigung in den vorangegangenen fünf Jahren eine allgemein negative Haltung gegenüber LGBT-Personen erlebt (66 Prozent). Bereits bei der Stellensuche finden Diskriminierungen statt. Von den Befragten, die im letzten Jahr vor der Erhebung Arbeit suchten, erklärten 13 Prozent, also etwa jede/r Achte, sich in diesem Zeitraum bei der Arbeitssuche aufgrund ihrer oder seiner sexuellen Ausrichtung oder Geschlechtsidentität diskriminiert gefühlt zu haben (Agentur der Europäischen Union für Grundrechte 2014).

Es ist davon auszugehen, dass eine hohe Dunkelziffer hinsichtlich der Diskriminierung aus Gründen der sexuellen Orientierung besteht und die Zahlen bei Weitem nicht den realen Verhältnissen entsprechen. Dies lässt sich zum einen damit begründen, dass „die meisten EU-Mitgliedstaaten keine Daten über die Zahl der eingereichten Beschwerden über Diskriminierung erfassen und dass dort, wo solche Informationen verfügbar sind, die Zahl der Beschwerden außerordentlich gering ist“ (Agentur der Europäischen Union für Grundrechte 2010, S. 21). Zum anderen wissen viele Menschen nicht, dass es überhaupt Gesetze gibt, die eine Diskriminierung aufgrund der sexuellen Identität bei der Rekrutierung von Beschäftigten verbieten. Ferner sind viele Personen zurückhaltend, wenn es um die Bekanntgabe

⁴ LGBT ist die aus dem Englischen abgeleitete Kurzbezeichnung für Lesben, Schwulen, Bisexuelle und Transgender-Personen (LGBT) (Agentur der Europäischen Union für Grundrechte 2014).

ihrer sexuellen Ausrichtung am Arbeitsplatz geht, oder sehen von einer Beschwerde ab, wenn sie diskriminierende Reaktionen erfahren haben, da sie negative Folgen erwarten (Agentur der Europäischen Union für Grundrechte 2010). Die Förderung einer Unternehmenskultur, die frei von Diskriminierung und damit der Gesundheit der Beschäftigten unterschiedlicher sexueller Orientierungen zuträglich ist, stellt somit eine wichtige Aufgabe für Betriebe und deren Angehörige dar.

3.2.10 Wirtschaftliche Entwicklungen als zusätzliche diversitätsfördernde Faktoren

Die oben beschriebenen Faktoren, die zu mehr Vielfalt in deutschen Unternehmen beitragen, werden durch Trends des Wirtschaftsgeschehens verstärkt. Dies erhöht zusätzlich die Notwendigkeit eines wertschätzenden, gesundheitsförderlichen Umgangs mit personeller Diversität (Rump et al. 2011; Finke 2006). Die wirtschaftlichen Megatrends sind (Finke 2006; Kutzner 2011):

- Unternehmensübergreifende Vorhaben bzw. Zusammenschlüsse, die mit dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Organisationskulturen verbunden sind (auch z. B. Outsourcing)
- Umstrukturierungen von Unternehmen, die auch dazu führen können, dass die Beschäftigten mit neuen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten müssen
- Verschärfter Wettbewerbs- und Innovationsdruck durch sich schnell wandelnde Märkte, wobei Vielfalt als Teil der organisationalen Resilienz⁵ diskutiert wird (Buchholz und Knorre 2012)
- Internationalisierung der Märkte durch Globalisierung, die zu einer Ausweitung von Diversity führt
- Im Zuge der Zunahme an Dienstleistungen und immer beliebter werdenden Gruppenarbeitsprozessen wächst auch in der deutschen Wirtschaft die Bedeutung von Kooperationen in der Arbeitswelt (Martin und Purwin 2001; Badura et al. 2012b). Seit Jahrzehnten gewinnt der tertiäre Sektor an Bedeutung, während der Sekundär- (produzierende Gewerbe) und der Primärsektor (Forst- und Landwirtschaft, Fleischerei) an Relevanz verlieren. Im Jahr 1970 waren etwa 45 Prozent der 26,2 Millionen erwerbstätigen Personen im früheren Bundesgebiet im Dienstleistungssektor tätig. Vier Jahrzehnte später waren es bereits 72 Prozent von insgesamt 39,8 Millionen Erwerb-

⁵ Organisationale Resilienz stellt die Fähigkeit dar, Unternehmenskrisen erfolgreich zu bewältigen und aus diesen gestärkt hervorzugehen (Gaedke 2013).

stätigen. Der Anteil beispielsweise im produzierenden Gewerbe sank hingegen im gleichen Zeitraum um 21 Prozent (Statistisches Bundesamt 2009b). „Bedingt durch das Wachstum von Bildung, Gesundheit und Wissenschaft werden Dienstleistungstätigkeiten auch in Zukunft eine weiter zunehmende Bedeutung haben“ (Badura et al. 2012b, S. 543).

Auf Veränderungen der Rahmenbedingungen und Erfordernisse in der deutschen Wirtschaft haben Betriebe nur einen begrenzten Einfluss. Deshalb sind sie gezwungen, sich diesen Veränderungen anzupassen, indem sie auf effektive und nachhaltige Weise reagieren (Finke 2006). Vielfalt als Potenzial anzusehen und es sich entsprechend zunutze zu machen, ist in diesem Zusammenhang ein erfolgversprechender Ansatz.

3.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Das Ziel des Kapitels war es, die gesundheitswissenschaftliche Relevanz des gesundheitsförderlichen Umgangs mit personeller Vielfalt vor dem Hintergrund der sich vollziehenden Veränderungen in der Arbeitswelt aufzuzeigen.

Hierzu wurde zunächst auf das an der Salutogenese orientierte Wissenschafts- und Praxisfeld Public Health bzw. Gesundheitswissenschaften eingegangen, das darauf abzielt, nicht nur Krankheiten zu vermeiden, sondern insbesondere die Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Hierbei spielt die Schaffung gesunder Lebensräume und -welten eine wichtige Rolle. Da Menschen viel Zeit bei der Arbeit verbringen, ist der Betrieb in diesem Zusammenhang ein besonders hervorzuhebendes Setting. Die Analyse und Gestaltung der Determinanten, die im Lebensraum ‚Arbeitswelt‘ einen Einfluss auf die Gesundheit nehmen, ist daher für die Gesundheit jedes Einzelnen und für einen großen Teil der Bevölkerung bedeutsam. Diese Aufgabe fällt der Teildisziplin ‚Occupational Health‘ zu.

Die Bedeutung der sozialen und der psychischen Arbeitsanforderungen als potenzielle Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren ist in der Vergangenheit stark angestiegen. Die Vielfalt der Beschäftigten findet hier als Determinante kaum Beachtung. Diversity spielt jedoch für die Mensch-Mensch-Schnittstelle durch ihren Einfluss auf das kooperative Handeln eine bedeutsame Rolle. Gute Kooperationen sind für die Gesundheit der Belegschaften und damit für den Unternehmenserfolg von hoher Relevanz. Es ist aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht dringend notwendig, sich mit dem Thema Vielfalt als Einflussfaktor näher zu befassen. Verstärkt wird diese Notwendigkeit dadurch, dass die personelle Vielfalt immer weiter zunimmt, was mit dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren zu begründen ist. Dazu zählen u. a. demografische Entwicklungen in der Gesellschaft und der Arbeitswelt, Migrationsprozesse, zunehmende fachliche Kompetenzvielfalt durch Spezialisierung, steigende Vielfalt an

Beschäftigungsformen und Erwerbsverläufen, der sich vollziehende Wertewandel und die Verbreitung der Frauenerwerbstätigkeit, der Wandel des Rollenverständnisses von Vätern hinsichtlich der Kindererziehung, zunehmende religiöse Vielfalt in Deutschland sowie der Wandel des Selbstverständnisses von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und unterschiedlicher sexueller Identität hinsichtlich ihrer Integration in den Arbeitsmarkt.

Verstärkt werden die genannten Trends durch allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen wie Globalisierung und Internationalisierung sowie einen verschärften Wettbewerbs- und Innovationsdruck und damit einhergehende Unternehmenszusammenschlüsse und andere Restrukturierungen. Zugleich kommt dem kooperativen Handeln der Beschäftigten im Zuge der Ausweitung der Dienstleistungsarbeit eine immer bedeutsamere Rolle zu. Insgesamt kann man davon ausgehen, dass die beschriebenen Veränderungen die ‚Buntheit‘ in der Arbeitswelt weiter steigern.

4 Theoretische Grundlagen: wie Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg miteinander verknüpft sind

Um zu verstehen, wie sich die Wirkungszusammenhänge von personeller Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg darstellen, ist es notwendig, einen Blick auf unterschiedliche Erklärungsansätze verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zu werfen. Im Folgenden wird zunächst theoretisch erläutert, wie es überhaupt zu kooperativem Handeln zwischen Menschen kommt. Anschließend wird auf die zentralen Konzepte, Modelle und Theorien eingegangen, die erklären, wie Diversity sich auf das kooperative Handeln auswirken kann. Dabei stehen das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, die soziale Identitätstheorie zusammen mit der Theorie der Selbstkategorisierung sowie der Informationsverarbeitungsansatz und die Entscheidungstheorie im Fokus. Danach wird darauf eingegangen, wie das kooperative Handeln als Ausdruck des sozialen Miteinanders im betrieblichen Setting die Gesundheit beeinflussen kann, und anhand des Sozialkapitalansatzes nach Badura et al. (2008) der Gesamtzusammenhang von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg theoretisch beleuchtet.

4.1 Zur Entstehung zwischenmenschlicher Kooperationen

Es existieren vielfältige theoretische Ansätze, die erklären, wie Kooperationen entstehen. Ein hervorzuhebendes Beispiel ist die von dem amerikanischen Soziologen Georg C. Homans (1972) entwickelte Austauschtheorie. Dabei handelt es sich um eine individualistische Theorie, die auf ökonomischen und verhaltenstheoretischen Überlegungen fußt. Sie sagt aus, dass das soziale Handeln – also die Interaktion zwischen Individuen – ausschließlich auf dem Tausch von materiellen und immateriellen Gütern basiert. Für das Hergeben dieser Güter als Kosten bekommt ein Individuum eine Belohnung zurück. Homans erweitert dabei die vorrangig auf Geld und materiellen Nutzen fokussierte Sichtweise des Homo oeconomicus auch auf immaterielle Aspekte (z. B. Anerkennung oder Zuwendung). Jeder handelnden Person gehe es darum, den eigenen Nutzen zu maximieren und Bestrafung zu vermeiden. In der Interaktion mit einem anderen Individuum kann eine höhere Gesamtbelohnung bzw. Gesamtstrafe erzielt werden als durch eine Person allein (Dimbath 2011).

Die mikrosoziologische Austauschtheorie gilt als ein Wegbereiter der Rational-Choice-Theorien (Dimbath 2011). Unter diesen Theorien sind verschiedene Axiome der Mikroökonomie, der Spieltheorie und der Theorie öffentlicher Güter zusammengefasst. Erklärt werden können mit den Theorien der rationalen Wahl intentionale Handlungen von Individuen und Kollektiven in Bezug auf die Entstehung von Kooperationen (Fuchs-Heinritz, Klimke, Daniela et al. 2011). Im Unterschied zur Austauschtheorie konzentrieren sich diese Theorien nicht darauf, wie und warum nutzenmaximierende Einzelpersonen durch Interaktionen Beziehun-

gen aufbauen und dadurch eine soziale Ordnung schaffen, sondern diese Theorien zielen vielmehr darauf ab, „kollektive Sachverhalte modellhaft durch Besonderheiten individuellen Handelns zu erklären“ (Dimbath 2011, S. 107). Im Fokus der Analysen steht das Individuum und sein Handeln bzw. Entscheiden (Dimbath 2011). Die Kernaussagen der Theorien der rationalen Wahl lauten: Individuelle Handlungen basieren auf rationalen oder vernünftigen Handlungsentscheidungen (Diefenbach 2009). Akteure, die den Ausgangspunkt der Theorien bilden, verfügen über Ressourcen (bzw. handeln unter Restriktionen), haben Präferenzen und können somit zwischen mindestens zwei Alternativen wählen. Zudem enthalten die Theorien eine Entscheidungsregel, die beeinflusst, welche Handlung ein Akteur ausführen wird (Diekmann und Voss 2004).

Die Rational-Choice-Theorien gehen wie die Austauschtheorie über die Vorstellung des Homo oeconomicus hinaus. Einen Gegenstand der Theorien bilden somit auch immaterielle Aspekte, altruistische Handlungen und der Einfluss sozialer Strukturen, wie z. B. Institutionen, soziale Kontexte und soziales Kapital, auf Bedingungen und Folgen für bzw. von Handlungen (Diekmann und Voss 2004).

Die Rational-Choice-Theorien können als interdisziplinäres Arbeitsfeld verstanden werden (Dimbath 2011). Die *eine* Theorie rationaler Wahl existiert nicht. Vielmehr baut das Feld der Rational-Choice-Theorien auf Arbeiten vieler Personen auf, die alle verschiedenen Varianten der Modellannahmen betonen, Schwerpunkte setzen und damit ihren Beitrag zur Entwicklung leisten⁶ (Diekmann und Voss 2004). Berücksichtigung finden die Theorien beispielsweise in Bezug auf „soziale Dilemmata“, „Kollektivgüter“, „externe Effekte“, „Free Riding“ sowie auf die „generelle Kooperationsproblematik in sozialen Dilemmata“ (Diekmann und Voss 2004, S. 13).

4.2 Die Wirkung von Vielfalt auf kooperatives Handeln oder warum es einen heterogenen Forschungsstand geben muss

Zwischenmenschliche Kooperationen bringen unvermeidlich Konflikte mit sich, weshalb diese auch einen Schwerpunkt in der Forschung verschiedener Wissenschaften bilden (Frank und Frey 2010). Glasl (1999) spricht in diesem Zusammenhang von einem sozialen Konflikt. Ein „sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderem Akteur (an-

⁶ Vgl. z. B. Olson (1968), Becker (1976), Harsanyi (1976), Boudon (1979), Axelrod (1981) und Coleman (1991).

deren Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“ (Glasl 1999, S. 14–15).

Konflikte können auf Personen-, Gruppen- und Organisationsebene entstehen sowie sich innerhalb (intra) oder zwischen (inter) Einheiten abspielen. Es gibt vielfältige theoretische Perspektiven, die sich mit Konflikten in Kooperationen beschäftigen (Frank und Frey 2010). Ein Beispiel ist die Kooperations-/Kompetitionstheorie von Deutsch (1949). Diese beschäftigt sich mit interpersonalen Konflikten ganz allgemein und untersucht die Frage, wie es zu kooperativen und kompetitiven Beziehungen zwischen Personen kommt, wenn sowohl vereinbare als auch nicht vereinbare Interessen bestehen (Frank und Frey 2010). Deutsch weist in seiner Arbeit auf diverse Aspekte hin, die Konflikte und deren Verlauf beeinflussen können (Deutsch 1973):

- Eigenschaften der Konfliktparteien (Werte, Motive, Ziele, Ansprüche, Ressourcen, Annahmen, Einstellungen usw.)
- Frühere Beziehung der Konfliktparteien zueinander
- Konfliktgegenstand
- Soziales Umfeld der Konfliktparteien (soziale Normen und Bedingungen, die Konflikte aufrechterhalten oder verhindern können)
- Interessierte „Anhänger“ der Konfliktparteien
- Strategien und Taktiken der Konfliktparteien
- Konsequenzen des Konflikts für alle Beteiligten und andere beteiligte Parteien

In der Diversity-Forschung gibt es vor allem vier Erklärungsansätze, die erläutern, wie sich Vielfalt auf soziale Interaktionen bzw. Kooperationen auswirkt und in diesem Zusammenhang (auch) Konflikte entstehen können: das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, die soziale Identitätstheorie zusammen mit der Theorie der Selbstkategorisierung sowie der Informationsverarbeitungsansatz und die Entscheidungstheorie (Gläsener 2011).

Das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma stammt von Byrne (1971). Die zentrale Annahme dieser Theorie besteht darin, dass Menschen es vorziehen, mit anderen Personen zu interagieren, wenn sie ein positives Ergebnis erwarten. Diese Erwartung basiert auf der Ähnlichkeit verschiedener Merkmale, wie beispielsweise der Persönlichkeit, demografischen Dimensionen, Lebenserfahrung, Werten und Einstellungen der interagierenden Personen. Die wahrgenommene gegenseitige Attraktivität vereinfacht die Interaktion und erhöht die Wahrscheinlichkeit für ein positives Interaktionsergebnis, das wiederum das Selbstwertgefühl der Personen steigert. Das Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma sagt für die Teamarbeit als eine Form der Kooperation aus, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit in einer Gruppe positive Auswir-

kungen auf die Kommunikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl hat. Unähnlichkeit der Gruppenmitglieder führt demgegenüber zur Verschlechterung der Kooperationsprozesse, etwa in Form einer selteneren Kommunikation und einer geringeren Kohäsion (Williams und O'Reilly 1998; Gläser 2011).

Neben dem beschriebenen Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma wird in der Vielfaltsforschung häufig auf die Theorie der sozialen Identität bzw. die daraus weiterentwickelte Theorie der Selbstkategorisierung verwiesen (Joshi und Jackson 2003; Turner und Haslam 2001). Entwickelt wurde die Theorie von Tajfel und Turner, um zu erklären, wie es zu Vorurteilen und Konflikten zwischen sozialen Gruppen kommen kann (Tajfel und Turner 1986; Turner et al. 1987). Ashforth und Mael (1989) haben die Theorie schließlich in die Forschung der Organisationspsychologie eingeführt.

Die grundlegende Annahme der Theorie lautet: Der Mensch strebt danach, ein hohes Selbstwertgefühl zu erreichen und aufrechtzuerhalten, was er immer in Relation zur sozialen Umwelt tut, indem er sich im sozialen Vergleich mit anderen Individuen und Gruppen sieht (Tajfel und Turner 1986). Für diesen Vergleich findet zunächst eine Selbstkategorisierung (self categorization) statt, um sich anschließend in eine soziale Gruppe einordnen zu können (social identification). Diese Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird als soziale Identität einer Person bezeichnet (Rohn 2006).

Die Wahrnehmung von Diversität – und damit von Unterschieden und Gemeinsamkeiten gegenüber anderen Personen – kann dabei auf verschiedenen Dimensionen basieren, meist auffälligen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder ethnischer Zugehörigkeit (Wegge 2003). „Tajfel sah allerdings beim sozialen Kategorisieren eine wichtige Besonderheit, die darin liegt, dass an sich wertneutrale soziale Kategorien häufig mit Werten assoziiert werden. So wird leicht eine wertbesetzte Dimension wie ‚fleißig – faul‘ auf eine soziale Kategorie bezogen, z. B. Inländer sind fleißig, Ausländer sind faul. [...] Soziale Kategorisierung ist somit nicht nur ein kognitiver Prozess zur Systematisierung der komplexen Umwelt, sondern beeinflusst auch das Urteilen und Verhalten gegenüber den Kategorien und ihren einzelnen Mitgliedern“ (Petersen 2008, S. 224).

Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen eine Gruppe bilden, steigt mit der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Dieser sozialen Kategorisierung in Eigen- und Fremdgruppe folgt ein sozialer Vergleich (social comparison), bei dem das Ansehen der Ingroup mit dem der Outgroup kontrastiert wird. Steht die Ingroup nach diesem Vergleich besser da als die Outgroup, so fördert dies die Wahrnehmung der eigenen positiven sozialen Identität. Steht die Outgroup besser da, so erhöht sich das Risiko, dass sich Individuen von der eigenen Gruppe distanzieren. Die soziale Identität einer Person kann somit positiv oder negativ sein, je nachdem, wie der soziale Vergleich mit der anderen Gruppe ausfällt. Zudem werden bei einem positi-

ven Vergleichsergebnis Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt behandelt (Gläserer 2011).

Die sozialpsychologische Informationsverarbeitungstheorie (Cognitive Processing Concept of Automatic and Active Processing Modes) wurde von Louis und Sutton (1991) entwickelt, um zu erklären, wie Individuen Informationen aufnehmen, verarbeiten und speichern (Austin 1997). Der Ansatz sagt aus, dass die Zusammensetzung einer Gruppe die Gruppenergebnisse bestimmt, indem sie Einfluss auf die aktiven Verarbeitungsprozesse der einzelnen Gruppenmitglieder hat (Austin 1997). Die in einer sozialen Situation gegebenen Informationen aktivieren Wissensbestände von Individuen und verändern diese, was wiederum die Interpretation der Situation beeinflusst und sich letztlich auf die individuellen Ergebnisse und damit auf die Gruppenleistung auswirkt (Bless und Schwarz 2009). Eine vielfältig zusammengesetzte Gruppe erhöht demnach die Aufmerksamkeit und das Kreativitätspotenzial aufgrund der durch die Diversität immer neu entstehenden Situationen und die kognitiven Konflikte, die dadurch aufbrechen. Die unterschiedlichen Perspektiven, die Personen innerhalb dieser Gruppe einnehmen bzw. einbringen (z. B. durch Erfahrungs- und Wissensunterschiede), erhöhen wiederum die Neuheit der Situationen, in denen man zusammenarbeitet (Austin 1997). Bei der Zusammenarbeit von Gruppen kann es sowohl zu Prozessgewinnen als auch zu -verlusten kommen (Stürmer 2009). Laut Austin (1997) gibt es ein Diversity-Level, das die positiven Auswirkungen diverser Gruppen am besten zur Geltung kommen lässt. Ist dieses Level jedoch überschritten, so steigt die Wahrscheinlichkeit für Gruppenkonflikte und die Kohäsion in der Gruppe sinkt. Das optimale Level an Diversity hängt vom individuellen Toleranzlevel der Gruppenmitglieder für ‚Neues‘ ab. Außerdem wird es von Faktoren aus dem Umfeld beeinflusst (Austin 1997).

Als vierter Ansatz ist die Entscheidungstheorie – auch als Informations- und Entscheidungstheorie bezeichnet (Williams und O'Reilly 1998; Schneider 1995) – zu nennen, um die Auswirkungen von Vielfalt auf Kooperationsprozesse zu erläutern. Die Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsverhalten von Menschen hat eine lange Forschungstradition. Ihr Ursprung liegt in den Wirtschaftswissenschaften, und zwar in den Rational-Choice-Theorien (Kirsch 1998) (vgl. Kap. 4.1). Aus wissenschaftlicher Sicht kommt der Entscheidungstheorie die Aufgabe zu, zum einen Erkenntnisse über das Entscheidungsverhalten von Menschen zu erlangen und diese zum anderen für die Lösung von Entscheidungsproblemen zu nutzen (Obermaier und Saliger 2013). Vereinfacht dargestellt, geht die Theorie von drei Schritten bei der Entstehung von Gruppenentscheidungen aus. Jedes Gruppenmitglied überlegt sich zunächst eine Lösungsstrategie. Diese wird anschließend erörtert und als Ergebnis für alle offengelegt. Der zweite Schritt betrifft dann die Gruppe, die nun die Aufgabe hat, sich abzustimmen. Jedes Gruppenmitglied hat die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, ob und inwie-

weit die zuvor entwickelte Lösung auf Basis der Lösungsideen der anderen abgeändert werden soll. Anschließend erfolgt eine neue öffentliche Abstimmung und Diskussion mit dem Ziel, im dritten Schritt einen Konsens zu finden (Wessler 2012).

In Bezug auf das Thema Beschäftigtenvielfalt lässt sich ableiten: Je diverser eine Gruppe, desto unterschiedlichere individuelle Lösungsideen liegen vor und desto reflektierter ist am Ende die Gruppenentscheidung. Im Gegensatz dazu: Je homogener eine Gruppe, desto eher entspricht die Entscheidung auch der Lösungsidee des Einzelnen, da sich alle Lösungsideen nur geringfügig unterscheiden werden. Die Heterogenität einer Gruppe beeinflusst also das Informationsniveau sowie das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppe (Aretz und Hansen 2002b), wodurch es am Ende zu besseren und innovativeren Entscheidungen kommt (Ancona und Caldwell 1992).

Es lässt sich zusammenfassen, dass das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma sowie die soziale Identitätstheorie bzw. die Theorie der sozialen Kategorisierung für homogene Teams plädieren, um positive Gruppenprozesse und -effekte zu erzielen. Ein positiver Einfluss von Diversität auf die Leistungen von Gruppen geht hingegen aus dem Informationsverarbeitungsansatz sowie der Entscheidungstheorie hervor. Somit werden in den Erklärungsansätzen abweichende Annahmen zum Einfluss von Vielfalt auf die Gruppeneffektivität getroffen (Gläserner 2011). Dies erklärt auch, warum die bislang erfolgte Forschung (vgl. Kap. 5.2) zur Frage, ob Diversität eher Chancen oder Risiken birgt, so heterogen ausfällt. Stimmen die Aussagen der angeführten Theorien, Modelle und Ansätze, dann ist ein klares Bild hinsichtlich des Forschungsstandes nicht zu erwarten.

Williams und O'Reilly (1998) fassen in ihrem integrierten Modell (vgl. Abbildung 7) zum Einfluss personeller Vielfalt auf Gruppenprozesse und -leistungen die Modelle zur sozialen Kategorisierung und die Attraktionstheorie sowie die Entscheidungstheorie zusammen und geben so – auch wenn sie nur demografische Vielfaltdimensionen berücksichtigen – einen guten abschließenden Überblick über die Ausrichtungen der beschriebenen theoretischen Erklärungsansätze zum Einfluss von Diversity auf Gruppenprozesse.

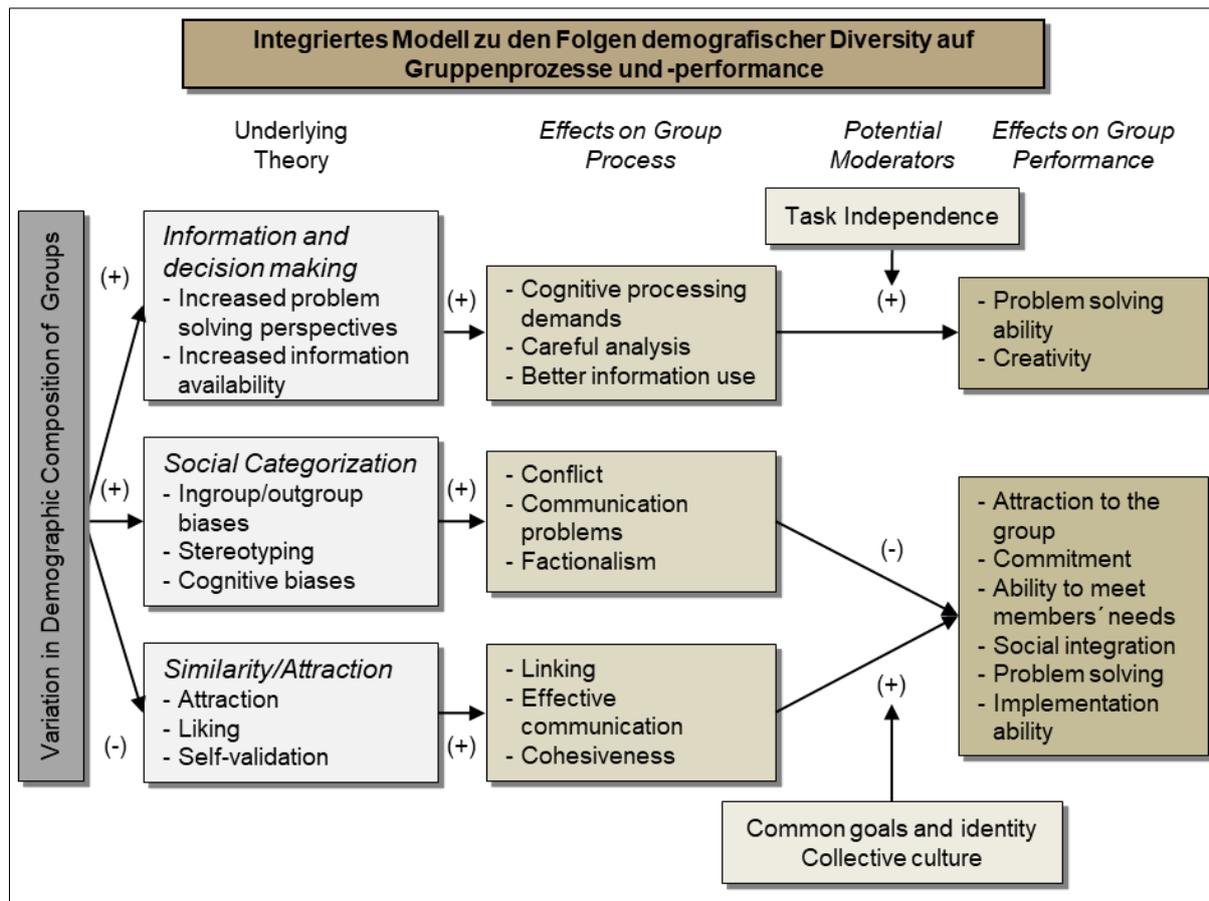


Abbildung 7: Integriertes Modell der Folgen demografischer Diversity auf Gruppenprozesse und -performance, eigene Darstellung in Anlehnung an Williams und O'Reilly (1998)

Im Rahmen des Modells weisen Williams und O'Reilly (1998) bereits auf die Rolle von Kontextfaktoren hin, die bei der Interpretation der Effekte von Diversity berücksichtigt werden sollten (vgl. Kap. 5.2).

4.3 Kooperationen und Gesundheit: wie das soziale Miteinander im Betrieb die Gesundheit fördern oder gefährden kann

Es sind diverse Modelle entwickelt worden, die zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit herangezogen werden. Die folgende Tabelle stellt den Versuch dar, die Kernaussagen der Erklärungsansätze darzustellen und aufzuzeigen, welche Rolle Kooperationen bzw. das soziale Miteinander in den Modellen spielen.

Tabelle 2: Die Rolle von Kooperation in Modellen zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit, eigene Darstellung

Erklärungsmodell und Begründer	Grundprinzip/Kernaussage	Rolle von Kooperationen
Person-Environment-Fit-Modell (French et al. 1974)	Stress entsteht weder allein von der Person ausgehend, noch separat durch die Umwelt. Vielmehr geht es darum, inwieweit diese beiden Faktoren zusammenpassen bzw. sich widersprechen. Je größer die Nichtübereinstimmung zwischen Person und Umwelanforderungen passen, desto höher ist das Risiko für einen negativen gesundheitlichen Outcome (Edwards et al. 1988). Es wird 1.) der Grad der Übereinstimmung zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsfähigkeiten sowie 2.) der Grad der Übereinstimmung zwischen arbeitsbezogenen Bedürfnissen/Erwartungen und den Möglichkeiten ihrer Realisierung in der Arbeit diskutiert (Lühring und Seibel 1981).	Im Rahmen des Ansatzes werden zwischen zwei Formen der Person-Umweltbeziehung unterschieden und zwar zwischen der objektiven und der subjektiven Person-Umwelt-Übereinstimmung (French et al. 1974). Die letztere umfasst die subjektive Einschätzung der Arbeitsanforderungen in Bezug zur Selbsteinschätzung von Arbeitserwartungen und -fähigkeiten. Unter Arbeitserwartungen fallen auch Sozialbeziehungen und soziale Konflikte (Lühring und Seibel 1981).
Belastungs-Beanspruchungskonzept (Rohmert und Rutenfranz 1975; Rohmert 1984)	Jeder Arbeitsplatz ist durch äußere Bedingungen gekennzeichnet, die zunächst für jede Person gleich sind und damit neutral. Auf diese Belastungen wird in Abhängigkeit von den individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten unterschiedlich reagiert, was die Beanspruchung ergibt (Richter 2010). Sowohl zu niedrige als auch zu hohe Belastungen wirken sich gesundheitsschädigend aus, eine mittlere Belastung wird als am positivsten angesehen (Stadler und Spieß 2003).	Kooperationen werden indirekt in Form sozialer Faktoren thematisiert (Richter 2010).
Transaktionales Stressmodell (Lazarus und Folkman 1984)	Anforderungen der Umwelt machen seitens der Individuen Bewältigungsprozesse notwendig. Beanspruchen oder übersteigen die Anforderungen die individuellen Bewältigungsfähigkeiten, dann entsteht ein Gesundheitsrisiko (Stadler und Spieß 2003).	Sowohl in Bezug auf die Umweltfaktoren als auch in Bezug auf die Bewältigungsmöglichkeiten der Person selbst, wird ein soziales Netzwerk bzw. die soziale Unterstützung thematisiert (Lazarus und Folkman 1984).
Modell der beruflichen Gratifikationskrisen (Siegrist 1996)	Belastungen entstehen durch unausgeglichene soziale Austauschbeziehungen, zu denen die arbeitende Person durch Leistungsverausgabung beiträgt und dafür Belohnung erwarten kann (Siegrist 1996). Wenn ein Ungleichgewicht zwischen dem, was in die Beschäftigung hereingegeben wird und was als Belohnung herauskommt, besteht, dann kommt es zu Stressbelastung in Form einer Gratifikationskrise (Peter 2010).	Als Belohnung werden im Modell neben Lohn/Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit Wertschätzung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte diskutiert (Peter 2010). Die Wertschätzung kann als ein Aspekt von Kooperationen betrachtet werden.

Erklärungsmodell und Begründer	Grundprinzip/Kernaussage	Rolle von Kooperationen
Job-Demand-Control-Modell (Karasek 1979; Karasek und Theorell 1990)	Das Zusammentreffen von hohen psychologischen Anforderungen am Arbeitsplatz mit niedrigen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Peter 2010).	Das Modell wurde von Johnson et al. (1989) um die soziale Unterstützung als dritte Dimension ergänzt (Johnson et al. 1989). Diese vermindert negative Wirkungen arbeitsbedingter psychischer Belastungen (Oesterreich 1999). Diese Dimension kann als ein Ergebnis gesundheitsförderlicher Kooperationen angesehen werden.
Konzept Vollständige Tätigkeit (Hacker 1991)	Je mehr Anforderungen im Sinne von Denken bzw. Planen und Kooperation bzw. Kommunikation vorliegen sowie die Möglichkeit besteht, Qualifikationen umfangreich zu nutzen und zu fördern, desto vollständiger und damit gesundheitsfördernder sind Arbeitstätigkeiten (Oesterreich 1999).	Als Kennzeichen vollständiger Tätigkeiten gelten u. a. auch umfassende Möglichkeiten zur Kooperation und arbeitsbezogener Kommunikation (Hacker et al. 1995).
Konzept Psychischer Stress am Arbeitsplatz (Greif et al. 1991)	Problematische Arbeitsbedingungen wirken bei höherer Ausprägung als Stressor. Dieser führt zu kurzfristigem Stressempfinden. Stressempfindungen können langfristig die Gesundheit belasten. Es existieren jedoch auch Moderatorvariablen, die sich aus der individuellen Arbeitsaufgabe und dem Umfeld ergeben und die kurzfristige Stressempfindungen sowie langfristige Stressfolgen abmildern können („Puffer“) (Busch 2010; Oesterreich 1999).	Eine Pufferfunktion wird zum einen Entscheidungsspielräumen, zum anderen jedoch auch der sozialen Unterstützung zugesprochen (Greif et al. 1991), die einen Aspekt gesundheitsförderlicher Kooperationen ausmachen.
Anforderungs-Belastungsmodell (Oesterreich 1999)	Von der Arbeit ausgehende höhere psychische Anforderungen fördern positive Aspekte der Gesundheit. Negative gesundheitliche Aspekte/Gesundheitsrisiken werden aber nicht durch die Höhe der Anforderungen beeinflusst. Höhere psychische Belastungen erhöhen hingegen Gesundheitsrisiken. Sie beeinflussen jedoch nicht positive Gesundheitsaspekte (Oesterreich 1999).	Neben Entscheidungsanforderungen (z. B. Entscheidungsspielraum) werden Kooperationsanforderungen explizit als psychische Anforderungen im Modell aufgezeigt. Dabei geht es abgesehen von betriebsexternen Kooperationen um betriebsinterne wie in Bezug auf einzelne Kollegen/-innen, aber auch auf Gruppen (Oesterreich 1999).
Arbeitspsychologisches Stress- und Ressourcenmanagementmodell (Greif et al. 1991; Bamberg et al. 2003; Zapf und Semmer 2004)	Die Entstehung von Stress wird als Prozess betrachtet und berücksichtigt Merkmale als Risikofaktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu negativen Gesundheitseffekten wie Stress führen. Ebenso werden Ressourcen, also Merkmale, die den Umgang mit Risikofaktoren und Stressoren unterstützen, berücksichtigt. Es wird dabei unterschieden zwischen personen- und bedingungsbezogenen Stressoren bzw. Ressourcen. Weitere wichtige Bestandteile des Konzepts sind Bewertungs- und Bewältigungsprozesse sowie Stressfolgen (Bamberg et al. 2012).	Als Ressource wird im Modell die soziale Unterstützung diskutiert (Bamberg et al. 2012).

Die aufgezählten Modelle zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit verdeutlichen, dass Aspekte der Kooperation eine wichtige Rolle einnehmen. Entweder werden Kooperationen direkt im Modell integriert oder indirekt, wie z. B. häufig über den Begriff der sozialen Unterstützung, thematisiert. Entsprechend den aufgezeigten Ansätzen kann der Aspekt der Kooperation je nach Ausprägung eine negative Determinante für die Gesundheit darstellen oder als positiver ‚Puffer‘ gelten; in der Regel überwiegt die positive Sichtweise. Die Förderung guter Kooperationen ist somit ein bedeutender Bestandteil der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen zur Förderung des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Die Modelle haben gemeinsam, dass sie eine auf das Individuum bezogene Perspektive einnehmen. Dies bedeutet, dass sie auf die individuelle Arbeitsaufgabe, persönliche Bewertungen sowie deren Bewältigung und mögliche Stressfolgen für die einzelne Person fokussieren (Busch 2010). Ein direkter Fokus auf Kooperationen wie die Teamarbeit ist zudem ebenfalls nicht ersichtlich.

Anders verhält es sich im soziotechnischen Systemansatz von Emery und Trist (1960). Kooperationen in Form von Teamarbeit stehen im Fokus des Ansatzes. Es handelt sich nicht um eine Theorie zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeitsbedingungen und Gesundheit, sondern eher um eine solche der Organisationsforschung zur Analyse von Produktentstehungsprozessen (Busch 2010). In diesem Modell wird demnach das gesamte Arbeitssystem als Analyse- und Gestaltungseinheit in den Blick genommen, also das Zusammenwirken der beteiligten Personen in Relation zu den umgebenden Arbeitsbedingungen bei der Erstellung von Produkten (Weber 1997). Das Arbeitssystem wird als offenes System angesehen (Busch 2010), das aus zwei Teilsystemen besteht. Das soziale System umfasst alle Organisationsmitglieder, die bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgabe miteinander interagieren, sowie ihre individuellen und kollektiven Bedürfnisse und Erwartungen, Qualifikationen und Fähigkeiten sowie kooperativen Beziehungen (Emery und Thorsrud 1993). Außerdem gehören „gemeinsam geteilte Werte, Überzeugungen, Erwartungen, Phantasien und Annahmen der Mitglieder eines Arbeitssystems“ zum sozialen System (Weber 1997, S. 23). Das technische System beschreibt die Arbeitsbedingungen, wie eingesetzte Arbeits- und Betriebsmittel, ablaufende Produktions- bzw. Dienstleistungsprozesse, räumliche und zeitliche Bedingungen, physikalische Umweltbedingungen und die Arbeitsbeziehungsstrukturen (Weber 1997; Oesterreich 1999). Diese Arbeitsbedingungen des technischen Systems stehen als Anforderungen dem sozialen System gegenüber (Busch 2010). Verbunden sind die beiden Teilsysteme durch die Arbeitsrollen (Trist und Bamforth 1951). Das grundsätzliche Ziel von Gestaltungsansätzen im Rahmen des Ansatzes ist es immer, beide Teilsysteme gemeinsam zu optimieren, wobei sowohl die Primäraufgabe (die Aufgabe, für deren Umsetzung das Arbeitssystem

gebildet wurde) als auch die Sekundäraufgabe (die Aufgabe, die zur Erhaltung des Arbeitssystems da ist) beachtet wird (Busch 2010).

Um den Einfluss von Teamarbeit auf Gesundheitsaspekte zu erklären, haben Busch et al. (2013) den soziotechnischen Systemansatz mit dem arbeitspsychologischen Ressourcen- und Stressmanagementmodell sowie mit Konzepten der Teamprozessforschung (Kauffeld 2001) kombiniert. Entstanden ist das arbeitspsychologische Modell ‚Ressourcen- und Stressmanagement im Team‘, um Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit auf die Gesundheit zu erklären (vgl. Abbildung 8):

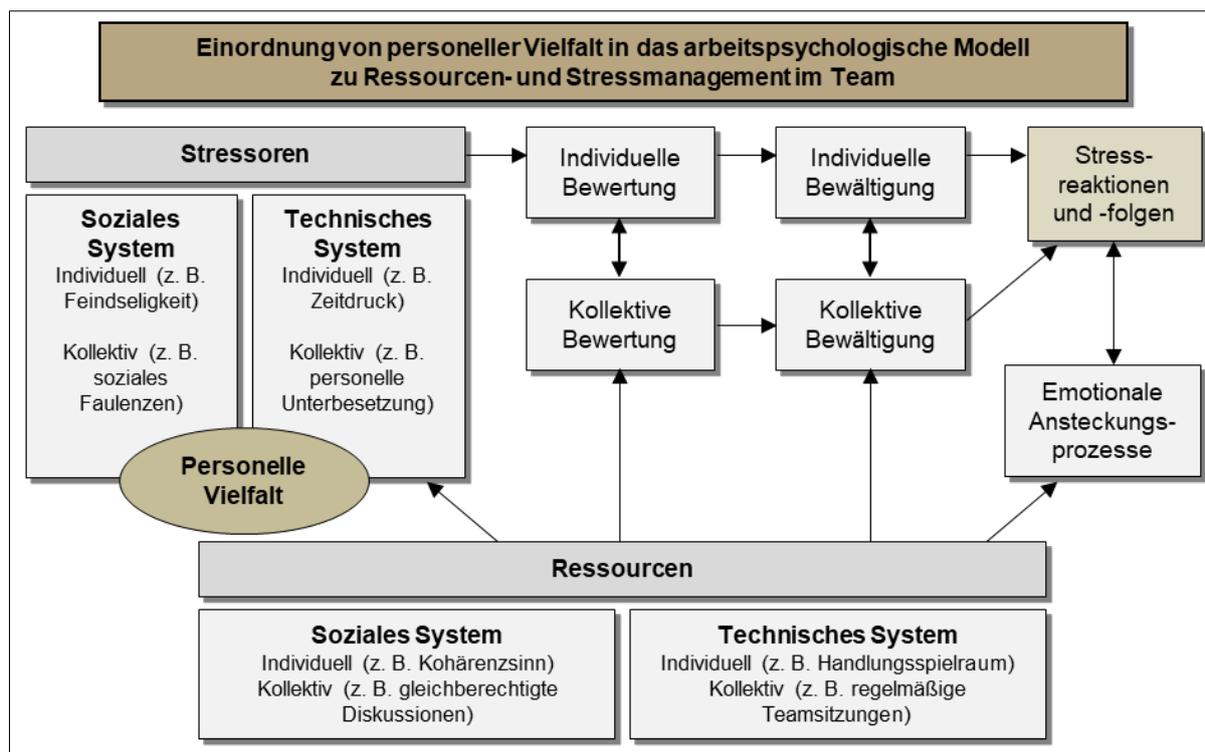


Abbildung 8: Einordnung von personeller Vielfalt in das arbeitspsychologische Modell zu Ressourcen- und Stressmanagement im Team, modifiziert in Anlehnung an Busch et al. (2013)

Busch et al. (2013) diskutieren Diversität als Anforderung auf kollektiver Ebene. Sie gehen davon aus, dass sich Diversität im Team auf die kollektive Bewältigung von Stressoren, die mit Arbeit einhergehen, und damit auf die Gesundheit auswirkt. In ihrer auf dem Modell basierenden empirischen Studie konnten sie jedoch den Faktor Vielfalt als relevanten Prädiktor auf Teamebene nicht bestätigen. Vielmehr erscheint dieser Aspekt zunächst als neutrale Arbeitsanforderung, deren Wirkungsweise von verschiedenen zusätzlichen Faktoren (Länge der Zusammenarbeit, Grad an Diversity etc.) beeinflusst wird.

Auch wenn Busch et al. (2013) Vielfalt im Kontext des von ihnen entwickelten Modells thematisieren, ist dennoch den angeführten theoretischen Konzepten gemeinsam, dass diese den Zusammenhang von Diversity, Kooperationen und Gesundheit nur in einzelnen Schritten erklären und einen Bezug zu erfolgsrelevanten betrieblichen Aspekten nicht herstellen. Da

jedoch das Gesamtphänomen ‚Diversity, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg‘ mit seinen Zusammenhängen im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, wird im Folgenden ein theoretischer Ansatz beschrieben, der dieses Erklärungsdefizit überwindet.

Das Bielefelder Sozialkapitalmodell zur Erklärung des Gesamtzusammenhangs von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg

Zur theoretischen Herleitung des Gesamtzusammenhangs von Diversity, sozialem Kapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg eignet sich am besten der unternehmensbezogene Bielefelder Sozialkapitalansatz (Badura et al. 2013), dessen Hintergründe im Folgenden näher erläutert werden.

Die These, dass soziales Kapital eine positive Wirkung auf die Entwicklung von Gesellschaften hat, wurde bereits vor fast einhundert Jahren von dem Politologen Lyda J. Hanifan aufgestellt und damit auch der Begriff ‚Sozialkapital‘ zum ersten Mal genannt (Hanifan 1916, 1920). Für lange Zeit gerieten die Ideen von Hanifan jedoch in Vergessenheit (Fuchs 2010). Erst in den letzten drei Jahrzehnten ist das Thema wieder aufgekommen (Lin 1999) und Gegenstand einschlägiger sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung geworden – im Vordergrund stehen hierbei die Fragen, was Sozialkapital ist, wie es entsteht und welche Wirkung es hat (Fuchs 2010). Pierre Bourdieu forschte z. B. zu den „Mechanismen der Produktion und Reproduktion gesellschaftlicher Strukturen in der sozialen Praxis, also im Handeln der Individuen“ (Braun 2001, S. 5).

Zudem wurde von Coleman der Einfluss von familiärem und außerfamiliärem sozialen Kapital auf die Schullaufbahn von Kindern und Jugendlichen untersucht (Coleman 1988). Putnam erklärte hingegen mit dem Begriff Sozialkapital die wirtschaftlichen Unterschiede Süd- und Norditaliens (Putnam et al. 1993) und befasste sich darüber hinaus mit den Hintergründen und Wirkungen der von ihm festgestellten Erosion des Zivil-Engagements in den USA (Putnam 2000). Badura et al. hingegen beschäftigen sich mit dem Sozialkapital im betrieblichen Setting (Badura et al. 2008) und diskutieren es als wichtige Investitionsgröße neben dem Sach- und dem Humankapital im Kontext eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Walter et al. 2002).

Insgesamt fehlt es dem Sozialkapitalansatz an einer einheitlichen, disziplinenübergreifenden Definition, Operationalisierung und skalentechnischen Modellierung (Rixgens et al. 2008; Rixgens 2010). Im Rahmen der Diskussion über das Sozialkapitalkonzept, die auf internationaler Ebene von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus den Bereichen Soziologie, Ökonomie, Politikwissenschaft und Sozialepidemiologie geführt wird, sind grundsätzlich zwei Forschungsstränge und damit Sichtweisen – auch in Bezug auf die Begriffsbestimmung – zu unterscheiden.

Sozialkapital – verstanden als „Beziehungen [...], auf die jemand zurückgreifen kann“ (Treibel 2006, S. 230) – wird als privates oder öffentliches Gut betrachtet (Fuchs 2010). Entsprechend existiert zum einen die personenbezogene Sichtweise auf das Sozialkapital (Fuchs 2006), als deren Hauptbegründer Bourdieu gilt (1986). Sozialkapital wird demnach als „Repertoire an Ressourcen“ verstanden (Rixgens et al. 2008, S. 160). Unter Ressourcen fallen sowohl materielle als auch immaterielle Unterstützungsleistungen, auf die Menschen zum persönlichen Nutzen innerhalb ihres Netzwerkes zurückgreifen können (Rixgens et al. 2008).

Zum anderen wird Sozialkapital als „Ressource bzw. Vermögen sozialer Kollektive“ angesehen (Rixgens et al. 2008, S. 160). Als kollektives Vermögen bzw. als Ressourcen gelten hierbei interne Vernetzungen sowie gemeinsame Werte, Überzeugungen und Regeln, die den einzelnen Mitgliedern wie auch der Gruppe, Organisation oder Region einen Nutzen bringt. Nützlich sein kann diese Art von sozialem Kapital z. B. für die Kooperationen innerhalb dieser Kollektive, indem der Informationsfluss erleichtert, soziale Konflikte vermieden und Potenziale an der Schnittstelle Mensch-Mensch mobilisiert werden (Rixgens et al. 2008). Putnam (2000) gilt als populärster Vertreter der Netzwerkvariante im Diskurs über Sozialkapital als kollektives Phänomen, aber auch Coleman (1988) unterstützt diese Sichtweise. Fukuyama (1999) wird hingegen als wichtigster Vertreter der Kulturvariante angesehen.

Badura und sein Forscherteam entwickeln diese beiden Stränge des Sozialkapitalansatzes weiter, indem sie beide Ansätze der kollektiven Perspektive miteinander verknüpfen und für die Untersuchung komplexer Organisationen in der Arbeitswelt anwenden (Rixgens et al. 2008) (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: Der Bielefelder Sozialkapitalansatz in Weiterentwicklung der ursprünglichen Betrachtungsweisen, eigene Darstellung in Anlehnung an Rixgens et al. (2008)

Als dritte Dimension neben der Netzwerk- und der Kulturdimension haben Badura et al. den Aspekt der Führung ergänzt (Badura et al. 2008). Dies ähnelt der Herangehensweise von

Halpern (2005), der analog dazu den Begriff „sanctions – punishment and rewards“ verwendet (Halpern 2005, S. 10). Diese Dimension des Sozialkapitals trägt inhaltlich gesehen zur Aufrechterhaltung des Netzwerk- und Wertekapitals bei (Halpern 2005). Auch in den Arbeiten von Nahapiet und Ghoshal (1998) wird eine Dreiteilung vorgenommen. Sie unterscheiden zwischen „structural“, „relational“ und „cognitive“ Dimensionen (Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 244). Badura et al. (2008) nehmen insgesamt jedoch eine klarere Unterteilung vor und legen dieser eine eindeutige Möglichkeit zur Messung zugrunde (Rixgens 2010).

Wie bereits Putnam (1995) feststellte, ist Sozialkapital kein eindimensionales Konstrukt. Entsprechend definiert auch Badura den Begriff ‚Sozialkapital‘ als Qualität, Umfang und Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), als Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur) sowie als Qualität zielorientierter Koordination (Führung) (Badura 2011). Folglich ruht der Bielefelder Sozialkapitalansatz auf drei Säulen (Rixgens 2010):

- 1) **Netzwerkkapital:** bezieht sich auf die Qualität und Quantität horizontaler Beziehungen zwischen Beschäftigten gleichen Ranges
- 2) **Wertekapital:** weist vor allem auf gemeinsam geteilte Überzeugungen, kollektive Wertvorstellungen bzw. normative Verhaltenserwartungen sowie deren praktische Umsetzung im betrieblichen Alltag hin
- 3) **Führungskapital:** kennzeichnet die Intensität und Qualität der vertikalen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten

Es ist sinnvoll, sich mit Sozialkapital im betrieblichen Setting auseinanderzusetzen, da ein gutes soziales Vermögen nicht nur die Produktivität verbessern kann, sondern weil auch unterstellt wird, dass Menschen glücklicher sind, wenn sie sich in Gemeinschaften mit einem hohen Sozialkapital bewegen (Law und Mooney 2006; Goleman et al. 2010). Der Sozialkapitalansatz nach Badura et al. (2008) geht daher von der gesundheitswissenschaftlichen Annahme aus, „dass das betriebliche Sozialkapital der maßgebliche Garant für ein gutes gesundheitliches Wohlbefinden der Beschäftigten und damit eine besonders wichtige Voraussetzung für hohe wirtschaftliche Produktivität des Unternehmens ist“ (Rixgens 2010, S. 264). Diesen Zusammenhang zeigt auch das im Rahmen des Bielefelder Sozialkapitalansatzes entwickelte Unternehmensmodell (vgl. Abbildung 10), welches das Sozialkapital als Treiber neben Arbeitsbedingungen und fachlichen Kompetenzen in Verbindung mit Früh- (Gesundheit) und Spätindikatoren (Betriebsergebnisse) setzt (Behr et al. 2008).

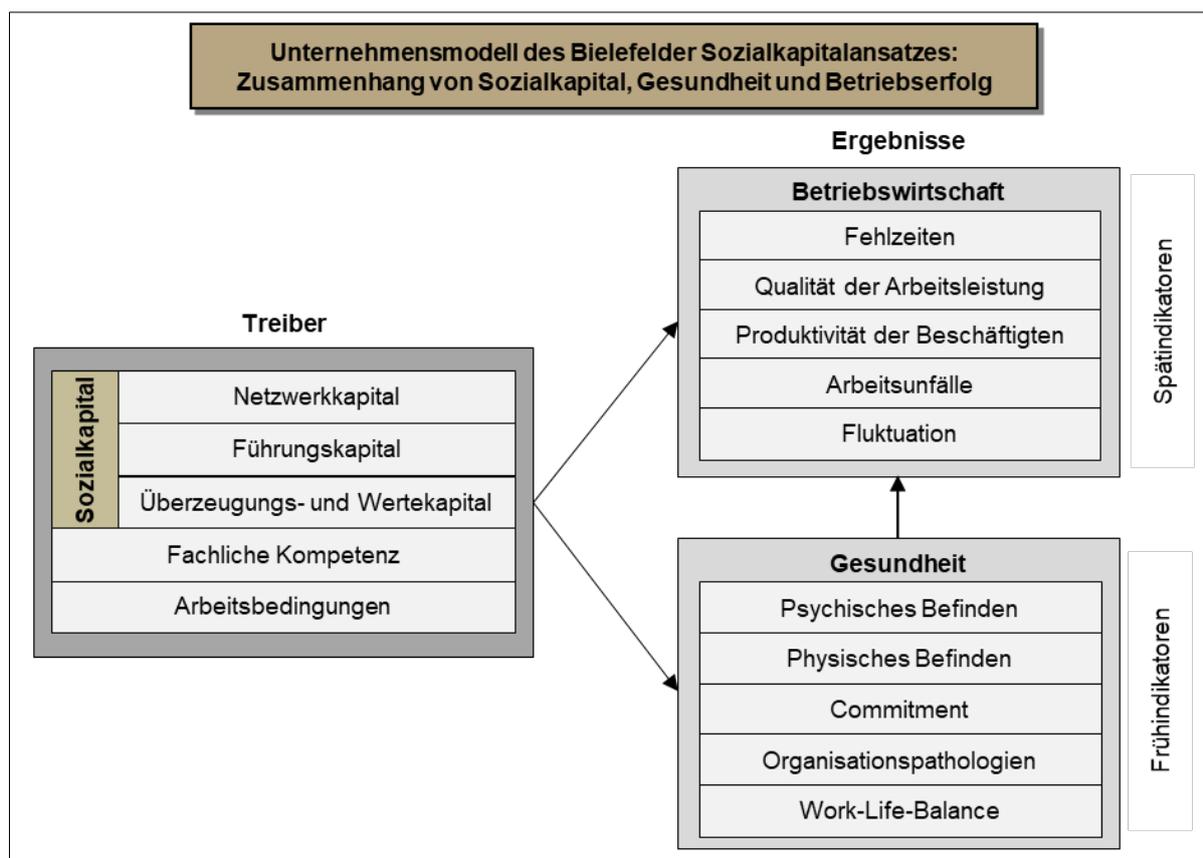


Abbildung 10: Unternehmensmodell des Bielefelder Sozialkapitalansatzes: Zusammenhang von Sozialkapital, Gesundheit und Betriebserfolg, eigene Darstellung in Anlehnung an Behr et al. (2008)

Im Mittelpunkt des Sozialkapitalansatzes stehen Kooperationen. Der Ansatz beschäftigt sich mit der Entstehung, dem Verlauf und den Ergebnissen kooperativen Handelns (Badura 2012). Individuen sind auf die Zusammenarbeit mit anderen Personen angewiesen, um z. B. Probleme zu lösen, Gefühle zu regulieren und zur Selbstbestätigung beizutragen. Im Arbeitsumfeld wird kooperiert, da dies beispielsweise den Vorteil bringt, dass sich eine Aufgabe leichter erledigen lässt, man etwas lernen und sich weiterentwickeln kann, dass man Geld verdient und die Arbeit sinnvoller erscheint (Badura 2011). Unerlässlich sind hierfür Grundlagen menschengerechter Kooperation wie ein vertrauensvoller Umgang miteinander, gegenseitige Wertschätzung und geteilte Überzeugungen, Werte und Regeln. Ist die Kooperationsfähigkeit eingeschränkt, häufen sich Fehler – Missverständnisse und Konflikte entstehen. Die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Leistungsbereitschaft nehmen ab, und die Loyalität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen leidet (Badura 2008a).

Das Vermögen an Humankapital jedes einzelnen Mitgliedes bildet die Basis für Kooperationen und damit für den Erfolg des Unternehmens (Badura 2011). Neben biologischen sowie wissens- und gesundheitsbezogenen Aspekten sind auch hier die verschiedenen Diversity-Merkmale einzuordnen, die das Humankapital kennzeichnen (vgl. Abbildung 11).

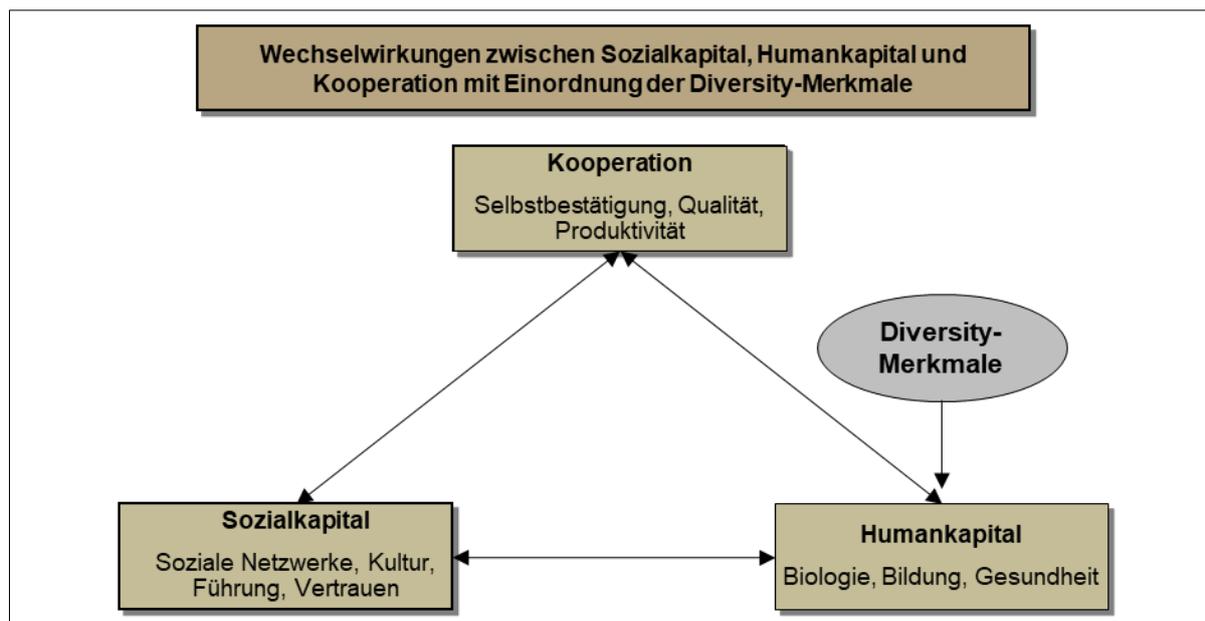


Abbildung 11: Wechselwirkungen zwischen Sozialkapital, Humankapital und Kooperation mit Einordnung der Diversity-Merkmale, eigene Darstellung, modifiziert in Anlehnung an Badura (2010)

Zur Mobilisierung des Humankapitals ist zusätzlich zur Festlegung von Zielen, der Bereitstellung von Technik und dem Schaffen von Anreizen soziales Kapital erforderlich. „Was auch immer sonst noch Organisationen auszeichnen mag, sie sind per definitionem kooperative Systeme, die ebenso wie technische Systeme laufend gepflegt werden müssen, wenn ihre Mitglieder dauerhaft hohe Leistung erbringen sollen“ (Badura 2011, S. 31).

Sozialkapital entsteht durch die Beziehung zu anderen und fördert demnach Kooperationen. Zugleich tragen Kooperationen aber auch zu einem guten sozialen Klima bei, was wiederum soziale Interaktionen begünstigt (Bourdieu 1986; Fuchs 2010).

Zum Zusammenhang von Diversity, Kooperationen und Gesundheit können auf Grundlage des dargestellten Bielefelder Sozialkapitalansatzes folgende Kernaussagen abgeleitet werden:

- Je größer die Diversität in der Belegschaft, desto schwieriger ist die Bildung gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln – also die Bildung einer gemeinsamen Kultur.
- Je geringer die Ausprägung einer gemeinsamen Kultur, desto geringer die Qualität, der Umfang und die Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke) und somit die Wahrscheinlichkeit gesundheitsförderlicher Kooperationen.
- Je höher die Qualität der Führung in Bezug auf die Gestaltung von Vielfalt, desto besser können die Vielfaltsmerkmale mobilisiert und die o. g. Wirkungszusammenhänge ausgeglichen werden, sowie dementsprechend Kooperationen gesundheitsförderlicher verlaufen.

- Je höher die Qualität der Kooperationen, desto positiver ist die Gesundheit der Betriebsangehörigen ausgeprägt (Frühindikatoren) und desto besser sind auch die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse (Spätindikatoren).

Es kann zudem die Annahme getroffen werden, dass salutogene Bedingungen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Kooperationen in den Treibern – in den Fachkompetenzen, Arbeitsbedingungen und insbesondere dem Sozialkapital – zu finden sind, die es zu fördern gilt.

4.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Um die vorliegende Untersuchung einordnen und bewerten zu können, zielte das Kapitel darauf ab, die Wirkungszusammenhänge von personeller Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg darzustellen. Zuerst wurde erläutert, wie es zu kooperativem Handeln zwischen Menschen kommt, indem auf die Austauschtheorie sowie die Rational-Choice-Theorien Bezug genommen wurde. Anschließend wurde auf die zentralen Konzepte, Modelle und Theorien eingegangen, die darlegen, wie personelle Vielfalt sich auf das kooperative Handeln auswirken kann. Dabei standen das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, die soziale Identitätstheorie zusammen mit der Theorie der Selbstkategorisierung sowie der Informationsverarbeitungsansatz und die Entscheidungstheorie im Fokus. Es kann zusammengefasst werden, dass in den Erklärungsansätzen abweichende Annahmen zum Einfluss von Vielfalt auf die Gruppeneffektivität getroffen werden (Gläser 2011). Während sich das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma sowie die soziale Identitätstheorie bzw. die Theorie der sozialen Kategorisierung für homogene Teams aussprechen, geht laut dem Informationsverarbeitungsansatz und der Entscheidungstheorie von heterogenen Teams ein positiver Einfluss auf ihre Leistungen aus. Dies erklärt auch, warum die bislang geleistete Forschung zu der Frage (vgl. Kap. 5.2), ob Beschäftigtenvielfalt eher Chancen oder eher Risiken birgt, so uneinheitlich ausfällt. Stimmen die Ausführungen der angeführten Theorien, Modelle und Ansätze, dann ist auch von einem heterogenen Forschungsstand auszugehen.

Im Anschluss an diese Ausführungen wurde beschrieben, wie das soziale und kooperative Handeln im betrieblichen Setting die Gesundheit fördern oder gefährden kann. Hierzu wurden zunächst die Kernaussagen mehrerer zentraler Erklärungsmodelle zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit in einer Übersicht zusammengestellt, darunter das Person-Environment-Fit-Modell, das Belastungs-Beanspruchungskonzept, das Transaktionale Stressmodell, das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen, das Job-Demand-Control-Modell, das Konzept ‚Vollständige Tätigkeit‘, das Konzept ‚Psychischer Stress am Arbeitsplatz‘, das Anforderungs-Belastungsmodell sowie das arbeitspsychologische Stress- und Ressourcenmanagementmodell. Diese Ansätze verdeutlichen, dass Aspekte der Kooperati-

on eine wichtige Rolle hinsichtlich des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit spielen. Entweder werden Kooperationen direkt im Modell integriert oder indirekt, wie z. B. häufig über den Begriff der sozialen Unterstützung, thematisiert. Entsprechend den aufgezeigten Ansätzen kann der Aspekt der Kooperation je nach Ausprägung eine negative Determinante für die Gesundheit darstellen oder als positiver Einflussfaktor verstanden werden. In der Regel wird ein positives Bild betont. Die Förderung guter Kooperationen ist folglich ein bedeutender Bestandteil der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen zur Förderung des Wohlbefindens der Beschäftigten. Die Modelle haben aber auch gemeinsam, dass sie eine auf das Individuum bezogene Perspektive einnehmen (Busch 2010). Ein direkter Fokus auf Kooperationen wie in der Teamarbeit ist zudem nicht ersichtlich. Anders verhält es sich beim soziotechnischen Systemansatz von Emery und Trist (1960), auf das ebenfalls eingegangen wurde. Kooperationen in Form von Teamarbeit stehen im Zentrum des Ansatzes. Um den Einfluss von Teamarbeit auf Gesundheitsaspekte zu erklären, haben Busch et al. (2013) den soziotechnischen Systemansatz mit dem arbeitspsychologischen Stress- und Ressourcenmanagementmodell sowie mit Konzepten der Teamprozessforschung (Kauffeld 2001) kombiniert. Entstanden ist das arbeitspsychologische Modell ‚Ressourcen- und Stressmanagement im Team‘, um Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit auf die Gesundheit zu erklären. Dabei wird Diversität als Anforderung auf kollektiver Ebene diskutiert. Es wird davon ausgegangen, dass sich Vielfalt im Team auf die kollektive Bewältigung von Stressoren, die mit Arbeit einhergehen, und damit auf die Gesundheit auswirkt. Empirisch konnten die Forscher dies jedoch nicht belegen.

Alle angeführten theoretischen Konzepte haben die Gemeinsamkeit, dass sie den Zusammenhang von Diversity, Kooperationen und Gesundheit nur in einzelnen Schritten erklären und einen Bezug zu erfolgsrelevanten betrieblichen Aspekten sowie dem Sozialkapital als Grundlage kooperativen Handelns nicht herstellen. Zur theoretischen Orientierung hinsichtlich des Gesamtzusammenhangs von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg wurde daher das Sozialkapitalmodell detaillierter dargestellt, das besonders in der Variante der Bielefelder Forschergruppe um Badura (2008) geeignet erscheint, den Gesamtzusammenhang zu erläutern. Aus diesem Grund wurden auch anhand dieses Modells die theoretischen Vorüberlegungen in Form von Kernaussagen, an denen sich die Studie orientiert, abgeleitet (vgl. Kap. 7).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die theoretischen Grundlagen der Untersuchung ebenso komplex und umfassend sind wie das Thema Vielfalt selbst. Es war nicht möglich, anhand eines Erklärungsmodells bzw. -ansatzes oder einer Erklärungstheorie den gesamten Untersuchungsbereich abzudecken, sondern nur mithilfe verschiedener Konzepte.

5 Stand der Forschung: Auswirkungen personeller Vielfalt und die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor

Entsprechend dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie werden bei der Darstellung des Forschungsstandes im Folgenden Schwerpunkte auf die Dimensionen von Vielfalt in der Wissenschaft und der Unternehmenspraxis sowie auf die Effekte von Diversity auf das kooperative Handeln, die Gesundheit und den Betriebserfolg einschließlich der Relevanz von Kontextfaktoren gelegt. Darüber hinaus wird die Rolle des Sozialkapitals als kontextbestimmender Faktor beschrieben.

5.1 Diversitätsdimensionen in Forschung und Praxis

Für den Bereich der Forschung weisen Krell et al. (2006) auf die Verbreitung von Diversity-Dimensionen hin. Danach dominieren im Rahmen der deutschsprachigen Forschung die Dimensionen Geschlecht und Kultur. Deutlich seltener werden die Themen Alter, Work-Life-Balance, Behinderung und Religion in den Blick genommen. Sexuelle Orientierung spielt kaum eine Rolle.

Diese Angaben stammen aus einer 2006 erschienenen Publikation und spiegeln vermutlich nicht mehr den aktuellen Stand. Allerdings weist auch Kanning (2016) in einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2016 darauf hin, dass in der wissenschaftlichen Forschung eine Konzentration auf Diversity-Merkmale wie das Geschlecht, das Alter oder die ethnische Herkunft stattfindet. Den Grund dafür sieht er in einem pragmatischen Vorgehen innerhalb der Forschung, was bedeute, dass derartige Ausprägungen sich leicht klassifizieren lassen und dadurch Vergleiche vorgenommen werden können. Zudem würde solchen sozialen Kategorien in der gesellschaftlichen Diskussion eine große Bedeutung zugeschrieben, was diesem Forschungsschwerpunkt ebenfalls ursächlich zugrunde liege.

Obwohl sich die Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen mit dem Begriff ‚Diversity‘ im Titel in den letzten Jahren etwa verdoppelt hat, fand eine Ausweitung bzw. Differenzierung der Vielfalts-Dimensionen nicht statt. Kanning (2016) kritisiert die viel zu grobe Einteilung der Merkmalskategorien, die „sich lediglich an der Oberfläche des eigentlichen Phänomens bewegen“ und dadurch zu Problemen bei der Beurteilung der Auswirkungen von Beschäftigtenvielfalt führten (Kanning 2016, S. 20). Des Weiteren mangle es an Analysen, die Persönlichkeitsmerkmale als Kernstück der Unterschiede und Gemeinsamkeiten (vgl. Kap. Definition) berücksichtigen, obwohl diese vermutlich besonders gut in der Lage wären, Effekte, die von Diversity ausgehen, zu erklären (Kanning 2016). Denn nach Ansicht Kannings (2016) spielen Aspekte wie Alter und Geschlecht nach einigen Jahren der Zusammenarbeit keine Rolle mehr, sondern eher die individuelle Persönlichkeit eines Menschen.

Vergleicht man die Erkenntnisse zur Verbreitung und Bedeutung von Diversitäts-Dimensionen in der Forschung generell mit der umfangreichen theoretischen Definition von Vielfalt (vgl. Kap. 2.1), dann fällt zudem auf, dass in der Forschung eine starke Begrenzung der betrachteten Dimensionen erfolgt, die der Definition nicht gerecht wird.

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Frage, wo die Schwerpunkte hinsichtlich personeller Vielfalt in der betrieblichen Praxis liegen. Hinsichtlich der Verbreitung von Diversity-Dimensionen und ihrer Bedeutung in der Arbeitswelt kann auf eine Befragung der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2014 zurückgegriffen werden. Der Umfrage zufolge wird am stärksten die Diversity-Dimension ‚Geschlecht/Gender‘ priorisiert. An zweiter Stelle steht ‚Kultur/Nationalität‘, gefolgt von ‚Alter‘, ‚Behinderung‘, ‚Sexuelle Orientierung‘ und ‚Religion‘. Das Ergebnis bestätigte die Resultate der letztjährigen Benchmarks; die gesellschaftlichen und unternehmerischen Trends setzten sich somit ohne Änderung fort (Köppel 2014).

Eine weitere Unternehmensbefragung stammt aus dem Jahr 2007. Diese richtete sich an alle im Deutschen Aktienindex DAX (Teilindizes: DAX 30, MDAX, SDAX, TECDAX) notierten Unternehmen sowie die deutschen Niederlassungen der – gemessen am weltweiten Umsatz – 50 größten US-Unternehmen (US Top 50). Erhoben wurde u. a. der gegenwärtige Stellenwert verschiedener Diversitäts-Dimensionen. Auch in dieser Studie steht an erster Stelle die Dimension ‚Geschlecht/Gender‘. Begründet wird dies damit, dass das Diversity-Management in vielen Unternehmen wahrscheinlich als Nachfolgekonzept der Frauenförderung gesehen wird. Weitere zentrale Dimensionen waren ‚Sprache‘, ‚Behinderung‘ und ‚Alter‘. Der Grund für den hohen Stellenwert dieser Dimensionen wird in der Internationalisierung, der Pflicht zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der demografischen Entwicklung gesehen. Zusätzlich wurden die Studienteilnehmer/-innen gebeten, eine Prognose zur zukünftigen Bedeutung verschiedener Diversitäts-Dimensionen abzugeben. Die Befragten erkennen in der Studie allen Dimensionen einen zunehmenden Stellenwert zu. Die höchsten Bedeutungszuwächse innerhalb von 10 Jahren werden den Dimensionen ‚Alter‘ und ‚Familienstand‘ zugeschrieben. Die Autoren vermuten, dass diese Einschätzung durch die Diskussion über die demografische Entwicklung sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geprägt ist (Süß 2007).

Auf die Fragen, welche Diversity-Dimensionen in der Forschung bzw. in der betrieblichen Praxis wahrgenommen und behandelt werden sowie welche Rolle sie spielen, kann folglich keine eindeutige Antwort gegeben werden. Es fehlt an repräsentativen Übersichtsarbeiten, die aufzeigen, auf welche Dimensionen der Schwerpunkt gelegt wird – sowohl für den Bereich der Forschung als auch für das Vielfalts-Management in Unternehmen. Die aufgezeigten Erkenntnisse zu den Diversity-Merkmalen in den Betrieben können zudem nicht als gültig für die gesamte Unternehmenslandschaft in Deutschland angesehen werden. Insbesondere

bleibt offen, wie es sich mit der Verbreitung und Bedeutung der Vielfalts-Dimensionen in kleineren Betrieben verhält, denn die vorgestellten Studienergebnisse beziehen sich vorrangig auf größere Unternehmen.

5.2 Auswirkungen von Diversity auf Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg und die Bedeutung von Kontextfaktoren

Im Fokus der Diskussion über Diversität in Unternehmen steht das Arbeiten in Teams. Dieser Schwerpunkt ist damit zu begründen, dass sich in Arbeitsgruppen die personelle Vielfalt in direkter Interaktion und Kooperation manifestiert (Rastetter 2006). Verfolgt man die Debatte um das Thema Vielfalt, fällt auf, dass es zwei Parteien gibt: die einen – z. B. Unternehmensberater/-innen oder Praktiker/-innen –, die vor allem die positiven Seiten personeller Vielfalt hervorheben, und die anderen – u. a. Forscher/-innen –, die vor allem eindrucksvoll die Herausforderungen und möglichen Probleme, die aus einer Ausweitung diverser Belegschaften resultieren, betonen. Aussagen wie: ‚Vielfältige Beschäftigtengruppen sind kreativer und flexibler‘ oder: ‚Vielfalt ist ein Störfaktor für die Zusammenarbeit im Unternehmen‘ kann man jedoch nicht ohne Weiteres zustimmen (Rastetter 2006; Boerner et al. 2017), denn eine Vielzahl an Studien belegt, dass sich dieser Sachverhalt deutlich vielschichtiger verhält. Milliken und Martins (1996, S. 403) sprechen in diesem Zusammenhang von Diversity als „a double-edged sword“, das auf der einen Seite große Chancen für eine Organisation bietet, jedoch auf der anderen Seite auch Herausforderungen mit sich bringt – also Vorteile und Nachteile beinhaltet.

Seit etwa den 1950er-Jahren ist das Forschungsinteresse an den Effekten personeller Vielfalt auf die Arbeit in Gruppen stark angestiegen. Die Untersuchungen gehen auf verschiedene Disziplinen zurück: Sowohl aus der älteren sozialpsychologischen und soziologischen Gruppenforschung als auch aus der neueren – betriebswirtschaftlichen, teils soziologisch orientierten – Diversity-Forschung liegen Erkenntnisse vor (Rastetter 2006).

Im Folgenden werden die Hauptergebnisse der wichtigsten, viel zitierten Übersichtsarbeiten dargestellt:

Das Review von Williams und O'Reilly (1998) gilt als Meilenstein in der Diversity-Forschung, weshalb es am Anfang der Aufarbeitung des Forschungsstandes steht. Auf Literaturübersichten zu Effekten von Diversity, die vor 1998 erstellt worden sind, wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da diese nicht die entsprechende Bedeutung im Kontext der Forschung zu personeller Vielfalt erlangt haben bzw. zeitlich weit zurückliegen (vgl. Davis-Blake und Alison 1992; Guzzo und Dickson 1996; Jackson 1991; Jackson et al. 1993; Gutek und Konrad 1987; Milliken und Martins 1996; Phinney 1996; Stewman 1988; Triandis et al. 1994).

Die Wissenschaftlerin und der Wissenschaftler bezogen in ihre systematische Literaturübersicht 40 Jahre der bis dahin erfolgten Diversity-Forschung ein. Sie untersuchten in ihrem Review über 80 Studien zu den Effekten von Diversity auf Gruppenprozesse und -performances, die zwischen 1958 und 1997 publiziert wurden. Der Fokus lag dabei auf demografischen Diversity-Dimensionen. Das Ziel war es, die Effekte demografischer Variablen (Alter, Geschlecht, Ethnizität, Dauer der Organisations- und Gruppenzugehörigkeit, Ausbildungshintergrund und Funktionsbereich) auf Teamprozesse und -leistungen in Organisationen systematisch zu beleuchten (Williams und O'Reilly 1998).

Eine wichtige Erkenntnis der Literaturübersicht ist, dass die analysierten Labor- und Feldstudien wissenschaftliche Evidenz zeigen, dass die Gruppenzusammensetzung bedeutende Auswirkungen auf Gruppenprozesse und -outcomes haben kann. Eine hohe Diversität, insbesondere hinsichtlich des Alters, der Zugehörigkeitsdauer und des kulturellen Hintergrunds, ist verbunden mit negativen Auswirkungen auf die soziale Integration, Kommunikation und Konflikthanfälligkeit. Eine Ausnahme bildet der Ausbildungs- bzw. Funktionshintergrund, der unter bestimmten Bedingungen zu mehr Kommunikation führt. Weitere negative Effekte sind bezüglich In-group-/Out-group-Tendenzen, Stereotypisierung und anderen kognitiven Verhaltensweisen zu berichten. Williams und O'Reilly (1998) weisen an dieser Stelle in ihrem Review auf die Bedeutung von Kontextvariablen hin, die diese Effekte von Diversity möglicherweise moderieren.

Ein weiteres zentrales Ergebnis ist, dass auch die Gruppenmitglieder von der Zusammensetzung des Teams direkt berührt sind. Eine hohe Diversität in der Gruppe ist assoziiert mit geringerer Zufriedenheit und geringerem Commitment sowie mit einer niedrigeren Leistungsfähigkeit, einer höheren Absentismusrate und verstärkter Fluktuation bei denjenigen, die zur Minderheit gehören (zur Definition vgl. Kap. 9.3.2). Hierbei haben sofort ersichtliche demografische Attribute wie Geschlecht und Ethnizität stärkere Effekte als weniger offensichtliche Dimensionen wie z. B. das Alter.

Die systematische Literaturübersicht von Williams und O'Reilly (1998) deutet allgemein darauf hin, dass die demografische Varianz in der Gruppenzusammensetzung sowohl direkte als auch indirekte positive und negative Effekte auf Gruppenprozesse und -leistungen haben kann. Ferner weisen sie darauf hin, dass Studien, die die Sichtweise untermauern, Diversity sei gewinnbringend für Gruppen und Organisationen, hauptsächlich unter kontrollierten Bedingungen (Unterrichtsetting oder im Labor) durchgeführt wurden anstatt in realen Arbeitsgruppen im organisationalen Umfeld. Insbesondere die Laboruntersuchungen zeigen, dass sich Gruppendiversität positiv auf die Entscheidungsqualität sowie auf die Kreativität in Bezug auf die Ideengenerierung auswirkt. Diese Arbeiten basieren zudem vorrangig auf Vielfaltaspekten wie Persönlichkeit, Begabung bzw. Fähigkeit und funktionalem Hintergrund

und nicht auf von außen zuzuschreibenden Dimensionen wie Hautfarbe, Ethnizität und Geschlecht. Untersuchungen, die in natürlichen Arbeitsgruppen durchgeführt wurden, zeigen hingegen ein weniger optimistisches Bild. Sie weisen auf verstärkte Stereotypisierung, In-group-/Out-group-Effekte, mehr Konflikte und verstärkte Fluktuation hin.

Das Review von Williams und O'Reilly (1998) bietet nicht nur einen umfassenden Überblick, sondern wird auch als wichtiger Wendepunkt in der Diversity-Forschung angesehen. Seit der Veröffentlichung der Ergebnisse des Reviews wird moderierenden Faktoren, die die Effekte von Diversity beeinflussen können, zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt (van Knippenberg und Schippers 2007).

Ein weiteres, häufig zitiertes Review ist das von Jackson et al. (2003). Die Forscher haben dort 63 Studien aus den Jahren 1997 bis 2002 gesichtet, um die Auswirkungen von Diversity auf Teams und Organisationen zu untersuchen.

Jackson et al. (2003) analysierten die in den Studien berichteten Outcomes, d. h. Auswirkungen von Diversity in Bezug auf Performance, Gruppenverhaltensprozesse und Effekte auf individueller Ebene (affektive Reaktionen). Insgesamt zeigte sich, dass in nur 8 Prozent der gesichteten Studien affektive Reaktionen mit einbezogen wurden. Am häufigsten wurden die Aspekte Kohäsion, Zufriedenheit und Commitment untersucht.

Das Review belegt, dass die Effekte von Diversity auf individueller Ebene insgesamt unklar sind: Teilweise zeigten sich keine Auswirkungen, manchmal waren sie heterogen in Abhängigkeit von der untersuchten Diversity-Dimension. Es gab aber auch Studien, die einen positiven Zusammenhang aufzeigten.

Hinsichtlich der Diversity-Effekte auf Teamprozesse fassen Jackson et al. (2003) ihre Erkenntnisse wie folgt zusammen: Um zu erklären, warum personelle Vielfalt beispielsweise Fluktuationsraten und leistungsbezogene Outcomes beeinflussen kann, verweisen viele Wissenschaftler/-innen auf Teamprozessvariablen wie Kommunikation, Informationsaustausch, Kooperation und Konflikte. Unter den von Jackson et al. (2003) analysierten Studien untersuchten 5 Prozent die Effekte von Diversity direkt auf Teamprozesse, 19 Prozent der empirischen Untersuchungen berücksichtigten Teamprozessvariablen als potenzielle Mediatoren des Zusammenhangs von Diversität und Performance. Die Mehrheit der Studien zeigt wenig Evidenz, dass die Performance von Teamprozessen abhängig ist. Wird Diversity sowohl mit Teamprozessen als auch mit Teamleistungen verknüpft, gibt es hingegen Hinweise darauf, dass Teamprozesse die Wirkungen von Diversity steuern. Andere Studien deuten darauf hin, dass die Effekte von Diversity auf diese beiden Outcome-Variablen unabhängig voneinander sind.

Als drittes legen Jackson et al. (2003) in ihrem Review den Fokus auf die Art der Performance-Bewertung. Die Mehrheit (75 Prozent) der im Untersuchungszeitraum durchgeführten und für das Review analysierten Studien legte den Schwerpunkt auf Performance-Indikatoren wie finanzielle Aspekte und Teameffektivitätsbewertungen seitens der Führungskräfte bzw. durch die Teammitglieder selbst. Es ist festzustellen, dass für die meisten Diversity-Dimensionen die Ergebnisse bezüglich der Auswirkungen sehr heterogen sind. Es gibt allerdings zwei Ausnahmen: Zum einen stützen die Ergebnisse die These, dass sich der fachliche Hintergrund als Vielfaltdimension positiv auf die Performance auswirkt, indem er Diskussionen im Team auslöst. Zum anderen gibt es wenig Evidenz dafür, dass ethnische Vielfalt die Leistungsfähigkeit von Gruppen erhöht.

Jackson et al. (2003) stellen insgesamt positiv heraus, dass die Studien zwar in vielen verschiedenen Settings durchgeführt wurden, die angewendeten Untersuchungsmethoden jedoch gut vergleichbar waren. Sie kritisieren aber auch, dass der Status einer Person sowie das spezifische (fachliche) Können systematisch unerforscht geblieben sind, obwohl diese Aspekte häufig als bedeutsame Einflussfaktoren bei der Einschätzung der Effekte von Diversity genannt würden. Darüber hinaus wünschen sich Jackson et al. (2003), dass nicht nur die Diversity-Effekte auf Performance-Ebene im Fokus der Forschung stehen, sondern dass auch verfolgt wird, wie Diversity die Gedanken und Gefühle sowie das Verhalten und auf lange Sicht den beruflichen Verlauf bzw. Karrierechancen von Individuen beeinflusst. Außerdem halten sie es für sinnvoll, das Zusammenspiel von Diversity und Führung näher zu erforschen.

Des Weiteren haben Jackson et al. (2003) die Rolle von Kontextfaktoren analysiert. Kontext kann vieles bedeuten. Am häufigsten wurde in den gesichteten Studien den Aspekten ‚Aufgabencharakteristik‘, ‚Organisationskultur‘, ‚strategischer Kontext‘ und ‚zeitliche Bedingungen‘ Aufmerksamkeit geschenkt, weshalb Jackson et al. (2003) auch nur hierzu Erkenntnisse vorlegen.

Aufgabencharakteristik

Allgemein wird davon ausgegangen, dass Diversity weniger Konflikte in Teams auslöst, die Routineaufgaben erledigen, als in Gruppen, die komplexere Aufträge bewältigen müssen, da die Routineaufgaben weniger ausgedehnte Diskussionen bzw. Informationsaustausche benötigen. Auf der anderen Seite wird aber auch argumentiert, dass Diversity zu mehr Konflikten in Gruppen führt, die Routineaufgaben erledigen (Pelled et al. 1999). Dies liegt daran, dass Routineaufgaben eher langweilig werden, weshalb die Teammitglieder nach stimulierenden Faktoren suchen, die die Arbeit interessanter machen. In diesem Fall wirkt die Vielfalt in der Gruppe als Ressource (Jackson et al. 2003). Auf Basis dieser Hypothesen untersuchten Pelled et al. (1999) 45 Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Aufgabenroutine

einen signifikanten moderierenden Effekt aufwies, die konkreten Erkenntnisse jedoch sehr komplex waren: Eine funktionale Diversität war stärker mit Konflikten in diesen Arbeitsteams assoziiert, wenn es sich um Routineaufgaben handelte. Ethnische Vielfalt und Diversity-Dimensionen, die sich auf die Dauer der Zugehörigkeit in den Teams beziehen, zeigten hingegen weniger starke Assoziationen. Für die Aspekte Alter und Geschlecht konnten keine signifikanten moderierenden Einflüsse von Routineaufgaben nachgewiesen werden (Jackson et al. 2003).

Organisationskultur

Es wird argumentiert, dass die Organisationskultur die Dynamik von Vielfalt steuert, indem diese den Prozess der Identitätsaushandlung in der Gruppe beeinflusst. Studien, die die Effekte von Diversity in Organisationen mit unterschiedlichen Organisationskulturen untersuchen, stützen meist diese Argumentation. Es gibt aber auch hier Limitationen hinsichtlich der wissenschaftlichen Evidenz (Jackson et al. 2003).

Teamklima und -prozesse

Neben der Organisationskultur beeinflussen auch die Kultur und Prozesse im Team selbst die Effekte von Diversität. Dies wird damit begründet, dass erst ein durch geteilte Ziele geprägtes Teamklima, ein ähnliches Sicherheits- und Vertrauensgefühl in der Gruppe sowie ein effektives Konfliktmanagement zwischen den Mitgliedern dazu führt, dass eine Gruppe ihr Wissen angemessen nutzen und so innovativ sein kann. Auch spielen das Partizipationslevel und das Zugehörigkeitsgefühl einzelner Personen in der Gesamtgruppe eine wichtige Rolle. Auf empirische Erkenntnisse weisen Jackson et al. (2003) jedoch nicht hin.

Strategischer Kontext

Die Ergebnisse zum Zusammenhang von ‚Top Management Team Diversity‘ auf Performance-bezogene Outcomes sind sehr heterogen. Eine Erklärung dafür könnte der strategische Kontext sein, in dem diese Topmanagementteams arbeiten, allerdings gibt es hier noch keine wissenschaftliche Evidenz. Zum einen wird argumentiert, dass sich Diversity besonders positiv unter Bedingungen größerer strategischer Komplexität auswirkt, da Diversität dem Top Management-Arbeitsteam helfe, mit den Anforderungen, die eine größere strategische Komplexität mit sich bringt, umzugehen. Auf der anderen Seite besteht die Meinung, dass Diversity sich unter Bedingungen größerer strategischer Komplexität negativ auswirkt, da die dort besonders benötigte Koordination unter den Mitgliedern erschwert wird. Das Review von Jackson et al. (2003) macht deutlich, dass hier Forschungsbedarf besteht.

Temporäre Faktoren

Viele Studien belegen, dass Diversity-Effekte von Zeitfaktoren moderiert werden, allerdings sind diese von der Diversity-Dimension abhängig. Es zeigt sich beispielsweise in einer Studie, dass die Dimension ‚Geschlecht‘ zum Beginn von Teamarbeit einen negativen Einfluss

auf die Kohäsion hat, dieser Effekt sich aber verringert, je länger das Team zusammenarbeitet. Diversity in Bezug auf die Einstellungen hat dagegen kaum einen Einfluss bei Gruppen, die erst seit Kurzem zusammenarbeiten. Je länger diese Arbeitsgruppe jedoch besteht, desto stärker zeigen sich negative Effekte. Offensichtliche Diversity-Dimensionen haben sofortige, jedoch nur kurzzeitige Effekte, während latente Merkmale Zeit brauchen, um Effekte zu entwickeln, die aber auch länger andauern (Harrison et al. 1998). Andere Studien zeigen, dass negative Effekte ethnischer und funktionaler Diversity sowie demografische Variablen in Teams, die schon länger zusammenarbeiten, schwächer waren als in Gruppen, die erst seit Kurzem bestehen (Pelled et al. 1999). Es wird davon ausgegangen, dass kulturell homogene Teams positive Kurzzeitkonsequenzen zeigen, kulturell gemischte Teams aber auf lange Sicht erfolgreicher sind – vorausgesetzt, sie haben ihre eigene Teamkultur gefunden (Earley und Mosakowski 2000).

Jackson et al. (2003) fassen zusammen, es sei positiv, dass es inzwischen viele Studien gibt, die im Arbeitsumfeld durchgeführt wurden. Diesbezüglich scheint es also eine Entwicklung seit dem Review von Williams und O'Reilly (1998) gegeben zu haben. Zudem heben Jackson et al. (2003) die große Bandbreite der Arbeitskontexte (z. B. Top-Management, Produktion, Dienstleistungsbereich, Handwerk) hervor, in denen die Untersuchungen stattfanden. Ungeklärt sei jedoch, weshalb sich die Effekte je nach Arbeitskontext unterscheiden. Positiv ist laut den Autorinnen und Autoren zudem auch, dass viele Studien explizit Kontextfaktoren in Bezug auf Diversity-Effekte untersuchen. Insgesamt berichten aber immer noch zu wenige Studien von Kontextfaktoren oder diese werden erst gar nicht erfasst bzw. dokumentiert und bei der Analyse berücksichtigt. Hierfür fehlten den Forscher/-innen auch Theorien und Modelle, um die richtige Auswahl der Einflussfaktoren aus den mannigfaltigen Kontextfaktoren zu vereinfachen. Darüber hinaus ziehen Jackson et al. (2003) aus ihrer Forschungsarbeit den Schluss, dass Netzwerkstrukturen, in denen Arbeitsteams und ihre Mitglieder eingebettet sind, nicht zu unterschätzen sind. Die Auswirkungen von Diversität im Team sind davon abhängig, wie die sozialen Strukturen gestaltet sind. Zu untersuchen, wie diese von Beschäftigtenvielfalt beeinflusst werden und umgekehrt, sei wichtig, um Langzeitfolgen organisationaler Diversity besser einschätzen zu können.

Van Knippenberg und Schippers (2007) schließen an das oben zitierte Review von Williams und O'Reilly (1998) an. In ihrem selektiven Review verfolgen sie das Ziel, die wichtigsten Entwicklungen im Bereich der Forschung zu Diversity im organisationalen Setting in den Jahren zwischen 1997 und 2005 hervorzuheben und zukünftigen Forschungsbedarf abzuleiten.

Bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Übersichtsarbeit hatte sich die Diversity-Forschung vor allem auf demografische, funktions- und bildungsbezogene Dimensionen konzentriert. Die Sichtung des Forschungsstandes durch van Knippenberg und Schippers (2007) zeigt

aber, dass viele andere Vielfaltsvariablen ebenfalls einen Einfluss auf Gruppenprozesse und -performances haben können. Beispielsweise werden Persönlichkeitsaspekte der einzelnen Gruppenmitglieder thematisiert. Die durch Studien berichteten Effekte auf Gruppenprozesse und -leistungen sind allerdings inkonsistent, weshalb aus Sicht von van Knippenberg und Schippers (2007) hier noch Forschungsbedarf besteht. Das Gleiche trifft auf in Gruppen vorliegende Einstellungen und Werte zu. Auch hier sind die berichteten Ergebnisse sehr heterogen und bedürfen weiterer Untersuchungen.

Van Knippenberg und Schippers (2007) diskutieren darüber hinaus den bis dahin untererforschten Einfluss des Grades an gemeinsam geteilten Gruppenüberzeugungen (z. B. Vorstellungen zur Gruppenarbeit und Aufgabenorientierung), der die Kooperation und Konflikt häufigkeit in der Gruppe bestimmt.

Eine weitere zentrale Erkenntnis des Reviews von van Knippenberg und Schippers (2007) ist, dass in der Forschung Diversity typischerweise anhand der Verteilung bestimmter Dimensionen in der Gruppe konzeptualisiert wird. Die Vielfalt von Mitgliedern einer Gruppe wird in der Regel dadurch widergespiegelt, dass das Ausmaß, in dem sich die Personen voneinander unterscheiden, mittels verschiedener Indizes gemessen wird. Teilweise wird sogar nur die Unterscheidung zwischen einem hohen und einem niedrigen Dispersionsgrad vorgenommen. Laut van Knippenberg und Schippers (2007) sind diese vereinfachten Verteilungsmodelle jedoch nicht geeignet, die Komplexität von Diversity zu bestimmen bzw. wiederzugeben. Diese Art, Diversity zu messen, trifft nur selten die Realität von Vielfalt. Die Effekte von Diversity können auch auf mittlerem Verteilungsniveau für Gruppenprozesse und andere -outcomes bedeutsam sein. Entsprechende komplexere Konzepte zur Bestimmung von Vielfalt wurden zum Zeitpunkt des Reviews allerdings nur theoretisch und nicht in der empirischen Forschung aufgegriffen; dabei hätten sie nach Ansicht von van Knippenberg und Schippers (2007) das Potenzial, das Verständnis der Auswirkungen von Diversität zu bereichern.

Das Review von van Knippenberg und Schippers (2007) legt daher nahe, dass sich die Diversity-Forschung von der einfachen Konzeptionierung und Operationalisierung anhand der Unterscheidung durch eine einzige Diversity-Dimension verabschieden sollte. Es sei sinnvoll, Vielfalt als eine Kombination verschiedener Dimensionen zu betrachten und dabei Asymmetrien zu berücksichtigen sowie offen für kurvenförmige Zusammenhänge zu sein.

Auf Basis der gesichteten Literatur machen van Knippenberg und Schippers (2007) deutlich, dass zu den moderierenden Prozessen, die die Effekte von Diversity auf die Leistungen von Gruppen beeinflussen können – nahegelegt durch die Modelle der sozialen Kategorisierung sowie der Informations- und Entscheidungstheorie (vgl. Kap. 4.2) – noch Forschungsbedarf besteht. Bis zum Zeitpunkt des Reviews wurden vorrangig Studien publiziert, die eher die

direkten als die indirekten Auswirkungen beleuchtet haben. Die Autorinnen und Autoren empfehlen daher, den Prozessen, die den Effekten von Diversity auf Gruppenperformances unterliegen, mehr theoretische und empirische Aufmerksamkeit zu schenken.

Das meta-analytische Review von Horwitz und Horwitz (2007) hatte zum Ziel, quantitative Aussagen zu Assoziationen zwischen der Vielfalt in Arbeitsteams und Gruppenleistungen zu untersuchen und die Rolle von Kontextfaktoren weiter aufzudecken. Dabei legten sie den Schwerpunkt auf Auswirkungen auf Gruppenebene und nicht – wie viele andere Übersichtsarbeiten – auch auf Effekte auf Betriebsebene. Die Grundlage der Studie stellten insgesamt 78 Korrelationen aus 35 per Peer-Review begutachteten Publikationen dar. Ihre Hauptergebnisse waren:

Aufgabenbezogene Vielfaltsdimensionen (z. B. functional expertise, education, and organizational tenure) waren sowohl mit quantitativen als auch mit qualitativen Gruppenleistungen (Leistungsfähigkeit und soziale Integration) positiv assoziiert. Diese Erkenntnis stützt laut den Autorinnen und Autoren die These, dass personelle Vielfalt ein Potenzial darstellt. Für biodemografische Dimensionen (z. B. Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund) konnte kein Einfluss nachgewiesen werden. Horwitz und Horwitz (2007) schließen daraus, dass dieser Zusammenhang in vielen Studien bislang überschätzt wurde. Deutlich wurde aber auch an diesen Ergebnissen, dass verschiedene Diversity-Dimensionen verschiedene Effekte aufweisen können.

Die Hypothese, dass die Aufgabenkomplexität die Effekte von Diversity moderiert (je komplexer die Aufgabe, desto stärker der Einfluss von Vielfalt) konnte nicht bestätigt werden. Es wurde unterschieden zwischen Projektarbeit als Aufgabe mit hohen kognitiven Anforderungen, Dienstleistungsarbeit als Aufgabe mit mittleren kognitiven Anforderungen und Produktionstätigkeiten als Aufgabe mit geringen kognitiven Anforderungen. Auch der Teamtyp (Projektteams als gegenüber ‚normalen‘ Arbeitsteams heterogenere Gruppen) konnte als Moderator nicht bestätigt werden. Ein bedeutsamer moderierender Effekt fand sich jedoch für die Bewertungsweise. Wurden die Gruppeneffekte (insbesondere in Bezug auf die soziale Integration) durch Führungskräfte berichtet, fielen die Bewertungen negativer aus, als wenn sie durch das Arbeitsteam oder die Individuen selbst bewertet wurden.

Horwitz und Horwitz (2007) empfehlen auf Basis ihrer Studienergebnisse, den Fokus stärker auf Rahmenbedingungen und aufgabenrelevante Aspekte zu richten als auf individuelle Dimensionen (Alter, Geschlecht, Hautfarbe etc.), wenn die organisationale Effektivität durch Diversity gestärkt werden soll.

Joshi und Roh (2009) konzentrieren sich in ihrem meta-analytischen Review auf die Rolle von Kontextfaktoren, die in Studien zum Zusammenhang von Team-Diversity und Team-Performance (Produktivität, Verkaufsmengen, Produktqualität, Teaminnovation, Abteilungs-

leiterbewertungen und Selbstbewertungen von Teams) berücksichtigt wurden. Die Grundlage bilden Daten von 8.757 Arbeitsteams aus insgesamt 39 Studien, die in betrieblichen Settings zwischen 1992 und 2009 durchgeführt wurden. Das Ziel war es, herauszufinden, ob Kontextfaktoren verschiedener Ebenen (Branche, berufliche Tätigkeit und Teammerkmale) Leistungsfähigkeitsparameter in Teams beeinflussen. Die Studie ergab, dass die direkten Effekte von Diversity auf die Team-Performances sehr klein bzw. nicht signifikant waren, wenn sowohl beziehungs- (Ethnizität, Gender, Alter) als auch aufgabenorientierte (Betriebszugehörigkeit, Bildung/Ausbildung, Funktion) Vielfalts-Dimensionen gemeinsam berücksichtigt wurden. Obwohl diese Ergebnisse zunächst darauf hindeuten, dass Diversität für die Leistungsfähigkeit der Teams keine Rolle spielt, vermuten Joshi und Roh (2009), dass die schwachen direkten Zusammenhänge durch die nicht berücksichtigten Rahmenbedingungen ‚verdunkelt‘ werden, unter denen Vielfalt entweder einen positiven oder einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit hat. Sie stellten fest, dass sich die Stärke der Diversity-Effekte verdoppelte oder verdreifachte, wenn Variablen zu Branche, beruflicher Tätigkeit und Team-Merkmalen in die Analyse einbezogen wurden.

Es wird insgesamt deutlich, dass die inhärente Kontextabhängigkeit der Effekte von Diversity auf Teamprozesse und -outcomes eine komplexe Angelegenheit ist, die bei der Bewertung der Effekte unbedingt berücksichtigt werden muss. Eine kontextbasierte methodische Herangehensweise im Bereich der Forschung bietet praktische Hinweise für das effektive Management von Diversity in Organisationen (Joshi und Roh 2009).

Joshi und Roh (2009) ermutigen in ihrem Forschungsbeitrag andere Wissenschaftler/-innen, in zukünftiger Diversity-Forschung sorgfältiger den Kontext zu berücksichtigen, um nicht nur dessen Einfluss hinsichtlich der Abschätzung der Auswirkungen von Vielfalt gerecht zu werden, sondern auch, um die theoretische und methodologische Entwicklung auf diesem Forschungsfeld voranzubringen.

Ein weiteres relevantes Review stammt von [Haas \(2010\)](#). Es hat zum Ziel, die heterogenen Auswirkungen von Diversity auf die Team-Performance anhand von sieben Attributen (Alter, Geschlecht, ethnischer Hintergrund, Funktionshintergrund, Bildungshintergrund, Dauer der Organisationszugehörigkeit, Teamzugehörigkeit) zu untersuchen. Auch bei Haas (2010) stehen hierbei Kontextfaktoren und ihre mögliche moderierende Rolle im Fokus. Die Grundlage seines Reviews sind 30 empirische Studien der Jahre 1991 bis 2009 zu direkten Diversity-Effekten.

Für Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und die Dauer der Organisationszugehörigkeit berichteten die meisten der in die Analyse einbezogenen Studien von einem negativen Effekt auf die Teamleistung. Für den funktionalen/fachlichen Tätigkeitshintergrund sowie den kulturellen Hintergrund waren die Ergebnisse weniger eindeutig: Die Untersuchungen zeigten so-

wohl positive als auch negative Auswirkungen. Für die Dauer der Zugehörigkeit zum Team konnte Haas (2010) keine Effekte auf die Team-Performance nachweisen.

Die moderierende Rolle, die von Kontextfaktoren ausgeht, konnte nicht so deutlich nachgewiesen werden wie erwartet. Der Einfluss von ethnischem und funktionalem/fachlichem Hintergrund veränderte sich durch die Variation der Messmethode. Wenn Vorgesetzte wie z. B. Abteilungs- oder Gruppenleiter die Gruppenleistung bewerteten, ging vom kulturellen Hintergrund ein negativer Effekt aus. Bewerteten hingegen die Teammitglieder ihre Leistung selbst, so war der Einfluss kultureller Diversität als positiv zu bewerten. Der Einfluss der Aufgabeninterdependenz konnte bestätigt werden. Eine große Abhängigkeit in der Aufgabenbearbeitung der Teammitglieder führte zu negativen Diversity-Effekten hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Gruppen, bei gering voneinander abhängigen Tätigkeiten mit einem geringen Interaktionsbedarf konnte hingegen kein signifikanter Einfluss aufgezeigt werden. In den meisten Fällen konnten Kontextfaktoren jedoch signifikante Ergebnisse auf der einen Seite und nicht signifikante Ergebnisse auf der anderen Seite erklären. Kurvenförmige Zusammenhänge werden als mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Ergebnisse hinsichtlich der Diversity-Effekte auf Team-Outcomes angeführt. Haas (2010) sieht hier weiteren Forschungsbedarf.

Seit dem Jahr 2010 sind vor allem Studien mit einem spezifischen Fokus durchgeführt worden, auf die hier vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Studie nicht näher eingegangen wird. Roberson et al. (2017) beschreiben in ihrem Artikel von 2017 die Entwicklung der Diversity-Forschung sogar lediglich bis zum Jahr 2009 mit dem Übersichtsartikel von Joshi und Roh (2009) als Meilenstein. Roberson et al. (2017) geben mit ihrem Review einen Überblick darüber, wie sich die angewandte Psychologie mit dem Thema Diversity in den letzten 25 Jahren befasst hat. Sie stellen die Entwicklung der Diversity-Forschung anhand der Veröffentlichungen im Journal of Applied Psychology dar. Während die frühere Diversity-Forschung lediglich die Rolle demografischer Diversitätsmerkmale hinsichtlich individueller Effekte betrachtete, wuchs die Bedeutung von Diversity als wichtige kontextgebende Variable an, und die Effekte wurden zunehmend auf Arbeitsgruppenebene untersucht. Einige Studien legten zudem ihren Schwerpunkt auf die Frage der Operationalisierung von Diversity, weg von einer kategorischen hin zu einer multidimensionalen Betrachtungsweise. Wissenschaftler/-innen betonten darüber hinaus in ihren Arbeiten immer stärker die Komplexität des Themas, aber auch den Wert vielfältiger Belegschaften, wenn diese richtig gemanagt werden.

Erst die Veröffentlichung von Guillaume et al. (2017) aus dem Jahr 2018 ist wieder bedeutsam für die vorliegende Studie mit ihrem entsprechenden Erkenntnisinteresse. Guillaume et al. (2017) schätzen die Entwicklung in der Diversity-Forschung hinsichtlich der stärkeren Be-

rücksichtigung von moderierenden Faktoren sehr. Sie kritisieren jedoch auch, dass, obwohl genügend Primärstudien zu den Bedingungen vorliegen, unter denen Diversity entweder positive oder negative Auswirkungen hat, unklar bleibt, welche Kontextfaktoren konkret eine Rolle spielen. Mit ihrem qualitativen Review verfolgen sie daher das Ziel, einen aktuellen Überblick über Kontextfaktoren zu geben, die die Auswirkungen auf die soziale Integration, das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen und die Betriebsperformance beeinflussen. Dabei nehmen sie vor allem Kontextfaktoren in den Blick, die Organisationen und Führungskräfte beeinflussen können.

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Forschungsarbeit von Guillaume et al. (2017) zusammen:

Tabelle 3: Empirically supported moderators of workplace diversity effects on social integration, performance, and well-being related variables, eigene Darstellung in Anlehnung an Guillaume et al. (2017)

Moderators	Social integration and well-being	Performance
Strategy		<ul style="list-style-type: none"> - Growth-oriented strategy (+) - Innovation strategy (+) - Downsizing strategy (-) - Diversity management strategy (+) - Munificent environments (+)
Unit design	<ul style="list-style-type: none"> - Cross-categorization (+) Innovation and creativity tasks (+) - Faultlines (-) - Decision-making tasks (+) - Faultlines*diversity beliefs/openness (+) - Unequal subgroup status*permeable, stable, legitimate status hierarchy (low status: +, high status: -) - Unequal subgroup status*positive inter-group relations (+) - Autonomy (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation and creativity tasks (+) - Decision-making tasks (+) - Complex tasks when diversity is associated with task-relevant knowledge and expertise (+) - Cross-categorization (+) - Faultlines*diversity beliefs/openness (+) - Unequal subgroup status*positive inter-group relations (+)
HR practices	<ul style="list-style-type: none"> - Diversity training*diversity beliefs (negative beliefs/high diversity: +) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversity training*diversity beliefs (negative beliefs/high diversity: +)
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusive (transformational) leadership (+) - Leader openness (+) - Leader-follower similarity (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusive (transformational) leadership (+) - LMX (+) - LMX differentiation (-) - Leader openness (+) - Leader-follower similarity (+)
Climate/ culture	<ul style="list-style-type: none"> - Climate for justice (+) - Psychological safety (+) - Trust (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Psychological safety (+) - Knowledge sharing/integration norms and mindsets (+) - Team climate for innovation (+) - Political correctness (+)

Moderators	Social integration and well-being	Performance
Individual differences	<ul style="list-style-type: none"> - Extraversion (+) - Self-monitoring (+) - Openness (+) - Diversity beliefs (+) - Need for cognition (+) - Negative stereotypes (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Openness (+) - Diversity beliefs (+) - Learning goal orientation (+) - Need for cognition (+) - Creative self-efficacy*KWKW (+) - Diversity beliefs*task motivation (+) - Social competence (+)
<p>HR, human resource; KWKW, knowledge of who knows what; LMX = Leader-Member-Exchange</p>		

Wie die tabellarische Übersicht zeigt, belegt auch diese Studie, dass die Effekte personeller Diversität davon abhängig sind, welche Faktoren den Kontext bestimmen. Auch wenn Guillaume et al. (2017) den Begriff ‚Sozialkapital‘ nicht benutzen, so ist doch auffällig, dass viele der aufgezeigten Kontextfaktoren an ihn erinnern. Es wird somit deutlich, dass dem Sozialkapital als Kontextfaktor im Zusammenhang eine gewisse Bedeutung zukommt. Auf die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

5.3 Die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor

Der Begriff des Sozialkapitals war keine wissenschaftliche Neuentdeckung der 1990er-Jahre. Mit der Veröffentlichung seines auf fast zwanzig Jahren Forschungsarbeit beruhenden Werks ‚Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy‘ (Putnam et al. 1993) im Jahr 1993 fand Putnam jedoch breite Beachtung und löste die Debatte um den Sozialkapitalansatz aus (Roßteutscher et al. 2008). In seiner Veröffentlichung nutzt er dieses Konzept, um die Ursachen für Süditaliens „Modernitätsrückstand, die dortige mangelnde Effizienz politischen Handelns, die Unfähigkeit wechselnder Regierungen, wirksame Gesetzesvorhaben auf den Weg zu bringen, die Allgegenwärtigkeit von Korruptionserscheinungen und mangelnder Loyalität gegenüber politisch verfassten Gesetze und Regelungen“ zu erforschen (Roßteutscher et al. 2008, S. 11). Unterschiedliche regionale Verfügbarkeiten des sozialen Kapitals in der italienischen Gesellschaft zeigten sich dabei als Haupterklärungsfaktor (Zmerli 2008). Anhand des Vergleichs zwischen Nord- und Süditalien bewies Putnam einen engen Zusammenhang zwischen der Effizienz von Regierungen in einer Gesellschaft und dem Funktionieren einer modernen Demokratie auf der einen Seite und dem in einer Gesellschaft vorhandenen Gut an sozialem Kapital auf der anderen Seite (Roßteutscher et al. 2008). Eine Gesellschaft mit hohem Sozialkapital ist nach Putnam durch Mitglieder gekennzeichnet, die den Willen und die Fähigkeit zur Kooperation aufweisen. Putnam demnach in seiner auf Makroebene angesiedelten Forschung nicht nur den Schwerpunkt auf die Ursachen sozialer Ungleichheit, sondern untersucht auch die Voraussetzungen einer kooperationswilligen und -fähigen Gesellschaft und somit einer effizienten Demokratie (Zmerli 2008). Putnam sieht im Sozialkapital die Funktion, Kooperationen zu erleichtern und bezeichnet Netzwerke, Normen

und Vertrauen als dessen Elemente. Er geht von einem Wirkungszusammenhang aus: Soziale Netzwerke als strukturelles Element sozialen Kapitals fungieren als Ausgangspunkt für die Entstehung seiner kulturellen Komponenten, nämlich Normen der Reziprozität und Vertrauenswürdigkeit (Zmerli 2008).

In seiner späteren Arbeit ‚Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community‘ (Putnam 2000) hat Putnam seine Kenntnisse aus der Italienstudie in die Bewertung der Zukunft der amerikanischen Demokratie und Zivilgesellschaft übertragen. Er schlussfolgerte, dass in den USA das Reservoir an sozialem Kapital schwinde und somit die Zukunft der amerikanischen Demokratie ernsthaft in Frage stehe. Spätestens mit dieser Einschätzung von Amerikas Situation wurde das Sozialkapital zu einem Thema in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft (Roßteutscher et al. 2008).

Neben diesen berühmten Arbeiten hat Putnam sich auch mit Sozialkapital im Zusammenhang mit Diversity auseinandergesetzt. Der Ausgangspunkt war seiner Einschätzung nach, dass „[t]he most certain prediction that we can make about almost any modern society is that it will be more diverse a generation from now than it is today“ (Putnam 2007, S. 137). In seinem Beitrag ‚E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century‘ (Putnam 2007) legt er die Implikationen offen, die durch diese Entwicklung für das soziale Kapital in ethnisch diversen Wohngebieten auftreten. Er legt nahe, dass Diversity auf kurze Sicht einen negativen Effekt auslöst, indem sie soziale Solidarität und soziales Kapital reduziert: Das Vertrauen werde geringer, Altruismus und interkommunale Zusammenarbeit seltener und der Freundeskreis kleiner. Allerdings fordert Putnam als Folge nicht weniger Vielfalt, sondern betont, dass man mittels angemessener Strategien auch einen möglichen Mehrwert aus der Diversität ziehen könne. Dieser Mehrwert entstehe mittel- bis langfristig. Erfolgreiche diverse Gesellschaften seien in der Lage, die genannten Schwierigkeiten durch die Ausbildung neuer, übergreifender Formen sozialer Solidarität und umfassendere Identitäten zu überwinden. Die zentrale Aufgabe ‚bunter‘ Gesellschaften sei es demnach, einen neuen, breiteren Sinn für das Wir-Gefühl zu entwickeln. Diese Erkenntnisse zog er aus seiner Studie ‚The Social Capital Community Benchmark Survey‘, die im Jahr 2000 mit einer Stichprobengröße von 30.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den USA durchgeführt wurde.

Studien zum Zusammenhang von Diversity und Sozialkapital hat Putnam auf organisationaler Ebene nicht durchgeführt. Allerdings haben seine Forschungsaktivitäten und Veröffentlichungen dazu beigetragen, dass andere Wissenschaftler/-innen sich dieser Aufgabe angenommen haben.

Evans und Carson (2005) verfolgen beispielsweise in einem Aufsatz das Ziel, die moderierende Rolle des Sozialkapitals in Bezug auf den Zusammenhang von funktionaler Diversität und der Performance von Gruppen theoretisch darzulegen. Die Basis dafür bildet der Sozial-

kapitalansatz auf Gruppenebene. Evans und Carson sind der Meinung, dass das soziale Kapital die Wahrscheinlichkeit dysfunktionaler Gruppenprozesse reduzieren kann, indem es durch ein enges Netzwerk (structural), durch Beziehungen, die auf Vertrauen und Unterstützung basieren (relational), und ein gutes Maß an gemeinsam geteilten Vorstellungen (cognitive) gekennzeichnet ist. Aus ihren Überlegungen ergibt sich folgendes Modell (vgl. Abbildung 12):

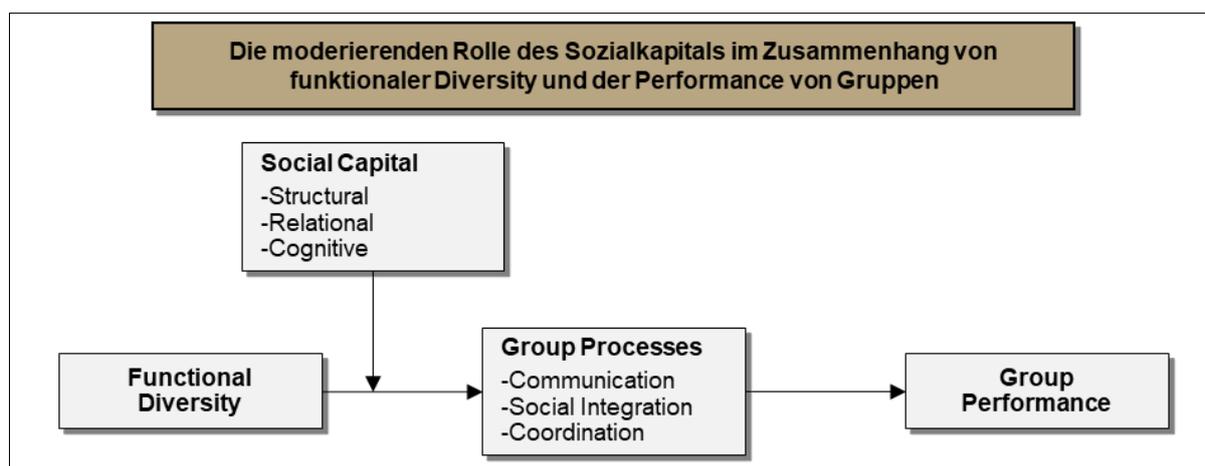


Abbildung 12: Modell zur moderierenden Rolle des Sozialkapitals im Zusammenhang von funktionaler Diversity und der Performance von Gruppen, eigene Darstellung in Anlehnung an Evans und Carson (2005)

Das Sozialkapital ist somit in der Lage, Gruppenprozesse hinsichtlich der Kommunikation, sozialen Integration und Koordination so zu steuern, dass eine hohe funktionale Diversität sich positiv auf die Gruppenleistung auswirkt. Evans und Carson (2005) sind der Ansicht, dass dies nicht nur für die funktionale Vielfalt in der Belegschaft gilt, sondern durchaus auf alle Diversity-Dimensionen übertragbar ist. Eine empirische Überprüfung des Modells ist allerdings nicht Teil ihrer Publikation.

Bustamante (2010) hat darüber hinaus in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen ethnischer Vielfalt und Organisationseffekten untersucht, indem sie den Fokus auf die vermittelnde, abschwächende Rolle von sozialem Kapital – definiert als Organisationsressource, die durch die Struktur und den Inhalt der sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern entsteht – und die moderierende Rolle eines Diversity-Klimas legt. Die Ergebnisse zeigen, dass ethnische Diversität einen negativen Effekt auf die Leistung von Organisationen (hier Colleges und Universitäten in den USA) hat, dass dieser Effekt aber durch das vorhandene Sozialkapital zum Teil ausgeglichen werden kann. Nicht nachgewiesen werden konnte hingegen, dass ein vielfaltssensibles Organisationsklima den Zusammenhang von ethnischer Diversität und der Organisationsperformance als moderierende Größe positiv beeinflusst. Allerdings stellte sich heraus, dass sich ein gutes Diversity-Klima unabhängig vom Vorkommen ethnischer Vielfalt positiv auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen auswirkt.

Das Ziel der Studie von van Emmerik et al. (2011) war es hingegen, die Assoziation zweier Sozialkapitaldimensionen – das persönliche Netzwerk und die tiefliegenden Ähnlichkeiten zwischen den Mitgliedern (z. B. grundlegende, tiefverankerte Einstellungen, Werte, Glaubensrichtungen) – mit der Wirksamkeit und dem Erfolg von Teams zu untersuchen. Die Wissenschaftler/-innen legten die These zugrunde, dass das soziale Kapital mit besseren Teamlernprozessen verknüpft ist und so zu besseren Ergebnissen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Gruppe führt. Das Ergebnis war, dass in stark homogenen Gruppen hinsichtlich der tiefliegenden Diversity-Dimensionen das Niveau der Teamlernprozesse höher war als in weniger homogenen Gruppen und dies stark von dem vorliegenden Sozialkapital abhängt. Es konnte somit belegt werden, dass das soziale Kapital, über Teamlernprozesse mediiert, einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Gruppenarbeit hat. Das bedeutet, dass es nicht nur wichtig ist, bei der Zusammensetzung von Teams im Betrieb den Schwerpunkt auf sofort ersichtliche, oberflächliche Diversity-Dimensionen zu legen, sondern auch, die tiefliegenden, nicht sofort ersichtlichen Aspekte zu berücksichtigen. Teams können zudem dabei unterstützt werden, erfolgreicher zu sein, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, eine gemeinsame ‚Geschichte‘ zu entwickeln anstatt einzelne Mitglieder auszutauschen. Auch die Förderung des persönlichen Kontakts zwischen den Gruppenteilnehmerinnen und -teilnehmern ist hier ein erfolgversprechender Ansatz.

Die Forschungsarbeiten von Evans und Carson (2005), Bustamante (2010) und van Emmerik et al. (2011) belegen die positive Wirkung von Sozialkapital in Form einer moderierenden Funktion. Damit wird die These der vorliegenden Arbeit betont, dass das Sozialkapital die Auswirkungen von Diversity positiv moderieren bzw. abmildern kann und somit eine ‚Pufferfunktion‘ übernimmt (vgl. Kap. 7).

López-Fernández und Sánchez-Gardey (2010) stellen hingegen in ihrer Studie das Sozialkapital in seiner Rolle als Kontextfaktor so dar, dass es selbst durch Diversity beeinflusst werden kann. Die Wissenschaftlerin und der Wissenschaftler setzen sich in ihrem Paper das Ziel, einen Zusammenhang zwischen früherer Diversity-Forschung, dem Sozialkapital und strategischen Personalmanagementstrategien herzustellen. Sie gehen davon aus, dass die Folgen von Diversity auf die Performance von Arbeitsgruppen in Anhängigkeit zur Fähigkeit von Organisationen steht, Integration, Gruppenkohäsion, Commitment, Vertrauen, Reziprozität und Kommunikation zu steuern. Sie stellen ein Modell vor (vgl. Abbildung 13), das zeigt, dass ein strategisches Personalmanagement die Effekte von Diversität in der Belegschaft durch seine moderierende Funktion auf kognitive und beziehungsorientierte Dimensionen von sozialem Kapital beeinflusst.

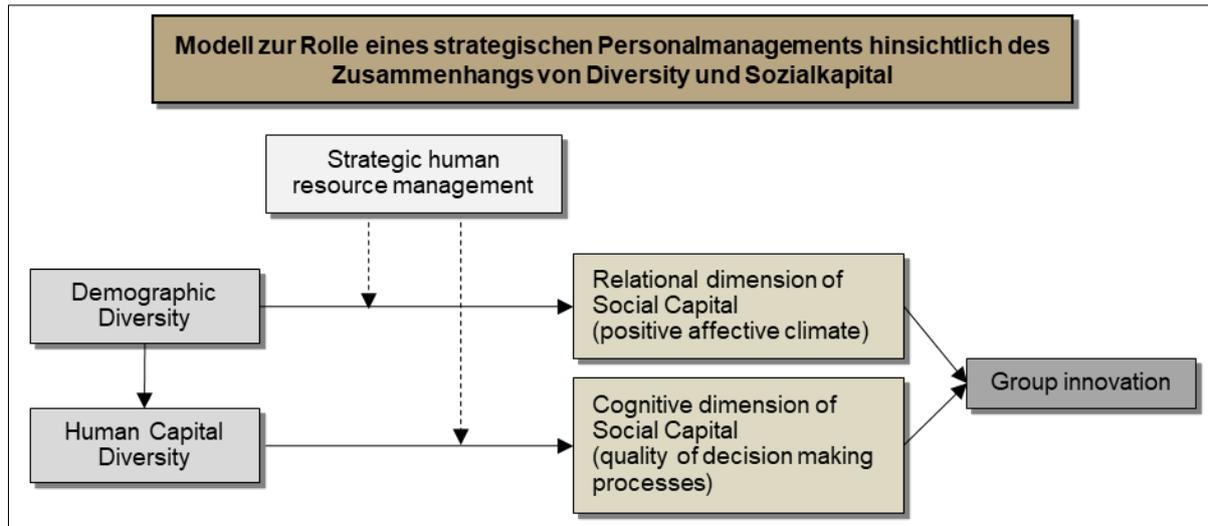


Abbildung 13: Modell zur Rolle eines strategischen Personalmanagements hinsichtlich des Zusammenhangs von Diversity und Sozialkapital, eigene Darstellung in Anlehnung an López-Fernández et al. (2010)

Wie das aufgestellte und anhand quantitativer Daten getestete Modell von López-Fernández und Sánchez-Gardey (2010) zeigt, hat nicht nur das Sozialkapital auf die Kooperationsarbeit in Gruppen und damit auf Outcomes – wie hier die Innovationsfähigkeit – Einfluss, sondern wird auch seinerseits durch Diversität beeinflusst. Dies legt nahe, dass das Sozialkapital keine statische Größe ist, sondern auch selbst von der Vielfalt der Beschäftigten positiv bzw. negativ beeinflusst wird (vgl. Kap. 7).

Während López-Fernández und Sánchez-Gardey (2010) ein strategisches Personalmanagement als positiv für den Umgang mit personeller Vielfalt herausstellen, wird bei der vorliegenden Untersuchung der Fokus auf ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement gelegt, das die Synthese aus einem klassischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem Diversity-Management bildet. Dies beinhaltet aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes auch Maßnahmen des Personalmanagements und wird im Verlauf der Arbeit näher vorgestellt.

Ein weiterer und hier abschließend vorgestellter Beitrag, der sich mit Diversität und dem Sozialkapital befasst, ist der von Fitzgerald (2010). Sie geht davon aus, dass vor dem Hintergrund eines schwachen Sozialkapitals, für das viele Krankenhäuser bekannt sind (Pfaff et al. 2005), die personelle kulturelle Vielfalt als eine weitere Komplexitätsebene im Zusammenspiel der Krankenhausbeschäftigten anzusehen ist. Sie fragt, welche Auswirkungen eine steigende Diversity auf das vorhandene Sozialkapital der Krankenhäuser haben wird, und – in der Umkehrung – welche Bedeutung das schwach ausgeprägte Sozialkapital der Krankenhäuser für den Umgang mit Diversity hat. Es wird deutlich, dass die Autorin von einer Wechselwirkung zwischen Sozialkapital und Beschäftigtenvielfalt ausgeht.

5.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Der Stand der Forschung zu den Diversity-Effekten verdeutlicht, dass sich in den letzten gut 55 Jahren ein Trend weg von der Betrachtung der direkten Effekte von Diversity auf verschiedene Outcomes hin zur Untersuchung der direkten und indirekten Effekte vollzogen hat. Am häufigsten richtet sich das Interesse hinsichtlich der Outcomes auf die Leistungen von Gruppen und damit auf den Erfolg von Organisationen. Der Aspekt ‚Kooperation‘ wird bei den Untersuchungen im Rahmen von Teamprozessen thematisiert. Die Folgen von Diversität auf die individuelle Gesundheit der Beschäftigten werden hingegen selten in den Blick genommen. Insgesamt ist die aufgezeigte Forschung zu den Auswirkungen von Diversity auf Kooperationen, Gesundheit und Betriebsergebnisse sehr heterogen, das Zusammenspiel äußerst komplex und vielseitig. Diversity kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Kooperationen in Gruppen und damit auf die Gesundheit der Mitglieder sowie auf die Gruppenperformance und den Betriebserfolg haben. Wie der Forschungsstand zeigt, ist die besonders auch von Kontextfaktoren abhängig, die als moderierende Faktoren in der Erforschung der Diversity-Effekte zunehmend Aufmerksamkeit erfahren haben.

Als Kontextfaktoren stehen viele Determinanten in der Diskussion. In diesem Zusammenhang wurde auch das Sozialkapital als Moderator thematisiert. Die Besonderheit des Sozialkapitals gegenüber anderen üblicherweise untersuchten Kontextfaktoren ist, dass es eine Variable bildet, die nicht statisch ist, sondern flexibel auf Diversität reagiert. Das bedeutet, dass das Sozialkapital zum einen durch Diversity direkt beeinflusst wird und sich dadurch z. B. auch verschlechtern kann, diese Dimension aber zugleich bei entsprechender Ausprägung hinsichtlich Kultur, Netzwerk und Führung auch eine mögliche ‚Pufferfunktion‘ übernimmt. Viel Aufmerksamkeit fand dieses Konstrukt jedoch bisher in der Diversity-Forschung nicht. Wenn es im Fokus stand, dann eher auf theoretischem Niveau als im Rahmen empirischer Untersuchungen. Insgesamt betrachtet, besteht hinsichtlich des Sozialkapitals bzw. seiner einzelnen Dimensionen und der Wechselwirkungen mit Diversity noch Forschungsbedarf.

Auch wenn der Forschungsstand zu den Effekten von Diversity auf Teamprozesse wie Kooperationen, das Wohlbefinden der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg kein klares Bild zeigt, lässt sich doch behaupten, dass von der Zusammensetzung der Belegschaft vieles abhängt. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass sie eine wichtige Entscheidung treffen, wenn sie Arbeitsteams bilden. Ihre Aufgabe hinsichtlich der Zusammensetzung der Beschäftigten ist es nicht nur, die Ziele, Aufgaben und erforderlichen Requisiten zu konkretisieren sowie die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen festzulegen, sondern auch, sich über Potenziale und Schwierigkeiten, die durch die Zusammensetzung der Belegschaft entstehen, Gedanken zu machen (Haas 2010). Zwar stehen den Führungskräften hierzu

keine generalisierbaren Konzepte zur Verfügung, jedoch lassen sich aus der bisher durchgeführten Forschung zu den Diversitätseffekten (Haas 2010) sowie zum Sozialkapital Ansatzpunkte ableiten; insbesondere die kontextbezogene Herangehensweise bietet diesbezüglich praktische Hinweise (Joshi und Roh 2009). Vor dem Hintergrund wachsender Vielfalt in der Arbeitswelt könnte dies neue Perspektiven in Bezug auf eine diversitätsensible und gesundheitsgerechte Führung und Arbeitsgestaltung eröffnen.

Sich zu Beginn zu überlegen, wie eine erfolgreiche Kombination der Beschäftigten aussehen kann bzw. direkt zu Beginn eine Veränderung in der Teamzusammensetzung vorzunehmen, benötigt zwar zunächst Zeit, kann aber davor schützen, später erneut Energie aufbringen zu müssen, um mögliche Probleme und Konflikte zu lösen. Wenn es Führungskräften nicht möglich sein sollte, die Beschäftigten nach eigenen Wünschen zusammenzustellen bzw. Veränderungen in der Zusammensetzung vorzunehmen, so lassen sich dennoch auf Grundlage der bisher durchgeführten Forschung frühzeitig Ansätze entwickeln, um Schwierigkeiten zu vermeiden bzw. diesen präventiv zu begegnen und sich möglicherweise zum Erfolg beitragende Potenziale zunutze zu machen (Haas 2010). Ein erfolgversprechender Weg kann es dabei sein, einen Schwerpunkt auf das Sozialkapital zu legen.

Forscher/-innen, die Reviews wie die oben genannten zu den Effekten von Diversity verfassen, weisen immer wieder auf Implikationen hin, die im Umgang mit Diversity im Arbeitsalltag nützlich sein können. Dennoch fällt auf, dass zwar viel Forschung zu den Auswirkungen von Diversity sowie zu möglichen Kontextfaktoren durchgeführt worden ist, bislang aber deutlich zu wenig erforscht wurde, inwieweit diese Erkenntnisse in der Arbeitswelt und den Betrieben, die direkt mit Diversity umgehen müssen, überhaupt ankommen und dort Berücksichtigung finden. Es stellt sich die Frage, welche Erfahrungen Führungsverantwortliche im Arbeitsalltag selbst mit Diversity und ihren Auswirkungen machen und welche handlungsleitenden Einstellungen und Praxen sich daraus ergeben.

6 Ansätze zum gesundheitsförderlichen Umgang mit Vielfalt: Diversity Management versus Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Auswahl notwendiger und sinnvoller Maßnahmen zum Umgang mit Diversität und ihrer Ausgestaltung ist immer unternehmensspezifisch und situationsgerecht zu treffen. Es existiert kein allgemeingültiger Katalog, der zeigt, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um Vielfalt angemessen zu managen. Um darzustellen, welche Möglichkeiten es gibt, mit personeller Vielfalt im Betrieb erfolgreich und gesundheitsgerecht umzugehen, wird daher im Folgenden nicht auf einzelne (evaluierte) Maßnahmen, die in aktuellen Studien zu finden sind, eingegangen, sondern es werden zwei verschiedene Managementansätze beschrieben und diskutiert.

6.1 Diversity Management

Für den Umgang mit personeller Diversität im betrieblichen Setting wird vor allem der Ansatz des Diversity Managements diskutiert und angewendet. Die Wurzeln des Diversity-Managements liegen in den Bürgerrechtsbewegungen der 1950er-, 1960er- und 1970er-Jahre in den USA, in denen Minderheiten ihren Kampf gegen diskriminierende Umstände und für mehr Gerechtigkeit begannen. Gefordert wurde von den verschiedenen Interessengruppen eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben (Vedder 2006). Diese intensiven Forderungen wurden zum „bedrock in which the theory we later called Managing Diversity was created“ (Cross 2000, S. 32). Abgeleitet aus der Bürgerrechtsbewegung kamen in den 1980er-Jahren ethisch-moralische Argumente auf, die auch Arbeitgeber/-innen unter Druck setzten, die Förderung der Chancengleichheit von Beschäftigten anzugehen. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Diversity-Management-Begründer⁷ ihre verschiedenen Ideen und Konzepte zum betrieblichen Umgang mit Vielfalt (Vedder 2006).

In den USA ist das Diversity Management in Betrieben heute weit verbreitet. Insbesondere größere Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, darauf zu verzichten (Roberson 2003; Vedder 2003). Seit Mitte der 1990er-Jahre spielt auch in Deutschland Vielfalt und deren Management zunehmend eine Rolle (Vedder 2006).⁸ Auf wissenschaftlicher Ebene beschäftigen sich verschiedene Disziplinen mit dem Thema: Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Jura, Soziologie, Ethnologie, Philosophie, Psychologie und Ökologie (Schulz 2009).

⁷ Vgl. hierzu die amerikanischen Klassiker des Diversity Managements: Thomas, JR. (1990); Cox, JR. und Blake (1991); Jackson und Associates (1992); Loden und Rosener (1991); Gardenzwart und Rowe (1993); Cross (2000).

⁸ Vgl. hierzu die ersten deutschen Fachbeiträge zu Diversity: Kiechl (1993); Jung et al. (1994); Krell (1996).

Die Wissenschaften basieren auf unterschiedlichen Verständnisgrundsätzen, weshalb sie das Thema Diversity auch aus verschiedenen Perspektiven betrachten (Schulz 2009). Beispielsweise konzentriert sich die Soziologie auf die Identitätsproblematik, die Ethnologie wirft den Blick auf die inter- und die intrakulturelle Diversität in verschiedenen Kulturkreisen, die Philosophie untersucht mögliche Formen von Gerechtigkeit oder Gleichberechtigung und die Psychologie diskutiert das spezifische Verhalten von Individuen in Gruppen (Wächter et al. 2003). Im Weiteren setzt sich die Betriebswirtschaftslehre aus ökonomischem Blickwinkel mit Humandiversität und ihrer Produktivität in Unternehmen auseinander (Schulz 2009). Im ferneren Sinne beschäftigt sich die Ökologie im Rahmen der Diversity-Debatte mit Biodiversitäten (Spehl 2003). Aber auch in den Gesundheitswissenschaften bleibt das Thema nicht unbeachtet. Beispielsweise spielt es in Bezug auf die (betriebliche) zielgruppengerechte Gesundheitsförderung und die Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen und der Gesundheitsvorsorge eine wichtige Rolle (Badura et al. 2010b; Altgeld et al. 2012; Geiger 2006, 2012).

Darüber hinaus begannen Mitte der 1990er-Jahre erste deutsche Unternehmen, sich mit dem Thema zu beschäftigen (Vedder 2006). Doch so weitverbreitet wie in den USA ist der Diversity-Ansatz nicht (Vedder 2005), auch wenn seine Bedeutung im Kontext des demografischen Wandels und der Internationalisierung immer weiter zunimmt (Stuber 2004). Im Vergleich zum Ursprungsland USA werden in Deutschland die Diversity-Dimensionen als weniger bedeutsam angesehen, Maßnahmen werden seltener angewendet und es bestehen Umsetzungsprobleme (Köppel 2010). Eine Umfrage bei den DAX-30-Unternehmen im Jahr 2013 hat ergeben, dass zwar Aspekte wie die Beschäftigung eines offiziellen Diversity-Beauftragten oder die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt⁹ eine Verfestigung von Diversity Management erkennen lassen, ernsthaft strategisch ausgerichtete Ansätze jedoch nur selten verfolgt werden (Köppel 2014). „[...] Häufig werden Maßnahmenlisten abgearbeitet oder Alibiaktivitäten durchgeführt“ (Köppel 2014, S. 1).

Neben der Zielfestlegung werden die vier Schritte ‚Analyse‘, ‚Konzept-/Strategieplanung‘, ‚Maßnahmenumsetzung‘ und ‚Controlling‘, wie sie im Rahmen eines Diversity Managements zur Gewährleistung eines strukturierten und strategischen Vorgehens empfohlen werden

⁹ Die Charta der Vielfalt, im Jahr 2006 ins Leben gerufen, ist eine Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen. Das Herzstück der Initiative ist eine Urkunde, die Unternehmen und Organisationen selbstverpflichtend unterzeichnen können. Träger der Initiative ist seit 2010 der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e. V. Er nahm 2011 unter der Schirmherrschaft von Angela Merkel seine Geschäfte auf Charta der Vielfalt e. V. (2019).

(Charta der Vielfalt e. V. 2017a), nur selten eingehalten (Köppel 2014). Faktisch scheint sich das Diversity Management in Deutschland somit wenig weiterzuentwickeln (vgl. u. a. Süß 2007; Köppel 2010). Bereits vor mehr zehn Jahren wurde allgemein infrage gestellt, ob das Konzept ‚Diversity‘ wie es in den USA existiert, in Deutschland – obwohl es hier seit 2006 ebenfalls das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gibt (Oechsler und Klarmann 2008) –, überhaupt solch eine Institutionalisierung erreichen wird (Vedder 2005).

In einer Studie aus dem Jahr 2016 zum zehnjährigen Bestehen der Charta der Vielfalt wurden 250 zufällig ausgewählte Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen, die die Charta der Vielfalt noch nicht unterzeichnet hatten, zum Thema Diversity befragt. Auch diese Untersuchung belegt, dass das Diversity Management in Deutschland nach wie vor am Anfang steht. Zwei Drittel der untersuchten Unternehmen hatten bis dahin keine konkreten Maßnahmen in diesem Bereich umgesetzt, und auch nur 19 Prozent der Betriebe planten, dies zukünftig zu tun. Wenn Maßnahmen umgesetzt wurden, dann betrafen diese meist die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (Ernst&Young 2016).

Vergleichend wurden in der Studie knapp 350 Diversity-Verantwortliche aus Unternehmen befragt, die die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet hatten. Entsprechend ihrem größeren Engagement setzte diese Gruppe Diversity-Maßnahmen mindestens zwei- bis dreimal so häufig um wie die befragten Unternehmen, die die Charta der Vielfalt bisher nicht unterzeichnet hatten. Die Charta-der-Vielfalt-Unterzeichner veranstalteten vor allem Diversity-Trainings und setzten Maßnahmen der Personalentwicklung und -rekrutierung um. Insgesamt gingen sie das Thema strategischer an, die Umsetzung war aber dennoch verhalten. In allen untersuchten Unternehmen – Unterzeichner und Nicht-Unterzeichner – zeigte sich, dass hinsichtlich des Themas Diversity Management und seiner Umsetzung Unsicherheit herrscht. Viele wissen nicht, welche nächsten Schritte die richtigen sind. Die Studie belegt, dass auch im Jahr 2016 der Diversity-Management-Ansatz bei der Mehrheit der deutschen Unternehmen und Organisationen noch nicht richtig angekommen war und Weiterentwicklungspotenzial besteht (Ernst&Young 2016).

Aber was ist überhaupt unter ‚Diversity Management‘ zu verstehen? ‚Diversity Management‘ oder ‚Vielfaltsmanagement‘ bezeichnet den zielgerichteten und konstruktiven Einsatz von Vielfalt bzw. deren Förderung in Form eines strategieorientierten und betriebswirtschaftlichen Managementinstruments. Vielfaltsmanagement wird idealerweise „top-down“ und von „unten gestützt angewandt“ (Köppel 2010, S. 24). Diversity Management ist eine Strategie, die auf die Wertschätzung von Vielfalt und eine Aufwertung von Menschen abzielt, die bisher aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe abgewertet wurden, bzw. die eine Anerkennung vielfältiger Individualitäten verfolgt (Krell 2010).

Das Ziel eines Diversity Managements besteht darin, vorrangig Führungskräfte, aber auch andere Personen im Unternehmen, für die Existenz aller Vielfaltsfacetten der Belegschaft zu sensibilisieren und dafür zu sorgen, dass diese die Vielfalt wahrnehmen. Zum anderen soll darüber informiert werden, „dass die mit bestimmten Zugehörigkeiten verbundenen Diskriminierungen nicht nur ein Verstoß gegen Moral und Recht sind, sondern auch aus ökonomischer Sicht problematisch“ sein können (Krell 2010, S. 4). Vielfaltsmanagement zielt darauf ab, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Vielfalt, wenn sie richtig gemanagt wird, kein Problem, sondern eine Chance darstellt. Darüber hinaus sollen Führungskräfte und andere Personen dazu befähigt werden, mit personeller Vielfalt richtig umzugehen und diese angemessen zu organisieren (Krell 2010). Hierzu gehört es, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen, Konflikten, die durch Unterschiede bedingt sind, präventiv entgegenzuwirken und mögliche Potenziale zu erkennen (Köppel 2010).

Argumente, Vielfalt durch den Diversity-Management-Ansatz zu organisieren, zu fördern und sich als Unternehmen im Sinne des „Potenzial-Prinzips“ (Stuber 2009, S. 5) zunutze zu machen, gibt es viele (Krell 2008) – jedoch geht es dabei vorrangig um die Vermeidung von Diskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Stuber 2006) sowie um die Steigerung der Betriebsergebnisse und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (Krell 2008). Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten werden, wenn überhaupt, nur selten in den Blick genommen (Altgeld 2010; Wegge und Schmidt 2009).

Beschäftigtenvielfalt und ihr Management durch das Diversity-Konzept wird durch Kampagnen positiv akzentuiert. Die bekannteste Initiative auf Bundesebene ist die Charta der Vielfalt (Köppel 2010; Charta der Vielfalt e. V. 2019). Doch es gibt auch kritische Stimmen gegenüber dem Diversity-Konzept. So heißt es, dass dem Diversity Management ein grundsätzliches inhaltliches und theoretisches Rahmenkonzept sowie Erkenntnisse zu einem evidenzbasierten Vorgehen fehlen (Langhoff 2009). Auch wenn sich das Diversity Management in dieser Hinsicht in den letzten Jahren weiterentwickelt hat und es durchaus Vorschläge gibt, wie es professioneller und qualitätsgesicherter erfolgen kann (Charta der Vielfalt e. V. 2017b, 2017a), so ist es durchaus nachvollziehbar, dass dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement das Potenzial zugesprochen wird, hier Abhilfe zu schaffen, was im Zusammenhang des Umgangs mit personeller Vielfalt diskutiert wird (Badura et al. 2010c).

Diversity-Management-Maßnahmen sind vielfältig und unterliegen den jeweiligen Bedingungen und Problemlagen der einzelnen Unternehmen. Die Charta der Vielfalt e. V. (2017a, S. 23) stellt eine Übersicht zu den in ihren Mitgliedsbetrieben erfolgreichsten Maßnahmen vor (vgl. Tabelle 4):

Tabelle 4: Maßnahmenkatalog eines Diversity Management, eigene Darstellung in Anlehnung an Charta der Vielfalt e. V. (2017a, S. 23)

Kurzfristige Maßnahmen	Mittelfristige Maßnahmen	Langfristige Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> - Interkultureller Kalender - Diversity-Berichte im Intranet - Standpunkte von Führungskräften - Leitfäden für Mitarbeitergespräche - Wettbewerbe unter Beschäftigten - Fokusgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitungspläne - Leitlinien des Unternehmens - Zielvereinbarungen - Cross-Tandems - Externe Unterstützung - Mitarbeiternetzwerke - Stellenprofile - Teambesetzung - Workshops und Trainings 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenanzeigen - Gesundheitsmanagement - Bonussysteme - Flexible Arbeitsmodelle - Karriereplanung

Wie die Zusammenstellung der Interventionen zeigt, ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement aus der Perspektive des Diversity Managements nur eine langfristige Maßnahme (Charta der Vielfalt e. V. 2017a). Tatsächlich handelt es sich beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement jedoch um ein eigenständiges Managementkonzept. Kutzner (2011) stellt keine konkreten Maßnahmen, sondern verschiedene Handlungsfelder eines Diversity Managements vor. Diese sind:

- Unternehmensstrategie und -leitbilder
- Personalmanagement
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Gesundheit
- Lohn und Leistung
- Führung und Unternehmenskultur
- Interessenvertretung
- Marketing und Public Relations
- Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung

Betrachtet man die Handlungsfelder genauer, wird deutlich, dass das Diversity Management und das Betrieblichen Gesundheitsmanagement viele Gemeinsamkeiten haben. Insbesondere die Handlungsfelder Gesundheit, Arbeitsgestaltung und -organisation sowie Führung und Unternehmenskultur sind auch klassische Arbeitsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Zudem zeichnen sich beide Managementstrategien dadurch aus, dass sie ihren Fokus auf die Beschäftigten legen. Trotz alledem existieren die beiden Managementstrategien in der Regel unabhängig voneinander (Altgeld 2010).

Um die Ähnlichkeiten und Unterschiede des Diversity Managements und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements noch deutlicher zu machen, wird im Folgenden auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement als möglicher Alternative zum Diversity Management im Umgang mit personeller Vielfalt näher eingegangen.

6.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesunde Unternehmen als Organisationen, deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter/-innen ebenso fördern wie ihre Effizienz, haben im Kontext der Entwicklungen in der Arbeitswelt einen immer wichtigeren Stellenwert erlangt (Lim und Murphy 1999; Lowe 2003). Die betriebliche Gesundheitspolitik als Teil der Unternehmenspolitik dient nicht nur den Unternehmenszielen, sondern auch dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen. Sie legt Entscheidungswege, Zuständigkeiten und Ressourcenverbrauch fest sowie den notwendigen Qualifizierungsbedarf auf dem Weg zu einer gesunden Organisation (Badura et al. 2010c).

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement als *der* Bestandteil der Gesundheitspolitik ist jedoch nicht mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung gleichzusetzen, die in vielen Betrieben umgesetzt und fälschlicherweise als Betriebliches Gesundheitsmanagement ‚verkauft‘ wird. Als Betriebliche Gesundheitsförderung bezeichnet man Interventionen, durch die gesundheitsrelevante Belastungen gesenkt und Ressourcen gefördert werden sollen (Rosenbrock 2003). Die Interventionen umfassen laut der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies wird erreicht durch die Verknüpfung verschiedener Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, zur Förderung einer aktiven Beteiligung der Mitarbeiter/-innen und einer Stärkung persönlicher Kompetenzen (European Network for Workplace Health Promotion 2007). Die Betriebliche Gesundheitsförderung ergänzt den Arbeits- und Gesundheitsschutz, der seinen Schwerpunkt auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit legt und alle Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit umfasst, im positiven Sinne (Kothe 2001; Schlick et al. 2010). Dennoch ist die Betriebliche Gesundheitsförderung dem traditionellen Arbeitsschutz insofern ähnlich, als sie sich ebenfalls zumeist in einzelnen gesundheitsförderlichen und eher verhaltensmodifikatorischen Maßnahmen, die auf einem eher unsystematischen Vorgehen beruhen, erschöpft (Badura et al. 1999; Lenhardt und Rosenbrock 2007).

„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir [hingegen] die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiter zum Ziel haben“ (Badura und Steinke 2009, S. 4). Die Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind hierbei die operative Planung, Durchführung und Evaluation einzelner Interventionen (Badura und Steinke 2009). Das Management bildet somit den Rahmen für einen erfolgreichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie für die Betriebliche Gesundheitsförderung. Zudem wird immer wieder betont, dass die Innovationskraft eines Unternehmens die Antriebskraft der Wettbewerbsfähigkeit und damit des wirtschaftlichen Erfolges in der Marktwirtschaft bildet. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind gesunde, qualifizierte und motivierte Beschäftigte (European Network for Workplace Health Promotion 2007). Somit kommt das Betriebliche Gesundheitsmanagement nicht nur den Mitarbeitenden, sondern auch dem Unternehmen wirtschaftlich zugute (Badura et al. 1999).

Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es viele, die auch jederzeit erweiterbar sind. Zu den klassischen Handlungsfeldern gehören z. B. Unternehmenskultur und Werte, Führung, Betriebsklima, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitsplatzumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel und -stoffe, Handlungskompetenz, Entwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance), Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitszustand, Gesundheitsverhalten, Beteiligung der Mitarbeitenden. Ferner werden auch Arbeitsfelder wie Diversity und Gender, Demografie oder Sozialberatung genannt (Unfallkasse Berlin 2009).

Es ist schwierig, Aussagen zur Verbreitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Deutschland zu treffen, da dieses im Vergleich zum Gesundheits- und Arbeitsschutz eine freiwillige Angelegenheit der Betriebe ist (Lück et al. 2010). Zumindest Anhaltspunkte geben u. a. allgemeine Statistiken der gesetzlichen Krankenkassen, wie z. B. Daten zu Präventionsdienstleistungen, die belegen, inwieweit die Gesundheit in Betrieben über den gesetzlichen Gesundheits- und Arbeitsschutz hinaus gefördert wird. Dabei ist jedoch von einer hohen Dunkelziffer auszugehen, da Unternehmen selbstverständlich Präventions- und Gesundheitsförderungsaktivitäten auch ohne die Unterstützung der Krankenkassen umsetzen können (Bechmann et al. 2011). Auch in den Präventionsberichten der gesetzlichen Krankenkassen sind nur Aktivitäten der Gesundheitsförderung aufgezeigt. Ob diese in ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet sind, bleibt eine auf Grundlage der Daten nicht zu beantwortende Frage.

Erfreulich ist, dass die Aktivitäten der Gesundheitsförderung in Betrieben kontinuierlich steigen. Während im Jahr 2016 1,4 Millionen Beschäftigte in 13.000 Betrieben mit betrieblicher

Gesundheitsförderung erreicht wurden, waren es schon im Jahr 2017 1,9 Millionen Beschäftigte in insgesamt 18.000 Betrieben. Die Ausgaben für den Präventionsbereich beliefen sich 2016 noch auf ca. 147 Millionen Euro. Im Jahr 2017 waren es bereits 158 Millionen Euro. 10 Jahre zuvor (Jahr 2007) waren es lediglich etwa 484.000 Beschäftigte in rund 3.900 Betrieben (Bauer und Römer 2018).

Die Beteiligung der Unternehmen an Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit Krankenkassenunterstützung steigt insgesamt seit Jahren an, variiert jedoch nach Branchen. Traditionell ist es vor allem das verarbeitende Gewerbe (33 Prozent), das aktiv ist, gefolgt von weiteren Dienstleistungen (wirtschaftliche, sonstige öffentliche/persönliche Dienstleistungen, Grundstücks-/Wohnungswesen) (18 Prozent) und dem Gesundheits- und Sozialwesen (13 Prozent). Nur 2 Prozent der Betriebe im Gastgewerbe setzen hingegen Maßnahmen mit Krankenkassenunterstützung um. Das Engagement der Betriebe für gesundheitsfördernde Aktivitäten ist zudem je nach Betriebsgröße unterschiedlich stark ausgeprägt. Am häufigsten wurden Maßnahmen in Betrieben mit 100 bis unter 500 Beschäftigten durchgeführt. Kleinere Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten und Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten – die auch das Gastgewerbe prägen (Statistisches Bundesamt 2018c) – sind insgesamt zu einem Fünftel vertreten. Große Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind ebenso zu etwa einem Fünftel beteiligt (Bauer und Römer 2018).

Auch auf die Frage, welche Maßnahmen durchgeführt wurden, stellt der Präventionsbericht 2018 Erkenntnisse bereit (Bauer und Römer 2018) (vgl. Tabelle 5):

Tabelle 5: Inhaltliche Ausrichtung der Maßnahmen im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung laut Präventionsbericht 2018, eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer und Römer (2018)

Inhaltliche Ausrichtung verhältnisbezogener Maßnahmen	Inhaltliche Ausrichtung verhaltensbezogener Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeit und -bedingungen - Bewegungsförderliche Umgebung - Gesundheitsgerechte Führung - Verbesserung der Umgebungsbedingungen - Veränderung der Arbeits-/Betriebsorganisation - Informations-/Kommunikationsstrukturen - Gesundheitsgerechte Verpflegung im Arbeitsalltag - Arbeitsschutz, Reduktion von Unfall-/Infektionsgefahr - Erweiterung Handlungs-/Entscheidungsspielräume, Verantwortlichkeiten - Verhältnisbezogene Suchtprävention im Betrieb - Soziale Angebote und Einrichtungen - Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben - Andere 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte - Stressbewältigung und Ressourcenstärkung - Gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag - Verhaltensbezogene Suchtprävention im Betrieb

Die Darstellung zur inhaltlichen Ausrichtung der verhältnis- und verhaltensbezogenen Interventionen zeigen, dass die Maßnahmen vielfältig sind und verschiedene Problemstellungen in den Blick nehmen. Inwieweit bei den gesundheitsfördernden Maßnahmen auch das Thema Diversität eine Rolle gespielt hat, geht aus dem Bericht nicht hervor. Maßnahmenbereiche wie diejenigen zur gesunden Führung oder der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben lassen erahnen, dass das Thema Heterogenität indirekt eine Bedeutung hat. Die Auflistung der erreichten Zielgruppen gibt erste Hinweise darauf, dass auch für einzelne Beschäftigtengruppen bzw. typische Zielgruppen eines Diversity Managements Angebote gemacht wurden. Genannt werden neben Auszubildenden, mit Gesundheitsgefährdungen belasteten Gruppen, älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Beschäftigten mit Migrationshintergrund auch speziell weibliche Personen und speziell männliche Mitarbeiter (Bauer und Römer 2018). Eine konkrete Verknüpfung mit dem Thema Diversity ist jedoch auch hier nicht erkennbar, sondern lediglich ein ‚Mitdenken‘ des Themas bei den Aktivitäten zur Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention.

Trotz der positiven Zahlen aus dem Präventionsbericht 2018 (Bauer und Römer 2018) ist leider zu betonen, dass das Thema Gesundheitsförderung oder Betriebliches Gesundheitsmanagement für den Großteil der Betriebe in Deutschland keine Rolle spielt. Auch wenn die Befragten über alle Betriebsgrößen von Gesundheitsförderungsaktivitäten berichten, tun dies Beschäftigte in kleineren Betrieben deutlich seltener, und diejenigen, die in der Industrie arbeiten, besonders häufig. Bereits frühere Veröffentlichungen und Studien (vgl. z. B. Hollederer 2007; Beck und Lenhardt 2016) belegen diesen Status Quo. Die Zahl der betrieblichen Aktivitäten der Gesundheitsförderungen ist glücklicherweise zwar angestiegen, es gibt jedoch immer noch Nachholbedarf. Darüber hinaus müsste die Frage geklärt werden, in welchen Betrieben die durchgeführten Maßnahmen einem strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagement angehören. Die Ausweitung des Engagements in Richtung eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist wünschenswert, da diejenigen Betriebe, die es ganzheitlich eingeführt haben, von guten Erfahrungen berichten (Lück et al. 2009).

Haben Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt, werden damit insbesondere vier Hauptziele verfolgt: Zum einen wird eine Senkung der Kosten durch die Reduzierung von Fehlzeiten angestrebt. Dies führt zunächst jedoch nur dazu, dass die Anwesenheitsquote der Mitarbeitenden steigt. Inwieweit diese jedoch ihre Arbeit motiviert und leistungsorientiert erledigen, ist ungewiss. Aus diesem Grund sind zum anderen die Erhöhung der Motivation der Beschäftigten und ihre Bindung an das Unternehmen zentrale Ziele. Da es zudem in Zeiten des beschleunigten Wandels und des Wettbewerbsdrucks immer wichtiger wird, dass Beschäftigte ihre Tätigkeiten überdenken und Ideen entwickeln, wie man diese verbessern kann, wird mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement auch die Flexi-

bilität und Kreativität der Arbeitnehmer/-innen gefördert. Angesichts der Alterung der Gesamtbevölkerung sowie der Personen im erwerbstätigen Alter, der damit einhergehenden höheren Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Erkrankungen und einer Zunahme krankheitsbedingter Fehlzeiten, bilden die frühzeitige Vermeidung chronischer Erkrankungen und die Erleichterung der Wiedereingliederung nach Krankheit und Rehabilitation ein weiteres wichtiges Ziel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Badura et al. 1999).

Neben Problemorientierung, Partizipation, Interdisziplinarität und vollständiger Integration in die Organisation und die Routinen eines Unternehmens gehört ein systematisches und wissenschaftsbasiertes Vorgehen zu den Erfolgskomponenten eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Public-Health-Disziplin bevorzugt – wie auch andere für die Gesundheitswissenschaften relevanten Forschungs- und Arbeitsbereiche – die Verwendung des Public Health Action Cycles. Dabei handelt es sich um ein zyklisches Vier-Phasen-Modell, das zur strategischen Planung und Umsetzung von Gesundheitsinterventionen genutzt wird (Badura 2001; Ruckstuhl et al. 1998; Rosenbrock 1995; Rosenbrock und Gerlinger 2006) (vgl. Abbildung 14).

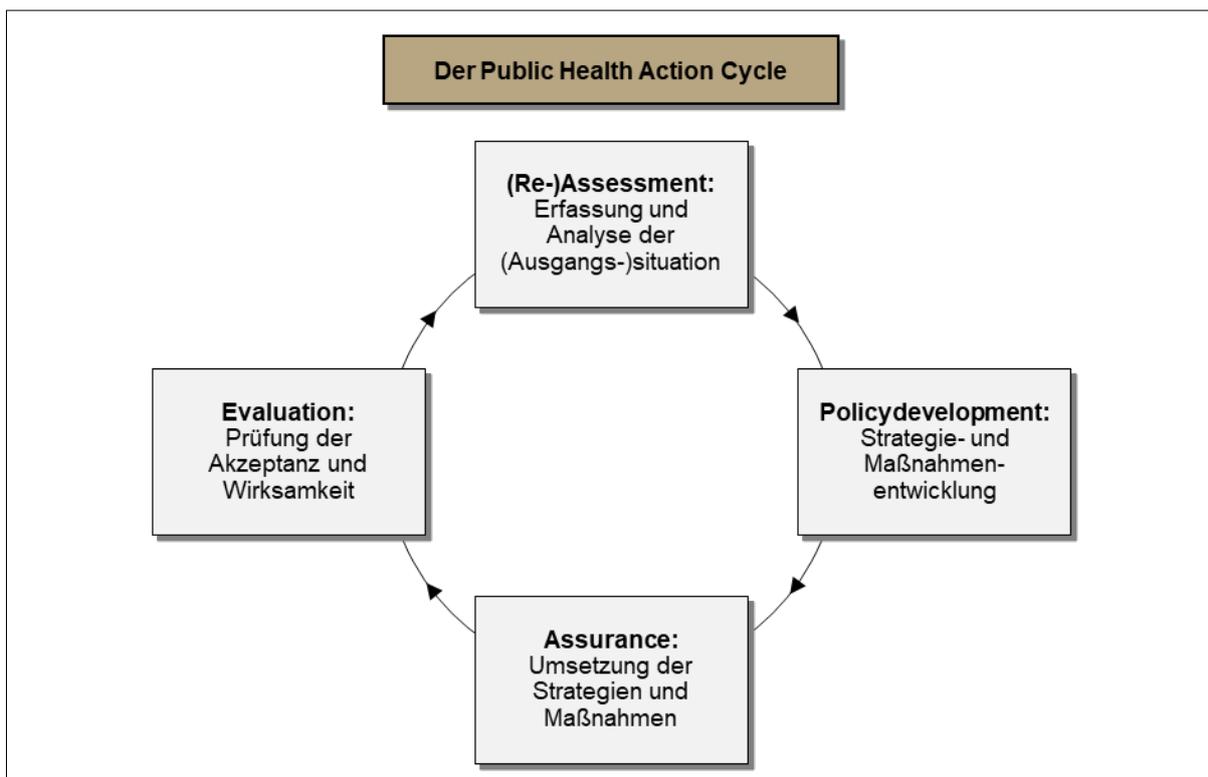


Abbildung 14: Der Public Health Action Cycle, eigene Darstellung in Anlehnung an Ruckstuhl et al. (1998)

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist jedoch auch ein Thema anderer Disziplinen, weshalb statt des Public Health Action Cycle häufig der sogenannte ‚Plan-Do-Check-Act-Cycle‘ (PDCA-Zyklus) angewendet wird (vgl. Tabelle 6). Dieser Regelkreis wurde von William E. Deming in den 1950er-Jahren entwickelt und geht auf Idee seines Lehrers, des Statistikers

W. A. Shewhart, zurück. Der auch als ‚Deming-Zyklus‘ bezeichnet Regelkreis gilt heute als standardisiertes Denk- und Handlungsschema (Zollondz 2002). Ihm liegt Demings These zugrunde, „dass jede Aktivität als Prozess aufgefasst und entsprechend verbessert werden kann“ (Zollondz 2002, S. 237).

Tabelle 6: Phasen des PDCA-Zyklus nach Deming, eigene Darstellung in Anlehnung an Zollondz (2002)

Zyklusphase	Beschreibung
Plan Planungsphase	(1) Detaillierte Analyse der Ist-Situation auf der Grundlage zu ermittelnder problemspezifischer Daten. (2) Datenerhebung, -analyse und -auswertung mittels Qualitätstechniken. (3) Verbesserungsplan ausarbeiten. (4) Prüfpunkte festlegen.
Do Planungsumsetzungsphase	(1) Betreffende Mitarbeiter/innen mit dem Plan vertraut machen, evtl. Training; (2) Durchführung der geplanten Verbesserung.
Check Prüfphase	(1) Erfassen der Situation, d. h. Daten ermitteln, die Grundlage für die Prüfung sind; (2) Anhang der Prüfpunkte feststellen, ob die Zielsetzung der Planungsphase erreicht wurde.
Act Aktionsphase	(1) Besteht Übereinstimmung von Soll und Ist: Ergebnis standardisieren und einführen; (2) Weichen die Verbesserungen ab: Entscheidung darüber ob und wie oft Phase P und D durchlaufen werden sollen, damit Übereinstimmung besteht.

Die Gemeinsamkeit des Public Health Action Cycle und des Plan-Do-Check-Act-Cycle ist, dass beide zum Ziel haben, systematisch und kontinuierlich Verbesserungen zu fördern und so die Qualität zu sichern, weshalb beide geeignet sind, als Kern eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu dienen.

Nach Auffassung von Badura und Steinke (2011) sollte es das Ziel eines Vielfaltsmanagements sein, mit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement bewährten Vorgehensweisen die Herausforderungen ‚bunter‘ Belegschaften zu meistern und deren Potenziale zu nutzen. Ebenso meinen Misch und Koall (2010, S. 214), dass „ohne das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit seinen Anforderungen der organisationalen Gestaltung [...] das Konzept Diversity Management nur zur erhöhten Ausbeutung individueller personaler Ressourcen führen [wird] und die gewünschten positiven Effekte (Kreativität, Motivation, Engagement durch Wertschätzung der persönlichen Arbeitsstile und Arbeitsbedingungen...) von Diversity Management [...] ‚verpuffen‘ [werden]!“. Losert (2010) hält darüber hinaus fest, dass erst durch eine betriebliche Gesundheitspolitik, die auch personelle Vielfaltsaspekte berücksichtigt und von allen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren getragen wird, eine Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einem offeneren Umgang mit Diversität erreicht werden kann (Losert 2010).

Doch auch am Betrieblichen Gesundheitsmanagement lässt sich Kritik üben. So fehlt dem Konzept bei der Umsetzung noch häufig eine zielgruppenspezifische Ausrichtung bzw. eine Ausgestaltung, die es allen Beschäftigtengruppen (z. B. auch atypisch Beschäftigten und Personen mit geringen Deutschkenntnissen oder besonderen kulturellen Gewohnheiten) möglich macht, die Angebote zu nutzen.

Eine Kombination der beiden Managementsysteme wäre sehr sinnvoll, vor allem, weil sich ihre Ansätze und Zielsetzungen ähneln und sie gegenseitig ihre Defizite ausgleichen könnten. Es gibt erste Versuche, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und das Diversity Management miteinander zu verknüpfen (z. B. Unfallkasse Berlin 2009; Harms et al. 2010; Köper et al. 2010; Losert 2010; Kutzner 2011; Busch et al. 2013; Kutzner und Röhl 2014; Charta der Vielfalt e. V. 2017a). Doch von einer erfolgreichen Verknüpfung dieser zwei Managementstrategien kann noch nicht gesprochen werden.

6.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Bislang sind das Diversity Management und das Betriebliche Gesundheitsmanagement zwei beschäftigtenorientierte Managementstrategien, die in der Regel unabhängig voneinander existieren, obwohl sie auch einige Berührungspunkte, wie z. B. ähnliche Zielsetzungen oder Handlungsfelder, aufweisen.

Während es dem Diversity Management jedoch insbesondere an der Verfestigung strukturierter Vorgehensweisen fehlt, ist beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine stärkere Berücksichtigung diversityrelevanter Aspekte notwendig. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement weist jedoch im Vergleich zum Diversity Management einen ausgereifteren Status auf und ist strategisch sowie konzeptionell besser aufgestellt. Darüber hinaus liegen dazu allgemein mehr Erfahrungswerte seitens der betrieblichen Praxis vor.

Zur Unterstützung der Betriebe und ihrer Angehörigen im Umgang mit Diversität ist nach der zuvor erfolgten kritischen Auseinandersetzung und trotz der aufgezeigten Kritikpunkte vor allem ein systematisch durchgeführtes Betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgversprechend – und zwar in Verbindung mit den Ideen und den Vorteilen eines Diversity Managements. Wenn es um diese Kombination der zwei Managementansätze geht, wird im Folgenden von einem ‚diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagement‘ gesprochen.

7 Fragestellung, theoretische Vorüberlegungen und Ziele der Studie vor dem Hintergrund des Forschungsdesiderats

Vor dem gezeigten theoretischen Hintergrund und Forschungsstand besteht zusammengefasst folgender Forschungsbedarf:

- Erstens fehlen Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Diversity in realen Arbeitssituationen anstelle eines künstlich erschaffenen Umfelds.
- Zweitens ist es notwendig, die Perspektive der betrieblichen Praxis hinsichtlich der Wahrnehmung von und des Umgangs mit Diversity zu untersuchen.
- Drittens besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Ausgestaltung des Sozialkapitals als Kontextfaktor im Zusammenhang mit Diversität.
- Viertens ist es erforderlich, das Bielefelder Unternehmensmodell nach Badura et al. (2008) weiterzuentwickeln, indem es hinsichtlich Diversität in der betrieblichen Praxis ausdifferenziert wird. Diese Weiterentwicklung bildet eine gute Grundlage für die Ableitung von Ansätzen für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Vor diesem Hintergrund geht die Untersuchung der folgenden zentralen Fragestellung nach:

Welche Chancen und Risiken für das kooperative Handeln, die Gesundheit und den Betriebserfolg gehen aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor aus, und welche Ansatzpunkte für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Vielfalt lassen sich daraus ableiten?

Die einzelnen Forschungsfragen, die der Studie zugrunde liegen, lauten:

- 1) Wie ist die Wahrnehmung von Vielfalt in der betrieblichen Praxis?
- 2) Welche Chancen und Risiken gehen aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften für das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten sowie den Betriebserfolg aus?
- 3) Wie stellt sich das Sozialkapital (Führung, Netzwerkstrukturen, Betriebskultur) als Kontextfaktor hinsichtlich der Auswirkungen von Diversity dar?
- 4) Welche Empfehlungen und Handlungsansätze sind auf dieser Grundlage für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten?

Zur Orientierung liegen der Dissertation folgende theoretische Vorüberlegungen zugrunde, die aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet wurden bzw. auf dem Forschungsstand basieren:

- 1) Diversity birgt sowohl Risiken als auch Chancen für zwischenmenschliche Kooperation und damit für die Beschäftigtengesundheit und den Unternehmenserfolg. Dies ist maßgeblich von den Kontextfaktoren abhängig.
- 2) Eine besondere Rolle unter den Kontextfaktoren nimmt das Sozialkapital als Grundlage kooperativen Handelns ein, das nicht nur bei diversitätsensibler Ausprägung positive Effekte in der Funktion als Mediator vermittelt, sondern auch negative abschwächt. Dabei ist das Sozialkapital keine statische Größe, sondern wird auch selbst von Diversität positiv bzw. negativ beeinflusst.
- 3) Das Sozialkapital stellt demnach einen zentralen Ansatzpunkt für ein diversitätsensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement dar.

Diese theoretischen Vorüberlegungen lassen sich wie folgt (vgl. Abbildung 15) zusammenfassend darstellen:

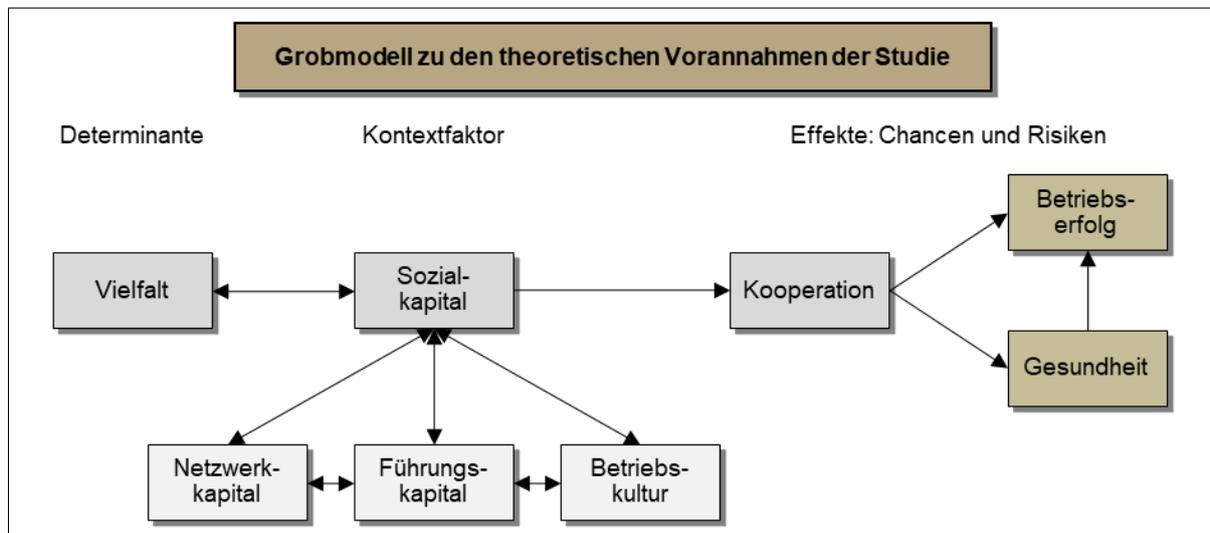


Abbildung 15: Grobmodell zu den theoretischen Vorannahmen der Studie, entwickelt in Orientierung an das Bielefelder Unternehmensmodell nach Badura et al. (2008)

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, das Verständnis von Vielfalt in der betrieblichen Praxis aufzudecken sowie Erkenntnisse zu den von personeller Vielfalt ausgehenden Chancen und Risiken für Kooperationen, Beschäftigtengesundheit und Betriebserfolg unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals zu gewinnen. Die Dissertation trägt dadurch zu einem besseren Verständnis der Krankheits- und Gesundheitsdynamiken in der sich zunehmend wandelnden und ‚bunter‘ werdenden Arbeitswelt bei. Die Erkenntnisse geben die Möglichkeit, Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte auf Basis des Sozialkapitals für ein diversitätsensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten.

Der wissenschaftliche Mehrwert der Untersuchung über die empirischen Ergebnisse heraus besteht darin, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse das bisher für die Public-Health-Teildisziplin ‚Occupational Health‘ allgemeingültige Bielefelder Sozialkapitalmodell in Bezug

auf Beschäftigtenvielfalt auszudifferenzieren. Damit wird der Forderung nachgekommen, die theoretischen Konzepte in der Diversity-Forschung um die Diskussion möglicher Kontextvariablen (vgl. z. B. Jackson et al. 2003) – wie hier das Sozialkapital – zu erweitern, um so eine ganzheitliche Sichtweise zu unterstützen und ein auf dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement basierendes umfassendes Vielfaltsmanagement zu ermöglichen.

8 Methodik

Im Folgenden wird eine Einordnung der vorliegenden Studie in das Forschungsgebiet und den Public Health Action Cycle der Gesundheitswissenschaften vorgenommen. Anschließend werden die Auswahl der Erhebungsmethode, das Gastgewerbe als Untersuchungsfeld sowie insbesondere das methodische Vorgehen der Studie erläutert, das sich an den Kernprinzipien der empirischen Sozialforschung orientiert (Schnell et al. 2005).

8.1 Einordnung der Untersuchung in das Forschungsgebiet und den Public Health Action Cycle

Wie bereits im Kapitel 3.1 geschrieben, ist die vorliegende Studie in der gesundheitswissenschaftlichen Teildisziplin ‚Occupational Health‘ angesiedelt. Abbildung 16 zeigt, welchem Themenfeld bzw. Problembereich und welcher Problemstellung die Untersuchung zuzuordnen ist.

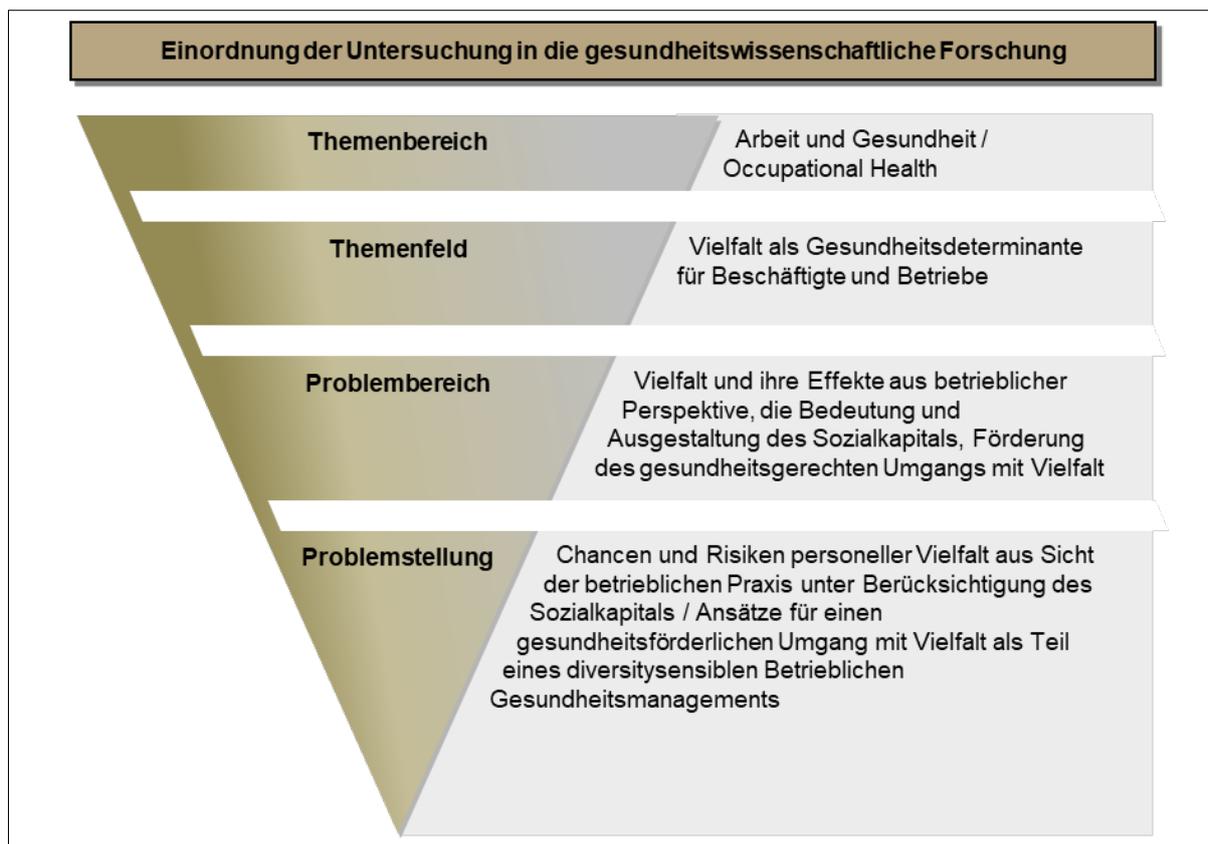


Abbildung 16: Einordnung der Untersuchung in die Public Health-Forschung, eigene Darstellung

Als eine auf den Gesundheitswissenschaften basierende Untersuchung lässt sich die Forschungsarbeit anhand der Forschungsfragestellungen und Ziele in den Public Health Action Cycle wie folgt einordnen (vgl. Abbildung 17):

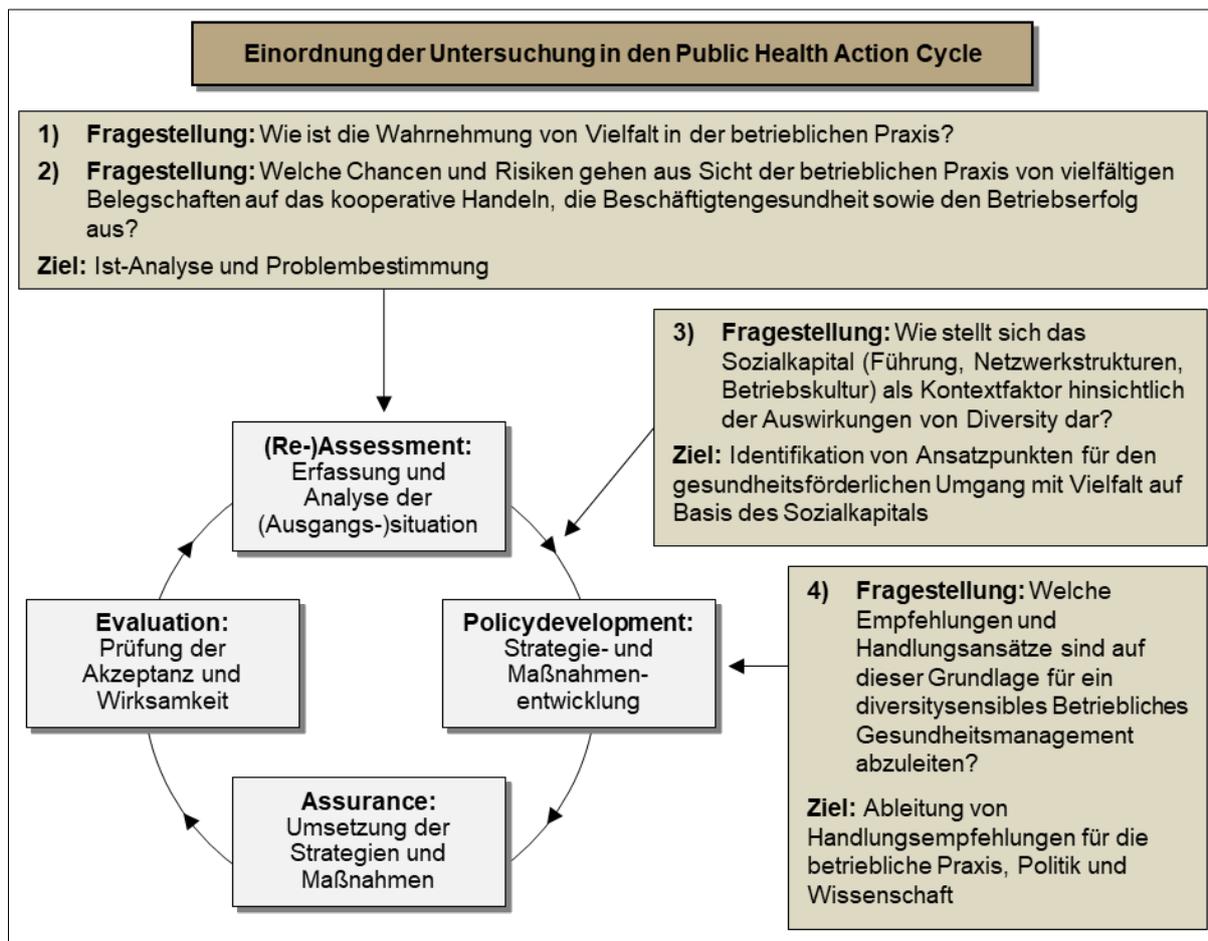


Abbildung 17: Einordnung der Dissertation anhand der Fragestellungen und Ziele in den Public Health Action Cycle, eigene Darstellung

Wie die Abbildung zeigt, dient die Studie (Fragestellung 1 und 2) zunächst der Abschätzung der Ausgangssituation und der Problemanalyse, wodurch sie der ersten Phase des PHAC zuzuordnen ist. Das Forschungsvorhaben geht aber noch einen Schritt weiter, indem – aufbauend auf der Problembestimmung und ausgerichtet an der salutogenen Sichtweise der Public-Health-Wissenschaft – Kriterien identifiziert werden, die für die Ableitung und Planung einer Handlungsstrategie für den gesundheitsförderlichen Umgang mit Vielfalt notwendig sind (Fragestellung 3). Da ein weiteres Ziel der Arbeit (Fragestellung 4) darin besteht, Handlungsempfehlungen und Strategien für die Unternehmenspraxis sowie für Politik und Wissenschaft abzuleiten, ist die Forschungsarbeit auch der zweiten Phase des Zyklus zuzuordnen.

8.2 Erhebungsmethode

Das aufgezeigte Forschungsinteresse legt einen explorativen Forschungszugang nahe. Explorative Forschung dient zwar nicht ausschließlich, jedoch vorrangig der Generierung von Hypothesen und Zusammenhangsmodellen (Diekmann 2007; Lamnek 2005). Zur empirischen Annäherung wurde daher als Erhebungsmethode ein qualitativer Ansatz in Form der

mündlichen Befragung von Einzelpersonen mithilfe eines Leitfadens als halb-standardisiertes Verfahren gewählt (Gläser und Laudel 2009; Flick et al. 2000; Atteslander 2010; Bortz und Döring 2006). Der Vorteil dieser Leitfadeninterviews liegt darin, dass zwar Fragen bzw. Stichworte für unbedingt zu erfragende Aspekte im Vorwege festgelegt werden, diese Fragen aber entsprechend der jeweiligen Interviewsituation flexibel formuliert, in der Reihenfolge verändert und ggf. ergänzt werden können (Helfferrich 2005). Das Ziel ist es, einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf zu generieren und damit die Künstlichkeit der Interviewsituation abzumildern (Gläser und Laudel 2009).

Als besondere Anwendungsform des Leitfadeninterviews wurde das Experteninterview gewählt. Der Experte bzw. die Expertin wird bei dieser Variante des Leitfadeninterviews nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant/-in einer Organisation, hier eines gastgewerblichen Betriebes, in die Studie einbezogen (Flick 2011). Deeke (1995) definiert Expertinnen und Experten als diejenigen Personen, „die im Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als ‚Sachverständige‘ in besonderer Weise kompetent sind“ (Deeke 1995, S. 7–8). In der Regel sind die Expertinnen und Experten Personen, die im Betrieb in einer spezifischen Funktion arbeiten und dadurch über besonderes, im Rahmen der Untersuchung interessierendes Erfahrungs-, Prozess- und Deutungswissen verfügen (Bogner et al. 2005). Ihre Auswahl als Vertreter/-innen der jeweils untersuchten Unternehmen – im Folgenden als ‚Fälle‘ bezeichnet – wird in Kapitel 8.3 näher beschrieben.

8.3 Fall- und Expertenauswahl

Als Fälle wurden in der Studie zwei unterschiedliche Arten von Unternehmen in Bezug auf das Thema Vielfalt berücksichtigt. Entsprechend wurde eine Unterteilung in die Studienabschnitte A und B vorgenommen:

Fälle des Studienteils A waren gastgewerbliche Betriebe, die die Charta der Vielfalt (vgl. Kap. 6.1) bisher nicht unterzeichnet und sich somit noch nicht in offizieller Form mit Diversity auseinandergesetzt haben. Die Zielgruppe des Studienteils B hingegen waren Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterschrieben und sich daher mit dem Thema Diversity bereits auseinandergesetzt haben.

Das Ziel dieser ‚Zweigleisigkeit‘ bei der Fallauswahl bestand darin, sowohl Unternehmen in das Forschungsvorhaben einzubeziehen, die sich bereits bewusst mit der Thematik beschäftigt haben, als auch Betriebe, die eher implizite Denkweisen und Strategien im Umgang mit Vielfalt an den Tag legen, um dadurch ein umfangreiches, ehrliches und realistisches Bild

zur Sichtweise der Praxis auf das Thema Vielfalt zu liefern und die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor umfassend bestimmen zu können.¹⁰

Die Auswahl der Betriebe sowohl für Studienteil A als auch für B erfolgte nach vorab festgelegten Kriterien, die die Betriebsgröße und Betriebsart betreffen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009). Um die Heterogenität des Gastgewerbes abzubilden, bestand das Ziel bei der Auswahl der Fälle darin, zwar alle Betriebsgrößen (kleinste, kleine, mittlere und große Unternehmen)¹¹ in der Untersuchung abzudecken, jedoch Kleinst- und Kleinbetriebe anteilmäßig besonders zu berücksichtigen, da diese die Betriebsstrukturen und damit (Arbeits-) Rahmenbedingungen in der Branche am besten widerspiegeln. Das Gastgewerbe ist kleinst- und kleinbetrieblich geprägt. Was es von anderen Wirtschaftsbereichen im Besonderen unterscheidet, ist, dass auch die Mehrheit der Beschäftigten in diesen Betrieben tätig ist.

Eine weitere Begründung für die Schwerpunktsetzung auf kleineren Betriebe bestand darin, dass die weniger aufwendigen Organisationsstrukturen in diesen Betrieben die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Einzelpersonen als Vertreter/-innen der untersuchten Betriebsfälle die Auswirkungen personeller Diversität und die Rolle des Sozialkapitals realistischer beurteilen können, da sie sich näher am Alltagsgeschehen befinden.

Neben der Betriebsgrößenverteilung wurde zudem vorab festgelegt, ein möglichst breites Feld an Betriebsarten abzudecken, um auch das an Betriebsarten und damit an Tätigkeitsfeldern vielfältige Hotel- und Gaststättengewerbe in der Studie angemessen repräsentieren zu können.

Für die Auswahl der Expertinnen und Experten stand zunächst als Ein- bzw. Ausschlusskriterium im Vordergrund, dass sie den Betrieb als Fall angemessen vertreten sollten, d. h. über entsprechendes Erfahrungs-, Prozess- und Deutungswissen in Bezug auf die Beschäftigtenvielfalt im Unternehmen verfügen mussten. Es war naheliegend, dabei auf Führungskräfte zurückzugreifen, da diese einerseits das im Rahmen der Untersuchung interessierende Wissen besitzen, andererseits aber auch mit ihren Sicht- und Umgangsweisen eine Schlüsselrolle in den Betrieben einnehmen. Beispielsweise ist inzwischen wissenschaftlich belegt, dass Führungskräfte durch ihre Einstellungen und Handlungsmuster einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen ausüben (Gregersen et al. 2011; Skakon et al. 2010; Kuoppala et al. 2008), auch wenn dies vielen Führungskräften nicht bewusst ist. Echterhoff

¹⁰ Ein solcher Ansatz bei der Auswahl des Samples wurde auch in anderen Forschungsarbeiten wie der Studie anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Charta der Vielfalt verfolgt (Ernst&Young 2016).

¹¹ Zur Bestimmung der Betriebsgrößenklassen wird nur auf die Beschäftigtenzahl zurückgegriffen: Kleinstunternehmen = weniger als 10 Beschäftigte; Kleinunternehmen = weniger als 50 Beschäftigte; mittlere Unternehmen = weniger als 250 Beschäftigte; Großunternehmen = ab 250 Beschäftigte (Europäische Kommission 2003).

(2011) stellte anhand von qualitativen Interviews fest, dass Führungskräfte zwar durch sich selbst einen großen Einfluss auf die Betriebskultur, aber nur einen geringen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten sehen. Die Studie von Bechmann et al. (2011) verdeutlicht zudem, dass Führungskräfte einerseits die Hauptinitiatoren bei der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, andererseits aber auch ein bedeutendes Hindernis sind, wenn sie Widerstand, fehlendes Problembewusstsein oder mangelndes Interesse zeigen.

Studien im Bereich der KKK¹²- bzw. der KMU¹³-Forschung zeigen, dass die Unternehmenskultur in kleineren Unternehmen besonders stark vom Einfluss der Inhaberin bzw. des Inhabers oder der angestellten Führungskraft abhängt (Meggeneder 2010; Beck 2011). Dies liegt daran, dass es hier zum einen im Gegensatz zu Großunternehmen keine Vielzahl an Führungskräften mit individuellen Führungsstilen auf verschiedenen Ebenen gibt, und zum anderen daran, dass eigene Ressourcen für Personalentwicklung und Personalarbeit nicht zur Verfügung stehen (Pelster 2011; Beck 2011). Mit ihrem täglichen Handeln bestimmt somit die Führungskraft im Kleinst- und Kleinbetrieb den Umgang untereinander, die Regeln der Zusammenarbeit und damit entscheidend die gesamte Kultur im Betrieb. „Übertragen auf die Umsetzung der Gesundheitsförderung bedeutet das: Das Gesundheitsverständnis des Inhabers und sein eigenes Handeln bestimmen die Gesundheitskultur im Betrieb“ (Pelster 2011, S. 98). Dies trifft ebenso auf das Thema Vielfalt zu: Führungskräfte agieren als Vorbilder und Gestalter, auch was den Umgang mit personeller Vielfalt angeht (BKK Bundesverband 2012).

Die Wahl der Expertinnen und Experten für die vorliegende Untersuchung fiel somit durchweg auf gastgewerbliche Führungskräfte, also auf Inhaber/-innen und angestellte Personen in leitenden Funktionen mit Führungsverantwortung wie Hoteldirektor/-innen, angestellte Manager/-innen und Geschäftsführungen.

8.4 Erhebungsinstrumente

Für Studienteil A (Befragung von Nicht-Unterzeichnern der Charta der Vielfalt) und Studienteil B (Befragung von Unterzeichnern der Charta der Vielfalt) wurden separate Leitfäden verwendet. Auf die jeweilige Konstruktion und die Leitfragen wird im Folgenden näher eingegangen.

Bei der Befragung der Unternehmen, die die Charta der Vielfalt bisher noch nicht unterzeichnet haben (Studienteil A), wurde explorativer vorgegangen als in Studienteil B. Es wurden zum einen offene Leitfragen entwickelt, die Bestandteil eines Interviewleitfadens zur Erfas-

¹² KKK = Kleinst- und Kleinunternehmen

¹³ KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

sung der Gründungs-, Arbeits- und Gesundheitssituationen von Führungskräften gastgewerblicher Betriebe sowie deren Umgang mit der Mitarbeitergesundheit und -vielfalt waren. Diese Interviews wurden ausschließlich von der Forscherin durchgeführt. Zum anderen wurden Fragen zu Vielfalt in Betriebsfallstudien zum Thema ‚Innovation im Gastgewerbe‘ integriert, die durch Mitarbeiter/-innen der Sozialforschungsstelle Dortmund (Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung (ZWE) der Technischen Universität (TU) Dortmund) durchgeführt und zur Auswertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Verfügung gestellt wurden. Es handelt sich um 3 der insgesamt 15 Interviews im Studienteil A (vgl. Kap.9.1).

Das Ziel war es, mit den offenen Fragen in den jeweiligen Interviewleitfäden die Expertinnen und Experten möglichst unbeeinflusst und unvoreingenommen zur Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt anzuregen. Die Leitthemen und -fragen waren u. a. folgende:

Personalstruktur – Vorkommen von Vielfalt

Wie man selbst und auch die Mitarbeiter/-innen mit Arbeitsanforderungen umgehen können, hängt auch davon ab, wer zum Team gehört und wie die Arbeit organisiert ist. Deshalb interessiert mich:

- Wie sieht Ihre Personalstruktur hinsichtlich des Alters, des Geschlechts und des kulturellen Hintergrunds aus?
- In welchen Bereichen sind die einzelnen Beschäftigtengruppen eingesetzt? Welche Tätigkeiten übernehmen sie?

Kooperationen

Oft tun sich Beschäftigte, die sich als sehr unterschiedlich empfinden, bei der Zusammenarbeit schwer.

- Welche Erfahrung haben Sie in Ihrem Betrieb damit? Wie würden Sie generell die Zusammenarbeit im Betrieb beschreiben?
- Was tun Sie, um die Zusammenarbeit im Betrieb zu stärken?

Erkennen und Nutzen von Potenzialen

- Worauf achten Sie bei Neueinstellungen von Personal? Werben Sie gezielt bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Beschäftigte mit Migrationshintergrund) für bestimmte Tätigkeiten an?
- Setzen Sie mögliche mitgebrachte Kompetenzen, wie z. B. Sprachkompetenzen bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund, gezielt für die Kundenansprache oder andere Unternehmensziele ein?

Die Konstruktion des Interviewleitfadens der Befragungsstudie mit Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterschrieben haben (Studienteil B), war umfangreicher als die des Stu-

dienteils A, da hier gezielter bestimmte Aspekte – orientiert an den theoretischen Vorannahmen und am Forschungsstand – abgefragt werden sollten. Der Leitfaden wurde nach der Vorgehensweise von Flick (2011) entlang thematischer Bereiche konstruiert. Diese Themenbereiche sind:

Einleitung in das Interview

- Hintergrundinformationen zur Person und zum Unternehmen

Hauptteil des Interviews

- Motive für die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und Perspektiven auf Vielfalt
- Vorhandensein, Ausgestaltung und Verknüpfung der Managementstrategien Diversity Management und Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen
- Definition und Vorkommen von Vielfalt im Unternehmen
- Diversity-Effekte und Einfluss von Kontextfaktoren
- Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor und Förderungsstrategien
- Handlungsleitende Einstellungen gegenüber ausgewählten Vielfaltsdimensionen bzw. Beschäftigtengruppen

Abschluss des Interviews

- Zukünftige allgemeine Herausforderungen im Bezug auf Vielfalt
- Zukünftige betriebliche Situation im Bezug auf Vielfalt

Insgesamt basiert die Konstruktion des Interviewleitfadens auf drei Typen von Fragen: Jeder dieser thematischen Bereiche (abgesehen von den Hintergrundinformationen zum Betrieb und zur Person) wird mit einer offenen Frage eingeleitet, die dem Interviewten die Möglichkeit gibt, „mit seinem unmittelbar verfügbaren Wissen“ zu antworten (Flick 2011, S. 203).

Zur Ergänzung werden an ausgewählten Stellen Vertiefungsfragen gestellt, die sich an den theoretischen Vorüberlegungen und dem Forschungsstand orientieren. „Die darin formulierten Zusammenhänge dienen im Interview dazu, das nicht unmittelbar verfügbare, implizite Wissen des Interviewpartners zu explizieren“ (Flick 2011, S. 204). Diese Fragen dienen als Angebot für den Interviewten, er kann diese aufgreifen, aber auch ablehnen (Flick 2011).

Abgeschlossen werden einige Themenblöcke mit einer sogenannten Konfrontationsfrage. Diese dient dazu, die bis dahin entwickelten theoretischen Zusammenhänge kritisch zu hinterfragen, indem sie mit möglichen konkurrierenden Alternativen und Sichtweisen abgeglichen werden (Flick 2011).

Ob neben offenen Fragen auch Vertiefungs- und Konfrontationsfragen in den Leitfaden mit aufgenommen wurden, wurde anhand des bereits vorliegenden Forschungsstandes und der theoretischen Vorüberlegungen entschieden.

Im Anhang ist der Interviewleitfaden des Studienteils B mit seinen Themenbereichen und Leitfragen abgebildet.

8.5 Feldzugang und Durchführung der Interviews

Die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung fand im Rahmen des Forschungs- und Transferprojekts ‚Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe‘ (INDIGHO) statt. Das Verbundprojekt INDIGHO hatte zum Ziel, Ansätze zur Förderung der Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit von Erwerbstätigen und Unternehmen im Gastgewerbe unter Berücksichtigung eines vielfalts- und lebensphasenorientierten Ansatzes (weiter) zu entwickeln. Das Projekt wurde vom Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) koordiniert und gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle (sfs), Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung (ZWE) der Technischen Universität (TU) Dortmund, und der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) in Mannheim durchgeführt; die Laufzeit war vom 01.01.2012 bis zum 30.04.2015. INDIGHO wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (weitere Informationen unter www.indigho.de).

Im Studienteil A erfolgte der Zugang zu den Fällen bzw. an den Interviews Teilnehmenden über private Kontakte, über Dritte und durch die persönliche Ansprache möglicher Expertinnen und Experten in ihrem bzw. seinem Arbeitsfeld (z. B. in der Gaststätte oder im Hotel). Mittels dieser Rekrutierungsstrategie wurden insgesamt 15 Betriebe bzw. Expertinnen und Experten für die Teilnahme an einem Interview gewonnen.

Die Interviews des Studienteils A fanden von Januar 2013 bis Januar 2015 statt. Als benötigter Zeitrahmen für ein Interview wurden 60 bis 90 Minuten angegeben. Die Interviews dauerten im Schnitt 85 Minuten, das längste 193 Minuten und das kürzeste 54 Minuten. Durchgeführt wurden die Interviews im betrieblichen oder privaten Umfeld der Befragten.

In Studienteil B erfolgte der Zugang zu den Fällen, also den gastgewerblichen Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, und den jeweiligen Expertinnen und Experten über das Verzeichnis der Charta der Vielfalt, das über die Homepage der Initiative zugänglich ist (www.charta-der-vielfalt.de). Als benötigter Zeitrahmen für ein Interview wurden 90 Minuten angegeben.

Die Durchführung der Leitfadeninterviews des Studienteils B fand von September 2014 bis April 2015 im betrieblichen Umfeld oder außerhalb des Betriebes (z. B. in einem Café) statt. Insgesamt konnten zehn Betriebe, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, in diesen

Studienteil als Fälle einbezogen werden. Dies sind etwa 25 Prozent aller gastgewerblichen Betriebe, die zum Zeitpunkt April 2015 in der Kategorie ‚Gaststätten, Beherbergungsgewerbe‘ im Verzeichnis der Charta der Vielfalt aufgeführt waren. Die Interviews dauerten im Schnitt 89 Minuten, das längste 125 Minuten und das kürzeste 57 Minuten.

Bei beiden Studienteilen wurden die Expertinnen und Experten bereits bei der Rekrutierung per Telefon, per E-Mail oder durch persönliche Ansprache entsprechend dem Datenschutzgesetz Nordrhein-Westfalens (DGS NRW) über den Zweck des Interviews, die Freiwilligkeit der Teilnahme, den Datenschutz und den zeitlichen Aufwand aufgeklärt (Innenministerium NRW 2009; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009). Zur Dokumentation der verbalen Daten war es geplant, die Interviews mit einem digitalen Aufnahmegerät aufzuzeichnen. Hierzu wurde ebenfalls bereits bei der Rekrutierung die Einwilligung der Teilnehmenden eingeholt. Darüber hinaus wurde vor der Durchführung der Interviews erneut über den Datenschutz aufgeklärt und anschließend eine Einwilligungserklärung durch die Teilnehmenden unterzeichnet und durch die Forscherin per Unterschrift bestätigt.

Bei der Festlegung der Zeit und des Ortes für die Durchführung der Interviews wurde Rücksicht auf den Arbeitsalltag der Befragten genommen.

8.6 Datenaufbereitung und -analyse

Die in den Interviews erhobenen verbalen Daten wurden aufbereitet, indem eine wörtliche Transkription stattfand. Dabei wurde als Transkriptionstechnik die Übertragung in normales Schriftdeutsch gewählt (Mayring 2002). Die Verschriftlichung von Dialekt- und Sprachfärbungen war für das Forschungsvorhaben nicht relevant, weshalb darauf verzichtet wurde. Gekennzeichnet wurden jedoch Wörter und Textabschnitte, die schlecht zu verstehen waren, sowie der Ausdruck starker Emotionen (z. B. Lachen), lange Pausen und gleichzeitiges Sprechen.

Im Anschluss an die Transkription erfolgte eine weitere Überarbeitung der schriftlichen Texte. Das Ziel war es, personenbezogene Angaben zu löschen bzw. so zu verändern, dass die Transkripte einen pseudoanonymisierten Status erhielten. Eine vollständige Anonymisierung ist bei Interviews in der Regel nicht erreichbar. Mit sehr viel Aufwand ist es theoretisch immer möglich, die interviewten Personen zu identifizieren. Das Risiko ist jedoch sehr gering (Häder 2009). Die pseudoanonymisierten Transkripte stellten die Grundlage für eine umfassende interpretative Auswertung dar (Mayring 2002).

Als Analysetechnik wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Im Vergleich zur klassischen Inhaltsanalyse kennzeichnen das Verfahren insbesondere folgende Aspekte (Kuckartz 2012, S. 39):

- Zentralität der Kategorien für die Analyse

- Systematische Vorgehensweise mit klar festgelegtem Regelsystem für die einzelnen Schritte
- Klassifizierung und Kategorisierung des gesamten Materials
- Einsatz von Techniken der Kategorienbildung am Material
- Von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über das Material und die interaktive Form seiner Entstehung
- Anerkennung von Gütekriterien, Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden

Von den verschiedenen Auswertungsverfahren wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse gewählt, wobei es darum geht, bestimmte Themen und Inhalte herauszuarbeiten (Bortz und Döring 2006). Dies ist ein Verfahren, das sich in vielen Forschungsprojekten bewährt hat und in der Methodenliteratur oft beschrieben wurde (Kuckartz 2012). Auch Mayring (2002) hat die Methodik auf seine Art ausgearbeitet und verfeinert. Daran orientiert sich die vorliegende Datenauswertung.

Charakteristisch für das Verfahren der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist das häufig verwendete mehrstufige Vorgehen bei der Kategorisierung und Codierung. Grob entlang von Hauptkategorien, die z. B. aus dem bei der Datenerhebung eingesetzten Leitfaden stammen oder auf Grundlage der Vorüberlegungen entwickelt wurden, wird zunächst im ersten Schritt kodiert. Im nächsten Schritt werden die Kategorien entlang dem Material weiterentwickelt und ausdifferenziert, bis auf dieser Basis das gesamte Interviewmaterial erneut codiert und kategorienbasiert ausgewertet wird. Dieses Vorgehen entspricht also einem deduktiv-induktiven Verfahren zur Kategorienbildung, wobei die Forschungsfrage immer im Blick behalten wird (Kuckartz 2012). „Durch Vergleichen und Kontrastieren von interessierenden Subgruppen gewinnt die kategorienbasierte Auswertung und Darstellung [schließlich] an Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft“ (Kuckartz 2012, S. 77).

Nach Mayring (2010) läuft die allgemeine, inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse wie folgt ab (vgl. Abbildung 18)¹⁴:

¹⁴ ‚Theoriegeleitet‘ bedeutet in der Abbildung in diesem Fall: anhand des zur Datenerhebung eingesetzten Leitfadens und der theoretischen Vorüberlegungen.

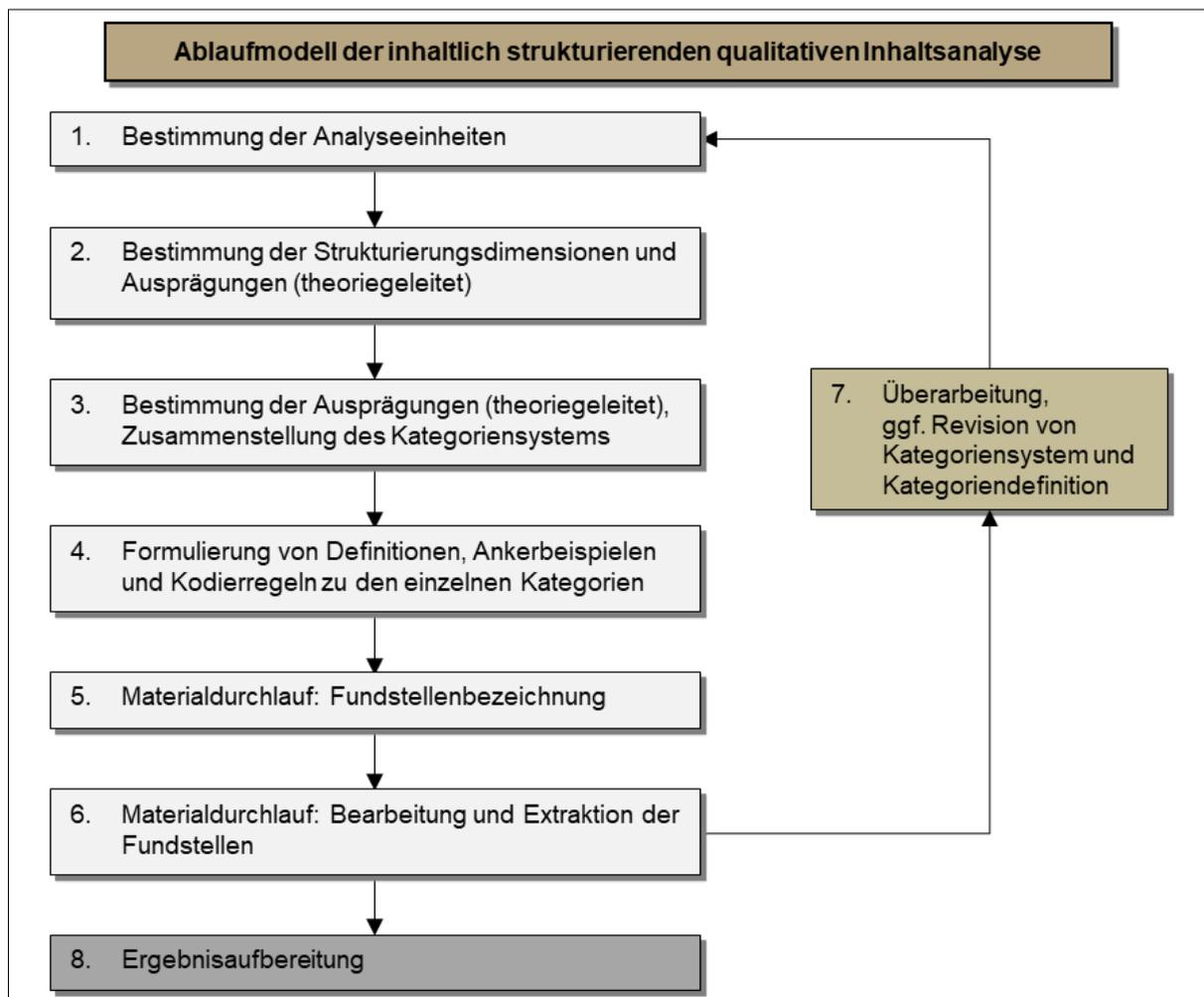


Abbildung 18: Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010)

Die Entwicklung des Kategoriensystems und die Codierung erfolgten aus forschungspraktischen Gründen lediglich durch eine Person und nicht durch mehrere Codierer/-innen. Die Inhaltsanalyse der transkribierten verbalen Daten wurde mithilfe der Software MAXQDA 11 durchgeführt.

9 Ergebnisse: Diversity aus Sicht der betrieblichen Praxis unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals

Im Folgenden wird zunächst auf die Hintergründe der untersuchten Betriebsfälle und der interviewten Expertinnen und Experten sowie auf die Entstehungssituation des Interviewmaterials eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Studie detailliert beschrieben. Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich dabei an dem Modell, das auf den theoretischen Vorannahmen basiert (vgl. Abbildung 15, Kap. 7).

9.1 Hintergründe zu den untersuchten Fällen und den Expertinnen und Experten sowie zur Entstehung des Interviewmaterials

Im Folgenden werden die untersuchten Fälle und die interviewten Personen beschrieben. Mit dem Begriff ‚Fälle‘ sind hier die Betriebe gemeint. ‚Expertinnen und Experten‘ bezeichnet die befragten Personen, die als Betriebsangehörige mit besonderem Wissen in Bezug auf die Organisation stellvertretend für das Unternehmen stehen. Zudem werden die Entstehungshintergründe zum jeweiligen Experteninterview erläutert. Dies dient der besseren Interpretation und Einschätzung der Ergebnisse der qualitativen Studie. Bei der Beschreibung der untersuchten Stichprobe wird eine Unterteilung zwischen Nicht-Unterzeichnern (Studienteil A) und Unterzeichnern der Charta der Vielfalt (Studienteil B) vorgenommen.

Untersuchte Fälle des Studienteils A (Nicht-Unterzeichner der Charta der Vielfalt)

Fall 1

Der seit einem halben Jahr bestehende Gastronomiebetrieb mit Kneipen-, Café- und Restaurantcharakter wurde in einer Großstadt von zwei Schwestern im Alter um die 30 Jahre gegründet. Beide kommen ursprünglich aus der Medienbranche, haben aber bereits in ihrer Kindheit gastronomische Erfahrungen im elterlichen Betrieb gesammelt. Sie beschäftigten zum Zeitpunkt des Interviews zwei Köche und zwei Aushilfen. Als Expertin für den Betrieb wurde eine der Schwestern interviewt. Die Eröffnung des Themas Vielfalt erfolgte über die Frage, ob im Betrieb auch Beschäftigte mit einem anderen kulturellen Hintergrund als dem deutschen arbeiten. Das Interview fand im betrieblichen Umfeld statt.

Fall 2

Der seit mehr als hundert Jahren existierende Familienbetrieb ist eine Traditionsgaststätte im städtischen Raum. Als Experte wurde ein 28-jähriger Mann, der gelernter Restaurantfachmann und Betriebswirt ist, interviewt. Seine Eltern möchten sich altersbedingt aus dem Betrieb zurückziehen, weshalb er im Jahr 2012 offiziell als vierte Generation mit in die Betriebsführung eingestiegen ist. Neben seinem gastgewerbespezifischen fachlichen Hintergrund verfügt er über langjährige Erfahrungen in der Branche, u. a. durch die seit dem 16. Lebensjahr ausgeführte Aushilfstätigkeit im Familienbetrieb, aber auch durch ein halbjähriges Praktikum in einem Hotel in den USA. Der Betrieb hat etwa 45 Beschäftigte. Das Interview wurde im Unternehmen durchgeführt. Die Eröffnung des Themas Vielfalt erfolgte ebenfalls über die Frage zu Beschäftigten mit einem anderen kulturellen Hintergrund.

Fall 3

Die Eisdielen in einer Großstadt existiert seit 2004. Seit 2011 betreibt die interviewte Inhaberin, eine 28-jährige Frau, den Betrieb mit Unterstützung von neun Aushilfen und gelegentlich durch ihren Mann. Sie arbeitete bereits in der Schulzeit und dann auch während ihres Pädagogikstudiums in dem kleinen Betrieb, woraufhin ihr die Vorbesitzerin das gut laufende Geschäft anbot. In der beruflichen Orientierungsphase nach dem Studienabschluss sagte die jetzige Inhaberin zu. Das Interview fand im privaten Umfeld der Expertin statt. Der Zugang zum Thema Vielfalt erfolgte über die Frage zum kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter/-innen.

Fall 4

Das familiengeführte Traditionscafé mit eigener Konditorei existiert seit mehr als hundert Jahren im städtischen Raum. Beschäftigt sind ca. 40 Personen. Interviewt wurde eine 28-jährige Betriebswirtschaftlerin, die seit ihrer Kindheit im Betrieb des Vaters und ihrer Tante mitgearbeitet hat und nach Abschluss ihres Studiums im Jahr 2010 dort als Angestellte mit dem Ziel der zukünftigen Übernahme wieder eingestiegen ist. Die Eröffnung des Themas Diversity gelang über Fragen zur Beschäftigtenstruktur hinsichtlich des Alters und des Geschlechts. Das Interview fand im häuslichen Umfeld der Frau statt.

Fall 5

Interviewt wurde ein 29-jähriger Mann, der zusammen mit seinem Bruder und einem befreundeten Geschwisterpaar 2012 und 2013 Fast-Food-Restaurants gründete. Die zwei Kleinbetriebe im urbanen Raum beschäftigen 20 bis 30 Personen. Jeder der vier Inhaber hat einen anderen fachlichen Hintergrund. Der Befragte ist Groß- und Außenhandelskaufmann, studierte zum Interviewzeitpunkt noch Betriebswirtschaft und war bereits seit 2006 in der Veranstaltungsbranche und mit einem Kiosk selbstständig tätig. Die vier Inhaber verfügen durch Aushilfstätigkeiten und eine Geschäftsführungsposition im Angestelltenverhältnis über langjährige Erfahrungen in der Gastronomie. Das Interview fand im privaten Umfeld des Interviewteilnehmers statt. Eine Frage nach den kulturellen Wurzeln des befreundeten männlichen Mitinhaber-Geschwisterpaares eröffnete den Zugang zum Thema Diversität.

Fall 6

Das kleine Hotel garni in einer Stadt auf einer Nordseeinsel wurde von einem Ehepaar im Jahr 2000 gegründet. Der befragte Inhaber ist 56 Jahre alt und verfügt über pädagogische und betriebswirtschaftliche Berufsabschlüsse. Seit seinem 21. Lebensjahr war er in verschiedenen sozialen Bereichen tätig und arbeitete 15 Jahre lang in leitender Position. Die Hotelübernahme beendete eine nicht befriedigende berufliche Tätigkeit. 2010 eröffnete er mit seiner Frau ein weiteres Hotel. In den Betrieben arbeiten je vier Beschäftigte in Saisonbeschäftigung. Das Thema Vielfalt wurde über Fragen zur Mitarbeiteranzahl und -struktur eingeleitet. Das Interview wurde im betrieblichen Umfeld durchgeführt.

Fall 7

Die Kneipe in großstädtischer Umgebung existiert seit 2005 und beschäftigt neun Personen. Die befragte Inhaberin, eine etwa 40-jährige Pädagogin, war nur kurzzeitig in diesem Fachgebiet tätig, da sie nach ihrem Studium den Betrieb mit einem ehemaligen Kommilitonen gründete. Während die Eröffnung einer Kneipe für den Geschäftspartner ein lang gehegter Traum war, bot sie der befragten Frau eine Möglichkeit, ihre Arbeitslosigkeit zu beenden und geerbtes Geld sinnvoll zu investieren. Damals beschränkte sich ihre Branchenerfahrung auf eine kurzfristige Tätigkeit im Service, und auch der Mitinhaber verfügte zum Gründungszeitpunkt nur über Erfahrung durch die Organisation privater Veranstaltungen. Die Eröffnung des Themas Vielfalt erfolgte über die Frage nach dem Alter der Beschäftigten.

Fall 8

Das familiengeführte Hotel garni in einer Kleinstadt existiert seit 1959 und wird mit 13 Angestellten in dritter Generation betrieben. Der 37-jährige Inhaber ist gelernter Bürokommunikationskaufmann und hat das Hotel im Jahr 2003 von seinem Vater übernommen. Er ist im elterlichen Betrieb aufgewachsen und hat vor der Übernahme Praktika in anderen Häusern absolviert, um sein praktisches Wissen in der Hotelführung auszubauen. Das Interview wurde im Betrieb durchgeführt. Das Gespräch zum Thema Vielfalt entwickelte sich selbstläufig über das Thema Personalgewinnung und die Zusammensetzung des Teams.

Fall 9

Der interviewte 37-jährige Inhaber arbeitete ursprünglich als gelernter Goldschmied. Auf der Suche nach einer neuen Herausforderung und nach etwas, das ihm Freude bereitet und ihm die Möglichkeit gibt, mit Menschen zu arbeiten, hat er im Jahr 2010 seine eigene Goldschmiede zur Pizzeria umfunktioniert. Dort beschäftigt er zum Interviewzeitpunkt vier Mitarbeiter/-innen. Der gastronomische Betrieb, in dem das Interview durchgeführt wurde, liegt in einer Großstadt. Der Inhaber ist in Deutschland geboren und aufgewachsen, besitzt aber die griechische Staatsbürgerschaft und wird nach eigener Aussage auch in seiner Lebensart durch die griechischen Wurzeln geprägt.

Fall 10

Das kleine Hotel mit sieben Beschäftigten wird in einer Großstadt von einer Ex-Jugoslawien im Alter von Mitte Vierzig geführt. Um dem Krieg zu entkommen, wanderte sie im Alter von 23 Jahren nach Deutschland ein und brachte neben eingeschränkten Deutschkenntnissen ein abgeschlossenes Studium im Bereich Tourismus und Hotelmanagement mit. Da dieses in Deutschland nicht anerkannt wurde, arbeitete sie sich von der Hotelreinigung über die Rezeption zur Managerin hoch. Trotz chronischer Erkrankung bot man ihr an, das neu eröffnete Haus im Angestelltenverhältnis und mit geregelter Arbeitszeit zu leiten. Sie trägt inzwischen die Personalverantwortung für sieben Mitarbeiter/-innen. Das Interview wurde im betrieblichen Umfeld durchgeführt. Das Gespräch zum Thema Vielfalt entwickelte sich über die Geschlechterkonstellation des Personals und dessen Einsatzbereiche.

Fall 11

Der über 140 Jahre alte Hotelbetrieb mit Gastronomie, Wellness- und Veranstaltungsangebot befindet sich im ländlichen Raum. Die 28-jährige befragte Frau ist gelernte Restaurantfachfrau und hat einen Bachelorabschluss in Unternehmensführung und Tourismus. Nach ihrer Ausbildungszeit hat sie zunächst Erfahrung in anderen Hotels gesammelt und ist dann im Jahr 2012 in den Familienbetrieb eingestiegen, um diesen zukünftig gemeinsam mit ihrem Bruder zu führen. Ihre Familie beschäftigt über 60 Mitarbeiter/-innen. Die Eröffnung des Themas Diversität erfolgte über Fragen zu älteren Beschäftigten.

Fall 12

Das im Jahr 2000 gegründete Hotel garni befindet sich in einer Großstadt. Die Inhaberin hat als Betriebswirtin den Betrieb neu eröffnet, um nach ihrer Tätigkeit im Marktforschungsbereich etwas Neues zu wagen. Sie beschäftigt zum Zeitpunkt der Befragung 20 Mitarbeiter/-innen. Der Einstieg in das Thema Diversity erfolgte selbstläufig direkt zu Beginn des Interviews über die Beschreibung der Mitarbeiterstruktur. Das Interview wurde im Rahmen des Projekts INDIGHO von Mitarbeitenden des Projektverbundpartners Sozialforschungsstelle Dortmund (ZWE der TU Dortmund) durchgeführt. Es fand im betrieblichen Umfeld statt.

Fall 13

Das Hotel in einer kleineren Stadt existiert seit dem Jahr 1984. Der interviewte 45-jährige Inhaber des Hotels beschäftigt 39 Personen. Er hat das Hotel im Jahr 2002 übernommen, nachdem er im Bereich der Beratung im Gastgewerbe tätig war und Verbandsarbeit geleistet hat. Der Hotelier ist Hotelfachmann und Koch und hat zudem ein Studium mit Schwerpunkt Hotelmanagement absolviert. Das Gespräch kam auf Diversität durch die Thematisierung des demografischen Wandels. Das Interview wurde im Rahmen des Projekts INDIGHO von Mitarbeitenden des Projektverbundpartners Sozialforschungsstelle Dortmund (ZWE der TU Dortmund) durchgeführt. Es fand im betrieblichen Umfeld statt.

Fall 14

Das größere Hotel mit über 300 Beschäftigten befindet sich in einer Stadt mit ca. 120.000 Einwohnern. Als Experte wurde ein 50-jähriger Mann befragt, der gelernter Koch und studierter Betriebswirt, u. a. mit Schwerpunkt Hotellerie, ist. Der Interviewte führt das Hotel seit 1995 als Hoteldirektor. Auf das Thema Vielfalt kam das Gespräch selbstläufig über die Beschreibung eines Persönlichkeitsprofilinstruments, das in der Personalarbeit eingesetzt wird. Das Interview wurde im Rahmen des Projekts INDIGHO von Mitarbeitenden des Projektverbundpartners Sozialforschungsstelle Dortmund (ZWE der TU Dortmund) durchgeführt. Es fand im betrieblichen Umfeld statt.

Fall 15

Der Gasthof in ländlicher Lage bietet neben einem Restaurant, einer Kneipe und Catering auch Hotelzimmer an. Er wird in fünfter Generation geführt. Die befragte Inhaberin im Alter von 58 Jahren beschäftigt zehn Personen. Sie übernahm den Betrieb 1990 von ihrem Vater und brachte damals einen Abschluss an der Hotelfachschule, eine kaufmännische Ausbildung zur Hotelkauffrau sowie Praktika in diversen Küchen mit. Die Übernahme des Betriebes von ihren Eltern war lange Zeit geplant. Das Interview wurde im betrieblichen Umfeld durchgeführt. Die Eröffnung des Themas Vielfalt erfolgte über eine Frage zur kulturellen Zusammensetzung der Belegschaft.

Untersuchte Fälle des Studienteils B (Unterzeichner der Charta der Vielfalt)

Durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt stand das Thema Diversity im gesamten Gespräch mit den im Folgenden aufgeführten Expertinnen und Experten im Vordergrund. Wenn nicht anders vermerkt, wurde das Interview im betrieblichen Umfeld durchgeführt.

Fall 16

Das Hotel mit gastronomischem Angebot, in dem viele Tagungen abgehalten werden und das zentral in einer größeren Stadt liegt, beschäftigt ca. 70 Personen. Der befragte 54-jährige Hoteldirektor ist gelernter Restaurantfachmann und besitzt zudem einen Hotelfachabschluss mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft. Er arbeitet in dem Betrieb als Direktor seit 2011. Bereits im Jahr 1996 war er dort tätig, als das Hotel noch nicht privatisiert war, sondern einer großen Hotelkette angehörte.

Fall 17

Das Hotel in ländlicher Lage wird von einem Ehepaar betrieben. Die befragte Frau (ca. 50 Jahre) hat eine Ausbildung als Ernährungsberaterin, ihr begonnenes Sprachenstudium hat sie nie beendet. Ihr Mann ist studierter Publizist und Germanist und somit ebenfalls Quereinsteiger. Mit ersten Erfahrungen im Tagungsbereich und in Lebensgemeinschaften hat das Ehepaar im Jahr 2000 ein Tagungshaus mit Platz für Einzelreisende gegründet, woraus schnell ein Hotel entstanden ist. Inzwischen beschäftigt das Hotel 17 Festangestellte und 15 Aushilfen.

Fall 18

Der deutsche Mann mit italienischen Wurzeln, die nach eigener Aussage seine Lebensart bestimmen, ist 43 Jahre alt und ursprünglich gelernter Gas- und Wasserinstallateur. Er hat Zusatzausbildungen im Bereich Betriebswirtschaft und ist zertifizierter Gesundheitsbeauftragter. Er verfügt über weitreichende Erfahrungen im Bereich der Gastronomie und eingeschränkt im Bereich der Hotellerie. Als Inhaber betreibt er zum Zeitpunkt des Interviews ein Café mit etwa zehn weiblichen Beschäftigten, das seit dem Jahr 2001 besteht und welches er im Jahr 2004 von einem Freund übernommen hat. Nebenher ist er im Bereich der Gastronomie beratend tätig und betreibt parallel ein Cateringunternehmen; er hat diverse andere Geschäftsideen und Aktivitäten.

Fall 19

Uym einen 46-jährigen (homosexuellen) Mann handelt es sich bei diesem befragten Experten, der als fünfte Generation ein familiengeführtes Kurhaus mit gastronomischem Angebot in ländlicher Lage betreibt. Das Unternehmen existiert seit 1873, im Jahr 2003 hat er die Geschäftsleitung übernommen und führt zum Zeitpunkt des Interviews 31 Mitarbeiter/-innen, je zur Hälfte Festangestellte und Aushilfen. Als fachlichen Hintergrund besitzt er sowohl gastgewerbespezifische (Restaurantfachmann) als auch medizinische bzw. betriebswirtschaftliche (Physiotherapeut mit Fachfortbildungen, Gesundheitsbetriebswirt) Kenntnisse.

Fall 20

Das seit 1992 existierende Franchise-Unternehmen befindet sich in einer Stadt mit etwa 25.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Es ist ein Hotel mit angeschlossenem Restaurant und großem Tagungszentrum. Die Beschäftigtenzahl umfasst ca. 40 Personen. Der befragte Experte ist über 50 Jahre alt und betreibt den Betrieb mit seiner Frau. Er ist gelernter Koch, Restaurantfachmann und Hotelkaufmann.

Fall 21

Der schon vor 1900 gegründete Familienbetrieb wird in vierter Generation geführt. Es handelt sich um eine Konditorei und Bäckerei mit angeschlossenem Café. Es arbeiten dort etwa 100 Beschäftigte in fünf Filialen. Als Experte wurde der Inhaber (Ende 40), ein gelernter Bäckermeister, interviewt. Er führt den Betrieb seit 1989 gemeinsam mit seiner Frau, hat im Betrieb allerdings schon als Schüler ausgeholfen und dort auch seine Ausbildung absolviert. Bei dem untersuchten Fall geht es um einen Betrieb, dessen Haupthaus sich im ländlichen Raum befindet. Die Filialen liegen im näheren Umkreis.

Fall 22

Der interviewte 52 Jahre alte Mann leitet als angestellter Direktor das Hotel garni, welches in einer kleineren Stadt liegt und 17 Personen beschäftigt. Er ist gelernter Restaurantfachmann und verfügt über einen Abschluss als Betriebswirt. Nach mehrjähriger Tätigkeit in internationalen Sterne-Hotels hat er im Jahr 2012 seine Beschäftigung im untersuchten Fallbetrieb aufgenommen. Das Interview wurde in einem Café in der Nähe des Betriebes durchgeführt.

Fall 23

Das Familienunternehmen, ein Hotel garni mit Spa-Bereich, wird in dritter Generation geführt. Der Befragte ist 26 Jahre alt und hat das Hotel in Großstadtumgebung aufgrund einer Erkrankung seines Vaters im Jahr 2014 übernommen. Das Hotel existiert seit Mitte der 1900er-Jahre. Seitdem haben das Angebot und die räumliche Größe stetig zugenommen. Der befragte Mann hat ein Betriebswirtschaftsstudium mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie und Personalmanagement, aber auch die Fächer Medienkultur und Eventmanagement absolviert. Zudem ist er im elterlichen Hotel aufgewachsen, wodurch er gastgewerbliche Kenntnisse mitbringt. Nebenbei ist er selbstständig als Fotograf und Grafiker tätig, welche

Kenntnisse er auch für das Unternehmen aktiv einsetzt. Der Betrieb beschäftigt etwa 30 Mitarbeiter/-innen, darunter viele Teilzeitkräfte.

Fall 24

Fall 24 ist ein familiengeführtes Hotel mit Tagungszentrum und Gastronomie in städtischer Umgebung. Zum Zeitpunkt des Interviews waren dort 45 Personen beschäftigt. Der Befragte ist etwa Mitte 40 und führt den Betrieb gemeinsam mit seiner Frau seit 2005. Seine Frau ist Architektin, der Interviewte hingegen Betriebswirtschaftler. Bei dem Hotel handelt es sich um ein denkmalgeschütztes Gebäude, das der Schwiegervater des Befragten im Jahr 1998 erworben hat und dann zum Hotel umbauen ließ. Aufgrund von Nachwuchsmangel ist das Unternehmen sehr aktiv in der Ausbildung spanischer Fachkräfte.

Fall 25

Neben einem Tagungsbereich hat das Hotel, dessen Angebot auf Geschäftsreisende, Touristen und Familien zielt, auch ein Restaurant aufzuweisen. Das Hotel befindet sich in einer Großstadt und wurde von einer sozial engagierten Gesellschaft im Jahr 2000 eröffnet. Der befragte Mann ist um die 50 Jahre alt und seit 2002 geschäftsführender Direktor in diesem Unternehmen. Er hat eine klassische Hotelfachausbildung absolviert und im Anschluss diverse Stationen und Positionen in der gastgewerblichen Branche durchlaufen. Der Betrieb beschäftigt 46 Mitarbeiter/-innen inklusive Auszubildenden, Teilzeitkräften und Minijobbern. Eine Besonderheit des Hotels ist, dass im Bereich Housekeeping auf einigen Etagen mit einer Behindertenwerkstatt zusammengearbeitet wird.

Wie in Tabelle 7 und Tabelle 8 zusammengefasst, wurden insgesamt 25 Fälle untersucht, darunter 15 Betriebe mit dem Schwerpunkt Beherbergung und 10 mit dem Schwerpunkt Gastronomie. Insgesamt konnten folgende Betriebsarten berücksichtigt werden: Kneipe (Bar und Vergnügungsort bzw. Schankwirtschaft), Imbiss, Café, Restaurant, Eisdielen, Hotelgarni, Hotel, Kurhaus, Tagungszentrum, Gasthof und Catering.

Die in der Studie abgedeckten Betriebsarten sind jedoch nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar (z. B. Hotel mit gastronomischem Angebot oder Restaurant mit Café-Funktion).

Bei den bislang einbezogenen Fällen handelt es sich bei 5 um Kleinstbetriebe, bei 16 um Kleinbetriebe, bei 3 um mittlere Unternehmen und bei einem um einen Großbetrieb. Davon befinden sich 14 in größeren und 6 in kleineren Städten. Die übrigen Unternehmen liegen im ländlichen Raum. Unter den Fällen sind 13 Familienbetriebe.

Als Expertinnen und Experten wurden 9 Frauen und 16 Männer im Alter zwischen 26 und 58 Jahren befragt. Unter diesen waren 12 gastgewerblich ausgebildete Personen, 4 Personen mit einem ausschließlich betriebswirtschaftlichen Hintergrund und 9 Quereinsteiger/-innen. 18 Befragte sind Inhaber/-innen. Zudem wurden 5 Direktoren und eine angestellte Managerin interviewt. Von den befragten Personen haben 3 einen Migrationshintergrund.

Tabelle 7: Fall- und Expertenübersicht Studienteil A (Nicht-Unterzeichner der Charta der Vielfalt)

Nr.	Betriebsfall							Experte/Expertin					
	Betriebsgröße (MA=Mitarbeiter/innen)	Hauptbetriebsrichtung	Betriebsart	Betriebs-Existenz	Ordnungsraum	Familienbetrieb	Inhaber-genera-tion	Position/Funktion	Fachlicher Hintergrund	Alter	Geschlecht	Tätigkeits-dauer im Betrieb	Migra-tionshintergrund
1	Kleinst (4 MA)	Gastro-nomie	Kneipe, Café, Restaurant	< 1 Jahr (0,5 Jahr)	größere Stadt	ja	1	Inhaberin, zusammen mit Schwester	Quereinsteigerin (Medienbranche)	ca. 30 J.	weiblich	0,5 Jahre	nein
2	Klein (ca. 45 MA)	Gastro-nomie	Restaurant, Gaststätte	1890	größere Stadt	ja	4	(zukünftige) Inhaber, derzeit mit Vater und Mutter	Gastgewerblich (Restaurantfachmann, Betriebswirt)	28 J.	männlich	seit 2011 in Führungsposition, vorher Aushilfe	nein
3	Kleinst (9 MA)	Gastro-nomie	Eisdielen	2004	größere Stadt	nein	-	Inhaberin	Quereinsteigerin (Pädagogin)	28 J.	weiblich	2011, seit 2010 als Angestellte	nein
4	Klein (ca. 40 MA)	Gastro-nomie	Café und Konditorei	ca. 1800	größere Stadt	ja	6	(zukünftige) Inhaberin, derzeit mit Vater und Tante	Betriebswirtschaftlerin (langjährige Gastronomieerfahrung im Betrieb)	28 J.	weiblich	2010, zuvor langjährige Mitarbeiterin als Angestellte	nein
5	Klein (insgesamt 20-30 MA)	Gastro-nomie	2 Fast-Food-Restaurants	2012 und 2013	größere Stadt	ja	1	Inhaber mit Bruder und befreundetem männlichen Geschwisterpaar	Quereinsteiger (Groß-/Außenhandelskaufmann, Betriebswirtschaft), langjährige Gastronomieerfahrung in verschiedenen Betrieben	29 J.	männlich	2012	nein
6	Kleinst (je 4 MA)	Beherbergung	Hotel garni	2000 und 2010	kleinere Stadt	ja	1	Inhaber, gemeinsam mit Frau	Quereinsteiger (Pädagogik, Betriebswirtschaft)	56 J.	männlich	2000	nein
7	Klein (9 MA)	Gastro-nomie	Kneipe	2005	größere Stadt	nein	-	Inhaberin mit Bekannten	Quereinsteigerin (Pädagogik)	ca. 40 J.	weiblich	2005	nein
8	Klein (13 MA)	Beherbergung	Hotel garni	1959	kleinere Stadt	ja	3	Inhaber	Quereinsteiger (Bürokommunikationskaufmann), langjährige Gastgewerbeerfahrung im Betrieb und außerhalb	37 J.	männlich	2003	nein
9	Kleinst (4 MA)	Gastro-nomie	Pizzeria	2010	größere Stadt	nein	-	Inhaber	Quereinsteiger (Goldschmied)	36 J.	männlich	2010	Griechen-land
10	Kleinst (7 MA)	Beherbergung	Hotel	2013	größere Stadt	nein	-	Angestellte Hotelmanagerin	Gastgewerblich (Tourismus und Hotelmanagement)	45 J.	weiblich	2013	Ex-Jugo-slawien
11	Mittel (60 MA plus Aushilfen)	Beherbergung	Hotel, Gastronomie, Wellness-Veranstaltungen	141 Jahre alt	ländlicher Raum	ja	6	(zukünftige) Inhaberin, derzeit mit Eltern und Bruder	Gastgewerblich (Restaurantfachfrau, Studium Unternehmensführung und Tourismus)	28 J.	weiblich	2012	nein
12	Klein (20 MA)	Beherbergung	Hotel	2000	größere Stadt	nein	-	Inhaberin	Betriebswirtin	ca. 50 J.	weiblich	2000	nein
13	Klein (39 MA)	Beherbergung	Hotel	1984	kleinere Stadt	nein	-	Inhaber	Gastgewerblich (Hotelfachmann und Koch, BWL-Studium mit Schwerpunkt Hotelmanagement)	45 J.	männlich	2002	nein
14	Groß (300 MA)	Beherbergung	Hotel	1995	größere Stadt	nein	-	Direktor	Gastgewerblich (Koch, Betriebswirt)	50 J.	männlich	1995	nein
15	Klein (10 MA)	Gastro-nomie	Gasthof (Restaurant, Kneipe, Catering, Hotel)	unbekannt	ländlicher Raum	ja	5	Inhaberin	Gastgewerblich (Hotelfachschule, Hotelkauffrau, Küchen-Praktika)	58 J.	weiblich		nein

Tabelle 8: Fall- und Expertenübersicht Studienteil B (Unterzeichner der Charta der Vielfalt)

Nr.	Betriebsfall							Experte/Expertin					
	Betriebsgröße (MA=Mitarbeiter/innen)	Hauptbetriebsrichtung	Betriebsart	Betriebs-Existenz	Ordnungsraum	Familienbetrieb	Inhaber-genera-tion	Position/Funktion	Fachlicher Hintergrund	Alter	Ge-schlecht	Tätigkeits-dauer im Betrieb	Migra-tionshinter-grund
16	Mittel (70 MA)	Beher-bergung	Hotel mit Sterne-Gastro-nomie	1988	größere Stadt	nein	-	Direktor	Gastgewerblich (Restaurantfachmann und Hotelfachabschluss mit Schwerpunkt Betriebswirt)	54 J.	männlich	2011 (war bereits 1986 im Betrieb tätig)	nein
17	Klein (32 MA)	Beher-bergung	Hotel mit gastronomischem Angebot	2000	ländlicher Raum	ja	1	Inhaberin	Quereinsteigerin (Ernährungsberaterin)	ca. 50 J.	weiblich	2000	nein
18	Klein (10 MA)	Gastro-nomie	Café	2001	größere Stadt	nein	-	Inhaber	Quereinsteiger (Gas- und Wasserinstallateur, Betriebswirt, Gesundheitsbeauftragter)	43 J.	männlich	2004	Italien
19	Klein (31 MA)	Beher-bergung	Kurhaus mit Gastronomie	1873	ländlicher Raum	ja	5	Inhaber	Gastgewerblich (Restaurantfachmann, Physiotherapie, Gesundheitsbetriebswirt)	46 J.	männlich	2003	nein
20	Klein (40 MA)	Beher-bergung	Hotel, Restaurant, Tagungs-zentrum	1992	kleinere Stadt	ja	1	Direktor	Gastgewerblich (Koch, Restaurantfachmann und Hotelaufmann)	50 J. und älter	männlich	1992	nein
21	Mittel (100 MA)	Gastro-nomie	Konditorei und Bäckerei mit Café	1877	Ländlicher Raum	ja	4	Inhaber	Gastgewerblich (Bäckermeister)	Ende 40 J.	männlich	1989	nein
22	Klein (17 MA)	Beher-bergung	Hotel gami	2009	kleinere Stadt	nein	-	Direktor	Gastgewerblich (Restaurantfachmann, Betriebswirt)	52 J.	männlich	2012	nein
23	Klein (30 MA)	Beher-bergung	Hotel gami mit Spa	1956	Kleinere Stadt	ja	3	Inhaber	Betriebswirtschaftler mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, Personalmanagement, Medienkultur und Eventmanagement	26 J.	männlich	2014	nein
24	Klein (45 MA)	Beher-bergung	Hotel mit Gastronomie und Tagungsangebot	1998	Kleinere Stadt	ja	1	Inhaber	Betriebswirtschaftler	ca. 45 J.	männlich	2005	nein
25	Klein (46 MA)	Beher-bergung	Hotel, Tagungs-zentrum, Gastronomie	2000	Größere Stadt	nein	-	Geschäftsführender Direktor	Gastgewerblich (Hotelfachmann)	ca. 50 J.	männlich	2002	nein

9.2 Vielfalt als Determinante und ihre Wahrnehmung in den Betrieben

Um die Sichtweise der gastgewerblichen Betriebe auf das Thema Vielfalt zu erfassen, war es zunächst notwendig, zu hinterfragen, welche Diversity-Dimensionen im Arbeitsalltag in der betrieblichen Praxis wahrgenommen werden und damit relevant sind.

Tabelle 9 zeigt, welche Vielfaltsaspekte in den Interviews angesprochen wurden und damit im betrieblichen Arbeitsalltag der Befragten eine Rolle spielen. Dimensionen, die in den Gesprächen von den Befragten besonders thematisiert wurden, sind in der Tabelle grau unterlegt und werden im Folgenden als ‚dominierende Dimensionen‘ bezeichnet.

Tabelle 9: Übersicht der thematisierten Vielfaltsdimensionen in den Experteninterviews, eigene Darstellung

Fall \ Dimension	Fall																									Anzahl Nennungen	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
Geschlecht			x		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x			X	x	x		x	15	
Alter	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	24	
Kultureller Hintergrund	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	24	
Hautfarbe																	x									1	
Glaube/ Religion								x								x		x	x	x	X	x			x	8	
Lebenssituation/ soziale Lage	x					x	x	x	x			x	x			x	x	x		x	X		x		x	14	
Gesundheitliche Situation/ Behinderung											x			x						x	x	X	x	x		x	8
Sexuelle Orientierung																x		x	x		X	x			x	6	
Familienstand/ Vereinbarkeit	x		x	x		x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	20	
Bildung														x		x										2	
Fachlicher Hintergrund	x	x		x		x	x	x	x	x	x			x		x			x	x	x		x	x		16	
Sichtweisen/ Werte/ Einstellungen									x							x			x							3	
Persönlichkeit/ Charakter			x						x						x		x		x	x	x	X	x	x		10	
Beschäftigungsverhältnis	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x			x	x	x	X	x	x		x	21
Anzahl je Fall	6	4	5	5	4	7	6	7	6	5	6	6	4	8	5	12	6	10	10	9	10	10	9	3	9		

Vielfalt ist in den Betrieben unterschiedlich ausgeprägt: Es zeigt sich, dass von den Befragten zwischen 3 und 12 Diversity-Dimensionen genannt werden. 24 von 25 befragten Expertinnen und Experten nennen als Dimensionen den kulturellen Hintergrund und das Alter, gefolgt von: Beschäftigtenverhältnis, Familienstand/Vereinbarkeit, fachlicher Hintergrund, Ge-

schlecht, Lebenssituation/soziale Lage, Persönlichkeit/Charakter, Glaube/Religion und gesundheitliche Situation/Behinderung, sexuelle Orientierung, Sichtweisen/Werte/Einstellungen, Bildung und Hautfarbe.

Entsprechend der Definition von Diversity (vgl. Kap. 2.1) können fünf Dimensionen (Geschlecht, Alter, kultureller Hintergrund, gesundheitliche Situation/Behinderung und sexuelle Orientierung) der inneren Dimension bzw. den demografischen Kerndimensionen zugeordnet werden, weitere sechs Merkmale (Glaube/Religion, Lebenssituation/soziale Lage, Familienstand/Vereinbarkeit, Bildung, fachlicher Hintergrund und Sichtweisen/Werte/Einstellungen) den äußeren Dimensionen bzw. den externen demografischen Dimensionen. Den organisationalen Dimensionen ist lediglich das Beschäftigungsverhältnis zuzuweisen. Die Persönlichkeit bzw. der Charakter wird separat als Dimension genannt und ist keiner der drei Dimensionsebenen zuzuordnen.

Auch wenn die Beschäftigtenvielfalt in den Betrieben unterschiedliche ausgeprägt ist, so zeigt sich dennoch, dass diese auf umfassende Art wahrgenommen wird. Außerdem verdeutlichen die Interviewdaten, dass im Arbeitsalltag eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung erfolgt. Dies wird deutlich, wenn man die sogenannten dominierenden Dimensionen betrachtet. Wie zu sehen ist, handelt es sich dabei je nach Fall um teilweise mehrere dominante Dimensionen. Eine besondere Rolle spielt aber die kulturelle Vielfalt, die am häufigsten dominierend auftritt.

Nicht jeder Fall weist jedoch eine oder mehrere dominierende Diversity-Dimensionen auf. Vor allem ist dies bei den Betrieben des Studienteils A der Fall, also bei den Fällen, die die Charta der Vielfalt bisher noch nicht unterzeichnet und sich in der Regel zuvor noch nicht explizit mit der Thematik auseinandergesetzt haben, woraus sich schnell eine Schwerpunktsetzung für Unternehmen ergibt. Haben sich Unternehmen mit dem Thema noch nicht so intensiv auseinandergesetzt, ist die Sichtweise häufig offener und weniger fokussiert.

9.3 Effekte personeller Vielfalt auf Kooperation, Gesundheit und Betriebserfolg

Um die Sicht der Betriebe auf das Thema Beschäftigtenvielfalt zu erfassen, wurde der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken von vielfältigen Belegschaften auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten und den Betriebserfolg ausgehen. Die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews werden im Folgenden dargestellt.

9.3.1 Auswirkungen auf das kooperative Handeln

An der in den Betrieben vorzufindenden Vielfalt der Beschäftigten wird besonders geschätzt, dass diese zu einer **fachlichen und emotionalen Bereicherung der Zusammenarbeit** füh-

re. Hinweise auf diese positive Sichtweise finden sich in 10 der 25 untersuchten Fälle (Fälle 3, 5, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 25).

Dass zwischenmenschliche Kooperationen von Diversity profitieren, zeigt sich auf unterschiedliche Weise. Neben dem Attribut „bereichernd“ (Fälle 16:202, 17:142, 22:84, 25:82) sprechen die Befragten von „interessanter“ (Fall 25:148), „spannender“ (Fälle 17:166, 19:174, 24:52), „bunter“, „schöner“, „lebendiger“ (Fall 20:119), „Spaß“ bringend (Fälle 3:182, 22:84, 23:183, 24:48/100) und „anregend“ (Fall 23:183).

Die Vorteile äußern sich auf verschiedenen Ebenen. Zum einen betreffen sie die Führungstätigkeit der gastgewerblichen Führungskräfte, also ihre eigenen Kooperationen mit den Angestellten. Deutlich wird das beispielsweise an der Aussage:

„[...] jeden Tag ist ja jemand anderes da und alle sind so ein bisschen unterschiedlich und alle haben auch so ihre Art. Da läuft es halt ein bisschen besser. Und bei den anderen muss man immer sagen: ‚Okay. Sie ist halt so.‘ Aber irgendwie macht das auch gerade Spaß.“ (Fall 3:182)

Zum anderen beziehen sich die positiven Auswirkungen zu personeller Vielfalt auf die Zusammenarbeit der befragten Inhaber/-innen und leitenden Führungskräfte mit ihren Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern, wenn im Team gegründet wurde bzw. der Betrieb gemeinsam geführt wird. Ein Befragter berichtet z. B. positiv von dem „Pfeffer“ (Fall 5:71), der durch den südländischen Hintergrund seiner Mitinhaber mit iranischen Wurzeln in den Arbeitsalltag einfließe.

Die Beschäftigtenvielfalt wird darüber hinaus auch als Bereicherung für das kooperative Handeln der Beschäftigten untereinander angesehen, z. B. dadurch, dass „es manchmal für manche unbequem befremdend ist“ (Fall 16:202). Man könne aufgrund der unterschiedlichen Mentalitäten „viel lachen“ und „Spaß“ haben (Fälle 24:48, 10:168). Ein befragter Hotelier stellt besonders die Bereicherung durch Mitarbeiter/-innen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen sowie Beschäftigte mit Migrationsintergrund heraus:

„Menschen mit besonderen Bedürfnissen bereichern ein Team um unglaublich viele schöne Dinge ganz anders.“ (Fall 25:82)

„Und Menschen mit Migrationshintergrund bringen so viele interessante neue Dinge rein durch eine andere Sprache, durch eine andere Kultur, durch andere Rezepturen.“ (Fall 25:148)

Als weitere Dimension hinsichtlich der Auswirkungen von Diversity auf das kooperative Handeln ist die Kategorie **Lernimpulse** im Interviewmaterial zu identifizieren. Hinweise diesbezüglich findet man in 15 Fällen (Fälle 1, 5, 8, 9, 10, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24). Die Befragten sind der Ansicht, dass mit der durch Vielfalt bereicherten Zusammenarbeit ein

positiver Effekt für die persönliche Entwicklung einhergeht, indem man sich mit anderen austauscht, sich selbst und seine Gewohnheiten hinterfragt und dadurch schließlich voneinander lernt. Dies wird besonders an folgenden Aussagen deutlich:

„Ja, auf jeden Fall eine Erweiterung des Blicks. Also, dass alle einfach nochmal gucken können: ‚Okay, die kommen jetzt von woanders her und die machen Sachen anders, mache ich das so, wie ich das eigentlich wirklich will?‘ Ich kann mir ja in dem Moment, wo ich etwas Fremdes sehe, überlegen, entscheide ich mich dagegen, finde ich das nur doof, oder überprüfe ich meine eigene Vorgehensweise [...]. Das finde ich, ist der Hauptvorteil in der ganzen Sache. Seine eigenen vorgefassten Ideen und lange lieb gewordenen Gangweisen überprüfen, nochmal angucken und sagen: ‚Es gibt auch Alternativen.‘“ (Fall 17:212)

„Warum macht der andere das? Warum verhält er sich jetzt so? Und wenn wir dann aufmerksam sind und gucken, dann werden wir meistens etwas finden.“ (Fall 19:190)

„Also es ist eben so, dass man aus seinem Trott so ein bisschen rausgerissen wird und dass man eben mit Dingen konfrontiert wird, die einen am Anfang irgendwie nerven, aber aus denen man auch ganz viel rausziehen kann [...]. Und dann glaube ich natürlich auch, dass die Persönlichkeit der meisten dadurch gestärkt wird.“ (Fall 24:100)

Außerdem wird eine weitere Möglichkeit des Voneinander-lernen-Könnens in der Zusammenarbeit von Personen unterschiedlichen Alters gesehen (Fälle 1:58, 14:256, 23:233). Die Führungskräfte lassen sich dabei nicht außen vor, sondern sind der Meinung, dass auch sie selbst von jüngeren wie älteren Beschäftigten viel lernen können (Fälle 8:520, 23:67).

Hinsichtlich der kulturellen Vielfalt sehen viele Befragte den Vorteil, dass, wenn diese vorkommt, die Mitarbeiter/-innen eine Gelegenheit bekommen, neue Kulturen kennenzulernen, die sie zum Teil im privaten Umfeld nicht hätten (Fälle 10:168, 16:278, 17: 60, 18:201). Eine Befragte sieht darin die Chance, „gesellschaftlich mitzugestalten“, indem sie zu den interkulturellen Kompetenzen ihrer Beschäftigten beitragen kann. Dies motiviert sie auch besonders, Vielfalt im betrieblichen Alltag zu leben (Fall 17:36).

Während man, der Meinung der gastgewerblichen Geschäftsführer/-innen zufolge, „von Gleichheit wenig lernen kann“ (Fall 23:183), macht Vielfalt „in der Birne reicher“ und „reifer“ (Fall 20:216) und bringt einen „im Denken weiter“ (Fall 19:112), da sie grundsätzlich zu neuen „Blickrichtungen“ (Fall 23:237), „Sichtweisen“ (Fall 20:96), „Perspektiven“ (Fall 24:102) sowie „Ideen, Rezepten oder Verfahren“ (Fälle 21:187, 23:67) führe. Diesen Ansichten entsprechend wird als weiterer Effekt, der von Vielfalt auf das kooperative Handeln ausgeht, ein **erhöhtes Kreativitäts- und Innovationspotenzial** genannt. Hierzu lassen sich in 14 qualitativen Interviews Hinweise finden (Fälle 1, 5,9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25).

Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial von Vielfalt wird in Bezug auf die Tätigkeiten im Gastgewerbe als geringer eingeschätzt als für andere Arbeitsmarktbereiche, wie beispiels-

weise den künstlerischen oder handwerklichen, da man eher nach „Schema F“ arbeite (Fall 9:87). Das Vorhandensein von Vielfalt wird jedoch auch im Gastgewerbe als positiv für Kreativität und Innovation angesehen. Auch wenn Routinen im gastgewerblichen Arbeitsalltag wichtig seien, sei es notwendig, immer wieder spontan neue Lösungswege zu finden, wobei Diversität unterstützend wirke.

„Wenn die miteinander gut arbeiten und verschiedene Einflüsse da mit reinbringen können, verschiedene Denkweisen oder einfach aus ihren kulturellen Lebensweisen vielleicht andere Ansätze haben als wir hier, dann ist das auf jeden Fall bunt. Und ja positiv.“ (Fall 18:223)

„Wir müssen in der Gastronomie und Hotellerie ganz häufig Lösungen herbeiführen. Manchmal wissen wir gar nicht, was morgens, was abends auf uns zukommt. Also ich habe da keinen Tag, wo das klar ist. [...] Bunt finde ich ganz gut, weil auch bunt einfach ganz anders da ran geht.“ (Fall 19:216)

„Lösungswege werden anders angegangen. [...] Kreative und bunte Teams haben auf einmal ein Idee: ‚[...] Ach, so geht es auch!‘ Ganz häufig.“ (Fall 19:214)

In mehreren Fällen wird insbesondere das aus dem kooperativen Handeln resultierende Innovationspotenzial von Beschäftigten mit Migrationshintergrund wertgeschätzt, die aufgrund ihrer Herkunft und Erfahrungen – z. B. im Heimatland, beim Prozess der Migration oder aufgrund ihres Asylbewerberstatus – nicht nur „Rezepte“ (Fall 21:194), sondern auch andere „verrückte Ideen“ (Fall 23:155), „Ansätze“ (Fall 18:223) und Facettenreichtum (Fall 5:75) mit ins Unternehmen brächten.

„Also die Leute aus Asylantenheimen, glaube ich, sind sehr viel mehr daran gewöhnt, sich zu behelfen, wenn etwas nicht geht.“ (Fall 17:102)

Aber auch eine bunte Mischung von Abiturienten und Hauptschulabsolventen, der Einbezug von Beschäftigten, die diskontinuierliche Erwerbsbiografien aufweisen, sowie von jungen und alten Beschäftigten wird als positiv hinsichtlich des Voneinander-lernen-Könnens angesehen:

„Ich halte das übrigens auch für fatal, wenn es keine Fluktuation in einem Unternehmen gibt. Es ist der größte Qualitätshemmer. Also, das größte Hemmnis für Input, für Kreativität ist, wenn die gleichen Leute über 30 Jahren im gleichen Laden sind. Weil sie brauchen den Input von außen.“ (Fall 13:33)

„[Hauptschüler] sind menschlich nicht uninteressant. Sie haben wieder was, was die anderen nicht haben.“ (Fall 14:381)

„Also wir hatten gerade letztes Jahr einen Workshop mit einem Fernsehmoderator, [...] mit dem wollten wir eine neue Tagungspauschale kreieren, die es in Deutschland nicht gibt. Wir haben uns den ganzen Tag eingeschlossen [...] mit 30 Leuten. [...] Und das war echt eine gute Mischung zwischen Jung und Alt. Alt war überrascht, was Jung für geile Ideen hat, weil, die Alten teilweise dachten, die Jungen interessiert das gar nicht und haben die Jungen,

wenn die angesprochen und abgeholt werden, aber voll abgelassen und gute Inhalte gegeben, da waren die alten Erfahrenen echt überrascht, dass die junge Generation es doch drauf hat. [...] Und die Jungen waren wiederum überrascht, was die Alten alles schon hinter sich hatten, was die auch teilweise schon für Probleme erlebt hatten, die teilweise heute vielleicht schon wiederkehrend sind. Also das war echt ein guter Prozess. [...] Also das, muss ich sagen, hat generationenübergreifend sehr gut geklappt.“ (Fall 14:260)

Allgemein wird die Ansicht vertreten, dass man hinsichtlich kreativer und innovativer Anstöße von allen Beschäftigten profitieren könne:

„Je mehr Individualität zusammen kommt, desto vielfältiger ist in der Regel das Ergebnis. Also Impulse geben, kann jeder. Auch Menschen mit Einschränkungen oder aus einem anderen kulturellen Hintergrund.“ (Fall 25:114)

Die Interviews belegen aber auch, dass Diversity sich negativ auf die sozialen kooperativen Arbeitsbeziehungen im Betrieb auswirken kann. Ein wesentliches Problem ist eine mit der kulturellen Vielfalt der Beschäftigten einhergehende **defizitäre Kommunikation und Kooperation aufgrund von Sprachbarrieren**. Berichtet werden Probleme dieser Art von 14 der insgesamt 25 untersuchten Betriebe (Fälle 2, 6, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24).

Die Folgen sprachlicher Probleme können sich also in Form defizitärer Kooperation und Kommunikation zeigen. Sie können zum einen dazu führen, dass sich das kooperative Handeln zwischen den Beschäftigten und auch in Bezug auf die Mitarbeiterführung mühsamer gestaltet:

„Teilweise sind es auch Leute, die wirklich gebrochen bis gar kein Deutsch sprechen [...]. Es ist dann oft schwer, den Leuten zu ermitteln, was man jetzt gerade von ihnen möchte.“ (Fall 2:90)

„Und ein großes Problem hier dieses speziellen Betriebs ist, ich kann so wenig kommunizieren mit einigen. [...] Das ist ein großes Problem.“ (Fall 6:171)

Zum anderen kann aufgrund von Verständigungsschwierigkeiten der Nachteil entstehen, dass sich Arbeitsprozesse verlangsamen. Dies ist besonders hinsichtlich der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit im Gastgewerbe problematisch, die häufig nach dem Uno-actu-Prinzip zu erbringen ist.

„Der [Beschäftigte mit eingeschränkten Sprachkompetenzen] hat es einfach nicht verstanden und manchmal muss es schnell gehen und dann war das schwierig. Also es muss mindestens noch einer da sein, der die Sprache spricht und er hat dann auch irgendwann gesagt: ‚Das geht so nicht mehr.‘ Weil dann auch viel einfach doppelt gemacht wurde, weil er es

eben nicht verstanden hatte oder dann auch nicht nachgefragt hat oder wir haben es vielleicht nicht deutlich genug gesagt.“ (Fall 11:235)

„[...] Die Zimmerfrauen sind [...] alles Frauen mit Migrantenhintergrund, meistens Ungelernte, die mit ihren Männern irgendwann hierhin gekommen sind, die sehr schlecht Deutsch sprechen. Und da ist dann oft das Problem mit der neuen Kommunikationstechnik, wenn so ein Zimmer sauber ist, wird das gemeldet nach unten, damit die Rezeption weiß: ‚Aha, ich kann jetzt den Gast auf dieses Zimmer schicken.‘ [...] Manchmal ist es aber auch so, dass dann jemand anrufen muss, weil es besonders schnell gehen muss, und dann ist es oft von der Kommunikation sehr schwierig, weil die einen einfach nicht verstehen, was man will. So nach dem Motto: ‚Ich habe hier einen Gast, der muss umziehen, der will jetzt nicht auf das Zimmer, sondern auf das. Ist das sauber?‘ Dann sagen die nur: ‚Geht nicht, geht nicht.‘ Und dann: ‚Warum nicht?‘ ‚Weiß nicht, weiß nicht. Nichts verstehen.‘ Und das ist dann oft mal ein bisschen problematisch, weil dann werden die unten nervös, der Gast steht vor einem und man kriegt keine kompetente Antwort.“ (Fall 16:180)

Wie die Zitate auch verdeutlichen, können mangelnde Sprachkenntnisse im Deutschen nicht nur für die Führungsarbeit sowie für das kooperative Handeln unter den Angestellten nachteilig sein, sondern ebenso für Kooperationen mit Gästen. Viele der interviewten Gastronomen und Hoteliers (Fälle 2, 4, 6, 11, 12, 15, 18, 19, 21, 22, 23) betonen, wie wichtig Deutschkenntnisse für die Arbeit mit Gästen sind.

„Ich kann niemanden, der ein gebrochenes Deutsch spricht oder womöglich fast gar kein Deutsch spricht, an den Gast lassen und der versteht nicht mal, was der Gast bestellt.“ (Fall 2:88)

„Also es ist schon wichtig im Gastgewerbe, dass die schon relativ gut Deutsch sprechen, also das ist schon wichtig.“ (Fall 4: 128)

„Ja, und wenn man jemanden einstellt, ja, dann muss man auch schon gucken, dass es passt. Schon schwierig, aber obwohl heute sagt man sich ja: Hauptsache sie sprechen erstmal deutsch.“ (Fall 15:246)

„Aber gerade im Verkauf wird auch ein gutes Deutsch schlichtweg erwartet, und wenn es nicht da ist, da kann vielleicht Akzent dabei sein, Freundlichkeit ist wichtig, aber da muss Sprache wirklich entwickelt sein. Sonst hat das keine Perspektive.“ (Fall 21:203)

„Also Deutsch. Ohne Deutsch geht es nicht. Also für uns ist es auch wichtig, dass die Zimmerfrauen Deutsch können. Zumindest den Gast hier etwas unterhalten können, wenn der Gast mal raus kommt und irgendetwas wissen will, also dass sie nicht ganz so am Schlauch stehen.“ (Fall 22:86)

„Die müssen ja gut mit den Gästen funktionieren. Da muss man sagen, also da muss Deutsch gut sein.“ (Fall 23:171)

An den zitierten Interviewstellen wird deutlich, dass Sprachbarrieren nicht nur für den direkten Gästekontakt z. B. im Servicebereich problematisch sind, sondern auch beim indirekten Umgang, wie er im Etagedienst vorkommt. Sprachbarrieren führen darüber hinaus zu Konflikten mit anderen Beschäftigten, weil sie ihnen die Arbeit erschweren. Ihr kooperatives Handeln kann so auf Dauer belastet werden.

„Ja, also da beschwerten sich die anderen [Beschäftigten] darüber. Deshalb werde ich mich jetzt auch mit ihr zusammensetzen und sagen: ‚Ich will, dass du Deutschunterricht bezahlst und nimmst.‘“ (Fall 17:116)

„Wir haben einen Kollegen, der [sich] sprachlich [...] nicht so weiterentwickelt hat, und das ist manchmal für die anderen, die mit ihm zusammenarbeiten sehr, sehr anstrengend, weil, wenn er dann irgendwas erklären oder sagen will und das kommt dann einfach nicht raus, was er jetzt meint. Also so eine Art Konflikte kenne auch.“ (Fall 21:198)

Doch nicht nur aufgrund von Sprachbarrieren treten Spannungen unter den Angestellten auf. Allgemein belegen die Aussagen der befragten Hoteliers und Gastronomen, dass Vielfalt das **Konfliktpotenzial** vergrößern kann. Laut den qualitativen Interviews basiert dieses erhöhte Konfliktpotenzial zum einen auf geschichtlich bedingten Einstellungen gegenüber anderen Nationalitäten oder Bevölkerungsgruppen. In einigen untersuchten Betrieben sind die befragten Führungskräfte als Konfliktschlichter gefordert, da sich die Beschäftigten mit Migrationshintergrund untereinander nicht ganz „grün“ sind (Fälle 14:199, 22:226).

„Die Deutsch-Russen, Kasachen, Georgier, da ist natürlich einiges dabei, die sich teilweise manchmal auch untereinander nicht grün sind.“ (Fall 14:199)

„Nicht mehr und nicht weniger als ein Deutscher in gleicher Situation. Also, ich persönlich glaube nicht, dass das eine schwierigere oder andere Situation ist, außer es gibt landestypische Probleme, die wir nicht lösen können. Also wir hatten eine Türkin und einen Kurden. Die hatten Probleme miteinander. Da musst du eine Lösung finden.“ (Fall 20:282)

„Ja also unsere Hausdame ist ja gebürtige Kroatin. [...] Und wir hatten eine Slowakin dann bei uns. Und die sind sich auch nicht so ganz grün. Wir hatten aber einen Serben gehabt, der eine Auszubildende [...] ist gebürtiger Serbe. Die hatten mal eine Zeit lang thematische Probleme. Die Hausdame und der junge Mann, aber auch die Hausdame und die Slowakin, am Anfang ein bisschen. Und da hatten wir ein Gespräch gemacht drüber und am Schluss war man sich einig, man versucht es miteinander. Man versucht mal Wertschätzung, man versucht mal diesen ganzen Müll beiseite zu räumen, den ideologischen Müll.“ (Fall 22:224)

Diese kulturell begründeten Schwierigkeiten können in Ausnahmefällen zu Handgreiflichkeiten zwischen Beschäftigten führen:

„Also klar, gerne Ausländerinnen, aber wir haben auch wirklich dadurch massive Probleme, zum Beispiel gerade bei den Zimmerfrauen, die haben halt jetzt keinen Universitätsab-

schluss, die haben in der Regel kein Abitur, teilweise sind das einfache Menschen und da geht es auch teilweise wirklich ganz schön zur Sache, also untereinander. Also es ist keine Wertschätzung oder Offensein oder diplomatisch, das kennen die alles nicht. Also die kommen teilweise aus Kriegsgebieten raus und da ist, du kriegst gleich eine geschoben. [...] Das haben wir nicht oft, aber es kam wirklich schon vor, dass sie sich da gegenseitig da Schläge angedroht haben. Weil es ist ein ganz anderer kultureller Background.“ (Fall 12:10)

„Da war es schwer mit Vielfalt. [...] Einmal weiß ich noch, flog mal ein Messer, ich glaube von einem Griechen.“ (Fall 22:396)

Konflikte aufgrund unterschiedlicher kultureller Herkunft sind jedoch nicht nur internationaler, sondern auch nationaler Natur. Ein Fall belegt Schwierigkeiten hinsichtlich der Teilung Deutschlands in Ost und West:

„Also ich habe gemerkt, dass es zum Teil zu Konflikten kommt, weil manche es ein bisschen zu leicht nehmen, was die Vergangenheit der anderen Leute ist. Also, der eine hat immer den anderen gewitzelt: ‚Du Ossi!‘ Kommt selber aber noch weiter aus dem Osten. Und den einen stört es überhaupt nicht, den anderen stört es total.“ (Fall 13:173)

Unterschiedliche Mentalitäten, Emotionspegel und Temperamente, die teilweise, aber nicht ausschließlich mit dem kulturellen Hintergrund einhergehen, können des Weiteren dazu führen, dass das kooperative Handeln negativ beeinflusst wird. Dies belegen mehrere untersuchte Fälle:

„Und den [Kosovo-Albaner] in der Küche, das ist ein ganz nettes Kerlchen, ganz lustig und so, aber auch so ein bisschen hitzig irgendwie. Also manchmal ist die Situation schon mal zwischen uns ein bisschen angespannt. [...] Wenn man ihn mal ein bisschen tritt und sagt: ‚Mach mal.‘ Oder: ‚Leg mal einen Schritt zu.‘ Da fängt er schon mal an zu klappern mit dem Porzellan und so was von laut, ich sage: ‚Das ist kein Plastik!‘ Ja, dann erst extra gerne, kommt so leicht eine Aggressivität.“ (Fall 15:234)

„Ja, also das wäre jetzt gelogen, wenn man das von der Hand weist. In Konflikt- oder Druck-situationen kann es da schon mal zu Unverständnis kommen, das kann man sicher in mühevoller Kleinarbeit abbauen, aber wenn der Emotionspegel eben unterschiedlich ist, dann fühlt sich der eine schon angegriffen und der andere findet das noch gar nicht so schlimm. Ich weiß und das hat nicht unbedingt was mit Nationen zu tun, sondern mit Charakteren.“ (Fall 16:180)

„Vielfältige Charaktere, was haben wir für unterschiedliche Leute hier im Haus, die auch unterschiedliche Talente haben und die sich natürlich dann auch gegenseitig oft mal nicht sofort verstehen, weil sie ganz anders gestrickt sind.“ (Fall 16:90)

Mit der Mentalität der Beschäftigten gehen häufig auch unterschiedliche Arbeitsweisen einher, die ebenfalls Konfliktpotenzial bergen:

„Und es gibt auch mal Situationen, wo die Mentalität kritisiert wird oder so, weil einfach [...] eine höhere Gelassenheit, wie man an die Arbeit rangeht, da ist oder so.“ (Fall 21:198)

Zum anderen liegen die Ursachen konflikträchtiger Spannungen in unterschiedlichen Einstellungen, z. B. gegenüber dem anderen Geschlecht:

„Ach, es gibt sicherlich schon mal Diskussionen. Vielleicht nicht unbedingt im Gastbereich, aber vielleicht im Backoffice, dass man unterschiedliche Einstellungen hat. [...] Junger türkischer Auszubildender geht vielleicht mit einer jungen, blonden Frau anders um als ein französischer Auszubildender. Was nicht unbedingt schlechter sein oder besser sein muss, aber anders. Einfach durch den kulturellen Hintergrund. Das kann [...] natürlich auch mal zu Konflikten innerhalb der Belegschaft führen.“ (Fall 25:120)

Zudem sind Vorurteile, wie sie beispielsweise gegenüber Beschäftigten mit einer anderen Hautfarbe bestehen können, ursächliche Faktoren für Differenzen:

„Also die aus Ungarn kommt, die musste am Anfang lernen so ein bisschen offen zu sein. [...] In Ungarn hat man kein Problem mit Rechtsnationalisten. Das hat man bei ihr ein bisschen gespürt, dass sie ein bisschen Vorurteile hat gegen Schwarze. Wir haben ja die Frau aus Kuba, die nicht schwarz ist, aber auch ein bisschen dunkler. [...] Und die haben sich am Anfang nicht verstanden. [...] Zusammen gesetzt. [...] Und wir haben drüber gesprochen. [...] Habe dann gesagt, hier habt ihr 20 Euro, geht mal zusammen eine Pizza essen. Und das hat gewirkt.“ (Fall 22:286)

In einem anderen untersuchten Fall schüren unterschiedliche Bildungshintergründe bei den Beschäftigten potenziell Konflikte:

„In diesem Projekt, wo wir die Hauptschüler fördern, ist eine Frau dabei, ihr Mann ist Nobelpreisträger [...], Physiker. Sie ist auch Physikerin. [...] Und dann haben wir ihr einen Hauptschüler zugeordnet und dann sitzen wir in unserer Erfahrungsrunde zusammen. [...] Die Frau sagte dann nur: ‚Können Sie mir den Auszubildenden wegnehmen? Ich komme mit dieser Spezies nicht klar‘. Ich war fassungslos [...] Die hat das versucht freundlich rüberzubringen. ‚Ich lebe in so einer wissenschaftlichen anderen Welt zuhause, ich verstehe diese Hauptschüler nicht. Ich komme da nicht mit klar. Ich weiß nicht, wie ich mich mit denen unterhalten soll. Ich kann den gar nicht coachen. Es ist nicht meine Welt‘. Also sowas von weit voneinander entfernt, habe ich nirgendwo krasser gesehen wie in diesem Gespräch. Brutal. Lästert nicht, bewertet das gar nicht, aber sagt: ‚Ich kann es nicht. Ich bin das Problem.‘“ (Fall 14:238)

Außerdem spielen Altersunterschiede beim Aufkommen von Spannungen eine Rolle:

„Eine Dame, die für die Ausbildung verantwortlich ist, 52-53 [Jahre], die kommt mit dieser Generation Y nicht klar. Die [junge Auszubildende] lässt sich auch nicht das sagen, was sie sich haben früher sagen lassen. Die Ansprache unserer Senior-Ausbilderin ist völlig an der

vorbeigerauscht. [...] Die wurde immer fuchsiger und drehte völlig durch. Hat gesagt: ‚Also von dem Auszubildenden müssen wir uns trennen oder Sie versetzen die in andere Abteilungen.‘ [...] Das ist unsere Aufgabe derzeit, dass die alte Generation auch die junge Generation versteht. Das ist umgekehrt nicht so kompliziert wie Alt soll Jung verstehen. Da liegt noch eine kleine Herausforderung drin.“ (Fall 14:256)

„Wir haben junge und eben die ältere Dame da im Back Office und das passt eigentlich wunderbar. Die [...] treffen sich irgendwo dann in der Mitte und finden da ein gutes Mittelmaß. Die mussten ja ziemlich eng zusammenarbeiten und manchmal knallt es da auch. Wo die eine dann sagt: ‚Das dauert mir zu lange.‘ Und die andere sagt: ‚Ja, guck erstmal, wie das überhaupt war usw.‘ Und aber ich finde das ganz gut.“ (Fall 24:88)

Im Zusammenhang mit dem Alter als Vielfaltsdimension ist die gesundheitsbedingte Leistungsfähigkeit als Auslöser für Konflikte aufzuzeigen, wie die Experteninterviews belegen:

„Es ist höchstens manchmal, wenn die Leistungsfähigkeit nicht auf gleichem Niveau ist, kann es zu Spannungen führen.“ (Fall 23:205)

„Aber es gibt schon immer wieder mal Konflikte, so ist es nicht. Und eben auch, wenn die Älteren nicht so viel leisten können wie die Jüngeren, sagen die: ‚Das ist unfair. Ich muss viel mehr machen.‘“ (Fall 23:173)

Eine weitere Quelle denkbarer Konflikte bilden berufliche Karrierechancen, die Beschäftigten angeboten werden, die z. B. einen Migrationshintergrund haben oder quer in die Branche eingestiegen sind. Auch wenn anderen Beschäftigten bewusst ist, dass eine Person eine solche berufliche Chance aufgrund ihrer Leistung verdient hat, kann es zu Konkurrenzdenken kommen.

„Auch, also wir haben ein ganz gutes Beispiel. Da haben wir ganz gleich viele Aspekte. Wir haben eine ungelernete junge Frau aus Weißrussland, die aber sehr gut Deutsch spricht inzwischen auch, die mit ihren Eltern hierhergekommen ist und die hat sowas, also die keine richtige Ausbildung in ihrer Heimat gemacht. Sie hat eben in diesem Beruf gearbeitet, weil glaube ich die Eltern irgendwie eine Kantine hatten oder auch ein Restaurant, da hat sie dann immer mitgeholfen. [...] Und die hat dann hier angefangen als Servicemitarbeiterin, ganz ungelernet zu einem niedrigeren Gehalt auch, weil sie eben ungelernet war und aber das ist so ein Typ, die beißt auch. [...] Die ist wahnsinnig ehrgeizig und die hat jetzt noch nebenher macht sie ihren Abschluss noch, damit sie eine Qualifikation hat, ich glaube Restaurantfach macht sie als externe, aber die ist jetzt schon so weit, also die braucht jetzt noch zwei, drei Jahre, und dann könnte die eine Abteilung leiten. Ganz hohe Kompetenz auch so, weiß auch was sie will und ist interessiert. [...] Und da gibt es natürlich auch Spannungen zwischen denen, die schon lange da sind und dann kommt so eine von Russland [...], hat nicht mal gelernt und dann macht die hier Karriere, dass können die oft nicht verarbeiten. Die sehen natürlich auch, dass die einen super Job macht, also so viel zum Thema Quereinsteiger.“ (Fall 16:156)

Ein weiteres Phänomen, das im Kontext des kooperativen Handelns und im Zuge wachsender Beschäftigtenvielfalt auftreten kann, ist eine **mangelnde Gruppenkohäsion durch Gruppenbildung**. Der Auslöser für Gruppenbildungsprozesse kann eine unzureichende Offenheit einzelner Beschäftigter sein, die sich im Zuge dessen als Gruppe zusammenschließen.

„Ja, es muss gar kein Migrationshintergrund sein, können Mitarbeiter sein, die sich auf irgendetwas eingeschossen haben oder irgendwie bestimmte Sachen nicht mögen oder bestimmte Sachen nicht wollen. Also, häufig ist es dann einfach, wenn man nicht offen ist. Immer etwas gleich machen, immer so wie ich es immer gemacht habe, und gar nicht offen bin für neue Sachen, dann kommt es zum Beispiel auch zu einer Rottenbildung oder dass die sagen, dass sie Leute so auf ihre Seite ziehen. Das habe ich auch schon im Betrieb, das würde ich lügen, wenn das nicht hier der Fall gewesen wäre und man bekommt das auch erst gar nicht mit.“ (Fall 19:222)

Eine andere Ursache für Gruppenbildungsprozesse ist ein starkes Nationalbewusstsein von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte:

„Da gibt es natürlich so ein Nationalbewusstsein. Wir hatten zum Beispiel mal in einer großen Küche Spüler. Die kamen aus zwei verschiedenen Ländern. Ich glaube Türken und Griechen sogar, oder so was. Waren es drei Türken insgesamt und vier Griechen oder so was. Und die haben so richtige Fraktionen gebildet und gegeneinander versucht immer zu arbeiten.“ (Fall 22:396)

Am häufigsten kommt es, wie das Zitat belegt, zur Bildung von Untergruppen im Zusammenhang von kultureller Vielfalt. Insbesondere wenn Beschäftigte mit gleicher Herkunft zusammenkommen und zum Teil unzureichende Sprachkenntnisse mitbringen:

„Die bringen auch ihr Essen selber mit, weil die dürfen ja zum Teil viele Dinge nicht essen, die hier gekocht werden, also wir nehmen zwar Rücksicht drauf, aber die sind dann so misstrauisch und dann machen sie sich halt dann selber was, bringen das mit in ihren Tupperdöschen. [...] Die Zimmerfrauen haben ja immer zur gleichen Zeit Pause und dann gehen die zusammen in die Kantine und sitzen auch zusammen an einem Tisch und unterhalten sich zwar auch mit anderen Mitarbeitern, aber das ist schon so ein Grüppchen für sich. Aber da sieht man halt, wenn man selbst die Plattform gibt für Vernetzung und vielfältiges Miteinander, die Bereitschaft von dem anderen muss natürlich auch da sein.“ (Fall 16:190)

„Wir haben ja auch türkische Mitarbeiter in der Küche. Also die leben schon sehr gut nebeneinander, aber nicht alle verzahnen sich so. [...] Muss ja nicht, wenn die Arbeit nicht darunter leidet.“ (Fall 16:198)

„Was ich ganz spannend fände, wären muslimische Mädchen. Ich weiß nicht, wo ich an die rankomme, oder eben auch Leute aus dem Estland. Man muss auch sagen, also ich habe dann auch nochmal gedacht, wenn ich jetzt irgendwie versuchen würde, vier Stück davon zu

kriegen, ist auch nicht gut. Dann hocken die immer untereinander, verstehen sich miteinander, unter Umständen sprechen sie die gleiche Sprache, aber kommen nicht richtig rein. Also vielleicht nehmen wir nur eins.“ (Fall 17:218)

„[Gruppenbildung] hat man am Anfang schon, aber da versuchen wir alle so ein bisschen dazwischen zu gehen, also die Spanier versuchen natürlich in erster Linie, dass sich da, sobald sie die Möglichkeit haben, zusammensetzen und sprechen dann auch leider dann wieder untereinander Spanisch und dass die natürlich zusammenhalten ist mir klar. Sollen Sie auch. Ich möchte nur nicht, dass die Spanisch sprechen. Also das dürfen Sie bei uns im Betrieb nicht. Die sollen ja Deutsch lernen“ (Fall 24:108)

Problematisch werden solche Gruppenbildungen, wenn sie die Integration gefährden, das Wir-Gefühl einschränken und somit die Zusammenarbeit erschweren. Die Interviews belegen: Je kleiner der Betrieb, desto geringer ist das Risiko für Gruppenbildungsprozesse, denn je kleiner die Zahl der Mitarbeiter/-innen, desto eher sind die einzelnen Beschäftigten gefordert, sich in die Betriebsgemeinschaft einzubringen. Je größer ein Betrieb, desto eher steigt auch die Anzahl Beschäftigter bestimmter Herkunft und so die Wahrscheinlichkeit für die Gruppenbildung (Fälle 16, 17, 20, 24).

Insgesamt belegt die Expertenbefragung somit sechs Auswirkungen personeller Vielfalt auf das kooperative Handeln:

- Fachliche und emotionale Bereicherung der Zusammenarbeit
- Erhöhtes Kreativitäts- und Innovationspotenzial
- Lernimpulse
- Defizitäre Kommunikation und Kooperation durch Sprachbarrieren
- Erhöhtes Konfliktpotenzial
- Mangelnde Gruppenkohäsion durch Gruppenbildung

9.3.2 Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten

Mit dem kooperativen Handeln der Beschäftigten gehen nicht nur Auswirkungen auf den Betriebserfolg einher, sondern auch für die Gesundheit der Beschäftigten haben diese eine hohe Relevanz. Vor allem die im vorigen Kapitel beschriebenen Effekte ‚fachliche und emotionale Bereicherung der Zusammenarbeit‘, ‚defizitäre Kommunikation und Kooperation durch Sprachbarrieren‘ und ‚erhöhtes Konfliktpotenzial‘ können sich entweder negativ oder positiv auf die individuelle psychische und physische Gesundheit der Belegschaft auswirken. Indirekt wird über das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen der Betriebserfolg mitbestimmt.

Die qualitativen Interviews belegen weitere Aspekte, die mit dem Vorkommen von Diversity im Betrieb in Zusammenhang stehen und als Belastungsfaktoren für die Gesundheit der Beschäftigten gelten. Auf diese Einflussfaktoren wird im Folgenden eingegangen. Dabei wird – wie häufig in der Diversity-Literatur und -Forschung – zwischen zwei Gruppen unterschieden: der Minorität und der Majorität.

Berücksichtigt man nicht eine numerisch-statistische, sondern eine sozialpsychologische Definition, dann bezeichnet ‚Minorität‘ „eine gesellschaftliche Subgruppe, die spezifische Gemeinsamkeiten aufweist, die sich durch kulturelle und/oder physische Merkmale vom Rest der Gesellschaft unterscheidet und so von der sozial dominierenden Gruppe als minderwertig angesehen und auch so behandelt wird und deren Mitglieder schon alleine deshalb Diskriminierungen ausgesetzt sind, weil sie der entsprechenden Minorität angehören“ (Thomas 2003, S. 72). Die sozial dominierende Gruppe stellt die Majorität dar. Diese muss allerdings nicht immer numerisch der Minoritätsgruppe überlegen sein. Minoritäten sind nach der obigen Definition auch Subgruppen, die zahlenmäßig zwar die Mehrheit der Gesellschaft darstellen, aber in sozialer Hinsicht als Minorität angesehen und behandelt werden. Thomas (2003) nennt als Beispiel einheimische Arbeiter in einer Tochterfirma mit ausländischem Stammsitz und Führungspersonal.

Die qualitativen Interviews belegen für die Minoritäts- und die Majoritätsgruppe verschiedene gesundheitsrelevante Belastungsfaktoren, die durch die Beschäftigtenvielfalt entstehen. Im Folgenden werden diese Faktoren für beide Beschäftigtengruppen gesondert dargestellt.

9.3.2.1 Gesundheitliche Chancen und Risiken für die Minorität

Für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Minorität unter den Beschäftigten ist das **Verhalten von Kolleginnen und Kollegen** als möglicher Belastungsfaktor von Interesse. Das kollegiale Verhalten kann ein positiver, aber auch ein negativer gesundheitsrelevanter Einflussfaktor sein. Positive Effekte ergeben sich für die Beschäftigten, die der Minorität angehören, aus der bereichernden Zusammenarbeit, wie sie unter dem Aspekt der Auswirkungen auf die Kooperationen bereits thematisiert wurde (vgl. Kap. 5.2). Positiv für die Gesundheit ist es zudem, wenn sich die Minderheit im Unternehmen von der Majorität willkommen fühlt, indem sie positiv aufgenommen und unterstützt wird.

„Nein, das klappt eigentlich, das ist ganz gut, also die mischen sich ganz gut und lachen gemeinsam.“ (Fall 20:107)

„Und das die [internationalen Fachkräfte, die den Entschluss gefasst hatten, zu Hause alles zu verlassen und neu zu starten,] das auch geschätzt haben, wenn sie sich willkommen gefühlt haben.“ (Fall 21:185)

„Ja dann haben wir [einen Herrn] an der Rezeption, der stark gehbehindert ist und auch nur mit einem Arm arbeiten kann. Und der wird auch seiner Möglichkeiten entsprechend eingesetzt und kommt mit dem Team hervorragend zurecht. Als er zu uns kam, von der Vorfirma, wo er ein Sonderling gewesen war. Bei uns ist er einfach Teil des Teams und das kriegen wir auch hin. Und es wird keiner zu ihm irgendwie von oben herab was sagen. Er ist wirklich voll integriert. Dann haben wir einen jungen Mann, der psychisch ein bisschen beeinträchtigt ist. Der homosexuell ist und wo anders sehr stark gehänselt wurde.“ (Fall 22:186)

Von Ereignissen, die eine solche positive Aufnahme von Personen, die sich von der dominierenden Beschäftigtengruppe im Betrieb unterscheiden, schlagartig umkehren können, wird in den qualitativen Interviews ebenfalls berichtet. Zum Beispiel wird das unerwartete Tragen von Kopftüchern angesprochen, das dazu führe, dass sich Beschäftigte der Majorität von dieser Person abwenden.

„Mit dem Kopftuch bist du ein bisschen, sagen wir mal, auch nicht normal angesehen, das ist immer noch nicht soweit. Und wenn jemand, der vorher kein Kopftuch getragen hat, plötzlich ein Kopftuch trägt, dann wird es schwer. Weil das dann irgendwie schwer den Kollegen zu vermitteln ist, und die grenzen sich dann ein bisschen ab. Weil dann geht auch natürlich der eigene Kopf in eine andere Richtung, als er vorher war.“ (Fall 20:109)

Ein Fall belegt vor allem negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Angehörigen der Minorität durch rassistisches Benehmen seitens der dominierenden Gruppe gegenüber Angestellten mit Migrationshintergrund. Auch das Ausnutzen unterwürfigen Verhaltens von Personen mit entsprechenden kulturellen Einstellungen sowie ausgrenzendes Verhalten der Majorität gegenüber Mitgliedern der Minorität werden thematisiert.

„Wir haben eine Azubine, die findet, die [Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund] ist faul so, weil sie nicht ständig alles tut, was die ihr sagt. [Das hat etwas mit dem kulturellen Hintergrund zu tun.] [...] Das würde die Azubine aber nie zugeben, weil mit der habe ich schon mal darüber gesprochen und habe gesagt: ‚Ich finde das, wenn du das so machst, ist es latenter Rassismus.‘“ (Fall 17:42)

„Eine Mitarbeiterin [mit Migrationshintergrund] ist zum Beispiel sehr extrem freundlich und unterwürfig, was dann manche, also gerade Jugendliche dann dazu bringt so nach dem Motto: Na, dann kann die ja alleine arbeiten. [...] Ganz so blöd ist sie dann aber auch nicht und irgendwann sagt sie dann: So geht das nicht. Nur dann haben die anderen sich schon daran gewöhnt, dass sie eigentlich nichts tun. Und dann tauchen die Probleme auf.“ (Fall 17:50)

„Also, ich denke, dass so diese Geschichte zum Beispiel, als der eine [Aserbaidshaner] sich das Auto kaufen konnte, das war so ein bisschen was, wo die anderen dann sich aus Neid zusammengerottet haben und darüber hergezogen sind und die beiden dann alleine da saßen und so.“ (Fall 17:112)

Als ein weiteres Beispiel für mögliche negative Einflüsse auf die Gesundheit der Minoritätsgruppe wird bezüglich des Verhaltens von Männern gegenüber Frauen angeführt:

„Da kam neulich eine, da sagt die: Geht ihr Ausbilder an ihr vorbei, klatscht ihr einmal auf den Hintern und sagt: ‚Schlampe‘. Da kann ich wirklich sagen, also, das läuft für mich echt unter sexuellem Übergriff und das ist fast ein Straftatbestand. Aber natürlich sagt sie nichts und macht nichts, weil sie dann ihren Job los ist und weil sie nicht weiß, wie sie damit umgehen soll, aber das ist kein Einzelfall. Also, da sind in Küchen wirklich Männer unterwegs, wo ich finde: ‚Nein, boah!‘“ (Fall 17:214)

Auch **Schwierigkeiten und mangelnde Toleranz innerhalb der Minoritätsgruppe** wie z. B. die bereits im Kap. 9.3.1 thematisierten „landestypischen Probleme“ (Fall 20:282) oder das durch Kriegserfahrungen entwickelte Konfliktverhalten (Fall 12:10) können gesundheitliche Auswirkungen haben.

Hinzu kommen **individuelle Denk- und Verhaltensweisen einzelner Mitglieder der Minorität**, mit denen die Betroffenen selbst ihre Gesundheit gefährden. In den qualitativen Interviews werden zum einen kulturell bedingte Einstellungen gegenüber dem Arbeiten generell oder gegenüber anderen Beschäftigten aufgezeigt, die für die betreffenden Personen gesundheitliche Konsequenzen haben können.

„Und parallel dazu hat sich entwickelt auf der Insel und an der Küste, dass die Vietnamesen sich sehr breit gemacht haben. [...] Und die suchen immer Arbeit. Die sind so fleißig, bienenfleißig. Manchmal zu fleißig. Das heißt, sie streben auch nicht nur ein und zwei und drei, sondern auch vier und fünf Jobs an. Gleichzeitig. Ja, die reiben sich völlig auf an der ganzen Geschichte.“ (Fall 6:53)

„Wie zum Beispiel bei [der einen Beschäftigten mit Migrationshintergrund], die sich bei Männern so gar nicht durchsetzen kann, wenn es bei Frauen noch einigermaßen geht, aber bei Männern, die brauchen nur Piep sagen und sie macht alles, was die wollen. Naja, sie ist auch aus einer Kultur, die isst noch nicht mal mit Männern zusammen. Also erst essen die Männer, für die wird gekocht, und die Frauen essen dann die Reste im Hinterzimmer. Also, das ist schon für sie eine harte Lernnummer hier.“ (Fall 17:114)

Zum anderen sind es Herausforderungen, die z. B. durch die Zuwanderung nach Deutschland entstehen, von Beschäftigten mit Migrationshintergrund individuell bewältigt werden müssen und dadurch auf die Gesundheit einzelner Personen der Minorität Auswirkungen haben können.

„Aber ich sage mal, die Belastung für die jungen Spanier oder nicht mehr so jungen Spanier ist natürlich extrem hoch durch [...] den Dauerstress mit der deutschen Sprache und dann gleichzeitig dann auch noch den Ausbildungsberuf zu machen.“ (Fall 24:44)

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der die Gesundheit der Minderheiten unter den Beschäftigten belasten kann, sind **negative Reaktionen**, die **von Gästen** ausgehen. Insgesamt zeigt sich, dass eine ‚Andersartigkeit‘ von Beschäftigten zu negativen Reaktionen bei Gästen führen kann. Dies kann z. B. im Zusammenhang mit jüngeren Beschäftigten der Fall sein, denen Gästen gegenüber noch ein „gewisses Standing“ fehlt (Fall 12:114), bei männlichen Gästen, die keinen Respekt gegenüber Frauen zeigen, oder beim Einsatz von Beschäftigten mit besonderen Bedürfnissen, wie etwa Behinderten.

„Jungen Mitarbeiter [...] werden ja dann teilweise auch nach vorne gestellt und dann kommen diese ganzen Geschäftsreisenden und machen die Azubine mal kurz rund oder so [...]. Die brauchen ein gewisses Standing.“ (Fall 12:114)

„Die Nachteile sind, wenn kein Verständnis dafür da ist, auch von Gästeseite, das gibt es natürlich auch. [...] Wie oft wird Frauen gegenüber an der Bar z. B., wenn die Mitarbeiterin abends alleine ist und sie hat dann nur männliche Gäste und da sind, [...] ein Bierchen zu viel und die müssen sich dann auch schon zum Teil viel gefallen lassen. Und das ist auch der Punkt wo ich dann sage: ‚Ein gesundes Selbstbewusstsein ist auch wichtig in unserem Beruf.‘ Weil die müssen natürlich in dem Moment dann die Führungsrolle übernehmen. Müssen ganz klar sagen wo die Grenzen sind. Weil, die sind die Eigentümer, der Gast ist nur der Gast, das muss man immer bedenken. [...] Zwar der König, aber nur der Gast. Er bleibt der Gast. Der [...] darf nicht unsere Mitarbeiter beleidigen oder gar noch tätlich angreifen, da ist dann die Grenze erreicht.“ (Fall 16:170)

„Das geht hier so gar nicht. Und habe mich dem also angenommen und habe alle möglichen Sachen gemacht. Habe ihn integriert, ich habe ihn natürlich auch respektiert, habe auch den Mädels gesagt: Passt auf, ihr müsst den jetzt so hinnehmen, wie er ist. Und auch die Gäste mussten es. Weil, viele haben es nicht verstanden, viele haben gesagt: ‚Was ist denn das für ein Vogel hier?‘ [...] Wir haben das einfach durchgezogen, wir haben das dann ein bisschen erklärt, hier und da. Mittlerweile ist Nico eine Größe, der ist überall bekannt in der Stadt.“ (Fall 18:132)

„Wir hatten mal eine Frau, die hat sich furchtbar aufgeregt, dass ein Behinderter an der Rezeption arbeiten muss. Und ich glaube, die hatte einfach nur ein Problem, dass die die gesehen hat und das war natürlich schon schwach.“ (Fall 22:202)

Aus diesem Grund verbieten einige der befragten Hoteliers und Gastronomen z. B. das Tragen von Kopftüchern im Betrieb, um ihre Mitarbeiter/-innen vor verbalen Angriffen von Gästen zu schützen.

„Ich hatte jetzt auch gerade eine Praktikantin, die hat aus religiösen Gründen ein Kopftuch getragen. Dann war sie zwar für mich nicht einsetzbar im Service-Bereich. [...] Weil wir hier, was religiöse Symbole anbelangt, doch sehr neutral sein müssen. [...] Aber es war für mich in Ordnung, dass sie auf der Etage arbeitet, weil da der Kundenkontakt sehr, sehr gering ist.“ (Fall 8:86)

„Also was man vielleicht auch noch erwähnen muss, da sind wir wieder beim Kulturellen, bei uns sind Kopftücher tabu. [...] Im Hotel. Und zwar auch aus Selbstschutzgründen. Sie müssen ihre Mitarbeiter auch schützen. Im Hotel, da fällt schnell mal eine blöde Bemerkung. Es gibt auch nicht nur nette Gäste die dann sagen: ‚Wie können Sie so was hier rumlaufen lassen oder so.‘“ (Fall 22:226)

Die Experteninterviews belegen aber auch, dass schon sprachliche Akzente bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund ausreichen, um Gäste negativ reagieren zu lassen.

„Ich kann niemanden, der ein gebrochenes Deutsch spricht oder womöglich fast gar kein Deutsch spricht, an den Gast lassen und der versteht nicht mal, was der Gast bestellt. Weil, dann kriegen Sie nur Ärger im Endeffekt, das funktioniert nicht.“ (Fall 2:88)

„Ich greife auch ein, wenn ein Gast, das hatten wir letzten Ends auch. Der hat gerade zu unserer Weißrussin, die wirklich perfekt Deutsch spricht, aber eben mit einem leichten Akzent, was auch sehr charmant ist, so wenn es jetzt eine Französin wäre, hätte er es wahrscheinlich toll gefunden, aber es war ja nun eine Russin. Und dann hat er irgendwie beim Check-Out, der hat auch im Haus gewohnt, hat er sich dann irgendwie, da war dann der Mitarbeiter ganz entsetzt, hat der sich negativ über diesen Akzent geäußert, so nach dem Motto: ‚Wo kommen wir denn da hin, wenn jetzt schon die Russen hier die Chefs spielen.‘ So, sinngemäß. Er hat nicht die Worte benutzt, so und da ist bei mir dann Schluss. Wenn ich das mitkriege, dann schnappe ich mir den und dann sage ich: ‚Also der hat jetzt Hausverbot. Der kommt hier nicht mehr rein.‘ Und dann sage ich: ‚Ich rate Ihnen, wenn Sie irgendwo anders hingehen, sich mal zu überlegen, was Sie da sagen, weil dann kann Ihnen passieren, dass Sie im nächsten Haus wieder Hausverbot bekommen.‘ Aber solchen Menschen begegnen Sie einfach. Da sind Sie sprachlos erstmal.“ (Fall 16:256)

„Und es gab auch Situationen, wo wir dafür kritisiert worden sind [...], oder wo ich auch mal eine rechte Parole gekriegt habe und gesagt haben: ‚Wenn das bei dir so ist [,dass hier Beschäftigte mit Migrationshintergrund arbeiten], dann können wir auch nicht mehr bei dir einkaufen!‘“ (Fall 21:221)

Die Leitfadeninterviews belegen somit für die Minorität unter der Belegschaft insgesamt folgende, von personeller Heterogenität ausgehende Aspekte, die als potenzielle Belastungsfaktoren für die physische, vor allem aber die psychische Gesundheit anzusehen sind:

- Verhalten der Kolleginnen und Kollegen
- Schwierigkeiten und mangelnde Toleranz innerhalb der Minoritätsgruppe
- Individuelle Denk- und Verhaltensweisen einzelner Mitglieder der Minorität
- Negative Reaktionen von Gästen

9.3.2.2 Gesundheitliche Chancen und Risiken für die Majorität

Für die Beschäftigten der Majoritätsgruppe führt eine zunehmende Diversität zu **zusätzlichen Unterstützungsanforderungen** seitens der Mitglieder der Minorität, die eine Quelle erhöhter Beanspruchung und verstärkten Stressempfindens sein können. Als Beispiel werden in den Interviews zum einen die Zusatzanforderungen angesprochen, die entstehen, wenn die kulturelle Vielfalt unter den Beschäftigten wächst – wie im folgenden Betrieb, der gezielt junge Spanier/-innen als Auszubildende anwirbt:

„Es ist natürlich eine, ich sag mal, eine integrative Aufgabe in erster Linie für unsere Mitarbeiter, weil die natürlich im tagtäglichen Geschäft sind und sich damit auseinandersetzen müssen und am Anfang ist es eben so, man sagt dem [spanischen] Auszubildenden er möchte bitte das machen und er macht eben dann genau das Gegenteil, weil er es nicht verstanden hat. Und so ist es eine schon sehr anstrengend [Sache], aber die verstehen schon auch die Notwendigkeit die da dahintersteckt.“ (Fall 24:48)

Aber nicht nur diese zusätzlichen Anforderungen im Rahmen des Arbeitsalltags nehmen durch ihren möglichen belastenden Charakter Einfluss auf die Gesundheit der dominanten Beschäftigtengruppe. Auch **Neid, Frustration oder ein Sich-benachteiligt-Fühlen** sind Gesundheitsdeterminanten. Führungskräfte sind zum Teil gefordert, „Sonderlösungen“ (Fall 25:120) für Beschäftigte zu finden, die zur Minorität gehören. Diese Lösungen können sich z. B. auf besondere Arbeitszeiten beziehen, die für Beschäftigte mit Kindern geschaffen werden, oder um Angebote für nach Deutschland eingewanderte Beschäftigte, die einen zusätzlichen freien Tag bekommen, um Deutsch zu lernen. Dabei ist es nach Ansicht eines Hoteliers wichtig, möglichst Lösungen zu finden, die das „Ungerechtigkeitsgefühl“ (Fall 14:147) der anderen Beschäftigten reduzieren, die weiterhin nach den ‚normalen‘ Arbeitszeitmodellen bzw. volle Arbeitstage im Betrieb arbeiten müssen. Grundsätzlich liegt aber in diesen Sonderarbeitszeiten ein Risiko für die Gesundheit der dominierenden Beschäftigtengruppen, die sich dadurch benachteiligt fühlen können.

„Es gibt, wenn ich jetzt an Küche denke, weil wir da zwei Mütter haben, sind dann irgendwann die Dienstplanmodelle, die für einen Frühdienst in Frage kommen, irgendwann ausgeschöpft. Allerdings haben wir auch Mütter, denen wir dann sagen: ‚Kein Problem, wenn wir deine drei, vier Wunschdienste vormittags kriegen. Wir haben gehört, dein Mann ist Feuerwehrmann, der hat ja auch immer eine Woche Dienst, eine Woche frei. In der Woche, wo der frei hat, wäre es schön, wenn du ein Wochenende machst‘. Also dass man immer was zurück kriegt auf beiden Seiten so auf Augenhöhe. Und dann kommt da auch bei den Mitarbeitern, die in solchen Modellen nicht sind, auch nicht dieses Ungerechtigkeitsgefühl auf.“ (Fall 14:147)

„Ja, die werden ein bisschen vorgebildet. Die müssen in Spanien so einen Deutschkurs machen und müssen [...] [ein] Sprachzertifikat oder wie auch immer, erwerben, damit sie über-

haupt in das Programm reinkommen. Aber deswegen können Sie natürlich immer noch nicht hier irgendwie mit unseren Leuten kommunizieren und deswegen gehen die dann auch zusätzlich noch in die Sprachschulen. Und wir, normalerweise sind die ja, solange die im betrieblichen Teil in der Ausbildung machen, fünf Tage bei uns, also ganz normal wieder jeder Auszubildende. Und bei uns sind es eben 5 Tage und einen Tag geben wir Ihnen frei, damit Sie Deutsch lernen können.“ (Fall 24:42)

„Wir haben verheiratete mit Kindern und dann haben wir eben Ältere, wo die Kinder sozusagen aus dem Größten raus sind und da sind natürlich auch familiär immer verschiedene Anforderungen gestellt. Das versuchen wir halt irgendwie gerecht zu handhaben, aber dann muss man wirklich sagen: Also die Mütter mit kleinen Kindern haben natürlich bei der Dienstzeitplanung einfach Priorität. Das ist so und das wissen alle, wenn sie anfangen und das ist eben auch gerecht.“ (Fall 24:92)

Bei einem untersuchten Fall ist aus Sicht der Mitglieder der Majoritätsgruppe ein weiterer Grund für die Entstehung von Neid, Frustration oder das Gefühl, benachteiligt zu sein, die Beschäftigung von Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen:

„Oder auch dass Menschen mit besonderen Bedürfnissen, also mit Einschränkungen vielleicht bevorzugt werden, also dass das Gefühl bei den anderen Mitarbeitern der Eindruck entstehen könnte, dass sie bevorzugt werden, weil Sonderlösungen gefunden werden.“ (Fall 25:120)

Dies ist auch der Fall bei jüngeren Beschäftigten, die mit ihrer Arbeitskraft in einigen Fällen – bei gleichem Verdienst – die geringere Leistungsfähigkeit ihrer älteren Kolleginnen oder Kollegen ausgleichen müssen und dies als „unfair“ empfinden (Fall 23:118)

„Und wir haben auch eine, die ist über 70 und die putzt bei uns noch Zimmer [...]. Und wir wissen, dass die neben ihrer Rente einfach noch ein bisschen was verdienen müssen, aber das ist natürlich auch schwierig. Wenn sie dann zehn Zimmer schafft, schaffen die anderen alle 15 Zimmer und dann ist es natürlich auch eine Herausforderung, unter den Mitarbeitern zu rechtfertigen, dass sie ja trotzdem das gleiche Gehalt bekommen. Und das ist auch eine Herausforderung.“ (Fall 23:53)

Wie die Interviews belegen, ist es manchmal notwendig, Beschäftigten mit Migrationshintergrund – in diesem Fall Asylbewerber – besondere Unterstützung, z. B. finanzieller Art, zukommen zu lassen. Eine befragte Inhaberin (Fall 17) berichtet in ihrem Interview davon, dass sie im Betrieb bei den Gästen Geld gesammelt hatte, um einen Anwalt zu bezahlen, der erforderlich war, um die Abschiebung der beschäftigten Asylbewerber zu verhindern. Dies hat bei den anderen Beschäftigten für Neid gesorgt.

Eine weitere Quelle gesundheitsrelevanter Belastungen für die Mitglieder der Majoritätsgruppe besteht hinsichtlich beruflicher Karrierechancen, die Mitgliedern der Minderheitsgruppe durch den Betrieb geboten werden:

„[...] wir haben ein ganz gutes Beispiel. Da haben wir gleich ganz viele Aspekte. Wir haben eine ungelernete junge Frau aus Weißrussland, die aber inzwischen auch sehr gut Deutsch spricht, die mit ihren Eltern hierhergekommen ist und [...] die keine richtige Ausbildung in ihrer Heimat gemacht. Sie hat eben in diesem Beruf gearbeitet, weil, glaube ich, die Eltern irgendwie eine Kantine hatten oder auch ein Restaurant, da hat sie dann immer mitgeholfen. [...] Und die hat dann hier angefangen als Servicemitarbeiterin, ganz ungelernete zu einem niedrigeren Gehalt auch, weil sie eben ungelernete war. Aber das ist so ein Typ, die beißt auch. [...] Die ist wahnsinnig ehrgeizig und die [macht] jetzt noch nebenher ihren Abschluss, damit sie eine Qualifikation hat, ich glaube Restaurantfach macht sie als externe, aber die ist jetzt schon so weit, also die braucht jetzt noch zwei, drei Jahre, und dann könnte die eine Abteilung leiten. Ganz hohe Kompetenz auch so, weiß auch was sie will und ist interessiert. [...] Und da gibt es natürlich auch Spannungen zwischen denen, die schon lange da sind und dann kommt so eine von Russland [...], hat nicht mal gelernt und dann macht die hier Karriere, dass können die oft nicht verarbeiten. Die sehen natürlich auch, dass die einen super Job macht, also so viel zum Thema Quereinsteiger.“ (Fall 16:156)

Zusammenfassend konnten anhand der Experteninterviews die folgenden gesundheitlichen Auswirkungen von Diversität auf die Majorität unter den Beschäftigten ermittelt werden:

- Zusätzliche Unterstützungsanforderungen
- Neid, Frustration, Sich-benachteiligt-Fühlen

9.3.3 Auswirkungen auf den Betriebserfolg

Diversität wirkt sich über das kooperative Handeln und auch indirekt über die Gesundheit der Beschäftigten auf den Betriebserfolg aus. Inwieweit sich die Beschäftigtenvielfalt auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt, ist mithilfe verschiedener Indikatoren zu bewerten. Anhand der qualitativen Interviews zeigen sich unterschiedliche Kriterien, die einen Einfluss auf den Betriebserfolg haben.

Ein Kriterium ist die **verbesserte Kundenansprache und -orientierung**. Insbesondere für das Gastgewerbe als Dienstleistungsbranche ist es für eine erfolgreiche Kundenansprache und -orientierung wichtig, nicht nur fachlich zu überzeugen, sondern auch die Gäste emotional zu begeistern. In diesem Zusammenhang sind vielfältige Beschäftigte von großem Vorteil, wie ein Befragter betont:

„Also unser Beruf ist natürlich auch ernsthaft, es ist ja Arbeit, aber unser Beruf ist ja schon was Schönes, also wir vermitteln und verkaufen ja mehrheitlich angenehme Dinge, also selbst wenn es eine Business-Veranstaltung ist, das Hotel wird immer dann gut in Erinnerung bleiben, wenn es ein gutes Mittagessen gab, wenn die Mitarbeiter freundlich und zuvorkommend waren, vielleicht auch noch wenn die Technik gut funktioniert hat im Tagungsraum, aber wir wissen es aus den Umfragen, dass die emotionalen Dinge, selbst bei rationell angesetzten Veranstaltungen, dass die emotionalen Dinge einfach viel mehr haften bleiben und deswegen ist in unserem Beruf diese Vielfalt natürlich besonders wertvoll. In anderen Berufen vielleicht nicht so, da ist dann eher die fachliche Eignung, dass wirklich fachlich und

auch Disziplin, dass wirklich da alle Emotionen rausgehen und wirklich nur um die Sache.“
(Fall 16:226)

Insgesamt sehen 18 von 25 befragten Inhaberinnen und Inhabern bzw. leitenden Führungskräften (Fälle 2, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25) von einer ‚bunten‘ Belegschaft ausgehende Vorteile, die für die Ansprache der Gäste von Bedeutung sind. Zum einen wird als vorteilhaft angesehen, dass sich Gäste in einer diversen Belegschaft gewissermaßen widerspiegeln, wodurch sich ein erfolgreicherer Zugang zu diesen Gästen finden lässt.

„Also ich glaube, wenn man jetzt mal die Nationalitäten nimmt, dadurch dass wir ja immer praktisch den Gast auch spiegeln. Wir sind die Mannschaft, die Gastgeber ist, und der Gast ist unser Kunde und das spiegelt man ja irgendwie. Und da ist es natürlich leichter auf Gäste einzugehen, wenn sie auch selber Mitarbeiter unterschiedlichster Couleur haben.“ (Fall 16:168)

„Weil wir sind ja sowieso international. Unsere Gäste sind international und von daher ist auch das Team sehr häufig international.“ (Fall 25:114)

Wie die Interviewzitate andeuten, wird zum einen die kulturelle Diversity unter den Beschäftigten für die emotionale und zielgruppengerechte Gästeansprache und -orientierung wertgeschätzt. Diese können zum einen darin bestehen, dass allein die Wahrnehmung eines anderen kulturellen Hintergrunds durch den Kunden dabei hilft, einen persönlichen Kontakt zu diesem herzustellen.

„Und ich glaube, wenn ich jetzt jemand mit Migrationshintergrund hier am Arbeiten hätte, gäbe es auch eher: ‚Ich war schon mal in der Türkei. Da fahre ich immer zum Urlauben hin. Woher kommen Sie denn? Ach, aus da und da. Ah, das ist da und da in der Nähe.‘ Ich glaube, das würde kommen.“ (Fall 19:146)

„Und man muss halt eben sehen, ab wann man sie wirklich im Gastkontakt direkt arbeiten lassen kann oder wie lange man sie noch an der Hand führen muss usw., aber wenn die ein bisschen die Brocken Spanisch oder Deutsch dann sprechen, dann ist das oft überhaupt nicht hinderlich. Ganz im Gegenteil. Dann kommen die Gäste an mit ihren paar Brocken Spanisch [...] und dann hat es auch oft einen ganz amüsanten Charakter.“ (Fall 24:52)

Durch die im Zusammenhang mit der kulturellen Vielfalt vorhandenen Sprachkenntnisse ist es zum anderen leichter, Gäste in ihrer Muttersprache anzusprechen und dadurch eine emotionale Bindung zu ihnen herzustellen. Eine leitende Führungskraft sieht in diesem Zusammenhang ihre eigenen Sprachkenntnisse, über die sie aufgrund ihres eigenen Migrationshintergrundes verfügt, als vorteilhaft an. Sie spricht Englisch, Italienisch, Russisch, Serbokroatisch und Deutsch, was ihr den Umgang mit internationalen Gästen erleichtert (Fall 10:58).

Die meisten befragten Gastronomen und Hoteliers stellen aber nicht die eigenen, sondern die Sprachkenntnisse ihrer Mitarbeiter/-innen als nützlich für eine verbesserte Kundenansprache und -orientierung heraus. Bei vielen untersuchten Fällen werden die sprachlichen

Kompetenzen nicht nur für Übersetzungsleistungen im Umgang mit ausländischen Gästen, sondern auch gezielt für die emotionale Ansprache genutzt. Dies geschieht nicht nur im Auftrag der oder des Vorgesetzten, sondern auch eigeninitiativ durch die Angestellten selbst.

„Wir haben zum Beispiel eine Dame dabei, [...] mit sechs oder sieben ist sie nach Deutschland [gekommen], ist aber gebürtig aus Russland, die kann noch ein paar gebrochene Sachen Russisch sprechen, das heißt, wenn wir russische Gäste haben, die kann sich super mit denen verständigen und das kommt bei den russischen Gästen super an, dass wir jemanden haben, der sie auf ihrer Muttersprache dann versteht. Der Gast, der fühlt sich dann viel mehr zuhause, wenn er in seiner Muttersprache sprechen kann, als wenn er versucht in gebrochenem Deutsch irgendwie ein Bier zu bestellen.“ (Fall 2:94)

„Was wir schon mal gehabt haben, unsere Mitarbeiterin mit ihren russischen Wurzeln, Geschäftsleute, Russen dabei und sie fängt plötzlich an und redet mit denen Russisch. [...] Aber das ergibt sich dann wahrscheinlich eher so.“ (Fall 15:256)

„Ich habe zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die ist deutsch. Ich würde nicht sagen, die hat einen Migrationshintergrund, ich weiß gar nicht, wie viele Jahre die in Deutschland lebt, aber spricht fließend Russisch, weil sie aus Kasachstan kommt und das nutze ich natürlich auch. Ja, wenn ich mal russische Gäste haben, ich hatte letztens russische Gäste, die sehr schlecht im Deutschen waren, gut, Englisch konnten sie, aber ich war nicht zugegen und dann hat sich das ergeben, dann haben die in Russisch gesprochen. Dann auch jemanden mit Spanisch, ja, das nutze ich dann schon.“ (Fall 19:150)

„Also, wir haben hier zwei, drei englischstämmige Mitarbeiter, wir haben hier sehr viele Engländer sitzen, wir haben holländische Garnisonen in Röpke, wir haben zwei Mitarbeiter, die Holländisch sprechen, wir haben gerade, wie gesagt, jetzt zwei Azubis Spanier eingestellt.“ (Fall 20:173)

„Wenn ich eine Verkäuferin dazwischen habe, die gut Russisch kann, weil durch die ehemaligen Kasernen und so weiter durch die ehemalige sowjetische Armee viele Leute in die Stadt zurückgekommen sind, die auch Russisch sprechen. [...] Das ist da manchmal ein Vorteil. Oder: Natürlich lieben es Menschen, wenn die mal in ihrer Sprache angesprochen werden. Das ist so ein Vorteil.“ (Fall 21:201)

„Also wir haben immer mal Chinesen. Wir haben eine Chinesin im Team, eine Auszubildende. Und wenn die da ist, dann wird die auch da eingesetzt. Ganz klar. Die Gäste freuen sich dann. Auf jeden Fall. Ja das machen wir schon, klar.“ (Fall 22:262)

„Wenn dann die Ungarin merkt, da ist ein Ungar da, da spricht die ihn schon mal in ihrer Sprache an und der freut sich dann. Aber gezielt machen wir das gerade an der Rezeption natürlich.“ (Fall 11:264)

„Als der junge Mann da war aus Serbien, [...] der war viel an der Rezeption, waren immer mal Serben auch dabei. Die haben sich immer gefreut. Klar. [...] Landsmannschaft spielt dann immer eine Rolle. Und die Gäste fühlen sich dann natürlich so ein kleines Stück mehr zu Hause. Ganz klar. [...] Chinesen freuen sich ganz besonders. Weil die zum Teil ganz schlecht Deutsch können [...] und freuen sich dann sehr, wenn sie Chinesisch reden können. Ist viel einfacher alles plötzlich.“ (Fall 22:166)

„So zum Beispiel Mehrsprachigkeit. Also ein Mitarbeiter an der Rezeption zum Beispiel spricht Dänisch, weil er kommt aus Schleswig-Holstein, also so an der Nähe der dänischen Grenze und in Hamburg hat man so viele Gäste aus Skandinavien und jeder Gast, der in ein großes Hotel kommt, freut sich natürlich in seiner Landessprache nicht nur begrüßt, sondern vielleicht auch sogar kommunizieren zu können.“ (Fall 25:188)

„Also es gibt einige von den Spaniern die eben sehr gut Englisch sprechen und dann hilft es natürlich, aber es ist eben sehr selten der Fall, dass wir hier spanischsprachige Gäste haben. Wenn es mal vor- kommt, dann ist es super, dann freuen sich alle. Wir hatten jetzt gerade eine große Tagung, da kamen eben viele Mitarbeiter aus einem Werk in Spanien und dann war das natürlich toll. Haben sich alle gefreut und dann durften sie natürlich auch Spanisch sprechen.“ (Fall 24:122)

Es gibt aber auch wenige Befragte, für die Kenntnisse einer anderen Muttersprache nicht besonders relevant sind. Dies wird mit dem Betriebskonzept und besonders der Zielgruppe begründet. Für einen Interviewten sind vor allem Kenntnisse der englischen Sprache für die Arbeit mit den Gästen wichtig (Fall 7:104/116), eine weitere Befragte hebt hervor, dass auch ihre Kundschaft „sehr deutsch“ sei (Fall 11:219) und daher andere Sprachkenntnisse nicht die höchste Priorität haben.

Neben Sprachkenntnissen bringen Beschäftigte mit Migrationshintergrund ein spezielles kulturelles Wissen sowie Erfahrungen und Kompetenzen mit, die ebenfalls hilfreich für die Ansprache der Gäste sind. Dabei kann es sich um besondere Kompetenzen hinsichtlich der Arbeit mit den Gästen handeln, aber auch um Aspekte, die helfen, dem Gast das Betriebskonzept authentisch zu vermitteln oder spezielle Gästewünsche zu erfüllen.

„Bloß, dass die jetzt irgendwie einen anderen kulturellen Hintergrund haben, das ist eigentlich eher positiv, weil dadurch wird man natürlich facettenreicher, gerade was vorne den Laden angeht. Und das geht ja ganz, ganz klar in so eine arabische Richtung. Oder halt von der Türkei ein bisschen runter, die kommen halt aus dem Iran. Und daher passt das natürlich super gut und die hatten von der Materie, gerade was diesen Dönerbereich angeht, hatten die natürlich viel, viel mehr Kenne als mein Bruder und ich.“ (Fall 5:75)

„Also klar ist es ganz, ganz vielen Leuten wichtig, wenn du halt so eine spezielle Küche aufmachst, dass du so jemand in der Küche hast, der so was kochen kann. [...] Die haben wir auch, was sehr interessant ist, das ist eine ältere Dame. Was auch sehr ungewöhnlich ist in einer Küche. [...] Und wir haben halt eine ältere Dame halt eingestellt, eine Koreanerin. 55 Jahre alt. Und, ja, die ist halt unsere kreative Basis, was halt die Küche dann angeht und die bringt halt so viel mit, da könntest du selbst alles halt nachlesen und so und würdest es halt trotzdem nicht so gut hinkriegen.“ (Fall 5:89)

„Wir haben ja auch Gäste aller Kulturen. Frag ich meine Frühstücksköchin, ist auch eine Türkin, die aber schon ewig in Deutschland lebt und die weiß dann schon immer, da gibt es so ein paar Messen, da haben wir relativ viele aus dem mittleren Osten da und dann macht sie halt fürs Frühstück, bereitet sie dann immer so Sachen vor, die die gerne haben.“ (Fall 16:174)

„Ein Unternehmen hat mal ein russisches Büfett von mir abverlangt. Natürlich hatten wir keine Ahnung von russisch [...]. So, und ich habe gesagt: ‚Ja, jetzt machen wir uns mal schlau‘. Und dann wurden die Köche mit einbezogen [...]. Dann haben wir top was vorbereitet, wir haben eine russische Folklore-Gruppe dazu geholt. Wir haben sogar die Bestätigung dann bekommen, weil die alten Damen gesagt haben: ‚Wow, ihr habt hier ein Büfett gezaubert, da ist ja wie bei uns.‘“ (Fall 18:247)

„Also der Südländer sagt man ja oftmals, ist so von sich aus sehr viel kommunikativer und sehr viel impulsiver und emotionaler, das hat natürlich den Vorteil, dass die oft als Gastgeber auch viel besser sind, weil die die Bedürfnisse viel besser erkennen können. Also es ist ja auch so, wenn Sie im Süden irgendwie bei

einer italienischen Familie oder bei einer arabischen Familie zu Gast sind, da geben die ihr ganzes Privatleben auf. Das wird alles den Gästen zur Verfügung gestellt, dass würde Ihnen hier in Ostwestfalen nicht passieren. Wir sagen: ‚Da ist das Gästezimmer.‘ Und da steht nicht das schönste Bett drin, das ist einfach so. Das ist so der kleine Unterschied. Und der Ostwestfale ist vielleicht dann der, der eben die Finanzen besser im Griff hat und der auch Ablaufpläne besser voraussehen kann. So sind die Menschen eben auch vom Temperament unterschiedlich und dadurch auch die Eignung. Also ich glaube, dass unsere Vielfalt der Mitarbeiter hier im Haus und auch die Vielfalt der Gäste mehr positiv als negative Auswirkungen hat.“ (Fall 16:168)

„Türkisch haben wir sehr viele, wir haben aber auch sehr viele türkische Mitarbeiter, die in Deutschland geboren sind. Das ist ganz interessant diese Gruppe, weil die eben kulturell hier aufgewachsen sind und aber familiär eben diesen religiösen Hintergrund haben.“ (Fall 16:120)

„Und ich finde, das ist eben auch so eine Art der Vielfalt, weil, da kommt dann der eine und der andere bei uns, der ist eigentlich Ami, aber ist schon so lange Zeit hier in Deutschland, also, aber kann dann extrem gut auch so auf die Amerikaner zugehen. Und der hat seinen Spaß daran, wenn Stammgäste da sind, zu sagen: ‚Hey, gehen wir mal zusammen auf ein Bier. Da fahren wir mit dem Fahrrad in die Fränkische‘. Und er geht eben da drin auf, die Gäste mal ein bisschen auch anders anzugehen. Der hat so das Feingefühl, manchmal nicht immer das Feingefühl, aber der haut dann Sachen raus, da kommt dann einer wieder mit der Pizza rein und er sagt: ‚Sind Sie schon wieder zu faul, mal richtig essen zu gehen‘ oder so. Aber der weiß genau, wann er das sagen kann. Und das macht eben das auch aus, dass sich die Gäste bei uns so wohlfühlen. Da ist nicht immer nur das: ‚Hallo, Herr...‘ und immer ganz höflich, sondern immer so ein bisschen ein Twist dran. Und so kommt die Vielfalt eben durch. Und jemand anderes ist wieder ganz anders. Und das ist wünschenswert, also auf jeden Fall.“ (Fall 23:97)

Die Interviewten nutzen aber auch die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer anderen vielfältigen Angestellten, um die Gäste bestmöglich zu bedienen. So werden beispielsweise die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter/-innen dazu genutzt, um Gäste angemessen und individuell anzusprechen.

„Wir haben zum Beispiel morgen Abend eine Hochzeit, da packen wir ein Team hin, was beides abdeckt, aber das ist manchmal möglich, und manchmal eben nicht. Also, bei der, wenn du so eine Hochzeit hast, brauchst du Herz-Schmerz-Menschen, die ein bisschen mitfühlen und die da ein bisschen Empathie mit reinbringen und schon ist die Hochzeit eigentlich sehr viel zufriedener, als wenn sie nur ein Essen kriegen. Und wenn da dann einer dabei ist, der sowohl ordentlich strukturgemäß arbeiten kann, der kann die Nacharbeiten machen und der, sagen wir mal, menschlichere Typ von den beiden, das ist derjenige, der dann im Raum dem Gast den Wein einschenkt und die Sachen abfragt und derartige Dinge macht. Dann haben wir eine optimale Lösung, es fertig zu kriegen, weil der eine Gas gibt und um die Leute glücklich zu machen, weil der andere eben Herz-Schmerz auch walten lässt. Ist ja nur ein kleines Beispiel.“ (Fall 20:246)

„Und so kann ich einen Kunden auch lenken. Unsere Mitarbeiter im Sale sind dann so trainiert, im Gespräch herauszufinden [...], dafür ein Gefühl zu entwickeln: Welches Profil könnte mein Kunde haben? Wenn ich einen sehr gewissenhaften Buchhalter auf Kundenseite habe und ich habe einen I-Typen als Verkäufer, ist das schon mal brandgefährlich, weil der I-Typ als Verkäufer den Vertrag nicht gewissenhaft erledigen wird, Details, die einem gewissenhaften Kunden wichtig sind, vergisst im Vertrag etc. Also da sind zwei Menschen, die aufeinander kommen, die eigentlich nicht gut zusammenpassen. Das heißt, wenn wir herausfinden, wir haben einen Erbsenzähler als Kunden auf der anderen Seite, muss jemand dazu,

der mit einem Erbsenzähler umgehen kann [...]. Man kann natürlich diese Verkaufspsychologie auch dem Zufall überlassen. Man kann sich aber auch aktiv damit auseinandersetzen.“ (Fall 14:20)

„Ja, das mache ich schon, und zwar, ich sage mal, ich fange mal dabei an, das Beispiel am Service klar: Ich habe einen siebzigsten Geburtstag und da habe ich eine Mitarbeiterin, die kann sehr gut mit dieser Klientel umgehen und wenn ich kann, setze ich die da auch gerne ein und das macht A ihr Spaß und den Gästen macht es auch Spaß.“ (Fall 19:130)

Das Gastgewerbe ist eine Branche, die besonders in der Vergangenheit auf junge Menschen als Beschäftigte gesetzt hat (Beerheide et al. 2018). Die Interviews belegen jedoch, dass die befragten Gastronomen und Hoteliers zunehmend auch ältere Beschäftigte einsetzen, da sie die Erfahrung gemacht haben, dass diese besondere Kompetenzen aufweisen, die zu einer erfolgreichen Kundenansprache und -orientierung beitragen. Im Vergleich zu jüngeren werden ältere Beschäftigte in der untersuchten Stichprobe u. a. als erfahrener, empathischer und kundenbezogener eingeschätzt. Zudem rechnet man bei ihnen mit einer besseren Menschenkenntnis und höherer Lebenserfahrung, die als sinnvoll für die Arbeit mit den Gästen angesehen werden.

„Weil als Gast will ich auch dann eine Antwort haben, jemand, der bisschen kompetent ist, der kann ja jung sein, aber er muss ein bisschen erfahren sein finde ich. Also ich finde für beide Seiten ist das nicht gut, wenn das so ein extremer Jugendwahn in so einem Hotel ist.“ (Fall 12:114)

„Also unsere Gäste haben auch noch nie gesagt, was stehen denn da für alte Menschen hinterm Tresen, also das kam noch nie. Weil die wollen jemand, der lustig ist, der sie willkommen heißt, wo sie sich gut aufgehoben fühlen und das können eben mittel- und ältere Menschen super gut, finde ich. Die sind viel empathischer, die sind erfahrener, die haben auch schon einiges erlebt. Das machen die einfach gut und teilweise natürlich auch besser, als ein junger Mensch, der die Erfahrung auch nicht haben kann.“ (Fall 12:116)

„Es gibt ein Grundsatz in der Gastronomie, ohne des jetzt zu bewerten, Sex sells. Sie brauchen in einer gewissen Art von Gastronomie einfach Leute, denen sie was abkaufen. Die sie ansprechen, die sie verstehen, [...] es muss immer zielgruppenadäquat sein, auch meine Mitarbeiter. Deshalb haben wir zum Beispiel nicht ganz junge Mitarbeiter, und auch kein riesen Anteil an Auszubildenden, weil unsere Gäste eine andere Erwartung haben an die Leute. Die brauchen eine gewisse Lebenserfahrung, die wollen nicht mit nur 17-/18-jährigen Hühnchen reden ohne. Die wollen jemand, wo sie sagen, der hat auch schon irgendwas erlebt.“ (Fall 13:21)

„Erfahrung, Erfahrung, Erfahrung. Unser Arbeitsmaterial ist ja der Mensch. Der Gast. Also wir arbeiten ja mit den Gästen. Kein Tag ist gleich dem anderen. Es gibt natürlich viele Routinen, von den Abläufen her, aber die Zusammensetzung, die Mischung der Menschen, die hier sich im Hotel aufhalten, ist ja jeden Tag eine andere. Das heißt, je länger ich, Beispiel Rezeption, dort habe ich vielleicht Mitarbeiter, der, oder Mitarbeiterinnen, die das seit 10 Jahren macht. Auf der einen Seite erkennt sie Stammgäste, die natürlich immer wieder kommen, aber durch die tägliche Arbeit mit immer wieder unterschiedlichen Menschen kriegt man eine unglaubliche Menschenkenntnis. [...] Das ist Feeling, was man auch nicht studieren kann, sondern das ist Lebenserfahrung. [...] Und das kann man von einem 20, 21-jährigen jungen Frau, jungen Mann natürlich nicht so erwarten wie jemand, der 35 ist. Und das schaut man sich sehr schnell ab. Also von daher sind ältere Mitarbeiter sicherlich in vielen Bereichen ein super Vorbild und die Mischung muss

stimmen, nicht? Ich kann mir nicht vorstellen, dass es Abteilungen gibt, wo nur Menschen da sind, die das schon seit 30, 40 Jahren machen, weil dann fehlen die Impulse. Dann fehlt auch die Innovation, dann fehlt auch mal mutige Neuerung.“ (Fall 25:130)

„Also ich habe jetzt eben Sorge, ist gerade eine, was eher ungewöhnlich ist, eine 51jährige Frau neu eingestellt. Normalerweise hören die alle auf, wenn die verheiratet sind oder Kinder haben und die ist schon mit dem ganzen Thema durch und die ist halt im Umgang auch mit den Gästen ganz anders. [...] Die nimmt sich halt ein bisschen mehr Zeit für einen Gast, aber das ist ja auch wichtig. Und die wollen halt einfach auch ein Gespräch haben und die strahlt so eine Ruhe aus und das ist dann eben auch wichtig. Da hat man dann die Nachsicht, dass dann vielleicht im Hintergrund gewisse Dinge dann nicht so schnell gehen, aber es ist eben da auch das Mittelmaß einfach entscheidend. Und die Leute wissen auch, dass die eben gut bei den Gästen ankommt und dann müssen halt die anderen Mädchen das eben hinten ein bisschen ausgleichen, weil entscheidend ist ja das gesamte Ergebnis im Paket.“ (Fall 24:88)

Am Ende entscheiden jedoch das Betriebskonzept und besonders die Art der Zielgruppe darüber, wie im Arbeitsalltag mit Vielfalt umgegangen wird und wie man sie sich zunutze macht. Die qualitativen Daten zeigen, dass nicht in allen Arbeitsbereichen auf Vielfalt gesetzt wird. Es kommt auch vor, dass bewusst nur eine Vielfaltsgruppe dort eingesetzt wird. Auch dies hat zum Ziel, die Kundenansprache und -orientierung zu verbessern. Eine vielfältige Belegschaft gibt darüber hinaus die Möglichkeit, gezielt eine Vielfaltsgruppe im Kundenkontakt zu beschäftigen, um ansprechend auf die Gäste zu wirken und so den Betriebserfolg zu steigern. Zwei Unternehmen setzen beispielsweise hauptsächlich weibliche Arbeitskräfte im Servicebereich ein:

„Und vorne im Laden haben wir halt nur Mädels, außer David, der unser Betriebsleiter ist, und, ja, ganz stumpfer Gedanke dahinter, Sex Sales. Ganz einfach. Wenn du hübsche, intelligente und auch fähige Mädels dahinstellst, natürlich kommt das besser an, als wenn du nur andere dahinstellst. Belassen wir es einfach dabei.“ (Fall 5:83)

„Wir haben aber festgestellt, dass das Konzept [Betriebsname] als Coffee-Shop in der Größe, in der Art, wie es dort praktisch zugegen ist, besser gehandelt wird durch ein reines Frauenteam. Ein reines Frauenteam, wo man ab zwanzig bis dreißig irgendwo ist, weil jünger ist schwierig, denn wir wollen ja nicht nur hübsche Mädels haben, sondern wir wollen ja Mädels haben, die auch schon irgendwie sich entsprechend artikulieren können oder am besten die pfiifig sind, die interessiert sind und einfach mitreden können.“ (Fall 18:183)

In einem weiteren Fall wird der Einsatz von Frauen beim Frühstücksservice als positiv für die emotionale Ansprache der Gäste und die Vermittlung von Authentizität wahrgenommen:

„Und unten unser Service, ich weiß nicht, ob es bei Ihnen auch so war, man kann die oft auch hören, wie sie [...] da miteinander quatschen und so. Also einerseits, ja, manchmal sollten sie schon aufpassen, was sie sagen. Aber andererseits ist es, finde ich, auch so, es ist so dieses typische, ohne das jetzt wirklich abwertend zu meinen, dieses Gegackere von dieser Mädels-Truppe da unten. Und irgendwie ist das auch wieder sympathisch, weil, es muss nicht alles perfekt sein, um für den Gast perfekt zu sein, sage ich mal. Weil, es gibt so Hotels, da ist alles toll gemacht, aber die schaffen es nicht, durch ihre Perfektion noch irgendwie was Privates, Persönliches rüberzubringen.“ (Fall 23:97)

In einem untersuchten Fall wird der Einsatz von Männern im Frontbereich positiv wahrgenommen, da Kundinnen sich dadurch besonders angesprochen fühlten (Fall 21:101).

Eine solche einseitige Besetzung von Tätigkeitsbereichen mit einer Diversitätsgruppe ist nach Ansicht der Befragten nicht unbedingt im Sinne von Kampagnen wie der Charta der Vielfalt (Fall 23:145), die eher Diversitätsgruppen übergreifende Konzepte propagiert. Jedoch wird so eingelöst, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten bestimmter Vielfaltsgruppen genutzt werden.

Neben der Kundenansprache und -orientierung ist ein weiterer Indikator für einen positiven Betriebserfolg der **Imagezugewinn** durch personelle Vielfalt im Unternehmen. Bereits die angeführten Zitate belegen, dass Vielfalt unter den Beschäftigten positiv dazu beiträgt, das Betriebskonzept angemessen widerzuspiegeln und zu transportieren bzw. besondere Wünsche und Vorlieben von Gästen zu erfüllen. Dies führt nach Ansicht der Befragten zu einem positiven Unternehmensimage und trägt somit zum Betriebserfolg bei. Eine Befragte berichtet z. B. davon, dass ihre „linksliberale Kundschaft“ (Fall 17:156/90) positiv darauf reagiere, wenn sie sehe, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund im Unternehmen arbeiten.

In ähnlichem Sinne äußert ein Befragter, dass auch der Einsatz von Menschen mit Handicap an der Rezeption, mit dem das Betriebskonzept des sozial ausgerichteten Unternehmens gut widerspiegelt werden könne, positive Reaktionen der Gäste auslöst.

„Und es kommt bei Gästen sehr gut an. Also Gäste finden es, ich würde mal sagen, bestimmt gefühlt zu über 90 Prozent klasse, dass wir so ein Unternehmen sind mit Mitarbeitern mit Handicap.“ (Fall 22:200)

Vielfalt in der Belegschaft unterstützt zudem die **Kundengewinnung** und sichert damit den Betriebserfolg. Eine gastgewerbliche Führungskraft ist der Meinung, dass „jeder Mitarbeiter den Betrieb auch weiterbringt, der macht ja Werbung für den Betrieb“ (Fall 19:126), indem er „auch zum Beispiel Kunden mitbringt, [...] Kunden zieht“ (Fall 19:278).

„Also Sprache, dann zum Beispiel auch, habe ich eben schon angesprochen, wenn ich sage, ich finde es immer ganz schön, wenn die aus dem Umkreis kommen von hier aus jeder Ecke. Das heißt, der eine hat vielleicht ein Alkoholproblem, bringt dadurch Leute mit ins Haus, also Kunden sozusagen. Der andere geht immer jede Woche zum Häkeln, die machen vielleicht ihre Weihnachtsfeier bei mir und der Dritte hat noch irgendetwas anderes, ja? Kann ein Hobby sein, kann Freizeitgestaltung an sich sein, kann Familienmitglieder sein et cetera pp. Oder eben halt Menschen mit Migrationshintergrund, die bringen auch ihre Familien mit oder ja, die machen Werbung.“ (Fall 19:204)

Für den Befragten ist es wichtig, seine „gewachsene“ Beschäftigtenstruktur zu pflegen. Es wäre seiner Ansicht nach fatal, die ‚bunte‘ Zusammensetzung zu verändern und homogener auszurichten, weil gerade das die Gäste anspreche, die mit den Entwicklungen in der Zusammensetzung der Belegschaft „mitgewachsen“ seien (Fall 19:266).

Ein weiterer Indikator für den Betriebserfolg ist die **Perspektivenvielfalt**, die durch Diversity im Betrieb entsteht.

„Na ja, es hilft auf jeden Fall, wie ich da vorhin gesagt habe, dass man einfach durch die unterschiedlichen Menschen auch mal unterschiedliche Sichten so auch im Unternehmen einnehmen kann.“ (Fall 23:187)

„Und das Interessante ist auch im Hotelbetrieb, Leute, die von woanders herkommen, haben natürlich auch einen anderen Eindruck und setzen auf andere Sachen, haben eine andere Wertschätzung für bestimmte Dinge. Wenn jetzt jemand, der jetzt aus Argentinien kommt und jetzt am Empfang arbeitet, der sagt dann vielleicht: ‚Ja, schau mal, also interessanter wäre es jetzt für die, dass die vielleicht erst mal wissen: Wie viel kostet das Bier?‘, was auch immer jetzt als Beispiel, wo man anders sich sonst orientiert. Und man geht ja eher von sich selber aus. Was würde der Gast wollen? Dann denkt man: Was würde ich wollen oder was würde der Deutsche wollen? Aber das war in Anführungsstrichen. Aber man muss dann eben auch andere Leute einfach mal kennenlernen, um zu sehen, wie das ist.“ (Fall 23:109)

„Also wenn ich einen Griechen habe, da weiß ich, wie die griechische Küche zum Beispiel funktioniert oder die griechische Denkweise und Lebensweise, beim Russen, beim Franzosen, beim Italiener. Wenn wir das alles mit einfließen lassen, dann haben wir da einen bunten Mix, [...] da sind wir erstens viel offener auch Kunden oder Gästen gegenüber, ja, weil wir alles vertreten können.“ (Fall 18:201)

Viele weitere Interviewzitate zu den Auswirkungen auf das kooperative Handeln in Form von mehr Kreativität und Innovation (vgl. Kap. 9.3.1) deuteten bereits auf die erhöhte Perspektivenvielfalt als Effekt hin und werden daher an dieser Stelle nicht noch einmal angeführt. Insgesamt wird in den qualitativen Interviews deutlich, dass eine Vielfalt an Perspektiven ein aus Sicht der befragten Gastronomen und Hoteliers bedeutsamer Indikator ist, der über den Betriebserfolg mitbestimmt.

Die Befragten sehen einen weiteren Vorteil, der von personeller Vielfalt auf den Betriebserfolg ausgeht. So werden Aussagen getroffen, die zeigen, dass Diversity die **Leistungsfähigkeit** steigert und somit positiv zur Produktivität eines Unternehmens beitragen kann. Dabei kann es sich um einfache und alltägliche Aufgaben handeln, bei denen eine Beschäftigtenvielfalt vorteilhaft ist:

„Also wir achten schon darauf, dass wir ungefähr gleich viele Männlein und Weiblein haben. So. Aber einfach, weil ich finde, dass das hilft, wenn man von jedem etwas da hat. [...] Der eine kann mal auf dem Herrenklo nach dem Rechten gucken. Und die andere mal auf dem Damenklo. So. Ganz praktische Beweggründe.“ (Fall 7:462)

Das Gastgewerbe ist zudem eine Branche, in der atypische Arbeitszeiten anfallen und durch die Beschäftigten abgedeckt werden müssen. Auch dabei kann Vielfalt sehr hilfreich sein und die Wirtschaftlichkeit des Betriebes unterstützen. Vielfalt bedeutet auch unterschiedliche Lebenssituationen und Vorlieben bei den Arbeitszeiten, die ein Unternehmen sich zunutze machen kann:

„Insgesamt 20 Mitarbeiter und also von der Struktur ist es mir eigentlich am liebsten, wenn wir also total gemischte Teams haben, das heißt also, dass der männliche und der weibliche Anteil, dass der 50 Pro-

zent ist, das wäre für mich das Ideal und dass auch Junge und Alte zusammenarbeiten, also eine maximale Streuung, Unterschiedlichkeit. Das gelingt jetzt aber längst nicht in allen Teams, also wir hatten jetzt schon an der Rezeption am Anfang des Hotels, also das gibt es ja seit 2000, ein reines Frauenteam, dann kamen immer mehr Männer ins Rezeptionsteam und jetzt zuletzt haben wir wirklich nur noch zwei Frauen gehabt und sechs Männer. Und jetzt haben wir bei den letzten Bewerbungen wirklich aktiv darauf geachtet, dass wir eine Frau bekommen, damit wir wieder den Frauenanteil erhöhen. Wir haben auch nach einer älteren Frau geschaut. Also da gucken wir schon, wer ist jetzt da im Team und wen hätten wir jetzt gerne. Und wir gucken natürlich auch, dass zum Beispiel Familien im Team sind, aber auch Singles oder Ehepaare im Team sind, damit auch das quasi maximal unterschiedlich ist. Weil es ist natürlich ein Problem, wenn man jetzt nur Familien im Team hat, nur Familienväter und -mütter, die wollen dann zum Beispiel zur gleichen Urlaubszeit in Urlaub fahren, die wollen alle am Wochenende am besten frei haben, also da gibt es echt nur Ärger.“ (Fall 12:6)

„Also Arbeitszeiten, Ramadan möchten die [Beschäftigten mit türkischen kulturellen Hintergrund] gerne nicht arbeiten, Weihnachten ist ihnen völlig egal. Zeugen Jehovas haben wir das gleiche.“ (Fall 19:300)

„Bunt‘ zusammengesetzte Teams sind nach Meinung der Expertinnen und Experten am produktivsten und funktionieren am besten.

„Also ich habe da auch ganz viele Fehler gemacht. Aber das ist einfach eine Erfahrung, die sich über Jahre halt dann doch bildet, dass man sagt, also Teams, die sehr unterschiedlich sind, dass das besser funktioniert. Das ist einfach ein Erfahrungswert.“ (Fall 12:20)

„Aber so eine Vielfalt, ja, bei uns hat die extrem viele Vorteile eben durch diese ganzen Fähigkeiten, die man mit dazu bekommt, die anderen Arten, die Personen, einfach dieses Multikulti.“ (Fall 23:145)

„Insgesamt haben wir hier eine total ausgeglichene Parität. Also von allen Mitarbeitern und Auszubildenden, 46 haben wir, 23 Frauen. 23 Männer. Also, das ist keine uns selbst vorgegebene Quote aber wir streben es immer an, dass wir möglichst den Ausgleich haben. Das finde ich auch sehr gut, weil rein gleichgeschlechtliche Arbeitsgruppen in der Regel nicht so produktiv sind, wie gemischte Gruppen.“ (Fall 25:54)

„Man kann halt die Fähigkeiten von den Leuten nutzen. Also das ist, ich meine, Human Resources in der modernen Sichtweise ist ja eigentlich so, dass man nicht mehr vom Mensch als Person direkt ausgeht, sondern die Fähigkeiten, die er mitbringt. Und auch, wenn ich das ein bisschen blöd finde, dass der Mensch so abstrahiert wird, ist es letztendlich doch auch irgendwie ein Zeichen, dass man auf die Fähigkeiten Wert legt und nicht auf die Herkunft. Und so eine Vielfalt kann eben viel mehr Fähigkeiten herbringen als Leute, die alle in der gleichen Form und Art und Güte sind.“ (Fall 23:145)

Die bewusste Kombination unterschiedlicher Beschäftigter, die sich im Sinne der wirtschaftlichen Erfordernisse des Betriebes ergänzen, ist laut den Befragten ein vielversprechender Ansatz.

„Also so hat jeder irgendetwas, glaube ich, was der andere nicht hat. Die meisten wissen nichts davon. Wir reden hier drüber und gucken, dass man dann immer zwei oder mehrere Mitarbeiter zusammenstellt, die sich ergänzen. Das heißt, ihre Stärke ist meine Schwäche und umgekehrt. Und dadurch wird in dieser Teamarbeit eine wesentlich höhere, sage ich mal, ein höherer Nutzungsgrad erreicht bei gleicher Menge Mitarbeiter, als wenn wir das nur durch Zufall so zusammenbauen würden.“ (Fall 14:27)

„Je mehr Individualität zusammen kommt, desto vielfältiger ist in der Regel das Ergebnis.“ (Fall 25:114)

„Ich weiß gar nicht, wie viele ich vergessen habe aufzuzählen, aber ja man muss für sich das Beste rausziehen, das, was man vielleicht nicht braucht in seinem Unternehmen oder nicht anwenden kann, ja gut, okay, das kann man intern für sich als Team vielleicht nochmal vermitteln und sagen: Hey, ist ja interessant, spannend oder höre ich mir mal an. Für das Unternehmen das Beste rausziehen und auch die Eigenarten und Eigenheiten einmal aufnehmen. Also weil vielleicht ist die eine Denkweise der einen Kultur eine ganz positive für mein Unternehmen, das Strebsame genauso wie das Lockere genauso wie - keine Ahnung, also Möglichkeiten, die da irgendwo aufkommen.“ (Fall 18:253)

Eine heterogene Belegschaft zu haben, kann aber nach Ansicht der befragten Inhaber/-innen und leitenden Führungskräfte auch nachteilig sein, insofern sie zu einer geringeren Leistungsfähigkeit führt. Trotz Vielfalt müsse eine gewisse Homogenität herrschen, um eine **eingeschränkte Produktivität** zu vermeiden. Die Entscheidung darüber, wie viel Vielfalt dem Betrieb guttut, ist immer wieder eine Gradwanderung, wie das folgende Zitat belegt:

„Und dann hatte man auch die Entscheidung: Nehmen wir die, die perfekt passt, wo sich aber auch wahrscheinlich nichts ändern wird und die man auch nicht so leicht dazu zur Veränderung bringt? Oder nimmt man eine, die, sage ich mal, zehn Mal dankbarer auf jeden Fall für den Job ist, das hat man einfach gemerkt von ihrer Mentalität auch, die sorgfältiger ist und die durch ihren komplett anderen Hintergrund das Ganze nochmal umwirft? Und da ist es dann eben, muss man vom Gefühl her einfach sagen und abschätzen können: Nehme ich jemanden, der eben die Vielfalt und gezielt auch das Team unter Spannung bringt und da ein bisschen umkrepelt? Oder nehme ich jemanden, der einfach wieder genau reinpasst?“ (Fall 23:227)

Insgesamt wurden anhand der qualitativen Studie sechs Merkmale identifiziert, mit denen personelle Vielfalt auf den Betriebserfolg Einfluss nimmt:

- Verbesserte Kundenansprache und -orientierung
- Imagezugewinn
- Kundengewinnung
- Perspektivenvielfalt
- Gesteigerte Leistungsfähigkeit
- Eingeschränkte Produktivität

9.4 Das Sozialkapital als Kontextfaktor

Das Sozialkapital eines Unternehmens trägt als Kontextfaktor wesentlich dazu bei, wie sich Vielfalt auf das kooperative Handeln auswirkt und somit positiv oder negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten und den Betriebserfolg beeinflusst. Es umfasst das Führungskapital, die Netzwerkstrukturen sowie die Betriebskultur. Die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews zu allen drei Komponenten des Sozialkapitals werden im Folgenden dargestellt.

9.4.1 Führungskapital

Auf Grundlage der qualitativen Interviews lässt sich das Führungskapital als Teil des Sozialkapitals im Zusammenhang mit Beschäftigtenvielfalt im Unternehmen in drei Gesichtspunkte unterteilen, nämlich in persönlichkeitsbezogenes, operatives und strategisches Führungskapital. Die jeweiligen Indikatoren der Untergruppen des diversitysensiblen Führungskapitals werden im Folgenden aufgezeigt und mit Zitaten der 25 befragten Gastronomen und Hoteliers belegt.

9.4.1.1 Persönlichkeitsbezogenes Führungskapital

Personen, die sich in leitender Funktion in einem Unternehmen auch dem Thema Diversity widmen müssen, haben eine Reihe verschiedener Charaktereigenschaften aufzuweisen, um diesem Thema angemessen gegenüberzutreten. Mithilfe der Befragungsergebnisse können insgesamt sieben Merkmale identifiziert werden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Wie die Experteninterviews belegen, ist eine wesentliche Eigenschaft, die die Persönlichkeit von Führungskräften im Zusammenhang mit Beschäftigtenvielfalt im Betrieb auszeichnen sollte, **Neugier**. Neugier ist intrinsisch motiviert und zeigt sich als verlängerter Aufmerksamkeitszustand gegenüber zielgerichteten Themen und Aktivitäten. Dabei dient sie nicht nur einem sachfremden Ziel – wie hier beispielsweise dem Streben nach positiven Effekten für den Betriebserfolg –, sondern ist in der Regel auch durch positive Erlebnisse wie generelle Freude und das Gefühl, in etwas involviert zu sein und Einfluss nehmen zu können, beeinflusst (Schiefele 1991). Neugier ermöglicht somit erst, Diversität bewusst wahrzunehmen, sich ihr gegenüber zu öffnen und so die Vorteile zu erkennen und nutzbar zu machen. Sie kann daher als eine Grundvoraussetzung für das Management von Diversität angesehen werden.

Viele der befragten Hoteliers und Gastronomen bringen die Charaktereigenschaft ‚Neugier‘ als Voraussetzung mit. In den qualitativen Interviews zeigt sie sich zum einen in Bezug auf die direkte Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Beschäftigten.

„Was mir auch besonders Spaß macht an der Arbeit, dass jeden Tag jemand anderes [Mitarbeiterinnen] da ist und die sind alle so ein bisschen unterschiedlich und alle haben auch so ihre Art. Da läuft es halt ein bisschen besser. Und bei den anderen muss man immer sagen: ‚Okay. Sie ist halt so.‘ Aber irgendwie macht das auch gerade Spaß.“ (Fall 3:182)

Zum anderen sind Zitate herauszustellen, die belegen, dass die Expertinnen und Experten Neugier hinsichtlich der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen im Betrieb zeigen.

„Für uns ist es spannend, zu gucken, wie sich das in der Praxis dann tatsächlich gestaltet. [...] Wir haben zu Anfang nur rein deutsche Mitarbeiter ohne irgendwelchen Migrationshintergrund gehabt und haben dann das erste Mal vor, ich glaube, sieben oder acht Jahren zwei Aserbaidzhaner aufgenommen, die hier in Duldung waren und ihre Ausbildung gemacht haben Und das war für uns total spannend, also mitzukriegen, wie der Betrieb als ganzer darauf reagiert hat.“ (Fall 17:36)

„Ich finde das durchaus spannend, Menschen integrieren zu können, die komplett anders sind. Also, ich habe jetzt gerade einen Koch, der neu anfängt, da habe ich den Eindruck, dass der teilautistisch ist. Und das ist total spannend, einfach nochmal zu gucken [...]: Wie sind Menschen? Also, was macht Menschen [aus], was bringt sie zum Ticken? Also bei dem fand ich das jetzt ganz spannend, der hat zwei Probetage gemacht und wusste am Ende der Probetage nicht die Namen derjenigen, mit denen er zusammengearbeitet hat. Und da habe ich dann so ein bisschen gedacht: ‚Hm, ist schon interessant.‘“ (Fall 17:142)

„Als wir zum Beispiel den letzten Spanier eingestellt haben, hatte ich von dem einen tollen Eindruck, [...] weil der so eine Leidenschaft hatte. Als ich das gemerkt habe, habe ich die verantwortlichen Mitarbeiter aus dem Bereich dazu geholt, habe gesagt: ‚Den müsst ihr mal kennenlernen!‘“ (Fall 21:238)

„Also bei uns macht richtig Spaß wo die Leute herkommen. Wenn man sich mal unterhält, wie es bei denen zu Hause zugeht und so. Das bereichert das Leben einfach.“ (Fall 22:84)

Offenheit und Toleranz stellen eine weitere Untergruppe der Persönlichkeitsmerkmale diversitysensiblen Führungskapitals dar. Offenheit beschreibt im Zusammenhang mit personeller Vielfalt die „Bereitschaft, sich mit jemandem bzw. etwas unvoreingenommen auseinanderzusetzen“ (Bibliographisches Institut 2019b). Tolerant ist jemand dann, wenn er „in Fragen der religiösen, politischen o. a. Überzeugung, der Lebensführung anderer bereit [ist], eine andere Anschauung, Einstellung, andere Sitten, Gewohnheiten u. a. gelten zu lassen“ (Bibliographisches Institut 2019d). Die Mitgliedsstaaten der UNESCO beziehen Toleranz konkret auf die Kulturdimension. Der Begriff bedeutet demzufolge „Respekt, Akzeptanz und Anerkennung der Kulturen unserer Welt, unserer Ausdrucksformen und Gestaltungsweisen unseres Menschseins in all ihrem Reichtum und ihrer Vielfalt. Gefördert wird sie durch Wissen, Offenheit, Kommunikation und durch Freiheit des Denkens, der Gewissensentscheidung und des Glaubens. Toleranz ist Harmonie über Unterschiede hinweg.“ (Deutsche UNESCO-Kommission 1995, S. n.a.). Laut der Deutschen UNESCO-Kommission (1995) ist Toleranz jedoch nicht gleichzusetzen mit „Nachgeben, Herablassung oder Nachsicht“ – auch nicht seitens Führungskräften im Umgang mit Diversity –, sondern eine „aktive Einstellung“, die von einer Person vertreten wird (Deutsche UNESCO-Kommission 1995, S. n.a.). Die Begriffe ‚Offenheit‘ und ‚Toleranz‘ werden im Folgenden aufgrund ihres engen Bedeutungszusammenhangs als Untergruppe der Persönlichkeitsmerkmale diversitysensiblen Führungskapitals zusammengefasst.

Zum einen findet man direkt die Begriffe ‚Offenheit‘ (Fälle 9, 25) und ‚Toleranz‘ (Fälle 22, 23) oder mit ihnen in Verbindung stehende Wortbedeutungen wie ‚Aufgeschlossenheit‘ (Fall 9) und ‚Akzeptanz‘ (Fälle 17, 22) in den Äußerungen der Interviewten.

„Bereitschaft, Offenheit, das heißt, ein größeres Selbstverständnis, Dinge, die man selber besser versteht bzw. Dinge, die man an sich selber ran lässt ohne sich zu versperrern, eröffnen dir ganz viele Möglichkeiten oder neue oder andere Möglichkeiten. Also, Aufgeschlossenheit ganz wichtig.“ (Fall 9:381)

„Und deshalb finde ich einfach, sich gegenseitig akzeptieren, so wie man ist, gehört einfach zum Menschsein dazu.“ (Fall 17:36)

„Also Respekt, Toleranz. Das sind eigentlich die wichtigsten Dinge, denke ich, im gegenseitigen Miteinander.“ (Fall 22:312)

„Führung ist wichtig, dass derjenige, der die Führung macht, dass der viel Toleranz hat, viel Toleranz gegenüber anderen Meinungen, gegenüber einer anderen Art.“ (Fall 23:213)

„Offenheit. [...] Jede Meinung zulassen.“ (Fall 25:124)

Vor allem aber sind Offenheit und Toleranz als Charaktereigenschaften indirekt aus den Aussagen der befragten Führungskräfte herauszulesen. Diese Offenheit betrifft eine Vielzahl verschiedener Bereiche im betrieblichen Alltag – z. B. die Einstellung von Personal, die Arbeitszeitgestaltung und die generelle Einstellung gegenüber Beschäftigtenvielfalt.

„[In der Gastronomie] kommt es eigentlich nicht darauf an, aus welchem kulturellen Hintergrund komme ich. Oder wie ist meine derzeitige Lebenssituation. Na klar, wenn es jetzt eine alleinerziehende Mutter ist, muss man mit der natürlich irgendwie schichtenweise klären: Wann wird das Kind aus der Schule oder auch aus dem Kindergarten abgeholt, wann muss es mal zum Kinderarzt oder so. Aber das muss ich mit allen anderen Kollegen ja auch. [...] Das ist gerade in der Gastronomie, wo man mit vielen Aushilfskräften ja auch arbeitet oder nicht Vollzeitangestellten, muss man sich immer einstellen darauf: Wann hat derjenige Zeit und wann nicht.“ (Fall 1:60)

„Wenn hier jemand stehen und sagen würde: Er will hier arbeiten. Und ich habe den Eindruck, der erfüllt so die Kriterien, dass er total zuverlässig ist und total ehrlich und total nett zu den Gästen, warum nicht? Also, der kulturelle Hintergrund ist mir da [egal].“ (Fall 7:42)

„Puh. Kommt darauf an, wenn das ein total netter Typ ist, und der hier super reinpasst und sich mit allen versteht, warum nicht? Wir haben jetzt nicht so eine Gastronomie, wo ich sage: Hier dürfen nur kleine, hübsche 20-Jährige mit einem tiefen Ausschnitt arbeiten.“ (Fall 7:406)

„Naja gut, ich meine, den kulturellen Hintergrund sollte man versuchen halt möglichst beiseitezulassen halt, nicht?“ (Fall 8:94)

„Also jetzt Vorteile oder Nachteile – ich betrachte die Welt vielleicht ein bisschen anders. Für mich ist ein Mensch ein Mensch. Wir haben alle dieselben Bedürfnisse, wir wollen alle überleben und essen und unsere Mieten zahlen, unsere Kinder großziehen, egal, welche Rasse, Nationalität oder wie auch immer. Also ich sehe da keine Vor- oder Nachteile.“ (Fall 10:170)

„Wir haben viele Muslime. Was heißt kultureller Hintergrund? Religion? Ja, wir haben Polen, Kroaten, Türken, Deutsche, alles. [...] Alles gemischt. Ja, also wir haben, ich weiß jetzt gar nicht so genau. [...] Und sonst, was sind kulturelle Unterschiede? Haben Sie da mal ein Beispiel?“ (Fall 11:215)

„Also ich würde nie jemanden ablehnen, weil er irgendwo herkommt.“ (Fall 11:223)

„Nein, keine Maßnahmen in dem Sinne, sondern im Grunde genommen sind wir einschränkungsfrei. Das heißt, es gibt keine Beschränkungen, wenn wir jetzt eine Stelle offen haben, dass wir sagen, es muss ein Mitarbeiter zwischen 20 und 40 sein, sondern es kommt sowohl Jung als auch Alt in Frage.“ (Fall 14:77)

„Und man muss sich auch vor allen Dingen selber auch nochmal überlegen: Also, was habe ich hier denn für ein Verhältnis dazu. Weil wenn ich selber eine latente Ausländerfeindlichkeit habe, dann sollte ich das mal lieber lassen.“ (Fall 17:226)

„Man muss für sich das beste rausziehen [...] und auch die Eigenarten und Eigenheiten einmal aufnehmen. Also weil vielleicht ist die eine Denkweise der einen Kultur eine ganz positive für mein Unternehmen, das Strebsame genauso wie das Lockere genauso wie – keine Ahnung, also Möglichkeiten, die da irgendwo aufkommen.“ (Fall 18:253)

„Und ich habe schon Bewerbungen gehabt, die hat man geknickt, gefaltet, abgegeben, habe ich angenommen. Also, ich würde alles annehmen, ich spreche dann mit den Leuten, weil der erste Eindruck muss auch nicht stimmen. Aber dann kriegt man noch viel, viel raus.“ (Fall 19:120)

„Total, ja. Ich will mir das gar nicht so kleinteilig angucken, wenn ich sage, es gibt LGBTs. Nein, das interessiert mich eigentlich gar nicht. Eigentlich will ich ja gucken, dass der Laden läuft, dass die Kunden zufrieden sind. Mal passt es besser, mal passt es schlechter. Da muss man wieder am kleinen Rädchen drehen und etwas verändern. [...] Deswegen ist das große Thema wahrscheinlich immer: wertfrei sein.“ (Fall 19:160)

„Das ist ja die Vielfalt, von der wir reden. [...] Das kann von mir aus ein Hartz-Vierer sein, ist mir völlig wurscht. Wir haben mindestens sechs oder sieben, die aus Hartz vier zu uns gekommen sind und geblieben sind. Also, die dann auch ausgehalten haben, was ja auch nicht so normal ist. Also insofern, auch da gibt es ja ganz viele Möglichkeiten zu sagen: Gut, wir gucken mal, was das für ein Mensch dahinter ist.“ (Fall 20:73)

„Das ist mir auch völlig wurscht, also ich muss jetzt nicht hier die Welt retten. Was wir wollen, ist nette Mitarbeiter haben, die für unsere Gäste da sind, aber wenn die ihre eigene Lebensform wählen, das dürfen die machen alle, wie sie wollen. Also, da geht es zu weit, wenn wir da über irgendetwas darüber bestimmen wollten.“ (Fall 20:111)

„Zum Beispiel bin ich ja sehr engagierter Christ und lebe, versuche das auch in meinem Alltag zu leben, und wir haben auch Mitarbeiter, die aus anderen Religionen oder die Aktivisten sind und dadurch, dass ich genau darum weiß, wie gut mir das tut, wenn ich toleriert und geschätzt werde mit meinem Glauben, gehe ich auch respektvoll mit den Leuten um.“ (Fall 21:80)

„Aber zum Beispiel, wenn man Zeugen Jehovas im Unternehmen hat, dann werden die nicht ihren Geburtstag feiern und nicht Weihnachten. Und aus Respekt vor denen, auch wenn ich das selber nicht so sehe, machen wir immer im Dezember eine Firmenfeier und keine Weihnachtsfeier.“ (Fall 21:87)

„Wie soll man führen? Man muss vorleben, dass man Respekt vor den Menschen hat. Das beginnt schon beim Bewerbungsgespräch. Dass man einfach auch sagt: ‚Toll wo kommen Sie her? Ach schön. Was haben Sie so erlebt?‘ Und dann gleich so ein Verhältnis schafft. Und dann auch zeigt, hier wir sind offen für dich, egal woher du kommst.“ (Fall 22:292)

„Vielfalt heißt, aus verschiedenen Richtungen kommen, auch ruhig verschieden leben und sich gegenseitig dadurch bereichern. [...] Also Messlatte ist natürlich, die Arbeitsleistung muss stimmen. Da muss man sich treffen. Egal woher man kommt. Denn danach wird der Mitarbeiter beurteilt und nicht ob er jetzt aus

Kenia, aus Südafrika oder aus Brasilien kommt und sonst woher. Sondern er ist als Mensch da, als Mitarbeiter und seine Leistung, die wird anerkannt, die er bringt.“ (Fall 22:174)

Die Zitate machen deutlich, dass sich die offene und tolerante Einstellung der Befragten als persönlichkeitsbezogene Eigenschaft nicht auf die Kulturdimension (Fälle 7, 8, 10, 11, 17, 18, 22) beschränkt, sondern auch andere Vielfaltsdimensionen wie Lebenssituation (Fälle 1, 20), Alter (Fälle 7, 14), Werte/Einstellungen (Fall 17), Charakter (Fall 18), sexuelle Orientierung (Fall 19) und Religion/Weltanschauung (Fall 21) einschließt.

Wie die zuvor angeführten Aussagen der Befragten ebenfalls anklingen lassen, ist als Persönlichkeitsmerkmal im Zusammenhang mit Vielfalt zudem erforderlich, dass man als Führungskraft sozial eingestellt ist und nicht ausschließlich auf wirtschaftliche Aspekte schaut. Die **soziale Einstellung** als im Kontext personeller Vielfalt notwendiger Wesenszug wird an ihren Einstellungen und am berichteten Verhalten der Führungskräfte in diversen Arbeitssituationen beispielhaft deutlich: zum einen in Bezug auf die Weiterbeschäftigung von älteren Angestellten, deren Leistungsfähigkeit nach Aussagen der Interviewten nicht mehr der von Jüngeren entspricht (Fälle 16, 23). Zwei Interviewpartner/-innen berichten davon, Beschäftigte mit vorliegenden Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen integriert zu haben (Fälle 20, 22, 25), bei einem Fall (Fall 20) wird zudem die wiederholte Anstellung eines Mitarbeiters mit Suchtabhängigkeit thematisiert. Dass die Hoteliers und Gastronomen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden wollen, wird außerdem daran deutlich, dass es einige gibt, die Ungelernten, zum Teil Personen mit Migrationshintergrund und eingeschränkten Deutschkenntnissen, eine Chance geben, auch wenn es kurzfristig effizienter wäre, deutsche gelernte Kräfte einzustellen (Fälle 10, 14, 22). Überdies wird Menschen aus schwierigen Lebenssituationen eine berufliche Chance geboten (Fälle 20, 23, 25) und Müttern die Möglichkeit geschaffen, in auf sie angepassten Arbeitszeitmodellen zu arbeiten (Fall 21).

„Die Frühstücksdame, die kam auch jetzt vor zwei, drei Jahren nach Deutschland. Und als ich hier angefangen habe, hat sie als Zimmermädchen hier gearbeitet und irgendwie fand ich bei ihr, dass sie einfach mir zu schade ist, um nur Zimmer zu reinigen. [...] Sie ist halt ein Mensch, der sehr, sehr schnell lernt und einfach weiß, um was es geht. Und dann haben wir gesagt, okay, wir versuchen jetzt mal unten als Frühstücksdame und jetzt langsam kommt sie auch zu Rezeptionstätigkeiten [...]. Lieber unterstütze ich so jemanden, der wirklich sich Mühe gibt, wie irgendjemanden, der gelernt hat und sagt: ‚Ja, ich kann alles und ich kann meine Hände halt hoch machen, mich anlehnen, nichts tun.‘“ (Fall 10:154)

„Wir haben jetzt gerade einen Bulgaren bekommen, 48 Jahre alt, sieht etwas älter aus als er auf dem Papier ist. Ein super fleißiger Kerl. Sowas von charakterlich stark, jammert nicht, fleißig, also Hammer, also total unversaut in der Hotellerie. [...] Ich war überrascht, für seinen einfachen Bildungsgrad, den er hat, in welcher Kürze der Zeit er sich der deutschen Sprache mächtig macht. [...] Und dann haben wir ihn gefragt, was wir tun müssen, damit er sich hier langfristig wohlfühlt. ‚Ja‘, sagt er, ‚mein Problem ist meine Herzensangelegenheit.‘ [...] Seine Freundin lebt in Bulgarien und sie skypen einmal am Tag. Und dem bricht das das Herz. Und dann sitzt er hier abends und dann flossen die Tränen und traut man dem Typen

gar nicht zu. Und da sage ich: ‚Herr..., was machen wir denn?‘ Da sagt er: ‚Meine Frau braucht einen Job‘. [...] Jetzt haben wir sie heute eingestellt und sie fängt im Housekeeping an. [...] Studierende Agrarwissenschaftlerin, glaube ich.“ (Fall 14:176)

„Also ich hab da so zwei konkrete Fälle, das sind ganz liebe Menschen, aber die kommen körperlich und nervlich inzwischen ganz stark an ihre Grenzen, weil sie es einfach aus der Natur der Sache, das ist gar kein böser Wille, das nicht mehr können. Und das ist jetzt unsere Aufgabe, hier können wir das noch, bei einem großen Betrieb wird es schwieriger, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass die doch so ein bisschen ihre Würde behalten können und nicht von den anderen auch noch vielleicht auch noch irgendwann belächelt werden und so. Das ist ganz schlimm sowas für die Menschen. Und da haben wir halt so zwei Fälle wo uns das aber glaube ich ganz gut gelingt. [...] Einmal im Frühstücksservice haben wir jemanden, einmal oben auf der Etage bei den Zimmermädchen ist jemand dabei, aber der Betrieb läuft gut und die Zahlen stimmen und dann kann man da auch mal, sagen wir mal, den sozialen Aspekt ein bisschen in den Vordergrund stellen und kann sagen, so, jetzt haben sie halt so lange hier gearbeitet und jetzt wo es nicht mehr ganz geht, jetzt ziehen wir sie halt noch mit.“ (Fall 16:146)

„Wir haben gerade jetzt einen Praktikanten, der gestern angefangen hat. Der hat vorgestern bei einem örtlichen Tischler ein Praktikum aus der Schule angefangen. [...] Dann ist er gestern Morgen vom Meister in der gleichen Firma begrüßt worden mit den Worten: ‚Hey, du Türke, was machst du hier, warum muss ich dir jetzt zeigen, wie meine Arbeit geht, geh doch zurück.‘ [...] Über Bekannte haben wir davon erfahren und dann haben wir gesagt: Lassen wir ihn halt hier Praktikum machen. [...] Jetzt hilft er unserem Gärtner gerade und macht einen guten Job.“ (Fall 20:79)

„Wir haben hier sehr viele Heime rundherum und Behindertenwerkstätten und es gibt eine große Anstalt, die sich darum kümmert, dass sie Jugendliche aus schwierigen Gesellschaftsformen versucht dahinzu bringen, dass sie dann doch noch lebensfähig werden und auch das ist ja so ein Teil, wo man dann sagt: Okay, prima, da versuchen wir es auch mit dem Praktikum, klappt das Praktikum, können die ein Langzeitpraktikum machen. Klappt das Langzeitpraktikum, dann kriegen Sie einen Job. So, und da haben wir aus solchen Situationen haben wir auch ganz viele. Oder wir haben hier Hartz Vier-Eingliederung, sind immer welche dabei [...]. Wir haben jetzt gerade wieder einen eingestellt, der war schon fünfmal hier. Den haben wir schon fünfmal entlassen. Das ist ein netter Kerl, aber immer wenn er Alkohol kriegt, ist es vorbei. So, und dann versucht man es wieder, [wenn er clean ist].“ (Fall 20:75)

„Nein, da sind ja auch Menschen dahinter, die wir lange kennen oder wo wir auch wissen, dass sie ihre guten Seiten haben. Gut, das nimmt nicht überhand, wir haben genug andere, die noch volle Pulle dabei sind und auch normal arbeiten, aber es ist ein Teil unserer Integration, die man als wichtig empfindet. Ein Kollege sagt immer: ‚Sag mal, geht es dem schlecht genug, dass er bei dir arbeiten darf?‘ Dann fühle ich mich immer diskriminiert, aber das sage ich nicht.“ (Fall 20:77)

„Wir hatten jetzt jemanden, wo der Ehepartner sehr schwer krank war. Da haben wir das begleitet, dass es so eine Auszeit gab, zur Pflege eines Angehörigen. Natürlich stößt man da auch an Grenzen von dem, was überhaupt leistbar ist, aber ich habe immer gemerkt, immer wenn ich die Kraft dazu hatte, Mitarbeiter, gerade in herausfordernden Lebens- oder Gesundheitsphasen zu begleiten, dass es oft dann besonders loyale Mitarbeiter hinterher waren, dass es also auch tatsächlich eine tolle Investition war.“ (Fall 21:146)

„Aber die 20-jährige Slowakin war so willig und so lernbereit und hat das wirklich in kurzer Zeit erlernt. [...] Die hat dann zur Probe mal drei Tage gearbeitet, hat sich unheimlich Mühe gegeben und ist wirklich ganz schnell. [...] Nach Möglichkeit stellen wir Leute mit Erfahrung ein. Wenn es mal nicht so ist, sind wir da

überzeugt, dass es durchaus möglich ist, dass man auch eine Ausnahme macht. [...] Dann bekommt er auch die Chance.“ (Fall 22:78)

„Also wir hatten zum Beispiel einen Auszubildenden, der hatte so eine chronische Muskelkrankheit. [...] Der konnte auch nicht überall eingesetzt werden. Zum Beispiel im Frühstück, wenn er viel tragen muss. Das war dann mit der IHK problematisch. Mitten in der Ausbildung, als ich nachgehakt hatte: ‚Kann man das nicht ersparen, dass der in die Küche geht?‘ Dann hat die IHK drauf beharrt, [...] wenn nicht, dann kann er eben die Ausbildung nicht zu Ende machen. Da sage ich: ‚Das kann ja wohl nicht sein. An der Rezeption ist der hervorragend. Der macht das alles wunderbar.‘ Also wir haben dann gekämpft gegen die IHK, dass der seine Prüfung machen kann. [...] Er hat seine Prüfung mit Auszeichnung letztes Jahr bestanden.“ (Fall 22:84)

„Wir geben denen auch zum Teil, sage ich jetzt mal, eine faire Chance. Weil, wir haben zum Beispiel eine, die zu 50 Prozent körperlich behindert ist und trotzdem noch Zimmer putzt. Das ist für uns trotzdem auch wieder eine Schwierigkeit, weil man merkt, dass die Leistungsfähigkeit nicht immer so da ist natürlich. Also da muss man dann schon immer schauen, dass das funktioniert. Und wir haben auch eine, die ist über 70 und die putzt bei uns noch Zimmer [...]. Und wir wissen, dass die neben ihrer Rente einfach noch ein bisschen was verdienen müssen, aber das ist natürlich auch schwierig. Wenn sie dann zehn Zimmer schafft, schaffen die anderen alle 15 Zimmer und dann ist es natürlich auch eine Herausforderung, unter den Mitarbeitern zu rechtfertigen, dass sie ja trotzdem das gleiche Gehalt bekommen. Und das ist auch eine Herausforderung. [...] Drei Sterne Garni-Hotels haben im Durchschnitt 30 Prozent Personalkosten [...] in unserer Größe, in unserer Art. Und wir sind bei knapp 50 Prozent. Also anderen Hotels würde das locker das Genick brechen. 20 Prozent mehr als in anderen Hotels Personalkosten zu haben, ist heftig, ist happig. Aber es funktioniert bei uns und die Mitarbeiter fühlen sich soweit wohl.“ (Fall 23:53)

„Aber natürlich ist es auch schwierig, wenn die Leute älter sind, nicht mehr so viel leisten können. Wir nehmen auch Leute auf, die einfach einen schweren sozialen Hintergrund haben und dann steht das Inkasso-Unternehmen bei uns und sonst was und man muss da eben auch mitarbeiten, helfen, unterstützen und das sind dann auch nicht immer leichte Sachen.“ (Fall 23:145)

„Es gibt ja auch Menschen mit geistiger Einschränkung oder mit geistigen, besonderen Bedürfnissen oder auch eben körperlich. Und da kommt es jetzt drauf an. Wo kann ich wie wen einsetzen? Wir haben eine Kooperation [mit einer Behindertenwerkstatt]. [...] Jungen Damen und Herren, die bei uns im Housekeeping arbeiten und bei uns hier die Hotelzimmer der ersten Etage reinigen, montags bis freitags. Unter Betreuung, unter Begleitung. Die Zimmer, wo es nicht auf das Tempo ankommt, dass das alles schnell, schnell, schnell gehen muss, sondern dort hat man auch die Zeit. Man gibt diesen Menschen auch die Zeit und das bezahlen wir natürlich genau so, als wenn andere Firmen das machen, das ist jetzt nicht super rentabel für uns, aber wir geben diesen 10, 12 Menschen auf Dauer [einen Arbeitsplatz] und einige davon [...] sind wirklich seit dem ersten Tag dabei. Und die identifizieren sich so stark, dass sie, also wenn sie von ‚wir‘ sprechen, das Hotel meinen und nicht die Behindertenwerkstatt.“ (Fall 25:86)

„Wir öffnen uns für jeden und für alle. [...] Wir möchten auch Menschen eine Chance geben, die es auf dem ersten Arbeitsmarkt vielleicht ein bisschen schwerer haben. Also jemand, der vielleicht durch Langzeitarbeitslosigkeit einfach Schwierigkeiten hat, wieder einzusteigen. Und auch Menschen mit Einschränkungen. Also mit körperlichen, besonderen Bedürfnissen. Menschen mit Behinderungen.“ (Fall 25:82)

Eng mit der sozialen Einstellung verknüpft ist das empathische Auftreten leitender Personen im Umgang mit Diversity. **Empathie**, also die „Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstel-

lungen [bzw. (Arbeits- und Lebens-) Situationen] anderer Menschen einzufühlen“ (Bibliographisches Institut 2019a), wird in den Interviews mit ‚Menschlichkeit‘ (Fälle 10, 20), ‚Menschen mögen‘ (Fall 22), ‚Menschen verstehen‘ (Fall 17), ‚Einfühlungsvermögen‘ (Fall 8), ‚Menschenkenntnis‘ (Fall 17) oder ‚Menschenverstand‘ (Fall 13) umschrieben:

„Man braucht ein gutes Einfühlungsvermögen auch für das Personal.“ (Fall 8:594)

„Es ist nun mal so. Ich möchte einfach zu meinem Personal menschlich bleiben. Und dadurch, dass ich selber so viele Erfahrungen gemacht habe mit dem kleinen Kind, mit dem Krieg, alleine hier, die Sprache, die man nicht kennt, die Gesetze, die man nicht kennt und tausend alltägliche Probleme, dann habe ich gesagt, das möchte ich einfach nicht werden.“ (Fall 10:254)

„Gesunder Menschenverstand. Menschen wahrzunehmen, sie sehen.“ (Fall 13:48)

„Also, einmal, denke ich, verbessert sich die Menschenkenntnis, je länger Sie in einer leitenden Position sind, desto eher merken Sie, wie geht wer mit wem um. [...] Es gibt da Leute, die das nicht merken. Das sollte auf jeden Fall einer in der Leitung sein, weil es ist ja auch oft so, dass es Führungsduos gibt, und nicht alle haben die gleichen Talente, aber es sollte mindestens einer in der Leitung sein, der auch ein bisschen so Menschen versteht.“ (Fall 17:170)

„Menschlichkeit. Also, ich glaube, wenn Führungskräfte nur auf Zahlen gucken – läuft nicht, funktioniert nicht.“ (Fall 20:220)

„Man muss Fantasie haben und man muss die Menschen auch mögen. Man muss auch sagen, warum soll der keine Chance bei uns haben.“ (Fall 22:198)

Bestandteil des persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals als Teil des Sozialkapitals im Zusammenhang mit Beschäftigtenvielfalt ist darüber hinaus die Bereitschaft und Fähigkeit zur **Selbstreflexion**. Selbstreflexive Kompetenz beschreibt die kritische Betrachtung und Beurteilung des eigenen Denkens und Handelns. Selbstreflexion setzt eine kritische Selbstbeobachtung und eine Distanz zu sich selbst voraus (Bibliographisches Institut 2019c; Stangl 2019). Bei den interviewten Gastronomen und Hoteliers wird diese Fähigkeit auf verschiedene Weise deutlich:

„Aber wenn der Kopf einem sagt halt: ‚Also kehre mal in dich und sei mal ehrlich zu dir selber.‘ Und wenn man diese Selbstkritik weiterhin besitzt, [...] dann glaube ich, werde ich auch diesem Betrieb immer noch die richtigen Impulse geben. Die dann vielleicht von Nöten sind.“ (Fall 8:520)

„Und man muss sich auch vor allen Dingen selber nochmal überlegen: ‚Also, was habe ich hier denn für ein Verhältnis dazu.‘ [...] Einen vorsichtigen und aufklärerischen Umgang mit mir selber, und nur das tun, wovon man denkt, das schafft man, sonst lieber nicht.“ (Fall 17:226)

„Und vielleicht auch hinterrücks, auch als Chef bekommt man das nicht alles mit, auch wenn man Therapeut ist und wenn man vielleicht hinter die Kulissen gucken kann, aber auch da bin ich nur Mensch. Und wir sind alles nur Menschen.“ (Fall 19:118)

„Wir arbeiten mit Menschen, wir müssen mit Menschen Lösungen finden, wir müssen, ja, für Menschen arbeiten, Und wenn Sie für Menschen arbeiten, sage ich, müssen Sie erstmal selber im Kopf klar sein.“ (Fall 20:91)

„Aber dann gibt es eben auch viele, die sind zu sehr von sich überzeugt. Also ich meine, ich weiß, was ich kann und ich mache das, wo ich auch der Meinung bin, dass ich es gut kann, aber ich gestehe auch gerne meine Grenzen ein.“ (Fall 23:131)

Zur Selbstreflexion gehört auch die Kompetenz, Fehler oder das Fehlen von notwendigen Fertigkeiten und Wissen einzugestehen (Bibliographisches Institut 2019c). Diese Persönlichkeitseigenschaft macht Führungskräfte authentisch. Eine solche **Authentizität** der Führung ist aus Sicht der Befragten ein wichtiger Erfolgsfaktor:

„In so einem familiengeführten Unternehmen hängt – glaube ich – viel von dem Vorbild der Unternehmerfamilie ab. [...] Auch, dass das authentisch ist.“ (Fall 21:247)

Authentisch zu sein, ist nicht nur für die Führungskräfte bedeutsam, wenn es darum geht, von den vielfältigen Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Einstellungen größtmögliche Akzeptanz zu erhalten und eine vertrauensvolle Beziehungskultur zu pflegen. Anhand der qualitativen Interviews wird auch deutlich, wie wichtig es ist, Schwächen wie z. B. Wissensdefizite oder fehlende praktische Fähigkeiten einzugestehen, da dies eine wesentliche Grundlage dafür ist, den Nutzen personeller Vielfalt zu erkennen und mit ihrer Hilfe solche möglichen Lücken zu schließen.

„Ja, also ich scheu mich auch nicht davor, Mitarbeiter zu fragen, die schon seit 25 oder 26 Jahren im Haus sind: ‚Wie macht Ihr das normalerweise? Meine Vorstellung ist so und so, wie macht Ihr das normalerweise?‘ [...] Die kennen sich damit [mit ihrem Tagesgeschäft] aus, die machen das seit 26 Jahren und ich finde, wenn man da zu stolz ist, dann einen Mitarbeiter und somit einen, ja, in Anführungszeichen Untergebenen – dieses Wort mag ich nicht so gerne – wenn man dann meint, den könnte man nicht fragen, ich finde das ist ein falscher Ehrgeiz, das sollte man nicht machen. Man sollte Leute, die vielleicht 25 Jahren, einem halben Jahrhundert, bei einem im Betrieb arbeiten und sich auch für den Betrieb aufopfern und auch ihr Herzblut hier reinstecken und auch immer mal da sind, wenn Not am Mann ist, denen sollte man auch irgendwo eine gewisse Wertschätzung entgegenbringen, das finde ich schon. Also, da habe ich auch kein Problem mit, die dann zu fragen.“ (Fall 2:100)

„Okay. Ich hole mir auch mal den Rat von den Jüngeren ein halt.“ (Fall 8:520)

„Dann gehört zu guter Führung auch, dass die Menschen wissen, dass sie als Führungskraft eben auch nur ein Mensch sind und auch ihre Defizite haben und weil das hat ja was mit Ehrlichkeit zu tun und man muss ja auch offen sein. Ich kann ja einem Mitarbeiter nichts vorspielen, was ich jetzt kann oder besonders gut kann und irgendwann kriegt der raus, der kann das ja gar nicht richtig, dann ist der Respekt total im Eimer. Wenn man von vorneherein sagt: ‚Das habe ich jetzt schon 20 Jahre nicht mehr gemacht, das können Sie viel besser. Und ich kann Ihnen dann hinterher noch vielleicht den ein oder anderen Tipp dazu geben.‘ Dann hat man viel mehr Achtung als wenn man so einfach nur eine Rolle spielt und so ein bisschen den Schein wahr. Also es muss schon alles auf guten Füßen stehen.“ (Fall 16:262)

Ein weiterer wichtiger persönlichkeitsbezogener Indikator eines diversitysensiblen Führungskapitals ist die **Risikobereitschaft** bzw. der **Mut zu Neuerungen**. Wie die Ergebnisse zu den Auswirkungen von personeller Vielfalt auf Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg zeigen, bringt Heterogenität nicht nur Vorteile, sondern es muss auch mit Schwierigkeiten

gerechnet werden. Es sollte die Bereitschaft bestehen, mögliche Risiken als Herausforderung bzw. Chance zu begreifen und sich diesen Optionen zu stellen. Am besten ist es, wenn man diese Bereitschaft ‚von Natur aus‘ mitbringt:

„Und da bin ich einfach der Typ dafür, dass ich sage, Herausforderungen sind toll, das macht mir Spaß, nehme ich gerne auf.“ (Fall 23:127)

Für Führungskräfte ist es aus Sicht der Gastronomen und Hoteliers vor dem Hintergrund der Zunahme ‚bunter‘ Belegschaften wichtig, Mut zu beweisen und Neues auszuprobieren. Nach Ansicht eines Befragten verfügen viele Unternehmen noch über keine Erfahrung hinsichtlich Vielfalt im Unternehmen. Wichtig sei es, „sich zu öffnen. Einfach Vielfalt zuzulassen, darüber nachzudenken, sich darüber schlau zu machen, was bedeutet Vielfalt. Also sich zu belesen, was kann dabei passieren oder auch den Umgang damit ruhig mal für sich selbst zu versuchen. Viele wissen ja gar nicht, wie das funktioniert“ (Fall 18:267). Die interviewte Person empfiehlt: „Man sollte sich darauf einlassen, man sollte nicht im Vorfeld immer nur sagen: Geht nicht“ (Fall 18:253). Ein weiterer Interviewpartner ist auch der Meinung, dass es wichtig sei, „mehr Mut aufzubringen“ (Fall 25:148) und z. B. Beschäftigte mit Migrationshintergrund einzustellen. Auch wenn es wichtig sei, zu prüfen, ob es tatsächlich für das Unternehmen machbar ist. „Man muss da sehr, sehr individuell drauf schauen, aber nicht pauschal sagen: Das können wir nicht. Das schaffen wir nicht. Der Aufwand ist zu groß. Ich habe keine [...] Mitarbeiter, die sich darum kümmern, die das betreuen können. Es ist nicht so schlimm wie viele befürchten oder wie viele glauben, dass es so ist. [...] Mehr Mut, Dinge auch mal anzugehen. Das sollte das Credo sein, ja“ (Fall 25:148).

Wie die Leitfadenterviews zeigen, gibt es keine Garantie dafür, dass Diversität nur Vorteile für das Unternehmen bringt.

„Man weiß nicht, ob es wirklich funktioniert oder klappt. Wir hatten auch schon [...] Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter eingestellt, wo das nicht geklappt hat. [...] Dann muss man sich auch mal trennen.“ (Fall 25:128)

Es wird aber auch deutlich, dass es sich lohnt, Risiken einzugehen. In vielen Fällen wurden die Anstrengungen der Befragten belohnt. Dies belegt beispielsweise folgendes Zitat:

„Ja, mehr Mut zu haben, auch mal vielleicht einem jungen Menschen eine Chance zu geben, der vielleicht eine Ausbildung angefangen hat, das hat nicht geklappt. Hat jetzt geringeres Selbstbewusstsein, gib ihm eine Chance. Also da sind schon, natürlich nicht immer, um Gottes Willen, aber es sind schon die ein oder anderen wirklich guten Schätzchen dazwischen, die man dann vielleicht für seinen Betrieb auch wunderbar qualifizieren kann.“ (Fall 25:150)

Eine weitere wesentliche Komponente der Persönlichkeit von Führungskräften im Zusammenhang mit Diversität sind **Vielfaltskompetenzen**. Der Begriff ‚Vielfaltskompetenz‘ ist an den Begriff der interkulturellen Kompetenz angelehnt. Interkulturelle Fähigkeiten sind relevant, um auf zwischenmenschlicher Ebene „mit kultureller Vielfalt und verschiedensten Ein-

stellungen, Werten, Normen, Glaubenssystemen und Lebensweisen konstruktiv umgehen zu können“ (Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo 2008, S. 4). Die als Schlüsselkompetenz geltende Fähigkeit ist für die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben für jeden Einzelnen wichtig und zudem ein bedeutsamer Beitrag zur sozialen Integration und zur Stärkung der Kohäsion. Interkulturelle Kompetenz kann Konflikte zwischen Individuen und Gruppen zwar nicht vollständig verhindern, sie kann aber dabei helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und auf diese mit entsprechendem Einfühlungsvermögen zu reagieren (Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo 2008). Eine allgemein geltende Definition des Begriffs der interkulturellen Kompetenz gibt es nicht. Die Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo (2008, S. 4) definieren interkulturelle Kompetenz als „Fähigkeit, in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu agieren; sie wird durch bestimmte Einstellungen, emotionale Aspekte, (inter-)kulturelles Wissen, spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie allgemeine Reflexionskompetenz befördert“.

Die oben angesprochene ‚Vielfaltskompetenz‘ basiert auf der gleichen begriffsbestimmenden Grundlage wie die interkulturelle Kompetenz, bezieht jedoch nicht nur die Kultur als Diversity-Dimension, sondern – entsprechend der Definition in Kapitel 2.1 – weitere Dimensionen von Vielfalt ein.

Die Interviews belegen, dass viele der befragten Hoteliers und Gastronomen über solche Vielfaltskompetenzen verfügen. Der Erwerb dieser Kompetenzen ist auf verschiedenen Wegen erfolgt. Zum einen bringen Befragte ihre Vielfaltskompetenz – hier hinsichtlich der kulturellen Kenntnisse – nach eigener Aussage von Auslandsaufenthalten mit.

„Gut, ich bin jetzt noch sehr, sehr frisch dabei, das muss man auch sagen, aber für jemanden, der eine Möglichkeit hat irgendwie in den elterlichen Betrieb mit einzusteigen und das ein Betrieb ist, der Substanz hat und der vielleicht auch schon länger als fünf Jahre am Markt ist, also ich kann das immer nur empfehlen. Aber vorher raus! Sich ein bisschen was angucken. Weg, zur Ausbildung weg, die Welt sich ein bisschen angucken, auch richtig weit ins Ausland gehen. Ob es Asien ist oder ob es Australien ist oder ob es die USA sind oder meinetwegen – gut das ist jetzt nicht richtig weit – aber England oder irgendwie so was, mal weg, auch mal längere Zeit weg. [...] Man muss halt sich in dieser Kultur einfach zurecht finden und das kann ich jedem nur empfehlen, der irgendwann zurück nach Hause geht, in den elterlichen Betrieb: Vorher raus! [...] Auch wenn es schwerfällt, auch wenn man Rotz und Wasser heult, durchziehen! Das bringt einem für die Persönlichkeit und auch fürs Fachliche sehr, sehr viel.“ (Fall 2:167)

„Jetzt habe ich natürlich den Vorteil gehabt, dass meine Eltern mich mal für eine Zeit lang in die USA geschickt haben, um dort meine Sprachkenntnisse halt so zu perfektionieren halt, nicht, damit ich damit gut durch das Leben komme. [...] Was auch für mich enorm wichtig ist, weil ich muss hier fließend sprechen können. Also ansonsten hätte ich ja ein Problem.“ (Fall 8:126)

Zum anderen haben die Interviewten Vielfaltskompetenz im Verlauf ihres bisherigen Berufslebens erworben. Folgende Zitate belegen dies:

„Hat man früher bei den Italienern, Spaniern, und was weiß ich, auch gehabt, also diese Gastarbeiter in den sechziger Jahren kamen. Das gleiche Prinzip, weiß ich noch wie heute. Genau das gleiche Prinzip. Und da ist es auch wieder vorzufinden. Nur die kamen auch mit einem anderen kulturellen Hintergrund, mit einem europäischen. Und das sind Asiaten. Das ist wieder ganz anders. Die denken und fühlen ganz anders.“ (Fall 6:71)

„Wir hatten jetzt eine Hochzeit aus dem Oman, das war spannend. Da sieht man auch wirklich kulturelle Unterschiede dann. Wir hatten auch eine türkische Hochzeit. Türkische Hochzeiten sind ganz anders als deutsche Hochzeiten und da muss man sich schon drauf einstellen. [...] Wir sind da ein bisschen blauäugig ran ehrlich gesagt. Die waren auf einmal so laut und haben so viel getanzt und dann bin ich noch zu [einem Mitarbeiter] gegangen und hab gesagt: ‚Hast du gesehen. Wir haben hier eine türkische Hochzeit im Saal?‘ – ‚Ja, hab ich schon gesehen. Und die tanzen alle voll gut.‘ Und ich so: ‚Ist das normal, dass das so laut ist?‘ – ‚Jaja, das geht nachher. Dann wird das leiser.‘“ (Fall 11:219)

„Nein, das waren Erfahrungswerte. Also am Anfang war ich wirklich total auch unerfahren, also ich war ja auch früher immer nur Angestellte und auf einmal hatte ich 20 Mitarbeiter und habe das einfach noch nicht im Blick gehabt. Also habe da auch ganz viele Fehler gemacht. Aber das ist einfach eine Erfahrung, die sich über Jahre halt dann doch bildet, dass man sagt, also Teams, die sehr unterschiedlich sind, dass das besser funktioniert. Das ist einfach ein Erfahrungswert.“ (Fall 12:20)

„Die Tamilen sind sicherlich ein bisschen schwieriger zu befriedigen, auch vom Glauben her. Dann haben wir einen Tamilen dabei, der, wenn ich ihn kritisiere, auch kein Englisch mehr versteht. Dann will er nur noch ein Handy. Und da sage ich: ‚Du hast einen deutschen Pass‘, sage ich, ‚das ist mir alles vollkommen egal. Du hörst und weißt so und so, was ich dir gerade erzähle. Ich weiß, dass du ein Sturkopf bist‘, sage ich. ‚Auch wenn ich jetzt gehe und du dich mit mir nicht unterhalten hast, du weißt, was ich meine‘. Man hat dann geübt einfach nach 20 Jahren, was man, wie man, ob man mit den Tamilen redet. Und das ist gar kein Problem.“ (Fall 14:199)

„Ein Moslem in der Küche, wenn der Ramadan hat, dann dürfen die hier nichts essen und nichts trinken und das im Sommer bei, weiß ich nicht, wo draußen 30 Grad im Schatten sind und die dürfen bis abends, bis das dunkel wird oder bis zehn Uhr nichts essen und nichts trinken, also fürchterlich.“ (Fall 15:228f)

Weitere befragte Führungskräfte weisen Vielfaltskompetenz aufgrund eines eigenen Migrationshintergrundes (Fälle 9, 10) oder durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Vielfaltsgruppe wie beispielsweise zur ‚Generation Y‘ (Fall 11) auf.

„Ich fühle mich als Deutscher ganz klar. Ich habe griechische Wurzeln, ich bin selber ja auch griechischer Staatsbürger auch. Ich bin häufig in Griechenland. Meine beiden Elternteile sind griechisch und meine Geschwister auch, insofern fühle ich mich diesem Land schon auch verpflichtet, aber ich bin mehr oder weniger mit den Gegebenheiten in der Bundesrepublik einfach groß geworden.“ (Fall 9:93)

„Also ich kam '92 nach Deutschland durch den Krieg in Ex-Jugoslawien.“ (Fall 10:2)

„Wir wechseln uns immer ab, dass immer einer von uns da ist. Aber ich bin halt Generation Y, genauso wie er. Wir wollen frei, wir wollen Zeit, wir wollen nicht nur arbeiten wie unsere Eltern. Ja und wir versuchen uns da zu unterstützen.“ (Fall 11:153)

Andere Hoteliers und Gastronomen sind zudem in einem Familienumfeld aufgewachsen, durch das sie früh Berührungspunkte mit Heterogenität hatten:

„Ich kam ja auch aus einem sehr behüteten Kleinstadthaushalt, alles geordnet, Ausländerproblematik kannten wir gar nicht. Da gab es zwei italienische Eisdielen, die waren voll integriert die Italiener und alle anderen Nationalitäten gab es in dieser Kleinstadt nicht. Und als ich dann meine Lehre gemacht habe, da ging es schon los. Da hat man schon die ersten Jugoslawen und dann hatten wir eben auch sehr viele Frauen und ja aber das bereichert einen ja eigentlich nur. Meine Eltern haben immer ganz genau, wenn ich nach Hause kam an meinen freien Tagen, da musste ich immer aus dem Hotel erzählen, was so alles abging. Das fanden die immer ganz spannend [...]. Meine Eltern hatten auch viele tschechische und slowakische Freunde zu der Zeit. Weil das so ein bisschen Grenzgebiet war, da sind manche geflüchtet. [...] Komischerweise landeten die alle immer irgendwann bei uns zu Hause. [...] Also meine Mutter war da unwissender, Weise ohne von der Charta je was gehört zu haben, auch nach der Grenzöffnung, als die DDR-Bürger rüber kamen, da war die auch sehr ja offen.“ (Fall 16:202)

„Meine Eltern waren schon immer so, die sind immer sehr sozial gewesen, die haben schwerstalkoholkranken Leuten geholfen, haben sie auch aufgenommen, also tatsächlich, also de facto in der Wohnung oder im Wohnbereich und gepflegt und gemacht und getan und wir waren dann im Nachgang, als wir das nicht mehr machen konnten, weil die eigene Familie dann praktisch ja irgendwann mal alt und krank wurde, wir haben alle vier Großeltern bis zum Tode gepflegt.“ (Fall 18:140)

Insgesamt können anhand der Leitfadeninterviews acht Kennzeichen des persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals als relevant für den Umgang mit personeller Vielfalt herausgestellt werden:

- Neugierde
- Offenheit und Toleranz
- Soziale Einstellung
- Empathie
- Selbstreflexion
- Authentizität
- Risikobereitschaft und Mut zu Neuerungen
- Vielfaltkompetenz

9.4.1.2 Operatives Führungskapital

Für den Umgang personalverantwortlicher Personen mit Heterogenität im Tagesgeschäft – hier verstanden als operatives Vielfaltsmanagement – sind verschiedene Führungskompetenzen von Bedeutung. Anhand der qualitativen Interviews konnten folgende Führungskapitalmerkmale, die für das operative Management relevant sind, abgeleitet werden.

Wird angestrebt, Diversität im Betrieb zu erhöhen, dann ist seitens der Führungskräfte zunächst gefordert, die bestehende Belegschaft auf die wachsende Vielfalt im Betrieb vorzubereiten. Die **Vorbereitung der Beschäftigten auf Diversität** findet in den untersuchten Be-

trieben häufig durch Gespräche statt. Dabei geht es nicht nur darum, die positiven Aspekte, Ziele und Hintergründe der Erhöhung von Vielfalt im Betrieb anzusprechen, sondern auch darum, mögliche Probleme, Herausforderungen und Risiken zu thematisieren, die mit der Zunahme von Diversität im Unternehmen auftreten können.

„Also, natürlich haben wir über das Thema [Name Mitarbeiterin] und wie ist sie eingebunden im Betrieb, im Vorherein geredet, haben auch noch mal eine extra Runde dazu gehabt, aber das ist jetzt nicht das Hauptthema. Aber so was taucht da natürlich auf, weil wenn man die Probleme benennt, dann muss das da eben mit dabei sein.“ (Fall 17:205)

„Also ich denke, man muss mehr und mehr mit dem Unternehmen, egal welche Größe, in Teams darüber sprechen, ja, im gesamten Team wirklich vor versammelter Mannschaft [...]. Mensch, holt die alle zusammen und erklärt denen, was das Unternehmen machen will. Wo sind die Wege hin, wo, welche Ziele, welche Umsätze, warum, wieso? Auch die negativen Sachen müssen besprochen werden, klar.“ (Fall 18:261)

„Als wir zum Beispiel den letzten Spanier eingestellt haben, hatte ich von dem einen tollen Eindruck. [...] Als ich das gemerkt habe, habe ich die verantwortlichen Mitarbeiter aus dem Bereich dazu geholt [...] und habe den zweiten Teil vom Bewerbungsgespräch mit denen gemeinsam geführt, weil ich das als wichtig empfunden habe. [...] Und dann war der weg und dann habe ich meinen Mitarbeitern gesagt: ‚Ich sehe die und die Chancen. Ich sehe die und die Schwierigkeiten. Wir müssen das gemeinsam entscheiden, ob wir das leisten können oder ob wir das leisten wollen oder nicht!‘ Und dann hatten die die Chance, Ihre Meinung zu sagen, auf die ich auch gehört habe. [...] Und das war – glaube ich – ein wichtiger Punkt, den man vielleicht von dieser kleinen Situation als große übertragen kann. Dass man die Leute, die es betrifft, die auch tatsächlich dann mit demjenigen zusammenarbeiten, dass die von Anfang an mit ins Boot geholt sind oder auch um die Motivation wissen, warum der jetzt da ist.“ (Fall 21:238)

„Ja wichtig ist eben, dass die Führungskräfte auf die Problematiken frühzeitig aufmerksam machen und die Teams, die dann zusammenarbeiten, auch schon ein bisschen vorbereitet und schult auf die neuen Situationen, auf die Herausforderungen und dass man denen die Augen öffnet. Dass man da eben anders agieren muss in puncto Vielfalt jetzt als es vielleicht bisher ablief und da muss man auf jeden Fall, also das haben wir vielleicht am Anfang auch, also als das Ganze losging [...], sind wir auch so ein bisschen ins kalte Wasser gesprungen und da haben wir dann eben versäumt die Mitarbeiter besser zu instruieren [...]. [Das führte] [...] am Anfang schon für relativ hohe oder große Unruhe.“ (Fall 24:118)

„Also bevor wir auch solche Projekte gestartet haben, wie zum Beispiel mit dieser jungen Frau in der Küche oder auch die Kooperation mit den [Behindertenwerkstätten] im Bereich Housekeeping und Zimmerreinigung, haben wir natürlich mit den Mitarbeitern gesprochen und haben Sie darauf vorbereitet. Also die Mitarbeiter werden nicht vor vollendete Tatsachen oder Entscheidungen der Hotelleitung gestellt, sondern das wird vorher besprochen.“ (Fall 25:122)

„Wie ich eben schon mal erwähnt habe, ich glaube, man muss die Mitarbeiter darauf vorbereiten. Man muss sie darauf vorbereiten und ihnen auch die Scheu oder vielleicht auch die Angst nehmen. Viele Menschen haben ja eine Sperre irgendwo, ein Hemmnis in sich [wie sie richtig mit Behinderten umgehen sollen]. [...] Und ich glaube, durch Vorbereitung und miteinander reden kann man diese Scheu auch nehmen.“ (Fall 25:126)

Eine weitere wesentliche Komponente des Führungskapitals im operativen Vielfaltsmanagement ist die **Vermittlung von Vielfaltskompetenz¹⁵ an Beschäftigte**. Die befragten Hoteliers und Gastronomen wählen dafür verschiedene Herangehensweisen. Dabei geht es nicht nur darum, mögliche Vorbehalte seitens Beschäftigter gegenüber Kolleginnen und Kollegen abzubauen, um eine bessere Bindung unter den Angestellten zu schaffen, sondern auch darum, hinsichtlich ‚bunter‘ Gäste Diversity-Kompetenz aufzubauen.

Wie die Erfahrungsberichte der Interviewten aus dem Arbeitsalltag zeigen, kann Vielfalt etwas Ungewohntes und Befremdliches für die Angestellten sein. Die Ursache liegt häufig in fehlenden Erfahrungen oder mangelndem Wissen, was zu Vorurteilen führen kann. Ein Befragter formuliert beispielsweise, dass es „oft Vorbehalte gerade gegenüber anderen Nationalitäten oder anderen Menschen [sind], [...] einfach, weil man die nicht kennt. Aber ich habe gemerkt, wenn man Leute kennenlernt, die einem fremd sind oder die anders sind, oft lösen sich diese Vorbehalte auf“ (Fall 21:33). Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit, dass die Beschäftigten sich gegenseitig besser kennenlernen. Dies bestätigt auch folgendes Zitat:

„Und dann glaube ich natürlich auch, dass die Persönlichkeit der meisten dadurch auch gestärkt wird, also dass sie einfach ja andere Menschen, andere Kulturen, Länder kennen lernen und eben sehen, die kochen auch nur mit Wasser und sind auch nicht anders wie wir und mit denen kann man auch Spaß haben. Und das ist finde ich ist schon sehr wichtig.“ (Fall 24:100)

Ein anderer Befragter spricht in diesem Zusammenhang von der Bedeutung „interkultureller Sympathie und Empathie“ (Fall 23:229), die wichtig sei, um mit Diversität umgehen zu können.

Ein interviewter Experte pflegt zur Förderung der Vielfaltskompetenzen Kontakte zu anderen, im Ausland ansässigen Betrieben, mit denen ein Austauschprogramm initiiert wurde, sodass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, andere Kulturen, Arbeitsweisen, Verfahren etc. kennenzulernen.

„Wir machen es ja zum Beispiel so, dass wir unsere Auszubildenden bewusst ins Ausland schicken, wo sie in anderen Betrieben Erfahrungen sammeln [...] und zum anderen schätzen lernen wie eine Vielfalt in Europa oder auf der Welt gelebt wird. [...] Und zum zweiten ist es auch so, dass wir Kontakte pflegen zu befreundeten Bäckereien zum Beispiel in Polen, Italien, Frankreich und in Spanien neuerdings verstärkt, und da waren auch junge Leute bei uns.“ (Fall 21:33)

Um Vielfaltskompetenz zu fördern, werden neben überbetrieblichen Ansätzen auch innerbetriebliche Wege gewählt. Die Leitfadenterviews zeigen, dass es ebenfalls wichtig ist, Wissen und Fertigkeiten hinsichtlich Vielfalt im Betrieb – sowohl seitens der Belegschaft als auch seitens der Gäste – an die Beschäftigten direkt weiterzugeben.

¹⁵ Zur Definition des Begriffs ‚Vielfaltskompetenz‘ siehe Kap. 9.4.1.1

„Dieses interkulturelle Management ist da ja ganz wichtig. Zum Beispiel war bei uns ein Zimmer überschwemmt. Und meine erste Frage war: ‚War da ein Asiate drin?‘ [...] ‚Ja.‘ Dann wusste ich schon, was passiert ist. [...] Wenn dann alle sagen: ‚Ey, immer diese Asiaten! Warum haben wir immer mit denen das Problem?‘ Und dann habe ich alle zusammengenommen und [erklärt] [...]: Bei uns ist ja Wasser, dass wir es haben, selbstverständlich. In Asien ist es so, das Wasser, dass man das auch so verschwenderisch in einer Badewanne zum Beispiel nutzen kann, auch nicht selbstverständlich. Da gibt es halt überall Duschen. Und da drüben ist es ein Trend oder auch ein Ausdruck des Luxus, wenn man die Möglichkeit hat, dass man sich keine Sorgen machen muss und einfach die Badewanne überlaufen lässt. Jetzt gibt es in Asien ganz viele Badewannen, die so konstruiert sind, dass sie einen Überlauf haben und es unten dann so abläuft wie halt bei Schwimmbädern zum Teil, ja. Gibt es aber bei uns bei der Badewanne nicht. [...] Und dann ist alles nass und dann ist das denen aber egal, weil auch viele asiatische Kulturen, da ist es wirklich, der Kunde ist König, die anderen sind die Bediensteten und so ist es dann. Und dann zeigen die so auch keine Reue und so. Aber das ist der Person nicht übel zu nehmen, sondern es ist einfach eine Kultur und so haben die das erfahren und gelernt. Vor allem in so einem Betrieb ist es wichtig, dass man halt eben bei so einer Vielfalt-Führung auch die Vielfalt der Kunden den Mitarbeitern nahebringt, die vielleicht nicht so diese Vielfalt auch kennen.“ (Fall 23:213)

„Für Geschäftsführung ist natürlich wichtig, dass eben diese Toleranz da ist und man auch das Gefühl dafür hat. Aber bei uns ist es eher so, dass es gegenüber der Gäste ist. Also da ist die Führungskraft gefragt, den Mitarbeitern einfach Sachen zu erzählen und zu zeigen, was man aus diesem bunten Mischmasch aufnimmt und wieder an die anderen weitergibt.“ (Fall 23:223)

„Wir mache jeden Monat eine Azubischulung. [...] Das sind die praktischen Dinge, die machen wir natürlich auch. Aber auch im Social-Bereich. Dass wir also auch schon 17-, 18-, 19-jährige junge Menschen auf dieses Thema sensibilisieren, was, glaube ich, nicht unbedingt jeder Betrieb macht. Und das ist die Voraussetzung und das dauert. Das ist ein ganz, ganz langer Prozess. Das geht nicht von heute auf morgen. Das geht nicht auf Knopfdruck. Man kann nicht sagen so, jetzt haben wir Charta der Vielfalt unterschrieben. Wir machen jetzt Diversity Management, zack bumm, alles läuft. Das funktioniert nicht. Das ist über einen ganz, ganz langen Zeitraum.“ (Fall 25:128)

„Wir machen uns daraus immer Spaß und so, lernen voneinander. Das fand ich auch schön, letztes Jahr zu Weihnachten haben wir gesagt, also wir machen mal eine andere Weihnachtsfeier. Wir gehen nicht essen, sondern jeder kocht was aus seinem Land, solche Spezialitäten. Ob das jetzt Kuchen sind, Salate oder Fleisch, was weiß ich, Beilagen. Und das haben wir gemacht, haben uns zusammengesetzt und halt quer durch gegessen. Entschuldigung. Es war schön.“ (Fall 10:168)

Wie die angeführten Aussagen der Hoteliers und Gastronomen auch zeigen, findet die Förderung der Vielfaltskompetenz im Betrieb sowohl auf formelle Art, z. B. im Rahmen von Schulungen von Auszubildenden, als auch auf informelle Weise, also während des Arbeitsgeschehens, statt.

Eng mit der Vielfaltskompetenz als Bestandteil des operativen Führungskapitals verknüpft ist die **Förderung von Anpassungsbereitschaft** bei den Beschäftigten. Anpassungsbereitschaft bedeutet im Kontext personeller Vielfalt auf der einen Seite, dass die Majorität den Mitgliedern der Minderheitsgruppe entgegenkommt und ihnen gegenüber Offenheit und Toleranz zeigt. Die Beschäftigten der Majorität müssen bereit sein, sich beispielsweise auf Neues

einzustellen, Kompromisse einzugehen und auch gegebenenfalls durch die wachsende Vielfalt Nachteile auf individueller Ebene zu akzeptieren.

Diese erforderliche Bereitschaft zur Anpassung seitens der Mitglieder der Majorität muss von den leitenden Angestellten aktiv gefördert werden. Führungskräfte müssen sich „überlegen, wie man Toleranz [als ein Merkmal der Anpassungsbereitschaft] fördert. Also man kann nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter von sich aus tolerant sind“ (Fall 17:164). Der erste Schritt besteht darin, dass die führenden Geschäftsinhaber/-innen bzw. ihre leitenden Führungskräfte selbst über Anpassungsbereitschaft verfügen:

„Ich hatte letztes Jahr einen neuen Küchenchef eingestellt, weil meiner sieben Monate ausgefallen ist wegen einer Hüftoperation. [...] Ein total sensationeller Koch. Also was für eine Qualität und was für ein Sauberkeitsempfinden, das war schon immer der Traum eines Küchenchefs, also, den ich immer haben wollte. Aber menschlich sowas von unmöglich. Der hat die Mitarbeiter wie den letzten Kakao behandelt in der Küche. Der hatte eine - aus Unsicherheit heraus - eine herablassende Art auch seinen Kollegen gegenüber. [...] Das Ende vom Lied war, nach vier Monaten sage ich: ‚Herr..., seien Sie mir nicht böse. Ich kann mit so einem Typen wie Sie nicht arbeiten‘, sage ich. ‚Sie machen mir alles kaputt, was ich hier aufbaue‘, sage ich. ‚Sie sind echt ein Kotzbrocken menschlich‘. Und das musste man dem auch so rüberbringen. ‚Ja, habe ich schon gemerkt, dass wir beide völlig anders ticken, aber ich bin so, wie ich bin. Ich will mich auch nicht mehr ändern‘. Dann sage ich: ‚Habe ich verstanden‘. Ein Jahr älter als ich, der war nicht mehr zu verändern.“ (Fall 14:206)

„Es mag auch Betriebe geben, für die Toleranz nicht ganz oben steht, sondern eher Solidität oder keine Veränderungen. Das muss man entscheiden als Betriebsinhaber: Wo soll es denn langgehen? Für uns ist eben Toleranz und Weltverbesserung relativ weit oben auf der Liste und dementsprechend würde ich auch leitende Angestellte immer so aussuchen, dass die diese Werte teilen. Bei den anderen kann man sagen, wenn sie sie tolerieren, reicht es. Also, ich werde nicht alle meine Werte teilen, aber sie müssen mit meinen Werten klarkommen. Und wenn ich definitiv rassistisch hier hereinkomme, dann kann man klar sagen, dass läuft eben nicht. Das kann nicht klappen.“ (Fall 17:168)

„Gegenseitige Wertschätzung. Toleranz. Gutes Vorleben, vormachen. Es bringt überhaupt nichts, wenn die Abteilungsleiter nicht 100 Prozent davon überzeugt sind, was sie tun. Und wenn man merkt, dass einer, also ein Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterin merkt, in meiner Abteilung tickt einer nicht so, wie das Unternehmen ticken möchte und auch tickt, dann muss man sofort ins Gespräch gehen. Also es gibt regelmäßige Feedbackgespräche. Sowieso mit allen Mitarbeitern, ein bis zwei Mal im Jahr.“ (Fall 25:128)

Auf der anderen Seite, also für die Mitglieder der Minorität, bedeutet Anpassungsbereitschaft, dass sie sich den Gegebenheiten, Werten, Regeln, Strukturen etc. im jeweiligen Betrieb fügen und sich so den Mitgliedern der dominierenden Beschäftigtengruppe annähern.

„Und dann sage ich auch immer schon, wichtig ist natürlich die Messlatte. Ihre Funktion, die Sie im Betrieb haben mit Ihrer Arbeit, die müssen Sie erfüllen. Weil es ist egal wo Sie herkommen. Wenn Sie die gut erfüllen, spielt das Andere keine Rolle. Das ist Ihr Privatleben. Egal woher Sie kommen, ist alles eine Privat-

sache. Ob ich homosexuell bin, irgendwas anderes habe, das ist alles meine Sache. Im Betrieb muss ich mich als Mitarbeiter an die Richtlinien halten. Wenn man das erfüllt, dann ist man respektabel und das andere darf da keine Rolle spielen. Ob ich behindert bin, ob ich schwarz oder weiß oder grau oder grün bin. Und nur dann, so jemand wird auch eingestellt, der sich dazu bekennt.“ (Fall 22:292)

„Also Diversity heißt nicht, dass wir alles zulassen. Sondern jeder kann, wie gesagt, im Dienst mit seiner Persönlichkeit sich einbringen, aber kann, sagen wir mal, nicht sagen was er will nur weil er aus einem anderen Kulturkreis kommt. Er muss schon hier das tragen was im Hotelbusiness üblich ist. Den Dresscode muss er einhalten. [...] Und wir bieten dafür Toleranz in allen anderen Dingen. Das heißt, als Mensch wie er sonst lebt, das geht niemanden was an. Er kann auch erzählen was er will. Er muss nichts erzählen. Er wird akzeptiert und er bekommt beste Bedingungen zum Arbeiten bei uns. Und er wird geschützt im Hinblick auf seine Herkunft, auf sein Geschlecht. Und so wird er geschützt. Es gibt kein dummes Wort, es gibt keine respektlosen Äußerungen in dieser Hinsicht. Und das bieten wir auch natürlich. Aber wir haben natürlich unsere Anforderungen. Und das muss dann einfach passen.“ (Fall 22:352)

Dies ist, wie die Expertengespräche gezeigt haben, nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit.

„Das sind so die negativen Leute, die so gerne das behalten, was sie bisher haben, nicht aufgeben. Aber das hat auch aber was mit Vielfältigkeit zu tun, mit vielfältigem Denken, also flexibel sein.“ (Fall 16:276)

Führungskräfte müssen somit die Anpassungsbereitschaft aktiv fördern. Die Herangehensweise kann sehr individuell sein, wie folgendes Zitat belegt:

„Ein Moslem in der Küche, wenn der Ramadan hat, dann dürfen die hier nichts essen und nichts trinken und das im Sommer, wo es draußen 30 Grad im Schatten sind und die dürfen bis abends, bis das dunkel wird oder bis zehn Uhr nichts essen und nichts trinken, also fürchterlich. [...] Aber wenn es letztlich um die Gesundheit geht oder, gut, das letzte Mal, letztes Jahr das erste Mal passiert, ich war vollkommen fassungslos. Ich sage: ‚Was?‘ – ‚Ja, Ramadan, ich darf nichts trinken.‘ Und da habe ich gesagt: ‚Özil hat auch gesagt, er darf was trinken, weil er arbeiten muss, also darfst du auch.‘ Da war gerade die Fußball-Weltmeisterschaft.“ (Fall 15:228)

Als Führungskraft selbst Anpassungsbereitschaft zu zeigen, ist nur ein Indikator des operativen Führungskapitals, das auf ein weiteres Kennzeichen setzt: das **Vorbildsein im Denken und Handeln**. Die befragten Hoteliers und Gastronomen benennen diesen Indikator konkret, wie die folgenden Beispiele zeigen:

„Also ganz auf der einen Seite Führung heißt ja auch Vorangehen, also Leitplanken setzen und versuchen die Leute da zu überzeugen und zu begeistern, dass sie innerhalb sich dieser Leitplanken bewegen.“ (Fall 16:262)

„Also man muss wirklich überlegen, wie wollen wir das, wenn wir ausbilden, wie wollen wir ausbilden und wie sollen die auch miteinander umgehen? Und ich bin diejenige, die da die Regeln setzt und der Fisch stinkt vom Kopf.“ (Fall 17:36)

„Aber viel wichtiger ist in meinem Unternehmen, ganz ehrlich, das auch zu leben und vorzuleben.“ (Fall 18:189)

„Ja, indem man das auch vorlebt oder auch schon mal sagt: Guck doch mal dahin.“ (Fall 19:194)

„Ich kann mich nur wiederholen, dass es, glaube ich, daran liegt, wie man in der Unternehmensführung das auch lebt und umsetzt.“ (Fall 21:290)

„Aber ich glaube auch, dass es Schwächen haben kann, wenn die Toleranz oder die Vielfalt alles ist, worum es sich dreht, sondern ich glaube, dass es auch [...] wirkliche, ehrliche feste Standpunkte braucht, ohne fundamentalistisch zu sein im negativen Sinne. Aber, man braucht nicht nur Leute, die sagen: Prima, du glaubst das. Du glaubst das. Du hast die Gewohnheit oder die. Sondern, dass man vorbildlich für Werte steht, die sich bewährt haben im wahrsten Sinne des Wortes. [...] Gerade jetzt bei dieser kritischen Diskussion, die ich auch mit als bedenklich einschätze, mit Pegida und so, aber da gibt es so ein paar Ansätze, in denen ich mich auch wiederfinde, dass ich sage: ‚Wir können nicht alle guten bewährten Werte, die wir in unserem - wie sagt man - christlichen Abendland haben, über Bord werfen.‘ Also, ich kann mich nicht mit dieser Bewegung identifizieren, aber diesen Gedanken daraus. Ich glaube, der ist trotzdem wichtig, [...] wenn wir diese Weltoffenheit leben wollen, und diese Vielfalt leben wollen, dass man dann auch das nicht versäumt, zu wissen, wofür man steht.“ (Fall 21:407)

„Und, ich denke, dass von oben muss der Wille da sein und es muss das Vorbild auch da sein. Man kann nicht was befehlen was man selber nicht erfüllt vom Verhalten.“ (Fall 22:102)

„Und das wird dann auch so, nicht nur vorgelebt von uns, von der Leitung, sondern eben halt auch von den Mitarbeitern.“ (Fall 25:122)

Wie das letzte Interviewzitat bereits anklingen lässt, ist für das operative Management von Diversität ein **klares Auftreten** der Personalverantwortlichen notwendig. Diese Art von Auftreten beinhaltet, dass Führungskräfte eindeutige Standpunkte vertreten, unmissverständliche Aussagen gegenüber den Beschäftigten machen, Regeln setzen sowie einen Bewegungsrahmen festlegen, an dem sich die ‚bunte‘ Belegschaft orientieren kann.

„Und auch in der Lage bin meinen Mitarbeitern hier im Haus gegenüber, auch wenn es nur wenige sind, entsprechend klar aufzutreten. [...] Das hab ich natürlich gelernt, durch [den vorherigen] Job, den ich da hatte. Ich hatte da fünfzig Angestellte. Und hier hab ich jetzt vier. Also das natürlich ganz was anderes. Aber die Grundstrukturen sind schon im Prinzip da.“ (Fall 6:25)

„In der Gastronomie ist es mehr oder weniger so, wenn man nicht stringent ist und den Leuten klar sagt, was man erwartet, das ist im Leben eigentlich immer so, aber da ist es besonders so, das sie sich auch daran halten. Oder danach richten zumindest und das ist schon doch nicht sonderlich leicht.“ (Fall 9:34)

„Es gibt, da muss ich mich korrigieren, es gibt Entscheidungen die muss man einsam fällen, weil das ist wie bei der Kriegsführung, da muss man einfach sagen: ‚So und damit jetzt wir die Schlacht nicht verlieren, musst du die Bremse reinziehen.‘ Und dann ist eine Anordnung und die ist dann so.“ (Fall 16:174)

„Eingreifen ist manchmal, also in manchen Situationen muss man wirklich eingreifen und muss dann sagen: ‚So, Stopp. Jetzt ist gut. Also das passt jetzt nicht mehr in unsere Firmenkultur.‘ Und das habe ich schon manchmal gemacht, also gerade mit Abteilungsleitern, dass ich sage: ‚Ich möchte nicht, dass so mit den Leuten gesprochen wird.‘“ (Fall 16:256)

„Nein, auch nicht alles akzeptieren. Aber dann klar zu sein: Ich akzeptiere das nicht, weil.“ (Fall 19:200)

„Ich glaube, das ist auch wichtig [...], dass man nicht nur sagt: Toleranz, Toleranz, Toleranz! Sondern, dass man auch Werte hat, zu denen man steht, und das es manchmal auch schwer ist, die zu formulieren

und einen Standpunkt zu finden, zu dem man wirklich hält. Und da gebe ich mir auch alle Mühe, das so umzusetzen.“ (Fall 21:93)

„Natürlich man muss immer klar eine Messlatte legen, das muss erreicht werden. Und das wird viel besser erreicht mit Fröhlichkeit und mit Wertschätzung gegenseitiger.“ (Fall 22:220)

„Regeln müssen schon da sein, sonst ist es, finde ich, die Führung ist wichtig, dass derjenige, der die Führung macht, dass der viel Toleranz hat, viel Toleranz gegenüber anderen Meinungen, gegenüber einer anderen Art, aber dann selber auch die Kraft hat zu sagen: ‚Okay, ich akzeptiere es, aber es wird jetzt so gemacht‘. Und manchmal muss man dann einfach auch mal ein Machtwort sprechen und sagen: ‚Nein, so wird es aber nicht gemacht‘. Man darf nicht immer nachgeben oder alle Meinungen stattgeben und sagen: ‚Ja, okay, die Meinung ist okay‘, weil, manchmal ist die Meinung auch nicht okay, muss man dann auch mal sagen. Und wie gesagt, wenn jetzt jemand plötzlich von den Mitarbeitern sagen würde: ‚Du, also eine Frau als Führungskraft, das akzeptiere ich nicht‘ – ‚Das ist deine Meinung, die wird hier aber nicht akzeptiert‘. [...] Das ist, finde ich, das kann man vertreten guten Gewissens. Aber man muss halt eben auch tolerant sein und da ein Gefühl für haben.“ (Fall 23:213)

„Also die Spanier versuchen natürlich in erster Linie, sobald sie die Möglichkeit haben, sich zusammenzutun und sprechen dann auch leider wieder untereinander Spanisch und dass die natürlich zusammenhalten ist mir klar. Sollen Sie auch. Ich möchte nur nicht, dass die Spanisch sprechen. Also das dürfen Sie bei uns im Betrieb nicht, [...] weil die sollen ja Deutsch lernen.“ (Fall 24:108)

Fairness und Gleichbehandlung ist ein weiterer Indikator in der operativen Führungsarbeit im Kontext personeller Vielfalt im Betrieb. Ein solches Verhalten beginnt bereits bei der Einstellung von Personal:

„Also wir schauen schon, also wenn eine Stelle neu besetzt werden muss, schauen wir erstmal völlig geschlechtsneutral. Also das geht nicht immer, aber ich versuche mir auch die Informationen, die ich dann bekomme, heute kommen ja die meisten Bewerbungen, wenn eine Stelle ausgeschrieben wird, heute ja elektronisch. Also in den seltensten Fällen per Post noch. Versuche ich mir wirklich meinen Fokus so schnell wie möglich, ohne auf irgendwelche Namen zu achten, wirklich auf den Lebenslauf zu schauen. Und erst im zweiten Blick ist es für mich eigentlich entscheidend, ob es eine Frau oder ein Mann ist. Wenn zwei gleichberechtigte sind und wir das Gefühl haben, eine gute, qualifizierte weibliche Bewerbung würde auch uns helfen, hat sie sicherlich Vorrang, ja. Aber es geht da nicht, die Entscheidung fällt nicht gegen den Mann. Und auch nicht für die Frau, sondern das kommt immer ein bisschen darauf an.“ (Fall 25:60)

„Das ist schon wichtig, so ein bisschen unter der Überschrift ‚Mixed Leadership‘. Was bedeutet ‚Mixed Leadership‘? In meinen Augen bedeutet es nicht nur, mixen von Männern und Frauen, sondern auch von Alt und Jung. Von Erfahrung und noch neu und neugierig und Impulse geben wollen. Natürlich auch Damen und Herren. Möglicherweise auch interkulturell, interreligiös. Das ist eigentlich heute ‚Mixed Leadership‘. Und das Thema Frauenquote wird ja nun in den Medien seit einigen Jahren rauf wie runter diskutiert. Unter anderem auch bei den Veranstaltungen der Charta der Vielfalt. Ich sage mal so: Ich bin kein Freund der Quote, sondern ich bin ein Freund der Berechtigung. Der ausgleichenden Berechtigung und meine Meinung ist immer noch, ein Mensch, Frau oder Mann, mit der notwendigen Erfahrung, mit der notwendigen oder mit der ja, benötigten Qualifikation sollte ein Job bekommen. Ich finde, Quoten haben immer so etwas starres.“ (Fall 25:54)

Wie in Kapitel 9.4.1.1 gezeigt wurde, sind Offenheit, Toleranz und eine soziale Einstellung für den Umgang mit Diversity wichtige Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften. Als

Führungskraft ist es jedoch unerlässlich, wirtschaftliche Aspekte im Blick zu haben, was bedeutet, dass im operativen Geschäft nicht auf alles Rücksicht genommen werden kann: „Es geht nicht alles“ (Fall 19:258). Das Einfordern von Einsatzbereitschaft und Motivation bei allen Beschäftigten gleichermaßen ist somit ebenfalls unter den Indikator ‚Fairness und Gleichbehandlung‘ zu fassen. Es wird in diesem Zusammenhang von ‚Geben und Nehmen‘ (Fall 16) bzw. dem ‚Gegenseitigen‘ (Fall 22) gesprochen, und die Situation sollte zwischen dem Betrieb und den Beschäftigten bestehen. Wie einige untersuchte Fälle verdeutlichen (Fälle 2, 9, 10), ist dies nicht unbedingt selbstverständlich und muss aktiv gefördert werden.

„Die muss man haben und die muss man aber auch in jedem Einstellungsgespräch, also sollte man die irgendwo erwähnen. Eigentlich ist die Branche so, dass es für jeden, der in der Branche wirklich gelernt hat und arbeitet, selbstverständlich dass er diese Einsatzbereitschaft mitbringt. Aber gerade bei studentischen Aushilfen oder so, da muss man das immer wieder erwähnen.“ (Fall 2:80)

„Also, wenn man den Leuten das mehrere Male wiederholt und ich merke, da gibt es keine Entwicklung. Dann teile ich denen das mit, dass ab morgen unser Beschäftigungsverhältnis halt beendet ist, weil sie nicht lernen wollen oder nicht können oder keine Lust haben. Das sind auch Dinge, die haben auch mit ganz einfachen grundsätzlichen Dingen zu tun. Und Sauberkeit, Pünktlichkeit, also diese klassischen Dinge, die halt wichtig sind, um ein Unternehmen zu führen und vor allen Dingen die Öffnungszeiten zu gewährleisten. Und weil man ja selber nicht immer vor Ort sein kann, muss das halt auch funktionieren.“ (Fall 9:46)

„Es ist einfach für mich sehr wichtig, von Menschen halt diese Selbstinitiative zu merken. Und diesen Willen, um einfach nach vorne zu schauen, nach vorne zu gehen. Weil, viele Menschen leider heutzutage in Deutschland sind sehr bequem geworden.“ (Fall 10:154)

„Die Frau vom Josef, spricht auch nicht gut Deutsch, wenn es Knall auf Fall kommt, können wir aber den Josef zum Übersetzen holen und sie will das aber und sie lernt unheimlich schnell und macht sofort einen Kurs und engagiert sich unheimlich und kann auch schon viel besser Deutsch und probiert es dann auch einfach aus und wenn es nicht klappt, dann hat sie was falsch gemacht, aber meistens klappt es bei ihr, weil sie halt auch mitdenkt und die ist super, also da ist es z. B. wieder kein Problem. Man muss es halt auch vielleicht irgendwo ein bisschen wollen.“ (Fall 11:235)

„Und das sind so Dinge wo ich sage, das würdige ich dann auch, wenn jemand so ein bisschen auch betrieblich mitdenkt, also ich glaube das vielfältige Belegschaft hat auch was nicht nur mit Geben zu tun, sondern auch, also nicht nur mit Nehmen vom Arbeitnehmer, sondern auch mit einem gewissen Geben und dann funktioniert so ein Team auch gut.“ (Fall 16:334)

„Also Toleranz ohne Grenzen gibt es bei uns natürlich nicht. Das ist so. Ja? Und es muss immer gegenseitig auch sein. Das ist ganz wichtig, das Gegenseitige.“ (Fall 22:356)

Fairness und Gleichbehandlung bedeutet außerdem, jeden Beschäftigten und seine Arbeitsleistung entsprechend dem jeweiligen Hintergrund gleich wertzuschätzen.

„Ich meine, es ist nicht jeder geboren, um zu studieren und um, was weiß ich, irgendwelche feinen Arbeiten zu machen. Aber ich mache mir da einfach keinen Unterschied. Für mich zählt meine [Aushilfe] genauso wie mein Prof. Dr., der mein Leben gerettet hat. Ich meine, das sind nur zwei unterschiedliche Sachen, wie man an sein Geld kommt, aber er arbeitet genauso ehrlich und hart.“ (Fall 10:194)

Führungskräfte sollten im Rahmen des operativen Vielfaltsmanagements demnach auch nicht einzelne Angestellte, beispielsweise aus Mitleid, bevorzugt behandeln.

„Ich bin manchmal vielleicht zu weich, wenn ich dann denke, so jemand wie [Name Mitarbeiterin] mit so einem Hintergrund, dann kommt bei mir so, so viel Mitleid auf, dass ich dann ihre Fehler nicht mehr sehe. Und um das Ganze aber ganzheitlich leiten zu können, muss man natürlich auch bei denen, die einen schwierigen Hintergrund haben und ein schwieriges Leben haben, auch sagen, hier ist eine Grenze, da geht es nicht rüber. [...] Aber auch die beiden Aserbajdschaner, die haben dann gesagt: ‚Ja, und? Muss trotzdem vernünftig gemacht werden.‘ Und das finde ich, ist auch schön da dran, wenn man so eine gemischte Truppe hat, aber eben auch gerade in den Leitungspositionen auch welche.“ (Fall 17:92)

„Ich habe ihm auch am Anfang gesagt: ‚Bei uns da sind Sie nicht einfach behindert, sind ein Mensch wie alle. Sie müssen auch so ran. Sie müssen auch so mitmachen. Bei allem was Sie leisten können, müssen Sie was leisten. Und das ist wichtig. Weil wir sind ein Team, jeder muss das Beste aus sich rausholen.‘ Wurde ihm klar gesagt und er hat sich manchmal in der ersten Zeit zurückgezogen auf die Position des Behinderten. [...] Sage ich: ‚Sie sind hier nicht der Quotenbehinderte. Sie sind hier Mitarbeiter wie jeder andere auch. Und Sie spiegeln das Unternehmen wider wie jeder andere auch.‘ [...] Das musste er ein bisschen lernen.“ (Fall 22:278)

Vielmehr handelt es sich um einen fairen und gleichbehandelnden Umgang mit den Beschäftigten, wenn die Arbeitsleistung eingefordert wird, die sie individuell zu erbringen imstande sind. Dies heißt für die Führungskräfte auch, im operativen Management von Vielfalt auf mögliche Leistungseinschränkungen oder individuelle (Lebens-)Situationen Rücksicht zu nehmen. Sie sollten also „zuhören, Bedürfnisse erkennen und sie versuchen zu ermöglichen“ (Fall 11:293). Wichtig sei es, „da mit den Mitarbeitern mitzugehen, dass es halt mit der Arbeit zu ihren Lebensumständen passt. Weil sonst gehen die auch irgendwann, wenn es nicht mehr passt. (Fall 12:87) „Das können Sie Diversity nennen oder können Sie gute Personalpolitik nennen, ist mir völlig egal, also für uns ist das ganz wichtig, dass wir uns da keine festen Richtungen auslassen, sondern dass wir offen sind und uns alles anhören und dann muss man gucken: Kann ich dem helfen, oder kann ich ihm nicht helfen. So einfach ist das“ (Fall 20:89).

Die **Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, (Lebens-)Situationen und Fähigkeiten** der Beschäftigten ist somit ein weiterer Baustein des operativen Führungskapitals. Dass individuelle Bedürfnisse und (Lebens-)Lagen wie Freizeitbedürfnisse junger Angestellter, Lernzeiten für beschäftigte Studierende oder Bedürfnisse junger Eltern im operativen Management der Führungskräfte berücksichtigt werden, wird an folgenden Aussagen deutlich:

„Die Letzte von den beiden ist erst seit Ende Januar, Mitte Januar mit dabei. Da werden jetzt Pläne aufgestellt, damit die beiden sich abstimmen können. Damit es eben nicht immer heißt: Du arbeitest jeden Donnerstag und Samstag. Du jeden Mittwoch und Freitag. Damit die beiden untereinander tauschen können und auch mal wieder freitags ins Kino gehen können oder freitags Tanzen oder keine Ahnung.“ (Fall 1:62)

„Wenn wir merken, die müssen jetzt für Klausuren üben und die haben Stress durch Umzug oder wie auch immer, dann machen wir das, was wir machen können.“ (Fall 18:152)

„Flexibilität [...] auch bei jungen Eltern, das glaube ich, das Thema hatten wir jetzt noch nicht. [...] Ich höre das ganz, ganz häufig von Kolleginnen oder Kollegen. Flexible Arbeitszeiten oder Teilzeit – nein, das geht nicht. [...] Wir haben zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die [...] hat Zwillinge bekommen [...]. Die [...] jetzt den Wunsch geäußert hat, zurückzukommen. Aber in der Tätigkeit, in dem Job, in dem sie war, [...] schwierig zu vereinbaren, also haben wir gemeinsam, auch nicht innerhalb von 10 Minuten, das war auch ein Prozess von mehreren Wochen, aber wir haben eine Funktion geschaffen, [...] die kann sie von zu Hause machen. [...] Das geht nicht hundertfach natürlich. Aber wenn ich wirklich jede einzelne Situation individuell mir anschau, dann ist es fast immer möglich, auch eine Lösung zu finden. Nicht immer, aber fast immer.“ (Fall 25:162)

Das Beachten unterschiedlicher Fähigkeiten aufgrund von Leistungseinschränkungen und damit zusammenhängenden Bedürfnissen der jeweiligen Beschäftigten kann hingegen mit folgenden Interviewausschnitten belegt werden:

„Etage würde ich sagen, schafft sie [Mitarbeiterin, 62 Jahre] so nicht mehr. Dafür ist sie dann doch zu alt. Sie macht hier das Frühstück, das ist auch eine körperlich anstrengende Arbeit, aber es ist noch okay. [...] Sie ist gesundheitlich ja noch fit und für sie ist es jetzt sowieso nur noch die nächsten zwei, drei Jahre maximal.“ (Fall 8:350)

„Also in der Küche z. B. gibt es dieses à la Carte Service, das ist mittags und abends, was sehr anstrengend ist. Und dieser eine Herr, der eben auch schon so lange da ist, der hat selber gesagt, er schafft das nicht mehr und er möchte es auch nicht mehr und er bereitet jetzt alle Banketts vor. Und das ist halt viel Schnibbelarbeiten, das ist auch anstrengend und dauert auch lange, aber es ist nicht mehr dieser Stressmoment, diese Verantwortung für den Moment, der es so stressig macht. Klar er bringt, er gibt die Hochzeit dann auch raus, aber er hatte auch Zeit es vorzubereiten und arbeitet so schnell wie drei und ja wir haben ihn da so ein bisschen aus der Schusslinie genommen.“ (Fall 11:207)

„Wie gestalten wir die Arbeitsplätze so, dass man das auch auf die Dauer machen kann, weil, das ist ja das Problem in der Gastronomie. Mit 55 wirst du nicht mehr aktiv am Herd stehen können jeden Tag außer der Laden gehört dir selber. Ansonsten, du kannst auch nicht mehr im Service sein.“ (Fall 13:17)

„Und zum Beispiel bei unserem einen Altmeister, [...] der hat die letzte Zeit nicht mehr voll mitgearbeitet in einer Schicht mit allen anderen, sondern er ist am Abend nochmal gekommen und hat den Sauerteig angestellt, wo man viel Erfahrung und Know-how braucht. [...] Und hat an den Tagen, wo wir den Holzbackofen betreiben, eine Tagschicht gehabt, und hat vor den Leuten alte Handwerkskunst gezeigt und hat dann nochmal so eine letzte Arbeitsphase [gehabt], wo er noch drin steckt, wo er so einen Arbeitsplatz hatte, den er sich gesundheitlich und körperlich leisten konnte, so, oder der besser zu ihm gepasst hat. Und das war toll zu erleben.“ (Fall 21:136)

„Und der [Behinderte] wird [...] seinen Möglichkeiten entsprechend eingesetzt und kommt mit dem Team hervorragend zurecht. Als er zu uns kam, von der Vorfirma wo er war, da war er ein Sonderling gewesen. Bei uns ist er einfach Teil des Teams und das kriegen wir auch hin.“ (Fall 22:186)

Führungskräfte müssen also im operativen Diversity-Management bereit sein, Schwächen zu akzeptieren und auf jede/n Einzelne/n und seine/ihre individuellen Bedürfnisse einzugehen.

„Und ich bin einer, der immer, sind wir wieder bei dem Mensch, der die Stärken des Einzelnen fördert.“ (Fall 13:65)

„Also die Probleme, die da sind, negieren will ich nicht gerade sagen, aber auf ein Minimum reduzieren und das einfach als natürliche Schwäche sympathisch sehen, anstatt zu versuchen, die Dinge mit Gewalt, mit den wildesten Gesprächen und dem Stress, der vorprogrammiert ist, egal, ob beruflich oder privat oder auch in der Kindererziehung, zu lösen. Und wenn man dieses Handwerkszeug drauf hat, konzentriert man sich mehr auf den Mensch als solches, also auf den Mitarbeiter.“ (Fall 14:27)

„Das ist schon so, und deswegen, man muss das Vermögen haben, als Führungskraft oder Vorgesetzter oder Inhaber, wie auch immer, [...] die älteren Herrschaften und Mitarbeiter genauso zu integrieren, auch ins Team. Und sie einfach so zu akzeptieren oder auf ihre eventuellen Probleme auch einzugehen, das heißt, [...] diese Möglichkeiten der eventuellen Unterstützung auch mit zu bedenken.“ (Fall 18:235)

„Und auch das ist Vielfalt eben, dass man auf den Einzelnen eingeht, auf seine Stärken und Schwächen und versucht, [...] diejenige richtig einzusetzen. Und auf das Handicap Rücksicht zu nehmen.“ (Fall 22:180)

Damit es möglich ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse, (Lebens-)Situationen und Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen und auf diese eingehen zu können, sollten Führungskräfte dafür sorgen, dass sie ‚an der Basis‘ bleiben, also die Nähe zu und den Austausch mit Beschäftigten pflegen. „Ich glaube eher, dass wir das leben, dass dadurch, dass ich an der Basis bin, ich mich ja auch mit meinen Mitarbeitern unterhalte“ (Fall 19:94). Ein Befragter formuliert das Erfordernis des engen Kontaktes zu den Beschäftigten wie folgt:

„Also, man muss doch eins machen, man muss einfach die Leute befragen: Was können wir tun, damit du sagst: ‚Hey, das passt für mich!‘ Wie viel Zeit brauchst du für Familie, für Haus, für was weiß ich. [...] Und nicht sagen, ab 55 ist das jetzt für dich eigentlich der richtige Weg. [...] Die Unternehmer müssten mal eins machen, sich mehr mit ihren Leuten beschäftigen. Mit ihren Mitarbeitern, sie nicht Personal nennen, sondern wertzuschätzen, sie wahrnehmen, zu wissen, wenn das Kind im Krankenhaus jetzt ist, nicht zu sagen, ‚Oh, das Projekt hängt jetzt aber!‘ Zu sagen: ‚Jetzt wird erstmals das Kind gesund und der Rest wird schon.‘ [...] Und das schätzen die Mitarbeiter. Aber, das ist das erste was ich machen würde, den Unternehmen raten, hört in eurem Mitarbeiter rein, redet mit ihnen. Wenn die gerade jetzt bauen, oder wenn die das hören, sagen: ‚Passt dies noch in deine Lebenssituation, in dein Umfeld?‘ Das würde ich machen.“ (Fall 13:42)

Kontaktfreude seitens der Personalverantwortlichen zur **Pflege der Nähe zu und des Austausches mit Beschäftigten** kann als Voraussetzung für eine offene und glaubwürdige zwischenmenschliche Kommunikation und zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen angesehen werden. Die Interviews belegen (s. nachstehende Interviewzitate), dass viele der befragten Führungskräfte Kontaktfreude zeigen. Sie wirken intrinsisch motiviert, den Kontakt zu ihren Angestellten zu suchen und Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Dadurch sind sie in der Lage, sich auf die unterschiedlichen Menschen einzulassen und ihre Bedürfnisse zu erkennen.

In den untersuchten Betrieben herrschen für die Pflege der Nähe und des Austausches mit den Beschäftigten sowohl formelle als auch informelle Strukturen vor. Als formelle Angebote können regelmäßige Besprechungstermine mit der Belegschaft und Mitarbeitergespräche

herausgestellt werden. Als informelle Möglichkeiten für den Austausch mit Angestellten sind hingegen spontane Gespräche während des Arbeitsgeschehens zu nennen.

„Also, wir machen zweimal im Monat ein Mitarbeitertreffen, wir besprechen alle Probleme, die es gibt, essen zusammen, trinken zusammen, um halt auch einen Teamgeist zu schaffen und auch zu sagen was gar nicht geht und worüber man auch nachdenken könnte es zu verändern. [...] Und bei uns ist ja alles immer sehr persönlich, weil wir ja auch sehr dicht miteinander zusammen arbeiten, das heißt, also, man kriegt immer direkt alles mit. Ob der eine sich nun die Haare geschnitten hat oder sich da beim Rasieren geschnitten, ob der krank ist oder wie auch immer und dann spreche ich mit den Leuten auch natürlich, ob es denen gut geht oder nicht gut geht.“ (Fall 9:333)

„Also wenn mein Papa der Zahlenmensch ist und mein Bruder der Kreative, dann bin ich der Mitarbeitermensch. [...] Das ergänzt sich ganz schön. Mir waren die schon immer sehr wichtig, weil ich selber auch schlechte Erfahrungen gemacht habe, gerade in der Ausbildung, wo man ausgebeutet wird und nur arbeitet und nichts bezahlt kriegt und sowas wollte ich immer anders machen. [...] Und das versuche ich jetzt halt auch. Ich spreche mit allen. Es gab mal Tage, da hatte ich ein schlechtes Gewissen, weil ich so spät im Büro ankam, weil ich von der Kaffeemaschine bis zum Büro mit 5 Leuten erstmal über deren Probleme gesprochen habe und dachte immer: ‚Boah, die sind bestimmt irgendwann sauer.‘ Also meine Eltern, mein Bruder. Und dann kam mein Vater irgendwann und hat gesagt, er ist so froh, dass das jemand macht, dass sich jemand um die Mitarbeiter kümmert, weil das ist das Wichtigste was wir haben. Und er hat es eben lange nicht mehr geschafft, einfach mal [zu fragen]: ‚Wie geht es denn deiner Tochter jetzt?‘ oder ‚Was ist denn dabei rausgekommen?‘ oder ‚Hat dein Sohn jetzt eine neue Stelle?‘ oder ‚Was macht dein Rücken?‘“ (Fall 11:77)

„Also wir setzen uns dann eigentlich zusammen, wenn ein Problem oder eine Herausforderung ist, dann setzen wir uns da zusammen und sagen was machen wir denn jetzt. Oder mit den Zimmerfrauen setzen wir uns ab und zu mal zusammen, vielleicht so einmal im Monat, sagen ist alles okay, braucht ihr was, gucken wir uns mal die Stunden an, wo liegen wir, sind wir im Plus/Minus, damit wir auch sehen, mit der Arbeit, verteilt sich das gut, das schauen wir uns ab und zu an. Also das ist jetzt nicht, dass wir da feste Fixe hätten, das nicht.“ (Fall 12:157)

„Evaluationsgespräche, da wird ja eben nochmal nachgefragt.“ (Fall 13:48)

„Ich bin da so ein Minuten-Manager und gehe durch. Es gibt nicht immer einen Plan dafür, aber es gibt Meetings, wo ich regelmäßig drin sitze. Da braucht man sich dann auch gar nicht nochmal zusätzlich kümmern, sondern man ist schon permanent dran. Bei den Damen im Housekeeping, das ist so ein typischer dunkler Fleck bei jedem Hotelier. Wer geht denn schon nach oben? Das kommt sehr gut an.“ (Fall 14:202)

„Ja, aber das lernt man, ich glaube, in unserem Beruf sehr schnell, weil man ja doch eng an den Mitarbeitern dran ist und sie erlebt im täglichen Geschäft.“ (Fall 16:122)

„Also wenn dann mal irgendein Problem vorherrschen würde, dann schnappe ich mir die Mädels auch und sage halt: ‚Was ist denn los? Schlechte Stimmung, schlechte Laune, Freund getrennt, Studium, was ist los?‘“ (Fall 18:183)

„Ich glaube, ich bin immer mitten drin, und meine Mutter ist auch noch da drinnen. Wir hören uns die Probleme unserer Mitarbeiter an.“ (Fall 19:118)

„Das kriegen Sie ja raus, wenn Sie wissen, was für ein Typ das ist. Und wenn Sie auch wissen, was hat er gemacht, wo war der vorher. Und dann kann man ja ein bisschen mit ihm reden und sagen: Was machst du nicht so gerne und was ist denn dein Ding und so weiter. Und dann kommen Sie ja zum Ziel, dass Sie sagen: So, wo passt der rein, passt der zu mir, passt der ins Team?“ (Fall 20:272)

„Und dass wir auch das Nutzen, dass wir auch mal zusammen feiern und zusammen über die Arbeit hinaus was machen, [...] das fördere ich auch in den Teams. Also, wenn jetzt mal eine Filiale sagt: Wir haben einen Filiale-Abend, wo wir mal Ziele setzen, Dinge auswerten, auch die Probleme auswerten, die aufgetreten sind. Dass ich da mal einen ausbebe oder so, dass es auch noch eine nette Runde ist.“ (Fall 21:290)

„Wir machen auch halbjährlich immer Mitarbeiterversammlungen, wo über diese Dinge noch mal gesprochen wird, wo man noch mal auf dem neusten Stand ist. Nochmal betont, worauf es einem ankommt. Noch mal aufnehmen. Also als formelle Geschichte. Und das Andere ist ja, das Frühstück ist dann eher so halb formell. Da kommen dann noch mal andere private Dinge auf. Aber grade bei dem halbjährigen Mitarbeiterversammlung wird immer appelliert, wenn mal etwas nicht so gut gelaufen ist, wenn wir aufrufen und sagen hier, das war mal, aber da reden wir nicht mehr drüber. Aber wir möchten einfach, dass so was nicht mehr vorkommt. [...] Und die Mitarbeiter können auch dann Vorschläge bringen, auch Kritik bringen, dass man einfach sich noch mal neu aufstellt und immer am Thema dran bleibt. Immer noch mal überprüft, funktioniert das auch wirklich so wie wir es wollen, sind alle zufrieden, gibt es irgendwas, was der offen mal ansprechen will. Das ist dann die Gelegenheit dazu. Und so versucht man immer den Standard zu halten oder noch zu verbessern wo es möglich ist.“ (Fall 22:312)

Wie die angeführten Zitate zeigen, finden in vielen der untersuchten Betriebe beide Arten des Austausches statt. Ob eher die formellen oder die informellen Möglichkeiten zur Pflege des Kontaktes und des Austausches mit den Angestellten genutzt werden, ist nicht nur von der Kontaktfreudigkeit der Führungskräfte, sondern auch von der Betriebsgröße abhängig. Je größer der Betrieb, desto schwieriger ist es nach Ansicht der Befragten, die Nähe zu den Beschäftigten zu finden.

„Ja, also ich habe schon größere Häuser geführt so bis 140 Mitarbeiter, da wird es dann mit dem persönlichen Kontakt ein bisschen schwieriger, aber trotzdem erlebt man die Mitarbeiter, also vor allem die, die an der Front arbeiten. Also wir nennen das Front. Am Gast halt.“ (Fall 16:124)

„Ja, ist natürlich in so einem kleinen Betrieb viel, viel einfacher, weil man das noch mitbekommt, vor Ort, da dann auch mit Gesprächen einfach schon ganz viel regeln kann.“ (Fall 19:230)

„Wir sind nur 17 Mitarbeiter. [...] Bei uns ist es relativ einfach natürlich mit 17 Mitarbeitern. Und mit 500, das muss ganz anders organisiert werden. [...] Bei uns läuft das so ab, ich frage immer auch mal, wenn ich durch das Haus laufe, die Mitarbeiter: 'Wie geht es Ihnen denn?' Und dann tauscht man ein bisschen aus. ‚Was macht der Sohn? Geht es dem gut zu Hause? In der Kita, klappt das alles und so? Und wie funktioniert es sonst, mit Ihrer Vorgesetzten? Ja, ja. Wunderbar.‘ Also man hört da eigentlich ganz, ganz selten, dass es mal knirscht.“ (Fall 22:96)

Verknüpft mit der Pflege der Nähe zu den Beschäftigten und des Austausches mit ihnen ist im Umgang mit Vielfalt des Weiteren wichtig, die Fähigkeit und Bereitschaft zu besitzen, den Beschäftigten als Ansprechpartner aktiv zuzuhören. **Aktives Zuhören** bedeutet im Zusammenhang mit personeller Vielfalt, dass Führungskräfte nicht nur die sachlichen Inhalte des

Gespräch aufnehmen, sondern auch die Empfindungen der Gesprächspartner/-innen wahrnehmen sollten. Folgende Interviewstellen nehmen Bezug auf ein aktives Zuhören:

„Auf der einen Seite weißt du ganz genau, wo sich die Wertigkeiten herauskristallisieren. Worauf du ganz besondere Rücksicht nehmen musst, was eben wichtig ist. Ich [...] nehme ich mir die Zeit, um mich mit dem auch darüber [Liebeskummer] zu unterhalten. Es geht natürlich nicht immer. Aber ich nehme Anteil an ihrem Leben sozusagen. Und früher bin ich davon ausgegangen, dass jeder seine eigenen Sachen machen muss, um eben auch zurecht zu kommen. Und man glaubt gar nicht, wie viele Dinge, womit sich der Mensch quält oder auch nicht quält, aber beschäftigt ist sozusagen.“ (Fall 9:44)

„Also ein besseres Verständnis, von denen, die Mitarbeiter begleiten, von der Geschäftsleitung sowieso. [...] Also ich glaube schon, das sagen auch unsere Mitarbeiter [...], dass wir echt gute Zuhörer sein sollen und Probleme lösen, die eigentlich gar nicht unsere Aufgabe wären. Und das schafft, glaube ich, Wohlempfinden, Nestwärme, wenn man das mal so sagen soll. Und das gefällt denen.“ (Fall 14:145)

„Und dafür ist das System, ob nun Jung oder Alt, behindert oder gehandicapt, eigentlich ein guter Boden, auf dem wir dann aufsetzen. Deswegen haben wir vor dem demografischen Problem so und so keine Angst mehr, weil, wir sind gute Zuhörer.“ (Fall 14:122)

„Also haben wir daraus gelernt, es fehlt einfach die Basis zum Austausch, also die Zeit zuzuhören und da miteinander drüber zu reden.“ (Fall 14:260)

„Also wenn dann mal irgendein Problem vorherrschen würde, dann schnappe ich mir die Mädels auch und sage halt: ‚Was ist denn los? Schlechte Stimmung, schlechte Laune, Freund getrennt, Studium, was ist los?‘ Aber das darf sich nicht fortziehen.“ (Fall 18:183)

„Wir hören uns die Probleme unserer Mitarbeiter an.“ (Fall 19:118)

„Ich glaube, dass die Eigenschaft des eigentlichen Zuhören-Könnens und ja Menschen da abholen, wo sie gerade sind.“ (Fall 20:220)

„Ja, wir müssen immer wieder zuhören können. Wenn die Abteilungsleiter eine Mitarbeiterin begrüßen und dann sehen Sie am Gesicht, dass irgendwas nicht stimmt, dann müssen sie einen Weg finden, dass sie da diese fünf Minuten Zeit haben zu sagen: ‚Was ist mit dir los, Maus? Erzähl mal, was ist passiert?‘ Oder der Koch, der heute kommt und einen dicken Kopf hat, dann merken wir auch gleich: ‚Oh komm, was mache ich denn mit dir?‘“ (Fall 20:228)

„Und gerade diese Kommunikation und dieses Hören auch auf die Probleme. Das nehmen viele als sehr respektvoll wahr, dass, wenn jemand eine Idee hat, dass man die sagen kann, oder wenn jemand sagt: ‚So geht das nicht weiter!‘ Dass er das auch sagen kann. [...] Das ist – glaube ich – auch ein wichtiger Punkt. Das ist auch ein motivierendes Element.“ (Fall 21:308f)

Personelle Vielfalt bedeutet auch, dass die Ansprache der Beschäftigten bzw. der Führungsstil vielseitig sein muss. Die **zielgruppengerechte Ansprache und Führung** ist somit ein weiterer Indikator des operativen Führungskapitals.

Dabei geht es, wie die qualitativen Interviews zeigen, zum einen um die Frage, wie man Mitarbeiter/-innen motiviert. Es wird deutlich, dass an dieser Stelle individuelle Ansätze gefragt sind.

„Dann laufen die Dinge auch ganz anders, wenn man auch kommunikativ nicht Chef und Angestellter, sondern da ist es dann eher so, dass man auf einer gleichen Ebene, sich unterhält, um eben auch den Menschen zu erreichen, der dann für dich arbeitet. Und dann fließen die Dinge auch viel besser, man muss sich nicht solche Sorgen machen.“ (Fall 9:167)

„Die ticken ja völlig anders. Diese Generation Y oder wie sie auch immer wieder beschrieben wird, die sind ganz anders unterwegs. Die brauchen auch eine viel lockerere, aber trotzdem kompetente Ansprache, aber die wollen anders verstanden und ernst genommen werden.“ (Fall 14:93)

„Also, und wir wissen auch, wo wir eben nicht ansetzen müssen, weil es gar keinen Sinn macht. Oder wenn ich mich auf Personalgespräche vorbereite, lese ich mir das Profil der Leute, wenn ich es nicht im Kopf habe, lese ich mir das Profil aber nochmal durch. Und wenn ich was erreichen will mit dem Mitarbeiter, weiß ich auch, wenn ich das System komplett verstehe, welche Fragen ich stellen muss, wenn ich zum Erfolg kommen will im Gespräch.“ (Fall 14:20)

„Und als solche hat sie keinen Wert für die Gesellschaft und kann glücklich sein, wenn sie ihr widerwärtiges Schicksal klaglos erträgt und im nächsten Leben ein besseres Leben kriegt. Und das heißt, ich muss vorsichtig sein, dass ich nicht Sachen sage, die sie verwirren, weil sie so versucht, so gehorsam zu sein, dass sie alles tut, was ich irgendwie auch nur von mir gebe. Aber dabei ist mir dann eben auch aufgefallen, ich kann das natürlich auch positiv ausnutzen, an einer bestimmten Stelle sagen: So, ich möchte zwei Sachen, und das will ich im Moment auch.“ (Fall 17:124)

„Also [...] diese Frau, von der ich sage, sie ist latent rassistisch, da komme ich mit Argumenten nicht hin. Die ist auch lieb, aber da weiß ich zum Beispiel gar nicht, das würde mich noch einmal interessieren, was zu entwickeln und zu überlegen, wie kommt man an solche Menschen heran.“ (Fall 17:166)

Zum anderen geht es auch darum, wie man Fachinformationen an die Beschäftigten heranträgt. Auch dafür sind zielgruppengerechte Ansätze ausschlaggebend.

„Wir müssen immer aufpassen, auch wenn wir Weiterbildungen machen oder Schulungen für die Mitarbeiter, dass die nicht zu theoretisch werden, weil wir haben auch viele Mitarbeiter, die gar nicht gewohnt sind, analytisch zu denken oder Strategien umzusetzen, das ist schon auf einem Anforderungslevel, ich sag mal Abteilungsleiter ja und deren Stellvertreter und einige Auszubildende auch. Das ist dann immer eine Sache auch des Intellekts am Ende des Tages, aber wir müssen halt, wir sehen halt viele Mitarbeiter, die praktisch oder handwerklich talentiert sind und wenn sie die schulen, da muss man immer mit Beispielen kommen, den können sie nicht mit wissenschaftlichen Ausarbeitungen kommen, auch nicht auch die Sprache, die man benutzt. Also ich übersetze immer. Wenn ich irgendwelche Dinge lese und sag: "Das muss ich jetzt mal meinen Mitarbeitern beibringen.", dann übersetze ich das in deren Sprache, damit die das auch schnell aufnehmen können, denn am Ende ist ja jede Theorie ja nur so gut, wie sie in der Praxis auch wirklich umgesetzt und gelebt werden kann.“ (Fall 16:166)

„Aber das fände ich spannend, da noch einmal zu gucken, wie kommt man bei Menschen mit nicht ganz so der Fähigkeit zum abstrakten Denken, wie kommt man da noch einmal mehr daran, dass es für die auch einfacher wird, das zu verstehen.“ (Fall 17:166)

„Ja, ich suche immer sofort das offene Gespräch, ganz transparent. Es gibt nichts hinter dem Rücken, was da besprochen wird. Man muss manchmal aber halt auch sich konkret und sehr genau überlegen, wie führt man diese Gespräche? Wie macht man dafür einen Termin aus? Wo trifft man sich? Wie fängt man das an? Weil, wie erreiche ich überhaupt jemanden erst? Das ist ja der Punkt. Also wie willst du mich überzeugen, etwas anders zu machen? [...] Ich muss die Leute wie in der Beratung, wie im Coaching ja

abholen. Wenn sie nicht selber erkennen: Ja, wäre schon schlauer, wenn ich was verändere. [...] Und jetzt, wie schaffe ich es denn, im Grunde genommen, jemanden abzuholen. Ihm mitzuteilen, ohne ihm wirklich zu suggerieren: Du bist ja hier nicht in der Lage irgendwie oder du bist doof oder – keine Ahnung. Wie schaffe ich es, ihn zu motivieren und wie kann ich ihn eventuell so positiv beeinflussen? Weil beeinflussen hat ja auch immer etwas mit Negativem zu tun, als ob ich jetzt immer der Herr der Weisen bin und alles richtig mache. Aber wie kann ich ihn doch mit integrieren ins Unternehmen, in die Belegschaft? Mit Hinweisen, wo ich aber ganz schnell sage: Du, es geht hier nur so. Kriegst du das hin, schaffst du das? Individuell, das kann man natürlich jetzt nicht so darstellen.“ (Fall 18:105)

„Wenn wir Azubis auf Messen schicken, kriegen die Aufgaben, ich sage mal ein Beispiel: Der Restaurantmensch muss eine neue Weinkarte machen danach, er muss sich auf der Messe informieren erstens, so welche Weine müssen auf einer normalen Weinkarte sein, zweitens wie sieht die aus, wie passt sie in unseren Laden. Er muss sich Angebote einholen und muss praktisch bis zur fertigen Bestellung auf so einem Messebesuch in eine Fachrichtung sich Erkundigungen einziehen. Dafür ist ja eine Messe da. So, das klappt hervorragend. Die kommen alle wieder, müssen dann einen Vortrag vor den Kollegen halten, das habe ich erlebt, weil jeder kriegt ja eine andere Aufgabe. Und dann fahren vier Mitarbeiter in einem Auto auf die Messe und dann hast du einen Messetag, wo du hinterher wirklich für den Betrieb ein bisschen einen Nutzen ziehst, weil sie alle schlauer geworden sind. So, das ist eine der Möglichkeiten zu sagen: So, wie binde ich die ein, wie kriege ich sie fachlich versierter und wie mache ich sie wach, ohne dass ich selber da vier Tage lang Schulung machen muss. Aber es gibt Dinge, die kannst du einfach nicht anders vermitteln, als dass sie das wirklich leibhaftig leben.“ (Fall 20:326)

Rückmeldung zu geben ist darüber hinaus bei Diversity im Betrieb für das operative Management eine Notwendigkeit. Zum einen bezieht sich dieser Bestandteil operativen Führungskapitals auf das Verhalten der Führungskräfte und ihren Umgang mit dem Personal.

„[Die Mitarbeiter/-innen] sind ja dann, das ist ja die Wahrheit, überfordert und ich finde, man muss mit diesen Menschen auch sprechen und muss ihnen schon die Wahrheit sagen, die es ist, weil das Schönreden nützt ja nichts, aber man muss ihnen auch das Gefühl geben, dass sie hier bleiben können.“ (Fall 16:150)

„Ja, ich suche immer sofort das offene Gespräch, ganz transparent. Es gibt nichts hinter dem Rücken, was da besprochen wird.“ (Fall 18:205)

„Wir geben auch mal Kontra.“ (Fall 19:118)

„Gegenseitige Wertschätzung. Toleranz. Gutes Vorleben, vormachen. Es bringt überhaupt nichts, wenn die Abteilungsleiter nicht 100 Prozent davon überzeugt sind, was sie tun. Und wenn man merkt, dass einer, also ein Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterin merkt, in meiner Abteilung tickt einer nicht so, wie das Unternehmen ticken möchte und auch tickt, dann muss man sofort ins Gespräch gehen.“ (Fall 25:128)

Einige Interviewte beziehen dieses Rückmeldeverhalten aber auch auf sich. Es wird berichtet, dass Mitarbeiter/-innen auch der Führungskraft gegenüber Kritik äußern dürfen bzw. dem ‚Arbeitgeber‘ Rückmeldung geben sollten.

„Weil du bist ja für mich als Mitarbeiter auch nur gut, wenn es dir gut geht und umgekehrt müssen auch Mitarbeiter mehr sagen können: ‚Lieber Arbeitgeber...!‘. (Fall 18:175)

„Ja, zum Beispiel sagen mir Mitarbeiter auch: ‚Ach, was du da wieder gemacht hast, mit dem Gast?‘ Weil ich ja in der Situation stecke, das heißt, das ist immer eine Form von Supervision. Mal ist sie gut, mal ist sie nicht gut. Und auch das bringt uns dann weiter. Aber das funktioniert überall.“ (Fall 19:94)

Die Ausweitung personeller Vielfalt im Betrieb erhöht auch das Risiko für Konflikte, wie in Kapitel 9.3.1 bereits dargestellt wurde. Führungskräfte sollten daher über Fähigkeiten im **Vermitteln, Erklären, Begründen und Schlichten** verfügen.

„Da muss man ganz schön gucken, dass man da auch ab und zu schlichtet und da sind die [vom Etagendienst] weit weg von so einem wertschätzenden Miteinander, das kennen die gar nicht. Und da muss man wirklich sehr einfach sagen: ‚Hier, seid fair, hör deiner Kollegin zu, lass sie ausreden, auch sie hat Rechte.‘ Und da muss man wirklich sehr basic schlichten und das ist nicht ganz einfach [...] Weil es ist ein ganz anderer kultureller Background.“ (Fall 12:10)

„Wir haben natürlich ein paar im Housekeeping, vor allen Dingen bei den Russen. Die Deutsch-Russen, Kasachen, Georgier, da ist natürlich einiges dabei, die sich teilweise manchmal auch untereinander nicht grün sind. Aber das wird gleich angesprochen und wir haben eben nicht dieses Hierarchie-Denken dabei. Man sitzt gemeinsam am Tisch.“ (Fall 14:199)

„Das [die Köche] sind ja alles Künstler [...], da muss man sehr großzügig in manchen Dingen sein, weil die natürlich auch ihre Schwächen haben, das ist klar, [wenn] die Stärken und ihre ganze Energie in ihre Kreativität geht, dann bleiben manche Dinge auf der Strecke. Das muss man aber annehmen, wenn man das nicht tut, dann darf man mit solchen Leuten nicht arbeiten. [...] Jaja, das muss man einfach einkalkulieren, das war am Anfang, weil der Rest der Mannschaft das nicht kannte, das war sehr schwierig. Also da musste ich oft eingreifen und vermitteln und gucken, dass die sich nicht die Köpfe einhauen.“ (Fall 16:86)

„Ja, also das wäre jetzt gelogen, wenn man das von der Hand weist. Natürlich in Konfliktsituationen oder in Drucksituationen kann es da schon mal zu Unverständnis kommen, das kann man sicher in mühevoller Kleinarbeit abbauen, aber wenn der Emotionspegel eben unterschiedlich ist, dann fühlt sich der eine schon angegriffen und der andere findet das noch gar nicht so schlimm. Ich weiß und das hat nicht unbedingt was mit Nationen zu tun, sondern mit Charakteren und das ist sicher sowas, da ist halt die Führungskraft gefragt, dann zu schlichten oder einzugreifen oder eine Entscheidung zu treffen.“ (Fall 16:180)

„Also, ich denke, dass so diese Geschichte zum Beispiel, als der sich das Auto kaufen konnte, das war [...] so was, wo die anderen dann sich aus Neid zusammengerottet haben und darüber hergezogen sind und die beiden dann alleine da saßen. Und dann ist aber einer von beiden zu mir gekommen und hat gesagt: ‚Du, die sagen, wir nehmen das Geld, was wir für die Prozesse gesammelt haben, für das Auto.‘ Und dann habe ich dann nochmal was dazu gesagt.“ (Fall 17:112)

„Bei jüngeren Leuten auch immer wieder Dinge zu erklären, gerade in der Gastronomie: Warum machen wir das jetzt, oder was ist da für eine Situation? Beispiel: Ein jüngerer Mitarbeiter oder ein Schüler oder Abiturient, der jetzt fertig war, sagte zu mir: ‚Also, [...] ich bin im Moment total unglücklich, die Arbeitssituation ist wirklich eine mittelschwere Katastrophe und du hackst immer nur auf XY herum.‘ Okay, habe ich mir angehört, und dann habe ich ihm aber einfach Fragen gestellt: Hast du das gesehen, ist dir das aufgefallen, ist dir jenes aufgefallen und, und, und? So ein paar Sachen, und dann sagte er mir ganz klar: ‚Nein.‘ Das habe ich aber gesehen und auf einmal war das Gespräch ein ganz anderes.“ (Fall 19:290)

„Nicht mehr und nicht weniger als ein Deutscher in gleicher Situation [...]. Also, ich persönlich glaube nicht, dass das eine schwierigere oder andere Situation ist, außer es gibt landestypische Probleme, die wir nicht lösen können, aber. Also wir haben ja gehabt, dass wir eine Türkin und einen – ach, wie heißen die jetzt - Kurde. So, die hatten Probleme miteinander. Da musst du eine Lösung finden, wie du das hinkriegst. Da musst du aber das gleiche Fingerspitzengefühl walten lassen, wie wenn zwei Köche sich ankeifen da draußen, die aus Deutschland sind. [...] So, und dann sitzen wir drei zusammen, trinken Kaffee

und können sich mal bedonnern. Also, man muss da auch mitunter verrückte Wege gehen oder muss auch einmal die Familien einladen und sagen: Sag mal, macht das eigentlich Sinn, dass sich in [unserer Stadt] Kurden und Türken hier bekämpfen, was soll der Quatsch? Und dann kriegt man meistens irgendwo einen Mittelweg hin und dann ist dieses Thema vielleicht hinterher nicht mehr auf der Tagesordnung. Und darum geht es ja. Wenn die wieder zu einem normalen Tag übergehen, ist ja alles gut.“ (Fall 20:282)

„Ja also unsere Hausdame ist ja gebürtige Kroatian. [...] Und wir hatten eine Slowakin dann bei uns. Und die sind sich auch nicht so ganz grün. [...] Der eine Auszubildende [...] ist gebürtiger Serbe. Die hatten mal Zeit lang thematische Probleme. Die Hausdame und der junge Mann, aber auch die Hausdame und die Slowakin, am Anfang ein bisschen. Und da hatten wir ein Gespräch gemacht drüber und am Schluss war man sich einig, man versucht es miteinander. Man versucht mal Wertschätzung, man versucht mal diesen ganzen Müll beiseite zu räumen, den ideologischen Müll. Und es hat dann zum Glück funktioniert. [...] Aber das war schon schwierig doch zum Teil. Muss ich sagen. Das war eigentlich in den drei Jahren in denen ich jetzt im Betrieb bin, war das schon die stärkste Auseinandersetzung [...] zwischen den Beiden. Aber das haben wir hingekriegt mit Moderation und es war schön, dass am Schluss sich Beide noch respektiert haben und auch fast gemocht haben.“ (Fall 22:224)

„Manche zoffen sich, können sich gar nicht verstehen. Und manchmal ist das Unternehmen auch nicht anders als ein Kindergarten, aufgrund der unterschiedlichen Typen. Der eine haut das raus und dann muss man einfach schauen, dass die Leute sich wieder vertragen und dass da [...] kein zu böses Blut ist. Jeder darf mal den anderen anmutzen, solange der sich danach entschuldigt und es danach wieder funktioniert.“ (Fall 23:243)

Wachsende Vielfalt im Betrieb kann aber auch zu Schwierigkeiten mit Gästen führen. Wie die Ergebnisse zu den Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen belegt haben, besteht die Gefahr für Personen, die der sogenannten Minderheit angehören, Diskriminierungen ausgesetzt zu sein. **Unterstützung bei Diskriminierungsangriffen** zu leisten, ist eine Aufgabe, auf die sich Führungskräfte ebenfalls im operativen Geschäft einstellen müssen, wenn sie auf Heterogenität am Arbeitsplatz setzen. In den untersuchten Fällen steht besonders das diskriminierende Verhalten einzelner Gäste im Vordergrund, bei denen die Befragten gefordert sind, ihren Beschäftigten Rückendeckung zu geben und auch gegebenenfalls aktiv einzugreifen.

„Ich greife auch ein, wenn ein Gast, das hatten wir letztens auch. Der hat gerade zu unserer Weißrussin, die wirklich perfekt Deutsch spricht, aber eben mit einem leichten Akzent, was auch sehr charmant ist, so wenn es jetzt eine Französin wäre, hätte er es wahrscheinlich toll gefunden, aber es war ja nun eine Russin. Und dann hat er irgendwie beim Check-Out [...] sich [...], da war dann der Mitarbeiter ganz entsetzt, hat der sich negativ über diesen Akzent geäußert, so nach dem Motto: ‚Wo kommen wir denn da hin, wenn jetzt schon die Russen hier die Chefs spielen.‘ So, sinngemäß. Er hat nicht die Worte benutzt, so und da ist bei mir dann Schluss. Wenn ich das mitkriege, dann schnappe ich mir den und dann sage ich: ‚Also der hat jetzt Hausverbot. Der kommt hier nicht mehr rein.‘ [...] Aber solchen Menschen begegnen Sie einfach. Da sind Sie sprachlos erstmal.“ (Fall 16:256)

„Und habe mich dem [Mitarbeiter] also angenommen und habe alle möglichen Sachen gemacht. Habe ihn integriert, ich habe ihn natürlich auch respektiert, habe auch den Mädels gesagt: ‚Passt auf, ihr müsst den jetzt so hinnehmen, wie er ist.‘ Und auch die Gäste mussten es. Viele haben es nicht verstanden, viele

haben gesagt: ‚Was ist denn das für ein Vogel hier?‘ [...] Wir haben das einfach durchgezogen, wir haben das dann ein bisschen erklärt, hier und da. Mittlerweile ist [der Mitarbeiter] ein Größe, der ist überall bekannt in der Stadt.“ (Fall 18:132)

„Wir hatten mal eine Frau, die hat sich furchtbar aufgeregt, dass ein Behinderter an der Rezeption arbeiten muss. [...] Ich habe dann auch entsprechende Antwort gegeben und habe gesagt, wir legen auch keinen Wert auf Gäste, die es nicht akzeptieren.“ (Fall 22:204)

Wie die Ausführungen zu den Auswirkungen personeller Vielfalt auf die Gesundheit der Beschäftigten, hier im speziellen Angehörige der Minderheitsgruppe, bereits gezeigt haben (vgl. Kap. 9.3.2), sind aber Diskriminierungen seitens anderer Mitarbeiter/-innen – im Fall 17 (42 f.) rassistisches Verhalten gegenüber einer Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund – ebenfalls nicht auszuschließen, und auch diesbezüglich ist die Unterstützung der Führungskräfte notwendig.

Ist es das Ziel eines Betriebes, Vielfalt auszubauen, dann müssen Führungskräfte sich darauf einstellen, dass sich ihre Führungsarbeit nicht auf die Arbeit im Betrieb beschränkt. Wie die Interviews zeigen, ist ihre **Fürsorge über den Betriebsalltag hinaus** gefragt. Zum einen ist erforderlich, dass die Führungskräfte selbst Hilfe leisten. Wie die Expertenbefragung belegt, handelt es sich dabei beispielsweise um Unterstützung bei Arztbesuchen, z. B. für Beschäftigte mit mangelnden Deutschkenntnissen (Fall 9). Aber auch anderen Beschäftigten (Fall 23) kann mit Rat bei administrativen Aufgaben und verschiedenen alltagsrelevanten Fragen oder mit Sachmitteln (Fälle 18, 23 und 24) beigestanden werden. Auch bei der Suche nach Wohnraum und Einrichtung wird geholfen (Fall 24) sowie beim Finden von Praktikumsplätzen oder offenen Arbeitsstellen (Fall 18). Des Weiteren wird in den Interviews auf Unterstützung zur Erweiterung der Mobilität durch die Beschaffung eines Fahrrads hingewiesen (Fälle 17 und 24), oder es werden finanzielle Aspekte (Fall 18) angesprochen.

Zum anderen sind Führungsverantwortliche gefragt, Dritte zu organisieren, die Unterstützung leisten. Die Organisation von Dritten betrifft in der untersuchten Stichprobe die Suche nach Personen, die die Beschäftigten zum Ausländermeldeamt begleiten oder Rechtsberatung leisten (Fall 17), Sprachkurse anbieten (Fälle 17, 22, 24) oder Seminare zu unterschiedlichen Themen geben (gewaltfreie Kommunikation (Fall 12), Legasthenie und Dyskalkulie für Hauptschüler (Fall 14)). Des Weiteren ist von Einzelberatungsstunden bei einem Psychologen bzw. Coach in schwierigen Lebenssituationen (Fälle 12, 14) oder von der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ bei gesundheitlichen Problemen (Fälle 19, 25) die Rede.

„Oder auch Sprachschwierigkeiten. Da ja ich also aus der Pizzeria komme sozusagen, habe ich natürlich auch mit Italienern zu tun, ich bin ja selber Grieche und da sind meistens auch Sprachbarrieren und die Leute trauen sich nicht so wirklich und wissen auch nicht wohin sie gehen. Und dann bin ich ihnen behilflich, sie jetzt zu verschiedenen Ärzten zu schicken, falls mal irgendwas sein sollte.“ (Fall 9:57)

„Also wir haben natürlich auch Probleme in den Teams, da wird gestritten wie überall und wir machen dazu eben Seminare immer wieder zur gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg. [...] Das ist einfach eine Kommunikation, worum es geht, dass man sich in Bedürfnissen ausdrückt, in Wünschen ausdrückt, das was man möchte in der Sprache, dass der andere das einfach annehmen kann, was man sich halt wünscht. [...] Jeder kann da mitmachen. [...] Jetzt mache ich eben seit zwei Jahren diese Workshops, diese gewaltfreie Kommunikation und das ist über alle Teams weg, also da sind von jedem Team mindestens zwei, drei Mitarbeiter dabei. Aber freiwillig auch, weil das ist Persönlichkeitsentwicklung irgendwo auch und das möchte ich niemandem verordnen.“ (Fall 12:101f)

„Ja, also die haben Vertrauen, also auch zu dieser Trainerin, das ist ja ganz wichtig, dass sie zu ihr Vertrauen haben, dass sie sich da gut aufgehoben fühlen und wir hatten auch schon teilweise, dass die auch Einzelgespräche dann geführt hat, wenn es schwierige Situationen gab. Und auch das ist freiwillig. Wärest du bereit, das mit ihr zu besprechen, also kann ich nicht erfüllen, ich bin nicht Coach oder Trainer, ich bin halt Arbeitgeber und ich muss da auch neutral bleiben finde ich. Und es wurde auch teilweise schon in Anspruch dann genommen, wenn es einfach mal schwierige Situationen gab.“ (Fall 12:107)

„Und wir haben aber jetzt seit diesem Jahr auch frisch aufgelegt, hauseigene Kurse, Legasthenie, Dyskalkulie für Hauptschüler, weil wir diesem Problem sonst nicht mehr mächtig werden. Sie können die Berichtshefte gar nicht mehr lesen. Das ist abenteuerlich. Und wir haben aufgehört zu jammern. Wir kriegen es eh nicht besser abgeliefert von der Schule. Jetzt stöhnen die natürlich. Es gibt auch ein paar, die sind zufrieden. Und jetzt sitzen die dann an ihren freien Tagen noch bei uns im Rechenkursus. Das finde ich natürlich sensationell. Aber kostet 450 Euro für vier Auszubildende pro Monat. Hätten wir früher auch nicht geglaubt, dass wir das brauchen.“ (Fall 14:381)

„Und das Beispiel war, ich hatte ein Ehepaar hier bei mir im Haus und er geht mit ihr, er ist Jugoslawe, um wie mit einem Stück Vieh. Also, sowas von menschenverachtend, frauenfeindliche Kommentare. Kann ich überhaupt nicht haben, sowas. Und der hat hier immer, wenn sie nicht dabei war, sowas von schlecht über sie gesprochen, dass ich dann zu [unserer Trainerin] sagte: ‚Nimm dir unseren Herrn So-und-so. Das geht auf keine Kuhhaut mehr‘. Dann [...] hat sie sich am nächsten Tag ins Training die Ehefrau gepackt. Und dann sitzen wir immer am Ende der Trainingswoche zusammen und werten aus. Dann sagt sie: ‚Du, der Mann ist nicht das Problem. Die Frau ist das Problem. Der reagiert sich hier nur vor Ort ab mit dem, was er abends zuhause erlebt‘. [...] Und dann hat sie sich die Frau hier genommen. Die war dankbar, dass sie angesprochen wurde auf fachlicher Ebene. Ich kenne das Detailproblem bis heute nicht. Ich kriege nur die Rückmeldung: Ursachenforschung läuft, Problem wird abgestellt, dauert eine Woche, einen Monat, zwei Jahre. Und dann haben die sich hier vor Ort in Verhandlung gegeben, Problem gelöst, die beiden wie verliebt am ersten Tag, total super. Und wir hätten ihn fast rausgeschmissen. Also, weil das schon an Mobbing grenzte.“ (Fall 14:136)

„Also einmal muss ich vorsichtig sein, dass ich nicht Sachen sage, die sie verwirren, weil sie so versucht, so gehorsam zu sein, dass sie alles tut, was ich irgendwie auch nur von mir gebe. Aber dabei ist mir dann eben auch aufgefallen, ich kann das natürlich auch positiv ausnutzen, an einer bestimmten Stelle sagen: [...] Ich möchte, dass du Mobilität dazugewinnst, das eine wäre ein Pedelec, weil das würde sie hinkriegen, und das andere wären halt die Deutschstunden. Und das denke ich, würde ihr Leben sehr verbessern. Wenn mir ihre Betreuerin auch nochmal erzählt hat, dass sie in [der größeren] Stadt total gerne durch die Geschäfte gezogen ist in ihrer Freizeit, jetzt [hier auf dem Land] sitzt sie halt ständig alleine und das finde ich, ist gar nicht gut. Und mit einem Pedelec könnte sie zum Bahnhof, die Fahrt [in die nächste Stadt] kostet zwei fünfundneunzig, dann kann sie dann mit dem Zug hinfahren und einfach mal herum tütteln.“ (Fall 17:124f)

„Also die Asylanten, die hier sind und das möchten, da gibt es Vereine, die sie begleiten zum Ausländeramt und falls es Probleme gibt, Rechtsanwälte suchen und so. Und da das bei ihr auch schon durchaus immer mal wieder problematisch war, hat sie jemanden, mit der sie ganz lange in Kontakt ist. Die machen das ehrenamtlich.“ (Fall 17:128)

„Und ich habe natürlich immer Hilfen angeboten: Gibt es irgendwo ein Geldproblem, gibt es ein Transportproblem, ich brauche eine neue Waschmaschine, aber ich habe kein Auto, was kann ich machen? Den Mädels beim Studium, wenn es irgendwo ein Problem gab, habe ich halt geholfen. Wenn die mit irgendeiner administrativen Sache nicht klar kamen, ja, dann habe ich halt geholfen. Wenn es um Praktika ging, dann haben wir immer geholfen. Ja, wir haben ein gutes Netzwerk. Irgendwo, was können wir tun, wie gesagt, Praktika hier oder Jobvermittlung und so weiter. Und das sind, natürlich Dinge, die Mitarbeitern auch einfach ein ganz anderes Gefühl geben, Mitarbeiter weiterhelfen. Also, warum soll ich es mir als Chef nur gut gehen lassen, wenn ich die Chance habe, im Umgang mit meinen Mitarbeitern und halt auch mit Freundlichkeit einfach diesen Mitarbeitern gegenüber nett zu gestalten.“ (Fall 18:130)

„Das ist schon so, und deswegen, man muss das Vermögen haben, als Führungskraft oder Vorgesetzter oder Inhaber, wie auch immer, einfach mit allen irgendwo auf gleicher Ebene, also auf Augenhöhe zu sprechen und die älteren Herrschaften und Mitarbeiter genauso zu integrieren, auch ins Team. Und sie einfach so zu akzeptieren oder auf ihre eventuellen Probleme auch einzugehen, das heißt, [...] diese Möglichkeiten der eventuellen Unterstützung auch mit zu bedenken. Also, welche Probleme hat ein älterer Mitarbeiter eventuell? Woran denkt der denn? Der denkt also ans Altwerden, an Gesundheit, an Familie, was passiert mit der Familie und so weiter, Absicherung. Und ihn da auch mit praktisch auf den Weg zu nehmen und zu sagen: Ja, okay, ich unterstütze dich, wo können wir was machen irgendwie, nicht? Wenn also jemand, wenn er da ein Problem hat im Alter und - keine Ahnung - die müssen irgendwas organisieren für das Haus oder so, aber das ist zu schwer, ja dann kann ich doch im Team einfach sagen: Okay, wer kann denn noch mitmachen, dann können wir noch unterstützen.“ (Fall 18:235)

„Ich habe einen Mitarbeiter, der ist Alkoholiker. Das heißt, ich habe mir das lange angeguckt und konnte nichts machen und dann ist es eskaliert. Das Thema war: Ein Patient [...] muss beaufsichtigt werden und er ist für zwei Stunden gegangen. Und das habe ich mitbekommen. Dann habe ich ihn nachher zur Rechenschaft gezogen, dann hat er das abgestritten und eine Kollegin hatte aber auch bemerkt, dass er Alkohol getrunken hat, hat das gerochen, dann habe ich sie dazu gezogen und wir haben wirklich eine halbe Stunde uns angeschrien. Das war nicht schön, für alle drei Seiten nicht. Er ist danach in die Therapie gegangen, mittlerweile ist er trocken, er arbeitet immer noch weiter bei mir.“ (Fall 19:154)

„Wir hatten auch mal eine Ungarin im Housekeeping gehabt. [...] Und die konnte ganz schlecht Deutsch. Und die hat aber dran gearbeitet. Der haben wir auch einen Sprachkurs teilfinanziert. Einen Teil hat sie gefördert bekommen, einen Teil haben wir dann übernommen.“ (Fall 22:238)

„Wir hatten einen Gärtner bei uns [...]. Er hatte einen Bandscheibenvorfall und das ist als Gärtner natürlich auch nicht so gut, und hatte Schmerzen und [...] hat aber nie so richtig was gesagt. Und dann [...] habe ich den Arzt angerufen, bei dem ich immer war, weil, bei seinem irgendwie hat das nicht so gut funktioniert, dann haben wir gleich einen Termin bekommen. Dann habe ich ihn zum Arzt gefahren und war mit ihm beim Arzt und habe eben auch gesagt, wenn er irgendwas braucht oder wenn er das anders stückeln will und wenn er Physiotherapie verschrieben bekommt, dass er das auch während der Arbeitszeit machen kann und man das halt dann irgendwie anders stückelt. Also so, da bieten wir alles an oder versuchen wir auch, so viel wie möglich unter die Arme zu greifen, wenn das irgendwie nur möglich ist.“ (Fall 23:59)

„Und ich merke auch, also zum Beispiel die eine aus [...] Rumänien, die sind hier und die lieben es, hier in Deutschland zu sein und arbeiten total gerne. [...] Und dann ist mal ein Problem mit, dass der Mann den Job verloren hat oder jetzt ist das Geld ein bisschen enger und die hat selber aber auch so einen Stolz, dass sie das erst mal gar nicht zugeben will und dann redet sie mit, lass ich erst mal die Frau mit der Frau reden und dann schreibe ich auch, also, bei solchen Sachen schreibe ich eine persönliche Karte und sage: ‚Wir sind da, wenn was ist.‘ Und dann, wenn wir mal wieder Klamotten für Kinder oder so haben, dann sprechen wir sie zuerst an: ‚Brauchst du da was?‘ und so. Also das ist, wie gesagt, eine große Familie.“ (Fall 23:107)

„Ja, wir helfen denen. Wir richten teilweise deren Wohnungen ein. Also stellen dann eben von uns ausran-gierte Betten usw., die wir mit neuen Matratzen versehen, und die kriegen die dann in ihre Wohnungen und helfen bei der Wohnungssuche soweit wir da Möglichkeiten haben und, und, und. Stellen denen zu-sätzliche Lehrmittel zur Verfügung und manchmal gibt es ein gebrauchtes Fahrrad oder wie auch immer, damit die zur Arbeit kommen.“ (Fall 24:46)

„Ja, die werden ein bisschen vorgebildet. Die müssen in Spanien so einen Deutschkurs machen und müs-sen [...] [ein] Sprachzertifikat oder wie auch immer, erwerben, damit sie überhaupt in das Programm rein-kommen. Aber deswegen können Sie natürlich immer noch nicht hier irgendwie mit unseren Leuten kom-munizieren und deswegen gehen die dann auch zusätzlich noch in die Sprachschulen. Und wir, normaler-weise sind die ja, solange die im betrieblichen Teil in der Ausbildung machen, fünf Tage bei uns, also ganz normal wieder jeder Auszubildende. Und bei uns sind es eben 5 Tage und einen Tag geben wir Ihnen frei, damit Sie Deutsch lernen können.“ (Fall 24:42)

„Ich sage mal so: Glücklicherweise ist das hier im Haus sehr, sehr selten bisher der Fall gewesen, dass wir mit dem Thema psychische Erkrankungen konfrontiert wurden. Wir haben eine Auszubildende, die aus, naja, wie soll ich nur sagen, aus einem schwierigen sozialen Umfeld kommt und die offensichtlich auch unter einer gewissen Traumatisierung leidet. Da haben wir, das können wir natürlich nicht direkt, sondern wir können nur Hilfe zur Selbsthilfe geben und haben dann auch entsprechende Vermittlungen gemacht und diese junge Dame wird also jetzt betreut, auf der einen Seite von behördlicher Seite, also vom Amt, aber auch durch ja, ich sage mal, Gesprächsrunden und die ist dann auch einige Monate auch ausgefallen, weil sie nicht arbeiten konnte, weil sie ihre Ausbildung fortsetzen konnte. Wir haben dann mit ihr gesprochen und auch mit der Handelskammer gesprochen, die Ausbildung wurde verlängert um diese Fehlzeit auch auszugleichen. Also da sind wir auf jeden Fall intensiv im Gespräch, aber das können wir hier vor Ort natürlich nicht leisten.“ (Fall 25:104)

Die Fürsorge der Führungskräfte über den Betriebsalltag hinaus geht aber noch viel weiter. In Fall 20 wird davon berichtet, dass eine Angestellte gebeten wurde, einen Mitarbeiter mit spanischem Migrationshintergrund bei sich aufzunehmen, damit dieser Deutsch lernen könne. Eine andere befragte Führungskraft (Fall 21) hat sogar selbst bereits Auszubildende aus dem Ausland bei sich zu Hause aufgenommen.

„Dann haben die da so einen Grundkurs Spanisch/Deutsch gemacht, konnten aber wenig reden, konnten aber ein bisschen Theorie, konnten ein bisschen schreiben, konnten "Guten Tag" und "Guten Morgen" sa-gen, also so Urlaubsdeutsch, würde ich mal sagen. Ja, dann war der zwei Monate hier und dann konnten wir uns mit dem, sagen wir mal, wir konnten uns mit ihm sinnvoll unterhalten und er wusste, was wir woll-ten, und wir wussten, was er wollte und wir haben eine Mitarbeiterin, die ist/ die kann gut Spanisch, war früher auch einmal Spanisch-Lehrerin. Dann haben wir gesagt: Pass auf, Mäuschen, du, deine Töchter

sind ausgezogen, du musst den Typ da aufnehmen bei dir, du musst dem Deutsch beibringen. Ja, das war dann natürlich Länderspiel, weil die hat gesagt: Och, klasse, wunderbar, nehme ich. Und die hat dann angefangen und da gesagt: Das ist ein Glas, das ist eine Karaffe, das ist ein Salzfass und so weiter. Dann hat die angefangen, in ihrer Wohnung hat die von uns so einen Stapel gelbe Postits gekriegt und hat da erstmal alles auf Deutsch angeschrieben und dann hat die angefangen, mit denen jeden Tag ein bisschen Deutsch zu lernen und dann ging das ziemlich gut. Heute können die mit Ihnen sprechen, der eine ziemlich gut, der ist ja zwei Monate länger hier. Und der andere, der fängt jetzt langsam an. Die gehen in die Berufsschule und da sagt er, er versteht fast alles. Also schreiben geht noch nicht.“ (Fall 20:182)

„Oder wir hatten jemanden, der hatte so eine Drogenkarriere begonnen, und der ist umgezogen, ist zu uns gekommen. Den haben wir auch, habe ich auch persönlich stark begleitet. Der hat auch mit bei uns im Haus gewohnt.“ (Fall 21:112)

„Zum Beispiel habe ich erzählt von unserem [spanischen] Auszubildenden, der Deutsch gelernt hat und Brot-Fan ist. [...] Der hat Bäckereien in Deutschland gecastet, um einen Betrieb zu finden, wo er gutes Brotbacken lernen kann, ist dann zu uns gekommen und wir haben ihn aufgenommen. Der hat die erste Zeit sogar mit in der Familie gewohnt und wir haben ihm Deutschland gezeigt, sind mit ihm an die Ostsee gefahren, habe eine Currywurst zusammen gegessen (lachend) und alles, was man so macht. [...] Der kommt aus Barcelona [...] Und der hatte den großen Vorteil, dass er eben Deutsch gelernt hat, weil das so sein Ziel war, und dann war das aber schon so, dass es so ein paar Sachen gab, die er nicht verstanden hat: ‚Warum arbeiten Deutsche nachts?‘ [...] Ostsee war auch: ‚Warum ist das Wasser so kalt?‘. Wenn wir endlich am Meer sind: ‚Mir fehlt die Sonne!‘ Alles solche Sachen, das fiel ihm schwer. [...] Und auch seine Freunde, seine Familie hinter sich zu lassen und in so einem anderen Land zu sein, das war auch hart. Da haben wir [...] ihn unterstützt, dass er eine Wohnung gefunden hat, und haben eine WG gegründet, zusammen mit anderen Azubis, dass er also auch integriert war, und hatte auch Freunde beim Sport und auch in der Jugendgruppe von der Kirche und so, dass er also auch einen sozialen Anschluss hatte. Und das ist alles ziemlich viel, was man leisten muss, weil es dann nicht nur geht wenn man einen Facharbeiter oder Auszubildenden haben will, dass der nur zum Arbeiten kommt und dann wieder nach Hause geht.“ (Fall 21:59)

Wie das letzte Zitat schon anklingen lässt, liegt eine besondere Bedeutung auf dem sozialen Umfeld der Angestellten, das so beschaffen sein muss, dass diese sich wohlfühlen. Lediglich eine gute Situation im Betrieb reicht nicht aus, damit beispielsweise Beschäftigte mit Migrationshintergrund dauerhaft bleiben. Ein Interviewter hält es sogar für perspektivlos, wenn die Situation außerhalb des Betriebes nicht stimmt.

„Auch ein sehr prägendes Element, mit dem man sich auseinandersetzen muss, das begleitende soziale Umfeld, wie es nach der Arbeit weitergeht. Ich glaube, da muss man dann auch Voraussetzungen schaffen, sonst hat es einfach keine richtige Perspektive.“ (Fall 21:368)

Das Zitat des Interviewten betont noch einmal die Relevanz der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten über den betrieblichen Kontext hinaus.

Insgesamt konnten anhand der Experteninterviews folgende Kennzeichen des operativen Führungskapitals identifiziert werden:

- Vorbereitung der Beschäftigten auf Diversität

- Vermittlung von Vielfaltskompetenz an Beschäftigte
- Förderung von Anpassungsbereitschaft bei den Beschäftigten
- Vorbild sein im Denken und Handeln
- Klares Auftreten
- Gleichbehandlung der Beschäftigten
- Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, (Lebens-)Situationen und Fähigkeiten
- Pflege der Nähe zu und des Austausches mit Beschäftigten
- Aktives Zuhören
- Zielgruppengerechte Ansprache und Führung
- Das Geben von Rückmeldung
- Vermitteln, Erklären, Begründen und Schlichten
- Unterstützung bei Diskriminierungsangriffen
- Fürsorge über den Betrieb hinaus

9.4.1.3 Strategisches Führungskapital

Diversity im Betrieb benötigt Zeit. Wie die Leitfadeninterviews belegen, spielen Geduld, Ausdauer, langfristiges und nachhaltiges Denken sowie das Aufbringen von Zeit für die Führung bzw. Betreuung der vielfältigen Beschäftigten als Indikator des strategisches Führungskapitals eine bedeutsame Rolle. Strategisch gut aufgestellte Führungskräfte sollten somit **Zeit einplanen**.

Erstens ist ausreichend Zeit für Personalentscheidungen wichtig:

„Ganz im Gegenteil. Also, ich glaube, dass wir unsere Mitarbeiter über die Jahre schlau gemacht haben, dass wir bei neuen Mitarbeitern einfach, völlig egal, woher sie kommen, wie sie heißen, eine gewisse Freiheit zugestehen müssen und lieber acht Tage länger als drei Tage zu kurz darüber nachdenken, ob wir sie behalten. Und wenn Mitarbeiter im Hause so eingestellt sind, glaube ich, dann ist [das] nicht immer die preiswerteste Lösung, aber manchmal ist es eine langfristig sinnvolle.“ (Fall 20:204)

„Ja, aber oft hat man keine Wahl. [...] Wie gesagt, neulich mit unserem Beikoch, [...] ich hätte ihn eigentlich nach Hause schicken müssen, aber ich konnte es mir nicht erlauben, ich habe gedacht, wenn der jetzt nach Hause geht, ich suche sowieso eine Küchenhilfe. Und den schicke ich auch noch nach Hause? [...] Nein, und dann gibt es auch wieder andere Tage, ich muss es wahrscheinlich erst lernen, er ist seit August bei uns.“ (Fall 15:250)

Zweitens müssen Führungskräfte Geduld und Ausdauer bei verschiedenen diversitätsrelevanten Fragen beweisen:

„Verständigungsschwierigkeiten gibt es manchmal. Weil es wirklich teilweise auch Leute sind, die wirklich gebrochen bis fast gar kein Deutsch sprechen, die dann nebenher noch Deutschkurse machen, aber es sind natürlich auch Prozesse, die dauern. Es ist dann oft schwer den Leuten zu vermitteln, was man jetzt von ihnen möchte. Da gibt es Probleme.“ (Fall 2:90)

„Also bei uns speziell ist es so, also wir haben ja eine relativ starke Gruppe die eben anders sind jetzt. Das sind eben unsere Spanier und das hatte ich ja vorher schon erwähnt. Also es ist eben so, dass man aus seinem Trott so ein bisschen rausgerissen wird und dass man eben mit Dingen konfrontiert wird, die einem am Anfang irgendwie nerven, aber aus denen man glaube ich auch ganz viel rausziehen kann und es ist eben der Umgang eben mit solchen Gruppen. Der ist eine echte Herausforderung, erfordert echt Anstrengung und Ausdauer, aber es diszipliniert einen auch.“ (Fall 24:100)

„Das dauert eine Weile, das ist völlig normal. Also diese Kooperation mit den [Behinderten-] Werkstätten, das hat schon ein paar Tage gedauert. [...] Also das ist, ich sage nur, das ist ein Lernprozess [...] Also das sind einfache Dinge, die müssen seinen Lauf dann finden und das dauert einige Tage oder einige Wochen.“ (Fall 25:126)

Drittens ist eine langfristige Denkweise hinsichtlich der strategischen Ausrichtung notwendig:

„Und für mich ist das eine Langzeitsicht, und jeder Mitarbeiter, der fünf, sechs, sieben, acht Jahre da ist, der ist für mich mehr wert, als wenn ich da jedes Jahr fünfzehn neue haben muss. Das kostet einfach zu viel Geld.“ (Fall 20:220)

Viertens sollten Personalverantwortliche im Umgang mit Vielfalt Zeit in die Personalarbeit investieren:

„Und man muss sich darauf einlassen, also man muss sich kulturellen Gegebenheiten öffnen, dem Älterwerden einfach ganz klar öffnen. Also, das ist auch eine riesen Chance für Unternehmen. Unternehmen, die es jetzt schaffen, sich gut zu präsentieren [...]. Ich werde auch mal so eine Art Feel-good-Management anbieten. Also einfach Mitarbeitern aller Welt zu zeigen: Hey, wir helfen euch. Ihr kommt hier her und wir haben für euch schon ganz viel organisiert. Wir machen mit euch eine Stadtrundfahrt, wir zeigen euch, wo wir was wie mieten können, warum da und warum nicht da. Wir gehen das mit euch durch. So, die Zeit muss man sich aber nehmen, das machen aber viele nicht.“ (Fall 18:261)

„Ob ich jetzt richtig daran gehe, weiß ich nicht, aber Zeit, wir brauchen dann leider auch immer wieder Zeit. Und der Zeitfaktor, das ist ja das, was wir heute gar nicht mehr haben.“ (Fall 19:294)

„Es gibt Azubi-Schulungen, wo eben nicht über ‚Wie decke ich einen Tisch? Wie filetiere ich einen Fisch? Wie reinige ich ein Hotelzimmer? Wie mache ich einen Gast-Check-In, Check-Out?‘ [gesprochen wird]. Das sind die praktischen Dinge, die machen wir natürlich auch. Aber auch im Social-Bereich. Dass wir also auch schon 17-, 18-, 19-jährige junge Menschen auf dieses Thema sensibilisieren, was, glaube ich, nicht unbedingt jeder Betrieb macht. Und das ist die Voraussetzung und das dauert. Das ist ein ganz, ganz langer Prozess. Das geht nicht von heute auf morgen. Das geht nicht auf Knopfdruck. Man kann nicht sagen so, jetzt haben wir Charta der Vielfalt unterschrieben. Wir machen jetzt Diversity Management, zack bumm, alles läuft. Das funktioniert nicht. Das ist über einen ganz, ganz langen Zeitraum und das muss immer wieder aufgearbeitet werden.“ (Fall 25:128)

Wie das vorherige Zitat zeigt, wird unter dem Zeitfaktor auch gefasst, dass Wiederholungen sowie ein ständiges ‚Am-Ball-Bleiben‘ notwendig sind, um für Nachhaltigkeit zu sorgen. Dies belegen auch folgende Zitate:

„Ja also unsere Hausdame ist ja gebürtige Kroatin. [...] Und wir hatten eine Slowakin dann bei uns. Und die sind sich auch nicht so ganz grün. [...] Der eine Auszubildende [...] ist gebürtiger Serbe. Die hatten mal [eine] Zeit lang thematische Probleme. Die Hausdame und der junge Mann, aber auch die Hausdame und die Slowakin, am Anfang ein bisschen. Und da hatten wir ein Gespräch gemacht drüber und am Schluss war man sich einig, man versucht es miteinander. Man versucht mal Wertschätzung, man versucht mal diesen ganzen Müll beiseite zu räumen, den ideologischen Müll. [...] also mit denen musste ich immer wieder mal, sagen wir mal, alle paar Wochen mussten wir da reden.“ (Fall 22:224)

„Und ich denke, das muss man immer wieder erneuern in Mitarbeiterversammlungen, in Gesprächen. Immer wieder appellieren, hier bleibt dabei, das ist doch gut. Wir haben hier Sympathien, aber nur weil ihr ständig bestrebt seid, das so zu erhalten, könnt euch nicht zurückfallen lassen. [...] Nur dann kann es funktionieren.“ (Fall 22:450)

Eng damit verknüpft ist das **Erkennen und Berücksichtigen der Grenzen personeller Vielfalt**. Wie die zuvor angeführten Zitate belegen, sind der Erhöhung von Diversity im Betrieb Grenzen gesetzt. Dieser Sachverhalt muss bei der Planung und dem Management berücksichtigt werden, weshalb er einen weiteren Indikator des strategiebezogenen Führungskapitals darstellt.

Anhand der Interviews werden verschiedene Grenzen von Diversität in den gastgewerblichen Unternehmen deutlich. Je nach Betrieb ist zum einen für einige Positionen bedeutsam, dass fachliche Kompetenz vorhanden ist. Quereinsteiger/-innen können somit nicht überall eingesetzt werden, was eine Grenze von Diversity im Betrieb ausmacht. Im Interviewmaterial wird dies am Beispiel der Besetzung des Küchenpersonals deutlich:

„Also gerade was den Service angeht, werden wir in diesem Leben keine ausgebildete Service-Kraft haben, weil man es einfach nicht braucht. In der Küche ist das sicherlich ein anderes Thema, da kann man Glück haben und eine gute Küchenfee finden, die das zwar nicht gelernt hat, aber seit 30 Jahren macht und ganz hervorragend macht. Aber da wollten wir am Anfang auch kein Risiko eingehen, also da brauchten wir schon jemanden, der weiß, wovon er spricht.“ (Fall 1:58)

Zum anderen sind die Grenzen personeller Diversity sprachlicher Art. Beispielsweise müssen Mitarbeiter/-innen für bestimmte Aufgaben über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen.

„Also es ist schon mal vorgekommen, dass eine von den beiden Vietnamesinnen, die ist etwas jünger, die kann schon ein bisschen Deutsch, schon mal Vertretung [im Frühstücksservice] machen musste, wegen Krankheit, für einen Vormittag. Das ist gehörig in die Hose gegangen. Das war nichts. Da haben die Gäste sich sofort gemeldet: ‚Was war das denn heute Morgen? Ich hab Kakao bestellt, die hat mir ganz was anderes gebracht. Das find ich aber nicht schön.‘ So, und da muss man natürlich sofort reagieren.“ (Fall 6:68)

„Also wir sind auch da offen. Wir haben im Grunde genommen schon alles probiert, von französisch, brasilianisch, türkisch haben wir eigentlich alles durch, das wird akzeptiert und angenommen oder wir probieren es. Wenn es funktioniert, das heißt, wir haben tatsächlich mit einer Brasilianerin das probiert, die war einfach der Sprache Deutsch noch nicht so mächtig, das heißt, sie konnte den Job nicht ausüben, die hat die Gäste nicht verstanden, und umgekehrt hat sie sich nicht getraut, genug zu sprechen. [...] Genau, die

kann es dort, darf es halt dort leider nicht geben, weil wir sind die Arbeit nicht vollführen können, nur deshalb.“ (Fall 18:185)

„Aber gerade im Verkauf wird auch ein gutes Deutsch schlichtweg erwartet, und wenn es nicht da ist, da kann vielleicht Akzent dabei sein, Freundlichkeit ist wichtig, aber da muss Sprache wirklich entwickelt sein. Sonst hat das keine Perspektive.“ (Fall 21:203)

So wie der Einsatz von Beschäftigten mit mangelnden Deutschkenntnissen in einem annähernd ausgeglichenen Verhältnis zu Angestellten mit guten Sprachkenntnissen im Deutschen stehen muss, so ist dies auch beim Einsatz von Beschäftigten mit Behinderungen der Fall.

„Dementsprechend kriegen wir in dem Bereich sehr viele Bewerbungen, auch von Gehandicapten zum Beispiel, sodass es schon fast zu viel wird. Wir müssen da eine vernünftige Quote haben, damit wir das auch betreuen und händeln können, also vor allen Dingen bei den Gehandicapten.“ (Fall 14:77)

„Man kann auch nicht das Überstrapazieren, weil es ja auch Leute geben muss, die die Schwächeren begleiten.“ (Fall 21:114)

„Die Kooperation, die Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung, mit besonderen Bedürfnissen wird, ob es vielleicht sogar noch ausgebaut, weiß ich nicht. Das muss ja auch im Verhältnis passen. Aber sie wird, denke ich, mindestens auf dem gleichen Niveau weiterlaufen.“ (Fall 25:150)

Grenzen personeller Diversität betreffen zudem die Beschäftigung von Personen, die Kinder zu versorgen haben und daher auch auf besondere Arbeitszeiten und entsprechende Stellen angewiesen sind. Je nach Unternehmen können passende Positionen für Mütter oder Väter angeboten werden, jedoch nur bis zu einem gewissen Grad, denn gerade im Gastgewerbe sind, wie schon mehrfach erwähnt, atypische Arbeitszeiten abzudecken, um die Bedürfnisse der Gäste befriedigen zu können. Aus diesem Grund ist kein gastgewerbliches Unternehmen in der Lage, ausschließlich oder mehrheitlich Personen mit einem solchen familiären Hintergrund zu beschäftigen.

„Weil es ist natürlich ein Problem, wenn man jetzt nur Familien im Team hat, nur Familienväter und -mütter, die wollen dann zum Beispiel zur gleichen Urlaubszeit in Urlaub fahren, die wollen alle am Wochenende am besten frei haben, also da gibt es echt nur Ärger. Und ich merke auch dann, so ein neuer Mitarbeiter hat auch keine Akzeptanz im Team. Also bei mir ist es bei den Mitarbeitern auch so, dass die sich ihre Mitarbeiter selbst aussuchen, also ich mache eben nur eine Anzeige. [...] Also entscheiden die quasi wer kommt und wer nicht kommt und auch eben die Mitarbeiter, die schon da sind, gucken ganz genau, ist das jetzt jemand mit Familie, ist das jemand Alleinstehendes, ist der jung, ist der alt und die gucken natürlich auch, also wenn zum Beispiel ein Familienvater da ist und es noch ein Familienvater und noch eine Mutter da, dann wollen die keine weitere, ja, jemand mit Familie haben, weil die sagen, im Urlaub werden wir uns kappeln hier, wir kommen zu keiner Einigung.“ (Fall 12:6)

„Da ist es schwierig. Es gibt, wenn ich jetzt an Küche denke, weil wir da zwei Mütter haben, sind dann irgendwann die Dienstplanmodelle, die für einen Frühdienst in Frage kommen, irgendwann ausgeschöpft.“ (Fall 14:145)

„Ja, wobei, die sind nicht alle Vierzig-Stunden-Kräfte. Wir haben sehr viel Mütter mit Kindern, die dann ganz unterschiedlich, also so fünfhundert Euro und siebenhundert Euro und so gerade das, was sie so schaffen, also wir versuchen das auch mit den Arbeitsplänen so hinzukriegen, dass das passt. Wobei ich jetzt sagen muss, ich komme gerade an meine Grenze, ich habe ein bisschen zu viele Mütter mit kleinen Kindern, die immer nicht um sieben Uhr arbeiten können und nicht am Wochenende arbeiten können. Deshalb hatte wir gerade eine Anzeige in der Zeitung: Aushilfe für Wochenende und Frühschicht.“ (Fall 17:34)

„Wir haben verhältnismäßig viele junge Mütter bei uns [...]. Aber ich weiß wohl, dass die Mitarbeiter bei uns das schätzen, wenn wir sie in ihre Mutterschaft begleiten und wenn wir gucken, dass wir sie, wenn sie wiederkommen, dass sie so einen Arbeitsplatz finden, der auch für sie zu leisten ist. [...] Weil, da muss man manchmal schon Einschränkungen machen, wenn es Öffnungszeiten von Kitas oder sowas gibt, dass die auch wirklich dann arbeiten können. Und das bedeutet für uns, dass es einige oder mehrere solcher Mitarbeiter geben kann, aber wenn alle so wären, würde das auch nicht funktionieren.“ (Fall 21:437)

„Das muss ein gesundes Mittel sein, das [nur Mütter mit Kindern] würde gar nicht funktionieren. Da könnten Sie die Dienstpläne gar nicht fertig belegen.“ (Fall 24:94)

Ebenso beziehen sich im Interviewmaterial Grenzen personeller Diversität auf die Beschäftigung von Personen mit einem schwierigen sozialen Hintergrund. Die Begründung liegt in diesem Zusammenhang vor allem in dem erhöhten Aufwand, den die Führungskräfte betreiben müssen.

„Ja, das hat mich richtig Zeit gekostet, und auch viel Geld. Weil die [Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und ohne Aufenthaltserlaubnis] sind eben tatsächlich an Pfingsten da rausgezogen worden und ich musste [...] für zwei Arbeitnehmer Ersatz suchen, also das war wirklich schwer. Aber [...] ich finde das einfach an vielen Stellen so himmelschreiend ungerecht, dass ich das trotzdem weitermachen würde. Vielleicht würde ich ein bisschen aufpassen, dass ich davon nicht zehn Stück in der Belegschaft habe [...]. Dass das so eine gewisse Reißleine hat.“ (Fall 17:136)

„Und da muss man auch ein bisschen gucken, also, da muss ich auch mit sozialem Gewissen ein bisschen hingucken, wenn man zu sehr versucht, Leute zu retten, dann hat man hinterher einen Haufen Leute, die gerettet werden, aber einen Betrieb, der ziemlich den Bach runtergeht. Also, da muss man schon ein bisschen hinschauen. Aber sonst, glaube ich, also ich glaube schon, dass eine Mischung egal wovon, immer positiv ist, so.“ (Fall 17:214)

„Und dieses Problem zu lösen, ist manchmal spannend und macht Spaß und lässt sich auch bewerkstelligen, aber manchmal halt auch nicht. Und wenn das nicht geht, dann bin ich natürlich über die Jahre auch deutlich härter geworden und führe da keine Diskussionen mehr, sondern entscheide. Das heißt, man kann nur bis zu einem gewissen Grad natürlich diese Hilfestellung geben oder den Sozialarbeiter spielen und so weiter und so fort. Man muss halt das versuchen, aber wenn es nicht geht, dann nicht.“ (Fall 18:203)

Die Beschäftigung von Personen, die beispielsweise aus religiösen Gründen ein Kopftuch tragen, ist ebenfalls in einigen untersuchten Betrieben beschränkt. Die Interviews belegen, dass es in machen gastgewerblichen Unternehmen wichtig ist, Neutralität zu gewährleisten. Ferner geht es auch um den Schutz entsprechender Angestellter vor negativen Reaktionen einzelner Gäste (vgl. Kap. 9.3.2.1). Beschäftigte, die ein Kopftuch tragen, sind daher nicht

auf allen Positionen einsetzbar. Dieser Sachverhalt begrenzt somit ebenfalls die Ausweitung personeller Vielfalt im Betrieb.

„Ich hatte auch verschiedenste Kulturkreise schon. Ich hatte jetzt auch gerade eine Praktikantin halt, nicht, die hat aus religiösen Gründen ein Kopftuch getragen halt. Dann war sie zwar für mich nicht einsetzbar im Service-Bereich. [...] Weil wir hier ja auch, was religiöse Symbole anbelangt, doch sehr neutral sein müssen. [...] Es war für mich in Ordnung, dass sie auf der Etage arbeitet, weil da der Kundenkontakt sehr, sehr gering ist. [...] Und das hat ihr auch Spaß gemacht.“ (Fall 8:86)

Die Beschäftigung von Personen mit extremen Einstellungen ist für die befragten Hoteliers und Gastronomen ausgeschlossen. Dabei kann es sich zum einen um ideologische, religiöse und rechtsextremistische Ansichten handeln:

„Auch das Thema Toleranz mit Andersgearteten sag ich mal, die anders ticken, auch das klopfen wir ab, weil das hat ja was mit Teamfähigkeit zu tun. Wenn das so ein Eigenbrötler ist, der alles andere Käse findet und der Türken blöd findet oder so einen Ausländer, das ist schon wichtig, also sie können keinen haben, der dann so leicht bräunliche Anwandlungen hat. Da muss man dann aufpassen.“ (Fall 16:128)

„Also wenn das Gleichgewicht stimmt und wenn man auch trotz unterschiedlichster Herkunft oder unterschiedlichster Geschlechter, wenn man eben den Menschen an sich anschaut, wie er tickt, dann spielt es am Ende doch eigentlich gar keine Rolle, weil Extremisten haben bei uns sowieso nix verloren. Also weder in die eine noch in die andere Richtung. Das macht bei uns keinen Sinn.“ (Fall 16:280)

„Also unsere Belegschaft ist eben so, die vertragen sich alle. Und dann ist das gut. Ich denke, schwierig ist es, wenn man Fanatiker hat. Ideologisch fanatisiert oder religiös fanatisiert. Ich denke dann kann es sehr schwierig werden.“ (Fall 22:206)

Zum anderen werden Einstellungshindernisse als Grenzen von Diversität berichtet, die kulturell bedingte Einstellungen z. B. gegenüber Frauen oder Homosexuellen betreffen:

„Aber das kommt vor, und ich muss sagen, solche Leute würde ich auch nicht einstellen. Die was gegen Frauen haben, die was gegen Schwule haben. Die passen nicht zu uns. Das wird auch beim Einstellungsgespräch gesagt, wir sind ein Unternehmen, das sieht so aus. Sie müssen mit einverstanden sein oder/oder das gut finden, dass man ökologisch orientiert ist und dass wir ein Sozialunternehmen sind. Und hier gibt es auch keine Fremdenfeindlichkeit bei uns.“ (Fall 22:216)

„Das kann man jetzt nur so ein bisschen inoffiziell sagen, aber bei manchen Personengruppen aus verschiedenen Ländern kann man schon tendenziell sagen, das wird wahrscheinlich nichts. Wir hören sie uns immer an. [...] Es ist natürlich auch eine kulturelle Sache, aber die Empfangschefin und ich führen dann immer die Bewerbungsgespräche. Und da bewirbt sich einer und sie geht erst mal nur raus und ich bin vielleicht nicht dabei, dann sagen die: ‚Also ich möchte nicht mit einer Frau sprechen. Ich möchte mit dem Chef sprechen‘. [...] Der muss ins Team reinpassen und wenn jemand einfach aus einem Kulturkreis kommt und das nicht akzeptieren kann oder möchte, dass bei uns Frauen eine wichtige Rolle spielen, [...] dann funktioniert das nicht.“ (Fall 23:113)

Außerdem kann es sich um extreme Einstellungen oder Verhaltensweisen handeln, die mit der Unternehmensphilosophie nicht vereinbar sind. Kann sich jemand generell nicht der gelebten Philosophie im Betrieb anpassen und vertritt er oder sie weiterhin extreme Ansichten, so kann dies zu einer Trennung des Betriebes von dem Beschäftigten führen.

Also, man muss fragen nach Familie, Philosophie – wie lebst du dein Leben, warum lebst du das so? Familie und Co., und man muss darüber hinaus auch dann vielleicht eine Entscheidung treffen, weil das da nicht passt. Ganz ehrlich, wenn mir jemand gegenüber sitzt als Mitarbeiter, der über seine ganze Familie herzieht, weil es eine Katastrophe ist und überhaupt und es ist alles so schlimm und so schlecht, dann ist das nicht mein Mitarbeiter, dann hat dieser Mensch halt leider nicht die richtige Einstellung für mein Unternehmen, weil ich möchte ihn gar nicht bei mir haben, wenn er so ist. Und ich möchte aber auch nicht den Sozialarbeiter mimen, weil ich es wahrscheinlich nicht kann, weil ich diesen Menschen nicht ändern kann, weil er so ist, wie er ist.“ (Fall 18:173)

„Wir hatten auch schon Menschen eingestellt, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter eingestellt, wo das nicht geklappt hat. Wo jemand sich auch nicht so mit dieser Philosophie so identifizieren konnte oder wollte. Dann muss man sich auch mal trennen. Das ist auch schon vorgekommen, ja.“ (Fall 25:128)

Schon aus den zuvor angeführten Interviewzitatzen zu den Grenzen personeller Vielfalt wird deutlich, dass es zum strategischen Führungskapital gehört, das **Gleichgewicht** im Unternehmen zu **sichern** und die **eigenen Möglichkeiten zu beachten**. Insbesondere folgende Interviewausschnitte untermauern diese Erkenntnis noch einmal:

„Ich würde empfehlen, sehr genau hinzugucken, was man selber kann. Also, auf keinen Fall sagen so von wegen: ‚Ach, wir machen das jetzt alles bunt und schön.‘ Und dann zack rein und auf einmal liegen alle am Bauch und die Zunge hängt bis weiß der Geier wo. Also, genau hingucken, was man schafft und auch ein bisschen überlegen: Wie mache ich das? Bevor man es macht.“ (Fall 17:226)

„Ich glaube, glatt – auch wenn es jetzt vielleicht eher konträr ist zu dem gesamten Thema –, dass es eine verträgliche Größe haben muss. [...] Ich glaube, dass es nicht die Lösung aller Probleme ist, nur eine Vielfalt zu leben, sondern dass es eher auch Risiken in sich birgt. [...] Und diese Ausgewogenheit zu finden, das zu leisten ist, dass man auch funktioniert. [...] Ich glaube, dass es ein Maß braucht, genauso, wie man auch Leute, die vielleicht Defizite haben, wenn man die mitnimmt, kann es große Chancen bieten, aber die gehen nicht nur mit solchen Leuten. [...] Man braucht eben auch die Starken, die das mittragen, und die darf man auch nicht überfordern.“ (Fall 21:282)

Nach Ansicht eines Befragten heißt „bunt [...] auch viele Charaktere, viele Talente, viele Stärken“, wobei die „Kunst“ darin bestehe, „das dann herauszufiltern und die Leute wirklich dann auch im Rahmen der Möglichkeiten sich entfalten zu lassen“ (Fall 16:174). Als Voraussetzung dafür ist es eine weitere Aufgabe von Führungskräften auf strategischer Ebene, sich um **die Zusammensetzung der Arbeitsteams, die Besetzung der Positionen und die Verteilung der Aufgaben** zu kümmern.

Hinsichtlich der Mitarbeiterkonstellation in den Arbeitsteams empfehlen die befragten Führungskräfte erstens, eine angemessene Mischung der vorhandenen Vielfalt vorzunehmen, um möglichst hohe Synergien zu erreichen.

„Also so hat jeder irgendetwas, glaube ich, was der andere nicht hat. Die meisten wissen nichts davon. Wir reden hier drüber und gucken, dass man dann immer zwei oder mehrere Mitarbeiter zusammenstellt, die sich ergänzen. Das heißt, ihre Stärke ist meine Schwäche und umgekehrt. Und dadurch wird in dieser Teamarbeit eine wesentlich höhere, sage ich mal, ein höherer Nutzungsgrad erreicht bei gleicher Menge Mitarbeiter, als wenn wir das nur durch Zufall so zusammenbauen würden.“ (Fall 14:27)

„Wir haben zum Beispiel morgen Abend eine Hochzeit, da packen wir ein Team hin, was beides abdeckt, aber das ist manchmal möglich, und manchmal eben nicht. Also wenn du so eine Hochzeit hast, brauchst du Herz-Schmerz-Menschen, die ein bisschen mitfühlen und die da ein bisschen Empathie mit reinbringen und schon ist die Hochzeit eigentlich sehr viel zufriedener, als wenn sie nur ein Essen kriegen. Und wenn da dann einer dabei ist, der sowohl ordentlich strukturgemäß arbeiten kann, der kann die Nacharbeiten machen und der, sagen wir mal, menschlichere Typ von den beiden, das ist derjenige, der dann im Raum dem Gast den Wein einschenkt und die Sachen abfragt und derartige Dinge macht. Dann haben wir eine optimale Lösung, es fertig zu kriegen, weil der eine Gas gibt und um die Leute glücklich zu machen, weil der andere eben Herz-Schmerz auch walten lässt. Ist ja nur ein kleines Beispiel.“ (Fall 20:246)

„Bei den Teams zum Beispiel in den Läden ist mir das immer ganz wichtig, dass ich einen guten Mix habe von ein bisschen ruhigen und ein bisschen impulsiveren [...] und beständigen und [ein Mix] von jüngeren und älteren. Und immer da, wo die sich gut ergänzen, das ist immer für die Teams toll.“ (Fall 21:134)

„Und das Schöne ist ja, wir suchen keine Mitarbeiter wo einer wie der andere ist, sondern diese Unterschiedlichkeit. Auch die Unterschiedlichkeit der Stärken. Wenn man die zusammen kriegt, dann hat man ein gutes, ein richtig verzahntes Team.“ (Fall 22:174)

Zweitens ist bei der Zusammensetzung der Teams von Bedeutung, sich darüber Gedanken zu machen, wie potenzielle Konflikte innerhalb der Belegschaft von Beginn an vermieden werden können.

„Ja, schon mehr Verständnis, sich mehr Gedanken machen wer mit wem im Haus, was er arbeiten muss, warum das vielleicht mal nicht klappt [...]. Das sind ja keine Marionetten, jedes ein Individuum und wenn was nicht gut läuft, das erkennen sie als Führungskraft sehr schnell, dann müssen sie halt Ursachenforschung auch betreiben und dann muss man versuchen das abzustellen. Manchmal reicht es schon, wenn man zwei Mitarbeiter nicht mehr zusammen in eine Schicht packt, weil man weiß die passen gar nicht wirklich so gut miteinander, weil sie beide die gleichen Stärken und die gleichen Schwächen haben. Die ergänzen sich nicht. Oft ist es auch nur Dienstplanumschreibung, schon ist alles gut.“ (Fall 16:266)

„Weil das wissen wir ja auch, Geschlechter haben ja eine gewisse Affinität zueinander und wenn da jetzt ein netter junger Mann zwischen netten jungen Damen ist, dann ist der Umgang immer ein bisschen einfacher, als wenn es eine reine Männergruppe oder eine reine Frauengruppe ist. Allein schon, weil viele Männer ja bei Frauen ein bisschen vorsichtiger sind mit ihrer Ruppigkeit oder mit ihren Äußerungen und bei den Mädchen oder bei den Frauen ist es dann so, dass man so diese berühmte Stutenbissigkeit wie sie immer beschrieben wird, die ja nicht von der Hand zu weisen ist, wenn so ehrgeizige Frauen miteinander kämpfen sag ich mal, also wir haben eher die Problematik, dass wir sagen, wir brauchen ein bisschen mehr Männer im Team.“ (Fall 16:132)

„Gerade auf der Etage zum Beispiel fehlen uns die Männer. Also wir suchen eigentlich jetzt, wir dürfen ja bei den Anzeigen nicht sagen, wir suchen männliche Housekeeper, dürfen wir ja nicht, es muss ja geschlechtsneutral formuliert sein, aber klar gucken wir natürlich, wir würden gerne Männer haben auf der Etage, um mal von dem Zickenverein da loszukommen. An der Rezeption ist es genauso, nur Frauen, finde ich, ist nicht gut, also ich finde gemischte Teams immer wohltuender.“ (Fall 12:12)

Ein weiterer Bestandteil des strategischen Führungskapitals ist die intelligente Zuweisung der Arbeitsstellen bzw. Verteilung der Aufgaben an die Beschäftigten. Um das Beste aus der

Heterogenität der Belegschaft herauszuholen, muss sich jede Führungskraft die Frage stellen, welche/r Mitarbeiter/-in der/die richtige für eine Position bzw. Aufgabe ist.

„Erst mal haben wir eine ganz klare Aufteilung und die ist, dass im Imbiss nur Männer arbeiten. [...] Weil das eigentlich echt ein harter Job vorne ist. Weil die halt wirklich hinter dem Grill stehen, egal wie viel Grad es ist. Klar, versucht man, dass, halt durch Lüftungsanlagen und so halt die Temperatur da runter zu ziehen, aber das kriegst du im Hochsommer gar nicht hin und dann ist da wirklich sehr warm hinter dem Grill. Und da passen dann doch eher Männer hin.“ (Fall 5:79)

„Dass ich [...] natürlich auch in der Lage sein muss dieses Personal sinnvoll und der Sache angemessen einzusetzen.“ (Fall 6:25)

„Und wenn wir früher vor 10-15 Jahren noch Schwächen geschult haben, haben wir das sofort abgestellt und schulen nur noch die Stärken. Also das heißt, wir formulieren die Stärken eines Mitarbeiters noch weiter aus und sind noch mehr daran interessiert, den Mitarbeiter da einzusetzen, wo die Stärken am besten zur Entfaltung kommen. Weil, wenn wir einen Mitarbeiter haben, der nun mal drei charakterliche Schwächen hat, die durch das Elternhaus oder keine Ahnung, in welchem Sternzeichen er geboren ist, dazu kommen, es gibt ja nun mal auch paar schüchterne Leute, die muss es auch geben, haben wir gesagt, das bleibt alles so, wie es ist. Die haben auch alle ihre Richtigkeit, aber an der richtigen Stelle. Uns muss es gelingen, herauszufinden: Wo kann der Mitarbeiter sich am besten entfalten?“ (Fall 14:18)

„Wie gesagt, ich denke, man muss immer sehen, um welchen Job geht es auch wirklich tatsächlich. Welche Bedingungen herrschen vor, also welches sind die Grundbedingungen, die erstmal als IST-Situation [vorherrscht]. Die Frage, wie gesagt, die sich ja viele Unternehmen stellen sollten, inwieweit kann ich das IST verändern, also ein neues SOLL aufbauen, weil mit mehr Offenheit und, das ist, glaube ich, ganz wichtig, diese Öffnung. Und ja, man sollte vielleicht schon darauf achten, also, wen nimmt man eher für einen Job, was macht mehr Sinn. Der kann es kulturell, der kann das Fachliche, das muss man immer sehen. Ich würde aber nicht generell einfach sagen, also weil das wäre ja eine Ausgrenzung oder wäre eine Diskriminierung.“ (Fall 18:247)

„[Personal] [...] kriegen wir schon, aber es mischt sich so auf die Art und Weise, dass man sagt: So, wer ist jetzt der Beste für den Job, und mitunter arbeiten die [Beschäftigte mit Migrationshintergrund] einfach lieber. Es gibt einen Haufen Deutsche, die nicht wollen. So einfach ist die Welt auch, leider.“ (Fall 20:127)

Die Besetzung der Arbeitsteams und die Verteilung der Arbeitsaufgaben sollten bereits bei der Einstellung von Personal bedacht werden, sowohl hinsichtlich der generellen Auswahl von Beschäftigten als auch bei der Anstellung von Personen mit leitender Funktion:

„Dass es ins Team passt und wir hatten jetzt eine Führungsposition mussten wir neu besetzen und wir hatten da auch, ich glaube 10 Vorstellungsgespräche und mit jedem hätten wir bestimmt irgendwas anfangen können, aber bei keinem hätte ich gesagt, der passt zu den Mädels oben. Und jetzt haben wir eine gefunden, die passt wie Arsch auf Eimer und da freue ich mich auch sehr drüber. [...] Und daher habe ich bestimmt auch zwei, drei innerlich abgelehnt, weil ich mir das nicht hätte vorstellen können, wie die zusammenarbeiten. Also darauf achten wir, glaube ich, auch.“ (Fall 11:261).

„In diesem Schnelltest haben wir nur die Grobparameter. [...] Aber ich weiß, [...] wovon Sie am meisten haben. So, und wenn ich einen D-Typen suche oder einen G-Typen und ich habe vor mir das höchste I, dann muss ich wissen, was ich tue. Oder ich sage mir: Boah, der hat so ein geiles Profil, das würde auf ei-

ne ganz andere Stelle passen, ob man nicht gleich noch im Gespräch umswitcht und sagt: ‚Eigentlich taugen Sie für was ganz anderes.‘“ (Fall 14:39)

„Das ist auch sehr, also einmal kommt es natürlich drauf an, für welche Position sitzt der Kandidat jetzt hier und sicher ein Hauptaspekt ist, das hat man eigentlich relativ schnell raus, dass der Mensch, der da sitzt, dass der auch wirklich auf die Position, die frei ist, dass der da auch hinpasst. Dass es möglichst kein Kompromiss ist.“ (Fall 16:126)

„Das kriegen Sie ja raus, wenn Sie wissen, was für ein Typ das ist. Und wenn Sie auch wissen, was hat er gemacht, wo war der vorher. Und dann kann man ja ein bisschen mit ihm reden und sagen: ‚Was machst du nicht so gerne und was ist denn dein Ding?‘ Und so weiter. Und dann kommen Sie ja zum Ziel, dass Sie sagen: So, wo passt der rein, passt der zu mir, passt der ins Team?“ (Fall 20:272)

„Und ich habe da gute Erfahrungen mit gemacht. Also man kann sehr viel im Bewerbungsgespräch schon abklopfen und rausbekommen, und auf Grund dessen manches schon vermeiden. [...] Also da beginnt das schon als Führungskraft zu schauen, wen möchte ich in meinem Team haben damit es weiter so funktioniert wie es funktioniert. Damit diese Harmonie, man kann da wirklich fast von Harmonie sprechen, sie können gern nachher mal die Mitarbeiter fragen, die ist schon recht ausgeprägt bei uns. [...] Und das muss so bleiben und deswegen ist ganz wichtig von Anfang an, dass ein neuer Mitarbeiter mitzieht.“ (Fall 22:304)

„Aber letztendlich ist das ganze Hotel ein Team bei unserer Größe und da muss man eigentlich nach dem Bauchgefühl gehen. Also, das ist auch wieder eine Art der Führungsfähigkeit. [...] Wir hatten eben eine neue Hausdame gesucht und es haben sich drei oder vier vorgestellt. [...] Und dann hatte man auch die Entscheidung: Nehmen wir die, die perfekt passt, wo sich aber auch wahrscheinlich nichts ändern wird und die man auch nicht so leicht dazu zur Veränderung bringt? Oder nimmt man eine, die, sage ich mal, zehn Mal dankbarer auf jeden Fall für den Job ist, das hat man einfach gemerkt von ihrer Mentalität auch, die sorgfältiger ist und die durch ihren komplett anderen Hintergrund das Ganze nochmal umwirft? [...] Aber damit es im Team die Vielfalt gut passt, sollte man bei der Bewerbung oder bei der Einstellung eines Mitarbeiters so abschätzen können, dass es nicht genau passt, aber dass es auch nicht zu unterschiedlich ist. Und dann funktioniert das ganz gut, denke ich.“ (Fall 23:227)

Des Weiteren müssen bei der Zusammensetzung der Arbeitsteams, der Besetzung der Positionen und der Verteilung der Aufgaben mögliche Unterstützungsbedarfe einzelner Beschäftigter beachtet werden, wie sie beispielsweise durch Leistungseinschränkungen entstehen. Diesem Aspekt versuchen einige der befragten Führungskräfte zu begegnen, indem sie leistungseingeschränkte Beschäftigte z. B. bewusst mit anderen, ausgewählten Angestellten zusammenarbeiten lassen oder indem Rahmenbedingungen generell angepasst werden.

„Würde er jetzt à la Carte machen müssen, würde er das nervlich nicht schaffen. Deswegen ist er da auch raus, macht die Bankette, die in dem einen Moment, wo sie geschickt werden, auch nervlich sehr belastend sind oder an dem Tag, samstags ist der kaum ansprechbar und das erkennen wir und dann kriegt er immer noch einen dazu oder es wird versucht aufzuteilen. Man guckt, dass es wirklich klappt und lässt die eben nie alleine damit mit der Verantwortung.“ (Fall 11:211)

„Wir nehmen dem Hausmeister, der ist 66, dem nehmen wir schwere Arbeiten weg oder stellen ihm jemanden zur Verfügung. Da musst du halt, wissen Sie, gesunder Menschenverstand. Du musst das sehen,

du siehst doch das er einfach jetzt beim Lupfen, und dann kannst du nicht fordern, was ist denn los? Trag die Tische hier hoch. Er wird immer sagen es geht schon.“ (Fall 13:48)

„Ich hab da so zwei konkrete Fälle, das sind ganz liebe Menschen, aber die kommen körperlich und nervlich inzwischen ganz stark an ihre Grenzen, weil sie es einfach aus der Natur der Sache, das ist gar kein böser Wille, das nicht mehr können und das ist jetzt unsere Aufgabe, hier können wir das noch, bei einem großen Betrieb wird es schwieriger, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass die doch so ein bisschen ihre Würde behalten können und nicht von den anderen auch noch vielleicht auch noch irgendwann belächelt werden und so. [...] Einmal im Frühstücksservice haben wir jemanden, einmal oben auf der Etage bei den Zimmermädchen ist jemand dabei, aber der Betrieb läuft gut und die Zahlen stimmen. [...] Jetzt ziehen wir sie halt noch mit und es gibt ja immer was zu tun im Haus, also wir haben jetzt z. B. das ganze Blumenthema. Das ist körperlich nicht so anstrengend und die werden halt dann auch nicht alleine in eine Schicht eingeteilt.“ (Fall 16:146)

„Wir haben gerade einen Koch eingestellt, der fünfundfünfzig ist, also, das ist mir so was von egal. Der hat Erfahrung, der hat die Ruhe weg, der wird nicht hektisch. Der hat andere Schwächen, aber die müssen wir dann überspringen. Wenn es zu voll wird, muss einer an den Pass gehen und macht alles, aber dann braucht er die Organisationsform. Aber ansonsten ist das einer, der da richtig gut im Rennen ist.“ (Fall 20:270)

„Die hat nun dies Handicap, psychisch ein bisschen labil und sie sieht schlecht. Und die kann man nicht allein ein Zimmer putzen lassen. [...] Und da machen die es immer zu zweit. Sie bezieht die Betten, macht solche Dinge, macht das Zimmer so grundsätzlich sauber. Und das Bad, wo man noch genauer hingucken muss, macht dann die Kollegin. Und dann machen die quasi dieselbe Zimmeranzahl, also doppelt so viel Zimmer zu zweit wie einer alleine. Und werden so fertig. Und so teilt man sich das auf. [...] Und auch das ist Vielfalt eben, dass man auf den Einzelnen eingeht, auf seine Stärken und Schwächen und versucht dem dann [...] diejenige richtig einzusetzen. Und auf das Handicap Rücksicht zu nehmen, indem man dann andere Organisation hat, eben zu zweit ein Zimmer putzen statt alleine.“ (Fall 22:178)

„Das ist eine Männerdomäne, weil es auch körperlich in vielen Dingen deutlich anstrengender ist. Also wir haben auch zwei Mitarbeiterinnen in der Küche. [...] Aber eben nur für bestimmte Bereiche. Also wenn wir Caterings oder große Veranstaltungen für 125 Personen und dort wird, ich sage mal ein Beispiel, Herbst und es gibt eine kräftige, deftige Kartoffelsuppe mit Einlage für so viele Personen. Das ist einfach Gewicht. So einen Topf kann man nicht mal eben, also den könnten Sie gar nicht bewegen und das ist dann für Frauen einfach körperlich gar nicht mehr unbedingt zumutbar. So ist das auch entstanden. Was nicht heißen soll, dass Männer besser kochen als Frauen.“ (Fall 25:62)

„Wir haben von Anfang an gesagt nein, wir wollen versuchen auch diese Stellen oder Stellen zu finden oder auch Stellen zu bereiten. Man muss sich ja als Unternehmen auch manchmal die Frage stellen, sind die vorhandenen Arbeitsstellen, Personalstellen 1:1 mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen zu besetzen oder ändere ich vielleicht auch ansatzweise, dort wo es geht, ich kann nicht den ganzen Laden umkrepeln, aber ich kann vielleicht an der ein oder anderen Stelle ja, Hilfestellung geben oder ob das jetzt Barrierefreiheit ist oder ob das Veränderung des eigentlichen Arbeitsplatzes ist, ich kann die Situation nach Möglichkeit ja so schaffen, dass es überhaupt kein Problem ist, einen Menschen mit Behinderung einzustellen.“ (Fall 25:82)

Zum strategischen Führungskapital gehört es zudem, mögliche **Potenziale der Beschäftigten aufzudecken** und sie sich im Sinne positiver Geschäftsergebnisse sich **zunutze zu machen**. In den untersuchten Fällen finden sich dafür verschiedene Beispiele:

„Wir haben auch in der Küche zum Beispiel Leute, die nichts gelernt haben, die auch nicht Koch gelernt haben, aber die das schon seit Jahren hier bei uns machen und einfach Learning by Doing gemacht haben und die mittlerweile als Köche so mit eingesetzt werden. Weil die das einfach sich von den gelernten Köchen abgeguckt haben, die können dann auch meist nur Schema F, also ich brauche denen jetzt nicht sagen: Gar mir mal eine Rehkeule oder so. Das können die dann nicht, aber die können die Gerichte, die wir immer auf der Karte haben und die wir schon immer haben und die Standardsachen, die können die dann irgendwann und dann können die auch ganz normal eingesetzt werden in dem Bereich.“ (Fall 2:88)

„Die Frühstücksdame, die kam auch jetzt vor zwei, drei Jahren nach Deutschland. Und als ich hier angefangen habe, hat sie als Zimmermädchen hier gearbeitet und irgendwie fand ich bei ihr, dass sie einfach mir zu schade ist, um nur Zimmer zu reinigen. [...] Sie ist halt ein Mensch, der sehr, sehr schnell lernt und einfach weiß, um was es geht. Und dann haben wir gesagt, okay, wir versuchen jetzt mal unten als Frühstücksdame und jetzt langsam kommt sie auch zu Rezeptionstätigkeiten, wenn ich mal jetzt eine halbe Stunde raus muss, dass sie ans Telefon gehen kann, ein Programm bedienen kann. [...] Lieber unterstütze ich so jemanden, der wirklich sich Mühe gibt, wie irgendjemanden, der gelernt hat und sagt: ‚Ja, ich kann alles und ich kann meine Hände halt hoch machen, mich anlehnen, nichts tun.‘“ (Fall 10:150)

„Herr E. kam aus dem Kosovo, er ist als Flüchtling hierhergekommen nach Deutschland und hat dann bei uns auch als Spüler angefangen. [...] Und ist gegangen als Fachkraft Patisserie und Gardemanager, weil der hatte so Bock und der hat das so gerne gemacht und so gut gemacht, dass der immer mehr in die Küche von der Spüle, irgendwann stand er halt mit allen anderen Ausgelernten am Herd und war genauso gut. Und das war toll, der musste dann leider zurück, da wurde er abgeschoben, das war sehr, sehr schade. Das war ein guter Typ.“ (Fall 11:225)

„Klar, bunt heißt ja auch viele Charaktere, viele Talente, viele Stärken, oder wdrauf will ich weniger Schwächen und die Kunst ist ja das dann herauszufiltern und die Leute wirklich dann auch im Rahmen der Möglichkeiten sich entfalten zu lassen. Und dann sieht man auf einmal, dass am Empfang eine Frau ist, die vorher eben gar nicht so auffällig war, die sich aber ganz extrem schnell in dieses System eingefunden hat.“ (Fall 16:174)

Ein weiterer Indikator des strategischen Führungskapitals besteht darin, **Ursachen von aufgetretenen Problemen zu analysieren**. Dabei kann es sich z. B. um Konflikte zwischen Angestellten, Schwierigkeiten bei der Personalführung, auffällige Lebensläufe von Bewerberinnen und Bewerbern oder um Kommunikationsschwierigkeiten handeln. Die Bedeutung einer solchen Problemursachenanalyse wird anhand folgender Interviewausschnitte ersichtlich:

„Man muss aber auch immer Ältere und die jüngeren Leute verstehen. Warum ticken die so? Und das ist es, Metaperspektive. Haben wir es wieder. Die Kunst, in den Kopf des anderen zu schauen oder ihn zu verstehen.“ (Fall 13:17)

„Und das Beispiel war, ich hatte ein Ehepaar hier bei mir im Haus und er geht mit ihr, er ist Jugoslawe, geht mit ihr um wie mit einem Stück Vieh. Also, sowas von menschenverachtend, frauenfeindliche Kommentare. Kann ich überhaupt nicht haben, sowas. Und der hat hier immer, wenn sie nicht dabei war, so was von schlecht über sie gesprochen, dass ich dann zu unserer Trainerin sagte: ‚Nimm dir unseren Herrn

So-und-so. Das geht auf keine Kuhhaut mehr'. Dann [...] hat sie sich am nächsten Tag ins Training die Ehefrau gepackt. Und dann sitzen wir immer am Ende der Trainingswoche zusammen und werten aus. Dann sagt sie: ‚Du, der Mann ist nicht das Problem. Die Frau ist das Problem.‘ Ich kenne das Detailproblem bis heute nicht. Ich kriege nur die Rückmeldung: Ursachenforschung läuft, Problem wird abgestellt. [...] Und wir hätten ihn fast rausgeschmissen. Also, weil das schon an Mobbing grenzte. Das war echt schon brutal. Und das war aber seine Abwehrreaktion und seine Schutzfunktion gegenüberdem Stress, dem er zuhause ausgesetzt war. Wäre ich im Leben nicht darauf gekommen. Hätten wir als Laie falsch operiert.“ (Fall 14:136)

„Im Idealfall hinterher zu überlegen: ‚Wieso ist es denn überhaupt dazu gekommen?‘ Oft ist es nur ein Missverständnis.“ (Fall 16:180)

„Man muss auch erkennen, wo die Probleme sind, also da muss man auch ein wachsames Auge darauf haben. Eben wie gesagt, meine Ausbildungsleiterin, die ich dann irgendwann loswerden musste, weil, wenn man da nicht hinguckt, dann bildet man sich alles Mögliche ein, aber die Sache läuft überhaupt nicht. Also, man muss schon einen genauen Blick hin haben.“ (Fall 17:164)

„Muss man natürlich sagen, dank unserer seltsamen Karrieren haben wir auch gerade die ersten Jahre viele Fehler gemacht. Also wenn man aus einer Kommune kommt, da haben wir alles ausdiskutiert und waren alle gleichberechtigt. Jetzt war ich auf einmal Chefin und habe gedacht: Dann sage ich denen, was die machen und das machen sie dann. Das war nun recht naiv. Dann erst einmal zu begreifen: Warum machen Menschen Dinge anders, obwohl sie sagen, sie machen sie so? Warum? Wie gesagt, diese Kommune ist ja auch ein sehr homogenes Umfeld. Und auf einmal so lauter Leute dabei zu haben, die vielleicht auch gar nicht so viel Intelligenz haben.“ (Fall 17:166)

„Für Unternehmen wirkt es oft ja nachteilig, wenn jemand zu wild da hin und her hüpf und springt, das heißt aber gar nicht unbedingt, dass es immerzu negativ ist. Also man sollte das gut beobachten und sollte das aus dem Gespräch heraus kitzeln: Warum war das überhaupt so, warum hast du oft gewechselt? Und wenn man dann herausbekommt, das hat mit verschiedenen Gründen zu tun, die man vielleicht in seinem Unternehmen aber ganz anders hinbringen kann.“ (Fall 18:257)

„Man bekommt das erstmal gar nicht mit als Chef. Und wenn man es dann mitbekommt, dann muss man natürlich gucken, was kann man machen. Es gibt die Frage: Kann man diese Gruppe sprengen? Stellt man einzelne Mitarbeiter zur Antwort, dann bekommt man natürlich die Antwort: Nein, ist alles in Ordnung. – Mhm, das sehe ich aber anders. Macht dann auch immer auf Dinge, dann wird einem das Wort im Mund umgedreht und so, also, aber man muss es dann angehen. Und dann, auch da gibt es keine Lösung dafür, keine papierene Lösung. Aber da muss kein Migrationshintergrund sein.“ (Fall 19:226)

Zum strategischen Führungskapital gehört außerdem, dass Führungskräfte den **Überblick behalten, Perspektiven entwickeln und nach neuen Ansätzen suchen**. Dass die interviewten Führungskräfte sich dazu Gedanken machen, belegen wiederum diverse Zitate:

„Also ich habe eine sehr gute Analytik. Das hilft mir sicherlich im Umgang mit dem Personal. Ansonsten, wie gesagt, ja, ich bin nicht auf den Kopf gefallen. Also ich versuche schon, regelmäßig durch Fachzeitschriften etc. halt auch herauszulesen, wie der Trend ist. Mich jedes Mal auch schlauzumachen, was tut sich draußen in der Welt. Weil irgendwann besteht natürlich die Gefahr, dass eine gewisse Betriebsblindheit aufkommt und dass man eben nicht mehr die Bedürfnisse der heutigen Generation erkennt.“ (Fall 8:535)

„Wie wird es sich bei uns entwickeln? Wir haben unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die wir anbieten werden mit reduzierten Zeiten, haben wir jetzt auch schon. Ich glaub, wissen Sie, altersgerechte Aspekte reinzubringen, sind einfach lebensgerechte Aspekte.“ (Fall 13:26)

„Wir haben immer mehr ältere Mitarbeiter, die andere Anforderungen haben an Jüngere. [...] Wir gestalten die Arbeitsplätze so, dass man das auch auf die Dauer machen kann, weil, das ist ja das Problem in der Gastronomie. Mit 55 wirst du nicht mehr aktiv am Herd stehen können jeden Tag, außer der Laden gehört dir selber. Ansonsten, du kannst auch nicht mehr im Service sein, außer du bist im Huschen, wo die Chefin auch schon das Alter hat, und die Stammgäste auch schon das Alter.“ (Fall 13:17)

„Also wir müssen schauen, welche Position, welche Flexibilität in den Arbeitsverhältnissen schaffen wir, um dem gerecht zu werden.“ (Fall 13:19)

„Und das hatte nichts damit zu tun, ob die jünger oder älter waren, aber mit der Erfahrung, dass natürlich erfahrene Mitarbeiter bringen für viele Dinge Ruhe rein und lassen ihnen Platz natürlich dann auch kreativ zu sein, weil sie sich um diese täglichen Abläufe gar nicht mehr so kümmern müssen und dann kann man eben neue Dinge angehen, das ist ja meine Hauptaufgabe. Ich muss ja ständig auf der Suche sein nach Strategien und in der Außenwirkung. Ich bin ja auch so das Bindeglied nach außen im Grunde und muss dann gucken was müssen wir hier reinbringen, was müssen wir an Maßnahmen treffen um das nach vorne zu bringen.“ (Fall 16:276)

„Also, ich glaube, man muss klar sein in dem, was man vorgibt, also man muss das sehr eindeutig ist, wo das Profil des Betriebes ist, also dass man nicht irgendwie so nach dem Motto: Ja, wir sind alle tolerant, aber der ist anders. Sondern ich glaube, man muss gucken, also immer wieder beobachten, wo steht der Betrieb und wo stehen die Mitarbeiter? Also, ein größter Teil meines Jobs ist eigentlich gar nicht unbedingt ständig nur schreiben oder sonst was, sondern wirklich gucken, also gucken: Wie geht es den Gästen, gucken wie geht es den Mitarbeitern und in entsprechenden Momenten einzugreifen, Gespräche zu führen, Lösungen herbeizuführen und zu gucken, wo können wir dann gemeinsam weiter hingehen.“ (Fall 17:178)

„Die Herausforderungen sind, dass wir die, ja, Leistung erhalten müssen und dass wir einen Weg finden, wie die auch zufrieden gegebenenfalls langsamer arbeiten dürfen.“ (Fall 20:65)

„Aber im Grunde, wenn man ein Unternehmen hat, was gut funktioniert, was eine gute Familie ist, wo man grundsätzlich nicht auf sowas achtet, dann muss man da auf nichts achten, dass das funktioniert. Sondern man muss nur die Mitarbeiter immer mit einbeziehen, wenn jemand Neues dazukommt und man muss schauen: Wie funktionieren die? Und von jedem die Meinungen einziehen und einnehmen und sagen: ‚Okay, die passt gut, die passt gut‘ und dann selber noch abwägen: Welche Spannungen kann ich wagen? Und dann funktioniert das im Unternehmen eigentlich gut.“ (Fall 23:229)

„Aber das läuft halt, da gibt es kein richtiges strategisches Konzept dabei. Das kommt mir in die Hände, dann sag ich: ‚Das macht Sinn. Das setz ich um. Das passt rein.‘ Und dann tun wir das auch.“ (Fall 24:26)

Wie im Kapitel 9.3.1) dargestellt wurde, kann Heterogenität zu einem eingeschränkten Gemeinschaftsgefühl bei den Beschäftigten führen. Zudem treten häufig Schwierigkeiten auf, weil sich die Mitarbeiter/-innen untereinander nicht genügend kennen. Das **Schaffen von Vernetzungsmöglichkeiten** für die Beschäftigten ist daher eine weitere Aufgabe für Führungskräfte und Bestandteil des strategischen Führungskapitals. Im Zusammenhang mit den untersuchten Fällen handelt es sich dabei um gesellige Treffen und gemeinsame Feiern (Fälle 2, 9, 10, 16, 21) sowie um Workshops, bei denen z. B. generationsübergreifend gearbeitet

wird (Fall 14). Zwei Befragte (Fälle 10, 20) berichten zudem von Besprechungen oder Weihnachtsfeiern, bei denen Beschäftigte mit Migrationshintergrund die Möglichkeit erhalten, den Kolleginnen und Kollegen ihre Heimatländer und Kulturen näherzubringen.

„Heutzutage wird immer wichtiger: Wie ist die Stimmung im Team, wie ist das Betriebsklima, wie ist der Chef, wie komme ich mit den Mitarbeitern klar, das wird immer mehr ein soziales Miteinander und ein soziales Zusammenspiel und das ist bei uns auch so, sicherlich. Also da hilft es auch nicht dann nur zu sagen: Sie machen das jetzt. Sondern da muss man natürlich oft sich auch vielleicht mal Maßnahmen einfällen lassen, die jetzt mein Vater oder mein Großvater nie gemacht haben. Zum Beispiel jetzt ganz klassisch, das ist in allen anderen Branchen Gang und Gäbe, eine Betriebsfeier einmal im Jahr. Wo man seine Mitarbeiter einlädt und sagt: Wir gehen jetzt heute Abend alle mal nett essen und trinken irgendwie ein paar Bier zusammen und wenn es nur drei Stunden ist oder so. Man muss ja da kein abendfüllendes Programm draus machen. Man trifft sich irgendwo und alle essen was zusammen und solche Sachen, das wird – das ist auch bei uns – immer mehr, da müssen wir auch ein bisschen an uns arbeiten, das sehe ich auch.“ (Fall 2:144)

„Also, wir machen zweimal im Monat ein Mitarbeitertreffen, wir besprechen alle Probleme, die es gibt, essen zusammen, trinken zusammen, um halt auch einen Teamgeist zu schaffen und auch zu sagen was gar nicht geht und worüber man auch nachdenken könnte es zu verändern. [...] Und bei uns ist ja alles immer sehr persönlich, weil wir ja auch sehr dicht miteinander zusammen arbeiten.“ (Fall 9:333)

„Das fand ich auch schön, letztes Jahr zu Weihnachten haben wir gesagt, also wir machen mal eine andere Weihnachtsfeier. Wir gehen nicht essen, sondern jeder kocht was aus seinem Land, solche Spezialitäten. Ob das jetzt Kuchen sind, Salate oder Fleisch, was weiß ich, Beilagen. Und das haben wir gemacht, haben uns zusammengesetzt und halt quer durch gegessen. Es war schön.“ (Fall 10:168)

„Also wir hatten gerade letztes Jahr einen Workshop mit einem Fernsehmoderator, [...] mit dem wollten wir eine neue Tagungspauschale kreieren, die es in Deutschland nicht gibt. Wir haben uns den ganzen Tag eingeschlossen [...] mit 30 Leuten. [...] Und das war echt eine gute Mischung zwischen Jung und Alt. Alt war überrascht, was Jung für geile Ideen hat, weil, die Alten teilweise dachten, die Jungen interessiert das gar nicht und haben die Jungen, wenn die angesprochen und abgeholt werden, aber voll abgelassen und gute Inhalte gegeben, da waren die alten Erfahrenen echt überrascht, dass die junge Generation es doch drauf hat. [...] Und die Jungen waren wiederum überrascht, was die Alten alles schon hinter sich hatten, was die auch teilweise schon für Probleme erlebt hatten, die teilweise heute vielleicht schon wiederkehrend sind. Also das war echt ein guter Prozess. [...] Also das, muss ich sagen, hat generationenübergreifend sehr gut geklappt.“ (Fall 14:260)

„Wir haben mal angefangen hier im Haus, dass wir bei den Mitarbeiterbesprechungen einen der Ausländer oder der Zugereisten oder wie immer wir sie nennen wollen, gebeten haben, mal über sich und sein Leben zu Hause in der Heimat zu berichten. Das war eine Zeitlang interessant und dann so beim sechsten, siebten Mal kam keiner mehr. [...] Aber muss ich vielleicht mal notieren, dass wir das mal wieder als Idee aufnehmen.“ (Fall 20:119)

„Und dass wir auch das nutzen, dass wir auch mal zusammen feiern und zusammen über die Arbeit hinaus regelmäßig was machen [...]. Also, wenn jetzt mal eine Filiale sagt: Wir haben mal so einen Filiale-Abend, wo wir mal Ziele setzen, Dinge auswerten, auch die Probleme auswerten, die aufgetreten sind. Dass ich da mal einen ausbebe oder so, dass es auch noch eine nette Runde dabei ist.“ (Fall 21:290)

Die Interviewausschnitte der untersuchten Fälle 16 und 20 liefern die Erkenntnis, dass die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls trotz des Angebots an Vernetzungsplattformen nicht automatisch gewährleistet ist. Ausschlaggebend ist immer noch die Bereitschaft jedes einzelnen Beschäftigten.

„Die bringen auch ihr Essen selber mit, weil die dürfen ja zum Teil viele Dinge nicht essen, die hier gekocht werden, also wir nehmen zwar Rücksicht drauf, aber die sind dann so misstrauisch und dann machen sie sich halt dann selber was, bringen das mit in ihren Tupperdöschen und dann sitzen sie, die haben ja immer zur gleichen Zeit Pause die Zimmerfrauen, und dann gehen die zusammen in die Kantine und sitzen auch zusammen an einem Tisch und unterhalten sich zwar auch mit anderen Mitarbeitern, aber das ist schon so ein Grüppchen für sich. Aber da sieht man halt, wenn man selbst die Plattform gibt für Vernetzung und vielfältiges Miteinander, die Bereitschaft von dem anderen muss natürlich auch da sein.“ (Fall 16:190)

„Die Hälfte der Leute, die wir da so als Migranten, nennen wir die mal so, weiterbeschäftigen, ist zufrieden, wenn sie arbeitet, ihr Geld nach Hause bringt, das Haus abzahlen kann, das Auto abzahlen kann oder fünf Monate nach Hause fliegen kann. Die andere Hälfte will sich wirklich einbringen und hier bleiben und ein Teil, das merken Sie ja auch, ein Teil wird nie Deutsch lernen wollen, und das sind für mich die Problemfälle, die wir eigentlich viel mehr hinkriegen müssten, sie zu integrieren, die kommen aber auch nicht zu einer Firmenfeier, oder die kommen nicht zum Weihnachtsfest und die kommen nicht zum Kegelabend und die kommen auch nicht zum Grillabend und die bleiben zu Hause, [...] die können wir gar nicht erreichen manchmal. So, und das ist schade. Da würde ich gerne mehr tun wollen, dann würde es vielleicht leichter werden.“ (Fall 20:95)

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Aspekt des strategischen Führungskapitals ist die Notwendigkeit, im Umgang mit Heterogenität **auf natürliche Vielfalt zu setzen**. Dass eine erzwungene Vielfalt ein Risiko darstellt bzw. die Wahrscheinlichkeit mindert, positive Effekte zu erzielen, wird durch folgendes Zitat deutlich:

„Also [...] es ist immer eine Vielfalt da. Mal ist es mehr, mal ist es weniger. Solange man sie nicht erzwingt und sie natürlich entsteht wie bei uns, ist es eine gute Vielfalt, die auch förderlich ist.“ (Fall 23:189)

Ein letzter Punkt, der als Bestandteil des strategischen Führungskapitals gelten kann, ist die **Berücksichtigung alternativer Kontextfaktoren** neben dem Sozialkapital, die Einfluss auf die Entwicklung personeller Vielfalt im Betrieb nehmen und bestimmen, welche Chancen und Risiken mit dieser einhergehen.

Die qualitativen Leitfadeninterviews belegen verschiedene alternative Einflussfaktoren. Zum einen handelt es sich um den generellen Arbeits- und Fachkräftemangel, der im Gastgewerbe herrscht.

„Weil die Not wird immer größer. Die Leute finden kein Personal mehr.“ (Fall 6:185)

„Wir werden aus dem eigenen Land den Bedarf an Fachkräften nicht mehr abdecken können.“ (Fall 16:284)

„Es ist schwierig für uns in der Gastronomie, Auszubildende zu bekommen in der Küche, weil das einfach mittlerweile ein Knochenjob geworden ist und nicht adäquat honoriert wird. Und da hatten wir auch viele Abbrecher in der Gastronomie. (Fall 19:98)

„Ich glaube, dass es fast die Normalität heute ja ist. In unserer Branche auf jeden Fall, ich weiß, dass die Hotellerie keine andere Chance mehr hätte, ihre Jobs voll zu bekommen, gute Personalbehandlung und gute Lösungen für die Mitarbeiter nach ihrem/ wir müssen Leute da abholen, wo wir sie kriegen.“ (Fall 20:93)

„Und in Bezug auf die Vielfalt von den Nationalitäten her wird es an Bedeutung gewinnen, weil [...], weil ich glaube, dass der Fachkräftemangel unter anderem durch internationale Fachkräfte aufgefangen werden wird, und das hat uns noch nicht so sehr erreicht, aber das vermute ich für die Zukunft.“ (Fall 21:382)

„Also es ist in unserer Branche ja grundsätzlich sehr schwer, weil wir halt einfach ja nicht so attraktive Rahmenbedingungen was die Arbeitszeiten anbelangt, bieten und viele wollen einfach nicht mehr am Wochenende arbeiten oder abends und wir tun uns da schon schwer und müssen auch halt da neue Wege gehen. Für die Region speziell ist es eben so, dass wir eine starke Abwanderung in die beiden Metropolen, also nach Hamburg und Berlin haben und dass die jungen Leute eher so in die Metropolen zieht. [...] wenn von fünf Spaniern, die hier die Ausbildung machen, sich einer entscheidet hier zu bleiben als Fachkraft und dann in unserem Gewerbe weiter arbeitet, dann haben wir schon was gewonnen.“ (Fall 24:54)

Der Personalmangel führt dazu, dass auf andere Beschäftigtengruppen als bisher zurückgegriffen werden muss, um den Personalbedarf zu decken. Dies führt automatisch zu mehr Diversity im Betrieb.

„Vielleicht sind wir deswegen vielfältiger, weil wir eben auch auf andere Ressourcen zurückgreifen müssen, weil wir sonst nicht genügend Arbeitskräfte hätten.“ (Fall 16:370)

„Ich glaube grundsätzlich, dass eben Vielfalt zunehmend gerade in unserer Branche ein Thema wird. [...] wir sind halt eine sehr arbeitsintensive Dienstleistung, d.h. der Faktor Arbeit wird bei uns immer die wesentliche Rolle spielen und es ist eben auch Fakt, dass wir einfach dort vielfältiger sein müssen, in unseren Ausschreibungen und eben dementsprechend da auch einfach zukünftig mehr mit verschiedenen Kulturen und verschiedenen Altersstrukturen, verschiedenen sozialen Hintergründen usw. eben auch uns auseinandersetzen müssen. Und da denke ich mal, da warten bei vielen Unternehmen noch ganz große Hausaufgaben und da muss man glaube ich wer sich jetzt schon drauf vorbereitet und sich darauf einstellt, der hat sicher in vier, fünf Jahren einen großen Vorteil. Weil es ist eben Fakt, dass wir immer weniger Arbeitsangebote bekommen und das geht eben nur, können wir nur ausgleichen, in dem wir einfach dann sagen: ‚Wir sind vielfältiger und öffnen uns da eben. In allen Bereichen.‘“ (Fall 24:174)

In diesem Zusammenhang steht auch das „demografische Problem“ (Fall 14:145), auf das in den Interviews verwiesen wird und das andeuten soll, wie wichtig es vor dem Hintergrund der alternden Bevölkerung zur Deckung des Personalbedarfs ist, bereit zu sein, ältere Personen einzustellen.

Bei der Frage, wie einzelne Mitglieder des Betriebes gegenüber Vielfalt eingestellt sind und sich anderen gegenüber verhalten, hängt nach Ansicht der befragten Hoteliers und Gastrologen viel von Sozialisationsinstanzen wie dem Elternhaus oder der Schule ab (Fälle 16, 17). Die dort vermittelten Werte und Einstellungen bestimmen mit, welche Effekte durch per-

sonelle Vielfalt entstehen, und sie sind auf betrieblicher Ebene nur teilweise beeinflussbar. Hinzu kommt, dass die individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen auch davon abhängen, „wie die Gesamtbevölkerung mit diesen Themen umgeht“ (Fall 16: 254).

„Ich glaube auch, dass – das nehmen wir alle wahr –, dass es gerade im letzten halben Jahr, oder auch das, was wir für die Zukunft erwarten, dass das [Zuwanderungsthema] auch eine größere Bedeutung hat als es in der Vergangenheit hatte, gerade weil jetzt so die öffentliche Diskussion da drum ja so sich entzündet hat. [...] Von daher ist es gut, vorbereitet zu sein.“ (Fall 21:318)

„Das ist ja auch so eine Aussage, die ja viel momentan auch durch die Medien oder durch die Politik geht. Fachkräftemangel. Immer mehr Schulabgänger machen keine praktische Ausbildung mehr sondern wollen dann gleich studieren. Die Unis sind völlig überfüllt. Ich glaube, dass man nicht jedem jungen Menschen einen Gefallen tut, sofort ins Studium zu gehen, sondern vielleicht erst mal eine Basis zu finden, auch mit einer praktischen Ausbildung und ich glaube auch, dass viele junge Frauen und junge Männer nicht unglücklicher werden, wenn sie einen praktischen Beruf erlernen. Wir müssen uns immer mehr öffnen für Anfragen für Praktikanten, um das Berufsbild durch praktische Erfahrungen, durch Kennenlernen auch darzustellen.“ (Fall 25:150)

Es wird von den Befragten die Meinung vertreten, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen allgemein ein Einflussfaktor dafür sind, wie auch in den Betrieben mit Heterogenität umgegangen wird.

„Ich habe das Gefühl, dass das Deutschland gut tut, dass wir so wenig Kinder haben, ich habe das Gefühl, dass es uns einfach dazu zwingt, mit den Migranten und Ausländern, die wir hier haben, anders umzugehen, und ich glaube, dass wir extrem gut darin sind, wenn wir ein Problem erstmal erkannt haben, Lösungen zu suchen. Also ich glaube, dass wir auch gerade so um fünf vor zwölf fällt uns immer ganz viel Gutes ein. Und dann sind wir strategisch sehr geschickt.“ (Fall 17:180)

„Ich glaube, dass die guten alten Zeiten, die immer wieder beschrieben werden, nicht mehr wiederkommen werden. Wir werden immer bunter, wir werden immer gemischerter, die Frage ist, wie durchwandert manche Dinge sind.“ (Fall 20:93)

Schließlich werden von den befragten Führungskräften politische Rahmenbedingungen angesprochen, die ebenfalls als alternativer Kontextfaktor angesehen werden müssen. Als ein Beispiel wird die Frauenquote genannt, ein weiteres sind die gesetzlichen Vorgaben, die z. B. hinsichtlich der Beschäftigung von Behinderten bestehen.

„Also, Rahmenbedingungen an sich, das Problem ist, ich kann ja nur in erster Linie von unserem Unternehmen ausgehen und da wäre es schön, wenn es einfach keine Rahmenbedingungen gäbe. Damit meine ich jetzt zum Beispiel politische Rahmenbedingungen. Die sind teilweise so absurd und so viel mit Bürokratie verbunden, die sind für uns einfach nur eine Last, weil wir es ja sowieso aus eigener Überzeugung machen. Natürlich gibt es die Vielzahl Unternehmen, die es nicht aus eigener Überzeugung machen und für die müssen die Rahmenbedingungen da sein. Aber es, ich meine, es ist schwierig, es ist natürlich extrem schwierig. Aber eine Zertifizierung zum Beispiel zu schaffen, dass Unternehmen, die einfach geprüft werden, wo man intensive Prüfungen macht, dass man zum Beispiel da sagt: Rahmenbedingungen werden frei genommen. [...] Charta der Vielfalt, wenn man jetzt sagt, das wird richtig zertifiziert, da wird geschaut, dass das einfach auch wirklich passt, das wird immer wieder kontrolliert und dann im Zuge dessen

muss man sich nicht daran halten, dass man eine Frauenquote hat, weil das hier gar keine Rolle spielt. Und wenn es dann mal einen Bereich gibt, wo einfach keine Frau grad reinpasst, dann gibt es aber einfach die, ja, weiß man, dass es in dem Unternehmen nicht eine Relevanz spielt. Ist natürlich auch unheimlich viel Bürokratie, aber halt dann nicht für die Unternehmen, sondern für den Staat an sich.“ (Fall 23:203)

„Aber solche Rahmenbedingungen gibt es eben von der Politik auch viel für so Vielfaltsachen. Ich meine, auch für Behinderte im Unternehmen gibt es ja unheimlich viele Richtlinien, wie das genau zu handhaben ist, wie man damit genau umgehen soll. Sich da durchzusuchen, ist immer ein riesiger Wust, und das macht es schwieriger. Also, da ist die Vielfalt schon auch wieder eine Herausforderung. Die internen Rahmenbedingungen sind da nicht so schwierig, aber das ist so eine Kombination. Wenn ich immer mehr Druck von außen bekomme, von der Wirtschaft, von der Politik, dann fällt es mir natürlich schwieriger, jemanden anzustellen, der nicht die absolute Leistungsfähigkeit hat, aber einfach durch seine Persönlichkeit einen Mehrwert bietet, weil sonst irgendwann, also, langfristig sind alle äußeren Rahmenbedingungen ja irgendwie bei Charta der Vielfalt, ich meine, es zählt ja in der Wirtschaftlichkeit nichts. Das ist, sage ich jetzt mal, ist da nichts wert, außer man verwendet es in der Werbung. Kommt überall Kostendruck, Kostendruck.“ (Fall 23:205)

Zusammengefasst deuten die qualitativen Daten auf folgende Kennzeichen eines strategischen Führungskapitals hin, welches positiv für den Umgang mit Diversity im Betrieb ist:

- Zeit einplanen
- Erkennen und Berücksichtigen der Grenzen personeller Vielfalt
- Gleichgewicht sichern und eigene Möglichkeiten beachten
- Zusammensetzung der Arbeitsteams, Besetzung der Positionen und Verteilung der Aufgaben
- Potenziale der Beschäftigten aufdecken und sich zunutze machen
- Ursachen von Problemen analysieren
- Überblick behalten, Perspektiven entwickeln und nach neuen Ansätzen suchen
- Schaffen von Vernetzungsmöglichkeiten
- Auf natürliche Vielfalt setzen
- Berücksichtigung alternativer Kontextfaktoren

9.4.2 Netzwerkkapital

Generell sollten die sozialen Beziehungen innerhalb der Arbeitsteams hinsichtlich wachsender personeller Heterogenität von **Offenheit und Toleranz** geprägt sein.

„Im Idealfall wäre es halt so, dass die Mitarbeiter schon eine gewisse Offenheit mitbringen würden und aber ich glaube auch für die, die das von zu Hause aus nicht gelernt haben, ist gerade unser Beruf oder unser Betrieb ist ein Platz wo sie das noch sehr gut lernen können. Aber die innere Offenheit, die können

Sie nicht erzwingen, die muss da sein. Man kann also nicht jeden Tag Moralapostel spielen und Sie können auch nicht die Erziehung ersetzen, die die Menschen in ihrer Kindheit [hatten], weil das prägt ja.“ (Fall 16:248)

„Ja, also auf alle Fälle habe ich die Erfahrung gemacht, dass das unheimlich wichtig ist und dass es aber auch sehr hinderlich sein kann oder extrem hinderlich sein kann, wenn es mal nicht funktioniert. Wenn sie halt jemanden dazwischen haben, der sich nicht so gut öffnen kann, der mit vorgefertigten Meinungen und Verhaltensmustern hier herkommt, vielleicht selber nicht die große Persönlichkeit hat, das sich zuzugestehen, sondern der eben sich gerne beeinflussen lässt und wenn der dann mit so einer vorgefertigten Meinung hier hinkommt, das merkt man dann auch ganz schnell. Die finden dann immer alles Scheiße, weil sie einfach nicht gelernt haben, wie gehe ich mit sowas um. Also das beste Beispiel ist immer, wenn sie, heute ist das ja nicht mehr so dramatisch, aber wenn sie, also wenn die Sexualität eine Rolle spielt, also wenn sie, homosexuell ist ja auch so ein Thema und Lesben, bei den jüngeren Leuten ist das überhaupt kein Thema mehr, aber man merkt halt einfach, dass manche mit dem Thema nicht selbstverständlich umgehen.“ (Fall 16:238)

„Auch das Thema Toleranz mit Andersgearteten sag ich mal, die anders ticken, auch das klopfen wir ab, weil das hat ja was mit Teamfähigkeit zu tun.“ (Fall 16:128)

„Ja die Toleranz zu einander. An oberster Stelle Toleranz.“ (Fall 22:312)

„Ja, auf den Punkt gebracht kann ich, glaube ich, nur so abgedroschene Wörter wie Toleranz und interkulturelle Sympathie und Empathie sagen.“ (Fall 23:229)

Darüber hinaus sind **Respekt und Wertschätzung** im Umgang miteinander ein weiterer Indikator eines positiven Netzwerkkapitals im Zusammenhang mit betrieblicher Diversity.

„Dass man mitsprechen darf, dass man, weiß ich nicht, das ist ein gutes Klima einfach untereinander. Also man respektiert sich.“ (Fall 11:197)

„Da muss man ganz schön gucken, dass man da auch ab und zu schlichtet und da sind die weit weg von so einem wertschätzenden Miteinander, das kennen die gar nicht.“ (Fall 12:10)

„Wer es schafft den anderen zu verstehen, hat es leichter im Leben. Zu respektieren und zu wertschätzen, nicht zu verurteilen.“ (Fall 13:38)

„Also diese großen Probleme bauen sich da gar nicht auf, weil der Umgang in den Teams also echt ein menschlicher ist.“ (Fall 14:199)

„Die Tugenden: Respekt, also Anstand, Sitte und Respekt erstmal für jeden, der daherkommt, egal ob mit: Hey, Alter! oder, wie auch immer und sich dem zu öffnen. Und vernünftig im Team miteinander zu sprechen, Teamwork also.“ (Fall 18:209)

„Zum Beispiel bin ich ja sehr engagierter Christ und lebe, versuche das auch in meinem Alltag zu leben, und wir haben auch Mitarbeiter, die aus anderen Religionen sind oder die Aktivisten sind und dadurch, dass ich genau darum weiß, wie gut mir das tut, wenn ich toleriert und geschätzt werde mit meinem Glauben, gehe ich auch respektvoll mit den Leuten um. Und so hat man zum Beispiel Buddhisten hier, die bei uns arbeiten, die hier auch im nahegelegenen Kloster wohnen, und da gab es ein gutes Miteinander.“ (Fall 21:80)

„Also meine Erfahrungen. Wie gesagt, man muss immer eine Messlatte legen, das muss erreicht werden. Und das wird viel besser erreicht mit Fröhlichkeit und mit Wertschätzung gegenseitiger.“ (Fall 22:220)

„Gegenseitiger Respekt. [...] Ich würde sagen, das steht ganz oben. Wenn das funktioniert, funktioniert ja auch das Andere.“ (Fall 22:312)

Im Kontext betrieblicher Diversität geht es nach Angaben der interviewten Expertinnen und Experten auch darum, **sich auf das jeweilige Gegenüber einzustellen und auf seine Bedürfnisse einzugehen**, um so zu einem positiven Miteinander beizutragen.

„[...] dass jeder Mitarbeiter oder das Teammitglied halt bereit ist eben auch auf die Bedürfnisse anderer Menschen einzugehen. [...] Dann funktioniert das, dann ist man auch viel bereiter im Team zu arbeiten, als einsam und allein durch die Welt zu schreiten.“ (Fall 9:73)

„Man muss aber auch immer [schauen, dass die] Ältere die jüngeren Leute verstehen. Warum ticken die so? Und das ist es, Metaperspektive haben wir es wieder. Die Kunst, in den Kopf des anderen zu schauen oder ihn zu verstehen.“ (Fall 13:17)

„Ja auch vielleicht mal so auf dem ersten Moment das mangelnde Verständnis für einander. Also oft ist es gar nicht mangelnde Grundtoleranz, sondern mangelndes Verständnis.“ (Fall 16:170)

„Also ich finde, eine Vielfalt ist absolut wichtig, um kreativ zu sein, aber man muss es auch hinkriegen, dass jede einzelne Seite sich auch den anderen anpassen kann. Also nach Edward de Bono gibt es die sechs Hüte, ist so eine Kreativitätstechnik, wo sich jeder mal den anderen Hut aufsetzt und versucht, aus einem anderen Blickwinkel das zu sehen. Das, finde ich, ist im Grunde das, dann erzwingt man das, was man hat, wenn man ein buntes Team hat. Aber man muss es dann natürlich auch hinkriegen, dass jeder mal einen anderen Standpunkt einnehmen kann. [...] Ein buntes Team muss auch die Toleranz haben, die anderen Seiten möglichst gut zu verwenden und dann, finde ich, hat es sehr viel Potential, auf jeden Fall.“ (Fall 23:151)

Ein weiterer Indikator des Netzwerkkapitals im Zusammenhang mit personeller Vielfalt ist die **gegenseitige Unterstützung**. In den untersuchten Fällen geht es dabei um den Ausgleich eventueller Schwächen anderer Mitarbeiter/-innen zur Entfaltung möglicher individueller Stärken (Fälle 20, 21, 24) sowie um Unterstützung einzelner Kolleginnen oder Kollegen bei unfairer Behandlung, wie in Fall 17 seitens eines anderen Beschäftigten.

„Demgegenüber stehen aber auch welche, die sagen: ‚Nein, das macht sie jetzt nicht, du machst das mal schön alleine.‘ Also, ich bin nicht die einzige, die dann dagegen arbeitet, aber insgesamt muss ich sagen, wenn man sich das anguckt, wenn wir integrieren wollen, brauchen wir sehr viele andere Maßnahmen noch dazu.“ (Fall 17:50)

„Wir haben gerade einen Koch eingestellt, der fünfundfünfzig ist, also, das ist mir so was von egal. Der hat Erfahrung, der hat die Ruhe weg, der wird nicht hektisch. Der hat andere Schwächen, aber die müssen wir dann überspringen. Wenn es zu voll wird, muss einer an den Pass gehen. Der macht alles, aber dann braucht er die Organisationsform. Aber ansonsten ist das einer, der da richtig gut im Rennen ist.“ (Fall 20:270)

„Man kann auch nicht das Überstrapazieren, weil es ja auch Leute geben muss, die die Schwächeren begleiten.“ (Fall 21:114)

„Also ich habe [...] eine 51-jährige Frau neu eingestellt. [...] Die nimmt sich halt ein bisschen mehr Zeit dann für einen Gast, aber das ist ja auch wichtig. [...] Und die Leute wissen auch, dass die eben gut bei

den Gästen ankommt und dann müssen halt die anderen Mädchen das eben hinten ein bisschen ausgleichen, weil entscheidend ist ja das gesamte Ergebnis im Paket.“ (Fall 24:86)

Förderlich für ein positives Netzwerkcapital sind ein **enger Kontakt und der persönliche Austausch der Beschäftigten untereinander**. In den Leitfadenterviews wird dieses Interesse am Team an den beschriebenen Austauschaktivitäten und gemeinsamen Unternehmungen der Beschäftigten deutlich.

„Und wir haben super Teamwork, das heißt immer schon, immer, also alle im Team haben sich getroffen abends zum Abendessen, die treffen sich regelmäßig, die quatschen untereinander, das gehört für mich dazu. Das muss nicht sein, man muss nicht superpersönlich miteinander sein, aber es wäre schön, wenn es ist. Einfach, dass es passt, das kann man steuern, das kann man fördern, das kann man forcieren. Man sollte das, als Unternehmen sollte man von dieser Denke wegkommen: Ja, also Arbeit ist Arbeit und Privat ist Privat. Das funktioniert nicht mehr.“ (Fall 18:213)

„Das heißt, man versteht sich sehr gut. Die Mitarbeiter gehen zusammen weg. Die Zimmerfrau geht dann mal mit dem Rezeptionisten aus zusammen oder so. Also man ist Kollege.“ (Fall 22:32)

„Auf jeden Fall. Also grade das Housekeeping frühstückt zusammen immer. [...] Und dann spricht man schon über Vieles. Dann wird eben mal so Kuchen mitgebracht oder irgendwas mal zum Probieren. ‚Und willst du mal probieren hier aus meiner Heimat Ungarn?‘ [...] Also das ist immer ganz interessant. Da kommen immer mal kleine Geschichten auf:, wie ist es bei dir zu Hause eigentlich und so. Kannst mir mal erzählen. Wie wird da gekocht, wie lebt ihr?“ (Fall 22:244)

„Also wir haben so viele verschiedene Nationen. [...] Es gibt keine Konflikte, im Gegenteil. Man hat eher Interesse dann auch. Beispiel: [...] Also ein Mitarbeiter aus der Türkei. [...] Der hatte vor kurzem Geburtstag und bringt dann also türkisches Gebäck mit. [...] Also in der Küche hatte er einen Teller hingestellt für die Mitarbeiter in der Kantine und in den Büros. Und ich hörte dann nur so im Vorbeigehen so: ‚Ah, das ist ja toll. Habe ich mir schon gedacht, dass du das wieder mitbringst, das ist immer so lecker.‘ Also das Kennenlernen von anderen Kulturen in Form von ‚Ich bringe mal ein spezielles Gebäck mit‘, das ist jetzt ein simples Beispiel, aber das ist eigentlich Standard hier.“ (Fall 25:134)

Die Qualität der sozialen Beziehungen im Team bei vorhandener Diversität zeigt sich auch darin, dass die Mitarbeiter/-innen **angstfrei gegenüber dem Fremden** sind: Sie sollten sich auf das Ungewohnte einlassen können. Dies bildet eine wichtige Voraussetzung für einen guten Umgang miteinander und ein erfolgreiches Arbeiten. Wie die Interviews zeigen, spielt in den Betrieben das Thema Angst vor dem Fremden bei den Beschäftigten untereinander eine Rolle. Die befragten Führungskräfte halten eine solche Unsicherheit gegenüber Vielfalt für ein natürliches menschliches Verhalten. Die Aussagen der Befragten zeigen aber auch, dass die mögliche Angst im Zusammenhang mit vielfältigen Belegschaften ein Aspekt ist, der im Betrieb behandelt werden muss.

„Das ist die Angst vor dem Fremden und das ist uns alles suspekt.“ (Fall 16:170)

„Also es ist sicher bei uns inzwischen bei den jüngeren Leuten gar kein Thema mehr, aber ich könnte mir z. B. vorstellen, dass mein Küchenchef, gerade dieser Kreative, dass der da zunächst mal zu mindestens

eine Schwelle überwinden müsste. Ich glaube nicht, dass er das kritisiert, aber es flößt ihm glaube ich ein bisschen Angst ein.“ (Fall 16:240)

„Ja, ich glaube, es ist die Angst vor dem Fremden.“ (Fall 17:50)

„Dass man die Leute, die es betrifft, die auch tatsächlich dann mit demjenigen zusammenarbeiten, dass die von Anfang an mit ins Boot geholt sind oder auch um die Motivation wissen, warum der jetzt da ist. Weil: Niemand freut sich, wenn er seine Arbeit macht und in seinem Team ist jemand, der die Sprache noch nicht so gut kann, oder dem man besonders viel helfen muss, sondern alle wollen lieber mit starken Mitarbeitern zusammenarbeiten, die von vornherein funktionieren. Ich glaube, in jedem steckt so, dass man die Sachen, die man kennt, die man gewohnt ist, dass man sich da sicherer fühlt, als wenn eine Veränderung kommt.“ (Fall 21:240)

„Man muss sie darauf vorbereiten und ihnen auch die Scheu oder vielleicht auch die Angst nehmen. Viele Menschen haben ja eine Sperre irgendwo, ein Hemmnis in sich, weil sie sagen: ‚Vielleicht ist die Ansprache... Ist es überhaupt die richtige? Will der überhaupt angesprochen werden? Darf ich den überhaupt ansprechen? Darf ich dem die Hand geben? Darf ich dem was Privates erzählen? Wie geht er damit um?‘ Und ich glaube, durch Vorbereitung und miteinander reden kann man diese Scheu auch nehmen. Das dauert eine Weile, das ist völlig normal.“ (Fall 25:126)

Konfliktkompetenz, also die Bereitschaft und Fähigkeit, mit unterschiedlichen Konflikten umzugehen, ist ein weiterer Bestandteil des Netzwerkkapitals als Teil des Sozialvermögens im Zusammenhang mit Diversität im Betrieb. Dass Konflikte in der Belegschaft zum Arbeitsalltag gehören, belegen die erhobenen qualitativen Daten (vgl. Kap. 9.3.1). In den untersuchten Fällen wird mit dem Aufkommen von Konflikten auf unterschiedliche Art umgegangen: Während einige interviewte Führungskräfte darauf verweisen, dass Konflikte unter den Beschäftigten in der Regel ohne ihr Zutun bewältigt werden (Fälle 22, 24), gehört bei einem anderen Fall (12) die Förderung von Konfliktkompetenzen zu den Inhalten eines Trainings zum Thema gewaltfreie Kommunikation. Ein Befragter (Fall 20) berichtet davon, Konflikten durch das Aufstellen von Persönlichkeitsprofilen, die auch gegenüber anderen Beschäftigten offen präsentiert werden, präventiv zu begegnen.

„Also wir haben natürlich auch Probleme in den Teams, da wird gestritten wie überall. [...] Früher habe ich immer Workshops für die Teams angeboten, also dann waren die immer unter sich, also auch für die Zimmerfrauen habe ich solche Workshops angeboten, da ging es wirklich nur um Konfliktklärung [...]. Aber jetzt mache ich eben seit zwei Jahren diese Workshops, diese gewaltfreie Kommunikation und das ist über alle Teams weg, also da sind von jedem Team mindestens zwei, drei Mitarbeiter dabei. Aber freiwillig auch, weil das ist Persönlichkeitsentwicklung irgendwo auch und das möchte ich niemandem verordnen.“ (Fall 12:105)

„Es ist hier immer die Frage, wie man miteinander umgeht. Wenn man natürlich da sehr rigoros dann seine Meinung nur vertreten will und nicht offen ist, klar, dann kommt es zu Konflikte. Und man muss einfach mal versuchen, irgendwie so konfliktfrei und offen und wenig kompromittierend irgendwo miteinander zu arbeiten und das sollte die generelle Gesprächsphilosophie an sich sein, dass man halt sagt: Okay, man könnte ja diskutieren im Team, aber macht es sachlich und vernünftig.“ (Fall 18:231)

„Ja, und dann kriegst du raus, wie du mit anderen Menschen besser umgehst und wie es eigentlich Sinn macht, mit einem anderen Menschen zu reden, damit er das tut, was du willst. Meine Frau hat da gerade so eine Vorstellung, das machen wir bei jeder Vorstellung. Und da wissen wir schon gleich, wer das ist und wie der tickt und wo so das hingeht. Das ist ein bisschen Klarheit vermitteln. Und wir haben festgestellt, dass wir auf die Art und Weise unsere Mitarbeiter ein bisschen schlauer machen und sie ihre Kollegen anders ansehen. Und auch anders mit denen reden. Wir haben da so eine Hausdamen-Assistentin, das ist so eine polternde Dampfnudel, wo jeder früher die Arme über den Kopf zusammengeschlagen hat, und gesagt hat: Die schon wieder. Aber nachdem die dann irgendwie schnell herausgefunden haben, was das für ein Typ Mensch ist, haben die gesagt: Nein, die muss das haben, das muss raus. So, dann ist sie ganz nett. So, dann kommen auch die anderen plötzlich mit ihr klar, wenn sie wissen, wie ich mit der umgehe, müssen sie lernen.“ (Fall 20:244)

„Also es kam noch keine Zimmerfrau zu mir, die hat gesagt, die Hausdame hat mich beleidigt oder hat irgendwas gesagt was mir nicht gefällt. Sondern die tragen das unter sich aus. Das funktioniert dann auch. [...] Und das ist eigentlich mir natürlich das Liebste, wenn ich keine großen Konflikte lösen muss.“ (Fall 22:254)

„Aber Konflikte gibt es sicher, aber die werden vernünftig ausgetragen, also es ist noch nichts zu Tage gekommen, das nicht in den Abteilungen dann auch geklärt werden kann. Also ich muss dann auch nicht irgendwie lösend eingreifen.“ (Fall 24:106)

Zusammenfassend lassen sich auf Basis der untersuchten Fälle folgende Indikatoren eines diversitysensiblen Netzwerkkapitals herausstellen:

- Offenheit und Toleranz
- Respekt und Wertschätzung
- Einstellen auf das jeweilige Gegenüber und Eingehen auf seine Bedürfnisse
- Gegenseitige Unterstützung
- Enger Kontakt und persönlicher Austausch der Beschäftigten untereinander
- Konfliktkompetenz
- Angsfreiheit gegenüber dem Fremden

9.4.3 Betriebskultur

Ein Indikator diversitygerechter Unternehmenskultur ist die Qualität bzw. der Umfang **natürlich gelebter Vielfalt**. Vor allem die qualitativen Leitfadenterviews, die mit den Unternehmen geführt wurden, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben (Studienteil B), geben Hinweise auf die gelebte Vielfaltskultur. Die Betriebe wurden gefragt, mit welcher Intention sie die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben und wie sie Vorurteilen dieser gegenüber eingestellt sind (vgl. Anhang, Interviewleitfaden). Die Antworten auf diese Fragen belegen, dass Diversität in den untersuchten Betrieben vielfach aus einem Selbstverständnis heraus gelebt

wird. Die meisten Unternehmen haben die Charta der Vielfalt unterschrieben, weil sie sich in dieser wiedergefunden haben, weil sie schon vorher ‚bunte‘ Belegschaften hatten und mit diesen umzugehen wussten. Aus den Interviews ist abzuleiten, dass ‚Vielfalt natürlich leben‘ heißt, sie „verinnerlicht“ (Fall 16:92) und fest in der Unternehmensphilosophie verankert zu haben. Dies belegen viele Interviewpassagen:

„Wie gesagt, also wir leben das schon aus dem Selbstverständnis heraus.“ (Fall 16:60)

„Also, prinzipiell haben wir ja eh ein humanistisches Weltbild, das dringt, glaube ich, aus allen Poren (lacht). Und deshalb finde ich einfach, sich gegenseitig akzeptieren, so wie man ist, gehört einfach zum Menschsein dazu. Also, eigentlich finde ich, sollte es eine Selbstverständlichkeit für jeden Menschen sein. Für uns ist es spannend, nochmal zu gucken, wie sich das in der Praxis dann tatsächlich gestaltet.“ (Fall 17:36)

„Darauf bin ich aufmerksam geworden, weil ich ja nun auch, sage ich mal, ja ein sozialer Mensch bin, der gerne unterstützt und hilft und macht und tut. Und ich im Grunde genommen mich wiedergefunden habe auch darin [Charta der Vielfalt]. Also, weil ich lebe das ja eigentlich alles schon, war es für mich klar, das mitzumachen.“ (Fall 18:171)

„Und dann habe ich mir das Ganze durchgelesen und dann war es aber auch für mich überhaupt kein Thema, weil, das ist einfach das, was ich alles mache. [...] Nein, von da her war das gar kein Problem. [...] Ist für uns auch so ein Selbstverständnis.“ (Fall 19:48)

„Grundgedanken zu einer gemischten Welt. Grundgedanken zu verschiedenen Mitarbeitern, die wir in unserer Branche dramatisch von Anfang an haben. Seit den sechziger und siebziger Jahren, als die Italiener kamen, hat diese Branche nichts anderes gekannt als Gastarbeiter oder andere Nationen oder andere und Ältere und was auch immer und genau da setzen wir an. Wir haben eine Personalidee, die so läuft, dass die alle da reinpassen, solange sie immer die Idee im Kopf haben, ist das Alter oder die Herkunft oder die Ethik völlig egal. [...] Wir haben einfach damals davon gelesen, fanden das affengeil, dass endlich mal jemand das als Thema nimmt, und haben gesagt: Klasse, da machen wir mit.“ (Fall 20:43)

„Och, ich sage mal, wenn wir uns unterhalten, geht's schon heute um Vielfalt, aber es ist ja auch nicht so, dass man jeden Tag dieses Wort in den Mund nimmt, sondern das ist einfach natürlich gelebt, und ich denke, dass wir auch den Bereich verhältnismäßig vorbildlich machen. Aber es ist jetzt nicht so, dass das unser Kernthema ist, wo sich alles unterordnet [...] oder woran wir uns orientieren. [...] Und ich glaube, dass man es auch von daher insgesamt nicht so groß bewerten darf. [...] Ich glaube, dass es mit dazugehört.“ (Fall 21:312)

„Wir haben uns wohl sehr profiliert mit Zertifizierungen, grade hinsichtlich der ökologischen Ausrichtung, aber auch der sozialen. Dazu gehört eben auch die graduelle Vielfalt, dass wir gesagt haben, die graduelle Vielfalt ist eigentlich für uns gemacht oder wir für Sie. Auf jeden Fall leben wir das, das Ganze.“ (Fall 22:32)

„Und wir sind ja wirklich, sage ich mal, wir leben die Charta der Vielfalt oder beziehungsweise wir leben unsere Philosophie und die Charta der Vielfalt hat das zufällig übernommen, sagen wir mal so.“ (Fall 23:119)

„Wir leben [Vielfalt] sowieso und von daher war es eben dann eine Geschichte, die wir dann gesagt haben: Dann gehen wir da auch mit bei und versuchen uns da so gut wie es geht auch mit zu engagieren und ha-

ben dann auch so ein bisschen eine Leitlinie, die wir da mit verfolgen können und an der wir uns so ein bisschen orientieren können.“ (Fall 24:20)

„Und seitdem ist es natürlich ein Teil unserer, ja, ich sage mal, unserer Philosophie und unseres grundsätzlichen Ansatzes, wo es jetzt auch nochmal dokumentiert ist. Aber es hat nicht unbedingt, wir haben nicht erst damit gestartet, mit Unterzeichnung der Charta. Sondern wir haben das auch vorher schon bewusst uns mit diesen Dingen auseinander gesetzt.“ (Fall 25:72)

Ein weiterer Indikator einer Betriebskultur, die vorteilhaft für den Umgang mit Diversität ist, besteht darin, **Personalarbeit als Teil der Nachhaltigkeit** anzusehen. Das Prinzip ‚Nachhaltigkeit‘ kommt aus der Forstwirtschaft und wird dort seit Jahrhunderten angewandt. Unter dem Blickwinkel der Ökonomik ist das Prinzip als eine Art des Wirtschaftens zu verstehen: heutige Bedürfnisse werden befriedigt, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage zu nehmen. Das Prinzip kennzeichnet ein langfristig ausgerichtetes Denken und Handeln (Specht 2017). Im Zusammenhang mit personeller Vielfalt ist das Prinzip der Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Langfristigkeit als Grundeinstellung und Handlungsgrundlage wesentlich. Viele Interviewzitate geben Hinweise darauf, dass die Personalarbeit in den untersuchten Fällen ein Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensausrichtung ist:

„Das ist wie in jeder anderen Branche auch: Personal oder generell Mitarbeiterführung, wird immer wichtiger, da bilden wir in der Gastronomie jetzt keine Ausnahme. Vielleicht nur dadurch, dass man hier ein bisschen mehr Engagement braucht und somit auch ein bisschen mehr Einsatzbereitschaft braucht und die muss man irgendwo wertschätzen. Nichts desto trotz ist es bei uns auch so, dass es heutzutage nicht mehr so ist, dass sie jemandem meinetwegen 5000 Euro im Monat bieten, wenn der aber dafür den ganzen Tag nur zusammengeschnitten wird – Entschuldigung, zusammengefaltet wird – dann wird der im Grunde trotzdem gehen, dann ist ihm das Geld im Zweifel egal. [...] Heutzutage wird immer wichtiger: Wie ist die Stimmung im Team, wie ist das Betriebsklima, wie ist der Chef, wie komme ich mit den Mitarbeitern klar, das wird immer mehr ein soziales Miteinander und ein soziales Zusammenspiel und das ist bei uns auch so, sicherlich.“ (Fall 2:144)

„Ja, weil wir wie gesagt auch nichts gegen ältere Mitarbeiter haben und das gut finden, sind wir da relativ zeitlos. Und ich denke auch, wir werden weiterhin auch noch Mitarbeiter anziehen, weil wir die einfach begeistern können für unsere Ideen, ich denke das wird immer wichtiger, das läuft jetzt nicht über das Gehalt oder die sagen wow, ich möchte ein Hotel wo Werte gelebt werden und wo ich mich für begeistern kann, wo ich mich eben auch als Mensch einbringen kann. Und ich denke da sind wir auf jeden Fall super aufgestellt. Weil in die Richtung geht es auf jeden Fall weiter.“ (Fall 12:230)

„Und dann muss man eben wie, sage ich mal, bei dem demografischen Problem, dass Mütter und Ältere selbstverständlich eingestellt werden und das sogar vielleicht auch noch bevorzugt. Das muss zu einer Philosophie werden. Das kann hier nicht jeder für sich alleine festlegen und jede Abteilung hat eine andere Einstellungsphilosophie.“ (Fall 14:145)

„Also wir hatten letztes Mal einen großen Kongress, da ging es um Umwelt Nachhaltigkeit und da denkt man ja immer nur an Strom und an die Luft und an die Natur aber Nachhaltigkeit ist ja auch eben ja Mitarbeiter binden, Arbeitsplätze schaffen, Mitarbeiter ausbilden, sie auf den Weg bringen, das sind ja alles so Dinge, die haben ja auch was mit Nachhaltigkeit zu tun.“ (Fall 16:56)

„Wir in Deutschland können uns ja eigentlich das gar nicht mehr leisten, Mitarbeiter nur noch als Mitarbeiter zu sehen und umgekehrt. Der Mitarbeiter darf auch seinen Arbeitgeber nicht nur als Arbeitgeber sehen, wie der ihm Geld bezahlt. Hinsichtlich demografischen Wandels und Co. rauschen wir meiner Meinung nach schon in einen riesigen Haufen, weil wir das nicht verstehen. Man muss halt mehr auf einander zugehen.“ (Fall 18:173)

„Gut, da sind natürlich ganz, ganz viele andere Dinge noch dahinter. Hier noch was machen, und da noch was machen und dem helfen, wenn er in Not ist und, und, und. Der ganze Quatsch, der dazugehört. Das können Sie Diversity nennen oder können Sie gute Personalpolitik nennen, ist mir völlig egal, also für uns ist das ganz wichtig, dass wir uns da keine festen Richtungen auslassen, sondern dass wir offen sind und uns alles anhören und dann muss man gucken: Kann ich dem helfen, oder kann ich ihm nicht helfen. So einfach ist das.“ (Fall 20:89)

„Ich glaube, dass jeder Unternehmer, jedes Unternehmen irgendwie seinen Platz finden muss, wo es seine Stärken zum Einsatz bringt und ich glaube, dass das immer dann gelingt, wenn man das mit einem nachhaltigen Gedanken macht, indem man verantwortlich lebt [...]. Da steht ja im deutschen Gesetz „vor Gott und den Menschen“. Den Satz fand ich total stark. Der ist für mich sehr motivierend. Verantwortliches Leben vor Gott. Also, vor seinem Gewissen, vor dem was Recht ist, vor Werte suchend und vor dem Menschen. Dass man also auch bei den Unternehmensentscheidungen, die ja nicht immer... man unterscheidet ja nicht immer zwischen Gut und Böse, sondern man muss manchmal zwischen zwei Übeln entscheiden, oder man muss unbequeme Sachen in der Personalpolitik umsetzen und sowas alles. Aber, dass man das dennoch verantwortlich tut und nicht oberflächlich. Ich glaube, dass das eine ganz wichtige Grundlage ist. Das wäre so meine Empfehlung, dass man nicht aus dem Affekt heraus sondern wohl überlegt das führt und ich glaube, dass es genau solche Unternehmer braucht, die sich darüber Gedanken machen. [...] Weil ich glaube, dass das nachhaltig dem Erfolg der Gesellschaft und auch der Unternehmen dient.“ (Fall 21:395)

„Wie auch die anderen Seiten die wir haben, die ja positiv sind. Über Umweltaspekt und solche Dinge. Und für uns ist das ja, Nachhaltigkeit, wissen Sie ja selber. Das sind ja immer zwei Seiten einer Medaille. Dann ist das die ökologische Geschichte und das Andere ist die soziale Geschichte. Wobei diese Geschichte mit dem/ mit dem/ mit dem Denkmal geschützten Bauten und so gehört für uns auch zur Nachhaltigkeit dazu. Ist ja noch mal eine dritte Seite natürlich. Aber ich finde besonders wichtig, grade das Soziale, als Mensch, logisch der Mensch ist ein soziales Wesen. Und die ökologische Seite, wo es um das Überleben der Menschheit geht ja doch im Endeffekt. Und beides gehört zusammen.“ (Fall 22:136)

„Aber eben über die Klimahotels, da kam das auf, dass die Klimahotels an sich auch gesagt haben, Nachhaltigkeit, das ist alles schön und gut, aber man will ein Gesamtkonzept machen, man will fair zu den Mitarbeitern, fair zur Natur und fair zu den Ressourcen sein.“ (Fall 23:37)

„Und es ging uns immer um Nachhaltigkeit natürlich und natürlich haben auch wir uns mit dem Begriff beschäftigt und die verschiedenen Zweige der Nachhaltigkeit eben dann analysiert und dann habe wir eben gesagt wir müssen eben auch nicht nur ökologisch und ökonomisch natürlich auch nachhaltig arbeiten, sondern wir müsse auch soziales Engagement zeigen (Fall 24:18)

Wie die Ergebnisse zum operativen Führungskapital bereits gezeigt haben, ist „Kommunikation [...] das A und O“ (Fall 9:145). „Ich glaube, dass es uns guttut, wenn wir eine gute Kommunikation haben im Unternehmen“ (Fall 21:290). Kommunikation wird als wichtiger „Schlüssel zum Erfolg“ (Fall 18:229) angesehen. Dies wird auch deutlich, wenn man die ein-

zelen identifizierten Merkmale des operativen Führungskapitals betrachtet: 5 der insgesamt 14 Indikatoren haben einen kommunikativen Charakter. Zu den 5 Merkmalen gehören die Pflege der Nähe und des Austausches mit den Beschäftigten, das aktive Zuhören, die zielgruppengerechte Ansprache und Führung, das Geben von Rückmeldung sowie Aufgaben im Vermitteln, Erklären, Begründen und Schlichten (vgl. Kap. 9.4.1.2). Ebenso wurden der enge Kontakt und der persönliche Austausch der Beschäftigten untereinander als Merkmal eines guten Netzwerkkapitals hervorgehoben – ein weiterer Aspekt mit einer kommunikativen Ausrichtung. Auch wenn an dieser Stelle einzelne Interviewzitate nicht noch einmal als Belege angeführt werden sollen, lässt sich aus den untersuchten Fällen die Schlussfolgerung ziehen, dass ein Bestandteil diversitysensibler Unternehmenskultur die **Kommunikation** ist.

Partizipation ist eine weitere Kulturdimension des sozialen Systems ‚Unternehmen‘, welche die Betriebskultur im Zusammenhang mit Vielfalt prägen sollte. Eine befragte Gastronomin ist der Meinung: „Also, alleine kann man das heute nicht mehr. Man muss immer die Mitarbeiter mit einbeziehen. Wenn ein Laden gut läuft, ist es auch der Verdienst der Mitarbeiter“ (Fall 15:286). Die Bedeutung einer Beteiligungskultur war bereits anlässlich der Erkenntnisse zum diversitysensiblen operativen Führungskapital (vgl. Kap. 9.4.1.2) ersichtlich:

- Bei der Vorbereitung der Beschäftigten auf eine wachsende Vielfalt im Betrieb wurde deutlich, dass ein früher Einbezug der Mitarbeiter/-innen eine hohe Relevanz hat. Nur mithilfe eines partizipativen Vorgehens ist es möglich, angemessen auf die neuen Herausforderungen, die durch den Zuwachs an personeller Diversität entstehen, zu reagieren.
- Um die individuellen Bedürfnisse, Hintergründe und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen als Führungskraft berücksichtigen zu können, ist eine gute Beteiligungskultur im Betrieb ausschlaggebend. Mitarbeiter/-innen sind Experten und Expertinnen ihrer selbst und nur durch deren Einbezug können passgenaue Lösungen gefunden werden. Dementsprechend sind auch der Umfang und die Qualität des aktiven Zuhörens seitens der leitenden Gastronomen und Hoteliers ein Hinweis auf die gelebte Beteiligungskultur im Unternehmen.
- Ein weiterer Indikator des operativen Führungskapitals ist die Pflege der Nähe und des Austausches mit der Belegschaft. Allein die Benennung des Indikators deutet auf Partizipation hin.

Darüber hinaus wurde die Selbstreflexion als Bestandteil des persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals herausgestellt. Diese ist auch erforderlich, um sich eigene Wissenslücken oder fehlende Kompetenzen einzugestehen und daraufhin in der Lage zu sein, auf Mitarbeiter/-innen zuzugehen und von deren Kompetenzen und Fertigkeiten zu profitieren. Dies setzt

ebenfalls eine partizipative Unternehmenskultur voraus. Letzteres macht auch folgendes Zitat noch einmal deutlich:

„Doch, die wissen es schon. Wir sind jetzt gerade mit den Fachkräften und dem Küchenchef, also mit ich glaube vier Fachkräften und dem Küchenchef sitzen wir jetzt gerade im Gespräch und überlegen wie wir das machen können, weil wir sagen zwar, wir möchten es, aber bei uns hört die Kompetenz irgendwann auf zu sagen es geht auch. Und da müssen wir die jetzt mit ins Boot holen und sagen: ‚Okay. Das wollen wir machen, was müssen wir tun, dass es klappt?‘“ (Fall 11:287)

Dass auf Partizipation in den untersuchten Betrieben geachtet wird, wird auch daran deutlich, dass seitens der Führungskräfte Wert darauf gelegt wird, bei Neueinstellungen von Personal die bestehende Belegschaft zu beteiligen:

„Also bei mir ist es bei den Mitarbeitern auch so, dass die sich ihre Mitarbeiter selbst aussuchen, also ich mache eben nur eine Anzeige, dann kommen die Bewerbungen rein, ich führe die Gespräche und da ist meistens auch ein Mitarbeiter schon dabei und dann machen die ein, zwei Probetage bei uns und dann entscheiden die Mitarbeiter, ob sie den Mitarbeiter wollen oder nicht. Ich gebe natürlich auch noch mein letztes Wort dazu.“ (Fall 12:6)

„Als wir zum Beispiel den letzten Spanier eingestellt haben, hatte ich von dem einen tollen Eindruck. Das war der, der uns/ wo ich gesagt habe, der hat uns viel gecastet, weil der so eine Leidenschaft hatte. Als ich das gemerkt habe, habe ich die verantwortlichen Mitarbeiter aus dem Bereich dazu geholt, habe gesagt: ‚Den müsst ihr mal kennenlernen!‘ Und habe den zweiten Teil vom Bewerbungsgespräch mit denen gemeinsam geführt, weil ich das als wichtig empfunden habe.“ (Fall 21:238)

„Aber im Grunde, wenn man ein Unternehmen hat, was gut funktioniert, was eine gute Familie ist, wo man grundsätzlich nicht auf sowas achtet, dann muss man da auf nichts achten, dass das funktioniert. Sondern man muss nur die Mitarbeiter immer mit einbeziehen, wenn jemand Neues dazukommt.“ (Fall 23:229)

Ebenso wird darauf geachtet, Beschäftigte bei Entscheidungen einzubeziehen oder sie zu Verbesserungsvorschlägen zu ermuntern.

„Also wir besprechen uns da jedes Mal absolut gleichberechtigt. Und wie gesagt, wenn sie irgendwas nicht wollen, dann machen wir es auch nicht oder wenn sie was brauchen zur Unterstützung, Geräte oder irgendwas, dann schaffen wir es auch an.“ (Fall 12:153)

„Aber ich halte alle Mitarbeiter immer dazu an: Wenn es neue Ideen gibt und neue Sachen, gerne, gerne immer zu mir, auf meinen Tisch, ich gucke mir das an, ich bespreche das auch gerne mit meinem Vater, ich versuche auch gerne mich da für Mitarbeiter stark zu machen und Sachen durchzuboxen. [...] finde ich ganz toll, wenn Mitarbeiter auch Engagement zeigen und zeigen, hier das würde ich verbessern. Das zeigt mir nämlich, dass die sich mit unserem Betrieb identifizieren und auseinandersetzen.“ (Fall 2:107)

Ein weiteres Merkmal diversitysensibler Unternehmenskultur ist der Umfang **gleicher Werte und Normen**. Bei zwei untersuchten Fällen wird das Thema Werte und Normen konkret angesprochen:

„Also, das ist ja auch in dem ganzen Coaching-Prozess eher gefördert worden. [...] Also, einmal zu gucken, welche Werte unterliegen unserem Betrieb und inwieweit passt das? Also, wir haben zwei Drittel der Zeit eigentlich mit Werteorientierung verbracht. Also wer sieht sich wo? Wie sehen wir den Betrieb? Auch

unsere Geschichte nochmal erklärt. Und ein Drittel dann mit Sachfragen, die daraufhin extrem leicht gelöst wurden.“ (Fall 17:194)

„Sondern, dass man auch Werte hat, zu denen man steht, und das es manchmal auch schwer ist, die zu formulieren und einen Standpunkt zu finden, zu dem man wirklich hält. Und da gebe ich mir auch alle Mühe, das so umzusetzen.“ (Fall 21:93)

Dies ist allerdings eher die Ausnahme. Bei den meisten untersuchten Fällen drückt sich dieser Aspekt indirekt über die Themen Teamkultur und Teamfähigkeit aus. Immer wieder wird betont, wie wichtig es sei, dass Personen ins Arbeitsteam passen und Teamfähigkeit mitbringen. Dies ist in der Regel der Fall, wenn der Grad an geteilten Werten und Normen möglichst hoch ist.

„Ja. Und wodrauf achtest du? Ja, klar, dass die halt zu dem Teamspirit hier irgendwie passen, zu uns halt von der Mentalität passen, dass die gepflegt sind, nett sind, nicht dumm sind, was im Köpfchen haben, flink sind. Solche Sachen halt. Und muss halt einfach passen und du merkst es halt schon, wenn die dann halt reinkommen, wie die sich verhalten, mit dir umgehen, sprechen und so, ob die halt reinpassen oder halt nicht reinpassen.“ (Fall 5:85)

„Dass es ins Team passt und wir hatten jetzt eine Führungsposition mussten wir neu besetzen und wir hatten da auch, ich glaube 10 Vorstellungsgespräche und mit jedem hätten wir bestimmt irgendwas anfangen können, aber bei keinem hätte ich gesagt der passt zu den Mädels oben und jetzt haben wir eine gefunden, die passt wie Arsch auf Eimer und da freue ich mich auch sehr drüber. [...] Und daher habe ich bestimmt auch zwei, drei innerlich abgelehnt, weil ich mir das nicht hätte vorstellen können, wie die zusammenarbeiten. Also darauf achten wir glaube ich auch. Ja auf ein gepflegtes Erscheinungsbild, auf einen Menschen der passt irgendwie.“ (Fall 11:261)

„Ich habe zum Beispiel vor einiger Zeit suche ich eigentlich jetzt auch noch, so eine Küchenhilfe gesucht, also Minijob, 450-Euro-Basis, Küchenhilfe. Und eigentlich melden sich genug. Aber wenn man dann sortiert hat, ist keiner mehr da. Bleibt nichts über. Entweder haben wir gesagt, es passt nicht zu uns, weil wir bei unserem Kleinbetrieb, wir können nicht einfach jeden nehmen, der arbeiten will. Muss auch schon ein bisschen ansprechend sein. So, das war, weil sie auch mal ein privates Wort miteinander reden oder auch Spaß miteinander haben oder auch mal eine Kaffeepause zusammenmachen oder ja.“ (Fall 15:84)

„Und oft höre ich dann auch wie sie [die Mitarbeiter] sagen: ‘Ja, entweder er packt es oder er geht’, und so ist es dann auch. Weil dann einer diese Offenheit hier nicht bringen kann und nicht ins Team passt, dann geht der meistens von alleine wieder und sucht sich eine andere Arbeit. [...] Also sicher, klar versuchen wir die Mitarbeiter zu integrieren, die neu hier anfangen, das versuchen wir mit jedem. Aber wie gesagt ein Betrieb kann eben nicht alles leisten.“ (Fall 16:252)

„Und die sollen auch alle individuell sein. Und auch vom Charakter her logisch ansprechend anders, aber sie müssen teamfähig sein. Es nützt nichts, wenn bei mir jemand nicht teamfähig ist, dann ist er nicht bei mir aufgehoben.“ (Fall 18:193)

„Ja. Wenn ich mich da an eine Mitarbeiterin erinnere, die auch sich danach zurückgezogen hat und da ging das dann auch los, da die sich eben halt missverstanden gefühlt hat von anderen Leuten, aber auch nicht offen war, Dinge zu akzeptieren, keine Akzeptanz gezeigt hat oder dass sie von sich aus gedacht hat: Alles was ich mache, ist das Non-plus-Ultra. Und wenn dieser Betrieb mich nicht hätte, würde das hier gar nicht funktionieren. Also, schlecht teamfähig war, ja.“ (Fall 19:252)

Mit der Teamfähigkeit eng verknüpft ist, dass ‚das Zwischenmenschliche‘ passt – nicht nur unter den Beschäftigten, sondern auch zwischen Vorgesetzten und Angestellten. Auch dies deutet auf das Teilen gleicher Werte und Normen hin.

„Ich hatte letztes Jahr einen neuen Küchenchef eingestellt, [...] total sensationeller Koch. Also was für eine Qualität und was für ein Sauberkeitsempfinden, das war schon immer der Traum eines Küchenchefs, also, den ich immer haben wollte. Aber menschlich sowas von unmöglich. Der hat die Mitarbeiter wie den letzten Kakao behandelt in der Küche. Der hatte eine – aus Unsicherheit heraus – eine herablassende Art auch seinen Kollegen gegenüber. Dann haben wir dauernd versucht, den auf unsere DISG-Schiene zu kriegen. [...] Das Ende vom Lied war, nach vier Monaten sage ich: ‚Herr Pollack, seien Sie mir nicht böse. Ich kann mit so einem Typen wie Sie nicht arbeiten‘, sage ich. ‚Sie machen mir alles kaputt, was ich hier aufbaue‘, sage ich. ‚Sie sind echt ein Kotzbrocken menschlich‘. Und das musste man dem auch so überbringen. ‚Ja, habe ich schon gemerkt, Herr Feuerstein, dass wir beide völlig anders ticken, aber ich bin so, wie ich bin. Ich will mich auch nicht mehr ändern‘. [...] Der hat seine Stärken, aber die sind bei uns nicht zur Entfaltung bekommen. Ich brauchte seine Stärken auch gar nicht.“ (Fall 14:206)

„Es gibt aber auch negative Beispiele, wo [...] das zwischenmenschlich so war, dass wir gesagt haben: ‚Wenn die Probezeit vorbei ist, trenne wir uns!‘ (Fall 21:120)

„Aber damit es im Team die Vielfalt gut passt, sollte man bei der Bewerbung oder bei der Einstellung eines Mitarbeiters so abschätzen können, dass es nicht genau passt, aber dass es auch nicht zu unterschiedlich ist. Und dann, dann funktioniert das ganz gut, denke ich.“ (Fall 23:227)

Ein Befragter spricht in diesem Zusammenhang von ‚Familie‘:

„So, wenn wir das schaffen, die Leute auf die Art und Weise in eine Art Familie reinzukriegen, dann ist doch gut. Geht nicht immer, aber manchmal klappt es schon ganz gut.“ (Fall 20:220)

Darüber hinaus wird in den Interviews von den Expertinnen und Experten von einer gemeinsamen Philosophie gesprochen. Auch dies weist auf die Bedeutung gemeinsam geteilter Werte und Normen hin.

„Genau, wichtig ist, die Stimmung muss nach wie vor passen, die Philosophie muss gelebt werden, egal [...] wer dort arbeitet. Das muss passen einfach.“ (Fall 18:263)

„Und wir hoffen, dass wir das alles so weiter halten können, dass wir auch die Mitarbeiter finden die dazu passen zu unserer Philosophie. Und daran arbeiten wir weiter. Auf jeden Fall.“ (Fall 22:444)

Vor allem scheint es wichtig zu sein, dass leitende Angestellte die ‚Unternehmensphilosophie‘ leben. Aber auch Angestellte müssen in dieser Hinsicht anpassungsbereit sein.

„Für uns ist eben Toleranz und Weltverbesserung relativ weit oben auf der Liste und dementsprechend würde ich auch leitende Angestellte immer so aussuchen, dass die diese Werte teilen.“ (Fall 17:168)

„Also auch irgendwie Grenzen setzen und sagen: [...] Das ist das, was ich möchte und das ist mir wichtig.‘ Oder, ich glaube, dass man auch Grenzen haben kann, wenn man eine Unternehmenskultur hat und die pflegt, dass [...] auch die Leute, die arbeiten, dass die das irgendwie wissen, wissen, wo die Grenze ist oder wissen, wofür man steht.“ (Fall 21:410)

„Gegenseitige Wertschätzung. Toleranz. Gutes Vorleben, vormachen. Es bringt überhaupt nichts, wenn die Abteilungsleiter nicht 100Prozent davon überzeugt sind, was sie tun. Und wenn man merkt, dass einer, also ein Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterin merkt, in meiner Abteilung tickt einer nicht so, wie das Unternehmen ticken möchte und auch tickt, dann muss man sofort ins Gespräch gehen.“ (Fall 25:128)

Zusammenfassend lassen sich fünf Merkmale als positiv für die Betriebskultur im Kontext von Diversität herausstellen:

- Natürlich gelebte Vielfalt
- Personalarbeit als Teil der Nachhaltigkeit
- Kommunikation
- Partizipation
- Gleiche Werte und Normen

9.5 Zusammenfassung der Ergebnisse: Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Expertenstudie hatte zum Ziel, personelle Vielfalt und ihre Effekte auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten sowie den Betriebserfolg unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals zu untersuchen.

Im Ergebniskapitel wurde dementsprechend, neben den Hintergründen zu den untersuchten Betriebsfällen, interviewten Expertinnen und Experten und zur Entstehungssituation des Interviewmaterials, zum einen auf die Chancen und Risiken von vielfältigen Belegschaften auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten sowie auf den Betriebserfolg eingegangen. Zum anderen wurde der Kontextfaktor ‚Sozialkapital‘ mit seinen drei Komponenten im Zusammenhang mit personeller Vielfalt vorgestellt.

Die letzte Fragestellung, die mit der vorliegenden Untersuchung verfolgt wurde und deren Erkenntnisse Teil des Ergebniskapitels sein sollten, bezieht sich auf die Ableitung von Ansätzen für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Im nachfolgenden Übersichtsmodell (vgl. Abbildung 19) sind die zentralen Ergebnisse der qualitativen Studie zusammengefasst.

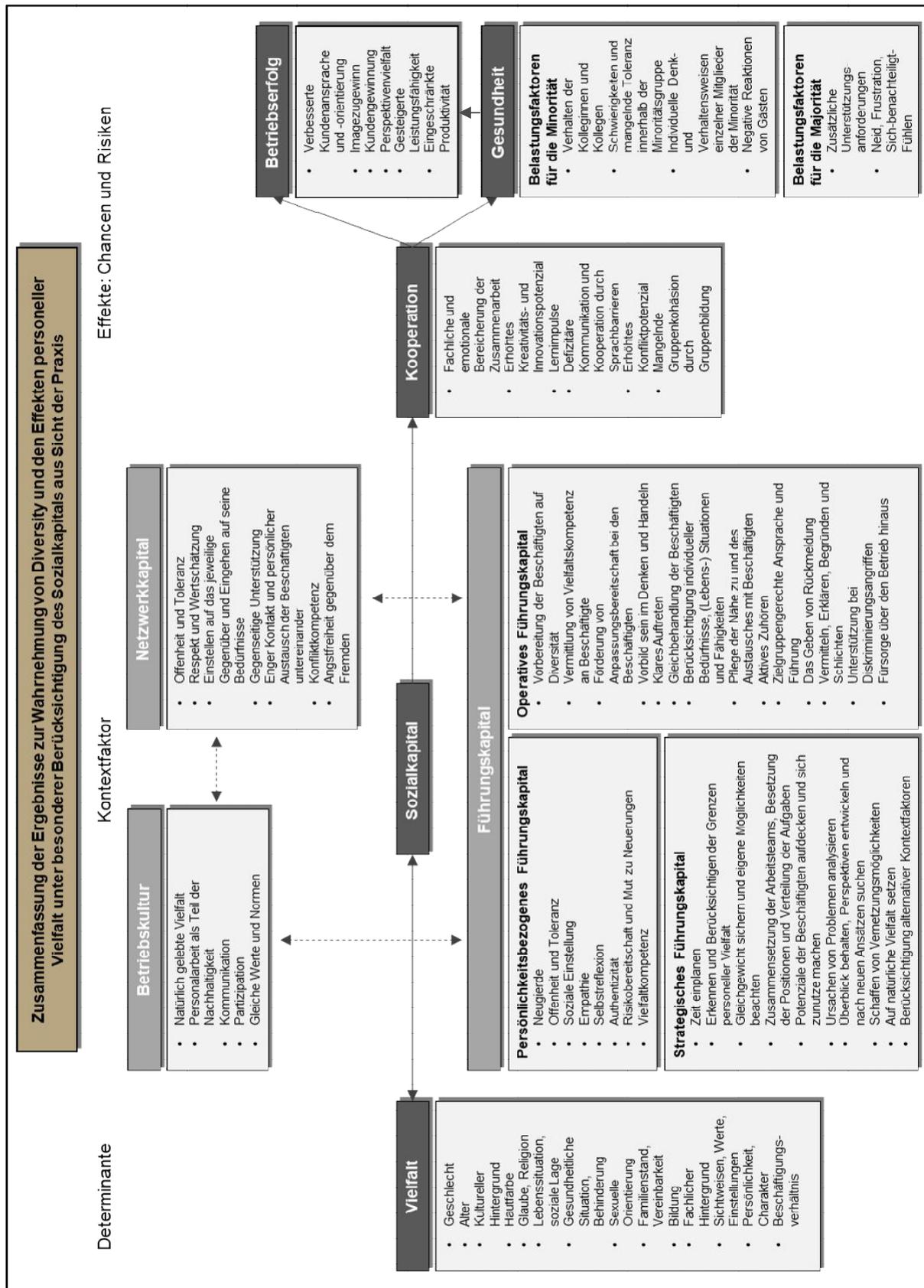


Abbildung 19: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Wahrnehmung von Diversity und den Effekten personeller Vielfalt unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals aus Sicht der Praxis, eigene Darstellung

Das Übersichtsmodell zeigt, wie Diversität, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg hypothetisch zusammenhängen.

Es beschreibt zum einen den psychosozialen Einflussfaktor ‚Diversity‘ mit insgesamt 14 Dimensionen, die auf Grundlage der Experteninterviews als relevant für die betriebliche Praxis herausgestellt wurden.

Zum anderen wird das Sozialkapital als Kontextfaktor mit seiner Ausgestaltung hinsichtlich eines gesundheitsförderlichen und damit erfolgsversprechenden Umgangs mit personeller Vielfalt dargestellt. Das diversitysensible Sozialkapital umfasst insgesamt 44 Indikatoren, die sich auf die Betriebskultur, das Netzwerkkapital sowie das Führungskapital verteilen, wobei letzteres unterteilt ist in persönlichkeitsbezogenes, operatives und strategisches Führungskapital.

Darüber hinaus zeigt das Übersichtsmodell die aus Sicht der Praxis aufgedeckten Auswirkungen von Beschäftigtenvielfalt auf. Insgesamt handelt es sich dabei um 18 Items, die sich auf die Aspekte ‚Kooperation‘, ‚Gesundheit‘ und ‚Betriebserfolg‘ verteilen.

Die grafische Zusammenfassung zeigt zugleich Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement auf. Für alle Phasen des Public Health Action Cycle bzw. des Plan-Do-Check-Act-Zyklus ist es möglich, konkrete Handlungsoptionen zu entnehmen. Auch für die wissenschaftliche Forschung und politischen Arbeit stellt das Übersichtsmodell eine Arbeitshilfe dar.

10 Diskussion der Ergebnisse – Stärken, Schwächen und inhaltliche Interpretation

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Leitfadeninterviews diskutiert, indem die Stärken und Limitationen thematisiert werden und eine inhaltliche Bewertung der Erkenntnisse vor dem Hintergrund des Forschungsstandes vorgenommen wird. Das Ziel ist es, Implikationen für Wissenschaft, Politik und die betriebliche Praxis herauszustellen.

10.1 Stärken und Limitationen der Untersuchung – qualitativer Forschungsansatz mit betrieblichem Praxisbezug der richtige Weg

Auch bei der vorliegenden Untersuchung mit ihrer qualitativen Ausrichtung stellt sich die Frage, wie diese Studie zu bewerten ist, denn die klassischen Kernkriterien quantitativer Forschung, wie Objektivität, Reliabilität und Validität, sind für die Bewertung qualitativer Forschungsansätze nicht geeignet. Zum einen wurden sie für Methoden mit zugrunde liegenden experimentell-statistischen und hypothesenprüfenden Fragestellungen entwickelt. Zum anderen können Kriterien quantitativer Forschung aufgrund der vergleichsweise geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit qualitativer Forschung nicht direkt übertragen werden. Qualitative Forschungsarbeiten – auch die vorliegende – kommen jedoch ohne Bewertungskriterien nicht aus. Eine Nicht-Beurteilung erhöht u. a. die Gefahr der Beliebigkeit und Willkürlichkeit dieser Art von Forschung und stellt damit auch die qualitative Forschung allgemein infrage (Steinke 2000).

Vor diesem Hintergrund wurde durch Expertinnen und Experten qualitativer Forschung der Versuch unternommen, Bewertungskriterien für die Forschung qualitativer Art zu entwickeln, die dem „Profil, das heißt ihren Kennzeichen, Zielen, wissenschaftstheoretischen und methodologischen Ausgangspunkten Rechnung tragen“ (Steinke 2000, S. 323). Es liegt ein zentraler, breit angelegter Kernkriterienkatalog zur Bewertung qualitativer Forschung vor. Dieser dient zunächst der Orientierung – die Kriterien und damit die festgelegten Prüfverfahren sollten untersuchungsspezifisch ausgewählt, konkretisiert und gegebenenfalls modifiziert bzw. ergänzt werden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund der jeweiligen Fragestellung, Methode, Spezifik des Forschungsfeldes und des Untersuchungsgegenstandes (Steinke 2000).

Um eine Beurteilung der Stärken und Limitationen der vorliegenden qualitativen Studie vornehmen zu können, wird auf diesen Kernkriterienkatalog zurückgegriffen. Im Folgenden werden die für die vorliegende Untersuchung relevanten Bewertungskriterien aufgezeigt und anhand ihrer eine kritische Beurteilung vorgenommen:

Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses ist ein Kriterium des Bewertungskatalogs qualitativer Forschung (Steinke 2000). Die Gewährleistung und Überprüfung der Nachvollziehbarkeit kann allgemein auf drei Wegen erfolgen:

Am bedeutsamsten ist die *Dokumentation des Forschungsprozesses*. Dazu gehört die Darstellung des Vorverständnisses der forschenden Person. Dieses Vorverständnis und die dadurch begründeten expliziten und impliziten Erwartungen beeinflussen die allgemeine Wahrnehmung. Diese wiederum hat Einfluss auf die Methodenauswahl und -entwicklung, auf das Gegenstandsverständnis sowie auf die Interpretation der erhobenen Daten. Die Vorkenntnisse zum Thema Diversität sind im theoretischen Abschnitt (vgl. Kap. 4 und 5) der vorliegenden Arbeit detailliert dargestellt. Vergleicht man den Stand der Forschung als Teil des Verständnisses der Forscherin mit den vorgestellten Ergebnissen, dann wird deutlich, dass die vorliegende Studie in der Lage war, Neues aufzudecken und so den aktuellen Forschungsstand zu komplettieren (vgl. Kap. 10.2).

Die Darlegung der Erhebungsmethoden und des Erhebungskontextes ist ein weiterer Aspekt der Dokumentation des Forschungsprozesses als Bewertungskriterium, da sie die Glaubwürdigkeit von Äußerungen der Befragten in den Interviews untermauert. Diesbezüglich wurden für die vorliegende Studie das verwendete Verfahren (Leitfadeninterview) sowie die Entwicklung der angewandten Instrumente zur Erhebung im Methodenkapitel (vgl. Kap. 8) detailliert beschrieben. Zusätzlich wurden die Interviewleitfäden der vorliegenden Untersuchung angefügt (vgl. Anhang, Interviewleitfaden). Um den Erhebungskontext zu dokumentieren, liegt eine ausführliche Beschreibung der untersuchten Betriebsfälle, der interviewten Personen sowie der Entstehung des Interviewmaterials zu Beginn des Ergebniskapitels (vgl. Kap. 9.1) vor.

Die Dokumentation der Regeln zur Transkription als Bestandteil der Gesamtdarstellung des Forschungsprozesses ermöglicht darüber hinaus, festzustellen, welche Informationen transkribiert bzw. nicht transkribiert wurden. Dies trägt zur Bewertung des Interviewmaterials wesentlich bei. Bei der vorliegenden Arbeit fand eine wörtliche Transkription statt. Dabei wurde als Transkriptionstechnik die Übertragung in normales Schriftdeutsch gewählt (Mayring 2002). Die Verschriftlichung von Dialekt- und Sprachfärbungen war für das Forschungsvorhaben nicht relevant, weshalb darauf verzichtet wurde. Gekennzeichnet wurden jedoch Wörter und Textabschnitte, die schlecht zu verstehen waren, sowie Ausdrücke starker Emotionen (z. B. Lachen), lange Pausen und gleichzeitiges Sprechen. Die drei zuletzt genannten Transkriptionsregeln wurden jedoch aus forschungspraktischen Gründen bei der Auswertung der Interviewdaten nicht berücksichtigt; vielmehr fand eine Beschränkung auf den Inhalt des gesprochenen Textes statt. Vor allem die Berücksichtigung der dokumentierten Emotionen hätte jedoch die Darstellung der Perspektive der betrieblichen Praxis, also der Einstellungen der Hoteliers und Gastronomen gegenüber Diversity, festigen können. Darin könnte jedoch ein zukünftiger Forschungsauftrag bestehen, mit dem Ziel, die Aussagekraft der hier analysierten Daten zu erhöhen.

Zur Dokumentation des Forschungsprozesses gehört zudem die Dokumentation der Daten, der Auswertungsmethoden und zusätzlicher Informationen (z. B. Ergänzungen im zitierten Text zur besseren Verständlichkeit). Durch die Transkription der Interviewdaten liegen diese in schriftlicher Form vor. Aufgrund des Umfangs wurde darauf verzichtet, sie der vorliegenden Arbeit anzufügen; eine Einsichtnahme ist jedoch möglich. Die Auswertungsmethode wurde hinreichend im Methodenkapitel (vgl. Kap. 8.6) beschrieben. Bei den zusätzlichen Informationen handelt es sich in diesem Fall um Ergänzungen in den zitierten Interviewpassagen zur besseren inhaltlichen Verständlichkeit. Gekennzeichnet wurden diese durch die Verwendung eckiger Klammern.

Die *Interpretation der qualitativen Daten in Gruppen* ist der zweite Baustein zur Herstellung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit (Steinke 2000). Aus forschungspraktischen Gründen fand die Kodierung der Daten in einem ersten Schritt der Interpretation nicht gemeinsam mit anderen Forscherinnen oder Forschern statt. Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews wurden jedoch hinreichend mit anderen Personen diskutiert. Das Ergebnis der Diskussionen floss in die Interpretation der Experteninterviews ein.

Der dritte Aspekt zur Sicherung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ist die *Anwendung kodifizierter Verfahren* (Steinke 2000). Auch wenn qualitative Forschung kaum standardisierbar ist, ist es dennoch ratsam, bereits entwickelte, aus Regeln bestehende Verfahren zur Auswertung zu verwenden. Bei der vorliegenden Studie wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse mit ihrem charakteristischen mehrstufigen Vorgehen bei der Kategorisierung und Codierung nach Mayring (2002) gewählt. Durch die Verwendung der Auswertungsmethode ist die Vergleichbarkeit mit anderen Studien, die das gleiche methodische Vorgehen gewählt haben, gegeben.

Ein weiteres Kriterium des Bewertungskatalogs qualitativer Forschung ist die Indikation des Forschungsprozesses (Steinke 2000). Dabei geht es darum, die Angemessenheit der Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie des gesamten Forschungsprozesses gegenüber dem Forschungsgegenstand zu begutachten.

Zum einen wird die Frage behandelt, ob das gewählte qualitative Vorgehen angesichts der Fragestellung angemessen war (Steinke 2000). Standardisierte Verfahren sind für die Entwicklung ihrer Erhebungsinstrumente auf eine genaue Vorstellung von dem untersuchten Gegenstand angewiesen. Für die der vorliegenden Studie zugrunde liegende Fragestellung waren Vorerkenntnisse in diesem Umfang nicht vorhanden, wie im Kapitel zum Forschungsstand (Kap. 5) dargestellt. Es musste also eine Methode zur Beantwortung der Fragestellung gewählt werden, die offen ist für „das Neue im Untersuchten“ und das „Unbekannte im scheinbar Bekannten“ (Flick et al. 2000, S. 17). Dies ist auch der zentrale Ausgangspunkt für die gegenstandsbegründete Theoriebildung (Flick et al. 2000), die zu den Zielen der vorliegenden Studie gehörte.

Des Weiteren hat qualitative Forschung grundsätzlich den „Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick et al. 2000, S. 14). Mit dem Fokus der Untersuchung auf der Perspektive der Betriebe zum Thema Diversity (vgl. Kap. 7) trifft die Untersuchung exakt diesen Kerncharakter qualitativer Forschung. Das Ziel qualitativer Methoden ist es, durch den oben beschriebenen Anspruch, „zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) bei[zu]tragen und [auf] Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam [zu] machen“ (Flick et al. 2000, S. 14). Dies wird vor allem dadurch erreicht, dass die qualitative Forschung meist „offener“ und „näher dran“ ist als die quantitative Forschung (Flick et al. 2000, S. 17) – eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass ein möglichst konkretes und plastisches Bild davon entsteht, was Diversität aus der Perspektive der Betroffenen bedeutet.

Eine weitere Frage der Indikation des Forschungsprozesses ist die Bewertung der *Methodenauswahl*, nämlich unter dem Aspekt, ob diese zur Erhebung und Auswertung dem Untersuchungsgegenstand angemessen waren (Steinke 2000).

Die Erhebung der Sichtweise der Hoteliers und Gastronomen auf das Thema Beschäftigtenvielfalt unter Berücksichtigung des Sozialkapitals war voraussetzungsvoll, da, wie die Auswertungen zeigen, viele Aspekte des Untersuchungsgegenstandes den befragten Personen nicht bewusst waren, sondern teilweise erst durch Nachfragen und Ansprechen der Themen im Rahmen des Interviews aufgedeckt werden konnten. Den „in der Selbstverständlichkeit des Alltags befangenen“ (Flick et al. 2000, S. 14) Befragten gab das Interview somit die Möglichkeit zur (Selbst-)Erkenntnis. Das Leitfadenterview war daher die optimale Methode zur Untersuchung der Fragestellung, da gerade diese Methode die Chance bietet, zwar Fragen und Stichworte vorab festzulegen, sie aber entsprechend der jeweiligen Interviewsituation flexibel zu formulieren, in der Reihenfolge zu verändern und gegebenenfalls zu ergänzen (Helfferich 2005). Nur so konnten ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf ermöglicht, Äußerungen und ihrer Bedeutung hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes ausreichend Spielraum eingeräumt sowie unbewusst vorliegende Informationen bei den Interviewten zum Forschungsthema gewonnen werden (Gläser und Laudel 2009; Steinke 2000). Wie gezeigt wurde, waren so auch die Erkenntnisse, die aus den Daten geschöpft werden konnten, gut geeignet, um Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten. Die subjektiven Perspektiven, alltäglichen Handlungsweisen und Erfahrungen der untersuchten Betriebe in Bezug auf Diversität als Forschungsgegenstand wären durch quantitative Methoden wie den Einsatz eines Fragebogens zu stark eingeschränkt bzw. vorstrukturiert gewesen. Dennoch ist es notwendig, die gewonnenen Erkenntnisse zur Perspektive der betrieblichen Praxis auf das Thema Diversity unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals zukünftig mithilfe quantitativer Verfahren zu überprüfen. Die in der vorliegenden qualitativen Studie gewonnenen Erkenntnisse können dabei der Entwicklung von Erhe-

bungsinstrumenten dienen. Im Weiteren sind empirische Erhebungen nach Employer-Employee-Design dringend geboten, um die dargelegte Perspektive der betrieblichen Praxis unter Einbezug der Sichtweise der Beschäftigten zu überprüfen und zu konkretisieren. Haas (2010) konnte beispielsweise moderierende Effekte, die von Kontextfaktoren ausgehen, nicht so deutlich wie zuvor erwartet, nachweisen. Der Einfluss von ethnischem und funktionalem bzw. fachlichem Hintergrund veränderte sich durch die Variation der Messmethode. Wenn Vorgesetzte, z. B. Abteilungs- oder Gruppenleiter, die Gruppenleistung bewerteten, ging vom kulturellen Hintergrund ein negativer Effekt aus. Bewerteten hingegen die Teammitglieder ihre Leistung selbst, so wurde der Einfluss kultureller Diversität positiv herausgestellt.

Darüber hinaus schließt die Indikation des Forschungsprozesses die Bewertung der *Samplingstrategie* mit ein (Steinke 2000). Die umfangreiche Basis der vorliegenden Studie stellen 25 halbstandardisierte Leitfadeninterviews dar, welche im Ergebniskapitel (vgl. Kap. 9.1) bereits detailliert beschrieben wurden. Anhand des ausgewählten Samplings konnte das Gastgewerbe als Untersuchungsfeld hinsichtlich diverser Faktoren, die typisch für die Branche sind (Kleinst- und Kleinbetrieblichkeit, fachlicher Hintergrund bzw. Quereinsteigerstatus der Befragten, Vielfalt an Betriebsarten usw.), gut abgebildet werden. Zugleich sind die gewonnenen Erkenntnisse aber auch nicht uneingeschränkt auf andere Wirtschaftsbereiche übertragbar. Hinzu kommt, dass das Gastgewerbe über vergleichsweise mehr Erfahrung mit vielfältigen Belegschaften verfügt als andere Branchen (vgl. Kap. 1). Für die Durchführung der Studie mit dem angegebenen Forschungsinteresse war gerade dies von Vorteil. Selbst bei dieser ‚Positivauswahl‘ war es nicht einfach, das Forschungsthema aufgrund des ‚impliziten‘ Charakters der erhobenen Informationen zu beleuchten. Stellt man den Informationsreichtum des Studienteils A (Nicht-Unterzeichner der Charta der Vielfalt) dem Studienteil B (Unterzeichner der Charta der Vielfalt) gegenüber, dann wird deutlich, dass auch hier ein Unterschied zu registrieren ist. Die untersuchten Betriebe, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, geben deutlich mehr Informationen zum Thema Diversität preis, als es die Betriebe, die die Charta der Vielfalt bisher nicht unterzeichnet haben, tun konnten. An den Ergebnissen ist zu erkennen, dass gerade dieser Teil der Stichprobe gute Hinweise zum Forschungsthema geben konnte, da er zum Teil große Erfahrung mit Vielfalt ausweist. Zu begründen ist dieser Sachverhalt damit, dass die Unternehmen, die Mitglieder der Charta der Vielfalt sind, sich nicht nur auf quantitative, sondern auch auf qualitative Weise anders mit Beschäftigtenvielfalt und ihren Chancen und Risiken für Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg auseinandergesetzt haben als die Unternehmen, die die Charta der Vielfalt bisher nicht unterzeichnet haben. Eine Studie der Charta der Vielfalt anlässlich ihres zehnjährigen Bestehens zeigt ebenfalls, dass die Betriebe, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, häufig eine andere Perspektive auf das Diversity Management und somit auf das Thema insgesamt haben als Betriebe, die die Charta bisher nicht unterzeichnet haben. Ihre

Überzeugung ist stärker, ihre Herangehensweise strategischer und ihre Zukunftsorientierung ausgeprägter (Ernst&Young 2016).

Die Auswahl der untersuchten Betriebsfälle und der interviewten Expertinnen und Experten weist in weiterer Hinsicht einen Positive Bias auf: Die Teilnahme an den Expertengesprächen basierte auf Freiwilligkeit. Diese brachte es mit sich, dass vermutlich vor allem Hoteliers und Gastronomen an der qualitativen Studie teilnahmen, die grundsätzlich an dem Thema Diversity interessiert sind und bereits Berührungspunkte damit hatten. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die befragten Personen eine überdurchschnittlich positive Sichtweise auf das zu erforschende Thema hatten.

Durch die Ergänzung des Samplings mit Betrieben, die bisher die Charta der Vielfalt noch nicht unterzeichnet haben und deren Fokus in den Interviews nur am Rande auf Diversität lag, konnte dieser Bias etwas abgeschwächt, jedoch nicht vollständig vermieden werden.

Ein weiterer Bestandteil des Bewertungskatalogs qualitativer Forschung ist das Thema Limitation (Steinke 2000). Erste Limitationen der Studie wurden bereits in den vorangehenden Absätzen angesprochen. Ein weiterer Aspekt schließt direkt an den beschriebenen Positivbias beim Sampling an: Wünschenswert wäre die Untersuchung kontrastierender, negativer Fälle gewesen, mit dem Ziel, durch „möglichst viele Aspekte und die maximale, konzeptgeleitete Variation einzelner Aspekte Aussagen über die Bedeutung der jeweils variierten Konzepte zu treffen“ (Steinke 2000, S. 330). Ein solches Studiendesign wäre aber besonders voraussetzungsvoll, da die bewusste Auswahl von Fällen mit einer negativen Einstellung zu Heterogenität im Betrieb nur schwer möglich ist. Die Perspektive auf Vielfalt ist kein objektives Kriterium für die Samplingstrategie, wie es beispielsweise das Vorliegen einer Krankheit oder die Entscheidung über den Kauf eines Gegenstandes sind. Auch wenn dies kein geeignetes Forschungsdesign ist, wäre zukünftig dennoch interessant, die Sichtweise von Betrieben, die eine negative Einstellung gegenüber Diversity haben, zu ergründen. Das Verfolgen einer solchen Fragestellung könnte die Ansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll ergänzen.

Als Limitation ist auch zu nennen, dass in der Stichprobe vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen befragt wurde, weniger mittlere Betriebe und nur ein größeres Unternehmen. Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Wirtschaftsbereiche bzw. Großunternehmen ist daher eingeschränkt. Positiv ist aber im gleichen Zuge herauszustellen, dass die Unternehmensstrukturen der untersuchten Betriebe in etwa der Unternehmensstruktur im Gastgewerbe entsprechen und daher die Gültigkeit für diese Branche hoch ist (vgl. Kap. 1).

Die empirische Verankerung gehört ebenfalls als Kriterium zum Bewertungskatalog qualitativer Forschung (Steinke 2000). Ein Ziel der vorliegenden Untersuchung war die Entwicklung eines Übersichtsmodells, welches die Hauptergebnisse der qualitativen Studie auf den Punkt

bringt und mögliche kausale Zusammenhänge darstellt. Bei der Bildung solcher Modelle sollte darauf geachtet werden, dass diese empirisch begründet, d. h. in den Daten verankert sind (Steinke 2000). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde das Modell dicht an den Daten, also an den subjektiven Sichtweisen der Befragten entwickelt, was an der Vielzahl von Textbelegen deutlich wird, sowie auf Basis der regelgeleiteten Datenauswertung entsprechend der Inhaltsanalyse. Zukünftig ist es notwendig, das Modell mittels standardisierter Verfahren zu validieren und auf Kohärenz als fünftes Kriterium des Bewertungskatalogs qualitativer Forschung zu überprüfen.

Wie gezeigt wurde, stellt das entwickelte Übersichtsmodell schon in seiner vorliegenden Fassung eine gute Grundlage zur Ableitung von Ansätzen für ein diversitäts sensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement dar. Die Relevanz als weiteres Kriterium des Bewertungskatalogs qualitativer Forschung, also der pragmatische Nutzen der vorliegenden Arbeit (Steinke 2000), kann demnach als hoch eingeschätzt werden. Die Ergebnisse der Studie und das daraus gebildete Übersichtsmodell regen zur Lösung von Problemen und zu einem vorausschauenden Handeln auf Verhältnis- und Verhaltensebene an.

Als ergänzendes Bewertungskriterium der vorliegenden qualitativen Forschungsarbeit ist die Anwesenheit der Forscherin im Gastgewerbe als Untersuchungsfeld zu erwähnen. Die Interviews wurden über einen Zeitraum von drei Jahren (2012–2015) geführt. Um eine Vertrautheit mit der Branche herzustellen, einen Einblick in die Lebenswirklichkeit der Führungskräfte zu gewinnen und so eine angemessene Interpretation der Interviewdaten zu ermöglichen, war der lange Erhebungszeitraum von großem Vorteil. Eine längere Anwesenheit im Feld wird auch von Steinke (2000) zur Qualitätssicherung im qualitativen Forschungsprozess empfohlen. Zu beachten ist jedoch, dass ungewiss ist, inwieweit sich die Perspektiven der untersuchten Fälle auf Diversität in diesem Zeitraum geändert haben und ob es zu anderen Ergebnissen gekommen wäre, wenn die Interviews in einem kürzeren Zeitraum durchgeführt worden wären.

10.2 Interpretation der Ergebnisse im Kontext des Forschungsstandes

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der qualitativen Leitfadestudie vor dem Hintergrund des Forschungsstandes diskutiert. Damit findet eine Orientierung an den wissenschaftlichen Unterfragen des Forschungsvorhabens statt.

10.2.1 Die Wahrnehmung personeller Vielfalt in der Praxis: vielfältig, aber mit unterschiedlichem Fokus

Die erste Forschungsfrage, die bei der vorliegenden Interviewstudie behandelt wurde, lautete, wie sich die Wahrnehmung von Vielfalt in der betrieblichen Praxis darstellt. Die quali-

tativen Interviews konnten zeigen, dass die Verbreitung bzw. die Wahrnehmung von Diversität in den Betrieben quantitativ gesehen unterschiedlich ausgeprägt ist. Während einige Befragte in den Gesprächen bis zu 12 Dimensionen erwähnten, waren es bei anderen nur 3 Merkmale. Dieser Sachverhalt bedeutet jedoch nicht zwangsläufig – so der Gesamteindruck der Interviews –, dass das Thema Vielfalt ‚in den Köpfen‘ der Befragten ebenfalls eingeschränkt ist. Weder beschränken sich die genannten Dimensionen auf die sogenannten ‚Big 8‘ (vgl. Kap. 2.1), noch auf die in der Forschung bzw. (groß-)betrieblichen Praxis typischerweise thematisierten Aspekte wie ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘ oder ‚ethnische Herkunft‘. Vergleicht man die Ergebnisse der vorliegenden Studie zur Verbreitung und Bedeutung der Merkmalsausprägungen mit der umfangreichen Definition von Vielfalt (vgl. Kap. 2.1), dann wird deutlich, dass in der betrieblichen Praxis qualitativ gesehen ein umfassendes Verständnis personeller Vielfalt herrscht – viel umfangreicher, als es in bisherigen Forschungsarbeiten Berücksichtigung fand. Qualitative Verfahren scheinen dementsprechend einen Vorteil gegenüber quantitativ ausgerichteten Methoden zu haben und sollten demnach in zukünftigen Forschungsaktivitäten im Bereich Diversity stärker beachtet werden. Um der Realität in den Betrieben hinsichtlich der Wahrnehmung personeller Vielfalt besser gerecht zu werden, sollte Diversity zukünftig auch in der quantitativen Forschung vollständiger abgebildet werden. Bereits van Knippenberg und Schippers (2007) legen in ihrer Publikation von 2007 nahe, dass sich die Diversity-Forschung von der einfachen Konzeptionierung und Operationalisierung anhand der Unterscheidung durch einzelne Diversity-Dimension verabschieden sollte. Es sei u. a. zu empfehlen, Vielfalt als eine Kombination verschiedener Dimensionen zu betrachten.

Die Wahrnehmung von Vielfalt in den untersuchten Betrieben umfasst Dimensionen ganz unterschiedlicher Art und unterschiedlichen Charakters. Entsprechend der Definition von Diversity (vgl. Kap. 2.1) handelt es sich bei vielen um Dimensionen, die der inneren Dimension bzw. den demografischen Kerndimensionen zugeordnet werden können. Ein weiterer Großteil der genannten Dimensionen ist den äußeren Dimensionen bzw. den externen demografischen Dimensionen zuzuordnen. Den organisationalen Dimensionen ist lediglich das Beschäftigungsverhältnis zuzuweisen. Wenn man bedenkt, dass es jedoch für Führungskräfte am einfachsten ist, die Dimensionen auf organisationaler, also betrieblicher Ebene zu beeinflussen, so betont das Ergebnis noch einmal, dass das Management von Vielfalt eine große Herausforderung darstellt. Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Vielfalt in ihrem Betrieb so annehmen, wie sie auftritt, und vor diesem Hintergrund ihr diversitysensibles und gesundheitsförderliches Management aufbauen.

Wie die Leitfadenterviews verdeutlichen konnten, erfolgt im Arbeitsalltag eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung, was die Wahrnehmung der Merkmale von Beschäftigtenvielfalt betrifft. Dies zeigte die Analyse der sogenannten dominierenden Dimensionen. Eine besondere Rolle spielt die kulturelle Vielfalt, die am dominantesten in den Gesprächen mit den

Expertinnen und Experten aufgetreten ist. Eine Begründung dafür könnte sein, dass diese Ausprägung am ehesten als von der ‚Normalität‘ abweichender bzw. unterscheidender Faktor wahrgenommen wird, was vermutlich mit den sprachlichen Hindernissen und gelebten kulturellen Eigenarten im Arbeitsalltag zusammenhängt. Unterstützt wird dieses Erleben möglicherweise durch gesellschaftspolitische Debatten – etwa über die deutsche Migrationspolitik –, die Grundüberzeugungen beeinflussen (liberman 2013; Neault und Mondair 2011; Wolfson et al. 2011). Ein interviewter Experte ist der Meinung, dass man generell bei dem Thema Vielfalt „ganz schnell in das Muster mit diesen Ausländern“ fällt (Fall 16:170) und untermauert damit die Annahme der zuletzt genannten Autorinnen und Autoren. Wissenschaftlich wäre zukünftig von Interesse, zu untersuchen, weshalb einige Diversity-Merkmale stärker als andere wahrgenommen werden und ob die stärker wahrgenommenen Merkmale auch stärkere Effekte, sowohl positiver als auch negativer Art, hervorrufen.

Die Persönlichkeit eines Menschen steht im Zentrum der Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Vedder 2006; Plett 2002) (vgl. Kap 2.1). Die Tatsache, dass auch diese Vielfaltsdimension in den Leitfadenterviews von 10 der insgesamt 25 befragten Führungskräfte thematisiert wird, zeigt, dass Diversity für die untersuchten Betriebe nicht nur als ein gesamtgesellschaftlicher „Ausnahmestand“ wahrgenommen wird, der sich aus dem demografischen Wandel und den gesellschaftspolitischen Veränderungen ergibt, sondern es sich um einen „natürlichen Zustand“ handelt (Kanning 2016, S. 21). Diese Denkweise ist als Basis für den betrieblichen Umgang mit Diversität von großem Vorteil, da sie beispielsweise die notwendige Offenheit fördert.

Mit der aufgezeigten umfangreichen Wahrnehmung von Diversität im Betrieb ist eine wesentliche Voraussetzung für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement geschaffen. Darauf aufbauen kann eine detaillierte Analysephase, in der Vielfalt ebenfalls umfassend gedacht wird, mit entsprechender anschließender Maßnahmenplanung, -umsetzung und -evaluation.

Die vorliegende Studie belegt, wie vielfältig Vielfalt ist. Personelle Diversität muss daher auch umfassend bzw. auf vielfältige Art und Weise gemanagt werden. Ein pragmatischer Umgang dabei ist förderlich, doch sollten nicht nur die typischen, leicht zu unterscheidenden Dimensionen einzeln berücksichtigt, sondern ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden.

Es ist wichtig, das Thema breit angelegt zu betrachten. Dies hilft auch, Vielfalt einen noch größeren Stellenwert in der Personalarbeit in Unternehmen zu geben. Diese Art der Betrachtung birgt jedoch die Gefahr, dass Vielfalt beliebig wird, da alles Vielfalt wird und es Unmengen an Dimensionen gibt. Es muss bedacht werden, dass die unterschiedlichen Dimensionen auch eine unterschiedliche Qualität aufweisen. Sie kommen mehr oder weniger häufig vor, haben stärkere oder schwächere Auswirkungen – was wiederum von der Situation abhängt bzw. im Auge des Betrachters liegt. Im Rahmen der Personalarbeit auch diese Gefahr

zu berücksichtigen, ist eine weitere zentrale Aufgabe für Personen mit Führungsverantwortung.

10.2.2 Effekte personeller Vielfalt – Diversity lohnt sich trotz der Risiken

In einem zweiten Schritt wurde der Forschungsfrage nachgegangen, welche Chancen und Risiken aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten sowie auf den Betriebserfolg ausgehen. Es fand eine separate Betrachtung der Effekte auf die drei genannten Bereiche statt.

Als Prädiktoren für die Bewertung der innerbetrieblichen Kooperationen gelten allgemein Aspekte wie z. B. Gruppenkohäsion, Kommunikation, soziale Unterstützung und Vertrauen im Betrieb (Ueberle und Greiner 2008). Die vorliegende Studie belegt insgesamt sechs **Effekte auf das kooperative Handeln**. Die identifizierten nachteiligen Effekte wie Defizite bei der Kommunikation und Kooperation durch Sprachbarrieren, ein erhöhtes Konfliktpotenzial sowie verringerte Gruppenkohäsion durch Gruppenbildung haben einen Bezug zu den drei erstgenannten Indikatoren. Auch Williams und O'Reilly (1998) wiesen schon in ihrem Review aus dem Jahr 1998 auf In-group-/Out-group-Effekte, ein erhöhtes Konfliktpotenzial sowie erschwerte Kommunikationsprozesse als Auswirkungen hin. Über diese Ergebnisse hinaus zeigt die vorliegende Studie weitere, in diesem Fall positive Effekte auf, die von Diversität im Betrieb ausgehen. Zum einen konnten als Vorteil eine fachliche und emotionale Bereicherung der Zusammenarbeit, zum anderen ein erhöhtes Kreativitäts- und Innovationspotenzial nachgewiesen werden. Außerdem gab es Hinweise darauf, dass Vielfalt Lernimpulse bei den Beschäftigten durch kooperatives Handeln auslöst. Beschäftigtenvielfalt wirkt sich somit nicht nur negativ, sondern auch positiv auf Kooperationen im Betrieb aus. Die identifizierten Effekte sind zum einen nicht nur direkt verknüpft mit betriebswirtschaftlichen Unternehmenskennzahlen, sondern haben auch Einfluss auf Gesundheitsaspekte. Vor allem die beschriebenen Auswirkungen ‚fachliche und emotionale Bereicherung der Zusammenarbeit‘, ‚defizitäre Kommunikation und Kooperation durch Sprachbarrieren‘ und ‚erhöhtes Konfliktpotenzial‘ haben Effekte auf die individuelle psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten, die wiederum die Performance der Beschäftigten und somit den Betriebserfolg mitbestimmen.

Die Frage, welche **Auswirkungen Diversity auf die Gesundheit der Beschäftigten** hat, stand daher anschließend im Fokus der Analysen zu den Diversity-Effekten. Im Bielefelder Sozialkapitalmodell werden zur Abbildung der Gesundheit als Frühindikator psychisches und physisches Befinden, Commitment, Organisationspathologien sowie Work-Life-Balance aufgezeigt (Behr et al. 2013). Jackson et al. (2003) berichten in ihrem Review von Aspekten wie Kohäsion, Zufriedenheit und Commitment als Effekten auf individueller Ebene. Für die Beschäftigten, die zur Minderheit gehören, ist Diversität mit einer geringeren Zufriedenheit und

Commitment sowie mit einer niedrigeren Leistungsfähigkeit, höheren Absentismusraten und verstärkter Fluktuation assoziiert (Williams und O'Reilly 1998). Auswirkungen von Diversity auf individueller Ebene wurden allerdings nur in sehr wenigen Studien überhaupt untersucht. Mit Bezug zur Beschäftigtenvielfalt zeigt die vorliegende Interviewstudie ein differenzierteres Bild als das Bielefelder Sozialkapitalmodell oder die zitierten Ergebnissen der Reviews. Es handelt sich jedoch bei den identifizierten Aspekten nicht um Kennzeichen zur Messung des Gesundheitsniveaus, wie im Sozialkapitalmodell abgebildet, sondern um Belastungsfaktoren, die sich auf die Gesundheit auswirken. Dieser Umstand macht eine direkte Messung der Gesundheit bzw. ihrer einzelnen Kennzahlen im Betrieb schwierig, gibt jedoch andererseits die Möglichkeit, Ursachen aufzudecken und so konkrete Handlungsansätze abzuleiten. Es fand eine getrennte Betrachtung dieser Gesundheitsdeterminanten für die Minorität und die Majorität unter den Beschäftigten statt.

Da die vorliegende Studie keine Befragung von Beschäftigten beinhaltete, kann bei der Beschreibung der gesundheitsrelevanten Einflussfaktoren lediglich die Sichtweise der befragten Führungskräfte einbezogen werden. Die Aussagen der Führungskräfte belegen für die Minorität unter den Angestellten vier Aspekte, die von personeller Heterogenität ausgehen und als Faktoren potenzieller Belastungen für die physische, aber vor allem die psychische Gesundheit anzusehen sind. Die vier Determinanten lassen sich zwei Ebenen zuordnen: Die individuellen Denk- und Verhaltensweisen einzelner Mitglieder der Minorität sind Teil der intrapersonellen Ebene. Auf interpersoneller Ebene finden sich hingegen Schwierigkeiten und mangelnde Toleranz innerhalb der Minorität, das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen sowie negative Reaktionen von Gästen.

Alternativ sind die vier identifizierten gesundheitsbeeinflussenden Faktoren auch mittels einer Unterscheidung zwischen dem Individuum, der In-group und der Out-group sowie dem Verhalten der Gäste als externer Einflussebene möglich. Wie man die identifizierten gesundheitsrelevanten Einflussfaktoren auch ordnet: Die Erkenntnisse zeigen, dass es verschiedene Ebenen gibt, die bei einem gesundheitsförderlichen Umgang mit Diversity beachtet werden sollten. Ein diversitätsensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte sich daran orientieren.

Für die Majorität unter den Beschäftigten stellten sich zusätzliche Unterstützungsanforderungen sowie Neid, Frustration und ein Sich-benachteiligt-Fühlen als gesundheitsrelevante Belastungsfaktoren heraus. Erstgenannte Belastung entsteht durch das gemeinsame Arbeiten im Betrieb, wenn Beschäftigte bereit sind, sich auf Diversität einzulassen bzw. Ausgleichsarbeit leisten müssen, die aufgrund der steigenden Vielfalt im Betrieb anfällt. Die zweitgenannte Belastung ist ein Aspekt, der auf individueller Ebene ausgehandelt werden muss. Je nachdem wie es jedem einzelnen Beschäftigten gelingt, mit Neid, Frustration oder dem Gefühl, benachteiligt zu sein, umzugehen, wirkt sich Vielfalt auf die individuelle Gesundheit aus.

Wie die Ergebnisse zeigen, haben die Minorität und die Majorität unter den Beschäftigten – laut den Aussagen ihrer Führungskräfte – eine unterschiedliche Perspektive auf betriebliche Beschäftigtenvielfalt. Zu einem gleichen Ergebnis kam auch die Studie von Ellemers und Floor (2016). Beide Beschäftigtengruppen sind zudem unterschiedlichen diversitybedingten Belastungsfaktoren ausgesetzt. Es ist wichtig, diesen Sachverhalt ernst zu nehmen, sowohl in der betrieblichen Praxis als auch bei wissenschaftlichen und politischen Vorhaben. Ellemers und Rink (2016) betonen, dass einerseits die Erwartungshaltung, dass sich die Minorität in bester Weise an die Majorität anpasst, zu einem Verlust an Potenzialen führen kann, die erst durch Unterschiedlichkeit entstehen. Andererseits sei es falsch, die Bedürfnisse der Majorität zu ignorieren, da dadurch die Abwehrhaltung dieser Gruppe gegenüber der Minorität gefördert sowie die Bereitschaft, sich offen gegenüber Veränderungen zu zeigen, die durch steigende Diversität entstehen, minimiert würde. Hinzu kommt, dass ein Betrieb, wenn er eine Erhöhung der Diversität anstrebt, auf die Mitarbeiter/-innen der Majorität angewiesen ist. Hierzu gab es in den qualitativen Interviews viele Hinweise.

Die vorliegende Studie konnte das Bild der gesundheitlichen Effekte, die von Beschäftigtenvielfalt ausgehen, durch das Aufzeigen einiger Gesundheitsdeterminanten konkretisieren. Speziell zu diesem Schwerpunktbereich sind jedoch weitere wissenschaftliche Untersuchungen erforderlich, insbesondere wenn man im Vergleich die Zahl der Studien zu Vielfaltseffekten auf die Performance von Unternehmen betrachtet. Es ist zu empfehlen, dabei einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen, wobei sowohl physische und psychische als auch soziale Aspekte in den Blick genommen werden.

Hinsichtlich des **Betriebserfolges** wurden anhand der qualitativen Experteninterviews insgesamt sechs beeinflussende Merkmale identifiziert. Wie die Studie belegt, dominieren aus Sicht der befragten Gastronomen und Hoteliers die positiven Seiten personeller Diversität im Unternehmen. Zum einen entstehen Effekte auf den betrieblichen Erfolg durch eine verbesserte Kundenansprache und -orientierung, die aufgrund der Vielfalt im Betrieb erzeugt wird und auch die Kundengewinnung fördert. Zum anderen führt Diversität zu einem Imagegewinn, erhöht die Perspektivenvielfalt und steigert die Leistungsfähigkeit. Die vorliegende Studie belegt zum anderen aber auch, dass Diversity im Betrieb die Produktivität einschränken kann.

Van Laak und Weinert (2016) ziehen aufgrund ihrer Forschungsarbeiten den Schluss, dass sich allgemeingültige sowie nur positive oder nur negative Aussagen zum wirtschaftlichen Nutzen von personeller Vielfalt aus verschiedenen Gründen, wie z. B. den unterschiedlichen Untersuchungsdesigns, nicht herleiten lassen. Auch sie fanden abweichende Ergebnisse in empirischen Studien aus unterschiedlichen Fachdisziplinen. Sie halten den Zusammenhang von Diversität und Unternehmenserfolg für ein komplexes Zusammenspiel, dessen zugrunde liegende Faktoren zukünftig näher empirisch untersucht werden sollten.

Im allgemeinen, nicht speziell auf Diversity abgestimmten Bielefelder Unternehmensmodell im Zusammenhang mit dem Sozialkapital (Behr et al. 2008) werden unter dem Begriff des Betriebserfolgs Kennzahlen wie Fehlzeiten, Qualität der Arbeitsleistung, Produktivität der Beschäftigten, Arbeitsunfälle und Fluktuationen gefasst, da diese den Betriebserfolg am Ende maßgeblich beeinflussen. Die anhand der vorgestellten qualitativen Untersuchung identifizierten Auswirkungen ähneln jedoch mehr den am häufigsten genannten Argumenten, Vielfalt im Betrieb zu erhöhen und ein gutes Diversity Management aufzubauen, als den Aspekten des Bielefelder Unternehmensmodells. Krell (2008) nennt hier beispielsweise Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten sowie eine bessere Kundengewinnung durch gemischt zusammengesetzte Belegschaften, die besser auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren können. Die Produktivität sowie die Qualität der Arbeitsleistung – in der vorliegenden Studie als gesteigerte Leistungsfähigkeit bezeichnet – finden sich hingegen im Bielefelder Sozialkapitalmodell wieder.

Die auf Basis der Expertenstudie identifizierten Diversity-Effekte ‚Leistungssteigerung‘ und ‚Produktivitätseinschränkungen‘ scheinen sich zu widersprechen. Dies zeigt, dass das Motto ‚viel tut viel‘ nicht für betriebliche Diversity gültig ist. Es sind vermutlich auch U-förmige Zusammenhänge zwischen Vielfalt und dem Betriebserfolg zu erwarten, die mithilfe wissenschaftlicher Studien erforscht werden müssen. Dass es sinnvoll ist, hinsichtlich der Auswirkungen von Diversity auch offen zu sein für Asymmetrien sowie kurvenförmigen Zusammenhänge, betonen bereits van Knippenberg und Schippers (2007) in ihren diversitybezogenen Forschungsaktivitäten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ein heterogenes Bild hinsichtlich der Effekte von Vielfalt auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten sowie den Betriebserfolg. Damit liefert die qualitative Studie einen weiteren Beweis für die Wahrnehmung von Vielfalt als ‚zweischneidiges Schwert‘ (Milliken und Martins 1996). Auch die vorgestellte Studie hat gezeigt, dass Vielfalt nicht nur Chancen oder nur Risiken mit sich bringt, sondern beides. Dieses Ergebnis stimmt mit den Aussagen der in Kapitel 4.2 aufgezeigten theoretischen Erklärungsansätze überein, die sowohl Vor- als auch Nachteile postulieren. Auf politischer Ebene sollte daher verstärkt Wert darauf gelegt werden, ein differenziertes Bild der Vor- und Nachteile von Beschäftigtenvielfalt zu kommunizieren. Es sollten auch die Risiken realistisch thematisiert sowie auf die Rolle von Rahmenbedingungen eingegangen werden. Dies betrifft auch den betrieblichen Umgang mit Beschäftigtenvielfalt und den Aufbau bzw. die Umsetzung eines diversitätsensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dessen Ziel sollte es sein, durch das Bewusstsein für mögliche Chancen und Risiken von Vielfalt und die Analyse des Einflusses von Kontextfaktoren Vorteile zu maximieren und nachteilige Effekte zu vermeiden.

Zugleich konnten die Erkenntnisse der qualitativen Experteninterviews das Bild der Vor- und Nachteile, die durch personelle Vielfalt im Betrieb entstehen, konkretisieren. Die Expertenstudie hat zunächst ein Bild davon gezeichnet, worin die Effekte aus Sicht der betrieblichen Praxis bestehen. Die gewonnenen Informationen zu den Auswirkungen stützen zudem die These, dass sich eine Investition in die personelle Heterogenität im Betrieb lohnt. Es konnten viele von Diversity ausgehende Vorteile nachgewiesen werden. Es zeigte sich jedoch auch – wobei kausale Zusammenhänge diesbezüglich noch wissenschaftlich zu belegen sind –, dass diese Vorteile nur unter bestimmten Rahmenbedingungen, wie etwa bei einem guten Sozialkapital, zu erwarten sind.

10.2.3 Durch das richtige Sozialkapital mit Diversity zum Erfolg

Die dritte Unterfrage, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nachgegangen wurde, lautete daher auch, wie sich das Sozialkapital als Kontextfaktor hinsichtlich der Auswirkungen von Diversity darstellt. Dabei fand entsprechend dem Bielefelder Unternehmensmodell (Badura et al. 2010c) eine Unterteilung zwischen dem Führungskapital, den Netzwerkstrukturen und der Betriebskultur als Bestandteil des Sozialkapitals statt.

Im Bielefelder Unternehmensmodell werden zur allgemeinen Messung des Führungskapitals Mitarbeiterorientierung, Kommunikation, Fairness und Gerechtigkeit, Vertrauen, Akzeptanz des Vorgesetzten, soziale Kontrolle und Machtorientierung genannt (Badura et al. 2010c). Auf Grundlage der Erkenntnisse aus den qualitativen Leitfadeninterviews konnte eine Unterteilung in persönlichkeitsbezogenes, operationales und strategisches Führungskapital vorgenommen werden. Zu jeder dieser Untergruppen zeigte die vorgestellte Studie ein detailliertes Bild:

Hinsichtlich des ***persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals*** konnten insgesamt acht Kennzeichen als relevant für den Umgang mit personeller Vielfalt herausgestellt werden. Als Persönlichkeitsmerkmale bzw. Eigenschaften, die für das gesundheitsförderliche Management von Diversität relevant sind, stellten sich Neugierde, Offenheit und Toleranz, eine soziale Einstellung, Empathie, Selbstreflexion, Authentizität, Risikobereitschaft und Mut zu Neuerungen sowie Vielfaltkompetenz heraus.

Laut einer Studie der Charta der Vielfalt von 2016 ist Empathie die wichtigste Voraussetzung für Führungskräfte beim Umgang mit heterogenen Belegschaften – eine sogenannte Schlüsselkompetenz (Ernst&Young 2016). Darüber hinaus wird in Veröffentlichungen erwähnt, dass eine Führungskraft nur dann in der Lage sei, ‚bunte‘ Belegschaften nachhaltig erfolgreich zu führen, wenn er oder sie sich selbst „in fremden Kulturen oder ungewohnten Aufgaben und Interaktionen führen“ könne. In diesem Zusammenhang sind die oben genannten Merkmale

persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals als hoch relevant zu bewerten (Treichel 2017, S. 169).

In der Literatur finden sich jedoch keine einheitlichen und allgemeingültigen Angaben zu Persönlichkeitsmerkmalen, über die Führungskräfte in Positionen mit Personalverantwortung verfügen sollten. Es werden dennoch eine Reihe von Führungspersönlichkeitsmerkmalen genannt, die sich jedoch nicht auf den Umgang mit Vielfalt beschränken, sondern als allgemeiner – wie auch die Indikatoren im Bielefelder Unternehmensmodell nach Badura et al. (2010c) – anzusehen sind. Laut vorliegender Literatur sollten Führungskräfte folgende Merkmale aufweisen, um erfolgreich zu führen (Laufer 2005) (vgl. Tabelle 10):

Tabelle 10: Merkmale erfolgreicher Führung nach Laufer, eigene Darstellung in Anlehnung an Laufer (2005)

Merkmale erfolgreicher Führung	
Führungswille	Kommunikationsfähigkeit
Ziel- und Erfolgsorientiertheit	Konfliktfähigkeit
Entscheidungsfähigkeit	Ganzheitliches Denken
Verantwortungsbewusstsein	Kreativität, Flexibilität
Risikobereitschaft	Vertrauensorientiertheit
Überzeugungskraft	Ehrlichkeit, Offenheit
Unternehmerisches Handeln	Gerechtigkeitssinn, Fairness
Realitätssinn, Problemsensibilität	Kontinuität, Berechenbarkeit
Optimismus	Einfühlungsvermögen
Begeisterungsfähigkeit	Lebens- und Berufserfahrung
Motivierungsfähigkeiten	Beherrschen wichtiger Führungstechniken/-instrumente
Kontaktfreudigkeit	

Laufer (2005) weist mit Bezug zu seiner Zusammenstellung darauf hin, dass nicht alle Eigenschaften bzw. Fähigkeiten auf einmal aufzuweisen sind, sondern es auf die spezifische Führungssituation und -rolle ankomme.

Parallel zur Aufstellung der Führungseigenschaften nach Laufer (2005) weist auch die vorliegende Interviewstudie auf Aspekte wie Risikobereitschaft, Empathie und Authentizität – in der Tabelle 10 als ‚Ehrlichkeit, Offenheit‘ bezeichnet – hin. Als neue Variablen persönlichkeitsbezogenen Führungskapitals konnten hingegen anhand der qualitativen Untersuchung Neugierde, Offenheit und Toleranz, eine soziale Einstellung, Empathie, Selbstreflexion sowie Vielfaltkompetenz herausgestellt werden, die so spezifische Ergänzungen zur bereits umfangreichen Aufstellung nach Laufer (2005) bilden. Die vorliegende Studie gab somit die Möglichkeit, eine Konkretisierung notwendiger persönlicher Eigenschaften für die Führungssituation unter steigender Diversity im Betrieb vorzunehmen.

Durch die anhand der Forschungsergebnisse vorgenommene Unterteilung des Führungskapitals im Zusammenhang mit personeller Vielfalt und die stärkere Unterscheidung zwischen

Eigenschaften und Fähigkeiten/Kompetenzen, die eine Führungskraft im Umgang mit heterogenen Belegschaften mitbringen sollte, sind einige der in der Zusammenstellung von Lauer (2005) genannten Führungspersönlichkeitsmerkmale auch erst unter den aus der Studie abgeleiteten Merkmalen des operationalen bzw. strategischen Führungskapitals zu finden. Beispielsweise sind die Aspekte Kontaktfreudigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Gerechtigkeitssinn/Fairness auch in den identifizierten Merkmalen des operationalen Führungskapitals im Umgang mit Diversity – zum Teil unter Synonymen – zu finden.

Auf Basis der Leitfadeninterviews konnten insgesamt folgende **Führungsmerkmale bzw. -aufgaben, die bedeutsam für das operationale Management von Vielfalt** im Betrieb sind, herausgestellt werden: Vorbereitung der Beschäftigten auf Diversität, Vermittlung von Vielfaltskompetenz an Beschäftigte, Förderung von Anpassungsbereitschaft bei den Beschäftigten, das Vorbildsein im Denken und Handeln, klares Auftreten, Gleichbehandlung der Beschäftigten, Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, (Lebens-)Situationen und Fähigkeiten, Pflege der Nähe zu und des Austausches mit Beschäftigten, aktives Zuhören, zielgruppengerechte Ansprache und Führung, Rückmeldung geben, Vermitteln, Erklären, Begründen und Schlichten, Unterstützung bei Diskriminierungsangriffen sowie Fürsorge über den Betrieb hinaus.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten darauf hin, dass das gesundheitsförderliche Management von Vielfalt nicht erst mit ihrer Existenz im Betrieb beginnt. Eine gute Vorbereitung ist wichtig, die die Aufklärung der Beschäftigten und die frühzeitige Förderung ihrer Vielfaltskompetenzen einschließt. Darüber hinaus umfasst das Management von Diversität nicht nur das betriebliche Setting. Die Interviews belegten, dass Führungskräften die Aufgabe zukommt, sich in besonderen Fällen auch außerhalb des Unternehmens um ihre diverse Belegschaft zu kümmern. Es zeigt sich außerdem, dass die Kompetenzen für den täglichen Umgang mit Vielfalt eng verknüpft sind mit den oben aufgezeigten Persönlichkeitsmerkmalen, über die Führungskräfte verfügen sollten. Kommunikative Fähigkeiten machen zudem einen sehr großen Anteil aus.

Wie Studien belegen, wird generell eine transformationale Führung im Zusammenhang mit Diversity als besonders erfolgreich angesehen (Guillaume, Yves R. F. et al. 2017). Sie basiert auf der Idee, dass „Führung einen Prozess darstellt, der Führende und Geführte verändert, sie ‚transformiert‘ und so einerseits zu erhöhter Produktivität, aber andererseits auch zu einem moralischen Verhalten führt (Au 2016, S. 14). Sie beschreibt Methoden der Einflussnahme und Mitarbeitermotivation, die gekennzeichnet sind durch die Erfüllung der Vorbildfunktion seitens der führenden Kraft, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven (Pelz 2016; Finckler 2017). Die Forscher/-innen Guillaume et

al. (2017) stellen in ihrem qualitativen Review heraus, dass die transformationale Führung in der Lage ist, negative Diversity-Effekte auf soziale Integrationsaspekte zu vermeiden sowie Innovationsprozesse zu erleichtern. Es wird betont, dass der transformationale Führungsstil besonders wirkungsvoll sei, wenn die führenden Personen die einzelnen Teammitglieder zusätzlich als Individuen wahrnehmen und ihren Führungsstil speziell auf das jeweils kritische Vielfaltsmerkmal abstimmen (Boerner et al. 2017).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zum operationalen Führungskapital erinnern auch stark an das Konzept der Emotionalen Führung des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman. Goleman et al. (2010) stellen sechs verschiedene Führungsstile vor: visionär, coachend, gefühlsorientiert, demokratisch, fordernd und befehlend. Nach Goleman et al. haben alle Stile ihre Berechtigung – es komme auf die Situation an. Emotional intelligente Führungskräfte „beobachten die Leute einzeln und in Gruppen, empfangen Signale, die sie darauf hinweisen, welcher Stil gerade notwendig ist, und passen ihn entsprechend an“ (Goleman et al. 2010, S. 118). Sie wissen, wann man hinsichtlich der Mitarbeiterführung dominierend sein muss, wann eher ein kooperatives Handeln gefragt ist und wann das Zuhören an Bedeutung gewinnt. Nur Führungskräfte, die gut im Beziehungsmanagement, optimistisch und zugleich realistisch eingestellt sind und deren Begeisterung für eine Sache auf die Beschäftigten überspringt, sind langfristig mit ihren Angestellten erfolgreich und erzielen positive Ergebnisse (Goleman et al. 2010).

Dritter Bestandteil des Führungskapitals im Zusammenhang mit Diversity ist das **strategische Führungskapital**. Als ‚strategisch‘ wird es bezeichnet, weil es Führungskräften abverlangt, Entscheidungen aus einer übergreifenden und übergeordneten Perspektive heraus zu treffen, die sich auf die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung beziehen sowie den langfristigen Erfolg mitbestimmen kann (Hungenberg 2012). Laufer (2005) nennt in seiner Übersicht zu den Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Fähigkeiten von Führungskräften Ziel- und Erfolgsorientiertheit, unternehmerisches Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Realitätssinn/Problemsensibilität und ganzheitliches Denken. Diese sind am ehesten der strategischen Ebene eines diversitysensiblen Führungskapitals zuzuordnen. Die qualitativen Daten der vorliegenden Studie konkretisieren die genannten Merkmale. Zunächst ist es für den Umgang mit Diversity im Betrieb bedeutsam, genügend Zeit einplanen. Auch viele andere Studien belegen, dass Diversity-Effekte von Zeitfaktoren moderiert werden, wobei es Unterschiede zwischen den verschiedenen Diversity-Dimensionen gibt (Harrison et al. 1998; Pelled et al. 1999; Earley und Mosakowski 2000) (vgl. Kap. Forschungsstand).

Des Weiteren gehört es zu den strategischen Aufgaben einer Führungskraft, die Grenzen personeller Vielfalt zu erkennen und zu berücksichtigen. Wie die qualitativen Interviews zeigten, hat Vielfalt im Betrieb Grenzen. Eine unreflektierte Erhöhung der Diversität im Betrieb ist nicht sinnvoll, wobei es keine feste Größe gibt, an der sich die Führungskräfte orientieren

können. Wie viel Diversität ein Unternehmen verträgt, liegt immer im persönlichen bzw. betrieblichen Ermessen. Dabei ist es wichtig – und das ist ein weiterer Aspekt des strategischen Führungskapitals –, zu versuchen, immer das Gleichgewicht zu sichern und die eigenen Möglichkeiten zu beachten. Es ist von großer Bedeutung, dass durch politische Akteure in der Öffentlichkeit nicht nur die positiven Seiten von Diversity kommuniziert werden. Betrieben gegenüber sollten keine falschen Hoffnungen geweckt werden, sondern ein realistisches Bild der Vor- und Nachteile sowie der Grenzen personeller Vielfalt kommuniziert werden. Eine Studie von Buche et al. (2013) zeigt, dass kleinere Unternehmen stärker mit negativen Effekten zu kämpfen haben als größere, was damit begründet werden könnte, dass die Grenzen personeller Vielfalt schneller erreicht sind. Hierzu bedarf es weiterer empirischer Studien.

Auf strategischer Ebene haben Personen mit Führungsverantwortung überdies die Aufgabe, die Arbeitsteams richtig zusammenzusetzen und die Besetzung der Positionen und die Verteilung der Aufgaben so intelligent zu managen, dass möglichst viele Vorteile aus der personellen Vielfalt erwachsen. Dabei geht es auch darum, die Potenziale der Beschäftigten aufzudecken und sich zunutze zu machen.

Diversity birgt auch Schwierigkeiten und ein erhöhtes Konfliktpotenzial, wie oben bereits angesprochen. Ein diversitysensibles strategisches Führungskapital beinhaltet daher auch, Ursachen solcher Probleme zu analysieren. Außerdem sind Führungskräfte gefragt, stets den Überblick zu behalten, Perspektiven zu entwickeln und nach neuen Ansätzen zu suchen: Sie sollten für die Beschäftigten Vernetzungsmöglichkeiten schaffen, um den Zusammenhalt zu stärken. Darüber hinaus ist es ratsam, auf natürliche Vielfalt zu setzen und alternative Kontextfaktoren neben dem Sozialkapital zu beachten.

Als zweiter Baustein des diversitysensiblen Sozialkapitals gilt das **Netzwerkkapital**. Die Auswirkungen von Diversität im Team sind davon abhängig, wie die sozialen Strukturen gestaltet sind, in denen Arbeitsteams und ihre Mitglieder eingebettet sind (Jackson et al. 2003). Im Bielefelder Sozialkapitalmodell werden zur Messung des Netzwerkkapitals Indikatoren wie Kohäsion im Team, Kommunikation, Sozialer Fit, soziale Unterstützung und Vertrauen herangezogen (Badura et al. 2010c). Mit Bezug zu personeller Vielfalt ließen sich zusammenfassend auf Basis der untersuchten Fälle folgende Indikatoren eines diversitysensiblen Netzwerkkapitals herausstellen: Beschäftigte sollten Offenheit und Toleranz mitbringen sowie Respekt und Wertschätzung gegenüber anderen zeigen. Sie müssen sich auf das jeweilige Gegenüber einstellen und auf dessen Bedürfnisse eingehen. Notwendig sind im Zusammenhang mit steigender Diversität eine gegenseitige Unterstützung sowie der enge Kontakt und persönliche Austausch der Beschäftigten untereinander. Diverse Belegschaften sollten Konfliktkompetenzen aufweisen sowie dem Fremden angstfrei gegenüberzutreten. Nur unter diesen Umständen ist ein Team in der Lage,

sein Wissen und seine Fähigkeiten angemessen zu nutzen und Vorteile aus seiner ‚bunten‘ Zusammensetzung zu ziehen (Jackson et al. 2003). Zukünftig sollte wissenschaftlich genauer untersucht werden, wie die Netzwerkstrukturen von Beschäftigtenvielfalt beeinflusst werden und umgekehrt.

Als dritte Komponente des Sozialkapitals wurde die **Betriebskultur** in der qualitativen Befragungsstudie thematisiert. Es ließen sich auf Grundlage der Äußerungen der Hoteliers und Gastronomen fünf Aspekte als positive Merkmale einer diversitysensiblen Betriebskultur herausstellen. Dazu gehörte das Leben einer natürlichen Vielfalt, eine Personalarbeit, die nachhaltig ausgerichtet ist, eine gute Kommunikation und Partizipation sowie das Teilen gleicher Werte und Normen.

Die Punkte ‚Nachhaltigkeit‘ und ‚Partizipation‘ sind auch wichtige Qualitätskriterien der Gesundheitsförderung (Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit 2017), die Kommunikation und das Teilen gleicher Werte und Normen zudem wichtiger Bestandteil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Badura et al. 2010c). Dieser Sachverhalt deutet darauf hin, dass Betriebe bzw. Führungskräfte, die eine gesundheitsförderliche Umgebung schaffen, auch für den Umgang mit Vielfalt wesentliche Voraussetzungen sicherstellen.

Der Betriebskultur wird auch in der Diversity-Literatur eine besondere Wertschätzung entgegengebracht, wenngleich sie als Kontextfaktor seltener Beachtung findet (vgl. Kap. 5). Es wird argumentiert, dass die Organisationskultur die Dynamik von Vielfalt steuert, indem sie den Prozess der Identitätsaushandlung in der Gruppe beeinflusst. Allerdings wird diesbezüglich auf eine noch fehlende wissenschaftliche Evidenz hingewiesen (Jackson et al. 2003; van Knippenberg und Schippers 2007). Nach Ansicht von Badura und Ehresmann (2016, S. 82) ist die Unternehmenskultur „ein oft auf den ersten Blick nicht leicht erkennbares, weil überwiegend immaterielles Merkmal von Organisationen“. Diesen Eindruck vermittelt auch die vorliegende Studie, wenn man die quantitative Gewichtung bzw. den Umfang der Auswertungen der einzelnen Sozialkapitaldimensionen betrachtet. Gerade einmal fünf Merkmale einer diversitysensiblen Betriebskultur konnten mithilfe der qualitativen Studie als relevant für den Umgang mit Vielfalt herausgestellt werden. Das Führungskapital – fasst man persönlichkeitsbezogene, operative und strategische Varianten zusammen – weist hingegen 32 Indikatoren auf. Hinzu kommt der zunächst entstehende Eindruck, dass die aufgezeigten Dimensionen der diversitysensiblen Unternehmenskultur lediglich eine Wiederholung von Aspekten darstellt, die sowohl bei der Darstellung des Führungs- als auch des Netzwerkkapitals thematisiert wurden. Beispielsweise werden diverse kommunikative Aspekte bereits unter dem operativen Führungskapital sowie beim Netzwerkkapital angesprochen. Darüber hinaus wirken die Unternehmenskulturindikatoren weniger konkret und dadurch für den praktischen Umgang mit Vielfalt unbedeutender. Dies ist allerdings nicht der Fall. Ganz im Gegenteil: Die

Betriebskultur kann als bindende Kapitaldimension angesehen werden, der das Führungs- und das Netzwerkkapital unterzuordnen sind. Auch Gomez und Bernet (2019) betonen in ihrem Review zu den Auswirkungen personeller Vielfalt, wie wichtig ein diversityfreundliches Umfeld bzw. eine diversityfreundliche Unternehmenskultur im Zusammenhang mit positiven Effekten sind.

Generell liegt der Fokus weniger auf der Betriebskultur als auf den Führungskräften selbst. Zahlreiche Leitfäden zum Umgang mit Diversity oder im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegen vor, die den Führungskräften einiges abverlangen. Dass Führung einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat, wurde inzwischen hinreichend belegt (Gregersen et al. 2011; Skakon et al. 2010; Kuoppala et al. 2008). Es ist auch richtig, dass Führungskräfte – vor allem in kleineren Unternehmen (Beck 2011; Meggeneder 2010; Alaze-Hagemann et al. 2018b) – die Betriebskultur maßgeblich mitgestalten, allerdings entscheidet langfristig die entwickelte Unternehmenskultur darüber, wie Führung ausgeübt wird (Schein 2010, S. XI). Nicht nur die betriebliche Praxis, sondern auch Wissenschaftler/-innen und politische Akteure sollten diesen Stellenwert der Unternehmenskultur bei der Thematisierung günstiger Rahmenbedingungen für den Umgang mit personeller Vielfalt stärker in den Blick nehmen. Die Betriebskultur ist als bindendes und übergeordnetes Glied auf lange Sicht die bedeutsamste Kennziffer, die darüber bestimmt, welche Effekte durch Beschäftigtenvielfalt im Unternehmen auftreten. Unternehmenskultur ist somit die wichtigste Sozialkapitaldimension. Sie wirkt indirekter als das Netzwerk- oder das Führungskapital, ist aber besonders nachhaltig und bringt alle und alles ‚auf einen gemeinsamen Nenner‘.

Eine natürlich gelebte Vielfalt ist darüber hinaus unter allen Betriebskulturmerkmalen als wichtigste Dimension herauszustellen. Die Erhöhung und Pflege von Vielfalt im Unternehmen sollten nicht auf Zwängen basieren. Wie die Interviews verdeutlichen, ist nur eine natürlich gelebte Vielfalt eine ‚gute‘ Vielfalt (vgl. Kap. 9.4.3), die sowohl positive Effekte für die Gesundheit der Beschäftigten als auch für den Betriebserfolg bringt. Maßnahmen, die Vielfalt in Unternehmen fördern, wie eine Frauen- oder eine Behindertenquote, sind zwar ein Schritt in die richtige Richtung und können Unternehmen dem Thema Vielfalt näherbringen. Allerdings wird es Probleme geben, solange nicht eine kollektive innere Überzeugung herrscht, die Diversität als natürlichen Bestandteil im Betrieb versteht. Dies bedeutet, dass auf politischer Ebene gesetzliche Vorgaben bzw. Quoten zwar zu begrüßen sind, man sich jedoch auch Gedanken darüber machen muss, wie es langfristig zu einer Verankerung einer solchen Denkweise in der Betriebskultur kommen kann.

10.2.4 Initiieren und Implementieren eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die letzte Fragestellung, die mit der vorliegenden Untersuchung verfolgt wurde, bezieht sich auf die Frage, welche Empfehlungen und Handlungsansätze für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement auf Grundlage der Ergebnisse abgeleitet werden können.

Um dieser Frage gerecht zu werden, wurden die Erkenntnisse der Studie zur Wahrnehmung von Vielfalt in den Betrieben, zu den Auswirkungen auf das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten und den Betriebserfolg sowie die Merkmale eines diversitygerechten Sozialkapitals in einem Übersichtsmodell zusammengefasst dargestellt.

Der Vorteil des Modells besteht darin, dass es auf einen Blick erlaubt, Ansätze für jede Phase eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements abzuleiten. Zum einen zeigt es auf, welche Arten von Vielfalt im betrieblichen Alltag eine Rolle spielen könnten. Zum anderen beinhaltet es aber auch konkret, wie und worauf Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsverhaltens, der Förderung der Betriebskultur sowie der Beziehungen der Mitarbeiter/-innen im Zusammenhang mit zunehmender Diversität achten sollten. Aus dem Modell ist zu ersehen, welche potenziellen Folgen – positiver wie negativer Art – mit ‚bunten‘ Belegschaften verbunden sind. Sowohl für die Analysephase als auch zur Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sowie für die Evaluation von Aktivitäten im Rahmen eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements leistet das entwickelte Modell Unterstützung. Auch wenn das dargestellte Übersichtsmodell bereits sehr umfassend ist, besteht dennoch kein Anspruch auf Vollständigkeit. Die aufgezeigten Merkmale, seien es die Vielfaltdimensionen, das Sozialkapital im Detail oder die Effekte von Diversity, können je nach Unternehmen oder Branche variieren oder sollten ergänzt bzw. modifiziert werden.

Auch im Hinblick auf zukünftige Forschungsbemühungen in diesem Bereich bietet das umfangreiche Übersichtsmodell eine gute Grundlage, um beispielsweise die aufgezeigten möglichen Zusammenhänge zwischen Vielfalt, dem Sozialkapital, dem kooperativen Handeln, der Gesundheit und dem Betriebserfolg kausal zu erforschen. Positiv herauszustellen ist dabei noch einmal der Umfang an Informationen, welche das Übersichtsmodell enthält. Es bietet viele Ansatzpunkte, um standardisierte Erhebungsinstrumente und quantitative Studiendesigns zu entwickeln. Hypothesenprüfende Studien sind zukünftig notwendig, um die aus der qualitativen Studie abgeleiteten hypothetischen Zusammenhänge statistisch zu validieren.

Darüber hinaus ist das Übersichtsmodell für die politische Arbeit interessant. Es hilft dabei, das Thema Vielfalt mit all seinen Facetten aus Sicht der betrieblichen Praxis besser zu verstehen, realistisch Vor- und Nachteile von Vielfalt zu erkennen und dadurch zielgruppenge-

rechter mit dem Thema umzugehen. Dadurch können beispielsweise Kampagnen erfolgreicher umgesetzt oder politische Entscheidungen vor dem Hintergrund der Erfahrungen und Bedarfe der Personengruppen, die das Thema in den Betrieben direkt betrifft, besser getroffen werden.

11 Fazit und Ausblick: Vielfalt als Zukunftsaufgabe

Die vorliegende Studie ging der Frage nach, welche Chancen und Risiken für das kooperative Handeln, die Gesundheit und den Betriebserfolg aus Sicht der betrieblichen Praxis von vielfältigen Belegschaften unter besonderer Berücksichtigung des Sozialkapitals als Kontextfaktor ausgehen und welche Ansatzpunkte sich daraus für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Vielfalt ableiten lassen.

Den Hintergrund dieser Fragestellung bilden die im theoretischen Teil herausgearbeiteten Forschungsdefizite, die folgende Bereiche betrafen: Zum einen fehlte es an Erkenntnissen zu den Auswirkungen von Diversity in realen Arbeitssituationen statt in künstlich erschaffenen Umfeld. Zum anderen zeigte sich ein Bedarf an der Untersuchung der Perspektive der betrieblichen Praxis hinsichtlich der Wahrnehmung von und des Umgangs mit Diversity. In der Erforschung des Sozialkapitals als Kontextfaktor im Zusammenhang mit Diversität bestand ein weiteres Forschungsdefizit, ebenso wie in der Weiterentwicklung des Bielefelder Unternehmensmodells nach Badura et al. (2008) hinsichtlich personeller Vielfalt im Betrieb, um eine gute Grundlage für die Ableitung von Ansätzen für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement zu schaffen.

Die Erkenntnisse, die auf der Basis von 25 Experteninterviews gewonnen werden konnten, sind sehr umfangreich, wodurch die Studie zur Schließung der oben aufgezeigten Forschungslücken beigetragen konnte. Der qualitative Ansatz, der gewählt wurde, um die oben genannte Forschungsfrage zu beantworten, hat sich als sehr geeignet herausgestellt. Die durchgeführte Forschung konnte bereits Bekanntes aus dem Forschungsstand erneut bestätigen, wie z. B. die Zweischneidigkeit, die sich auf die Vor- und Nachteile von Diversity bezieht. Mithilfe des qualitativen Forschungsvorgehens sollte darüber hinaus Neues zum Thema Vielfalt aufgedeckt werden – und zwar aus Sicht der betroffenen Menschen, wodurch sich die Studie von anderen abzuheben beabsichtigte. Ihr Ziel war es, zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit beizutragen, indem sie ein konkreteres und plastischeres Bild davon zeichnete, was Diversität aus der Perspektive der Betroffenen bedeutet, wie Vielfalt wahrgenommen wird, welche Vor- und Nachteile mit ihr einhergehen und welche Kriterien das Sozialkapital erfüllen sollte, um vorteilhaft für den Umgang mit Diversity zu sein. Dazu wären quantitative Verfahren, auch vor dem Hintergrund des bestehenden defizitären Forschungsstandes, nicht in der Lage gewesen. In einem weiteren Schritt können die hier gewonnenen Ergebnisse nun anhand quantitativer Studien überprüft und weiter ausgebaut werden.

Indem die vorliegende Untersuchung das Verständnis von Vielfalt in der betrieblichen Praxis aufzudecken sowie Erkenntnisse zu den von personeller Vielfalt ausgehenden Chancen und Risiken für das kooperative Handeln, die Gesundheit der Beschäftigten und den betriebl-

chen Erfolg unter Betrachtung des sozialen Kapitals zu erheben versucht hat, will sie insgesamt zu einem besseren Verständnis der Krankheits- und Gesundheitsdynamiken in der sich zunehmend wandelnden, ‚bunter‘ werdenden Arbeitswelt beitragen. Die Erkenntnisse – zusammengefasst in einem Übersichtsmodell – geben die Möglichkeit, weitreichende Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement abzuleiten, um so Betriebe beim gesundheitsförderlichen Umgang mit Diversity zu unterstützen.

Die vorliegende Studie ist zudem der Forderung nachgekommen, die theoretischen Konzepte in der Diversity-Forschung um die Diskussion möglicher Kontextvariablen (vgl. z. B. Jackson et al. 2003) wie das Sozialkapital zu erweitern, um so eine ganzheitliche Sichtweise zu unterstützen und ein auf dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement basierendes umfassendes Vielfaltsmanagement zu ermöglichen. Das auf Grundlage der Erkenntnisse der Expertenstudie entwickelte Übersichtsmodell möchte einen wissenschaftlichen Mehrwert der Studie über die eigentlichen Ergebnisse heraus darstellen und zukünftig nicht nur in der betrieblichen Praxis nützlich sein, sondern auch die Basis für weitere Forschungsaktivitäten und die politische Arbeit im Bereich Diversity bilden. Das Übersichtsmodell regt zu Lösungen von Problemen und einem vorausschauenden, präventiven Handeln auf Verhältnis- und Verhaltensebene an. Auf politischer Ebene sollte verstärkt darauf Wert gelegt werden, ein differenziertes Bild der Vor- und Nachteile von Beschäftigenvielfalt, wie man es auch dem Übersichtsmodell entnehmen kann, zu kommunizieren. Es sollten auch die Risiken realistisch thematisiert sowie auf die Rolle von Rahmenbedingungen eingegangen werden.

Das Bielefelder Unternehmensmodell ist in der auf Grundlage der Ergebnisse der qualitativen Studie dargestellten Variante nun auch im Hinblick auf Diversity besser gewappnet – sei es für den Einsatz in Betrieben oder für geplante Forschungsvorhaben im Bereich ‚Diversity und Gesundheit‘.

Mit der Studie sollte belegt worden sein, dass Diversität eine psychosoziale Arbeitsanforderung ist, der mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Vor dem Hintergrund, dass nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Belegschaften immer ‚bunter‘ werden, darf Diversität als Gesundheitsdeterminante nicht mehr ignoriert werden. Auch der Umfang der vorliegenden Untersuchung legt nahe, dass das Sozialkapital, also das Führungs- und Netzwerkcapital sowie die Betriebskultur, als Kontextfaktor im Rahmen der Diversity-Forschung dringend mehr Aufmerksamkeit erhalten sollte. Die Untersuchung ergänzt den Forschungsstand daher in der Form, dass die eher theoretischen Hinweise auf die Rolle des Sozialkapitals im Zusammenhang mit Diversity hier empirisch bestätigt werden konnten. Durch die Studie lassen sich nun auch genauere Vorstellungen dazu bilden, was Sozialkapital im Kontext von Beschäftigenvielfalt bedeutet und welche Kriterien es auszeichnen sollten, um gesundheitsförderlich mit ‚bunten‘ Belegschaften umzugehen.

Neben diesen Erkenntnisgewinnen konnte weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden. Dieser betrifft nicht nur die statistische Überprüfung der im Modell aufgezeigten hypothetischen Zusammenhänge zu Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg, sondern auch speziellere Fragestellungen. Diese beziehen sich u. a. auf empirische Erhebungen nach einem Employer-Employee-Design, um die dargelegte Perspektive der betrieblichen Praxis – hier die der Führungskräfte – unter Einbezug der Sichtweise der Beschäftigten zu überprüfen und zu konkretisieren. Wenn ein qualitatives Forschungsdesign gewählt wird, wäre es ratsam, auch Emotionen der Befragten zu berücksichtigen sowie kontrastierende Fälle in die Untersuchung einzubeziehen. Darüber hinaus wäre es interessant, die Studie auf größere Unternehmen bzw. weitere Branchen auszuweiten, um Vergleiche zwischen kleineren und größeren Unternehmen bzw. Branchen anzustellen. Auch wenn das dargestellte Übersichtsmodell bereits sehr umfassend ist, besteht dennoch kein Anspruch auf Vollständigkeit. Die aufgezeigten Merkmale (Vielfaltsdimensionen, Sozialkapital, Effekte von Diversity) können je nach Unternehmen(-sgröße) oder Branche variieren oder sollten ergänzt werden. Außerdem stellt sich die Frage, weshalb einige Diversity-Merkmale in der betrieblichen Praxis stärker als andere wahrgenommen werden und ob die stärker wahrgenommenen Merkmale auch stärkere Effekte, sowohl positiver als auch negativer Art, hervorrufen. Die vorliegende Untersuchung konnte das Bild der gesundheitlichen Effekte, die von Beschäftigtenvielfalt ausgehen, konkretisieren. Speziell zu diesem Schwerpunktbereich sind jedoch weitere wissenschaftliche Untersuchungen erforderlich.

Insgesamt belegten die qualitativen Experteninterviews, dass Diversity nicht nur ein Modethema in Medien, Politik und Gesellschaft ist, sondern eine zentrale Herausforderung und praktische Aufgabe für Unternehmen und ihre Angehörigen. Kanning (2016, S. 17) bezeichnet Diversity in diesem Zusammenhang als „alltägliches Phänomen“, dem sich Unternehmen und Beschäftigte am Arbeitsplatz stellen müssen.

Das Management bzw. der gesundheitsförderliche Umgang mit Diversität sind eine komplexe Angelegenheit, die Führungskräften viel abfordert. Der Umgang mit personeller Vielfalt kann erlernt werden, aber es gibt auch Eigenschaften, die Personen mit Führungsverantwortung ‚von Natur aus‘ besitzen sollten. Diese Eigenschaften betreffen vor allem persönlichkeitsbezogene Dimensionen. Mitarbeiterverantwortlichen, die über entsprechende Charaktereigenschaften nicht verfügen, fällt vermutlich der Umgang mit Beschäftigtenvielfalt schwerer: Sie müssen fehlenden Eigenschaften durch andere Kompetenzen, gegebenenfalls im praktischen Umgang, ausgleichen. Das Bewusstsein für persönliche Stärken und Schwächen im Umgang mit Diversität seitens der Führungskräfte ist dabei ein entscheidender erster Schritt.

Aber nicht nur für die Führungskräfte, sondern auch für die Beschäftigten selbst ist das Arbeiten in ‚bunten‘ Teams keine theoretische, sondern eine praktische Aufgabe. Ohne das

Engagement sowohl der Majorität als auch der Minorität unter den Beschäftigten ist die Herausforderung ‚Vielfalt‘ für Unternehmen nicht zu bewältigen. Umso wichtiger erscheint es, dass das Unternehmen mit seinen Angehörigen im Ganzen auf Vielfalt eingestellt ist – und dass diese Vielfalt tatsächlich gelebt wird. Die Betriebskultur ist zudem langfristig die bedeutendste Kennziffer, die darüber bestimmt, welche Auswirkungen sich durch Beschäftigtenvielfalt im Unternehmen zeigen. Die Unternehmenskultur ist somit die wichtigste Sozialkapitaldimension, weshalb ihr besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Insgesamt macht die Studie deutlich, dass eine Sensibilisierung der befragten Führungskräfte für Vielfalt nicht notwendig ist. Vielmehr ist es von Bedeutung, den Führungskräften Möglichkeiten des Umgangs mit ihren ‚bunten‘ Belegschaften aufzuzeigen, um noch erfolgreicher zu werden und z. B. einen noch größeren Nutzen aus Diversity zu ziehen, denn ein strukturiertes Vorgehen im Sinne eines diversitysensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist in den meisten Fällen nicht zu erkennen. Das Management von Vielfalt ist kaum institutionalisiert, sondern gleicht eher einem Vorgehen ‚nach Bauchgefühl‘. Unternehmen zu unterstützen, ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren, ist eine Zukunftsaufgabe.

Die in den Experteninterviews wahrgenommene Sensibilisierung für das Thema Vielfalt kann aber auch mit dem möglichen Positive Bias der untersuchten Stichprobe zusammenhängen. Grundsätzlich ist es daher für jegliche Art des Transfers der Vielfaltsthematik in die betriebliche Praxis oder in andere Bereiche wichtig, unterschiedliche Sensibilisierungsgrade für das Thema zu berücksichtigen und Zielgruppen möglichst dort ‚abzuholen‘, wo sie hinsichtlich Vielfalt gerade stehen.

Die Erkenntnisse zum richtigen Umgang mit Diversity wurden im Setting ‚Arbeit‘ bzw. ‚Betrieb‘ gewonnen. Sie sind jedoch auch zum Großteil auf andere Lebenswelten übertragbar, sei es ein Kindergarten, eine Schule, der Stadtteil oder Sportvereine.

Unternehmen, die ihren Fokus auch auf die Gesundheit legen, z. B. durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, sind auf dem richtigen Weg – auch was den Umgang mit ihrer ‚bunten‘ Belegschaft angeht. Wollen sie jedoch auch von ihrer Beschäftigtenvielfalt profitieren, so sollten sie ihre Managementstrategien diversitysensibel ausrichten. Das aufgezeigte Modell zum Zusammenhang von Vielfalt, Sozialkapital, Kooperationen, Gesundheit und Betriebserfolg zeigt hierfür vielfältige Ansatzmöglichkeiten. Unternehmen, die über ein Diversity Management verfügen, sind ebenfalls auf dem richtigen Weg. Da jedoch Vielfalt, wie gezeigt wurde, eng mit dem Thema Gesundheit verknüpft ist, sollte auf lange Sicht ein diversitysensibles Betriebliches Gesundheitsmanagement angestrebt werden.

Es lohnt sich, Vielfalt zu fördern, trotz der Nachteile, die sie auch mit sich bringt. Jedoch hat Beschäftigtenvielfalt in der betrieblichen Praxis auch Grenzen. Unter den Beschäftigten sollte

immer eine ‚gesunde‘ Mischung bestehen – was dies bedeutet, ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und auch von der Branche.

Vielfalt wird auch zukünftig in ‚aller Munde‘ sein – jedoch hoffentlich stärker unter dem Gesichtspunkt des richtigen Umgangs mit ihr als weiterhin vor dem Hintergrund der Herausforderungen und vor allem Probleme, die sie mit sich bringt. Vielfalt ist ein Erfolgsfaktor – vorausgesetzt, dass das richtige Sozialkapital geschaffen und gefördert wird.

Literaturverzeichnis

Agentur der Europäischen Union für Grundrechte (Hg.) (2010): Homophobie, Transphobie und Diskriminierung aufgrund der sexuellen Ausrichtung und der Geschlechtsidentität in den EU-Mitgliedstaaten. Zusammenfassung der Ergebnisse, Entwicklungen, Herausforderungen und vielversprechenden Praktiken. Wien.

Agentur der Europäischen Union für Grundrechte (Hg.) (2014): LGBT-Erhebung in der EU. Erhebung unter Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgender-Personen in der Europäischen Union. Ergebnisse auf einen Blick. Luxemburg.

Alaze-Hagemann, Felizitas; Goedicke, Anne; Rinke, Timothy (2018a): Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel: Wie gastgewerbliche Betriebe dem Arbeits- und Fachkräftemangel begegnen. In: Emanuel Beerheide, Arno Georg, Anne Goedicke, Constanze Nordbrock und Kai Seiler (Hg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer, S. 331–363.

Alaze-Hagemann, Felizitas; Goedicke, Anne; Rinke, Timothy (2018b): Die Praxis der Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben: Unterschätztes betriebliches Engagement und bestehender Handlungsbedarf. In: Emanuel Beerheide, Arno Georg, Anne Goedicke, Constanze Nordbrock und Kai Seiler (Hg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer, S. 273–298.

Altgeld, Thomas (2010): Personelle Vielfalt und BGM - Integration zweier Managementsysteme - geht das? In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 47–56.

Altgeld, Thomas; Bächlein, Bärbel; Deneke, Christiane (2012): Diversity Management in der Gesundheitsförderung und Prävention. Nicht nur die leicht erreichbaren Zielgruppen ansprechen. 2. Aufl. Weinheim, München: Mabuse.

Altgeld, Thomas; Kickbusch, Ilona (2012): Gesundheitsförderung. In: Friedrich W. Schwartz, Ulla Walter, Johannes Siegrist, Reiner Leidl, Marie-Luise Dierks, Reinhard Busse, Nils Schneider (Hg.) (2012): Public health - Gesundheit und Gesundheitswesen. 3. Aufl. München: Elsevier, Urban & Fischer, S. 187–196.

Ancona, Deborah Gladstein; Caldwell, David F. (1992): Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. In: *Organization Science* 3 (3), S. 321–341.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2017): Einstellungen gegenüber Lesben, Schwulen und Bisexuellen in Deutschland. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage. Berlin.

Antonovsky, Aaron (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. 1. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass health series).

- Antonovsky, Aaron (1991):** Meine Odyssee als Streßforscher. In: Heinz-Harald Abholz (Hg.): Rationierung der Medizin. Hamburg: Argument (Jahrbuch für Kritische Medizin, 17), S. 1120–1130.
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2002a):** Diversity und Diversity Management in Unternehmen. Münster: LIT.
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2002b):** Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: LIT (Managing diversity, 3).
- Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2003):** Erfolgreiches Management von Diversity. In: *Zeitschrift für Personalforschung* (17), S. 9–36.
- Ashforth, Blake E.; Mael, Fred (1989):** Social Identity Theory and the Organization. In: *The Academy of Management Review* 14 (1), S. 20–39.
- Atteslander, Peter (2010):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Aufl. Berlin: Schmidt (ESV basics).
- Au, Corinna von (2016):** Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: Corinna von Au (Hg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, S. 1–44.
- Austin, John R. (1997):** A Cognitive Framework for Understanding Demographic Influences in Groups. In: *The International Journal of Organizational Analysis* 5 (4), S. 342–359.
- Axelrod, Robert; Hamilton, William D. (1981):** The Evolution of Cooperation. In: *Science, New Series* 211 (4489), S. 1390–1396.
- Badura, Bernhard (2001):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Was ist das, und wie lässt es sich erfolgreich praktizieren? In: *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz* 44 (8), S. 780–787.
- Badura, Bernhard (2002):** Betriebliches Gesundheitsmanagement - Ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. In: *Journal of Public Health* 10 (2), S. 100–118.
- Badura, Bernhard (2008a):** Einführung: Mitarbeiterorientierung durch menschengerechte Kooperation. In: Bernhard Badura, Martina Behr, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens und Max Ueberle (Hg.): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–5.
- Badura, Bernhard (2008b):** Menschengerechte Organisationsgestaltung. In: Bernhard Badura, Martina Behr, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens und Max Ueberle (Hg.): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 129–152.
- Badura, Bernhard (2010):** Sozialwissenschaftliche Grundlagen. In: Bernhard Badura, Thomas Hehlmann und Anette Baumeister (Hg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 61–76.

- Badura, Bernhard (2011):** Kooperation und Gesundheit - Zur Rolle der Soziologie in den Gesundheitswissenschaften. In: Thomas Schott und Claudia Hornberg (Hg.): Die Gesellschaft und ihre Gesundheit. 20 Jahre Public Health in Deutschland: Bilanz und Ausblick einer Wissenschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Gesundheit und Gesellschaft), S. 23–38.
- Badura, Bernhard (2012):** Gute Unternehmensführung. Sozialkapital, Gesundheit und Organisationserfolg. Schwerpunkt: Das Kapital 2.0: Gute Unternehmensführung. In: *Wirtschaftspolitische Blätter* 59 (1), S. 129–140.
- Badura, Bernhard; Behr, Martina; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max (Hg.) (2008):** Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Klose, Joachim; Meyer, Markus (Hg.) (2012a):** Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2012).
- Badura, Bernhard; Ehresmann, Cona (2016):** Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2016), S. 81–94.
- Badura, Bernhard; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max; Behr, Martina (Hg.) (2013):** Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard; Heilmann, Thomas; Baumeister, Anette (Hg.) (2010a):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard; Ritter, Wolfgang; Scherf, Michael (1999):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 17).
- Badura, Bernhard; Schröder, Hartmut; Klose, Joachim; Macco, Katrin (Hg.) (2010b):** Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010).
- Badura, Bernhard; Steinke, Mika (2009):** Betriebliche Gesundheitspolitik in der Kernverwaltung von Kommunen. Eine explorative Fallstudie zur aktuellen Situation. Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Badura, Bernhard; Steinke, Mika (2011):** Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Badura, Bernhard; Walter, Uta; Heilmann, Thomas (Hg.) (2010c):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Badura, Bernhard; Walter, Uta; Steinke, Mika (2012b):** Grundlagen einer Public Health-Strategie für die Arbeitswelt. In: Klaus Hurrelmann und Oliver Razum (Hg.): Handbuch Gesundheitswissenschaften. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 541–571.
- Bamberg, Eva; Busch, Christine; Ducki, Antje (2003):** Stress und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Bern: Hans Huber.
- Bamberg, Eva; Keller, Monika; Wohler, Claudia; Zeh, Annett (2012):** BGW-Stresskonzept - Das arbeitspsychologische Stressmodell. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. Hamburg.
- Bauer, Susanne; Römer, Karin (2018):** Präventionsbereich 2018. Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung: Primärprävention und Gesundheitsförderung; Leistungen der sozialen Pflegeversicherung: Prävention in stationären Pflegeeinrichtungen. Berichtsjahr 2017. Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkasse e. V.; GKV-Spitzenverband. Essen, Berlin.
- Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (Hg.) (2017):** Teilhabe am Arbeitsleben. Online verfügbar unter https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/Themen/RehabilitationundTeilhabe/TeilhabeamArbeitsleben/TeilhabeamArbeitsleben_node.html, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bechmann, Sebastian; Jäckle, Robert; Lück, Patricia; Herdegen, Regina (2011):** Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Umfrage und Empfehlungen. Hg. v. AOK Bundesverband, BKK Bundesverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Verband der Ersatzkassen e. V. Essen, Berlin (iga.report, 20).
- Beck, David (2011):** Zeitgemäße Gesundheitspolitik in Kleinst- und Kleinbetrieben. Hemmende und fördernde Bedingungen. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 132).
- Beck, David; Lenhardt, Uwe (2016):** Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland: Verbreitung und Inanspruchnahme. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen 2006 und 2012. In: *Gesundheitswesen* 78 (01), S. 56–62.
- Becker, Gary S. (1976):** The Economic Approach to Human Behavior. Chicago: The University of Chicago Press.
- Berheide, Emanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne; Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (2018):** Das Menü und die Zutaten: Zur Einführung in diesen Band. In: Emanuel Beerheide, Arno Georg, Anne Goedicke, Constanze Nordbrock und Kai Seiler (Hg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer, S. 1–11.
- Behr, Martina; Rixgens, Petra; Badura, Bernhard (2008):** Das Unternehmensmodell - Elemente und Zusammenhänge. In: Bernhard Badura, Martina Behr, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens und Max Ueberle (Hg.): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 31–41.

- Behr, Martina; Rixgens, Petra; Badura, Bernhard (2013):** Das Unternehmensmodell - Elemente und Zusammenhänge. In: Bernhard Badura, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens, Max Ueberle und Martina Behr (Hg.): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 48–59.
- Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2004):** Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. 4. Aufl. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo (Hg.) (2008):** Interkulturelle Kompetenz - Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Gütersloh, Mailand.
- Bibliographisches Institut (Hg.) (2019a):** Empathie. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Empathie>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bibliographisches Institut (Hg.) (2019b):** Offenheit. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Offenheit>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bibliographisches Institut (Hg.) (2019c):** Selbstkritik. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Selbstkritik>, zuletzt geprüft am 03.08.2019.
- Bibliographisches Institut (Hg.) (2019d):** Toleranz. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/tolerant>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bihl, Gerhard (1993):** Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten für die Personalführung? In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (USW-Schriften für Führungskräfte, 13), S. 83–94.
- BKK Bundesverband (Hg.) (2008):** Wettbewerbsvorteil Gesundheit. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühberentung in Deutschland. Essen.
- BKK Bundesverband (Hg.) (2012):** Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe mit Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. psyGA-transfer. Essen.
- Bless, Herbert; Schwarz, Norbert (2009):** Konzeptgesteuerte Informationsverarbeitung. In: Dieter Frey und Martin Irle (Hg.): Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber (Psychologie-Lehrtexte, 3), S. 257–278.
- Boerner, Sabine; Hüttermann, Hendrik; Reinwald, Max (2017):** Effektive Führung heterogener Teams: Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden? In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 48 (1), S. 41–51.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2005):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2., Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bornewasser, Manfred; Schnippe, Christiane (1998):** Kooperation im Krankenhaus. Integrationsprobleme im Bereich der OP-Organisation in einem Akutkrankenhaus. In: Erika Spieß und Friedemann W. Nerdinger (Hg.): Kooperation in Unternehmen. München, Mehring: Rainer Hampp (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, 1998), S. 99–120.

- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen. 4. Aufl. Heidelberg: Springer (Bachelor, Master).
- Boudon, Raymond (1979):** Widersprüche sozialen Handelns. Darmstadt, Neuwied: Hermann Luchterhand (Soziologische Texte (Neue Folge), 115).
- Bourdieu, Pierre (1986):** The forms of capital. In: John Richardson (Hg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press, S. 241–258.
- Braun, Sebastian (2001):** Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie. Humboldt-Universität. Berlin (Arbeitspapier des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement).
- Breckenkamp, Jürgen (2010):** Was ist Public Health? In: Ansgar Gerhardus, Jürgen Breckenkamp, Oliver Razum, Norbert Schmacke und Helmut Wenzel (Hg.): Evidence based Public Health. 1. Aufl. Bern: Hans Huber, S. 13–16.
- Buche, Antje; Jungbauer-Gans, Monika; Niebuhr, Annetrin; Peters, Cornelius (2013):** Diversität und Erfolg von Organisationen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 42 (6), S. 473.
- Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2012):** Diversity Management: Vielfalt als Ressource für die Bewältigung von Komplexität. In: Ulrike Buchholz und Susanne Knorre (Hg.): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 151–157.
- Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans G. (2002):** Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn (Demografie und Erwerbsarbeit).
- Bukow, Wolf-Dietrich; Nikodem, Claudia; Schulze, Erika; Yildiz, Erol (2001):** Die multikulturelle Stadt. Von der Selbstverständlichkeit im städtischen Alltag. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2017):** Situation von Älteren. Nürnberg (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt).
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2018):** Arbeitsmarkt für Ausländer (Monatszahlen). Deutschland, Juli 2018. Nürnberg (Berichte: Analyse Arbeitsmarkt).
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hg.) (2019a):** Arbeitsmarkt für Ausländer (Monatszahlen). Deutschland. Juli 2019. Nürnberg (Berichte: Analyse Arbeitsmarkt).
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hg.) (2019b):** Auswirkungen der Migration auf den deutschen Arbeitsmarkt. Deutschland (Monatszahlen). August 2019. Nürnberg (Berichte: Arbeitsmarkt kompakt).
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hg.) (2019c):** Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2019. Nürnberg (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt).

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2002):** Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb946.html>, zuletzt geprüft am 14.08.2019.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2019):** Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2017. Dortmund.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2009):** Grafik 1: Die Entwicklung der Gesamtzahl der anerkannten oder als anerkannt geltenden Ausbildungsberufe in Deutschland von 1971 bis 2009. Berlin.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2013):** Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen vom 22. Mai 2013. Bundesministerium der Justiz. Berlin.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2018):** Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen. Vom 19. Juni 2018. Bundesministerium der Justiz. Berlin.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2019a):** Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen - Fachmann für Systemgastronomie/Fachfrau für Systemgastronomie. Hintergrund der Neuordnung (1998). Online verfügbar unter http://www2.bibb.de/tools/aab/aab_info.php?key=9134401, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2019b):** Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen - Koch/Köchin. Hintergrund der Neuordnung (1998). Online verfügbar unter https://www.bibb.de/de/berufeinfo.php/profile/apprenticeship/4110101_, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2019c):** Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen - Tourismuskaufmann (Kaufmann für Privat- und Geschäftsreisen)/Tourismuskauffrau (Kaufrau für Privat- und Geschäftsreisen) (Ausbildung). Hintergrund der Neuordnung (2011). Online verfügbar unter <http://www2.bibb.de/z/genealogie/html/b1098.html>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2013):** Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe - Beeinträchtigung - Behinderung. Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2014):** Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG). Berlin.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (Hg.) (2006):** Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) (2017):** Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Ergebnisbericht. Berlin.

- Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz/Bundesamt für Justiz (Hg.) (2015):** Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). Berlin.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016):** Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Datenreport 2016. Statistisches Bundesamt; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in Zusammenarbeit mit Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Bonn.
- Burkert, Mathias; Sturzbecher, Dietmar (2010):** Wertewandel unter Jugendlichen im Zeitraum von 1993 bis 2005. In: Wilfried Schubarth, Karsten Speck und Heinz Lynen Berg (Hg.): Wertebildung in Jugendarbeit, Schule und Kommune. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 43–59.
- Busch, Christine (2010):** Teamarbeit und Gesundheit. In: Bernhard Badura, Helmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2009), S. 137–146.
- Busch, Christine; Deci, Nicole; Laackmann, Marie (2013):** Teamarbeit und Gesundheit - Der Einfluss von Teammerkmalen auf Stressbewältigung und Gesundheit bei Un- und Angelernten. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 44 (2), S. 133–151.
- Bustamante, Jennifer (2010):** Investigating the effects of racioethnic diversity on organizational outcomes: The mediating role of social capital and the moderating role of diversity climate. In: *Dissertation Abstracts International* 71 (9), S. 3441-A.
- Byrne, Donn E. (1971):** The attraction paradigm. 1. Aufl. New York: Academic Press (Personality and psychopathology, 11).
- CDU, CSU und SPD (Hg.) (2018):** Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 12. März 2018. 19. Legislaturperiode. Berlin.
- Charta der Vielfalt e. V. (2008):** Vielfalt als Chance. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland - Überblick und Praxisbeispiele. Beauftragte der Bundesregierung für Migration. Berlin.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2014):** Diversity-Dimensionen. Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2017a):** Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand. Berlin.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2017b):** Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Berlin.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hg.) (2019):** Die Initiative Charta der Vielfalt. Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.

- Coleman, James S. (1988):** Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *The American Journal of Sociology (Supplement)* 94, S. 95–120.
- Coleman, James S. (1991):** Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München: Oldenbourg.
- Cox, Taylor H., JR.; Beale, Ruby L. (1997):** Developing competency to manage diversity. San Francisco: Barrett-Koehler Publishing.
- Cox, Taylor H., JR.; Blake, Stacy (1991):** Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. In: *The Academy of Management Executive* 5 (3), S. 45–56.
- Cross, Elsie Y. (2000):** Managing Diversity. The Courage to Lead. London: Quorum Books.
- Danuser, Brigitta; Bauer, Georg; Kuster, Martin; Boillat, Marcel-André; Lazor-Blanchet, Catherine (2007):** Arbeitsmedizin. In: Felix Gutzwiller und Fred Paccaud (Hg.): Sozial- und Präventivmedizin - Public Health. 3. Aufl. Bern: Hans Huber (Lehrbuch Gesundheitswissenschaften), S. 383–419.
- Davis-Blake; Alison (1992):** The consequences of organizational demography: Beyond social integration effects. In: *Research in the Sociology of Organizations* 10, S. 175–197.
- Deeke, Axel (1995):** Experteninterviews - ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Christian Brinkmann, Axel Deeke und Brigitte Völkel (Hg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nürnberg (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 191), S. 7–22.
- Deutsch, Morton (1949):** A theory of cooperation and competition. In: *Human Relations* 2, S. 199–231.
- Deutsch, Morton (1973):** The resolution of conflict. New Haven: Yale University Press.
- Deutsche Gesellschaft für Public Health (2010):** Was ist Public Health? Online verfügbar unter <http://www.deutsche-gesellschaft-public-health.de/informationen/public-health/>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Deutsche UNESCO-Kommission (Hg.) (1995):** Erklärung von Prinzipien der Toleranz. 28. Generalkonferenz in Paris. Online verfügbar unter <http://www.unesco.de/infothek/dokumente/unesco-erklaerungen/erklaerung-toleranz.html>, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Diefenbach, Heike (2009):** Die Theorie der Rationalen Wahl oder "Rational Choice"-Theorie (RCT). In: Ditmar Brock, Matthias Junge, Heike Diefenbach, Reiner Keller und Dirk Villány (Hg.): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, S. 239–290.
- Diekmann, Andreas (2007):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 18. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Diekmann, Andreas; Voss, Thomas (2004):** Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Andreas Diekmann und Thomas Voss (Hg.): Rational Choice Theorie. Probleme und Perspektiven. München: Oldenbourg, S. 13–29.

- Dierks, Marie-Luise (2008):** Public Health in Deutschland und die Integration von Gender Fragen. In: Anita Rieder und Brigitte Lohff (Hg.): Gender Medizin. Geschlechtsspezifische Aspekte für die klinische Praxis. Wien: Springer, S. 49–71.
- Digh, Patricia (1998):** Coming to terms with diversity. In: *HR-Magazin in Human Resource Management* 43 (12), S. 117–120.
- Dimbath, Oliver (2011):** Einführung in die Soziologie. München: Wilhelm Fink.
- Ditzel, Ulrike (2015):** Das Diversity Management in Deutschland. Hamburg: Igel Verlag RWS.
- Dostal, Werner (2002):** Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB. In: Gerhard Kleinhenz (Hg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 250), S. 463–474.
- Duden (2005):** Fremdwörterbuch. 8., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag.
- Earley, P. Christopher; Mosakowski, Elaine (2000):** Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. In: *Academy of Management Journal* 43 (1), S. 26–49.
- Echterhoff, Mechthild (2011):** Führungskräfte tragen Verantwortung - auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2011), S. 89–96.
- Edwards, Jeffrey R.; Caplan, Robert D.; van Harrison, R. (1988):** Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In: Cary L. Cooper (Hg.): Theories of organizational stress. Oxford: Oxford University Press, S. 28–67.
- Ellemers, Naomi; Rink, Floor (2016):** Diversity in work groups. In: *Current Opinion in Psychology* 11, S. 49–53.
- Elsler, Dietmar; Takala, Jukka; Remes, Jouko (2017):** Kosten von arbeitsbedingten Unfällen und Erkrankungen im internationalen Vergleich. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 52 (10), S. 762–767.
- Emery, Fred E.; Thorsrud, Einar (1993):** Industrielle Demokratie. Bern: Hans Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 25).
- Emery, Fred E.; Trist, Eric L. (1960):** Socio-technical systems. In: C. West Churchman und Michel Verhulst (Hg.): Management Sciences. Models and Techniques. 2. Aufl. Oxford: Pergamon Press, S. 83–97.
- Engels, Dietrich; Engel, Heike; Schmitz, Alina (2016):** Zweiter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe - Beeinträchtigung - Behinderung. ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaft GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Bonn.

- Ernst&Young (Hg.) (2016):** Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Stuttgart.
- Europäische Gemeinschaft (Hg.) (2001):** Empfehlung des Rates vom 19. Januar 2001 zur Durchführung der Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten (2001/64/EG). Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 22/27-37 vom 24.1.2001.
- Europäische Kommission (Hg.) (2003):** Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union (2003/361/EG) (L 124/36-41).
- European Network for Workplace Health Promotion (Hg.) (2007):** Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Online verfügbar unter http://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/materialien/dateien/Luxemburger_Deklaration_09_11.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2019.
- Eurostat (Hg.) (2016):** Duration of working life. People in the EU can expect to work almost 2 years longer than 10 years ago. Increase mainly driven by longer duration of working life for women. (Newsrelease, 222/2006).
- Eurostat (Hg.) (2019):** Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit (%) Online verfügbar unter http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-055846_QID_7EFD6BA3_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;AGE,L,Y,0;GEO,L,Y,1;SEX,L,Z,0;CITIZEN,L,Z,1;UNIT,L,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-055846SEX,F;DS-055846INDICATORS,OBS_FLAG;DS-055846CITIZEN,TOTAL;DS-055846UNIT,PC;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=CITIZEN_1_2_-1_2&rankName3=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName4=SEX_1_2_-1_2&rankName5=TIME_1_0_0_0&rankName6=AGE_1_2_0_1&rankName7=GEO_1_2_1_1&sortC=ASC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=NONE&time_most_recent=false&lang=DE&cfo=%23%23%23.%23%23%23%2C%23%23%23, zuletzt geprüft am 04.09.2019.
- Evans, Randy W.; Carson, Charles M. (2005):** A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. In: *Team Performance Management* 11 (7/8), S. 302–315.
- Finckler, Peter (2017):** Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Finke, Merve (2006):** Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Aufl. München, Mehring: Rainer Hampp (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, 8).
- Fitzgerald, Anne (2010):** Diversity und das Sozialkapital der Krankenhäuser. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 111–120.

- Flick, Uwe (2002):** Innovation durch New Public Health: Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick (Hg.): Innovation durch New Public Health. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe (Schriftenreihe Organisation und Medizin), S. 3–19.
- Flick, Uwe (2011):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe; Kardorff, von Ernst; Steinke, Ines (2000):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick, von Ernst Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 13–29.
- Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Hg.) (2016):** Religionszugehörigkeiten in Deutschland 2015. Online verfügbar unter <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-deutschland-2015>, zuletzt geprüft am 04.09.2019.
- Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Hg.) (2017):** Religionszugehörigkeiten in Deutschland 2016. Online verfügbar unter <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-deutschland-2016>, zuletzt geprüft am 04.09.2019.
- Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Hg.) (2019):** Religionszugehörigkeiten 2018. Online verfügbar unter <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-2018>, zuletzt geprüft am 10.09.2019.
- Frank, Elisabeth; Frey, Dieter (2010):** Theoretische Modelle zu Kooperation, Competition und Verhandeln bei interpersonalen Konflikten. In: Dieter Frey und Martin Irle (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien. 2. Aufl. Bern: Hans Huber, S. 120–155.
- Franken, Swetlana (2010):** Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- French, John R. P., Jr.; Rodgers, Willard; Cobb, Sidney (1974):** Adjustment as person-environment fit. In: George V. Coelho, David A. Hamburg und John E. Adams (Hg.): Coping and Adaptation. New York: Basic Books, S. 316–333.
- Frosch, Ulrike (2010):** Bastelbiographie, Patchwork-Identität und Co. - Atypische Erwerbsbiographien aus gegenwärtiger Forschungsperspektive. Marburg (Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online, 18).
- Fuchs, Manfred (2006):** Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fuchs, Manfred (2010):** Sozialkapital: nicht nur produktiv, sondern auch gesund! In: Gudrun Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 95–102.
- Fuchs-Heinritz, Klimke, Daniela; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Stäheli, Urs; Weischer, Christoph; Wienold, Hanns (Hg.) (2011):** Lexikon zur Soziologie. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Fukuyama, Francis (1999):** The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order. New York: The Free Press.
- Fürstenberg, Friedrich (1993):** Wandel in der Einstellung zu Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil I). In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (USW-Schriften für Führungskräfte, 13), S. 17–27.
- Gaedke, Gudrun (2013).** Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Organisationen (wissens.blitz, 114). Online verfügbar unter https://www.wissensdialoge.de/files/2015/12/Blitz114_Resilienz.pdf, zuletzt geprüft am 04.09.2019.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (1993):** Managing Diversity: A Complete Desk Referenz and Planing Guide. New York: McGraw-Hill Publishing Co.
- Gauck, Joachim; Merkel, Angela; Nahles, Andrea (2016):** Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG) vom 23. Dezember 2016. Bundesanzeiger Verlag. Bonn (Bundesgesetzblatt, Teil I Nr. 66).
- Gehrmann, Marie-Luise; Sturzbecher, Dietmar (2012):** Werte, Zukunftserwartungen und Migrationswünsche. In: Dietmar Sturzbecher, Andrea Kleeberg-Niepage und Lars Hoffmann (Hg.): Aufschwung Ost? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21–53.
- Geiger, Ingrid K. (2006):** Managing Diversity in Public Health. In: Oliver Razum, Hajo Zeeb und Ullrich Laaser (Hg.): Globalisierung, Gerechtigkeit, Gesundheit. Einführung in International Public Health. Bern: Huber, S. 163–176.
- Geiger, Ingrid K. (2012):** Migration und Gesundheit. In: Klaus Hurrelmann und Oliver Razum (Hg.): Handbuch Gesundheitswissenschaften. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 609–638.
- Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hg.) (2016):** Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer.
- Gerhardus, Ansgar; Breckenkamp, Jürgen; Razum, Oliver; Schmacke, Norbert; Wenzel, Helmut (2010):** Aufbruch zu einer Studienreise. In: Ansgar Gerhardus, Jürgen Breckenkamp, Oliver Razum, Norbert Schmacke und Helmut Wenzel (Hg.): Evidence based Public Health. 1. Aufl. Bern: Hans Huber, S. 9–10.
- Gerstenberg, Susanne; Wöhrmann, Anne Marit (2018):** Arbeitszeiten im Gastgewerbe - Ergebnisse aus der BAuA-Arbeitszeitbefragung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund (baua: Fokus).
- Gesamtmetall/Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V. (Hg.) (2019):** Neue Berufe. Online verfügbar unter <https://www.gesamtmetall.de/themen/bildung/neue-berufe>, zuletzt geprüft am 15.09.2019.

- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hg.) (2016):** Beschäftigungsboom bei den 50- bis 65-Jährigen. Auswertung nach Branchen. Online verfügbar unter <https://www.gdv.de/de/themen/news/beschaefigungsboom-bei-den-50--bis-65-jaehrigen-21914>, zuletzt geprüft am 05.09.2019.
- Giesenbauer, Bror; Mürdter, Andreas; Stamov Roßnagel, Christian (2017):** Die Generationenendebatte - viel Lärm um nichts? In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 24 (3), S. 13–16.
- Gläser, Katharina (2011):** Diverse Teams = Erfolgsteams? Bedingungen für die Interaktion in geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams. Hg. v. Eva Dombrowski und Antje Ducki. Beuth Hochschule für Technik. Berlin (Schriftenreihe des Gender- und Technik-Zentrums der Beuth Hochschule, Ausgabe 04/April 2011).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).
- Glasl, Friedrich (1999):** Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6., ergänzte Auflage. Bern, Stuttgart: Paul Haupt; Freies Geistesleben.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2010):** Emotionale Führung. 6. Aufl. Berlin: Ullstein.
- Gomez, L. E.; Bernet, Patrick (2019):** Diversity improves performance and outcomes. In: *Journal of the National Medical Association*.
- Gottschall, Karin; Dingeldey, Irene (2013):** Vom Ernährerlohn zum Familieneinkommen? Editorial. In: *WSI Mitteilungen* (3), S. 160.
- Gregersen, Sabine; Kuhnert, Saskia; Zimmer, Andreas; Nienhaus, Albert (2011):** Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung. In: *Das Gesundheitswesen* 73 (01), S. 3–12.
- Greif, Siegfried; Bamberg, Eva; Semmer, Norbert (1991):** Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.
- Grunwald, Wolfgang (1981):** Konflikt - Konkurrenz - Kooperation. Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: Wolfgang Grunwald und Hans-Georg Lilge (Hg.): Konflikt - Konkurrenz - Kooperation: Eine theoretisch-Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart: Paul Haupt, S. 157–176.
- Guillaume, Yves R. F.; Dawson, Jeremy F.; Otake-Ebede, Lilian; Woods, Stephen A.; West, Michael A. (2017):** Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? In: *Journal of organizational behavior* 38 (2), S. 276–303.
- Guterk, Barbara A.; Konrad, Alison M. (1987):** Theory and research on group composition. Applications to status on women and minorities. In: Stuart Oskamp und Shirlynn Spacapan (Hg.): Interpersonal processes: The Claremont symposium on applied social psychology. Newbury Park, Calif: SAGE.
- Guzzo, Richard A.; Dickson, Marcus W. (1996):** Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. In: *Annual Review of Psychology* 47, S. 307–338.

- Haas, Hartmut (2010):** How we can explain mixed effects of diversity on team performance? A review with emphasis on context. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An international Journal* 29 (5), S. 458–490.
- Hacker, Winfried (1991):** Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und -fördernden Arbeitsgestaltung. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 35 (N.F.9) (2), S. 48–58.
- Hacker, Winfried; Fritsche, Birgit; Richter, Peter; Iwanowa, Anna (1995):** Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Zürich: vdf Hochschulverlag (Mensch, Technik, Organisation, 7).
- Hackert, Björn (1999):** Kooperation in Arbeitsgruppen. Bausteine einer ökonomischen Analyse. Berlin: Erich Schmidt (Personal, Organisation, Management, 8).
- Häder, Michael (2009):** Der Datenschutz in den Sozialwissenschaften. Anmerkungen zur Praxis sozialwissenschaftlicher Erhebungen und Datenverarbeitung in Deutschland. Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten (RatSWD). Berlin (Working Paper Series des RatSWD No. 90).
- Haisch, Jochen; Weitkunat, Rolf; Wildner, Manfred (1999):** Wörterbuch Public Health: Gesundheitswissenschaften. Bern: Hans Huber.
- Halpern, David (2005):** Social capital. Cambridge: Polity Press.
- Hanifan, Lyda J. (1916):** The Rural School Community Center. In: *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67 (1), S. 130–138.
- Hanifan, Lyda J. (1920):** The Community Center. Boston: Silver, Burdett & Company.
- Harms, Martina; Salman, Ramazan; Bödeker, Wolfgang (2010):** Interkulturelles Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzept und praktische Erfahrungen. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 153–160.
- Harrison, David A.; Price, Kenneth H.; Bell, Myrtle P. (1998):** Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. In: *Academy of Management Journal* 41 (1), S. 96–107.
- Harsanyi, John C. (1976):** Essays on Ethics, Social Behavior, and Scientific Explanation. Dordrecht: Reidel Publishing.
- Hartweg, Dieter M. R. (2006):** Individualität und Diversität als Determinanten von Personalmanagementkonzepten. Diversity Management in den Institutionen der Europäischen Union. In: Günther Vedder (Hg.): Diversity-orientiertes Personalmanagement. München, Mering: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 6), S. 1–76.
- Helfferich, Cornelia (2005):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).

- Hesse, Gero (2014):** Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel. In: Ralph Dannhäuser (Hg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Wiesbaden: Springer, S. 375–399.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2019):** Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen. Wintersemester 2018/2019. Berlin (Statistiken zur Hochschulpolitik, 1/2018).
- Hollederer, Alfons (2007):** Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2002 und 2004. In: *Gesundheitswesen* 69 (2), S. 63–76.
- Hollederer, Alfons (2011):** Unemployment and health in the German population: results from a 2005 microcensus. In: *Journal of Public Health* 19 (3), S. 257–268.
- Homans, George C. (1972):** Grundlegende soziale Prozesse. In: Viktor J. Vanberg (Hg.): Georg C. Homans. Grundfragen soziologischer Theorie. Aufsätze. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 59–105.
- Horwitz, Sujin K.; Horwitz, Irwin B. (2007):** The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. In: *Journal of Management* 33 (6), S. 987–1015.
- Hungenberg, Harald (2012):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren. 7. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hurrelmann, Klaus (2003):** Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. 4. Aufl. Weinheim: Juventa (Grundlagentexte Soziologie).
- Hurrelmann, Klaus; Laaser, Ulrich; Razum, Oliver (2012a):** Entwicklung und Perspektiven der Gesundheitswissenschaften. In: Klaus Hurrelmann und Oliver Razum (Hg.): Handbuch Gesundheitswissenschaften. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 15–51.
- Hurrelmann, Klaus; Laaser, Ulrich; Richter, Matthias (2012b):** Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention. In: Klaus Hurrelmann und Oliver Razum (Hg.): Handbuch Gesundheitswissenschaften. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 661–682.
- Hurrelmann, Klaus; Razum, Oliver (Hg.) (2012):** Handbuch Gesundheitswissenschaften. 5., vollst. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa.
- INDIGHO-Forschungsgruppe (2015):** Mit sozialem Know-How Vielfalt managen. Beilage "Zukunftsfestes Gastgewerbe" in der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung (Februar). Matthaes. Stuttgart.
- Inglehart, Ronald (1989):** Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt. Frankfurt, New York: Campus.
- Inglehart, Ronald (1995):** Value Change on Six Continents. Ann Arbor: University of Michigan Press.

- Innenministerium NRW (Hg.) (2009):** Gesetz zum Schutz personenbezogener Daten (Datenschutzgesetz Nordrhein-Westfalen (DSG NRW). Fassung vom 9. Juni 2000. Online verfügbar unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?print=1&anw_nr=2&gld_nr=%202&ugl_nr=20061&val=4908&ver=0&sg=0&menu=1&aufgehoben=N&keyword=&bes_id=4908, zuletzt geprüft am 10.02.2013.
- Jackson, Susan E. (1991):** Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In: Stephen Worchel, Wendy L. Wood und Jeffry A. Simpson (Hg.): *Group process and productivity*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE, S. 138–173.
- Jackson, Susan E.; and Associates (1992):** *Diversity in the Workplace*. Human Resources Initiatives. New York, London: The Guilford Press.
- Jackson, Susan E.; Joshi, Aparna; Erhardt, Niclas L. (2003):** Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. In: *Journal of Management* 29 (6), S. 801–830.
- Jackson, Susan E.; Stone, Veronica K.; Alvarez, Eden B. (1993):** Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In: *Research in Organizational Behavior* 15, S. 45–109.
- Johnson, Jeffrey V.; Hall, E. M.; Theorell, Töres (1989):** Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. In: *Scand J Work Environ Health* 15 (4), S. 271–279.
- Joshi, Aparna; Jackson, Susan E. (2003):** Managing Workforce Diversity to Enhance Cooperation in Organization. In: Michael A. West, Dean Tjosvold und Ken G. Smith (Hg.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., S. 277–296.
- Joshi, Aparna; Roh, Hyuntak (2009):** The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. In: *Academy of Management Journal* 52 (3), S. 599–627.
- Juncke, David; Braukmann, Jan; Heimer, Andreas (2018):** *Väterreport. Vater sein in Deutschland heute*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M.; Seibel, Friedrich W. (1994):** *Vielfalt gestalten - Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa*. Frankfurt a. M.: IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Kalargyrou, Valentini; Costen, Wanda (2017):** Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29 (1), S. 68–114.
- Kanning, Uwe Peter (2016):** Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext. In: Petia Genkova und Tobias Ringeisen (Hg.): *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer, S. 17–29.

- Karasek, Robert (1979):** Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 285–308.
- Karasek, Robert; Theorell, Toeres (1990):** Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kauffeld, Simone (2001):** Teamdiagnose. Göttingen: Hogrefe.
- Kiechl, Rolf (1993):** Managing Diversity. Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung. In: *Die Unternehmung* 47 (01), S. 67–72.
- Kirsch, Werner (1998):** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 5., überarb. Aufl. München: Kirsch (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, 50).
- Klages, Helmut (1984):** Werteorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt a. M.: Campus.
- Klages, Helmut (1993):** Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (USW-Schriften für Führungskräfte, 13), S. 1–15.
- Klein, Markus; Pötschke, Manuela (2000):** Gibt es einen Wertewandel hin zum „reinen“ Postmaterialismus? Eine Zeitreihenanalyse der Wertorientierungen der westdeutschen Bevölkerung zwischen 1970 und 1997. In: *Zeitschrift für Soziologie* 29 (3), S. 202–216.
- Kluckhohn, Clyde (1951):** Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Talcott Parsons und Edward Shils (Hg.): *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press, S. 388–433.
- Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (2017):** Kriterien für gute Praxis der soziallyagenbezogenen Gesundheitsförderung des Kooperationsverbundes Gesundheitliche Chancengleichheit. 2. Auflage. Berlin.
- Köper, Birgit; Siefer, Anke; Beermann, Beate (2010):** Geschlechtsspezifische Differenzierung von BGF-Konzepten. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): *Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 215–223.
- Köppel, Petra (2010):** Diversity Management in Deutschland - eine Unternehmensbefragung. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): *Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 23–35.
- Köppel, Petra (2014):** Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi? Synergy Consult. Zorneding.
- Köppel, Petra; Sander, Dominik (2008):** Synergien durch Vielfalt. Praxisbeispiele zur Cultural Diversity in Unternehmen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

- Kothe, Wolfhard (2001):** Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung. In: Holger Pfaff und Wolfgang Slesina (Hg.): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung - Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Gesundheitsförderung. Weinheim, München: Juventa, S. 53–62.
- Krämer, Klaus (2012):** Religion wird bunter - Glaube in Deutschland. Deutsche Welle (DW). Online verfügbar unter <http://www.dw.de/religion-wird-bunter-glaube-in-deutschland/a-16016725>, zuletzt geprüft am 05.09.2019.
- Krell, Gertraude (1996):** Mono- oder multikulturelle Organisation. Managing Diversity auf dem Prüfstand. In: *Industrielle Beziehungen* 3 (4), S. 334–350.
- Krell, Gertraude (2000):** Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Sibylle Peters und Norbert Benschel (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 105–144.
- Krell, Gertraude (2008):** Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 63–80.
- Krell, Gertraude (2010):** Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 3–9.
- Krell, Gertraude; Pantelmann, Heike; Wächter, Hartmut (2006):** Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstand der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Gertraude Krell und Hartmut Wächter (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 7), S. 25–56.
- Kroll, Lars E.; Lampert, Thomas (2012):** Arbeitslosigkeit, prekäre Beschäftigung und Gesundheit. Robert Koch-Institut. Berlin (GBE kompakt 3(1)).
- Krömmelbein, Silvia (2004):** Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhang von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin: Edition Sigma.
- Kuckartz, Udo (2012):** Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuoppala, Jaana; Lamminpää, Anne; Liira, Juha; Vainio, Harri (2008):** Leadership, Job Well-Being, and Health Effects - A Systematic Review and a Meta-Analysis. In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (8), S. 904–915.
- Kutzner, Edelgard (2011):** Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF). Bielefeld (IFF-Forschungsreihe, Band 18).
- Kutzner, Edelgard; Röhrli, Gerhard (2014):** Informationstexte: Gesundheit. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/rubriken/Inhalte/Gesundheit.php>, zuletzt geprüft am 07.09.2019.

- Labisch, Alfons (1992):** Homo hygienicus. Gesundheit und Medizin in der Neuzeit. Frankfurt am Main: Campus.
- Lamnek, Siegfried (2005):** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Langhoff, Thomas (2009):** Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Laufer, Hartmut (2005):** Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. Offenbach: Gabal.
- Law, Alex; Mooney, Gerry (2006):** The Maladies of Social Capital I: The Missing 'Capital' in Theories of Social Capital. In: *Critique: Journal of Socialist Theory* 34 (2), S. 127–143.
- Lazarus, Richard S.; Folkman, Susan (1984):** Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Lenhardt, Uwe; Rosenbrock, Rolf (2007):** Prävention und Gesundheitsförderung in Betrieben und Behörden. In: Klaus Hurrelmann, Theodor Klotz und Jochen Haisch (Hg.): Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung. 2. Aufl. Bern: Huber (Lehrbuch Gesundheitswissenschaften), S. 295–305.
- Lenhardt, Uwe; Rosenbrock, Rolf (2014):** Prävention und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. In: Klaus Hurrelmann, Theodor Klotz und Jochen Haisch (Hg.): Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung. 4. Aufl. Bern: Hans Huber (Programmbereich Gesundheit), S. 333–344.
- Liberman, Benjamin E. (2013):** Eliminating Discrimination in Organizations: The Role of Organizational Strategy for Diversity Management. In: *Industrial and Organizational Psychology* 6 (04), S. 466–471.
- Lim, Soo-Yee; Murphy, Lawrence R. (1999):** The relationship of organizational factors to employee health and overall effectiveness. In: *American Journal of Industrial Medicine Supplement* 36 (1), S. 64–65.
- Lin, Nan (1999):** Building a Network Theory of Social Capital. In: *Connections* 22 (1), S. 28–51.
- Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1991):** Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource. New York: Irwin/McGraw-Hill Publishing Co.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2013):** Stressreport Deutschland 2012 - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund, Berlin, Dresden.
- López-Fernández, Macarena; Sánchez-Gardey, Gonzalo (2010):** Managing the effects of diversity on social capital. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An international Journal* 29 (5), S. 491–516.
- Losert, Annett (2010):** Die Dimension 'sexuelle Orientierung' im Kontext von (Anti-)Diskriminierung, Diversity und betrieblicher Gesundheitspolitik. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesund-

heit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 235–241.

Louis, Meryl R.; Sutton, Robert I. (1991): Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. In: *Human Relations* 44 (1), S. 55–76.

Lowe, Graham S. (2003): Healthy Workplaces and Productivity: A Discussion Paper. Prepared for the Economic Analysis and Evaluation Division, Health Canada. Minister of Public Works and Government Services Canada.

Lück, Patricia; Eberle, Gudrun; Bonitz, Dieter (2009): Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen. In: Bernhard Badura, Helmut Schröder und Christian Vetter (Hg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2008), S. 77–84.

Lück, Patricia; Macco, Katrin; Stallauke, Manuela (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement - Eine Unternehmensbefragung. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 37–45.

Luczak, Holger; Volpert, Walter; Raeithel, Arne; Schwier, Willi (1987): Arbeitswissenschaft. Kerndefinition - Gegenstandskatalog - Forschungsgebiete. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.

Lühring, Horst; Seibel, Hans Dieter (1981): Beanspruchung durch die Arbeit und psychische Gesundheit: Auswirkungen von Diskrepanzen zwischen Arbeitserfahrungen und Arbeitserwartungen bei Industriearbeitern. In: *Zeitschrift für Soziologie* 10 (4), S. 395–412.

Mangelsdorf, Martina (2015): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. 2. Auflage. Offenbach: Gabal (Whitebooks).

Marr, Rainer (1992): Kooperationsmanagement. In: Eduard Gaugler (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 5), S. 1154–1164.

Martin, Alber; Purwin, Jeannette (2001): Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin (Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e. V., 5).

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Studium: Erziehung und Bildung).

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz (Pädagogik).

Meggeneder, Oskar (2010): „...zu teuer und zu aufwändig“. Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Gudrun Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 243–251.

- Merx, Andreas (2013a):** Von Integration zu Vielfalt. Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Fritz-Erler-Forum Baden Württemberg, Dokumentation Mai 2013. Friedrich-Ebert-Stiftung. Stuttgart.
- Merx, Andreas (2013b):** Willkommenskultur (und Anerkennungskultur). Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Arbeitspapier 02/2013. IQ - Fachstelle Diversity Management. München.
- Merx, Andreas; Vassilopoulou, Joana (2007):** Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In: Verena Bruchhagen, Iris Koall und Friederike Höher (Hg.): *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Münster: LIT, S. 354–381.
- Meyer, Markus; Wenzel, Jenny; Schenkel, Antja (2018):** Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2017. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): *Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit*. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2018), S. 331–387.
- Milliken, Frances J.; Martins, Luis L. (1996):** Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *The Academy of Management Review* 21 (2), S. 402–433.
- Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2018):** Das Schwerbehindertenrecht. Online verfügbar unter https://www.justiz.nrw.de/Gerichte_Behoerden/fachgerichte/Sozialgericht/Grundsaeetze/Schwerbehindertenrecht_14/index.php, zuletzt geprüft am 09.09.2019.
- Misch, Bärbel; Koall, Iris (2010):** Die Integration von Gender und Diversity Management im Betrieblichen Gesundheitsmanagement - Ansätze zur Implementierung eines Gender- und Diversity-gerechten Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Bernhard Badura, Hartmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): *Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2010), S. 207–214.
- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998):** Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: *The Academy of Management Review* 23 (2), S. 242–266.
- Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hg.) (2012):** Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Berlin.
- Neault, Roberta A.; Mondair, Suneet (2011):** Supporting workplace diversity: emerging roles for employment counselors. In: *Journal of Employment Counseling* 48 (2), S. 72–80.
- Obermaier, Robert; Saliger, Edgar (2013):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen. München: Oldenbourg.
- Oechsler, Walter A.; Klarmann, Philipp (2008):** Implikationen des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente? In: Gertraude Krell (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*.

- Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 23–38.
- Oesterreich, Rainer (1999):** Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit - Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In: Rainer Oesterreich (Hg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. 1. Aufl. Bern: Hans Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 59), S. 141–215.
- Olson, Mancur (1968):** Die Logik kollektiven Handelns. Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 10).
- Pelled, Lisa H.; Eisenhardt, Kathleen M.; Xin, Katherine R. (1999):** Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (1), S. 1–28.
- Pelster, Klaus (2011):** Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2011), S. 97–102.
- Pelz, Waldemar (2016):** Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Corinna von Au (Hg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, S. 93–112.
- Peter, Richard (2010):** Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnung und betrieblicher Gerechtigkeit: Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: Gudrun Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 59–69.
- Petersen, Lars-Eric (2008):** Die Theorie der sozialen Identität. In: Lars-Eric Petersen und Bernd Six (Hg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien Befunde und Interventionen. 1. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 223–230.
- Pfaff, Holger; Badura, Bernhard; Pühlhofer, Frank; Siewerts, Dagmar (2005):** Das Sozialkapital der Krankenhäuser - wie es gemessen und gestärkt werden kann. In: Bernhard Badura, Henner Schellschmidt und Christian Vetter (Hg.): Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Bd. 2004. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2004), S. 81–109.
- Phinney, Jean S. (1996):** When we talk about American ethnic groups, what do we mean? In: *American Psychologist* 51, S. 918–927.
- Pickel, Gerd (2019):** Weltanschauliche Vielfalt und Demokratie. Wie sich religiöse Pluralität auf die politische Kultur auswirkt. Religionsmonitor. Verstehen was verbindet. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Plett, Angelika (2002):** Managing Diversity - Theorie und Praxis in der Arbeit von Lee Gardenswartz. In: Iris Koall, Verena Bruchhagen und Friederike Höher (Hg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur - Managing Gender & Diversity. Münster: LIT, S. 99–112.

- Plummer, Deborah L. (Hg.) (2003):** Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning. Lanham: University Press of America.
- Pollack, Detlef; Müller, Olaf (2013):** Religionsmonitor. Verstehen was verbindet. Religiosität und Zusammenhalt in Deutschland. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Soziologie).
- Putnam, Robert D. (1995):** Bowling alone: America's declining social capital. In: *Journal of Democracy* 6 (1), S. 65–78.
- Putnam, Robert D. (2000):** Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert D. (2007):** E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. In: *Scandinavian Political Studies* (Vol. 30, 2), S. 137–174.
- Putnam, Robert D.; Leonardi, Robert; Nanetti, Raffaella Y. (1993):** Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton Univ. Press.
- Rampp, Gerhard (2009):** Religionszugehörigkeit, Deutschland, Bevölkerung 1950-2008. Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland. Hamburg.
- Rampp, Gerhard (2012):** Religionszugehörigkeit, Deutschland, Bevölkerung 1970 -2011. Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland. Hamburg.
- Rampp, Gerhard (2014):** Religionszugehörigkeit, Deutschland, Bevölkerung 1990-2013. Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland. Hamburg.
- Rastetter, Daniela (2006):** Managing Diversity in Teams. Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Gertraude Krell und Hartmut Wächter (Hg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 7), S. 81–108.
- Richter, Gabriele (2010):** Belastungen sind neutral! Das Belastungsbeanspruchungsmodell. In: Gudrun Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 70–74.
- Rixgens, Petra (2010):** Messung von Sozialkapital im Betrieb durch den Bielefelder Sozialkapital-Index (BISI). In: Bernhard Badura, Helmut Schröder, Joachim Klose und Katrin Macco (Hg.): Arbeit und Psyche. Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2009), S. 264–271.
- Rixgens, Petra; Badura, Bernhard; Behr, Martina (2008):** Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden aus der Sicht von Frauen und Männern - Erste Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in Produktionsbetrieben. In: Bernhard Badura, Helmut Schröder und Christian Vetter (Hg.): Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report 2007), S. 159–174.

- Roberson, Loriann (2003):** Chances and risk of diversity. Experiences in the US. In: Eszter Belinszki, Katrin Hansen und Ursula Müller (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster: LIT, S. 238–254.
- Roberson, Quinetta; Ryan, Ann Marie; Ragins, Belle Rose (2017):** The evolution and future of diversity at work. In: *The Journal of applied psychology* 102 (3), S. 483–499.
- Rohmert, Walter (1984):** Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften* 38 (4), S. 193–200.
- Rohmert, Walter; Rutenfranz, Joseph (1975):** Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen Industriearbeitsplätzen. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Bonn.
- Rohn, Anne Susann (2006):** Multikulturelle Arbeitsgruppen. 1. Aufl. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rosenbrock, Rolf (1995):** Public Health als Soziale Innovation. In: *Das Gesundheitswesen* (57(3)), S. 140–144.
- Rosenbrock, Rolf (2001):** Was ist New Public Health? In: *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz* 44 (8), S. 753–762.
- Rosenbrock, Rolf (2003):** Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung. 4., erweiterte und überarbeitete Aufl. Schwabenheim a. d. Selz: Peter Sabo, S. 21–23.
- Rosenbrock, Rolf; Gerlinger, Thomas (2006):** Gesundheitspolitik. Eine systematische Einführung. 2. Aufl. Bern: Huber (Lehrbuch Gesundheitswissenschaften).
- Roßteutscher, Sigrid; Westle, Bettina; Kunz, Volker (2008):** Kapitel 1: Das Konzept des Sozialkapitals und Beiträge zentraler Klassiker. In: Bettina Westle (Hg.): Sozialkapital. Eine Einführung. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Studienkurs Politikwissenschaft), S. 11–40.
- Ruckstuhl, Brigitte; Twisselmann, Wiebke; Somaini, Bertino (1998):** Förderung der Qualität in Gesundheitsprojekten. Der Public Health Action Cycle als Arbeitsinstrument. Institut für Sozial- und Präventivmedizin; Bundesamt für Gesundheit. Zürich, Bern.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke; Wilms, Gaby (2011):** Strategie für die Zukunft - Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz. Mainz.
- Schaeffer, Doris; Moers, Martin; Rosenbrock, Rolf (1994):** Public health und Pflege. Zwei neue gesundheitswissenschaftliche Disziplinen. Berlin: Edition Sigma.
- Schein, Edgar H. (2010):** Organizational culture and leadership. 4. Aufl. San Francisco, California: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).
- Schiefele, Ulrich (1991):** Interest, Learning, and Motivation. In: *Educational Psychologist* 26 (3 & 4), S. 299–323.

- Schlick, Christopher M.; Bruder, Ralph; Luczak, Holger (2010):** Arbeitswissenschaft. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Schlote-Sautter, Barbara; Herter-Eschweiler, Robert; Keller, Stefan (2018):** Beschäftigungs- und Betriebsstrukturen im Gastgewerbe. In: Emanuel Beerheide, Arno Georg, Anne Goedicke, Constanze Nordbrock und Kai Seiler (Hg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer, S. 43–78.
- Schneider, Dieter (1995):** Informations- und Entscheidungstheorie. München: Oldenbourg.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schulz, André (Hg.) (2009):** Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter kultureller Vielfalt. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler research: Beiträge zum Diversity-Management).
- Schwartz, Wilhelm F.; Walter, Ulla (1996):** Public Health in Deutschland. In: Ulla Walter und Walter Paris (Hg.): Public health. Gesundheit im Mittelpunkt. Meran: Alfred & Söhne (Public health forum, 5), S. 2–12.
- Seiler, Kai; Jansing, Paul-Josef (2014):** Einführung. In: Kai Seiler und Paul-Josef Jansing (Hg.): Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung. Düsseldorf: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Transfer, 4), S. 4–9.
- Siegrist, Johannes (1996):** Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe (Gesundheitspsychologie, 5).
- Skakon, Janne; Nielsen, Karina; Borg, Vilhelm; Guzman, Jaime (2010):** Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. In: *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 24 (2), S. 107–139.
- Specht, Dieter (2017):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55232/nachhaltigkeit-v9.html>, zuletzt geprüft am 09.09.2019.
- Spehl, Karald (2003):** Zur Bedeutung der Vielfalt in Ökonomie und Ökologie. In: Hartmut Wächter, Günther Vedder und Meik Führung (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zu Diversity Management, 1), S. 1–12.
- Spieß, Erika (1996):** Kooperatives Handeln in Organisationen. Theoriestränge und empirische Studien. München, Mehring: Rainer Hampp.
- Spieß, Erika; Nerdinger, Friedemann W. (1998):** Kooperation in Organisationen - zur Einführung in den Sonderband. In: Erika Spieß und Friedemann W. Nerdinger (Hg.): Kooperation in Unternehmen. München, Mehring: Rainer Hampp (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, 1998), S. 7–11.
- Stadler, Peter; Spieß, Erika (2003):** Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien. Bremerhaven:

Wirtschaftsverlag NW Verlag für Neue Wissenschaft (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz, 977).

Stangl, Werner (2019): Selbstreflexion. Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Online verfügbar unter <http://lexikon.stangl.eu/7084/selbstreflexion/>, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009a): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009b): Der Dienstleistungssektor - Wirtschaftsmotor in Deutschland. Ausgewählte Ergebnisse von 2003 bis 2008. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2012): Arbeitsmärkte im Wandel. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2013): Migration hat eine lange Tradition in Deutschland. Pressemitteilung vom 17. Dezember 2013 – 430/13. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/12/PD13_430_122pdf.pdf?__blob=publicationFile.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2016): Anteil der Normalarbeitsverhältnisse nimmt weiter zu. Pressemitteilung vom 20. Juli 2016 - 255/16 - Seite 2. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/07/PD16_255_132pdf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 09.07.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2017a): Anteil atypischer Beschäftigung unverändert bei 21 %. Pressemitteilung vom 16. August 2017 - 281/17. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/08/PD17_281_12211pdf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 09.07.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2017b): Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018a): Arbeitsmarkt. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren, Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw013.html>, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2018b): Arbeitsmarkt auf einen Blick - Deutschland und Europa. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2018c): Statistisches Jahrbuch 2018. Deutschland und Internationales. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019a): 2,8 % mehr Frauen mit Normalarbeitsverhältnis in 2018. Pressemitteilung Nr. 325 vom 28. August 2019. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19_325_12211.html, zuletzt geprüft am 30.09.2019.

- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019b):** Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2019c):** Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019d):** Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2018. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019e):** Erwerbstätigkeit. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Methoden/Erlaeuterungen/erlaeuterungen-erwerbstaetigkeit.html>, zuletzt geprüft am 05.09.2019.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019f):** Gleichgeschlechtlichen Paare (darunter: gleichgeschlechtliche Ehepaare und eingetragene Lebenspartnerschaften). Im Zeitvergleich. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Tabellen/3-4-gleichgeschlechtliche-lebensgemeinschaften.html>, zuletzt geprüft am 29.08.2019.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019g):** Zuwanderung 2018: Deutschland wächst um 400.000 Menschen. Pressemitteilung Nr. 271 vom 16. Juli 2019. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/07/PD19_271_12411.html, zuletzt geprüft am 29.08.2019.
- Steinke, Ines (2000):** Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, von Ernst Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 319–331.
- Steinmeier, Frank-Walter; Merkel, Angela; Maas, Heiko; de Maizière, Thomas (2017):** Gesetz zur Einführung des Rechts auf Eheschließung für Personen gleichen Geschlechts vom 20. Juli 2017, ausgegeben zu Bonn 2017 (Teil I Nr. 52), S. 2787–2788.
- Stewman, Shelby (1988):** Organizational Demography. In: *Annual Review of Sociology* 14, S. 173–202.
- Stuber, Michael (2004):** Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.
- Stuber, Michael (2006):** Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis. Freiburg: Haufe-Lexware (Haufe Fachpraxis).
- Stuber, Michael (2009):** Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten. Unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig. 2. Aufl. Köln: Luchterhand.
- Stürmer, Stefan (2009):** Sozialpsychologie. München: Ernst Reinhardt.
- Sulak, Harun (2013):** Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland und im europäischen Vergleich - aktuelle Entwicklung und Hintergründe. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden (Bevölkerungsforschung Aktuell, Jg. 34, 3/2013).

- Süß, Stefan (2007):** Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen. Fernuniversität Hagen. Hagen (Arbeitsbericht Nr. 17).
- Tajfel, Henri; Turner, John C. (1986):** Social identity theory of intergroup behavior. In: Stephen Worchel und William G. Austin (Hg.): *Psychology of intergroup relations*. 2. Aufl. Chicago, Ill.: Nelson-Hall Publishers (The Nelson-Hall series in psychology), S. 7–24.
- Thomas, Alexander (2003):** Zum Verhältnis von Minderheiten und Mehrheiten in Organisationen - aus psychologischer Sicht. In: Hartmut Wächter, Günther Vedder und Meik Führung (Hg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München, Mering: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zu Diversity Management, 1), S. 71–86.
- Thomas, R. Roosevelt, JR. (1990):** From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: *Harvard Business Review* 68 (2), S. 107–117.
- Treibel, Annette (2006):** Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 7. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch, Einführungskurs Soziologie Band 3).
- Treichel, Dietmar (2017):** Kulturelle Diversity und transkulturelles Leadership. In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity*. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Wiesbaden: Springer, S. 159–176.
- Triandis, Harry C.; Kurowski, Lois L.; Gelfand, Michele J. (1994):** Workplace diversity. In: Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette und Leaetta M. Hough (Hg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. Ed., Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 769–827.
- Trist, Eric L.; Bamforth, Ken W. (1951):** Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting. In: *Human Relations* 4, S. 3–38.
- Turner, John C.; Haslam, S. Alexander (2001):** Social identity, organizations and leadership. In: Marlene E. Turner (Hg.): *Groups at Work: Theory and Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 25–65.
- Turner, John C.; Hogg, Michael A.; Oakes, Penelope J.; Reicher, Stephen D.; Wetherell; Margaret S. (1987):** Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Oxford: Blackwell.
- Ueberle, Max; Greiner, Wolfgang (2008):** Anhang 2: Kennzahlenhandbuch - Prozessgenerierte Kennzahlen. In: Bernhard Badura, Martina Behr, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens und Max Ueberle (Hg.): *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 169–199.
- Unfallkasse Berlin (Hg.) (2009):** Leitfaden Betriebliches Gesundheitsmanagement. In 6 Schritten zum Erfolg. Berlin.
- van Emmerik, Hetty; Jawahar, I. M.; Schreurs, Bert; Cuyper, Nele de (2011):** Social capital, team efficacy and team potency. The mediating role of team learning behaviors. In: *Career Development International* 16 (1), S. 82–99.

- van Knippenberg, Daan; Schippers, Michaéla C. (2007):** Work group diversity. In: *Annual Review of Psychology* 58, S. 515–541.
- van Laak, Claudia; Weinert, Stephan (2016):** Diversity Management - Hype oder Werttreiber? Zum Zusammenhang zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg. In: Petia Genkova und Tobias Ringeisen (Hg.): *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer, S. 280–294.
- Vedder, Günther (2003):** Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Hartmut Wächter, Günther Vedder und Meik Führung (Hg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zu Diversity Management, 1), S. 13–28.
- Vedder, Günther (2005):** Diversity management - Quo Vadis? In: *Personal* 57 (5), S. 20–23.
- Vedder, Günther (2006):** Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Gertraude Krell und Hartmut Wächter (Hg.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zum Diversity Management, 7), S. 1–23.
- Voß, G. Günter (2001):** Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers. In: Thomas Kurz (Hg.): *Aspekte des Berufs in der Moderne*. Opladen: Leske und Budrich, S. 287–314.
- Wächter, Hartmut; Vedder, Günther; Führung, Meik (Hg.) (2003):** Personelle Vielfalt in Organisationen. München, Mehring: Rainer Hampp (Trierer Beiträge zu Diversity Management, 1).
- Walter, Uta; Münch, Eckhard; Badura, Bernhard (2002):** Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital. In: *WSI Mitteilungen* 9, S. 532–583.
- Weber, Jürgen; Wischermann, Barbara (2014):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Betriebsergebnis. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=Betriebsergebnis&sort_by=search_api_relevance&sort_order=DESC, zuletzt geprüft am 07.09.2019.
- Weber, Wolfgang G. (1997):** Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. 1. Aufl. Bern: Hans Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 57).
- Weerth, Carsten (2012):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kooperation. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v8.html>, zuletzt geprüft am 09.09.2019.
- Wegge, Jürgen (2003):** Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In: Siegfried Stumpf und Alexander Thomas (Hg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe, S. 119–142.
- Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (2009):** The Impact of Age Diversity in Teams on Group Performance. In: Alexander-Stamatios Antoniou, Cary Cooper, George Chrousos, Charles Spielberger und Michael Eysenck (Hg.): *Handbook of Managerial Behavior and*

Occupational Health. Cheltenham (UK), Northampton (USA): Edward Elgar Publishing, S. 79–94.

Weltgesundheitsorganisation (Hg.) (2009): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation. Übersetzung. Stand: 25. Juni 2009. Online verfügbar unter <http://www.admin.ch/ch/d/sr/i8/0.810.1.de.pdf>, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

Welzel, Christian (2009): Werte- und Wertewandelforschung. In: Viktoria Kaina und Andrea Römmele (Hg.): Politische Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109–139.

Wessler, Markus (2012): Entscheidungstheorie. Von der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte. Wiesbaden: Gabler.

Williams, Katherine Y.; O'Reilly, Charles A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: *Research in Organizational Behavior* 20, S. 77–140.

Wolfson, Natalie; Kraiger, Kurt; Finkelstein, Lisa (2011): The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. In: *The Psychologist-Manager Journal* 14 (3), S. 161–176.

World Health Organization (Hg.) (1946): Constitution of The World Health Conference. Original copy. New York. Online verfügbar unter http://whqlibdoc.who.int/hist/official_records/constitution.pdf, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

World Health Organization (Hg.) (1952): First report of the Expert Committee on Public Health Administration. Genf (WHO Technical Report Series).

World Health Organization (1964): Constitution of The WHO. In: *American Journal of Public Health* (36), S. 1315–1323.

World Values Survey Association (Hg.) (2014): World Values Survey Data analysis tool. Online verfügbar unter <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>, zuletzt geprüft am 09.09.2019.

Wunderer, Rolf (1995): Laterale Kooperation als Führungsaufgabe (Schnittstellenmanagement). In: Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 10), S. 1407–1423.

Zapf, Dieter; Semmer, Norbert (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Heinz Schuler (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 1007–1112.

Zmerli, Sonja (2008): Inklusives und exklusives Sozialkapital in Deutschland. Grundlagen, Erscheinungsformen und Erklärungspotential eines alternativen theoretischen Konzepts. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Studien zur Wahl- und Einstellungsforschung, 4).

Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München: Oldenbourg (Edition Management).

Anhang

Interviewleitfaden

EINLEITUNG IN DAS INTERVIEW

1. Hintergrundinformationen zur befragten Person und zum Unternehmen

Zu Beginn bitte ich Sie, mir Fragen zum Betrieb und zu Ihrer Person zu beantworten.

Allgemeine Fragen zum Unternehmen:

- 1.1. Um was für einen Betrieb handelt es sich (Betriebsart und Angebot)?
- 1.2. Wie viele Mitarbeiter/-innen sind dort beschäftigt?
- 1.3. Seit wann existiert der Betrieb?

Allgemeine Fragen zur Person:

- 1.4. Wie lange arbeiten Sie im Unternehmen?
- 1.5. Welchen fachlichen Hintergrund haben Sie?
- 1.6. Haben Sie eine Führungsposition? Wenn ja, wie viele Mitarbeiter/-innen sind Ihnen unterstellt?
- 1.7. Welche Aufgaben/Funktion haben Sie im Unternehmen im Allgemeinen und welche in Bezug auf das Thema „Vielfalt“?

HAUPTTEIL DES INTERVIEWS

2. Motive der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und Perspektiven auf Vielfalt

Als eins von wenigen Unternehmen im Gastgewerbe haben Sie die Charta der Vielfalt unterschrieben.

- 2.1. (Offen) Was hat das Unternehmen dazu motiviert, die Charta zu unterzeichnen? Gab es bestimmte Vorkommnisse oder Umstände, die dazu geführt haben? Welches Ziel wurde konkret mit der Unterzeichnung verfolgt?
- 2.2. (Vertiefung) Welche Rolle haben Aspekte wie Personalgewinnungsprobleme, Nutzung bislang unberücksichtigter Potenziale der Mitarbeiter/-innen (z. B. Sprachkenntnisse), Marketing- und Imageaspekte, die Übernahme sozialer Verantwortung (z. B. Chancengleichheiten verbessern) oder bestehende Probleme/Konflikte bei der Zusammenarbeit der Mitarbeiter/-innen aufgrund vorhandener Vielfalt gespielt?
- 2.3. (Konfrontation) An der Charta der Vielfalt wird auch viel Kritik geübt. So liest man Schlagzeilen wie „Charta der Vielfalt: Schöner Schein zum Nulltarif“. Wie denken Sie darüber?

3. Vorhandensein, Ausgestaltung und Verknüpfung der Managementstrategien Diversity Management (DiM) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Unternehmen

- 3.1. (offen) Welchen Stellenwert hat die Unterzeichnung der Charta in der gesamten Unternehmenspolitik? Erfolgte die Unterzeichnung im Rahmen anderer Aktivitäten bzw. Maßnahmen oder im Zuge der Entwicklung einer Unternehmensstrategie zu Vielfalt?
- 3.2. (Vertiefung) Haben Sie im Unternehmen ein Diversity Management (DiM)? Wenn ja, wie sieht dieses aus?
- 3.3. (Vertiefung) Haben Sie im Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)? Wenn ja, wie sieht dieses aus?
- 3.4. (Vertiefung) Inwieweit sind diese beiden Managementstrategien bzw. Bereiche miteinander verknüpft? Haben Sie z. B. auch diversitysensible bzw. zielgruppengerechte Gesundheitsförderungsangebote? Oder in wieweit steht auch das Thema Gesundheit beim Managen von Vielfalt im Fokus?
- 3.5. (Konfrontation, nur wenn DiM und/oder BGM existiert) Experten sind sich einig darüber, dass ein richtiger Umgang mit Vielfalt zukünftig immer wichtiger wird. An dem DiM-Konzept als eine Möglichkeit, Vielfalt zu managen, wird jedoch auch Kritik geübt. Es heißt, dass diesem Konzept ein theoretischer Rahmen und die Idee eines systematischen Vorgehens fehle. Daher wird empfohlen, dieses Managementkonzept mit dem BGM stärker zu verknüpfen, das über eine bewährte Vorgehensweise verfügt. Umgekehrt wird es bei zunehmender Beschäftigtenvielfalt immer wichtiger, zielgruppenspezifische BGM-Maßnahmen anzubieten, dabei könnten wiederum die Erfahrungen im Bereich DiM helfen. Was denken Sie aus Sicht der Praxis über eine Verknüpfung dieser beiden Strategien?

4. Definition und Vorkommen von Vielfalt im Unternehmen

- 4.1. (offen) Was bedeutet „Vielfalt“ in Ihrem Betrieb? Welche Beschäftigtengruppen oder Dimensionen fallen unter den Begriff?
- 4.2. (offen) Als wie ‚bunt‘ würden Sie Ihr Unternehmen bezeichnen? Können Sie dies bitte einmal anhand ihrer Beschäftigtenstruktur beschreiben?
- 4.3. (Vertiefung) Hinter „Diversity“ verbirgt sich viel. Die Charta der Vielfalt bezieht sich beispielsweise allein auf 24 Dimensionen. Es fängt an bei dem Geschlecht, dem Alter und dem kulturellen Hintergrund und zieht sich über den fachlichen Hintergrund sowie der Funktion im Betrieb bis hin zu Lebensstilen/-situationen, mitgebrachten Werten und der Persönlichkeit. Was spricht Ihrer Meinung nach für eine solche kleinteilige Unterscheidung im betrieblichen Umfeld und was dagegen?
- 4.4. (Konfrontation) Kann man Ihrer Meinung nach der Realität hinsichtlich der vorhandenen Beschäftigtenvielfalt überhaupt gerecht werden, wenn man sich bei der Thematisierung von Vielfalt im Betrieb nur auf einzelne wenige Dimensionen begrenzt? Am Ende beeinflussen doch all diese Dimensionen die Zusammenarbeit der Beschäftigten, deren Zufriedenheit und Produktivität.

5. Diversity-Effekte und Einfluss von Kontextfaktoren

Hinsichtlich der Auswirkungen vielfältiger Belegschaften wurde viel geforscht. Aber Theorie und Praxis ist ja immer so eine Sache, daher würde mich interessieren, wie Sie Ihrer Erfahrung nach die Effekte von Diversity einschätzen.

Allgemein (offen)

- 5.1. Welche positiven Auswirkungen gehen Ihrer Meinung nach mit einer „bunten“ Belegschaft einher? Welche Erfahrungen haben Sie im Unternehmen gemacht?
- 5.2. Welche negativen Auswirkungen gehen Ihrer Meinung nach mit einer „bunten“ Belegschaft einher? Welche Erfahrungen haben Sie im Unternehmen gemacht?

Zusammenarbeit (Vertiefung)

- 5.3. Welche Chancen und Risiken gehen aus Ihrer Sicht für die Zusammenarbeit der Beschäftigten aus, wenn es sich um ein vielfältig zusammengesetztes Team handelt?
 - 5.3.1. Nehmen Sie ‚bunte‘ Arbeitsgruppen als kreativer und innovativer wahr?
 - 5.3.2. Haben Sie Erfahrungen gemacht, dass es Probleme hinsichtlich der Integration oder des Zusammenhalts gibt (Gruppenbildung und Ausgrenzung durch Stereotypisierung)?
 - 5.3.3. Haben Sie beobachtet, dass es zu mehr Konflikten kommt?
 - 5.3.4. Inwieweit beeinflussen Sprachbarrieren und Verständigungsprobleme die Zusammenarbeit?

Gesundheit der Beschäftigten (Vertiefung)

- 5.4. Welche Chancen und Risiken gehen aus Ihrer Sicht hinsichtlich der Zufriedenheit von Beschäftigten aus, wenn es sich um ein vielfältig zusammengesetztes Team handelt?
 - 5.4.1. Macht Ihrer Meinung nach Vielfalt die Zusammenarbeit für die Beschäftigten interessanter?
 - 5.4.2. Haben Sie die Erfahrungen gemacht, dass diejenigen, die zur sog. Minderheit gehören, eine geringere Zufriedenheit und ein geringeres Commitment aufweisen, was zu niedrigeren Leistungsfähigkeit, höheren Fehlzeiten und verstärkten Fluktuationen führt?

Betriebserfolg (Vertiefung)

- 5.5. Welche Chancen und Risiken gehen aus Ihrer Sicht mit diversen Belegschaften für den Betriebserfolg einher?
 - 5.5.1. Es heißt, dass die Perspektivenvielfalt bei der Lösung Herausforderungen hilft und Vielfalt zudem die Fähigkeit erhöht, unternehmerische Krisen zu bewältigen. Wie sehen Sie das?
 - 5.5.2. Verbessert sich durch eine vielfältige Belegschaft die Kundenorientierung und -ansprache?
 - 5.5.3. Es heißt, Vielfalt sei ein Zeichen für Internationalität und Offenheit. Inwieweit profitiert Ihr Unternehmen davon?

- 5.5.4. Inwieweit ist die Förderung von Vielfalt eine Strategie gegen den Arbeits- und Fachkräftemangel?
- 5.5.5. Welchen Einfluss hat die Förderung von Vielfalt auf das Unternehmensimage?
- 5.5.6. Studien belegen, dass heterogene Arbeitsgruppen weniger leistungsfähig sein können als homogene Teams, was sich negativ auf den Betriebserfolg auswirken kann. Welche Meinung haben Sie dazu?

Kontextfaktoren

- 5.6. (offen) Ob Vielfalt im oder für das Unternehmen positive oder negative Auswirkungen hat, hängt nicht allein von der Vielfalt selbst ab. Studien belegen, dass dies maßgeblich von Rahmenbedingungen abhängig ist. Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Zusammenhang schon gemacht?

6. Die Rolle des Sozialkapitals als Kontextfaktor und Förderungsstrategien

Soziale Beziehungen/Netzwerke (Vertiefung)

- 1.1. Wie sollten die sozialen Beziehungen und Netzwerke im Betrieb optimaler Weise aussehen, damit das Unternehmen auch von der personellen Vielfalt profitieren kann?
- 1.2. Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, um die sozialen Beziehungen und Netzwerke im Betrieb so zu fördern, dass sie offen sind für Vielfalt?
- 1.3. Inwieweit beeinflusst umgekehrt die Vielfalt unter den Beschäftigten die sozialen Beziehungen im Betrieb?

Führung (Vertiefung)

- 6.1. Was macht eine gute Führung im Umgang mit personeller Vielfalt aus?
- 6.2. Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, um ein gutes und diversitysensibles Führungsverhalten zu fördern?
- 6.3. Inwieweit beeinflusst die im Betrieb bestehende personeller Vielfalt umgekehrt auch die Führungsarbeit? Vor welche Herausforderungen stellt Vielfalt Führungskräfte?

Betriebskultur (Vertiefung)

- 6.4. Über welche Kennzeichen sollte eine Betriebskultur verfügen, die sich positiv im Umgang mit personeller Vielfalt auswirkt?
- 6.5. Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, um eine gute und diversitysensible Betriebskultur zu schaffen?
- 6.6. Inwieweit beeinflusst das Vorkommen von Vielfalt im Unternehmen die Betriebskultur?

7. Handlungsleitende Einstellungen gegenüber ausgewählter Vielfalt

Die Charta der Vielfalt fordert, nicht nur Vielfalt im Unternehmen zu fördern, zu erkennen und wertzuschätzen, sondern auch die Potenziale, die mit dieser einhergehen, sich zunutze zu machen.

Älterer vs. Jüngere (offen)

- 7.1. Welche Potenziale und besonderen Kompetenzen bringen ältere Beschäftigte im Vergleich zu jüngeren mit?
- 7.2. Welche Herausforderungen gehen mit der Beschäftigung von Älteren im Vergleich zu Jüngeren einher?

Beschäftigte mit Migrationshintergrund (offen)

- 7.3. Welche Potenziale und besonderen Kompetenzen bringen Personen mit einem anderen kulturellen Hintergrund mit?
- 7.4. Welche Herausforderungen gehen mit der Beschäftigung dieser Personengruppe einher?

ABSCHLUSS DES INTERVIEWS

8. (offen) Was sind Ihrer Meinung nach die zukünftigen Herausforderungen hinsichtlich der Beschäftigtenvielfalt?
9. (offen) Wie stellen Sie sich Ihr Unternehmen in 5-10 Jahren hinsichtlich der personellen Vielfalt vor? Wo wollen Sie als Unternehmen hin?
10. Sie sind ja bereits einen wichtigen Schritt in Bezug auf die Förderung der Beschäftigtenvielfalt durch die Unterzeichnung der Charta gegangen. Was würden Sie anderen Unternehmen in ähnlicher Situation empfehlen?

Gibt es noch etwas, was bisher nicht angesprochen wurde, Sie aber noch hinzufügen möchten?

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Dissertation selbstständig verfasst und keine andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, sind kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Erklärung über frühere Promotionsversuche

Hiermit erkläre ich, dass ich bisher keine weiteren Promotionsversuche unternommen habe. Die hier vorliegende Dissertation wurde an keiner anderen Fakultät in der gegenwärtigen oder einer ähnlichen Fassung eingereicht.

Ort, Datum

Unterschrift