

4.1. Diversität und Haltungslernen – Authentizität im Diversity Management

RAINER-JOHANNES SCHLOBOHM

Abstract

Jede Initiative eines Diversity Managements ist blind, wenn die grundlegenden Kenntnisse oder Kompetenzen fehlen. Und alle Diversity-Kenntnisse und -Kompetenzen sind vergeblich, wenn die Authentizität bei den handelnden Personen diesbezüglich fehlt. Und jede Authentizität ist wertlos, wenn die innere Haltung fehlt. Aus dieser Sinnstiftung erwächst die zentrale Forderung nach einem bewussten „Haltungslernen“, welches die verschiedenen Ebenen Gesellschaft, Organisation und Individuum in wechselseitige Beziehungen zueinander setzt. Dabei kristallisiert sich als entscheidende Größe die Authentizität von Persönlichkeiten in verschiedenen Wirkzusammenhängen heraus. Nur wenn diese zum einen eingefordert, zum anderen gewährleistet wird, können und werden Menschen im Alltag Anzeichen von Ausgrenzung oder Benachteiligung erkennen (wollen) und sich aktiv sowie konsequent ihrer Mit-Verantwortung an Recht und Unrecht stellen. Denn Einschreiten – auch auf Kosten persönlicher Nachteile – bedeutet Abhilfe schaffen, untätiges Zuschauen oder Wegsehen wird zur Mittäterschaft. Um die verschiedenen „Stellgrößen“ und Einflüsse sichtbar zu machen, entwirft der vorliegende Beitrag einen theoretischen Rahmen mit verschiedenen Variablen zur Feststellung sowie Ursachenanalyse von Wirksamkeit eines organisationalen Diversity Managements, rückgebunden an die handelnden Persönlichkeiten und deren Interaktionen im Gesamtsystem. Die schrittweise Rekonstruktion der Theorie-Praxis-Bezüge und Ursache-Wirkungs-Ketten über die verschiedenen Aktionsebenen hinweg ermöglicht aufschlussreiche Erkenntnisse über Abhängigkeiten und Maßnahmen, die auf deren Beseitigung zielen müssten, d. h. strukturelle Rahmenbedingungen und eine Führungskultur zu schaffen, die innere Freiheit und Authentizität gegen alle äußeren Vorbehalte und Widerstände zulässt und fördert. Dort, wo Führungskultur zu deprivieren droht, muss ein Monitoring-System Frühwarnzeichen erkennen und umgehend gegensteuern können. Vor diesem Hintergrund versteht sich die Überführung des Theorie- in einen Handlungsrahmen zu einer authentischen und verantwortlichen Führungs- und Diversitätskultur gleichermaßen als Beitrag zur Entwicklung von Resilienz von Persönlichkeiten wie auch von Organisationen. Die Erprobung eines abzuleitenden Instrumentariums soll Haltungs- und Verhaltensänderungen in der Praxis belegen können, sodass sich in Kürze weitere Projektschritte anschließen werden.

Schlagnworte: Haltungslernen, Authentizität, Persönlichkeitsbildung, Zivilcourage, Resilienz

Any diversity management initiative is blind if basic knowledge or skills are missing. And all diversity knowledge and skills are in vain if there is a lack of authenticity in the persons acting in this respect. And any authenticity is worthless if the inner attitude is missing. From this foundation of meaning arises the central demand for a conscious “attitude learning” which puts the different levels of society, organisation and the individual into reciprocal relationships with each other. In the process, the authenticity of personalities in different contexts of activity crystallizes as a decisive factor. Only if this is demanded on the one hand and guaranteed on the other, can and will people recognise (want to recognise) signs of exclusion or disadvantage in everyday life and actively and consistently face their co-responsibility for right and wrong. Because intervening – even at the expense of personal disadvantages – means taking remedial action; idle watching or looking away becomes complicity. In order to make the various “correcting variables” and influences visible, this article outlines a theoretical framework with various variables for determining and analysing the root cause of the effectiveness of organisational diversity management, linked back to the acting personalities and their interactions in the overall system. The step-by-step reconstruction of the theory-practice relationships and cause-effect chains across the various levels of action enables revealing insights into dependencies and measures that would have to aim at their elimination, i. e. to create structural framework conditions and a leadership culture that allows and promotes inner freedom and authenticity against any external reservations and resistance. Where management culture threatens to deprave, a monitoring system must be able to recognise early warning signs and take immediate countermeasures. Against this background, the transformation of the theoretical framework into a framework for action towards an authentic and responsible leadership and diversity culture is understood as a contribution to the development of resilience of individuals and organisations alike. The testing of an instrument to be derived should be able to prove changes in attitude and behaviour in practice, so that further project steps will follow shortly.

Keywords: attitude learning, authenticity, personal development, moral courage, resilience

4.1.1. Komplexität und Diversitätsverständnis

Die Welt, in der wir leben, ist in ihren hochkomplexen, evolutiven Gesamtzusammenhängen, in all den vielfältigen Wirklichkeitsdimensionen und -aspekten zwar global eng vernetzt, dennoch leidet sie an vielfältigen Formen von Ausgeschlossenheit, Ausgrenzung und Armut wie auch Konflikten (vgl. Wagner 2019, S. 12; Papst Franziskus 2014, S. 112). Diese metaphysische Komplexität, aber auch die Pluralität und Offenheit prägen die arbeitsplatzbezogene Berufswirklichkeit und sind daher für die Entwicklung und das detaillierte Verständnis des Mikroansatzes einer Managementethik relevant (sogenannte „Business Metaphysics“, Wagner 2019, S. 13).

Die fortschreitenden Prozesse der Internationalisierung und Digitalisierung führen dazu, dass uns „Diversity“, d. h. die Heterogenität oder Vielfalt von Mitgliedern

einer Gruppe, gepaart und im Widerspruch mit den Nachrichten über Terror, Krieg, Naturkatastrophen, politische Krisen, Klimawandel, Ausbeutung von Ressourcen und Schicksalen von Einzelpersonen, Familien und gesellschaftlichen Gruppen, unweigerlich ins Bewusstsein tritt (vgl. van Dick & Stegmann 2016, S. 4; Gulde 2017, S. 12).

In der Praxis reagiert das Diversity Management auf Ebene der Organisationen auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere auf die Demografie und Migration, entlang einer positiven Veränderungskultur (vgl. Rosken 2016, S. 67 ff.). Die Diversity-Ziele sind u. a. die Förderung von Chancengleichheit aller Mitglieder auf sozialer, personeller, organisatorischer und struktureller Ebene sowie das Erkennen und Entwickeln von Innovations- und Gestaltungspotenzialen durch Diversität.

Nach Özdemir (2018) haben sich vielfältige Auslegungsansätze zum Diversity Management herauskristallisiert, sodass sich – je nach Ausprägung – schlussfolgern lässt, warum und wie Unternehmen sowie Arbeitgeber:innen außerhalb der Wirtschaft mit menschlicher Vielfalt umgehen (vgl. ebd., S. 88). Diese Haltungen können nach Kergel (2019, S. 5) entweder profitorientiert sein, um die Vielfalt wertschöpfend zu nutzen, z. B. um leistungsfähiger zu werden (vgl. Pohl & Siebenpfeiffer 2016, S. 14), oder aber als Theorie- und Praxisansatz inklusionsorientiert sein, um mittels einer Diversitätssensibilität Ausgrenzungsprozesse zugunsten einer inklusiven, sozialen Praxis zu überwinden (vgl. Heidkamp & Kergel 2018, S. 56).

Jedoch orientiert sich das Management oftmals an einem utilitaristischen Diversitätsverständnis (vgl. Kergel 2019, S. 72 f.), d. h. diversitätssensible Handlungen kommen mitunter eventuell nur deshalb zum Tragen, weil sie den Gesamtnutzen der Betroffenen (vermeintlich) maximieren (z. B. aufgrund hoher Verluste wegen Mobbing, Ineffizienz usw.), und nicht, weil z. B. Führungspersonen verschiedene Kategorien von bzw. den Umgang mit „Vielfalt“ wirklich intrinsisch wertschätzen.

Anstelle von Partizipation herrscht oftmals die extrinsische Unternehmenslogik der bestmöglichen Effizienz vielfältig zusammengesetzter Teams, ohne dass die handelnden Personen das Ziel einer Solidarisierung oder Wertschätzung verfolgen. Exemplarisch zeigt sich dies, wenn „viele Unternehmen [...] ihre Personalpolitik darauf“ ausrichten, „möglichst steigende Anteile an Frauen und an Repräsentanten von Minderheiten zu verzeichnen“, nur um etwaigen „Vorwürfen der Diskriminierung zu entgehen“ (Salzbrunn 2014, S. 116, nach Kergel 2019, S. 74).

Die Forderungen nach einer toleranten Pluralität bzw. Offenheit gegenüber „Anderen“ werden hierbei zwar durch den „neuen Geist des Kapitalismus“ (Boltanski & Chiapello 2013) aufgenommen, in der Praxis kann so jedoch ein widersprüchliches Diversity Management entstehen, welches auf einem Unterschied zwischen der Lehre als dem wörtlich Gesagten und der Praxisanwendung als dem übertragen Gemeinten beruht. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die handelnden Personen das Diversity Management im Sinne einer rein kapitalistischen Wirtschaftskultur in der Praxis „warenförmig“ ausdeuten (vgl. Kergel 2019, S. 72 f.):

„Es hat sich die Sichtweise durchgesetzt, dass Diversität einen gesellschaftlichen Nutzen haben kann, weshalb Organisationen sie nicht unterdrücken, sondern kultivieren sollten.“ (Mau 2017, S. 226)

4.1.2. Kultur und Wirksamkeit

Das gelebte Miteinander in Organisationen wird durch den Faktor Kultur wesentlich mitgeprägt. Organisationen können als soziale Welten betrachtet werden, die in sich eine Mehrzahl an Kulturen, die von den jeweiligen handelnden Subjekten eingebracht werden, vereinen (vgl. Landes 2018, S. 118). So bildet sich eine interne Unternehmenskultur heraus, welche den Rahmen für die organisationale Sozialisation darstellt. Hierbei ist der kulturelle Erlebensraum mitunter auch dadurch mitbestimmt, wie stark die soziale Welt der Organisation in eine gesellschaftliche Struktur eingebettet ist und welche Ebenen der Kultur im Arbeitsalltag sichtbar werden (vgl. ebd., S. 119 und 123).

Die externe Legitimität von Organisationen entsteht aber erst aus dem sozialweltlich abgeleiteten Bedarf, Handlungen, Praktiken, Rollen, Erwartungen usw. zugunsten eines bestimmten Zweckes zu verfestigen (vgl. ebd., S. 123). Zum einen muss die Rationalität dieser Ableitung systemische Einheiten schaffen, die sich diesem Zweck mit Ressourcen und Handlungsfähigkeit widmen können, zum anderen muss eine solche gesellschaftlich abgesichert sein. An dieser Stelle treten nun Fragen nach der Authentizität, Wirksamkeit und Angemessenheit von Handlungen bzw. deren ethisch-moralischen Bewertung auf (vgl. ebd., S. 123).

Zur Beantwortung dieser Fragen ist eine entsprechende ethisch-moralische Auseinandersetzung auf allen Ebenen erforderlich, nicht zuletzt deshalb, weil gleichzeitig neoliberale Systemprozesse im Hintergrund „beeindruckende“ Deformationen in der Gesellschaft erwirken (vgl. Kergel 2019, S. 1). Hierunter fällt z. B. die systemische Privilegierung einer sehr kleinen, aber reichen Minderheit auf Kosten einer großen Mehrheit, wie z. B. große Konzerne oder Kartelle, welche das politische Geschehen beeinflussen und somit das Entstehen einer gerechten Wettbewerbsordnung verhindern (vgl. Chomsky & Haupt 2017). In diesem höchst komplexen Rahmen stellt das Diversity Management die handelnden Beteiligten vor entsprechende Spannungsfelder, Konfliktsituationen oder gar Kulturkämpfe. Diese Komplexität, welche durch das Zusammentreffen gesellschaftlicher wie auch institutioneller Bezüge entsteht, kann auf der Individualebene erst durch die Bewusstmachung und Einlösung der persönlichen Authentizität reduziert werden (vgl. Hans 2017, S. 157).

4.1.3. Authentizität

Der Begriff „Authentizität“ kommt aus dem Griechischen von „αὐθεντικός“ (authentikós) bzw. aus dem Lateinischen von „authenticus“, welches als „verbürgt“ oder „zuverlässig“ übersetzt werden kann. In diesem Beitrag wird der Begriff zusätzlich synonym im Sinne von „Glaubwürdigkeit“ verwendet. Glaubwürdigkeit setzt voraus, dass man sich selbst kennt und seine eigenen Motive versteht, was sich anschließend im Verhalten widerspiegelt. Authentizität beinhaltet auch eine soziale Komponente, da sie erst in der Interaktion zum Ausdruck gebracht und dann für andere wahrnehmbar wird

(vgl. Hans 2017, S. 158 f.). Ein authentisches Handeln ist dadurch definiert, dass die nach innen wie nach außen gerichteten Handlungen bzw. Werte auch tatsächlich mit der eigenen Einstellung bzw. Haltung im Einklang stehen (vgl. Abbate 2014, S. 9). Dieser Identitätsbezug kann nur erfolgen, wenn Menschen autonom, d. h. frei von Zwängen, handeln können (vgl. Hans 2017, S. 157).

Die komplexen gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die interne Kultur und Legitimität von Organisationen beeinflussen den Wert von Diversität und deren institutionelles wie persönliches Verständnis. Mit Blick auf die Praxis stellt sich in dieser Konstellation daher die Frage nach der Wirksamkeit diversitätsorientierter Handlungen und der Bedeutung persönlicher Eigenschaften: Warum können sich manche Personen für betroffene Menschen einsetzen und andere nicht? Unter welchen Umständen kann die Glaubwürdigkeit einen positiven Einfluss auf die Wirksamkeit eines Diversity Managements ausüben?

4.1.4. Widerstände in der praktischen Umsetzung

Um auf zwischenstaatlicher Ebene nicht in gewaltsamen Dauerkonflikten zerrieben zu werden oder in den Hobbesschen Naturzustand eines Krieges aller mit allen zurückzufallen, bedarf es – wie auch in zwischenmenschlichen Begegnungen – eines grundsätzlichen Einverständnisses über die Koexistenz einer prinzipiell nicht überwindbaren Meinungs- und Interessensvielfalt (vgl. Imbusch 2005, S. 170). Konflikte können insofern nur dann eine positive Wirkung entfalten, als dass deren Ursachenklärung ermöglicht wird und sie auf eine sachbezogene bzw. konstruktive Art und Weise gelöst werden. Doch anstelle notwendiger Bemühungen um Aufklärung, Recht und Gerechtigkeit wird prominent, z. B. auf zwischenstaatlicher Ebene mithilfe von Propaganda, ein anderes Wirkungsmuster aktiviert, welches Ganser (2020) als das Prinzip „Spalten-Abwerten-Töten“ bezeichnet (vgl. ebd., S. 16 ff.). Diese durchaus gewaltsamen Diskurse werden über Politik und Medien bis auf die zwischenmenschliche Ebene heruntergebrochen, und all das trifft zusammen – auf Ebene der Organisationen – mit einem Diversity Management-Ansatz, der Ausgrenzung und Abwertung mutig entgegenzutreten versucht und damit oft nicht weniger als einen kulturellen Veränderungsprozess anstrebt.

Diesem Veränderungsprozess stehen allerdings nicht zuletzt starke Eigendynamiken von Organisationen entgegen, wie z. B. die Diffusion von Verantwortung oder die moralische Indifferenz, welche zunehmend komplex werden, weil die handelnden Personen durch zirkuläre Verursachungs-, Begründungs- und Konstitutionsverhältnisse so eng mit ihrer Organisation verbunden sind, dass deren individuelle Loyalität es nicht mehr ermöglicht, mit der Organisation in Widerstreit zu geraten (vgl. Ortman 2010, S. 271 f.). Darüber hinaus bleiben möglicherweise auch gut gemeinte Bemühungen einer Organisation begrenzt und trotzdem diskriminierend, wenn sie nicht die diskursiven Rahmenbedingungen berücksichtigen, unter denen sie stattfinden (vgl. Mahadevan & Kilian-Yasin 2017, S. 1145). Nur ein Ansatz, der den Status quo

nicht als selbstverständlich ansieht, kann die Faktoren aufzeigen, die diesen Zustand in bestimmten Kontexten hervorrufen (vgl. Siebers 2017, S. 621).

Die handelnden Personen durchlaufen hierbei einen Prozess des inneren Auseinanderhandelns der eigenen Position mit sich selbst und anderen. Hier mischen sich Gefühle von Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein in Bezug auf das umgebende Organisationssystem bzw. dessen Kultur und „Kümmern“ um nachteilige Effekte auf persönlicher Ebene, welche letztlich zu Mutlosigkeit, Bequemlichkeit oder gar Passivität führen können. Als Ergebnis erleben wir einen Zustand der Kälte und Gleichgültigkeit gegenüber den (betroffenen) Menschen und der Umwelt. Hierbei sollten allerdings nicht nur persönliche Kompetenzen und Verhaltensgewohnheiten, d. h. der Charakter, im Zentrum der Kritik stehen, sondern vielmehr auch die systemischen und strukturellen Bedingungen von Organisationen und der umgebenden Gesellschaft, die die Entstehung eines bestimmten zwischenmenschlichen Umgangs begünstigen (vgl. Ortman 2010, S. 95). In Bezug darauf stellt sich angesichts der nachlassenden Bindungskraft theologischer und somit ethischer Ordnungsstiftung die Frage nach der „sozialen Handlungs koordinierung“ (vgl. Noetzel 2005, S. 33).

Die Rahmenbedingungen unseres ökonomisch-politischen Systems, welche in Folge sozialer Deformationen in ihren Auswüchsen u. a. immer mehr durch eine un-solidarische Verfolgung von Eigennutz und rücksichtslose Konkurrenz geprägt sind (vgl. Mausfeld 2019, S. 283), erschweren das demokratische Umsetzen bzw. Einfordern diversitätsorientierter Strukturen und Prozesse auf den jeweiligen Systemebenen darunter. Denn durch einen Modernisierungsprozess werden die bisher unhinterfragt bestehende gesellschaftliche Ordnung mit ihren zur Routine gewordenen Macht- und Herrschaftsverhältnissen, das bestehende Gefüge von Identitäten und Interessen sowie schließlich auch die vorherrschenden Werte und Normen zur Disposition gestellt (vgl. Imbusch 2005, S. 166).

„Die Entscheidung, am emanzipatorischen Projekt der Aufklärung, und damit an dem Ziel einer Schaffung einer menschenwürdigen Gesellschaft, festzuhalten, führt auf einen gesellschaftlichen Weg, den zu bestreiten affektive und intellektuelle Mühen bereitet.“
(Mausfeld 2019, S. 294)

Dazu stellt Syna (2020) sehr eindrücklich die Komplexität beim Umgang mit Vielfalt im Lichte der komplexen Hinterlassenschaften aktiver und akkumulierter intergruppenspezifischer politischer Spannungen dar (vgl. ebd., S. 151). Ihre Ergebnisse legen nahe, dass die Fähigkeit, sich mit Vielfalt insbesondere unter Berücksichtigung z. B. der vorherrschenden politischen Spannungen auseinanderzusetzen, aus einem komplexen Beziehungsgeflecht auf drei Ebenen resultiert: auf Makroebene (in Bezug auf soziale Machtkonstruktionen, globale Migrationstrends und den Aufstieg populistischer Führer:innen), auf Mesoebene (in Bezug auf die Kultur der Vielfalt und die Art der Kontakte zwischen Gruppen) und auf individueller Ebene (in Bezug auf Motivation, Affekt, Kognition und Verhalten). Die Förderung einer sinnvollen und konstruktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen „Gegnern“ erfordert die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten, die auf alle Ebenen und Modalitäten der menschlichen Erfahrung ausgerichtet sind (vgl. ebd., S. 151). Daraus abgeleitet, ergeben sich für das

Diversity Management als Träger notwendiger Authentizität vergleichbare Kontextfaktoren, welche im Folgenden den verschiedenen Ebenen – Makroebene (Gesellschaft), Mesoebene (Organisation) und Individualebene (Persönlichkeit) – zugeordnet werden.

Ein Diversity Management, welches in diesem Sinne – interdisziplinär gedacht – fast schon eine Art Kulturpolitik des positiven Friedens darstellen müsste, um wirklich wirksam zu werden, benötigt daher mehr als beispielsweise nur ein neues Leitbild für Personalpolitik. Die aus der Komplexität resultierende, drohende Überlastung erfordert vielmehr eine Persönlichkeitsentwicklung, welche eine zielführende und authentische Handlungsbefähigung (ein sogenanntes Haltungslernen, vgl. dazu Permantier 2019) integriert.

4.1.5. Zur Bedeutung der Persönlichkeitsbildung

Zumeist werden im Arbeitskontext durch eine heterogene Teamzusammenstellung und daraus resultierender Unterschiede mehr Innovation und Leistung erhofft (vgl. van Dick & Stegmann 2016, S. 4). Hierzu liefert die wissenschaftliche Analyse (vgl. z. B. Jackson & Joshi 2011) bisweilen nur sehr uneindeutige Ergebnisse und belegt eher nur kleine, durchschnittliche Effekte. Van Knippenberg & Haslam (2003) betonen daher, dass Vielfalt gemischte Auswirkungen je nach Konzeptualisierung und Rahmenbedingungen hat. Von Bedeutung scheint allerdings, dass die positiven und negativen Konsequenzen von Diversität durch die diesbezüglichen persönlichen Überzeugungen (sogenannte „diversity mind-sets“, van Knippenberg & Schippers 2007, S. 525) der einzelnen Teammitglieder wesentlich mitbestimmt werden (vgl. van Dick & Stegmann 2016, S. 6).

Derartige persönliche Überzeugungen können z. B. auch in der Auslegung bzw. im Verständnis von Zivilcourage gefunden werden. Begrifflich besteht Zivilcourage aus zwei Wörtern: „zivil“ aus dem Lateinischen „civilis“, welches für „bürgerlich“ („nicht militärisch“) sowie „anständig“, „annehmbar“ steht und aus dem Französischen „courage“, welches mit „Mut“ übersetzt wird. Zusammen beschreiben beide Begriffe den sogenannten „Bürgermut“. „Zivilcourage haben, bedeutet, sich selber zu lieben und ein Gewissen zu haben, das von einem starken und aufrechten Charakter mit festen moralischen Normen geleitet wird“ (Heuer 2013, S. 21, Hervorhebung durch Verfasser).

„Es scheint nämlich, dass Zivilcourage weniger in der altruistischen Tugend guter Bürger besteht, die sich aufopferungsvoll für andere einsetzen, sondern vielmehr in einer Grundhaltung, einem Habitus.“ (Reese-Schäfer 2017, S. 110)

Der Habitus ist die Haltung einer Person zu seiner Außenwelt und zu sich persönlich. Dieses Verständnis ist eine Art Wissen, das aus kollektiven Prägungen einer spezifischen Kultur heraus, in der eine Person lebt, gewonnen wird (vgl. Huang 2019, S. 45). Hieraus bilden sich Denkstrukturen und Verhaltensweisen, welche bestimmen, was sich eine Person zutraut und was nicht, was sie wahrnimmt, was sie für denkbar hält, was für sie selbstverständlich ist oder auch was sie als unmöglich ansieht.

Der Habitus zeigt sich in der Lebensführung und ebenfalls in den Lebenszielen. Er offenbart sich im Selbstverständnis, in der Weltsicht und im Selbstbewusstsein. Dieses Verständnis ist nicht angeboren, sondern bildet sich aus den Erfahrungen, die im Laufe des Lebens gemacht werden. Bourdieu (1970) geht davon aus, dass sich ein „kultivierter Habitus“ durch prägende Erfahrungen in der Kindheit und Jugend z. B. in der Schule bildet und sich somit nicht wesentlich verändert (vgl. ebd., S. 123). Dabei werden wichtige Charaktereigenschaften, wie z. B. Mut, schon durch die sozialen, ökonomischen und kulturellen Verhältnisse beeinflusst, die eine Person als Kind vorfindet (vgl. Rattner & Danzer 2011, S. 100). Das bewusste Leben ist immer an eine gewisse, schon vorgefundene Ordnung gebunden, weshalb das Verständnis dieser Ordnung weder als zufällig noch als bloße Form aufgefasst werden kann (vgl. Zaczyk 2014, S. 40, nach Pawlik 2014, S. 895). Denn trotz anderslautender Bekenntnisse setzt sich der Habitus schließlich durch. Jede Person kann aber in die Lage versetzt werden, sich des eigenen Habitus bewusst zu werden. Somit kann der Mensch seine Verhaltensweisen und Denkmuster achtsam reflektieren und diese teilweise beeinflussen oder ändern.

Diese Art des authentischen Selbstwerdens erfordert – ungeachtet aller gesellschaftlichen Repressionen und medialen Manipulationen, denen wir tagtäglich ausgesetzt sind – Mut zum Selbstsein. Aus dieser Konstellation heraus erwächst die Ich-Stärke, welche in der Lage sein sollte, die drückende Verantwortung zu tragen bzw. auszuhalten, die jedes authentische Selbstsein mit sich bringt (vgl. Rattner & Danzer 2011, S. 98). Gleichzeitig ist diese Selbstkompetenz eine Voraussetzung dafür, dass sich Menschen für diskriminierungsanfällige oder entmutigte „Anderere“ ohne Rücksicht auf eventuelle Folgen ermutigen können: in einer „Gemeinschaft der Vernünftigen“ – die Vorbedingung jeder demokratischen Kultur.

Allerdings findet dieses „Mit sich im Reinen Sein“ ein Ende, wenn sich eine Person durch den sanften, möglicherweise unmerklichen Übergang zum Unrecht in Widerspruch zum selbst mitgetragenen, selbst mitbegründeten Recht bringt (vgl. Gierhake 2017, S. 393). Unrechthandeln ist nicht immer nur ein äußerer Rechtsbruch, sondern zugleich eine Verkehrung des Rechtsbewusstseins innerhalb der Persönlichkeit, die nach außen bewirkt, dass das Verhältnis zu Anderen als Rechtsverhältnis gebrochen, in Fällen des Kriminalunrechts in seiner Basis verletzt wird. Auf persönlicher Ebene können hierfür unterschiedliche Ursachen vorliegen, z. B. Selbstkorrumpion, d. h. der Verlust der Beziehung zu sich selbst, Ablehnung (sogenannte „Stagnation“, Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung, vgl. Erikson 1959), Schwäche gegenüber eigenen Neigungen, aber auch äußere Umstände, die übermächtig zu werden scheinen und denen sich eine Person hilflos ausgesetzt sehen könnte (vgl. ebd., S. 393).

Neben der Fokussierung auf die Persönlichkeit ist daher auch die Einbeziehung der Biografie sowie der persönlichen Umstände notwendig. Diese Betrachtung geht über die üblichen Dimensionen des Diversity Managements (z. B. auf Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes) weit hinaus, scheint aber erforderlich, um auch relevante Aspekte ohne gesetzlichen Normbezug vor dem Hintergrund der persön-

lichen Authentizität in den Blick nehmen zu können. Um auf das positive Beispiel der Zivilcourage zurückzukommen, bedeutet dies:

„Man ist zivilcouragiert, weil man so ist und so empfindet, weil man es für sich selbst und das eigene Selbstbild tut. Man protestiert, man widerspricht, aber im Grunde der Motivation nicht als Einsatz für andere, sondern, um mit sich selbst identisch zu sein.“ (Reese-Schäfer 2017, S. 110)

In Anbetracht dessen und insbesondere der personalen und sozialen Identität sowie Integrität mag hier bereits durchscheinen, dass ein Diversity Management in der Praxis nur dann authentisch umgesetzt werden kann, wenn handelnde Personen in ihrem eigenen Tun ihr Selbstsein behaupten, welches das Erkennen, Zulassen und Würdigen des eigenen Standpunktes voraussetzt, und dieses dann in äußeren Handlungen mit dem Selbstsein des Anderen verknüpfen (vgl. Zaczyk 2014, S. 64, nach Pawlik 2014, S. 896).

Dies erfordert offensichtlich nicht nur fachliche, sondern auch tiefer verankerte soziale und persönliche Kompetenzen. Daher liegt es nahe, dass vor dem Hintergrund der dargestellten Praxiswiderstände die Resilienzförderung im Sinne einer moralisch-integren Persönlichkeitsentwicklung eine wichtige Maßnahme sein kann (z. B. in Bezug auf Selbstwirksamkeit, Kausalattribution und Konfliktkompetenz, vgl. Brahm & Euler 2013, S. 1 ff.). Diese sozialen und emotionalen Kompetenzen erscheinen zur Charakterbildung erforderlich, um einer Person die notwendige Sicherheit und Stabilität zu verleihen, die es in der Praxis braucht, um auch unter widrigen Bedingungen „echt“, d. h. sich selbst (treu) bleiben zu können.

Zusätzlich bilden die Selbstreflexion konkreter Erfahrungen und die Verzahnung von Reflexion und Aktion eine mögliche Grundlage für die Entwicklung persönlicher Handlungskompetenzen (vgl. Euler & Hahn 2014, S. 483). Das Reflektieren bezieht sich zum einen auf das Analysieren erlebter Situationen und zum anderen auf das Vordenken eigener Handlungen, insbesondere im Sinne der Authentizität. Das Prinzip folgt der Einsicht, dass – ähnlich zum persönlichen Habitus – manche Sozialkompetenzen den Menschen nicht per se eingegeben sind. Sie werden vielmehr vorgelebt oder durch die Reflexion lehrreicher, nicht notwendigerweise nur guter Beispiele grundgelegt (vgl. Euler & Hahn 2014, S. 483). Gute Schüler:innen lernen auch am schlechten Beispiel – nämlich, wie man sich aus welchen Gründen nicht verhalten sollte.

Die im Diversity Management gesammelten und reflektierten Erfahrungen markieren insofern erneut die Bedeutung der Persönlichkeit für eine positive Entwicklung und deuten auf die erforderliche Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst und anderen hin. Somit kann festgehalten werden, dass die Bereitschaft, sich für Andere einzusetzen, eine höchst persönliche Eigenschaft ist. Ergänzend zu dieser Grundhaltung werden im Folgenden weitere Faktoren benannt, die in Kombination mit den persönlichen Voraussetzungen eine Unterstützung darstellen können.

4.1.6. Persönliche Authentizität begünstigende Faktoren

Zwischen den Ansätzen der verschiedenen Fachdisziplinen, welche für die Betrachtung des Gesamtbildes erforderlich scheinen, bildet der aus der christlichen Friedensethik stammende Begriff der „Menschheitsfamilie“ eine Brücke. Der Begriff meint, dass alle Menschen miteinander „familiär“, d. h. gleichwertig und unabhängig von Hautfarbe, Nationalität, Geschlecht, Bildung, Religion oder Vermögen, verbunden sind (vgl. Ganser 2020, S. 336). Die Bezeichnung ist leicht verständlich und auf allen Ebenen verwendbar, da sie auf die positive Grundhaltung abstellt, auf deren Basis sich auch Forschung und praktisches Handeln ausrichten könnten.

Diese Sicht kann durch ein gezieltes Meinungs- und Wahrnehmungsmanagement mit Nutzung der mentalen Werkzeuge der Defragmentierung und Kontextualisierung von Inhalten und Situationen unterstützt werden. Einen Anknüpfungspunkt bildet hierfür die Hinterfragung des Zustandekommens einer mehrheitlichen Meinungsbildung, welche die entsprechenden Kommunikations- und Beeinflussungsmuster offenlegt. Das Diversity Management könnte diesen Raum nutzen, um die Notwendigkeit einer Haltung zur positiven Veränderung, d. h. zu mehr Achtung, Respekt und Anstand, so herauszustellen, dass diese von den Beteiligten auch als solche erkannt wird. Dies beinhaltet die Reflexion und die Bewusstmachung etwaiger Missstände, wie z. B. die Vermeidung von Konflikten, Auseinandersetzungen oder Positionierungen, die Meinungsverschiedenheiten und Unannehmlichkeiten zur Folge haben könnten.

Auf dem Wege der Umsetzung scheint neben den Resilienzfaktoren der Reziprozität eine entscheidende Bedeutung zuzukommen, um nachteilige Effekte, z. B. aufgrund der oben genannten Verflechtungsbeziehungen, zu vermeiden. Die Persönlichkeit findet sich in ihre Rolle ein, welche je nach Habitus und Sozialisation in der Gesellschaft und der Organisation die entsprechenden Voraussetzungen schafft. Eine zusätzlich stützende Funktion haben die Kommunikation und der Austausch mit Gleichgesinnten. Ebenfalls können Anerkennung und Wertschätzung des persönlichen Engagements die freiwillige Übernahme von Verantwortung begünstigen. Ein authentisches und fest verankertes Wertefundament führt zur notwendigen Nachhaltigkeit und Beharrlichkeit.

4.1.7. Theoriebildung und konzeptioneller Rahmen von Einflussfaktoren auf die Authentizität

In Hinführung zur Theoriebildung dient die folgende Abbildung der Visualisierung der oben genannten Zusammenhänge und Wechselwirkungen. Im Fokus der Betrachtung steht die Authentizität im Diversity Management. Diese wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, welche der Makro-, Meso- und Individualebene zugeordnet werden können. Diese Faktoren wiederum sind gleichzeitig durch rekursive Verkettungen und Wechselwirkungen voneinander abhängig (s. Abbildung 1).

Hierdurch entstehen die entsprechenden Einfluss- bzw.- Restriktionsfaktoren für die Glaubwürdigkeit des Diversity Managements. Eine derartige rekursive Beziehung liegt immer dann vor, wenn ein Faktor gleichzeitig Grundlage und Ergebnis von Handlungen ist. Ein Beispiel hierfür ist der Faktor „Kultur“: Diese wird von den menschlichen Handlungen geformt und beeinflusst, gleichzeitig aber bedingt und ebnet sie das gegenwärtige und zukünftige Handeln (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 676).

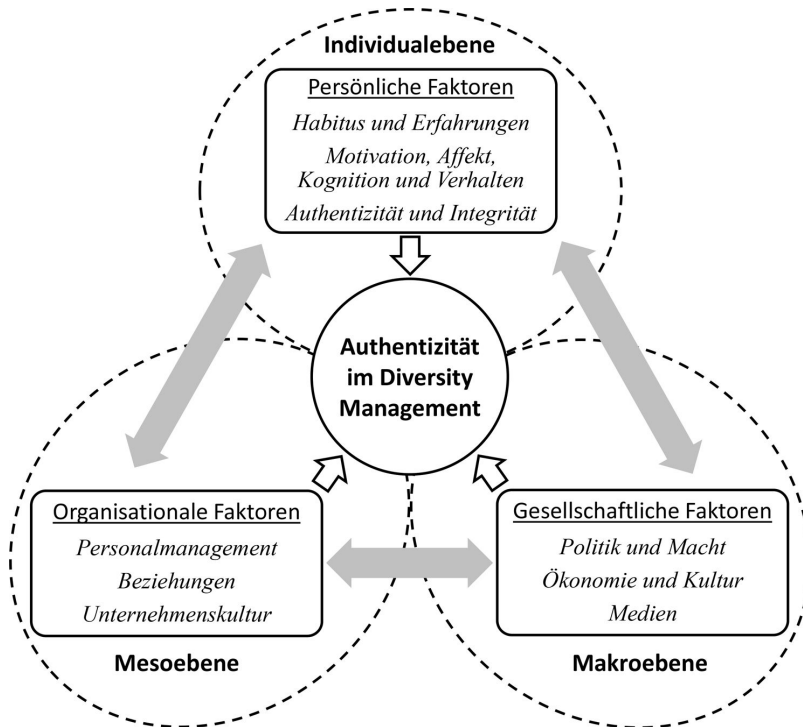


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management

Auf Basis dieser Betrachtung stellt die Abbildung 2 ein konzeptionell-theoretisches Rahmenmodell für die Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management vor. Die Makro-, Meso- und Individualebene stehen unter Berücksichtigung der oben genannten Wechselwirkungen auf der vertikalen Achse. Dieser wird die Möglichkeit der praktischen Entfaltung und Wirksamkeit des Diversity Managements auf der horizontalen Achse gegenübergestellt. Das Diversity Management findet unter Einfluss gesellschaftlicher wie auch individueller Aspekte primär auf der Ebene der Organisationen bzw. Institutionen – zwischen gesellschaftlichen Spannungsfeldern und persönlichen Konfliktsituationen – seine praktische Anwendung. Der Handlungshorizont des Diversity Managements reicht, von der Ebene der Organisationen bzw. Institutionen ausgehend, in die gesellschaftliche wie auch individuelle Ebene hinein (s. Abbildung 2).

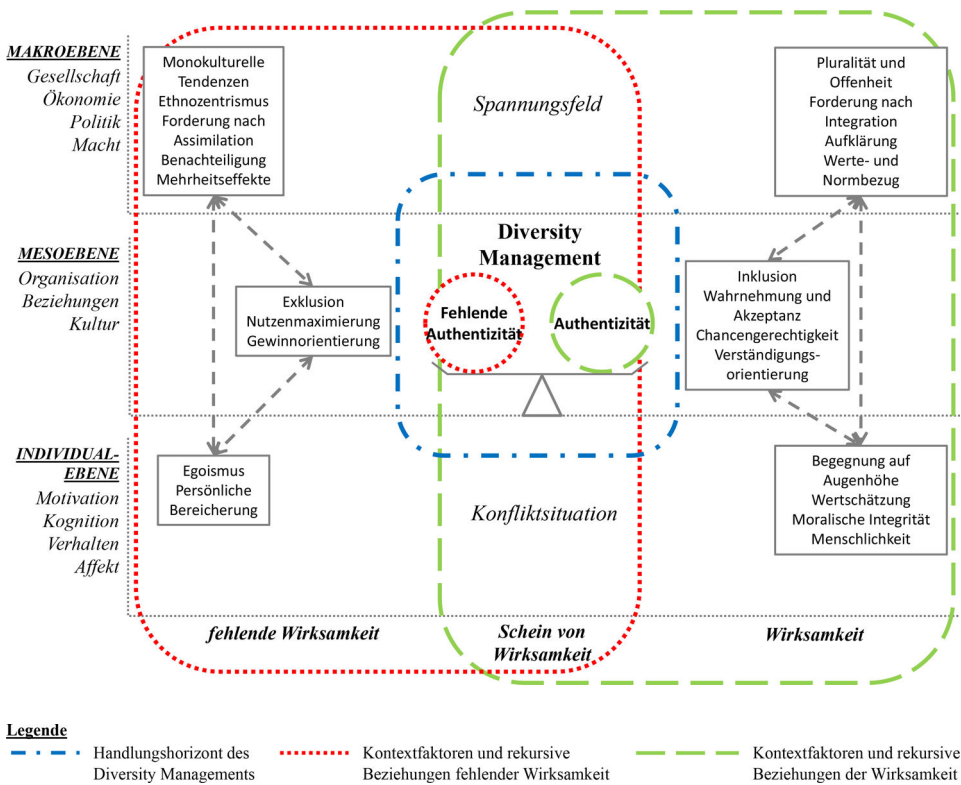


Abbildung 2: Theoretischer Rahmen: Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management

Hierbei sind nun vier verschiedene fiktive Szenarien denkbar:

(1) Das Diversity Management ist glaubwürdig und wirksam.

Eine Authentizität des Managements liegt vor, wenn die tatsächlichen Handlungen den Diversity-Zielen in Wort und Tat entsprechen (gestrichelter Kreis). Ein in dieser Form wirksames Diversity Management ist durch die dazugehörigen Kontextfaktoren auf den jeweiligen Systemebenen (rechteckig gerahmt) gekennzeichnet (gestrichelter Rahmen). Die abgebildeten Kontextfaktoren (rechteckig gerahmt) in Entsprechung dazu stellen eine Auswahl und keine abschließende Aufzählung dar.

In Folge dieser Betrachtung wird deutlich, dass ein erfolgreiches Diversity Management nur dann wirksam und somit nachhaltig sein kann, wenn dieses auch authentisch aus- und vorgelebt wird. Hierfür ist ein bestimmtes Klima (ein sogenanntes „Diversity Climate“, Mor Barak, Cherin & Berkman 1998) erforderlich, welches aber in der Praxis nur auf Basis der gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Kontextfaktoren bestehen kann (vgl. z. B. Syna 2020; Mor Barak 2000).

(2) Das Diversity Management ist glaubwürdig und nicht bzw. nur scheinbar wirksam.

Einen Sonderfall stellt die Mischung aus sich entgegenstehenden Kontextfaktoren dar. Dies wird durch den Überschneidungsbereich (zwischen gepunktetem und gestricheltem Rahmen) grafisch veranschaulicht. Treten in der Praxis gleichzeitig widersprüchliche gesellschaftliche, organisationale oder individuelle Kontextfaktoren auf, kommt es auf Ebene der Organisationen bzw. Institutionen und somit auch in den Prozessen des Diversity Managements zu einem Abwägen der jeweiligen Position. Im Extremfall kann, wie es die Abbildung ebenfalls veranschaulicht, die Konstellation entstehen, dass konträre Positionen eingenommen und auch entsprechend offen kommuniziert werden, welches dem Sinn eines Diversity Managements aber widerspricht. Die Waage, mit der die stufenlose Abwägung im Graubereich zwischen weniger bzw. mehr authentischen Handlungen dargestellt wird, würde in diesem Fall z. B. in Richtung der Exklusion ausschlagen. Das Management, welches dieses auch entsprechend zugibt, wäre in diesem Punkt zwar auf seine eigene Art glaubwürdig, die Umsetzung der Diversity-Ziele wäre jedoch nicht wirksam.

(3) Das Diversity Management ist nicht glaubwürdig und nicht wirksam.

Der gepunktete Rahmen kennzeichnet ein „unwirksames“ Diversity Management mit den dazugehörigen Kontextfaktoren auf den jeweiligen Systemebenen (rechteckig gerahmt). Da diese Faktoren den Diversity-Zielen regelmäßig entgegenstehen, ist dem Management hier primär die fehlende Authentizität zugeordnet (gepunkteter Kreis).

(4) Das Diversity Management ist nicht glaubwürdig und nicht bzw. nur scheinbar wirksam.

Führt auf der anderen Seite die Abwägung in der Praxis dazu, dass die Befürwortung von Diversity-Zielen bekundet wird, schlägt die Waage z. B. in Richtung der Inklusion aus. Kommt es in der Praxis jedoch zu keiner Übereinstimmung zwischen diesem Bekenntnis und der eigentlichen Umsetzung (Wort und Tat), ist der Diversity Management-Ansatz nicht glaubwürdig und bleibt nur scheinbar wirksam.

Den Aspekten der Persönlichkeit kommt in allen genannten Fällen eine zentrale Rolle zu, da sie die Voraussetzungen für die Authentizität von Handlungen bestimmen. Dieser konzeptionelle Rahmen beschreibt insofern sowohl die Wechsel- und Wirkungsketten als auch die Komplexität im Zusammenhang von Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management. Daraus wird deutlich, dass das Diversity Management per se in einem Bereich verortet ist, in dem die Wirksamkeit von Maßnahmen generell zunächst infrage steht. Erst dann, wenn es den handelnden Personen gelingt, die persönliche, wertorientierte Authentizität im Organisationsbereich zu gewährleisten, kann das Diversity Management in der Praxis seine Wirksamkeit erlangen.

4.1.8. Fazit

In diesem Beitrag habe ich Ansätze der Friedens- und Konfliktforschung, der Rechtsphilosophie, der Sozialwissenschaft (z. B. Forschung zur Persönlichkeitsentwicklung und Ethik) sowie der Betriebswirtschaft (z. B. Organisationsforschung, Personalmanagement, Diversity-Forschung) zueinander in Beziehung gesetzt. In Anbetracht dieser problemorientierten Interdisziplinarität entsteht ein Gesamtbild, welches sich im Verständnis von einer ganzheitlichen Persönlichkeit wiederfindet. Die Persönlichkeitsbildung und, daraus abgeleitet, die institutionelle Selbstreflexion haben folglich eine hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Diversity Management.

Problematisch bleiben die Paradoxien der Diversität in Verbindung mit der Anthropologie, wie z. B., dass die schlichte Kategorie „Mensch“ allein noch nicht identitätsstiftend ist und erst Unterschiede und kleinste Differenzierungen zu Anderen ein- bzw. abgrenzen, wer als gleichwertig bzw. „gleichwürdig“ akzeptiert wird (vgl. Mausfeld 2019, S. 254). Hier entsteht der Eindruck, dass die menschliche Befähigung zur Empathie in der Praxis dort ihre Grenzen kennt, wo Menschen ein gleichwertiger Status – warum auch immer – abgesprochen wird. Es ist daher noch mehr an Anstrengung erforderlich, bis die Diversity-Forschung, ähnlich wie die Friedens- und Konfliktforschung, belastbare Vorschläge unterbreiten kann, um die Herausforderungen unserer Zeit zu lösen oder die Beeinträchtigungen des Zusammenlebens zu mildern: „Wollen wir Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten, ist unsere Haltung entscheidend“ (Permantier 2019, S. 8).

Deshalb stellt dieser Beitrag die zentrale These zur Diskussion, dass das Diversity Management in der praktischen Umsetzung nur dann wirksam und somit nachhaltig sein kann, wenn dieses auch im Wertebezug authentisch aus- und vorgelebt wird. Eine Voraussetzung dafür ist zum einen die Forderung, zum anderen die Gewährleistung persönlicher Authentizität. Für ein erfolgreiches Diversity Management ist daher die individuelle Persönlichkeitsbildung der handelnden Personen, aber auch die Schaffung und Übereinstimmung gesellschaftlicher wie auch institutioneller Bedingungen entscheidend.

Die Validität des vorgeschlagenen theoretischen Rahmens sowie einzelner Wirkungsketten könnte in weiteren Studien empirisch getestet werden. Es gilt weiterhin zu untersuchen, welche Prozesse und Faktoren, wie z. B. die Authentizität handelnder Personen, die Wirksamkeit eines Diversity Managements in der praktischen Umsetzung maßgeblich zum Positiven – oder Negativen – verändern können.

Das institutionelle Handlungsfeld „Diversität“ ist auf allen Ebenen durch verschiedenste Kontextfaktoren geprägt, weshalb die Einforderung bzw. die Umsetzung eines diversitätsgerechten Umgangs miteinander für die Einzelnen in der Praxis teilweise unlösbare Spannungsfelder hervorbringt. Bereits Missstände im kleinsten Handlungsradius können deshalb den handelnden Personen einen regelrechten Kampf gegen innere und äußere, kulturelle sowie zwischenmenschliche Widerstände und Konfrontationen abverlangen, welcher Kraft, Zeit, Ausdauer, Frustrationstoleranz und Resilienz erfordert. Die Bewahrung der eigenen Glaubwürdigkeit kann die Kom-

plexität der beschriebenen Umstände reduzieren. Um hierbei jedoch authentisch bestehen zu können, ist nicht nur die formale Ermöglichung wie Förderung einer diversitätssensiblen Persönlichkeitsentwicklung ausschlaggebend, sondern vor allem auch die persönliche Haltung und Charakterbildung. Zu dieser Konsequenz in der Umsetzung zu ermutigen und an dieser trotz widriger Umstände festzuhalten, dafür soll dieser Beitrag – auch aus der Analyse des persönlichen Erlebens – authentisch stehen.

Literatur

- Abbate, S. (2014). *Authentisch und wertorientiert kommunizieren: Wie Sie Ihre Unternehmenskommunikation an Werten ausrichten*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-07343-5.
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 14.08.2006, BGBl. 2006 I, S. 1897 (zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 03.04.2013 (BGBl. I S. 610) geändert).
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2013). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Bourdieu, P. (1970). *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Aus dem Französischem von W. H. Fietkau. Frankfurt am Main: Suhrkamp. doi: 10.1007/978-3-322-99876-7_9.
- Brahm, T. & Euler, D. (2013). Resilienzförderung als Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung im Übergang in Ausbildung und Beruf. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 24, S. 1–17. Verfügbar unter http://www.bwpat.de/ausgabe24/brahm_euler_bwpat24.pdf (Zugriff am: 15.03.2020).
- Chomsky, N. & Haupt, M. (2017). *Profit over People*. 9. Auflage. München: Piper.
- Dick, R. van & Stegmann, S. (2016). Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-08003-7_6-1.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York: International Universities Press. doi: 10.1007/978-3-211-69499-2_26.
- Euler, D. & Hahn, A. (2014). *Wirtschaftsdidaktik*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ganser, D. (2020). *Imperium USA. Die skrupellose Weltmacht*. Zürich: Orell Füssli.
- Gierhake, K. (2017). Strafe und Amnestie in Zeiten fragiler Staatlichkeit: Die Bedeutung des freiheitlichen Rechtsbegriffs für die Übergangsjustiz am Beispiel des kolumbianischen Friedensprozesses. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, 12 (7–8), S. 391–409.
- Gulde, F. (2017). Die Welt, in der wir leben: Über die Notwendigkeit eines christlich motivierten Engagements für eine gerechte Welt. *Erwachsenenbildung*, 63 (1), S. 12–14. doi: 10.13109/erbi.2017.63.1.12.
- Hans, B. (2017). *Inszenierung von Politik: Zur Funktion von Privatheit, Authentizität, Personalisierung und Vertrauen*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-14729-7.
- Heidkamp, B. & Kergel, D. (2018). *E-Inclusion – Diversitätssensibler Einsatz digitaler Medien. Überlegungen zu einer bildungstheoretisch fundierten Medienpädagogik*. Bielefeld: Bertelsmann. doi: 10.3278/6004624w.

- Heuer, W. (2013). Was ist Zivilcourage und wie entsteht sie? In E. Conze, J. Scholtyseck, E. Weede, J. Frölich & E. Grothe (Hg.), *Jahrbuch zur Liberalismus-Forschung*. Nomos, S. 11–26. doi: 10.5771/9783845253886_11.
- Imbusch, P. (2005). Die Konflikttheorie der Zivilisierungstheorie. In T. Bonacker (Hg.), *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-322-95688-0.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011). Work Team Diversity. In S. Zedeck (Hg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Building and Developing the Organization*, Bd. 1, S. 651–686. Washington: American Psychological Association. doi: 10.1037/12169-020.
- Kergel, D. (2019). *Inklusionsräume und Diversität im digitalen Zeitalter: Sozio-Epistemologie und Ethik einer Subjektformation*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-25544-2.
- Knippenberg, D. van & Haslam, A. (2003). Realizing the Diversity Dividend. Exploring the Subtle Interplay between Identity, Ideology, and Reality. In D. van Knippenberg, A. Haslam, M. J. Platow & N. Ellemers (Hg.), *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*, S. 61–77. New York: Psychology Press.
- Knippenberg, D. van & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58 (1), S. 515–541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546.
- Kutschker, M. & Schmid, S. (2011). *Internationales Management*. München: Oldenbourg. doi: 10.1524/9783486719246.
- Landes, A. (2018). *Integration hochqualifizierter Migranten durch Organisationen. Die Rolle von Strategie, Struktur und Kultur in kleinen und mittleren Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-22777-7.
- Mahadevan, J. & Kilian-Yasin, K. (2017). Dominant Discourse, Orientalism and the Need for Reflexive HRM: Skilled Muslim Migrants in the German Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (8), S. 1140–1162. doi: 10.1080/09585192.2016.1166786.
- Mau, S. (2017). *Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mausfeld, R. (2019). *Warum schweigen die Lämmer? Wie Elitendemokratie und Neoliberalismus unsere Gesellschaft und unsere Lebensgrundlagen bedrohen*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Westend.
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45 (4), S. 339–353. doi: 10.1093/sw/45.4.339.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (1), S. 82–104. doi: 10.1177/0021886398341006.
- Noetzel, T. (2005). Die Konflikttheorie von Thomas Hobbes. In T. Bonacker (Hg.), *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-322-95688-0.
- Ortmann, G. (2010). *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. 1. Auflage. Weilerswist: Velbrück.

- Özdemir, F. (2019). *Managing Capability: Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-24110-0.
- Papst Franziskus (2014). Im Dienst einer authentischen Kultur der Begegnung. Botschaft zum 48. Welttag der sozialen Kommunikationsmittel. *Communicatio Socialis*, 47 (1), S. 112-116. doi: 10.5771/0010-3497-2014-1-112.
- Pawlik, M. (2014). Rainer Zaczyk: Selbstsein und Recht. Eine rechtsphilosophische Untersuchung. *Juristenzeitung*, 69 (18), S. 895–896. doi: 10.1628/002268814X14037712289005.
- Permantier, M. (2019). *Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten*. München: Vahlen. doi: 10.15358/9783800660643.
- Pohl, P. C. & Siebenpfeifer, H. (2016). Einleitung. In dies. (Hg.), *Diversity Trouble. Vielfalt, Gender Gegenwartskultur*, S. 10–26. Berlin: Kadmos.
- Rattner, J. & Danzer, G. (2011). *Persönlichkeit braucht Tugenden: Positive Eigenschaften für eine moderne Welt*. Berlin, Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-16991-5.
- Reese-Schäfer, W. (2017). *Politische Ethik unter Realitätsbedingungen. Die Welt von Gewalt, Lügen und Skandalisierungen*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-16631-1.
- Rosken, A. (2016). Konzept Diversity Management – Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hg.), *Handbuch Diversity Kompetenz*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-08594-0.
- Salzbrunn, M. (2014). *Vielfalt, Diversität*. Bielefeld: transcript. doi: 10.14361/transcript.9783839424070.
- Siebers, H. (2017). What Turns Migrants into Ethnic Minorities at Work? Factors Erecting Ethnic Boundaries among Dutch Police Officers. *Sociology*, 51 (3), S. 608–625. doi: 10.1177/0038038515598282.
- Syna, H. D. (2020). *Diversity Management in Places and Times of Tensions. Engaging Inter-group Relations in a conflict-ridden Society*. Cham: Palgrave. doi: 10.1007/978-3-030-37723-6.
- Wagner, C. (2019). *Managementethik und Arbeitsplätze: Eine metaphysische und moralökonomische Analyse*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-26382-9.
- Zaczyk, R. (2014). *Selbstsein und Recht. Eine rechtsphilosophische Untersuchung*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Einflussfaktoren auf die Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management	425
Abb. 2	Theoretischer Rahmen: Authentizität und Wirksamkeit im Diversity Management	426

Autor

Hauptmann Rainer-Johannes Schlobohm ist Dezernent für Regelungen in der Abteilung Planung/Weiterentwicklung im Kommando Feldjäger der Bundeswehr in Hannover.