

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit

IAB

# IAB-Forschungsbericht

6/2016

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## Diversity Management und soziale Schließung in Betrieben in Deutschland

Ergebnisse aus Experteninterviews

Jörg Szameitat

ISSN 2195-2655

# Diversity Management und soziale Schließung in Betrieben in Deutschland

Ergebnisse aus Experteninterviews

Jörg Szameitat (IAB)

unter Mitarbeit von

Elke Dony

Gudrun Fausel

Barbara Knapp (alle IAB)

Mit der Publikation von Forschungsberichten will das IAB der Fachöffentlichkeit Einblick in seine laufenden Arbeiten geben. Die Berichte sollen aber auch den Forscherinnen und Forschern einen unkomplizierten und raschen Zugang zum Markt verschaffen. Vor allem längere Zwischen- aber auch Endberichte aus der empirischen Projektarbeit bilden die Basis der Reihe.

By publishing the Forschungsberichte (Research Reports) IAB intends to give professional circles insights into its current work. At the same time the reports are aimed at providing researchers with quick and uncomplicated access to the market.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
Abstract .....	4
Einleitung.....	5
1 Der Zusammenhang von Diversity Management und sozialer Schließung.....	6
2 Vorgehen für die Interviews .....	9
a) Befragungsmethode.....	10
b) Auswahl der befragten Betriebe.....	11
c) Selektivitäten.....	12
d) Struktur des Interviewleitfadens .....	13
e) Auswertungsmethode .....	14
3 Bildung des Typenschemas.....	15
4 Auswertung der Interviews .....	18
5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	42
a) Die Typen im Überblick: Motive und soziale Schließung .....	42
b) weiterführende Ergebnisse .....	43
Literatur .....	44
Anhang: Interviewerleitfaden.....	46

## Zusammenfassung

Die aktuelle Zuwanderung von Flüchtlingen stellt den deutschen Arbeitsmarkt vor neue Herausforderungen. Ein erhöhtes Ausmaß sozialer Vielfalt, an kultureller Diversität, kommt auf die Betriebe zu. Nicht zuletzt werden deren organisatorische und soziale Kompetenzen gefragt sein, wenn es darum geht, mit neuen Arbeitskräften bisher vielleicht fremder kultureller Herkunft im Arbeitsalltag umzugehen. Dies lenkt neues Augenmerk auf die Rolle von Diversity Management. Dessen ursprüngliches Ziel war es, Chancengleichheit am Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Da es soziale Vielfalt als Ressource interpretiert, ist Diversity Management inzwischen (auch) ein Instrument zur Produktivitätssteigerung von Betrieben geworden. Welche Motive für und Arten von Diversity Management sich in deutschen Betrieben tatsächlich finden und wie diese mit Tendenzen sozialer Schließung in Einstellungsprozessen zusammenhängen, beschreibt dieser Bericht auf Basis von Experteninterviews. Den theoretischen Hintergrund bildet dabei der Zusammenhang von Diversität und sozialer Schließung im Betrieb. Die Auswertung der Interviews mündet in einer Aufstellung verschiedener Typen von Betrieben, die sich hinsichtlich ihrer Haltung Diversity Management gegenüber, ihres Motivs dafür, ihres Umgangs mit sozialer Vielfalt sowie ihres Grades an sozialer Schließung unterscheiden. Eine bereits bestehende Typologie von Diversity Management von Thomas und Ely (1996) wird dabei um zwei Typen erweitert. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine nachhaltige Nutzung sozialer Vielfalt durch zwei Faktoren begünstigt wird: Eine historisch-politisch oder organisatorisch bedingte Auseinandersetzung mit sozialer Vielfalt einerseits und eine idealistisch motivierte positive Wertschätzung sozialer Vielfalt andererseits.

## Abstract

The current migration of refugees will challenge the German labor market in new ways. Firms will be facing a heightened degree of cultural diversity. Having to deal with new employees of probably unknown cultural origin will most likely test firms' organizational and social skills. This puts new emphasis on the task of managing diversity. The initial goal of diversity management was to establish equal chances for minorities in the labor market. Interpreting social diversity as an economic resource has by now (also) rendered diversity management an instrument to increase a firm's productivity. Based on expert interviews in German firms, this report describes the motives for and different kinds of diversity management that can be identified empirically and how they relate to different degrees of social closure in hiring processes. The theoretical backdrop is the connection between diversity and social closure in a firm. Analyzing the interviews results in a typology of firms that differ in attitude towards and motive for diversity management as well as in how they handle diversity and how socially closed they are, and thereby expanding a typology of diversity management by Thomas and Ely (1996) by two types. The results suggest that a sustainable usage of diversity benefits of two factors: A confrontation with diversity brought about by political or historical circumstances on the one hand and an idealistically motivated positive appreciation of diversity on the other.

## Einleitung

Diversity Management (DiM) als Begriff und Konzept wurzelt in der U.S.-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er bis 1970er Jahre. In diesem Kontext strebten Aktivisten<sup>1</sup> danach, auf Diskriminierungen einzelner gesellschaftlicher Gruppen aufmerksam zu machen und diese zu überwinden. In den U.S.A. wurde auf diese Entwicklung auch von staatlicher Seite reagiert, v. a. mit der Einrichtung der Equal Employment Opportunity Commission im Jahr 1965, die „Verstöße gegen mehrere landesweite Gesetze zur Förderung der Chancengleichheit überwacht und ahndet“ (Vedder 2006: 3).

Das Verständnis von DiM und was Betriebe durch seinen Einsatz leisten sollen, hat sich jedoch im Lauf der Zeit verändert. Während es das ursprüngliche Ziel von DiM war, Chancengleichheit am Arbeitsmarkt zu ermöglichen, wird es heute eher zusammengefasst als „Konzept zur Wertschätzung vielfältigen Personals“, das mit einem Verständnis von Vielfalt als „Wettbewerbsfaktor“ (Vedder 2006: 13) einhergeht: Vielfalt kann als Ressource genutzt werden, um Innovationen voranzubringen, sich präziser auf den Markt auszurichten und Problemlösungspotenziale zu verbessern (Übersichten der Literatur hierzu sowie zur konträren Position, die Diversität eher für Konflikte im Betrieb verantwortlich macht, finden sich in Jans 2006 sowie in Buche et al. 2013: 484).

Mit der Verbesserung von Arbeitsmarktchancen für Minderheiten einerseits und der Ressourceninterpretation von Diversität andererseits wurden somit potenzielle Motive für DiM benannt. Thomas und Ely (1996) erarbeiten darauf aufbauend eine Typologie der Motive, aus denen heraus DiM betrieben werden kann – allerdings für Betriebe in den USA. Die erste von zwei Fragen, die dem vorliegenden Bericht zugrunde liegen, ist, inwieweit dieses Typenschema für Betriebe in Deutschland im Jahr 2015 zutreffend ist: Welche Haltungen DiM gegenüber und welche Motive für DiM lassen sich empirisch identifizieren?

In Deutschland ist das Thema DiM gegenüber den USA verzögert angekommen: Mit der „Charta der Vielfalt“ haben im Jahr 2006 verschiedene Unternehmen in Deutschland unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel eine Initiative ins Leben gerufen, die sich die Verbreitung und Intensivierung von DiM auf die Fahnen geschrieben hat. Die aktuelle Zuwanderung von Flüchtlingen stellt diese Charta auf den Prüfstand und den deutschen Arbeitsmarkt vor neue Herausforderungen. DiM kann eine wichtige Rolle bei der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt spielen. Dabei ist eine profunde Kenntnis dieses Vielfältigkeitsmanagements hilfreich, die bisher noch vergleichsweise wenig ausgeprägt ist.

---

<sup>1</sup> Wenn im Artikel die männliche Form verwendet wird, ist die weibliche in gleicher Weise gemeint.

Gerade vor diesem Hintergrund wird eine Forschungslücke deutlich: der Zusammenhang von DiM und sozialer Schließung in Einstellungsprozessen. Es wäre zu erwarten, dass DiM als institutionalisierte Nutzung sozialer Vielfalt mit einem tendenziell hohen Maß an Diversität der Beschäftigtenstruktur einhergeht. Diese kommt langfristig über Einstellungsprozesse zustande. Da soziale Schließung die Ausrichtung der Personalpolitik auf eine homogene Beschäftigtenstruktur bezeichnet, wäre DiM vor diesem Hintergrund als Werkzeug zu sehen, das sozialer Schließung vorbeugen und das Ausmaß an Offenheit im Betrieb auf einem hohen Niveau halten bzw. erhöhen kann. Diese Frage nach einem (negativen) Zusammenhang zwischen DiM und sozialer Schließung ist die zweite Forschungsfrage.

Der Bericht möchte diese Fragen beantworten, indem er Auswertungen von Experteninterviews präsentiert. Die Methode der Experteninterviews erfüllt „den Zweck eines möglichst rationalen Informationsabrufes, bei der die befragte Person die Rolle des ‚korrekten Informanten‘ einnimmt“ (Kinne 2014: 23). Es eignet sich als teilstandardisierte Interviewform ideal, um fallübergreifend vergleichbare Insiderinformationen zu weitgehend unbekanntem Themenkomplexen abzufragen und dabei möglichst offen für Einschätzungen der Befragten zu bleiben (Kaiser 2014: 84 f.). Die Interviews habe ich im Rahmen eines Projekts zu Diversität und sozialer Schließung konzipiert und ausgewertet. Als Interviewer waren Projektmitarbeiter des IAB (Pro-IAB) von März bis Mai 2015 im Feld.

Abschnitt 1 bettet die zweite Fragestellung theoretisch ein. Abschnitt 2 schildert das methodische Vorgehen für die Experteninterviews. Die Erstellung der Typologie wird in Abschnitt 3 beschrieben, die Auswertung der jeweiligen Fälle entlang der Typen präsentiert Abschnitt 4. Abschnitt 5 fasst Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammen.

## **1 Der Zusammenhang von Diversity Management und sozialer Schließung**

Nicht alle Betriebe sind in gleichem Maß divers, egal, welches Merkmal betrachtet wird. Die unterschiedlichen Grade von Diversität in der sozialen Struktur kommen durch unterschiedliche Einstellungsprozesse zustande. Sie dienen dazu, aus eingehenden Bewerbungen eine Auswahl zu treffen, also den am besten geeigneten Bewerber zu identifizieren. Die Einstellung von Mitarbeitern (MA) wird von verschiedenen Theorien der Arbeitsmarktforschung erklärt (im Überblick: Hinz/Abraham 2008). Ein bislang nicht gewählter Erklärungsansatz ist die Theorie sozialer Schließung nach Weber (1980). Sie beschreibt das gleiche Phänomen wie das Insider-Outsider-Modell (Lindbeck/Snowder 1986), wonach Insider, also Beschäftigte eines Betriebs, aufgrund von Transaktionskosten einen gewissen Schutz genießen vor der Konkurrenz durch Outsider, also Bewerbern von außerhalb des Betriebs. Zugleich stellt sie einen Teilbereich von Netzwerktheorien dar (Hinz/Abraham 2008: 56). Im Kern sagt die Theorie sozialer Schließung aus: Eine sozial geschlossene Gruppe ist dadurch gekennzeichnet, dass ihr nicht jeder beitreten darf, der will und/oder kann. Vielmehr ist die Aufnahme an die Erfüllung bestimmter Kriterien gebunden, die jeweils von

der Gruppe selbst festgelegt werden (Weber 1980: 23). Allerdings spricht Weber von zwei verschiedenen Typen sozialer Schließung, die beide nützlich für die Analyse von Einstellungsprozessen in Betrieben sind.

Cardona (2013) arbeitet diese zwei verschiedenen Phänomene heraus: Einmal die Exklusivität sozialer Gruppen („Group Closure“ oder Gruppenschließung) und einmal die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Gruppenzugehörigkeit („Market Closure“ oder Marktschließung). Die beiden Formen sozialer Schließung unterscheiden sich hinsichtlich der damit jeweils verbundenen Handlungen, Akteure, Motive und Ergebnisse (Tabelle 1).

**Tabelle 1**  
**Gruppenschließung und Marktschließung**

	<b>Group Closure</b>	<b>Market Closure</b>
Action	Groups draw boundaries against outsiders.	Groups influence resource allocation rules in a market to limit or eliminate competition from rival groups.
Actors	Any group with clearly defined boundaries and the capacity to modify its membership rules.	Group capable of concerted collective action and the power to modify market allocation rules. The latter can also be effected indirectly through a third party (e.g., the state).
Motive	Economic interests or also shared values, tradition, and affectual bonds.	Economic interests.
Outcome	Exclusive group. Participation in the group regulated by membership rules.	Closed market. Market allocation conditioned by group membership.

Quelle: Cardona (2013): 10

Die soziologische Literatur zu sozialer Schließung am Arbeitsmarkt bezieht sich in der Regel auf das Phänomen beruflicher Schließung (z. B. Weeden 2002). Diese wäre in Tabelle 1 der Marktschließung zuzurechnen. Wird aber auf Betriebe als Untersuchungseinheiten fokussiert, zeigt sich, dass sowohl von Markt- als auch von Gruppenschließung die Rede sein muss. Letztere vollzieht sich innerhalb eines systematischen Rahmens: Ein Betrieb muss sich von seiner Umwelt abgrenzen und sich an sie koppeln, z. B. dann, wenn er Mitarbeiter einstellen muss. Die Kopplung an den Arbeitsmarkt als „externe ökonomische Umwelt“ (Schröder/Struck/Wlodarski 2008: 146) mittels einer Bewerberauswahl gilt als unabdingbare Strategie zur Reduzierung von Unsicherheiten (vgl. dazu auch Beckert 2009: 23 f.). Sie hat im Hinblick auf soziale Schließung zwei Folgen.

### 1) *Markt- und Gruppenschließung*

Ein Betrieb konstituiert sich nach Sengenberger (1987) als Arbeitsmarkt, der seine Beschäftigten vor Konkurrenz durch externe Bewerber schützen kann.

„Nichtaustausch von internen Arbeitskräften gegen externe impliziert, dass der Betrieb seine Beschäftigten nicht durch externe Bewerber substituiert,

die ggf. billiger zu haben sind oder auch ein größeres Leistungsvermögen versprechen, weil sie z.B. jünger sind, eine bessere schulische oder berufliche Bildung mitbringen oder zu einem niedrigeren Einstiegslohn beschäftigt werden können“ (Sengenberger 1987: 150 f.).

Mit Cardona (2013) kann diese betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation einerseits als eine Form von Marktschließung beschrieben werden, weil sie einen geschlossenen Markt hervorbringt. Zugleich muss sie aber auch als eine Form der Gruppenschließung gelten, weil sie eine exklusive Gruppe etabliert.

„Diese Präferenzierung der ‚ins‘ gegenüber den ‚outs‘ spiegelt sich in der personalpolitischen Praxis der Betriebe durch Maxime wie ‚Umstellung vor Einstellung‘ und ‚Aufstieg vor Einstieg‘ wider. (...) Der Betrieb bzw. Arbeitgeber ist bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation auch nicht nur – wie bei fachzentrierter – an die Beschäftigung einer bestimmten Kategorie von Arbeitskräften gebunden, nämlich an solche mit einem bestimmten beruflichen Zertifikat, sondern an ganz bestimmte Personen“ (Sengenberger 1987: 150 f.).

## 2) *Ausmaß der Gruppenschließung und Grad der Diversität*

Im Zuge der Kopplung eines Betriebs an den Arbeitsmarkt, nämlich in Einstellungsprozessen, kommt deshalb mehr oder weniger stark ausgeprägte Gruppenschließung zum Tragen. Mehr oder weniger deswegen, weil soziale Schließung kein Entweder-oder-Zustand ist. Vielmehr sind verschiedene Grade sozialer Schließung anzunehmen. „The level of exclusivity of a group or its degree of closure is nothing more than the permeability of its boundaries to outsiders“ (Cardona 2013: 10). Diese Durchlässigkeit („permeability“) führt dazu, dass sich ein bestimmtes Ausmaß an Geschlossenheit im Betrieb erhält bzw. verstärkt:

„Das Maß und die Mittel der Regulierung und Schließung nach außen können sehr verschieden sein, so dass der Übergang von Offenheit zu Reguliertheit und Geschlossenheit flüssig ist“ (Weber 1980: 24).

Geschlossenheit ist nach Weber (1980) das Ergebnis von Schließung, „the resulting state of being ‚closed““ (Cardona 2013: 9, Hervorh. i. Orig.). Dieser Zustand kann hinsichtlich verschiedener Dimensionen betrachtet werden. Denn ein Betrieb kann, um mit Cardonas Unterscheidungen zu argumentieren, seine Grenzen entlang bestimmter biodemografischer Merkmale ziehen („biodemographic attributes“, Horwitz 2005: 222), die mit den Aufgaben der Beschäftigten im Betrieb an sich idealerweise nichts zu tun haben oder haben sollten – wie z. B. Alter, Geschlecht oder Kultur. Eine Schließung gegen bestimmte Merkmalsausprägungen kann aus ökonomischen, traditionellen oder affektuellen Motiven heraus geschehen (vgl. Tabelle 1). Beispiele für letztere wären Homophilie und/oder ein „taste for discrimination“ (Be-

cker 1971: 14), die sich jeweils gegen bestimmte Merkmale richten können, oder eine eher unabsichtliche statistische Diskriminierung zum Zweck der Reduktion von Unsicherheiten (Spence 1973, Gottfries/McCormick 1995, Leblanc 1995). Hinter beiden Fällen kann eine psychologische Neigung stehen, das Ähnliche gegenüber dem Anderen zu bevorzugen (Byrne 1971), was in einer „Ungleichbehandlung von potenziell gleich produktiven Arbeitskräften“ (Achatz 2008: 268) mündet. „Such exclusion may be based on any convenient or visible characteristic, including race, social background, language, religion, and gender“ (Weeden 2002: 58). Weeden (2002) bezieht sich hier auf Webers Verständnis von Marktschließung, aber für Gruppenschließung können diese Dimensionen genauso gelten, ebenso wie das Alter. Als Beispiel: Die Beschäftigten eines Betriebs seien alle zwischen 28 und 32 alt und möchten nicht, dass ältere Bewerber eingestellt werden. Sie verfügen alle über die gleiche Ausbildung und halten das Wissen, das ältere Kollegen mitbringen würden, für überholt. Zudem sind ihnen ähnliche Interessen und gemeinsame, generationsspezifische Themen wichtig, die sie bisher im Betrieb mit Gleichaltrigen teilen. Deshalb antizipieren sie, dass dies mit älteren Personen nicht möglich wäre. Es besteht also Homophilie hinsichtlich des Alters. Die Einstellungspraxis des Betriebs wird versuchen, dem Rechnung zu tragen, indem nur Personen dieser Altersgruppe eingestellt werden. Dies ist eine Handlung („Action“) sozialer Schließung, die das Ausmaß an Geschlossenheit der Beschäftigtenstruktur erhält. Dieses wiederum entspricht einer invertierten Diversität in derselben Dimension: Der Betrieb hat keine hohe Altersdiversität und reproduziert sie mit sozialer Schließung in Einstellungsprozessen. Die Grundlage muss nicht einmal derart bewusster Natur sein wie im eben beschriebenen Beispiel. Cardona (2015) erarbeitet eine neue Definition von sozialer Schließung, die den Fokus der bisherigen Forschung zu sozialer Schließung wesentlich erweitert:

„According to this new definition, closure encompasses not only the concerted actions of groups to secure privileges but entails all forms of preferential or discriminatory interactions and transactions among groups or categorically bounded individuals that accrue or secure benefits to one group or category by actively excluding others“ (Cardona 2015: 94).

DiM müsste hingegen – rein theoretisch argumentierend – als institutionalisierte Nutzung sozialer Vielfalt, mit einem tendenziell hohen Maß an Diversität einhergehen. Schließungstendenzen dürften demnach im Einstellungsprozess keine oder allenfalls eine geringe Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund wäre DiM als Werkzeug zu sehen, das sozialer Schließung vorbeugen und das Ausmaß an Offenheit im Betrieb auf einem hohen Niveau halten bzw. erhöhen kann.

## **2 Vorgehen für die Interviews**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen beschreibt der Artikel die Auswertungen qualitativer Experteninterviews. Sie wurden von März bis Mai 2015 in 17 Betrieben geführt, die im Herbst 2014 an der IAB-Stellenerhebung teilgenommen hatten. Dies

ermöglichte den Kontakt zu den Personalverantwortlichen in den Betriebsstätten. Die Interviewer sind Projektmitarbeiter des IAB (ProIAB) in den Agenturbezirken der BA.

### **a) Befragungsmethode**

Die geeignete Art Interview ist das leitfadengestützte Experteninterview (Gläser/Laudel 2010: 43): Die befragten Personen sind nicht Gegenstand der Befragung, sondern Träger eines Insider- oder Spezialwissens;<sup>2</sup> in unserem Fall über das Thema DiM in ihrem Betrieb (Gläser/Laudel 2010: 11). Dieses Wissen wurde mit den Interviews abgefragt. Eine Vorstrukturierung durch Antwortkategorien würde dabei den Fokus – womöglich falsch – einengen. Dennoch habe ich den Interviewern in den Leitfäden Möglichkeiten zu Nachfragen gegeben, um eventuelles Unverständnis beheben zu können.

„Das Experteninterview hat als Mittel der Sozialforschung den Zweck eines möglichst rationalen Informationsabrufes, bei der die befragte Person die Rolle des ‚korrekten Informanten‘ einnimmt (...). Die Befragung ist teilstandardisiert (Leitfadengespräch) und basiert auf einem Gerüst offener Fragen mit der Möglichkeit, Sondierungsfragen zu stellen“ (Kinne 2014: 23).

Der Leitfaden erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, dass alle interessierenden Fragen beantwortet werden und die Antworten aus den verschiedenen Betrieben miteinander vergleichbar sind.

Von Audio-Aufzeichnungen der Interviews wurde abgesehen, da die ProIAB diese aus ihrer Erfahrung heraus als hemmend für die Auskunftsbereitschaft der Befragten beurteilten. Tonaufnahmen reduzieren die für die Auskunftsbereitschaft der Interviewpartner wichtige Anonymität der Befragung, weil ihre Stimmen im Nachhinein potenziell erkannt werden können und ihre Aussagen medial festgehalten sind. Dies deckt sich mit der Erfahrung von Kaiser, wonach die Offenheit eines Expertengesprächs durch Tonaufnahmen eingeschränkt wird (2014: 84 f.). Gründe hierfür können sein, dass die Befragten über womöglich sensible innerbetriebliche Vorgänge berichten und/oder keine ihrer Aussagen aufgezeichnet haben wollen, die offiziellen Sprachregelungen des Betriebs widersprechen oder als abträglich für dessen Image gesehen würden. Die Pro-IAB, die als Interviewer bereits über langjährige Erfahrung verfügen, haben die Antworten deshalb vor Ort mit schriftlichen Notizen protokolliert, teils unter Berücksichtigung wörtlicher Zitate. Im Nachgang haben sie diese Aufzeichnungen dann in Form von Gedächtnisprotokollen festgehalten und stellenweise mit präzisierenden, deskriptiven Informationen versehen. Da die textliche Auswertung der Protokolle durch mich erfolgte und ich nicht persönlich an den Interviews

---

<sup>2</sup> Dabei gibt es Grenzbereiche. Z. B. erfasst die Frage nach dem Begriff DiM zunächst das persönliche Verständnis der befragten Person dieses Begriffs (allgemein dazu: Kaiser 2014: 91). Die Befragten berichten aber in der Folge, wie in ihrem Betrieb mit dem Thema umgegangen wird.

teilnahm, habe ich meine Interpretationen in mehreren Runden mit den Interviewerinnen abgeglichen um eine intersubjektive Validierung meiner Interpretationen vorzunehmen.

### **b) Auswahl der befragten Betriebe**

Für die Auswahl der Betriebe wurden inhaltliche wie technische Notwendigkeiten gleichermaßen berücksichtigt. Erstens wurde auf die IAB-Stellenerhebung zurückgegriffen. Somit konnten solche Betriebe identifiziert werden, die im Jahr vor ihrer Teilnahme an der Befragung eine Person eingestellt hatten, was für die Informationen zu sozialer Schließung in Einstellungsprozessen wichtig war. Bei der Ziehung der Adressen wurden gleichermaßen kleine, mittlere und große Betriebe berücksichtigt, um vermutete Unterschiede zu berücksichtigen, die sich allein aufgrund der arbeitsteiligen Ausdifferenzierung ergeben, die mit wachsender Betriebsgröße einhergeht. Zudem mussten die Regionen berücksichtigt werden, in denen die ProIAB arbeiten. Und schließlich wurde bei der Auswahl der Betriebe darauf geachtet, Betriebe aus dem Öffentlichen Dienst zu berücksichtigen. Hier sind Einrichtungen wie Gleichstellungsbeauftragte und Behindertenvertretung immer von Rechts wegen vorhanden, sodass ein höheres Bewusstsein für DiM angenommen werden könnte. Diese Vermutung hat sich aber empirisch nicht bestätigt.

Es wurden wesentlich mehr Betriebe mit der Bitte um ein Interview angeschrieben, als letztlich befragt werden sollten, da mit nicht besonders großer Antwortbereitschaft gerechnet wurde: Die ProIAB haben die Erfahrung gemacht, dass für einen Betrieb, den sie interviewen wollen, fünf bis zehn angeschrieben werden müssen. Deswegen haben wir die Betriebe, die angeschrieben werden sollten, durch eine entsprechend große geschichtete Zufallsstrichprobe ermittelt.<sup>3</sup> Aus den eben genannten theoretischen Überlegungen sowie einer logistischen Notwendigkeit ergaben sich die Merkmale für die Schichtung:

- Drei Regionen mit jeweils 60 Betrieben (die Regionen ergaben sich aus den Agenturbezirken der ProIAB)
- Pro Region 20 kleine, 20 mittlere und 20 große Betriebe; Betriebsgrößen wurden wie folgt abgegrenzt: klein = 3 bis 49 Beschäftigte<sup>4</sup>, mittel = 50 bis 249 und groß = 250 und mehr Beschäftigte
- Von den 60 Betrieben pro Region gehörten acht zum Öffentlichen Dienst.

Statt der anvisierten 15 Betriebe nahmen 17 an den Interviews teil: Fünf kleine, vier mittlere und acht große.

---

<sup>3</sup> Zufallsstichproben sind für qualitative Untersuchungen zwar unüblich, aber nicht grundsätzlich ungeeignet (Johnson 1990).

<sup>4</sup> Da bei weniger als drei Beschäftigten nur schwer von Diversity gesprochen werden kann, wurden kleinere Betriebe ausgeschlossen. Die zwei kleinsten unter den befragten Betrieben haben jeweils knapp über 20 Beschäftigte.

Die befragten Personen – also die potenziellen Interviewpartner – waren beim Erhebungsinstitut Economix als Ansprechpartner gespeichert.<sup>5</sup> Dabei handelt es sich um Personen, die in ihrem Betrieb eine Expertenrolle hinsichtlich Personalfragen einnehmen, also Geschäftsführer, Personalleiter o. Ä. Ihnen wurde ein Anschreiben geschickt, in dem sie auf das Thema und dessen Bedeutung für die Forschung des IAB aufmerksam gemacht und auf die Kontaktaufnahme einer Projektmitarbeiterin vorbereitet wurden. Das Anschreiben enthielt auch den Hinweis, dass auf jeden Fall der Datenschutz gewährleistet wird. Die in Abschnitt 4 präsentierten Auswertungen der Fälle bezeichnen die befragten Personen anonymisierend alle als „GF“ (Geschäftsführer), auch wenn sie andere Positionen innehaben.

### **c) Selektivitäten**

Im Vorfeld hatten sich bei den Projektmitarbeitern Bedenken bezüglich einer eventuellen Selektivität durch die Themenstellung geregt. Zwei potenzielle Selektivitäten werden im Folgenden diskutiert: Eine Selektivität durch die Themenstellung und eine Selektivität durch die Betriebsgröße.

Es wäre möglich, dass sich tendenziell solche Betriebe zu unseren Interviews bereit erklärt haben, für die DiM sowieso erstens ein Begriff und zweitens positiv besetzt ist. Nur vier von 17 Interviewpartnern kannten den Begriff DiM nicht, aber andererseits konnten nur fünf von 17 den Begriff mit Praktiken im Betrieb illustrieren. Die Art des Wirtschaftszweigs, in dem der befragte Betrieb angesiedelt ist, kann eine gewisse Sensibilität für das Thema Diversity begünstigen (oder erschweren): Die Kindertagesstätte, die befragt wurde, integriert soziale Vielfalt bewusst in ihre tägliche Arbeit.

Fast doppelt so viele Großbetriebe wie Kleinbetriebe haben sich zu einem Interview bereit erklärt. Das könnte daran liegen, dass in Kleinbetrieben die personellen Ressourcen für diese Art der Befragung eher fehlen, Großbetriebe hingegen eher MA dafür entbehren können. Zudem erlaubt die organisatorische Ausdifferenzierung eine spezialisierte Behandlung des Themas Diversität. Zum Thema DiM, berichtete ein Betrieb bei der telefonischen Anfrage der IAB-Interviewerin, könne nicht pauschal geantwortet werden. Es müsse unterschieden werden, um welche Dimension es gehe (Geschlecht, Behinderung, Migrationshintergrund), da sie verschiedene Teams hätten, die mit jeweils einem dieser Themen betraut seien. In den größten Betrieben wird DiM zudem als positiver Faktor der Imagebildung gesehen. Das zeigen einschlägige Seiten der Homepages großer Unternehmen, die mindestens ein so genanntes „Diversity Statement“ beinhalten (z. B. Siemens, Amazon, BASF, IKEA Deutschland, BMW, Daimler). Das Bekennen zum Thema resultiert aber offenbar nicht immer in einer Bereitschaft, darüber Auskunft zu geben. DiM könnte ein Thema sein, das für das Image und die Außenwahrnehmung eines Betriebs als sensibel eingestuft wird. Eine Interviewerin berichtete, bei ihren telefonischen Anfra-

---

<sup>5</sup> Economix ist mit der Durchführung der IAB-Stellenerhebung im Feld beauftragt.

gen seien gerade die Großbetriebe oft skeptisch gewesen, ob sie ein Interview zum Thema geben sollen. Dies kann allerdings wiederum an der arbeitsteiligen Organisation liegen: Sie hätten die Entscheidung nicht spontan treffen können, vielmehr sei die Frage durch verschiedene Institutionen eines Betriebs gegangen und dort wohl auch mal stecken geblieben, weil manchmal keine Rückmeldung kam. Im Öffentlichen Dienst sei das hingegen kein Problem gewesen, wie eine andere Interviewerin berichtete.

#### **d) Struktur des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden beginnt mit der Abfrage einiger Angaben zur Betriebsstruktur (Anzahl Beschäftigter, Frauenanteil etc.) als Einstieg. Anschließend wird eine offene Frage zum Begriff DiM gestellt. Um das Verständnis zu konkretisieren wurde der befragten Person folgendes Zeitungs zitat zum Thema vorgelesen, das die Vor- und Nachteile von DiM zusammenfasst.

*„Man umgibt sich gerne mit Leuten, die ähnlich ticken, ähnliche Dinge mögen und einen ähnlichen sozialen Hintergrund haben. Das macht das Leben einfacher und angenehmer. Im Privatleben zumindest. Ein Unternehmen, das auf das Prinzip Homogenität setzt, wird über kurz oder lang hinter der Konkurrenz zurück bleiben. Denn neue Ideen kommen nicht zustande, wenn alle exakt gleich denken. (...) [Doch] zwischen Alt und Jung und Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen kann es auch einmal krachen.“ (Wirtschaftswoche, 11.02.2015)*

Der Interviewpartner wird gebeten, seine Einschätzungen dazu mitzuteilen. Es folgen vertiefende Fragen zu verschiedenen Dimensionen von Diversität (Tabelle 2). Dabei handelt es sich ausschließlich um die so genannten biodemografischen Merkmale (Horwitz 2005: 222), die für die Aufgaben der Beschäftigten im Betrieb nicht zwangsläufig relevant sind oder sein sollten. Bildung wäre demgegenüber ein Beispiel für ein „job-related attribute“ (Horwitz 2005: 222), das in engerer Verbindung mit den konkreten Tätigkeiten stehen sollte und deswegen in Hinblick auf soziale Schließung gesondert untersucht werden müsste.<sup>6</sup> Unterschiedliche Dimensionen wurden nicht zuletzt deswegen behandelt, weil ein Betrieb theoretisch in einer oder mehreren Dimensionen DiM implementiert haben kann. Dies muss aber nicht zwangsläufig in allen der Fall sein, wie sich in den Interviews zeigt.

---

<sup>6</sup> vgl. hierzu z. B. Collins (2009).

**Tabelle 2**  
**Diversitäts-Dimensionen und Fragen im Leitfaden**

<i>Dimension</i>	<i>Gegenstand der Fragen</i>
Alter	Zusammenarbeit unterschiedlich alter MA
	Alter der zuletzt eingestellten Person im Verhältnis zu ihrem Team
Gender	Zusammenarbeit von Männern und Frauen
	Frauenanteil unter Führungskräften
	Unterschiede im Führungsstil
	Handhabung von Elternzeit
Kultur	Einstellung von Personen mit ausländischem Bildungsabschluss
	Zusammenarbeit von Personen mit und ohne Migrationshintergrund
	Rolle kultureller Traditionen
Behinderung	Zusammenarbeit von behinderten und nicht-behinderten Personen

Quelle: eigene Darstellung

Bei den meisten Fragen wurden die befragten Personen gebeten, zu erzählen. Falls sie dies nicht taten, hatten die Interviewerinnen die Möglichkeit, anhand von Nachfragen dem interessierenden Thema trotzdem näher zu kommen. Die genauen Fragen können dem Anhang entnommen werden.

### **e) Auswertungsmethode**

In Orientierung an Mühlfeld et al. (1981, vgl. die Übersicht in Mayer 2006: 47 ff.) wurde für die Auswertung ein eigenes Verfahren entwickelt, das auch eine Variante der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kaiser (2014) darstellt. Der Ansatz von Mühlfeld et al. (1981) bietet sich deswegen an, weil er sowohl vorsieht, einzelne, für die Forschungsfrage relevante Informationen aus den Interviews zu ziehen, als auch die jeweilige „innere Logik“ eines Interviews zu rekonstruieren. Die Autoren schlagen sechs Schritte vor, die an den Forschungskontext des Projekts und die Datenlage angepasst wurden. Dabei werden die zwei Analysedimensionen – innere Logik eines Interviews und betriebsübergreifende Logik der Themen DiM und soziale Schließung – miteinander kombiniert.

- 1) Basis der Auswertungen sind die Interviewprotokolle der Antworten auf die jeweiligen Fragen. Nach Lektüre der Protokolle habe ich, wo nötig, den Interviewerinnen am Telefon oder per E-Mail Verständnisfragen zu einzelnen Passagen gestellt.
- 2) Gemäß der Theorie in Abschnitt 1 habe ich überprüft, ob die interviewten Betriebe den Diversitäts-Dimensionen (Tabelle 3) gegenüber offen oder ablehnend gegenüber stehen, welche Motive sie für DiM haben und ob sich daran Tendenzen zu sozialer Schließung in Einstellungsentscheidungen knüpfen. Dies war das grundlegende Raster, anhand dessen ich Kategorien gebildet und ausdifferenziert habe (Beispiel: Tabelle 3).

**Tabelle 3**  
**Beispiel für Kategorienbildung**

<b>Frage: Beschreiben Sie mir doch bitte die Alterszusammensetzung der Teams bzw. Arbeitsgruppen.</b>	<i>Haltung gegenüber Diversität</i>	<i>→ Art des Motivs für DiM</i>	<i>Art DiM</i>	<i>Grad sozialer Schließung</i>
<i>Antwort gemäß Interviewprotokoll:</i>				
Sie setzen über Job Rotation Arbeitsgruppen immer wieder neu zusammen, was am Anfang, als noch das Prinzip „ein Mann, eine Maschine“ galt, auf starken Widerstand in der Belegschaft stieß. Zwischenzeitlich rechnet sich diese Maßnahme für die Firma, die Akzeptanz stieg und das Wissen, die Kompetenzen und Fähigkeiten vieler Mitarbeiter haben sich entwickelt. Letztendlich führte die Maßnahme zu besseren Arbeitsergebnissen, was sich auch in wachsenden Einkommen der Mitarbeiter zeigte.	Diversität (Alter und Qualifikation) verbessert Arbeitsergebnisse	Business-Perspektive	Mittel zum Zweck	gering in den Dimensionen Alter und Qualifikation

Quelle: eigene Darstellung

- 3) Anschließend habe ich zu jedem Fall einen Text erstellt, der dessen dimensionsübergreifende innere Logik herausarbeitet. Diese Texte habe ich den Interviewerinnen geschickt, um meine Interpretationen an ihren Eindrücken aus den Gesprächen zu spiegeln und eine intersubjektive Validierung der Interpretationen vorzunehmen.
- 4) Die dadurch deutlich gewordenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der inneren Logiken führten zur Bildung von sechs Typen (eine Zusammenfassung der Texte nach Typen gibt Abschnitt 3).

### 3 Bildung des Typenschemas

Die Beantwortung der Forschungsfragen soll durch die Bildung eines Typenschemas ermöglicht werden, das aus der Auswertung der Interviews hervorgeht und in Abschnitt 4 zur Darstellung der Fälle angewendet wird. Es baut auf den verschiedenen Dimensionen auf, entlang derer sich Betriebe mit Blick auf DiM unterscheiden lassen:

- das Ausmaß, in dem DiM im Betrieb reflektiert wird (im Folgenden Reflexionsgrad genannt),
- die Motive, aus denen heraus DiM für den Betrieb wichtig ist und
- wie genau dieses DiM ausgestaltet ist, welche DiM-Art im Betrieb also besteht.

Die erste Dimension der Unterscheidung bezieht sich auf den Reflexionsgrad von DM (im Folgenden aufsteigend aufgelistet).

1. DiM wird im Betrieb
  - a) nicht reflektiert (Indifferenz) oder
  - b) abgelehnt (Resistenz).
2. DiM ist zwar bewusst kein Thema im Betrieb, der Inhalt des Konzepts wird aber auf Nachfrage verstanden (da es im Betrieb „gelebt“ wird).
3. DiM wird bewusst und systematisch angegangen.

1.b) entspricht dem Resistenzansatz nach Thomas/Ely (1996) und war insofern bereits bekannt (vgl. Vedder 2006: 18). Als Ergänzung wurde aus den Interviews Variante 1.a) gebildet, der dem Thema DiM indifferent gegenübersteht. Variante 2 gibt Anlass dazu, das bisherige Verständnis von DiM als Führungsaufgabe auszudifferenzieren: DiM kann in einem Betrieb einerseits bewusst angegangen werden (z. B. mit Institutionen wie Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenvertretung, Betriebskindergarten etc.). Andererseits gibt es aber auch das Phänomen, dass ein Betrieb sich eines DiMs nicht bewusst ist, aber dennoch – aus welchen Motiven auch immer – soziale Vielfalt managt. Diese Beobachtung spricht in meinen Augen dafür, sowohl in der Forschung als auch der Politik Konzepte der Wertschätzung und/oder Nutzung sozialer Vielfalt nicht streng an den Begriff DiM zu koppeln.

Die zweite Unterscheidung lässt sich anhand der Motive treffen, weshalb ein Betrieb soziale Vielfalt managt: Dies kann aus historischen Gründen oder aufgrund der Betriebsbiografie geschehen, wenn ein Betrieb z. B. die Gastarbeiteranwerbung miterlebt hat, in einer grenznahen Region ansässig ist und/oder Fusionen bzw. Übernahmen ausländischer Unternehmen erlebt hat (a). In diesen Fällen scheint sich eine Betriebskultur des Umgangs mit sozialer Vielfalt etabliert zu haben, der sich qualitativ deutlich von den anderen unterscheidet. Zudem kann DiM aus einem Fairness-Gedanken heraus erfolgen. In dieser Logik soll keine Gruppe bevorzugt werden, weil dann Konflikte entstehen können (b). Des Weiteren wird soziale Vielfalt aus rationalen, betriebswirtschaftlichen Gründen gemanagt, da die Ansicht vertreten wird, Vielfalt steigere die Produktivität (c). Und schließlich kann DiM betrieben werden, weil soziale Vielfalt als positiver Wert an sich angesehen wird (d).

Variante c entspricht der „Business-Perspektive“ nach Vedder (2006: 6), die mit dem Marktzutrittsansatz nach Thomas/Ely (1996) vergleichbar ist (Vedder 2006: 18)<sup>7</sup> und vor allem wirtschaftlichen Erfolg im Blick hat. Variante b ist vergleichbar dem Fairness-Ansatz nach Thomas/Ely (1996), wonach Vielfalt als Ursache für Probleme gesehen wird und deshalb Minderheiten gleich behandelt und nach Möglichkeit assimiliert werden sollen (Vedder 2006: 18). Variante a stellt eine Erweiterung dieses Motiv-Kanons dar, die sich aus dem empirischen Material ableitet. Variante d rückt, wie von Thomas/Ely (1996) im Lern- und Effektivitätsansatz beschreiben, die Vielfalt als Gewinn in den Mittelpunkt: „We are all on the same team, *with* our differences—not *despite* them“ (Thomas/Ely 1996).

---

<sup>7</sup> Den dort beschriebenen Marktzutrittsansatz sehe ich als Teilmenge von Motiv b.

Zu diesen Motiven wurden drittens unterschiedliche Arten von DiM gefunden, die gleichsam die Ausgestaltungen der jeweiligen Motive, deren konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag in den Betrieben, darstellen.

Mit den DiM-Arten korrespondieren schließlich unterschiedliche Grade sozialer Schließung. Die Art sozialer Schließung in Betrieben und Stellenbesetzungsprozessen, wie sie in den Interviews vorgefunden wurde, lässt sich mit Cardona (2015) vermutlich als unbeabsichtigt (*unintentional*) beschreiben (Cardona 2015: 90-91). In keinem der Betriebe hat ein Interviewpartner von einer Diskriminierung bestimmter Personengruppen berichtet, was allerdings auch sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten geschuldet sein kann. Dennoch ist in den Fällen 1, 2, 14 und 16, wie zu zeigen ist, eine ablehnende Haltung zu DiM und/oder eine eindeutige Neigung zu Homogenität der Beschäftigtenstruktur deutlich geworden, die sich auch in Einstellungsentscheidungen niederschlägt. Nach Cardona (2015) wäre diese Art Schließung, die in unterschiedlichen Graden vorgefunden wurde (Tabelle 4), eine vom Motiv her unbeabsichtigte Schließung, die sich unmittelbar in der Jobsuche und der Diskriminierung durch einen „gatekeeper evaluation bias“ ausdrückt (Cardona 2015: 93, Abbildung 3.2).

Empirisch treten in den Interviews die folgenden Kombinationen der aufgeführten Dimensionen auf (Tabelle 4).<sup>8</sup> Es sind auch die Typen aufgeführt, die DiM entweder indifferent (1) oder ablehnend (2) gegenüber stehen. Das Spektrum der identifizierten Haltungen zu DiM reicht von indifferent bis idealistisch und deckt die möglichen Zwischenformen ab. Von daher vermute ich, dass auch bei weiteren Interviews keine neuen Typen mehr hinzukämen und das Sample als theoretisch gesättigt gelten kann (Merkens 2004: 294).

**Tabelle 4**  
**Typenschema**

<i>Typ Nr.</i>	<i>Motiv-Art</i>	<i>DiM-Art</i>	<i>Grad sozialer Schließung</i>	<i>Fälle</i>
1	Indifferenz	-	[nicht systematisch]	11, 15
2	Resistenz	-	Tendenziell hoch	1, 2, 14, 16
3	Fairness	Mittel zur Assimilierung & Konfliktvermeidung	Schwankend	13
4	Business-Perspektive	Nutzung von Vielfalt als Ressource	Tendenziell gering, u. U. schwankend	4, 7, 8, 10, 17
5	Historisch	Betriebskultur sozialer Vielfalt	Gering	5, 9, 12
6	Idealismus	integraler Bestandteil der Zusammenarbeit, Vielfalt als Wert	Gering	3

Quelle: eigene Darstellung

<sup>8</sup> Die in Fall 6 befragte Person nimmt nicht an den Bewerbungsgesprächen teil. Somit ist sie zu wenig in die Stellenbesetzungsprozesse eingebunden, als dass ihre Antworten ins Typenschema eingeordnet werden könnten. Somit taucht Fall 6 nicht im Typenschema auf.

## 4 Auswertung der Interviews

In den folgenden Darstellungen der einzelnen Fälle verwende ich Zitate aus den Interviewprotokollen, um – wo nötig – meine Interpretationen zu belegen. Als Quellennachweise sind jeweils die Nummer des Falls sowie die Nummern der Zeilen angegeben, in denen sich das Zitat befindet. Es handelt sich in der Regel nicht um wörtlich wiedergegebene Aussagen der befragten Personen sondern meist um Paraphrasierungen der Interviewerinnen. Mit diesen habe ich meine Interpretationen sowie die Typologie in mehreren diskursiven Runden in Telefongesprächen und per E-Mail abgestimmt. Dies erfolgte direkt im Anschluss an die Feldphase, damit die Interviewerinnen sich auch noch an Details erinnern konnten, die in meinen Nachfragen eine Rolle spielten. Das Ziel war, deren Wahrnehmung der DiM-Situation in den Betrieben und die Aussagen der befragten Personen nicht zu verändern. Die Interpretationen sollten für die Interviewerinnen als direkt aus ihren Erfahrungen erwachsen erkennbar sein.

Die folgenden Beschreibungen der Typen sind durch Zwischenüberschriften gegliedert, die den Spaltenüberschriften der zweiten, dritten und vierten Spalte von Tabelle 4 entsprechen. Ausnahmen sind Typ 1 und 2: In der Beschreibung von Typ 1, der DiM indifferent gegenübersteht, gibt es keine Zwischenüberschriften: Es ist keine Art DiM erkennbar und auch kein eindeutiger Grad sozialer Schließung. Bei Fällen des Typs 2, die DiM ablehnen, gibt es zwar auch kein DiM, aber Tendenzen zu sozialer Schließung (die vielleicht mit dieser Ablehnung zusammenhängen). Deswegen findet sich in der Beschreibung von Typ 2 eine entsprechende Zwischenüberschrift.

Aus Anonymisierungsgründen werden die befragten Personen nachfolgend alle als „GF“ (Geschäftsführer) bezeichnet, auch wenn sie andere Positionen innehaben.

### Typ 1: Indifferent

Die Fälle des ersten Typs zeichnen sich durch eine indifferente Haltung gegenüber DiM aus. Zwei Betriebe gaben Anlass zur Bildung des Typs: Die Fälle 11 und 15.

Im Telefonat berichtete unsere Interviewerin, der GF von Fall 11 sei der Begriff DiM nicht bekannt gewesen. Sie thematisiert als Schwerpunkt sozialer Vielfalt die Arbeitszeiten bzw. die als problematisch wahrgenommenen Abweichungen von den regelmäßigen 41 Wochenstunden (Fall 11, Z15-Z30). Deutlich wird jedoch, dass mit sozialer Vielfalt umgegangen werden muss bzw. müsste: Es gibt MA aus verschiedenen nicht-europäischen Ländern, außerdem sind die Büros altersheterogen besetzt und Männer und Frauen arbeiten „gut miteinander“ (Fall 11, Z96). Mehrmals wird betont, es herrsche eine gute Arbeitsatmosphäre bzw. ein gutes Arbeitsklima (Fall 11, Z73, Z77, Z98, Z112). Doch scheint sich kein Bewusstsein für das produktive Potenzial von Vielfalt und, in der Folge, auch keine systematische Art und Weise des Umgangs damit herausgebildet zu haben. Elternzeit ist z. B. kaum ein Thema („in den letzten 2 Jahren nur 2% der Beschäftigten“, Fall 11, Z134). Genauso wenig wird Vielfalt aber auch als problematisch empfunden. Diese indifferente Haltung zeigt sich bezüglich der MA mit Migrationshintergrund.

„Da doch etliche Mitarbeiter Moslems sind, wurde zu Beginn befürchtet, dass dies Auswirkungen im Betrieb haben könnte (Gebetszeiten in Anspruch nehmen, Feiertage frei haben usw.). Dem ist jedoch nicht so.“ (Fall 11, Z166-Z169)

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch der Fall einer afrikanischen Mitarbeiterin.

„Im Betrieb arbeitet eine Schwarzafrikanerin, die die Ruhe weg hat. Das findet sie [die GF] teilweise gut, da der europäische Mensch ihrer Auffassung nach, gelegentlich oder sogar meist zu hektisch ist.“ (Fall 11, Z61-Z62)

Obwohl dies von der GF allgemein so eingeräumt wird, geht aus späteren Statements hervor, dass eben diese Gelassenheit für Konflikte sorgt.

„Sie ist alleinerziehende Mutter und wurde im Schaltschrankbau eingestellt, weil dort geregelte Arbeitszeiten herrschen. Sie muss nicht in den Außendienst oder auf die Baustellen. Dies wird ihr von manchen Kollegen übel angerechnet. Auch ihr Vorgesetzter ist nicht ganz zufrieden mit ihr, da sie „die Ruhe“ weg hat und alles ohne Eile und Hektik erledigt, während der Vorgesetzte (...) immer alles gerne gleich und sofort erledigt haben will. Hier sind auch für die nächste Zeit Gespräche geplant, um die Situation zu entspannen.“ (Fall 11, Z105-Z111)

Die Ergebnisse der Gespräche sind nicht bekannt. Vielleicht gibt der Vorfall Anlass zu einem künftigen Bekenntnis zu oder gegen soziale Vielfalt. Die Einarbeitung eines osteuropäischen MA ist hingegen trotz fehlender Deutschkenntnisse gut gelungen, weil ein anderer MA gefunden wurde, mit dem er sich gut verständigen konnte (Fall 11, Z146-Z156).

Anhand des Interviews ist jedenfalls keine eindeutige Haltung zu sozialer Vielfalt erkennbar. Obwohl an entsprechende Erfahrungen angeknüpft werden könnte, scheint DiM ein wenig bis nicht reflektiertes Thema zu sein.

Dem GF von Fall 15 war der Begriff DiM zwar bekannt, er wollte aber nochmal von unserer Interviewerin erläutert haben, was genau damit gemeint sei (Telefonat mit Interviewerin am 22.04.2015). Diversität spielt im Betrieb laut GF keine Rolle. Bei der redaktionellen Arbeit, die im Betrieb erledigt wird, findet offenbar eine Segregation der Altersgruppen nach Aufgabengebiet statt:

„In Projekten, in denen es um Apps, Ebooks, etc. gehen seien eher jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden, dies sei aber aufgabenbedingt. Ältere Kolleginnen und Kollegen interessieren sich nicht sehr für digitale Medien.“ (Fall 15, Z29-Z31)

Zudem arbeiten in der Buchhaltung überwiegend ältere MA (Fall 15, Z26). Ansonsten gebe es meist gemischte Teams, allerdings nicht bewusst so zusammengestellt.

„Nein, es habe noch nie eine bewusste Zusammenstellung nach Altersgruppen gegeben. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiteten in ihren Teams in denselben Zusammenstellungen wie immer in den anstehenden Aufgabefeldern/Projekten.“ (Fall 15, Z32-Z34)

Differenzen zwischen MA werden auf die verschiedenen Persönlichkeiten zurückgeführt, auf die „Zusammenarbeit von Menschen“ (Fall 15, Z44).

Es wurde zwar bereits eine Südeuropäerin mit ausländischem Bildungsabschluss „aufgrund des Lebenslaufes und der bereits in Deutschland erworbenen Berufserfahrung“ eingestellt. Die Dame sei auch „charakterlich anders als ihre Kolleginnen und Kollegen“. Mit Blick auf den Betrieb insgesamt meint der Befragte aber: „kulturelle Traditionen spielen im Betrieb keine Rolle“ (Fall 15, Z70).

Was behinderte MA angeht, so sind deren Behinderungen gewissermaßen verdeckt, werden also von den Kolleginnen und Kollegen ebenfalls nicht als solche wahrgenommen (Fall 15, Z71).

Es sind keine Maßnahmen und kein Bewusstsein für die Förderung sozialer Vielfalt zu erkennen. Die einzige Dimension, über welche die Betriebsleitung sich Gedanken zu machen scheint, ist das Alter – und das auch nur in Hinblick auf potenzielle Kundengruppen. Dies geht aus dem Kommentar zum Zeitungsinterview hervor:

„[I]m unternehmerischen Bereich sei es ganz klar, dass ein Unternehmen mit unterschiedlichen Personengruppen ausgestattet sein müsse, um für den Markt gerüstet zu sein. Als Beispiel nennt er die Ausbildungsgruppe im Unternehmen, in welcher häufiger reflektiert werde, wie das Unternehmen von außen gesehen werde, welche Einflüsse zu einer Bewerbung führten, wie das Unternehmen ticke. Diese Erkenntnisse würden über die Führungskreise in die Führung weiter getragen und es werden ein Umgang, ein Steuerungsmechanismus damit gesucht. Weitere Kreise allerdings zöge diese Haltung im Unternehmen aufgrund der Betriebsgröße nicht.“ (Fall 15, Z17-Z23).

Das ist das einzige Argument, das der GF für soziale Vielfalt anführt. Allenfalls findet sich also in Ansätzen dieses Element der Business-Perspektive auf DiM, aber nichts darüber hinaus. Über Schließungstendenzen kann auch nichts gesagt werden: Die zuletzt eingestellte Person war ein/e Auszubildende/r, davor habe es schon länger keine Einstellung mehr gegeben.

Die beiden Fälle lassen keine Reflexion des Themas soziale Vielfalt erkennen, also weder Befürwortung noch Ablehnung. Obwohl an entsprechende Erfahrungen angeknüpft werden könnte, wird dementsprechend keine Form von DiM systematisch

eingeführt. Offenbar wird das Thema soziale Vielfalt weder als hinreichend relevantes betriebliches Phänomen noch als Aufgabe der Geschäftsführung wahrgenommen. Da weder eine Präferenz für Homogenität der Beschäftigtenstruktur noch eine Wertschätzung sozialer Vielfalt deutlich wird, lassen sich auch keine Aussagen über Tendenzen sozialer Schließung treffen.

## **Typ 2: Resistent**

Zum Typ 2, der sich durch Resistenz gegenüber DiM charakterisiert, gehören die Fälle 1, 2, 14 und 16. Im Unterschied zu den übrigen Typen ist bei diesen Fällen eine ablehnende Haltung zu DiM und/oder eine eindeutige Neigung zu Homogenität der Beschäftigtenstruktur erkennbar, verbunden mit Schließungstendenzen.

Für Fall 1 wurde der GF eines kleinen Betriebs des Baugewerbes interviewt. Der Begriff DiM sei ihm vor der Anfrage für das Interview nicht bekannt gewesen, er habe ihn über Google gesucht (Fall 1, Z1-Z2). Der Frauenanteil im Betrieb ist gering, gegenwärtig arbeiten weder Frauen in Führungspositionen noch Menschen mit Behinderung im Betrieb und es gibt einen wachsenden Anteil von MA mit Migrationshintergrund. Trotz dieses gewachsenen Anteils scheint die Akzeptanz kultureller Unterschiede und ausländischer Bildungsabschlüsse gering zu sein, vielleicht begründet in Erfahrungen im Arbeitsalltag.

Vor dem Hintergrund der Aussage „die ausländischen Mitarbeiter hätten sich ‚assimiliert‘“ (Fall 1, Z54-Z55) gewinnt die Einstellung des GF an Kontur: „Es gäbe [sic] eine gute Zusammenarbeit, man akzeptiere einander. Kulturelle Unterschiede nimmt er nicht wahr“ (Fall 1, Z48-Z49). Gute Zusammenarbeit geht in dieser Argumentation also einher mit – oder ergibt sich vielleicht sogar aus – kultureller Homogenität bzw. zumindest der Nivellierung kultureller Unterschiede. Was genau der GF unter solchen versteht, illustriert ein Beispiel.

„Er [der GF] erinnert sich an einen muslimischen Mitarbeiter im Vertrieb, dieser habe gekündigt, weil ihm sein Glaube bei Kunden Akzeptanzprobleme bereitet habe (er hat bei Geschäftsessen kein Fleisch gegessen und keinen Alkohol getrunken, das sei ihm unangenehm gewesen und deshalb habe er sich eine andere Stelle gesucht“. (Fall 1, Z48-Z52)

Eine ähnliche Sichtweise ist bei Elternzeit zu erkennen, über die der GF berichtet: „Das ist für die Firma nicht leicht zu organisieren, hat aber in der Vergangenheit immer geklappt“ (Fall 1, Z40-Z41). Sie wird eher als Herausforderung angesehen, die bewältigt werden muss. Zudem lässt der GF die Option offen, dass das in der Gegenwart und/oder in der Zukunft nicht immer funktionieren muss: „hat aber *in der Vergangenheit* immer geklappt“ (Hervorh. JS).

Alter scheint im Betrieb ebenfalls keine Kategorie sozialer Vielfalt zu sein: Es gibt nur altershomogene Teams (Bauleitungen arbeiten nicht im Team, Fall 1, Z12-Z14).

In jüngeren MA sieht der Interviewpartner keinen Vorteil abgesehen davon, dass sie für den Betrieb kostengünstiger sind (Fall 1, Z19-Z20).

Der befragte GF in Fall 2 meint, dass DiM zwar wichtig sein kann. Der Betrieb lebt es in der Praxis aber allenfalls bis zu einem gewissen Grad: Bei Einstellungen spielt die Passung zum Betrieb eine Rolle und in Diskussionen entscheiden nötigenfalls die Chefs per „Machtwort“ (Fall 2, Z13). Insgesamt scheint der GF DiM zwar zu reflektieren, aber eher der Konfliktinterpretation von Diversität anzuhängen (Blau 1977) und DiM in der Folge nicht als für die Produktivität wichtig zu erachten. Er sieht es vielmehr als ein „Bemühen“, Vielfalt „unter einen Hut“ zu bekommen (Fall 2, Z5-Z6). Mit dieser Redewendung wird umgangssprachlich ausgedrückt, dass verschiedene Dinge miteinander vereinbar gemacht werden, die eigentlich schwer zu vereinbaren sind. Dies impliziert eine Kontrollübernahme einer handelnden Person. Und unter Kontrolle muss man nur Dinge bekommen, die andernfalls – unkontrolliert – Probleme bereiten. Gestützt wird dies durch seinen Kommentar zum Zeitungs zitat:

„Er bewege sich in seinem privaten Umfeld in einer ähnlichen sozialen Schicht, Unterschiede gebe es da aber auch. Im Arbeitskontext sei sein Umfeld ‚bunt gemischt‘ und da stimme die Aussage in jedem Fall, dass es auch mal kracht.“ (Fall 2, Z9-Z12)

In der Wahrnehmung des Befragten ist für Harmonie in sozialen Beziehungen tendenziell doch eher Homogenität verantwortlich, wohingegen Heterogenität Meinungsverschiedenheiten provoziere. Darauf verweisen verschiedene Diversitäts-Dimensionen. Im Betrieb lebt kein MA seine kulturellen Traditionen so, dass es den Arbeitsalltag beeinträchtigen würde:

„Sie beschäftigen insgesamt 5 Nationalitäten, keine Nation lebt extreme kulturelle Ausprägungen. Die muslimische Kollegin betet z.B. nicht während der Arbeitszeit. Hypothetisch überlegt er, dass man sich in diesen Fällen tolerant zeigen würde, so lange die Arbeitsabläufe nicht massiv gestört würden.“ (Fall 2, Z43-Z46)

Der reibungslose Ablauf des betrieblichen Alltags hat Priorität über das „extreme“ Ausleben kultureller Identität (Fall 5 lässt demgegenüber Gebete während der Arbeitszeit zu). Im Fall „massiver Störung“ würde die Toleranz ausgehebelt.

Der GF nimmt ferner „zwischen dem homogenen Frauen-Team und den geschlechtergemischten Teams keine Unterschiede wahr“ (Fall 2, Z27-Z28). Dies steht in Widerspruch zu der Aussage: „Frauen kommunizieren anders als Männer, was zu Konflikten und Spannungen führen kann“ (Fall 2, Z28-Z29). Auf meine Nachfrage spezifiziert unsere Interviewerin diese Aussage dahin gehend, dass diese wie eine Phrase geklungen habe und weniger als eine reflektierte oder in Erfahrungen begründete Erkenntnis zu werten sei (Telefonat mit Interviewerin am 20.04.2015).

Auch merkt der GF an, dass Frauen in Führungspositionen nicht automatisch einen kooperativen Stil pflegen und Männer einen autoritären (Fall 2, Z31-Z32). Er sieht sich laut Interviewerin z. B. selbst auch als Führungspersönlichkeit mit kooperativem Stil, was sich allerdings nicht mit deren Einschätzung deckt (Telefonat am 20.04.2015).

Fall 16 lässt sich vergleichsweise schematisch darstellen. Die GF berichtet von drei Fällen, die alle nach demselben Prinzip verlaufen:

- Eine Person wird eingestellt, die in mindestens einem Merkmal von den direkten Kolleginnen und Kollegen verschieden ist. Es werden drei Beispiele berichtet: ein arabischer Therapeut (Fall 16, Z11-Z16), eine türkische MA am Empfang (Fall 16, Z22-42) sowie eine informell kommunizierende und sich körperlich deutlich von den unmittelbaren Kolleginnen unterscheidende MA am Empfang (Fall 16, Z55-Z61).
- Diese Unterschiede führen jeweils zu Problemen unter den MA (im Fall des Therapeuten mit den Patienten, was nicht zwangsläufig an seiner Herkunft liegen muss, aber von der Befragten so interpretiert wird), Kommunikationsschwierigkeiten und letztlich Unzufriedenheit des Arbeitgebers.
- Als Konsequenz daraus wird in Einstellungsprozessen auf den Erhalt der Homogenität der Teams geachtet (Fall 16, Z61-Z62, Z64-Z65). „Eine homogene, fachlich gut qualifizierte Gruppe sei unbedingt für den Betriebserfolg notwendig“ (Fall 16, Z43-Z44) wird gleich eingangs als Reaktion auf die Zitate kommuniziert.

Man hätte alternativ die Diversität in den Teams auch sukzessive erhöhen können, wenn man nicht die Abweichung von der Norm als die Ursache der Probleme interpretiert hätte, sondern die Homogenität der jeweiligen Teams, die offenbar gewisse Zwänge ausübt.

Fall 14 stellt einen Sonderfall dar. Es handelt sich um ein Gericht, einen Betrieb, der in Einstellungsprozessen vergleichsweise wenig Spielraum hat: Die Bewerberauswahl wird vom Oberlandesgericht vorstrukturiert und auf kleine Bewerberzahlen reduziert. Das Gericht unterliegt einem Stellenabbauplan über mehrere Jahre. Und nicht alle frei werdenden Stellen können neu besetzt werden. Dementsprechend wenig divers wirkt die Beschäftigtenstruktur und dementsprechend wenig offen die Einstellungspraxis. Die Resistenz geht hiermit auf organisatorische Strukturen und rechtliche Vorgaben zurück. Somit kann der Fall – und Betriebe, für die dasselbe gilt – sozusagen als Gegenpol zum institutionalisierten DiM gewertet werden.

### **Grad sozialer Schließung: tendenziell hoch**

Die zuletzt eingestellte Person in Fall 1 sei eine Berufsanfängerin, die als Architektin eingestellt wurde. Sie dürfte sich im Alter also nicht allzu sehr von ihren Kollegen unterscheiden, die alle „Mitte 30“ seien (Fall 1, Z13). Hier könnte eine – vielleicht unbewusste – Neigung zur Schließung zugrunde liegen, ein Bestreben, Arbeitsgruppen (alters-)homogen zu halten. Dies passt zur Einstellung des GFs gegenüber

kulturellen Unterschieden, die er auch dann am besten zu finden scheint, wenn sie nicht vorhanden sind (Fall 1, Z48-Z49 und Z54-Z55).

In diesem Zusammenhang fällt auch eine interessante Aufzählung: „Bei Einstellungen spielen die Qualifikation, die Kompetenzen, die Arbeitserfahrungen und auch persönliche Beziehungen eine Rolle“ (Fall 1, Z26-Z28). Dies scheint zunächst wie eine Floskel, weil Qualifikation, Kompetenzen und Arbeitserfahrung im Grunde immer und überall eine Rolle spielen. Aufschlussreich ist dann aber der letzte Punkt, „persönliche Beziehungen“, der wie ein Fremdkörper in dieser Aufzählung wirkt. Die anderen Faktoren sind objektive, messbare Kriterien, persönliche Beziehungen lassen Spielraum für soziale Schließung (im Sinne von Netzwerken, vgl. Cardona 2015: 93). Allerdings wird nicht spezifiziert, was genau damit gemeint ist.

Über den letzten Fall einer Einstellung berichtet der GF: „Die letzte Besetzung war ein Vertrauensposten, hier spielte das Alter keine Rolle, sondern die Qualifikation und die ‚Chemie‘/‚der Nasenfaktor‘“ (Fall 2, Z23-Z24). Inwieweit allerdings für ebendiese persönliche Chemie zwischen GF und Bewerbern das Alter wichtig ist, wird nicht reflektiert. Allerdings kann die Formulierung „das Alter spielte keine Rolle“ so verstanden werden, dass es nicht darauf ankam, einen jungen Bewerber zu finden. Auf jeden Fall scheint es wichtig, dass, wendet man den Begriff idiomatisch, den Entscheidern die Nase des Bewerbers passen muss. Was bedeutet, dass neben der Qualifikation nicht näher spezifizierte, wesentlich subjektivere Anforderungen erfüllt sein müssen. Die Black Box, die hier erkennbar wird, beinhaltet potenziell einen taste for discrimination oder statistische Diskriminierung (vgl. Abschnitt 1.b). Die Einstellung zu den Themen Diversität und DiM scheint sich in Fall 2 zwischen Unkenntnis und Ablehnung zu bewegen und mit einer leichten Tendenz zu sozialer Schließung einherzugehen.

Fall 16 bestätigt und illustriert die Rolle von Diversität für das Ausmaß sozialer Schließung: Wo geringe Diversität herrscht, ist die Neigung zu sozialer Schließung hoch, wobei als nicht im Leitfaden vorgesehene Diversitätsdimension nicht nur Charaktereigenschaften (die auch die Fälle 3 und 7 ansprechen), sondern auch körperliche Merkmale thematisiert werden.

Anders als bei den Fällen, die dem Indifferenz-Typ (1) zugeordnet wurden, ist bei den Fällen des Resistenz-Typs sehr wohl eine Reflexion des Themas soziale Vielfalt erkennbar, die sich aber in einer ablehnenden Haltung zum Thema DiM äußert. Dies ist auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen. Während die Resistenz der Fälle 1 und 2 auf persönliche Dispositionen der GF und homogene Beschäftigtenstrukturen zurückzugehen scheinen, sind in Fall 14 organisatorische Strukturen die Ursache, die weitgehend außerhalb des Einflussbereichs der MA des Betriebs liegen. In Fall 16 führt eine Kombination aus Konformitätsdruck in den Teams und einer Konfliktinterpretation von Diversität durch Personalentscheider zur Resistenz. Im Ergebnis zeigen alle Fälle, wie gezeigt, eine Neigung zu sozialer Schließung.

### **Typ 3: Fairness**

Bei den im Folgenden vorgestellten Typen handelt es sich im Unterschied zu den beiden ersten um solche, bei denen DiM feststellbar ist. Sie unterscheiden sich wiederum voneinander hinsichtlich ihres Motivs für DiM, in der Art des DiM selbst sowie im Grad sozialer Schließung. Deswegen sind die Schilderungen der Typen in diese Unterpunkte gegliedert.

#### **Motiv-Art: Fairness**

Fall Nr. 13 ist ein Beispiel für das Motiv, DiM aus einem Fairness-Gedanken heraus zu betreiben. Dahinter steht keine Aufwertung von sozialer Vielfalt, sondern eher das Gegenteil: Vielfalt gilt als ein Probleme verursachendes Phänomen, das man in den Griff bekommen muss. Nach Thomas/Ely (1996) wird Vielfalt in dieser Perspektive als Ursache für Probleme gesehen (vgl. auch die Konfliktinterpretation von Diversität, Blau 1977). Deshalb sollen Minderheiten gleich behandelt werden, um die Dominanz einer Gruppe und daraus resultierende Probleme zu verhindern (vgl. Vedder 2006: 18). Fall 13 begreift sich auch nicht als Betrieb, für den DiM ein Thema ist. Aber er argumentiert in genau dieser Weise.

#### **DiM-Art: Mittel zur Assimilierung und Konfliktvermeidung**

Fall 13 ist ein kleiner Betrieb mit 33 MA (davon fünf Frauen und sechs Personen mit Migrationshintergrund) im Bereich Gebäudeverwaltung. Die MA mit Migrationshintergrund sind schon lange Zeit als Hausmeister in den verwalteten Objekten tätig. Es gibt keine sprachlichen Barrieren, kulturelle Traditionen spielen auch keine Rolle. Verschiedene Kulturen werden also dann akzeptiert, wenn sie nicht auffallen (wie bei den Fällen 7, 9, 10, 12 und 15). Auch MA mit Behinderung werden beschäftigt, allerdings sind die Behinderungen nicht allen MA bekannt. Es arbeiten keine Frauen in Führungspositionen, Elternzeit ist kein Thema und es hat sich auch noch nie ein Bewerber mit ausländischem Bildungsabschluss vorgestellt. Im Betrieb gibt es eine überdurchschnittlich starke Besetzung höherer Alterskategorien, er ist in dieser Beziehung also ebenfalls vergleichsweise homogen.

„[D]ie meisten Mitarbeiter seien zwischen 59 und 69 Jahre alt (Vorstände mitgerechnet), 3 Mitarbeiter seien zwischen 54 und 59 Jahre alt, die jüngste Mitarbeiterin sei 28 Jahre alt.“ (Fall 13, Z26-Z28)

Der Begriff DiM stößt auf Ablehnung, obwohl der befragte Leiter des Rechnungswesens sehr wohl eine Form von DiM beschreibt. Er begründet unterschiedliche Rekrutierungsstrategien, nämlich einmal Erhalt der Homogenität (in der Verwaltung) und einmal Schaffung von Heterogenität (in den Liegenschaften), mit demselben Ziel: sowohl die gute Zusammenarbeit als auch das friedliche Zusammenleben in den Wohnhäusern stehen beide unter der Maßgabe eines harmonischen Miteinanders, um Konflikte zu vermeiden.

„Bezogen auf die Personalsituation der Baugenossenschaft, welche zwischen Verwaltungsbereich und Mitarbeitern in einzelnen Objekten unter-

scheidet, stimmt die Testperson beiden Aussagen [des Zitats] halb halb zu: für den Verwaltungsbereich eher dem ersten Zitat, da hier ja eine tägliche, gute Zusammenarbeit vonnöten sei, für den Objektbereich eher dem zweiten Zitat, was die Besetzung von Hausmeisterstellen und Mietern angeht; allerdings wird durch die angestrebte Mischung bei Mietern und Verwaltern versucht, genau ‚das Krachen‘ zu verhindern, welches im Zitat abgefragt wird.“ (Fall 13, Z19-Z24)

### **Grad sozialer Schließung: schwankend**

Als Hausmeister in den Liegenschaften werden MA mit verschiedenen Migrationshintergründen eingestellt, genauso wie die Mieter in den Objekten unterschiedlicher Herkunft sind. Die Begründung dafür lautet:

„Mit dieser Maßnahme soll vermieden werden, dass einzelne Gruppen ein Übergewicht bilden könnten und ‚unliebsame Sitten‘ überhand nehmen könnten. Einer Polarisierung soll so vorgebeugt werden.“ (Fall 13, Z6-Z8)

Die Interviewerin konkretisiert, dem Interviewpartner sei bewusst, dass er bei den Hausmeistern gezielt Personen aussucht, die zum Migrationshintergrund der Mieter passen. Weil er ihnen unterstelle, mit den verschiedenen Menschen/Migrationshintergründen besser zurechtzukommen und besser zu wissen, wie es eben nicht zu einer Polarisierung in den Liegenschaften komme. Ihm sei durchaus bewusst, dass er das tut, bezeichne es aber nicht mit dem Begriff DiM und sehe es als notwendige Maßnahme, nicht als Bereicherung (Anmerkung der Interviewerin zu meiner Interviewauswertung, 31.07.2015). Der Grad sozialer Schließung für Einstellungsprozesse in Fall 13 kann demnach als schwankend bezeichnet werden. Denn um die Dominanz einer bestimmten Gruppe in den Wohnobjekten zu erhalten, wird auf kulturelle Vielfalt geachtet. Da diese aber Mittel zum Zweck in einer konkreten Situation ist und kein übergreifendes Bewusstsein für eine positive Wirkung sozialer Vielfalt besteht, lässt sich in mindestens einer anderen Diversitätsdimension eine Schließungstendenz beobachten. Denn bemerkenswert war, passend zur eher älteren Altersstruktur der Belegschaft, die zuletzt eingestellte Person ein 54 Jahre alter Hausmeister.

„Es habe auch jüngere Bewerber gegeben, die Auswahl fiel aber auf den letztendlich eingestellten Bewerber aufgrund dessen Qualifikation. Er sei sowohl im handwerklichen, als auch im gärtnerischen und menschlichen Bereich der Kompetenteste gewesen. Bei ‚menschlich‘ sei vor allem wichtig, dass der Bewerber gut mit den Mietern in Objekten umgehen könne.“ (Fall 13, Z39-Z43)

Eine quasi opportunistische Offenheit hinsichtlich des Migrationshintergrunds eines Bewerbers koexistiert also mit einer vergleichsweise geringen Altersdiversität und

entsprechenden hohen Schließung in der Dimension Alter. Allgemeiner, also nicht nur bezogen auf die letzte Einstellung, berichtet der Befragte:

„Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gehe es ansonsten überwiegend nach der Qualifikation. (Fall 13, Z9).

Komme es zu einer wirklichen Entscheidungssituation zwischen gleich qualifizierten Bewerbern, entscheide das ‚Bauchgefühl‘ des Personalsachverständigen, welcher vom Verband hinzugezogen werde bei allen Personalentscheidungen. Der Personalsachverständige könne auf einen großen Erfahrungsfundus in personellen Angelegenheiten zurückgreifen, man vertraue auf seine Einschätzung.“ (Fall 13, Z14-Z18)

Offen bleibt, inwieweit das genannte Bauchgefühl des „Personalsachverständigen“ mit den bereits existierenden Strukturen im Betrieb zusammenhängt. Das Interview spricht dafür, dass die beiden nicht vollständig unabhängig voneinander sein dürften.

Vielfalt wird in Fall 13 nicht positiv bewertet. Der Betrieb achtet also bei der Zusammenstellung seines Verwaltungsteams im Büro auf Homogenität hinsichtlich Kultur und Alter, bei der Besetzung von Hausmeisterstellen als auch der Auswahl von Mietern auf hohe kulturelle Diversität. Beides dient dem Zweck, Streit und Ärger zu vermeiden; im Fall der Liegenschaften auch noch dazu, im Sinne der Fairness nicht eine bestimmte kulturelle Gruppe überhand nehmen zu lassen. Dass dies mit einem systematischen DiM oder einem geschärften Bewusstsein für die Thematik besser bewältigt werden könnte, wird nicht reflektiert. Belegt wird dies dadurch, dass der Befragte berichtet, Ausschlag gebend bei Besetzungen sei die Qualifikation und bei gleicher Qualifikation das „Bauchgefühl“ des Personalsachverständigen. Hier ist die Rede weder von der sozialen Zusammensetzung des Verwaltungsteams noch der Liegenschaften, obwohl diese seiner Aussage nach eine Rolle spielt.

#### **Typ 4: Business-Perspektive**

##### **Motiv-Art: Business-Perspektive**

Eine im Sample häufig vorzufindende DiM-Art ist jene, die Diversität als wirtschaftlich nutzbare Ressource begreift (vgl. Ressourceninterpretation nach Blau 1977) und eine dementsprechend offene Haltung dem Thema gegenüber zeigt. Vielleicht haben sich zu den Interviews auch überdurchschnittlich viele Betriebe gemeldet, die DiM implementiert haben, weil es bei ihnen als wichtiges und prestigeträchtiges Thema bereits präsent ist. Die Fälle 4, 7, 8, 10 und 17 sind dieser Motiv-Art zuzurechnen. Es sind keine Kleinbetriebe darunter.

„Er [der GF] möchte mit dem Vielfältigkeitsansatz ‚Türen öffnen‘ und neue Wege beschreiten, z.B. hat er einen nicht Deutsch sprechenden syrischen

Asylbewerber auf Empfehlung eines Bekannten in Ausbildung aufgenommen.“ (Fall 4, Z3-Z6)

„Einerseits brauche man Homogenität, ähnliche Persönlichkeiten arbeiteten reibungsloser zusammen, andererseits sei zu viel Homogenität schädlich, da diese Gruppen erstarrten. Er [der GF] beschreibt eine Gruppe junger Fachhochschulabsolventinnen, die nach der Ausbildung in einem Team gearbeitet hätten, - das sei nicht fruchtbar gewesen, es fehlten die Denkanstöße und die Firma hat als Korrekturmaßnahme gezielt lebensältere, berufserfahrenere Männer in das Team versetzt, was den Arbeitsergebnissen zu Gute kam. Er wagt die interessante These ‚...wahrscheinlich ist diversity bei ‚Kopfarbeitern‘ wichtiger als bei Mitarbeitern, die in der Produktion arbeiten. Diverse Gruppen sind kreativer, kommunikativer, sie entwickeln mehr eigenständige Ideen.‘ (Fall 7, Z10-Z19)“

„Die Gesprächspartnerin führte aus, dass für sie Diversity Management bedeute, dass das Unternehmen offen ist, eine bunte Mischung an Ethnien, Geschlechtern und verschiedenen Altersgruppen beinhalte und dass das Ganze relativ harmonisch funktioniere. Das sei in ihrem Hause der Fall. Allerdings wies sie auch darauf hin, dass zum besseren Verständnis untereinander durch das Unternehmen seit geraumer Zeit auch Maßnahmen zum interkulturellen Austausch stattfinden“ (Fall 8, Z5-Z10)

„Da die Kundschaft [in der Region] mittlerweile doch ‚sehr bunt‘ ist, wird es auch wichtiger, dass die Mitarbeiterschaft ‚bunt‘ aufgestellt ist (Fall 10, Z12-Z13), da dann durch die Mitarbeiter mit Migrationshintergrund den Ursprungsdeutschen schneller vermittelt werden kann, warum die Kundschaft so und nicht anders agiert bzw. reagiert und wie man am besten auf die Kundenwünsche eingeht. Sie findet eine gemischte Arbeitsgruppe (Ethnie, Geschlecht usw.) auf Dauer besser, da sie sich gegenseitig ‚befruchten‘. Dadurch, dass die Teams gemischt besetzt sind, haben sich aber noch nie Probleme in der Arbeit ergeben, das lief bisher immer problemlos ab.“ (Fall 10, Z15-Z22)

„[W]ertvoll für das Unternehmen sind Heterogenitäten, da diese bereichernder, inspirierender, konstruktiver auf den unternehmerischen Alltag einwirken. Es gilt, diese zuzulassen, um Raum für andere Ideen zu schaffen, damit Neues entstehen kann.“ (Fall 17, Z7-Z9)

Fall 17 trägt durch seine positive Bewertung von Diversität auch ein Merkmal des idealistischen Typs 6. Wohl aufgrund seiner Größe ist zudem auch ein Element des Fairness-Motivs (Typ 4) festzustellen:

„Es gibt Abteilungen mit hohem Migrantenanteil, vor allem in der Produktion. Besondere Einrichtungen hierfür – z. B. ein Gebetsraum für Muslime, sind bewusst nicht eingerichtet worden, da zu viele Ansprüche daraus resultieren würden.“ (Fall 17, Z76-Z78)

### **DiM-Art: Nutzung von Vielfalt als Ressource**

Jeder der genannten Fälle hat seine eigenen Methoden, die Vielfalt produktiv für den jeweiligen Betrieb zu nutzen. Fall 4 – der einzige nicht-große Betrieb des Typs – nutzt Job-Rotation, um die MA unterschiedlich zu qualifizieren und jeden auf jeder Maschine einsetzen zu können. Auf Individualebene erreicht er somit eine Diversifikation der Qualifikationen jedes MAs. Dies ermöglicht ihm, Arbeitsgruppen immer wieder anders zusammensetzen und so Vielfalt auf Teamebene zu generieren. Durch die Angleichung der Qualifikationen erhöht sich zugleich die Konkurrenz der MA untereinander, die der GF als produktivitätssteigernd einschätzt (Fall 4, Z14-16). Dies ist eine dritte Variante oder Zwischenform der Interpretationen von Diversität nach Blau (1977), weder Ressourcenhypothese noch Konflikthypothese, sondern beides zugleich: Diversität generiert Konflikte, aber gerade diese sind förderlich für die Steigerung der Produktivität. Konkurrenzsituationen zwischen MA im Zuge der Diversifikation von Qualifikationen (Job-Rotation) werden positiv bewertet, weil sie die Arbeitsergebnisse verbessern. Allerdings ist neben der Diversifikation auch eine Homogenisierungstendenz zu beobachten: Indem die MA individuell weiter qualifiziert werden, um auf denselben Maschinen arbeiten zu können (um die Konkurrenz herbeiführen zu können), nähern sich ihre Qualifikationen einander an.<sup>9</sup> Auf Ebene der Arbeitsgruppen bleibt ein gewisses Ausmaß an Diversität erhalten, nämlich dadurch, dass diese immer wieder neu zusammengesetzt werden. Die Auswirkung dieser Form von DiM aufs Betriebsklima ist unter Umständen kritisch zu sehen: Frauen kehren nach der Elternzeit in Vollzeit zurück, was untypisch ist und vielleicht damit erklärt werden kann, dass für den GF die Arbeitsabläufe an oberster Stelle stehen. Hier entstehen Interessenkonflikte. Ein weiteres Beispiel sind jüngere muslimische MA, bei denen der GF eine stärkere Hinwendung zum Glauben beobachtet (Fall 4, Z48). Er berichtet von einem Azubi, der freitags zum Mittagsgebet in die Moschee sollte. Von ihm habe man sich letztlich getrennt (Fall 4, Z47-Z51). Im Zweifel hat für den GF demnach der Arbeitsablauf Priorität über religiöse Bedürfnisse. Das ist nicht ungewöhnlich: Der GF ist in seiner Rolle als Leiter des Betriebs daran interessiert, dass Arbeitsabläufe möglichst reibungslos vonstattengehen können. Für junge Muslime hingegen, die sich vielleicht kulturell entwurzelt fühlen, kann der

---

<sup>9</sup> Somit kann auf Betriebsebene nicht von einer qualifikatorisch vielfältigen Beschäftigtenstruktur gesprochen werden, da alle MA über annähernd die gleichen Qualifikationen verfügen. Dies ist aber eine gewünschte und aus Sicht des GF sinnvolle „Homogenisierung“.

Glaube eine zentrale Quelle der Identitätsstiftung sein. Da das DiM des GF nicht sozial motiviert ist sondern betriebswirtschaftlich, sieht er aber keinen Anlass, auf solche Bedürfnisse einzugehen.

Ein hohes Reflexionsniveaus ist in Bezug auf Altersdiversität zu erkennen: Die Altersstruktur ist bewusst zu je einem Drittel aus drei Altersgruppen aufgebaut und dies spiegelt sich wiederum in den Arbeitsgruppen.

„Der Betrieb hat eine gute Altersstruktur (1/3 unter 30, 1/3 zwischen 30 und 50, 1/3 über 50 Jahre), - daran haben sie in den letzten 10 Jahren bei den Stellenbesetzungsprozessen gearbeitet.“ (Fall 4, Z17-Z19)

Fall 7 achtet laut befragtem GF zwar nicht auf DiM. Die Alterszusammensetzung der Teams ist jedoch durchaus ein Thema, das im Betrieb reflektiert wird.

„Der Altersschnitt in der Firma liegt bei 43 Jahren. Durch Fusionen gibt es jedoch zwei Peaks, zum einen eine starke Gruppe der um die 30-Jährigen und zum anderen eine starke Gruppe übernommener 50-Jähriger. Die Arbeitsteams sind eher in ähnlichem Alter, was er nachteilig findet. Bei den Jüngeren bewegt sich viel, da sie in der Familiengründungsphase sind und deshalb Stellen frei werden, die man dann gezielt mit Älteren besetzt, um eine größere Altersspreizung zu erzielen. Bei den Arbeitsgruppen mit den älteren Mitarbeitern bewegt sich wenig, hier sei man auf Renteneintritte angewiesen, um mit Jüngeren nachbesetzen zu können.“ (Fall 7, Z20-Z27)

Der positive Aspekt von hoher Altersdiversität sind bessere Arbeitsergebnisse (Fall 7, Z16). Neben der Altersheterogenität bewertet der GF auch die Mischung von Männern und Frauen als positiv. Zudem unternimmt der Betrieb Anstrengungen, weibliche Führungskräfte zu rekrutieren.

„Geschlechtergemischte Teams funktionieren gut. Sein Team mit fast 100% weiblicher Besetzung ist die Ausnahme, alle anderen sind gemischt. (Fall 7, Z39-Z40)

Die Firma fördert die Durchsetzungsstärke von Frauen und befördert aktiv Karrieren, ihm ist das Drittel weibliche Führungskräfte auf der Teamleiter-ebene zu wenig.“ (Fall 7, Z46-Z48)

Auch behinderte und nicht behinderte MA konnten in der täglichen Zusammenarbeit gut integriert werden:

„Sie übererfüllen Ihre SB-Quote und haben Behinderungsformen, die sich gut mit der Schreibtischarbeit ‚vertragen‘ (MS, Diabetes, Schwerbehinderung

nach Krebsoperationen), es gibt eine reibungslose Zusammenarbeit in den Teams, bei ihm kommen keine Konflikte an.“ (Fall 7, Z66-Z69)

Zudem nennt der GF eine Diversitäts-Dimension, die bisher wenig beobachtet ist und auch in unserem Interviewleitfaden nicht auftaucht: Persönlichkeit oder Charakter. Ähnliche Aussagen finden sich auch in den Fällen 3 (siehe Typ 6) und 16.

„In der Auswahlkommission sitzen er und der Fachvorgesetzte, dieser habe natürlich immer sein Team vor Augen und suche Mitarbeiter, die ‚ins Team passen‘. Neben der fachlichen Qualifikation ginge es also auch um weiche Faktoren, wie Charaktereigenschaften, Temperament usw. usf.“ (Fall 7, Z32-35).

Ob hier allerdings eher Homogenität oder Heterogenität der Teams das Ziel ist, kann anhand dieses Zitats nicht beantwortet werden. Da im gleichen Interviewabschnitt die Bedeutung von „frischem Wind“ für die Teams angesprochen wird (Fall 7, Z37), könnte auch hier eine Orientierung auf Heterogenität gemeint sein.

Die Aussagen zu kultureller Diversität lassen demgegenüber einen geringeren Reflexionsgrad erkennen: Die kulturelle Identität von MA mit Migrationshintergrund wird nur dann goutiert, wenn sie entweder nicht erkennbar ist („komplett assimiliert“, Fall 7, Z61) oder durch den Ehrgeiz der MA in den Hintergrund gedrängt wird (vgl. Fall 7, Z64).

Fall 8, ein mittelgroßes wissenschaftliches Institut, sieht Diversität als förderlich an für seine kreative, innovative Arbeit. Er hat eine hinsichtlich Kultur und Geschlecht vergleichsweise diverse Beschäftigtenstruktur.

„Einige der Professoren/innen, die am Institut tätig sind, haben einige ihrer Mitarbeiter/innen aus dem Ausland mitgebracht. Diese verfügen alle über einen ausländischen Bildungsabschluss und haben sich problemlos in den Alltag des Instituts eingefunden“. (Fall 8, Z69-Z72)

Daraus resultiert wohl – zumindest unter anderem – die hohe kulturelle Diversität im Betrieb. Damit die erwähnte bunte (kulturelle) Mischung im Arbeitsalltag harmoniert, hat der Betrieb „Maßnahmen zum interkulturellen Austausch“ (Fall 8, Z10) eingeführt. So gab es eine wohl regelmäßig stattfindende Infoveranstaltung am Vormittag für die deutschen MA, die für kulturelle Unterschiede zu Indien, China und Sri Lanka sensibilisiert wurden (Telefonat mit Interviewerin am 13.5.2015). In der Vergangenheit sei es bereits zu Schwierigkeiten gekommen, die kulturellen Unterschieden zugeschrieben worden seien. Um dem auch im Arbeitsalltag entgegenzuwirken, hat der Betrieb ein möglichst offenes Arbeitsumfeld geschaffen, das die Begegnung zwischen MA und deren Austausch untereinander erleichtert: Es gibt eine offene Kaffeebar mit Selbstbedienung und ein Büffet als Ort für Begegnungen, welche die

MA auch nutzen und dort Fachliches diskutieren (Telefonat mit Interviewerin am 13.5.2015). Die interviewte GF meint:

„Ohne die internationalen Mitarbeiter/innen wäre das Institut nicht so ‚bunt‘ und wahrscheinlich auch nicht so erfolgreich in der Forschungsarbeit, da die unterschiedlichen Sichtweisen durchaus befruchtend sind und die einzelnen Gruppen auf dem Weg zu ihren angestrebten Forschungsergebnissen auch vorwärts bringen.“ (Fall 8, Z74-Z77)

Neben der geschlechtlichen Ausgewogenheit scheint Kultur zwar die einzige relevante Diversitätsdimension zu sein: Die MA kommen aus unterschiedlichen Ländern, sind aber alle ungefähr gleich alt (Altersdurchschnitt liegt bei Mitte 30, wobei die Arbeitsebene eher jünger und die Führungsebene eher älter ist; Fall 4, Z21, Z28-Z29) und Wissenschaftler. Dennoch müssen im Betrieb Personen unterschiedlicher Herkunft zusammenarbeiten. Dies scheint nicht nur zu gelingen, sondern auch als Faktor für höhere Produktivität und insgesamt als positiv fürs Betriebsklima erlebt zu werden. Es mischen sich also wie in Fall 17 auch bei diesem Fall Elemente des idealistischen Typs hinzu.

Fall 10 ist ein großer Finanzdienstleister mit einem Frauenanteil von über 50 Prozent und einem in den letzten Jahren angestiegenen Anteil von MA mit Migrationshintergrund. Die Schwerbehindertenquote von fünf Prozent wird erfüllt. Obwohl der GF der Begriff DiM nicht geläufig war, findet sie in den von unserer Interviewerin angebotenen Definitionen den Betrieb wieder.

„Im Betrieb werden familienfreundliche Arbeitszeiten angeboten, Männer können ohne Karriereknick Elternzeit in Anspruch nehmen, Männer und Frauen werden bei gleicher Qualifikation gleich gefördert. Männer und Frauen erhalten bei gleicher Qualifikation und gleicher Tätigkeit nach dem TV für Sparkassen das gleiche Entgelt.“ (Fall 10, Z7-Z11)

In der Diskussion der Zitate entscheidet sie sich klar für das Argument pro Heterogenität. Dies hängt an der betrieblichen Sicht auf die Kundenstruktur: In der Region gibt es offenbar genügend Mitbürger mit Migrationshintergrund, damit es für den Betrieb sinnvoll wird, auch MA mit Migrationshintergrund zu beschäftigen (Fall 10, Z12-Z18). Auch über die Altersstruktur im Betrieb ist sie genau informiert, nur in der Einstellungspraxis scheint dies noch keine Berücksichtigung zu finden. Die Offenheit gegenüber Migrationshintergründen ist konkreten betriebswirtschaftlichen Erwägungen und Sachzwängen zu verdanken und erwächst nicht aus einer Aufwertung von sozialer Vielfalt per se. Im Bereich der geschlechtlichen Diversität ist der Betrieb wohl am umfassendsten aufgestellt. Er hat einen so genannten „Frauenförderplan“ (Fall 10, Z50) implementiert, mit dem der Anteil weiblicher Führungskräfte erhöht werden soll. Weitere Möglichkeiten zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit bestehen in den Bereichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Fall 10, Z61-Z75). Die

Altersstruktur ist in systematischer Weise bekannt, dieses Wissen wird aber offenbar nicht in einer bewussten Einstellungspolitik umgesetzt. Insgesamt scheint der Betrieb DiM also nur dann in seine Personalpolitik einlieen zu lassen, wenn es für sein betriebliches Handeln vorteilhaft oder notwendig wird. Sein Grad sozialer Schließung kann deswegen als schwankend eingestuft werden.

Fall 17 ist ein großer Automobilhersteller mit über 1000 MA. Befragt wurde die „Head of Human Resource Communications, Knowledge Management“, die sich unter dem Begriff DiM auch konkret das vorstellen konnte, was im Leitfaden gemeint war. Die internationalen Standorte des Unternehmens z. B. in Asien und Lateinamerika, die es vor 25 Jahren noch nicht gegeben hat, schaffen neue Herausforderungen, wie z. B. die Arbeitszeiten gestaltet werden können. „Management des Wandels“ (Fall 17, Z10) ist hier offenbar das Schlagwort. Neben biodemografischen Diversitäts-Dimensionen nennt die Befragte auch die Unterschiedlichkeit von Menschen in Charakter und Werdegang. Sie ist in dem Thema DiM allgemein sehr bewandert und zu jeder Dimension auskunftsfähig: Es gibt zahlreiche Angebote für Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine vergleichsweise neue Herausforderung sind ältere MA über 60. „Dem Betrieb ist bewusst, dass das ein Thema werden wird, vor allem unter der Fragestellung, ‚wie bleiben die Menschen beschaftigungsfahig‘“ (Fall 17, Z27-Z29). Auch dazu gibt es Angebote. Zudem ist der Betrieb im Austausch mit einer Hochschule zum Thema Wohlbefinden und Arbeitsplatz (Fall 17, Z39), denn

„aufgrund des gesellschaftlichen Wandels stehen Unternehmen viel mehr vor der Situation, dass die Mitarbeiter darauf angewiesen sind, familiäre Dinge über den Betrieb regeln zu können (Kinderbetreuung, Pflege, etc.)“. (Fall 17, Z39-Z42)

Es gibt zurzeit keine gleichgeschlechtlichen Teams im Betrieb. Das mutet bei einem Frauenanteil von nur 14 Prozent erstaunlich an. Unter den Führungspositionen machen Frauen dann nur noch zehn (unteres Management) bis acht Prozent aus (oberes Management).

„Frauen haben einen anderen Führungsstil, allerdings haben sie sich in Führungsfunktionen sehr an das Machtgefüge angepasst. Gestaltungs-, Leistungs- und Zielorientierung sind in Führungsfunktion dadurch bei beiden Geschlechtern vorhanden. Männer zeigen Macht offensichtlicher, Frauen schreibt sie ein eher diplomatisches Vorgehen zu. Männer sind aufgrund ihres Netzwerkes zahlenmäßig überlegen; Befragte begrüßt daher die Einführung der Frauenquote.“ (Fall 17, Z58-Z63)

Bedingt durch die internationale Ausrichtung des Unternehmens ist ein ausdifferenziertes System für die Beurteilung ausländischer Bildungsabschlüsse eingerichtet worden:

„Ausländische Bildungsabschlüsse werden anhand von Tabellenwerten mit inländischen Bildungsabschlüssen verglichen, für europäische Abschlüsse gibt es dadurch Vergleichswerte.

Ebenso gibt es Standards für Studienabschlüsse.

Betriebsintern gibt es für junge Spanier und Italiener Programme, welche insbesondere auf die Sprachkenntnisse abzielen. Zielgruppe sind junge Leute über 18, die einen Berufsabschluss haben.“ (Fall 17, Z69-Z75)

Die Zahl unterschiedlicher Migrationshintergründe scheint auch bereits derart hoch zu sein, dass einzelnen Wünschen nicht nachgegeben werden kann:

„Es gibt Abteilungen mit hohem Migrantenanteil, vor allem in der Produktion. Besondere Einrichtungen hierfür – z. B. ein Gebetsraum für Muslime, sind bewusst nicht eingerichtet worden, da zu viele Ansprüche daraus resultieren würden. Beispielsweise habe es die Diskussion um einen Yogaraum gegeben, welcher von einer anderen Mitarbeitergruppe gewünscht wurde.“ (Fall 17, Z76-Z80)

Die Argumentation trägt Züge der Fairness-Perspektive (Typ 4).

„Für Behinderte ist eine Integration sehr wichtig wegen der Tagesstrukturierung, für Nicht-Behinderte ist der Umgang aufgrund der erforderlichen Wertschätzung und Achtsamkeit eine wichtige Erfahrung. Beispielsweise werde deutlich, dass gewisse Tätigkeiten sehr gut von behinderten Menschen ausgeübt werden können, was Nicht-Behinderten oft erst dann klar werde, wenn sie den Umgang pflegen. Es gibt ein mehrstufiges Wiedereingliederungsmanagement im Betrieb, welches diesen beiden Zielen Rechnung trägt; Hauptbotschaft soll sein, dass auch mit Behinderung der Betrieb ein zuverlässiger Partner ist.“ (Fall 17, Z81-Z87)

Dies kann als Element der Equity-Perspektive gelten, der es um „Gerechtigkeit am Arbeitsplatz“ geht (Vedder 2006: 6), also den ursprünglichen Gedanken von DiM in den 1960er Jahren, und die ansonsten in keinem Betrieb des Samples nachzuweisen ist. Fall 17 scheint individuellen Dispositionen auch jenseits von betriebswirtschaftlichen Erwägungen Rechnung zu tragen. Es herrscht offenbar sehr wohl ein Bewusstsein im Betrieb, was gut für die Zusammenarbeit und die MA ist. Somit trägt der Betrieb wie bereits bemerkt auch Züge des idealistischen Typs 6.

### **Grad sozialer Schließung: Tendenziell gering, unter Umständen schwankend**

Es ist aufgrund der Elemente anderer Typen, die in den geschilderten Fällen vorgefunden wurden, nicht ohne Informationsverlust möglich, allen Fällen denselben Grad sozialer Schließung zu attestieren.

Ersatzbedarf von Arbeitskräften und Kundengewinnung sind in Fall 10 die maßgeblichen Motive für DiM. Aufgrund der kulturell heterogenen Kundschaft in der Region hat der Betrieb auch MA mit unterschiedlichem Migrationshintergrund eingestellt. Eine osteuropäische Bewerberin mit abgeschlossenem Studium im Ausland sei eingestellt und für die Tätigkeit entsprechend nachqualifiziert worden (Fall 10, Z76-Z78). Sollte sich die Zusammensetzung der Kundenstruktur ändern, ist durchaus möglich, dass der Betrieb seine Personalpolitik darauf abstimmt.

Fall 7 achtet bei Einstellungen durchaus auf eine Heterogenität der Altersstruktur.

„Zum Teil sind das aber auch gezielte Einstellungen, bei denen auf das Alter geachtet wird, um ‚frischen Wind‘ in die Abteilung zu bekommen.“ (Fall 7, Z36-Z38)

Darüber hinaus sind jedoch keine Anzeichen von Öffnung oder Schließung zu erkennen.

Fall 8 ist in jedem Fall gegenüber dem Geschlecht und der Kultur von Bewerbern aufgeschlossen. Hinsichtlich des Alters berichtet die Befragte:

„Grundsätzlich entscheiden die Gruppenleiter/innen, wen sie in ihre Gruppe einstellen. Meist werden es dann die jüngeren Bewerber/innen. Wichtig ist aber grundsätzlich nicht in erster Linie das Alter, sondern die Liste der Publikationen, die der/die Bewerber/in vorlegen kann (Ranking der Journals). Das ausschlaggebende Kriterium ist also die Qualifikation. (Fall 8, Z37-Z40)

Das Alter spiele keine Rolle!!!“ (Fall 8, Z43)

Aufgrund der auf Arbeitsebene vergleichsweise homogenen Altersstruktur im Betrieb kann es aber durchaus sein, dass in der Dimension Alter (und in der Dimension Qualifikation ohnehin) soziale Schließung besteht.

Die Dimensionen von Diversität, die vom GF in Fall 4 hauptsächlich wahrgenommen und DiM-Maßnahmen zugeführt werden, sind Alter und Qualifikation (ausgeglichene Altersstruktur, Diversifikation der Qualifikationen durch Jobrotation). Mit der Behinderung von zwei MA wird offen umgegangen, es ist aber aus dem Interview zu wenig zum Kontext bekannt, um auf Haltungen der Geschäftsführung zu dem Thema schließen zu können. Allerdings liegt der Anteil der Behinderten an den Beschäftigten insgesamt mit drei Prozent unter der gesetzlich vorgeschriebenen Quote, selbst wenn jeder von ihnen Vollzeit arbeitet.

Das DiM des GF stößt dort an seine Grenzen, wo Arbeitsabläufe z. B. aufgrund religiöser Orientierungen umorganisiert werden müssten. Zudem sieht er das ideale Gleichgewicht seiner Altersstruktur als erreicht an (Fall 4, Z17). Bei künftigen Einstellungen wird ihm das Alter von Bewerbern aller Wahrscheinlichkeit nach zunächst wesentlich weniger wichtig sein als in der Vergangenheit, als es eine Komponente

seines DiM war. Auch in diesem Fall ist also eine gewisse opportunistische Offenheit festzustellen, verbunden mit einem schwankenden Grad sozialer Schließung gegenüber anderen Kulturen. Diese können gemäß der Erfahrung des GF potenziell Konflikte in den Arbeitsabläufen generieren.

Betriebe des Business-Typs betrachten DiM als Mittel, soziale Vielfalt als wirtschaftliche Ressource zu nutzen. Sie zeigen eine tendenziell zwar geringe soziale Schließung, jedoch meist nur in einzelnen Dimensionen; in anderen Dimensionen können Tendenzen sozialer Schließung auftreten. Vereinzelt ist aber auch, am deutlichsten in den Großbetrieben, eine positive Wertschätzung sozialer Vielfalt erkennbar.

### **Typ 3: Betriebsbiografie**

#### **Motiv-Art: Historisch**

Anhand der Fälle 5, 9 und 12 konnte festgestellt werden, dass historische – und weitgehend von extern einwirkende – Umstände zu Motiven für DiM werden können. Ältere Betriebe (wie Fall 5) können sie selbst erlebt haben und/oder die Langzeitwirkungen historischer Ereignisse sind in der Region, in der ein Betrieb ansässig ist, noch nachweisbar (Fälle 9 und 12).

„Historisch bedingt haben sie seit der Firmengründung nach dem 2. Weltkrieg immer ‚Gastarbeiter‘ gehabt, Türken und Portugiesen gehörten von Anfang an dazu.“ (Fall 5, Z6-Z8)

Der Typus DiM, den Fall 5 repräsentiert, hat also eine sehr lange Betriebsbiografie und wurde durch äußere, politische Umstände ermöglicht – hier die Gastarbeiteranwerbung. Für die Fälle 9 und 12 gilt eine ähnliche Konstellation: In ihren Regionen sind nicht nur ehemalige Gastarbeiter und deren Nachkommen ansässig. Auch durch die Grenznähe und historisch wechselnde Zugehörigkeit der Region stellen Personen mit Migrationshintergrund einen vergleichsweise hohen Anteil an der Bevölkerung dar.

„[In der Region] wohnen viele Personen mit einem Migrationshintergrund.“ (Fall 9, Z12-Z13)

„Ja, es arbeiten Menschen mit Migrationshintergrund im Unternehmen, das stellt [in der Region] mittlerweile durchaus die Regel dar.“ (Fall 12, Z1-Z2)

#### **DiM-Art: Betriebskultur sozialer Vielfalt**

In den Fällen 5 und 12 konnten die befragten Personen den Begriff DiM erklären, in allen drei Fällen des Typs berichteten sie praktische Umsetzungen im Betrieb. Durch die lange Geschichte der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen hat sich eine offene Haltung gegenüber sozialer Vielfalt entwickelt: „(...) Es braucht um gut zusammen zu arbeiten Toleranz, Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Verständnis für ‚das Anderssein‘ des Gegenüber“ (Fall 5, Z15-Z16). Zur Gastarbeiteranwerbung kam in Fall 5 noch ein weiterer externer Faktor hinzu, der die Zusam-

menarbeit von Menschen unterschiedlicher Kulturen sozusagen aufzwingt: Eine organisatorische Veränderung in Form eines Eigentümerwechsels.

„Nach einem Eigentümerwechsel in der jüngeren Vergangenheit, beschäftigen sie auch Chinesen im Werk. (Fall 5, Z9-Z11) [A]us der damaligen historischen „Not“ Gastarbeiter zu beschäftigen, ist eine Unternehmensstrategie geworden, was sich gezielt und bewusst auch in der personellen Ausstattung bei Aufbau des Zweigwerks in den USA zeigt – hier arbeiten Tschechen, Deutsche und Amerikaner unter chinesischer Leitung zusammen.“ (Fall 5, Z72-Z76)

Der Zwang von außen hatte einen Lerneffekt: Diversität wird als produktiv für Fertigungsteams erlebt, was insofern untypisch ist, als Diversität allgemein eher als für kreative Tätigkeiten förderlich gilt (Buche et al. 2013: 496).

„Eine Mischung in den Fertigungsgruppen ist eine Stärke, die pushen sich und treiben sich gegenseitig an und kommen zu besseren Arbeitsergebnissen bei gutem Zusammenhalt. Es braucht um gut zusammen zu arbeiten Toleranz, Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Verständnis für „das Anderssein“ des Gegenüber.“ (Fall 5, Z12-Z16)

Der Betrieb hat über vierzig Jahre eine Betriebskultur des DiM entwickeln können, wenn es auch nicht unter diesem Namen gefasst oder als Konzept reflektiert wird. Kulturelle Unterschiede sind im Arbeitsalltag sichtbar, religiöse Bedürfnisse und Feiertage zweier Nationalitäten werden berücksichtigt.

„für die muslimischen Mitarbeiter: Rücksichtnahme aufs Beten, den Ramadan, halal Döner für alle, die türkischen Mitarbeiter haben ihre eigene Dusche und (!) wenn sich die Aufträge so steuern lassen, gewährt man in den Sommermonaten für die türkische Belegschaft 3 – 4 Wochen Sommerurlaub, so dass sie nachhause in die Türkei fahren können; für die „Chinesen“ Urlaubsgewährung für das chinesische Neujahr“ (Fall 5, Z60-Z66)

Im Gespräch berichtet unsere Interviewerin, der Betrieb habe „das Anderssein der Anderen belassen“ (Telefongespräch am 20.04.15).

Ähnliches gilt für Fall 12 als Tochter eines ausländischen Unternehmens. Diesem Umstand ist wohl die Einrichtung des Betriebskindergartens zu verdanken (Telefonat mit Interviewerin am 13.5.15). Die relevanteste Dimension sozialer Vielfalt ist hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber auch die Bereiche Gender und Alter werden systematisch angegangen:

„In der Vergangenheit gab es aber auch schon Spannungen. Das war dann der Fall, wenn jüngere Führungskräfte den älteren Belegschaften Weisungen

erteilen sollten. Nachdem aber alle Führungskräfte entsprechende Seminare besucht haben, hat sich dies mittlerweile doch sehr gelegt.“ (Fall 12, Z34-Z37)

Hinsichtlich der Diversitäts-Dimension Kultur unterscheiden sich die Fälle 9 und 12 allerdings in einem wesentlichen Punkt von Fall 5: Die kulturellen Unterschiede sind nicht mehr – oder kaum noch – im Arbeitsalltag spürbar.

„Diejenigen, die über einen Migrationshintergrund verfügen, sind der deutschen Sprache so mächtig, dass es mit der Integration keine Probleme gibt; sie leben meist schon in der 3. oder 4. Generation hier in Deutschland und haben sich zum größten Teil an die kulturellen Gegebenheiten von Deutschland angepasst.“ (Fall 9, Z75-Z78)

„Dadurch, dass die meisten von ihnen bereits in der 3. oder 4. Generation in Deutschland leben, bestehen auch keine Sprachprobleme. Feiertage, die sich aus der evtl. anderen Religion ergeben, spielen im betrieblichen Ablauf keine Rolle.“ (Fall 12, Z69-Z71)

Historische und/oder betriebsbiografische Umstände allein sind demnach vermutlich nicht hinreichend für ein fest verankertes DiM in allen Dimensionen, wirken aber begünstigend.

### **Grad sozialer Schließung: gering**

Vor dem Hintergrund der jahrzehntelangen sozialen Vielfalt im Betrieb deuten zwei Indikatoren auf einen geringen Grad sozialer Schließung hin: Fall 5 berichtet, bei der letzten Einstellung wurde bewusst ein unter 50-Jähriger gesucht, um das Durchschnittsalter in seiner Arbeitsgruppe zu senken (Fall 5, Z29-Z30). Dabei habe man in Kauf genommen, dass die Qualifikation nicht optimal gepasst hat. Ein wichtiger Grund für die Verjüngung des Teams sei auch gewesen zu verhindern, „dass eine altershomogene Gruppe zum gleichen Zeitpunkt in Rente geht und all ihr Fachwissen mitnimmt“ (Fall 5, Z34-Z35). Zweitens sei bei der Einstellung einer Person mit ausländischem Ausbildungsabschluss „gar nicht“ auf deren formale Qualifikation geachtet worden,

„da der Bewerber Berufserfahrung und Spezialwissen vorweisen konnte. Daneben arbeitet der Betrieb mit so speziellen Fertigungsverfahren, dass in der Regel am Anfang der Tätigkeit immer eine gezielte Anpassungsqualifizierung stehen muss.“ (Fall 5, Z54-Z57)

Ähnliches lässt sich in den Fällen 9 und 12 beobachten.

„Manche Chefs haben zwar in der Regel nichts gegen homogene Gruppen, da diese dann nicht an seinem Stühlchen sägen, aber von dort kommt dann

auch nichts mehr Innovatives. Daher wird im Einstellungsverfahren schon darauf geachtet, dass es ‚bunter‘ wird. (Fall 9, Z36-Z39)

Insgesamt sind im Unternehmen 10 Menschen beschäftigt, die einen ausländischen Bildungs- bzw. Berufsabschluss haben. Diese konnten ohne Probleme auf die vorgesehenen Stellen (mit der üblichen Einarbeitung) eingestellt werden und sind problemlos im Betrieb integriert worden.“ (Fall 9, Z99-Z102)

„Sie [die GF] legt bei der Besetzung der Teams großen Wert darauf, dass eine altersgemischte Struktur vorhanden ist, weil das im Großen und Ganzen zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt. (Fall 12, Z38-Z39)

So wurde ein Führungskräfteförderprogramm speziell für Frauen aufgelegt und bei Stellenbesetzungen im entsprechenden Segment werden Frauen bei gleicher Eignung und Leistung jetzt etwas bevorzugt.“ (Fall 12, Z54-Z57)

Die beschriebenen Fälle repräsentieren das Phänomen, dass Betriebe historisch bedingt an gewissermaßen erzwungener sozialer Vielfalt DiM lernen konnten: Betriebe, die es schon lange genug gibt, um eine Welle der Gastarbeiteranwerbung erlebt zu haben und/oder die in Regionen mit einem hohen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund liegen. Darüber hinaus können auch Fusionen oder Übernahmen die soziale Vielfalt im Betrieb erhöhen und den Umgang damit positiv beeinflussen. Das muss zwar nicht zwangsläufig in allen betroffenen Betrieben zu einer produktiven und offenen Personalpolitik geführt haben bzw. führen. Die empirische Evidenz legt jedoch nahe, dass Erfahrungen mit Diversität im Betrieb eher Offenheit als Schließung wenn auch nicht determinieren, so zumindest begünstigen. Der aufwertende Umgang mit sozialer Vielfalt vor allem in der Dimension Kultur, aber auch in der Dimension Alter hat eine lange Geschichte und drückt sich in einer nahezu selbstverständlichen Rücksichtnahme auf verschiedene Bedürfnisse im Arbeitsalltag aus. Den Betrieben scheint infolgedessen Heterogenität der Beschäftigtenstruktur wichtig zu sein. Dies zeigen die zwei oben genannten Indikatoren für soziale Offenheit im Einstellungsprozess (bewusste Einstellung eines unter 50-Jährigen, um Durchschnittsalter im Team zu senken, und Einstellung einer Person mit ausländischem Bildungsabschluss trotz nicht passender formaler Qualifikation). In Fall 5 stellt DiM einen zentralen Faktor für betriebliche Entscheidungen dar.

## **Typ 6: Idealistisch**

### **Motiv-Art: idealistisch**

Der Betrieb, der DiM am deutlichsten aus idealistischen Motiven betreibt, ist Fall 3. Damit ist gemeint, dass soziale Vielfalt als positiver Wert an sich gesehen und nicht (nur) als Mittel zum Zweck begriffen wird. Elemente idealistischer Motive sind auch in den Fällen 8 und 17 festgestellt worden (siehe Typ 4), schienen jedoch dem Ziel der Produktivitätssteigerung untergeordnet. Dies bekommt im Fall 3 eine hinrei-

chend andere Qualität, die am ehesten mit dem „learning-and-effectiveness paradigm“ von Thomas/Ely (1996) vergleichbar ist: Aus sozialer Vielfalt können die Beschäftigten im Betrieb voneinander lernen und der Betrieb lernt als Organisation dazu.

In diesem Fall ist der Lernaspekt sogar von zentraler Bedeutung, nicht nur für den Betrieb: Fall 3 ist eine Kindertagesstätte mit weniger als 50 MA. Der Frauenanteil ist branchentypisch hoch (90 %). Im Betrieb arbeiten Personen mit Migrationshintergrund, aber keine mit Behinderung. Der interviewten GF war DiM vor dem Interview kein Begriff. Trotzdem behandelt sie das Thema soziale Vielfalt in verschiedenen Dimensionen systematisch. Ihr DiM ergibt sich aus dem pädagogischen Konzept, das sich wiederum nicht am Prinzip der Produktivitätssteigerung orientiert sondern daran, eine – nach fachlichen Kriterien – bestmögliche pädagogische Betreuung zu gewährleisten. Die Wahl des pädagogischen Konzepts und die Parameter für diese Wahl hängen von der Prioritätensetzung der GF ab. In Fall 3 äußert sich das in einer Ausweitung des Altersspektrums, der Einstellung verschiedener Muttersprachler – in einem Fall trotz fehlender formaler Qualifikation – und Berücksichtigung ihrer jeweiligen Kultur im Alltag der Einrichtung. In dieser Konsequenz könnten die Charakteristika von Fall 3 branchenspezifisch sein.

Das Motiv des Falls 3 entspringt allerdings nicht unbedingt der Equity-Perspektive, der es um „Gerechtigkeit am Arbeitsplatz“ geht (Vedder 2006: 6). Ein Betrieb wie Fall 3 mag genau das erreichen, allerdings aus Motiven, die sich aus seiner Pädagogik ergeben.

#### **DiM-Art: DM integraler Bestandteil der Zusammenarbeit, Vielfalt als Wert**

Für das DiM der GF ist deren pädagogisches Konzept maßgeblich. Entscheidend für die Einstellung eines neuen MA ist, dass dieses Konzept mitgetragen wird. Das ist der homogenisierende Faktor. Darüber hinaus aber gilt:

„Auf dem Weg zum Ziel ist ‚Vielfalt‘ gefragt, hier kommen unterschiedliche fachliche Kompetenzen und Persönlichkeitstypen zum Zug. Sie sorgt dafür, dass die 4 Kleinteams beim Personal eine ähnliche fachliche Ausstattung bekommen (musische, psychomotorische, sprachliche Förderung...), bei den Persönlichkeitstypen in der Gruppe setzt sie auf Vielfalt (der ‚Kuscheltyp‘, ‚die Organisatorin‘...).“ (Fall 3, Z9-Z13)

Wie in Fall 7 (siehe Typ 5) wird auch hier mit den Persönlichkeitseigenschaften eine Diversitäts-Dimension thematisiert, die bei der Erstellung des Leitfadens nicht berücksichtigt wurde und noch wenig erforscht ist. Sie berührt allerdings stark Felder der Psychologie, sodass hier ein anderes Forschungsdesign nötig wäre.

Auch in den Diversitäts-Dimensionen Alter, Gender und Kultur wird die soziale Vielfalt im Betrieb gemanagt: Altersheterogene Teams gelten als wünschenswert und die Altersspreizung im Betrieb soll ausgeweitet werden (Fall 3, Z26-Z27), es wurden

bewusst MA einer anderen Muttersprache eingestellt (Fall 3, Z43-Z44) und die Leitung würde gerne die Gender-Heterogenität erhöhen, da im Moment nur ein Mann im Betrieb arbeitet (Fall 3, Z28-Z30). Dieser einzige männliche MA gehört zudem gleich mehreren Minderheiten an: Er ist nicht nur der einzige Mann sondern auch ein englischer Muttersprachler (bilinguale Erziehung gehört zum pädagogischen Konzept, Fall 3, Z43) mit ausländischem Bildungsabschluss und ohne Erzieherausbildung. Letztere holte er zum Zeitpunkt des Interviews berufsbegleitend nach (Fall 3, Z48-Z49). Dass dies in Kauf genommen wurde, dürfte die Ausnahme sein. Aber offensichtlich ist es unter den entsprechenden Prämissen möglich.

Der Betrieb beschäftigt eine MA aus dem arabischen Raum, was zum Anlass genommen wird, Feste aus ihrer Kultur zu feiern (Fall 3, Z52). Eine derartige Anerkennung eines kulturellen Hintergrunds von MA ist selten unter den befragten Betrieben. Dies mag dem pädagogischen Kontext geschuldet sein sowie auch der größeren Aufmerksamkeit, die Erzieherinnen Themen wie sozialer Vielfalt vielleicht entgegenbringen.

### **Grad sozialer Schließung: Gering**

In der Einstellungspraxis spielen soziale Faktoren durchaus eine Rolle. Implizit wird Diversität vom pädagogischen Konzept sogar gefordert. Bei der Offenheit handelt es sich vielleicht um einen Brancheneffekt. Es würde zu weit gehen, diesen als Mechanismus zu bezeichnen. Genauso wenig muss der Effekt auf den Bereich Unterricht und Erziehung beschränkt sein. Vielmehr dürfte die individuelle Einstellung der Entscheidungsträger, in diesem Fall die Kita-Leitung, und der MA zu sozialen Themen und deren Offenheit im Umgang mit sozialer Vielfalt den Ausschlag geben. Zum Beispiel würde die GF gerne die Hälfte der Stellen mit Männern besetzen. Als Gründe dafür nennt sie das pädagogische Konzept, die Bedeutung männlicher Rollenvorbilder, auch vor dem Hintergrund, dass manche Kinder aus Scheidungsfamilien kommen, sowie das Ziel, möglichst unterschiedliche Rollenvorbilder vermitteln zu können (Fall 3, Z30-Z34). Die Abweichung von der Norm wertet der Betrieb somit auf, anstatt sie als Konfliktherd zu deuten (wie es in Fall 16 geschieht). Diese Aufwertung wird vom pädagogischen Konzept gerahmt, aber die Entscheidung für das Konzept entstammt wiederum normativ gesetzten Prämissen und ist somit theoretisch auch in anderen Wirtschaftsbereichen möglich.

Der idealistische Typ zeichnet sich dadurch aus, dass soziale Vielfalt als positiver Wert an sich gesehen und nicht dem Ziel der Produktivitätssteigerung untergeordnet wird. Am ehesten ist diese Perspektive mit dem „learning-and-effectiveness paradigm“ von Thomas/Ely (1996) vergleichbar: Aus sozialer Vielfalt können die Beschäftigten im Betrieb voneinander lernen und der Betrieb lernt als Organisation dazu. Dementsprechend offen ist Fall 3, wie gezeigt, gegenüber verschiedenen Dimensionen sozialer Vielfalt: Er will sein Altersspektrum erweitern, mehr Männer einstellen, beschäftigt MA verschiedener nationaler Herkunft und bindet deren Verschiedenheit konzeptionell in seine Arbeit ein.

## 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der Beitrag dieses Artikels war in empirischer Hinsicht, durch die Auswertung von Experteninterviews unterschiedliche Typen von Betrieben hinsichtlich DiM zu identifizieren und dabei bestehende Typologien zu erweitern. Wie die Auswertung der Fälle gezeigt hat ist DiM empirisch vielfältig und kann hinsichtlich Motiv, konkreter Umsetzung und Grad sozialer Schließung unterschieden werden. Eine bestimmte Kombination aus Motiv und DiM-Art scheint mit bestimmten Ausprägungen sozialer Schließung einherzugehen; umgekehrt ist bei Betrieben, die DiM indifferent gegenüberstehen, nicht eindeutig ein bestimmter Grad sozialer Schließung festzustellen. Dieser theoretische Beitrag wurde ermöglicht durch die Beschreibung von Einstellungsprozessen als Prozesse sozialer Schließung und deren Verknüpfung mit Diversität im Betrieb. Maßgeblich konnte dabei vor allem auf den Arbeiten von Cardona (2013 und 2015) aufgebaut werden. Aus dem Sample konnten die jeweiligen Kombinationen als Typen hergeleitet werden.<sup>10</sup>

### a) Die Typen im Überblick: Motive und soziale Schließung

Betriebe, die Vielfalt als wirtschaftliche Ressource betrachten und demnach dem Marktzutritts-Ansatz (Thomas/Ely 1996) zugerechnet werden können, zeigen eine geringe soziale Schließung, jedoch meist nur in einzelnen Dimensionen; in anderen Dimensionen können Tendenzen sozialer Schließung auftreten. Vereinzelt ist aber auch, am deutlichsten in den Großbetrieben, eine positive Wertschätzung sozialer Vielfalt erkennbar.

Das DiM in Betrieben mit einer Betriebshistorie, in der die Beschäftigtenstruktur gleichsam durch einen Schock von außen mit sozialer Vielfalt konfrontiert wurde, scheint aus einer Betriebskultur der Wertschätzung von Vielfalt erwachsen zu sein. Anfänglich als problematisch empfundene Situationen wie Übernahmen oder Fusionen können im Betrieb einen respektvollen, produktiven Umgang mit Diversität etablieren, wenn auch nicht notwendigerweise unter dem Namen „DiM“. Soziale Schließung scheint auch hier lediglich gering ausgeprägt zu sein, kann allerdings, wenn DiM nicht bewusst betrieben wird, unbeabsichtigt in manchen Dimensionen neben einer ansonsten offenen Einstellungspraxis bestehen.

Der idealistische Typ zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, dass soziale Vielfalt dimensionsübergreifend als positiver Wert an sich gesehen und nicht dem Ziel der Produktivitätssteigerung untergeordnet wird. Am ehesten ist diese Perspektive mit dem „learning-and-effectiveness paradigm“ von Thomas/Ely (1996) vergleichbar: Aus sozialer Vielfalt können die Beschäftigten im Betrieb voneinander lernen und

---

<sup>10</sup> Auffällig ist, dass die Verbesserung von Arbeitsmarktchancen von Minderheiten, die Equity-Perspektive, außer an einer Stelle in Fall 17 als Motiv für DiM aus keinem Interview hervorging. Die ursprüngliche Idee des DiM war im Sample bis auf diese eine Ausnahme nicht zu finden. Allerdings stammt die Equity-Perspektive aus einer Zeit, die ein halbes Jahrhundert zurückliegt, und aus den USA, wohingegen dieser Bericht Ergebnisse aus Experteninterviews mit deutschen Betrieben im Jahr 2015 präsentiert hat.

der Betrieb lernt als Organisation dazu. Dementsprechend offen gestaltet sich die Einstellungspraxis gegenüber verschiedenster Merkmalsausprägungen.

Daneben wurden auch Betriebe identifiziert, die zu sozialer Vielfalt und DiM keine oder keine eindeutige Haltung erkennen ließen (Indifferenz-Typ) oder den beiden Punkten ablehnend gegenüber standen (Resistenz-Typ). Letztere scheinen eher auf eine homogene Beschäftigtenstruktur ausgerichtet zu sein und zeigen dementsprechend Tendenzen sozialer Schließung.

Da das Spektrum der identifizierten Haltungen zu DiM von indifferent bis idealistisch reicht und auch die möglichen Zwischenformen abdeckt, scheint das Sample aus theoretischer Sicht gesättigt zu sein. Auch wenn weitere Interviews geführt würden, ist nicht anzunehmen, dass neue Typen hinzukämen.

### **b) weiterführende Ergebnisse**

Die Auswertungen der Interviews legen nahe, DiM nicht nur als bewusstes Führungsinstrument zu begreifen. Viele der interviewten Betriebe kannten den Begriff nicht oder behaupteten, DiM spiele bei ihnen keine Rolle; ihre Antworten zu den einzelnen Diversitäts-Dimensionen zeigten jedoch, dass sie sehr wohl mit sozialer Vielfalt in ihrem Betrieb umgehen, auch wenn sie dies nicht als „DiM“ bezeichnen. Das kann für Initiativen von Politik oder Verbänden ein wichtiger Anknüpfungspunkt sein: Sollen Betriebe zu DiM motiviert werden, treffen umschreibende Begriffe wie „Umgang mit sozialer Vielfalt“ o. Ä. wahrscheinlich eher auf positive Resonanz.

Die Behandlung verschiedener Diversitäts-Dimensionen in den Interviews hat zudem gezeigt, dass selbst bei DiM in einer Dimension noch Raum ist für Tendenzen sozialer Schließung in einer anderen Dimension. Das beweisen – quer zur Typologie – verschiedene Fälle, die in manchen Dimensionen divers und bei Einstellungen offen sind, in anderen aber homogen und sozial schließend (Fälle 4 und 8 – beide Typ 5 – und Fall 13 – Typ 4). Eine konstant geringe soziale Schließung kann nach dem Sample am ehesten von Betrieben erwartet werden, die DiM (neben wirtschaftlichen) aus idealistischen Motiven betreiben und/oder aufgrund ihrer Geschichte. Dies scheint über die Jahre eine Art Betriebskultur des konstruktiven Umgangs mit sozialer Vielfalt zu begünstigen. Diversität als Mittel zur Produktivitätssteigerung zu sehen sowie das Ausmaß an Diversität, das in einem Betrieb herrscht, können somit als vielleicht notwendige, aber nicht hinreichende Faktoren für DiM und einen geringen Grad sozialer Schließung in Einstellungsprozessen gelten. Mindestens eine von zwei weiteren Einflussgrößen scheint hinzu treten zu müssen, damit ein DiM – ob nun unter diesem oder einem anderen Namen – auf festem Boden steht und soziale Schließung minimiert werden kann: Eine historisch-politisch oder organisatorisch bedingte Auseinandersetzung mit sozialer Vielfalt, z. B. im Zuge der Gastarbeiteranwerbung oder aufgrund von Übernahmen internationaler Konzerne sowie eine idealistisch motivierte positive Wertschätzung sozialer Vielfalt. Der erste Punkt liegt im Wesentlichen außerhalb des Einflussbereichs der Betriebe. Der zweite Punkt nimmt sie hingegen in die Verantwortung: Eine Offenheit gegenüber sozialer Vielfalt

dürfte nachhaltig am besten dann gelingen, wenn Vielfalt als Wert an sich angesehen wird.

## Literatur

Achatz, Juliane (2008): Geschlechtersegregation im Arbeitsmarkt, in: Abraham, Martin und Hinz, Thomas (Hg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, Empirische Befunde, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 263–301.

Becker, Gary S. (1971): *The Economics of Discrimination*, Chicago: The University of Chicago Press.

Beckert, Jens (2009): Koordination und Verteilung. Zwei Ansätze der Wirtschaftssoziologie, MPIfG Discussion Paper 09/2, Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Blau, Peter M. (1977): *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*, New York: Free Press.

Buche, Antje; Niebuhr, Annetrin; Peters, Cornelius (2013): „Diversität und Erfolg von Organisationen“, in: *Zeitschrift für Soziologie* 42 (6), Dezember 2013, S. 483–501.

Byrne, Donn Erwin (1971): *The attraction paradigm*, New York: Academic Press.

Cardona, Andrés (2015): *Social Closure in Markets, Families, and Networks. Explaining the Emergence of Intergroup Inequality as a Result of Exclusionary Action across Contexts*, Bielefeld: Universität Bielefeld.

Cardona, Andrés (2013): *Closing the Group or the Market? The Two Sides of Weber's Concept of Closure and Their Relevance for the Study of Intergroup Inequality*, SFB 882 Working Paper Series No. 15, February 2013, DFG Research Center (SFB) 882 From Heterogeneities to Inequalities, Bielefeld: Universität Bielefeld.

Collins, Randall (2009): Schließungsprozesse und die Konflikttheorie der Professionen, in: Jürgen Mackert (Hg.): *Die Theorie sozialer Schließung. Tradition, Analysen, Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [zuerst erschienen in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 1987, 2, 46–60.]

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gottfries, Nils; McCormick, Barry (1995): *Discrimination and open unemployment in a segmented labour market*, in: *European Economic Review* 39 (1), S. 1–15.

Hinz, Thomas; Abraham, Martin (2008): *Theorien des Arbeitsmarktes: Ein Überblick*, in: Hinz, Thomas; Abraham, Martin (Hg.) (2008): *Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–68.

Horwitz, Sujin K. (2005): *The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations*, in: *Human Resource Development Review* 4, S. 219–245.

Jans, Manuel (2006): *Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen – Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse*, in: *Essener Beiträge zur Personalforschung* 3. (<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-206616> (letzter Zugriff am 24.09.2014)).

- Johnson, J.C. (1990): *Selecting Ethnographic Informants*. Newsbury Park u. a.: Sage.
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Wiesbaden: Springer.
- Kinne, Peter (2014): *Diversity-Management – ein Querschnittsthema mit Balancebedarf*, KCI Schriftenreihe der FOM, Band 3, Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft.
- Leblanc, Greg (1995): *Discrimination in the Labour Market*, in: *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie* 28 (3), S. 702–717.
- Lindbeck, Assar; Snower, Dennis J. (1986): *Wage setting, Unemployment, and Insider-Outsider Relations*, in: *The American Economic Review* 76 (2), S. 235–239.
- Mayer, Horst O. (2006): *Interview und schriftliche Befragung*, München: Oldenbourg.
- Merkens, Hans (2004): *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*, in: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.) (2004): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Mühlfeld, Claus; Windolf, Paul; Lampert, Norbert; Krüger, Heidi (1981): *Auswertungsprobleme offener Interviews*, in: *Soziale Welt*, 32 (3), S. 325–352.
- Schröder, Tim; Struck, Olaf; Wlodarski, Carola (2008): *Vordringlichkeit des Befristeten? Zur Theorie und Empirie offener Beschäftigungssysteme*, in: Köhler, Christoph; Struck, Olaf; Grotheer, Michael; Krause, Alexandra; Krause, Ina; Schröder, Tim (Hg.) (2008): *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme: Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 143–200.
- Sengenberger, Werner (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Spence, Michael (1973): *Job Market Signaling*, in: *The Quarterly Journal of Economics* 87 (3), S. 355–374.
- Thomas, David A.; Ely, Robin J. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity*, in: *Harvard Business Review* 74, S. 79–90 (<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>, zuletzt abgerufen am 18.01.2016)
- Vedder, Günther (2006): *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*, in: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, München u. a.: Rainer Hampp Verlag, S. 1–24.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weeden, Kim A. (2002): *Why do some occupations pay more than others? Social closure and earnings inequality in the United States*, in: *American Journal of Sociology* 108 (1), S. 55–101.

## Anhang: Interviewerleitfaden

ID	Region	Wirtschaftsbereich	Betriebsgröße	Interviewer/-in

Anm.: (E) meint, dass der Interviewte gebeten werden soll, zu **erzählen**.

Einstiegsfragen Ich möchte Sie eingangs um Eckdaten zur Beschäftigtenstruktur Ihres Betriebs bitten.

1. Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Betrieb? (ungefähr reicht) ..... %
2. Arbeiten im Betrieb Personen mit ausländischer Nationalität oder Migrationshintergrund? ja / nein  
→ Falls ja: Hat sich der Anteil dieser Personengruppe(n) verändert? Wie?
3. Sind in Ihrem Betrieb Personen mit Behinderung beschäftigt? ja / nein

### Block 1: Diversity Management - Stimulus

4. Es wird seit einigen Jahren über Diversity Management in Betrieben diskutiert. Was sagt Ihnen der Begriff?  
... (nötigenfalls Erklärung):

Diversity Management ist die positive Bewertung von sozialer Vielfalt. Diversity Management heißt, gezielt MitarbeiterInnen einzustellen und zusammen arbeiten zu lassen, die sich in Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, Behinderung usw. unterscheiden.

(nötigenfalls bei Nachfrage ergänzen: Betriebe können dies z.B. tun, wenn sie sich von gemischten Gruppen und Belegschaften eine höhere Produktivität erhoffen.)

*Vielleicht kann man noch anschaulichere Beispiele geben, je nach Zeit:*

Betriebe, die Diversity Management betreiben, achten häufig auf:

- Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten
- Förderung von Elternzeit, auch für Männer
- Chancengleichheit der Geschlechter
- Chancengleichheit behinderter Menschen
- Rekrutierung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund auch ohne in Deutschland anerkannten Bildungsabschluss)



5. Ich möchte Ihnen ein kurzes Zitat vorlesen. (*Zitate vorlesen und evtl. vorlegen*)

„Man umgibt sich gerne mit Leuten, die ähnlich ticken, ähnliche Dinge mögen und einen ähnlichen sozialen Hintergrund haben. Das macht das Leben einfacher und angenehmer. Im Privatleben zumindest.

Ein Unternehmen, das auf das Prinzip Homogenität setzt, wird über kurz oder lang hinter der Konkurrenz zurück bleiben. Denn neue Ideen kommen nicht zustande, wenn alle exakt gleich denken. (...) [Doch] zwischen Alt und Jung und Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen kann es auch einmal krachen.“  
(gern dazu sagen: Wirtschaftswoche, 11.02.2015)

→ **(E)** Wie sehen Sie das? Wie sind Ihre eigenen Einschätzungen dazu?

*(nötigenfalls nachhaken, wenn nicht von selber diskutiert wird:)*

o Welche der beiden Aussagen würden Sie eher unterschreiben?

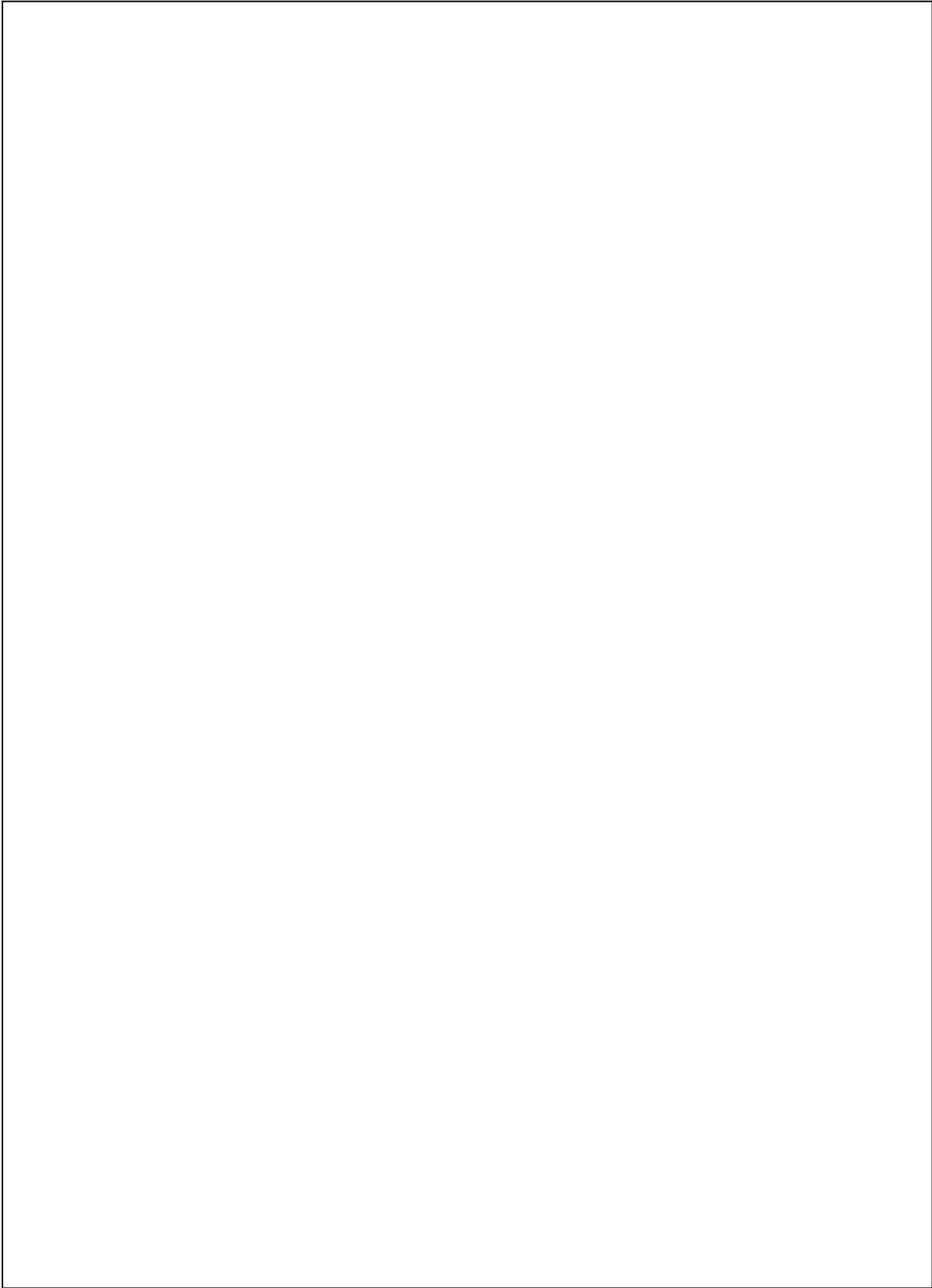
*(bei „teils-teils“-Antwort bitte nachhaken:)*

o Können Sie das genauer beschreiben? Wo stimmen Sie welcher Aussage zu, wo nicht?

*(bitte nochmals nachhaken, wenn nicht von selber mehr dazu erzählt wird:)*

o Wurden bereits Erfahrungen im eigenen Betrieb gemacht?

Ist das einhellige Meinung oder gibt es vielleicht unterschiedliche Auffassungen? Worauf gehen diese zurück? Hat sich im Zeitablauf etwas geändert?



## Block 2: Age Diversity und Einfluss auf Einstellung

Ich möchte Ihnen nun ein paar Fragen zur Altersstruktur in Ihrem Betrieb stellen.

6. Arbeiten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Team- bzw. Gruppenarbeit zusammen?

→ *Falls ja:* **(E)** Beschreiben Sie mir doch bitte die Alterszusammensetzung der Teams bzw. Arbeitsgruppen.

→ *Wenn nein:* **(E)** Beschreiben Sie mir doch bitte die Alterszusammensetzung der Abteilungen / Ihres Betriebs (falls es keine Abteilungen gibt).

*(nötigenfalls mögliche Antworten anbieten:)*

- o Es arbeiten eigentlich immer ähnlich viele jüngere wie ältere zusammen.
- o Meist ist der Anteil älterer MA größer.
- o Meist ist der Anteil jüngerer MA größer.
- o Ich kann das nicht einschätzen. / Das ist immer ganz verschieden.

*(nötigenfalls nachhaken:) Wie genau verschieden? Und woran liegt das?*

7. Können Sie sich an ein Projekt/ einen Arbeitsauftrag erinnern, bei dem jüngere und ältere Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet haben?

→ *Falls Ja:* **(E)** Wie verlief die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen bei diesem Projekt?

*(nötigenfalls nachhaken:)*

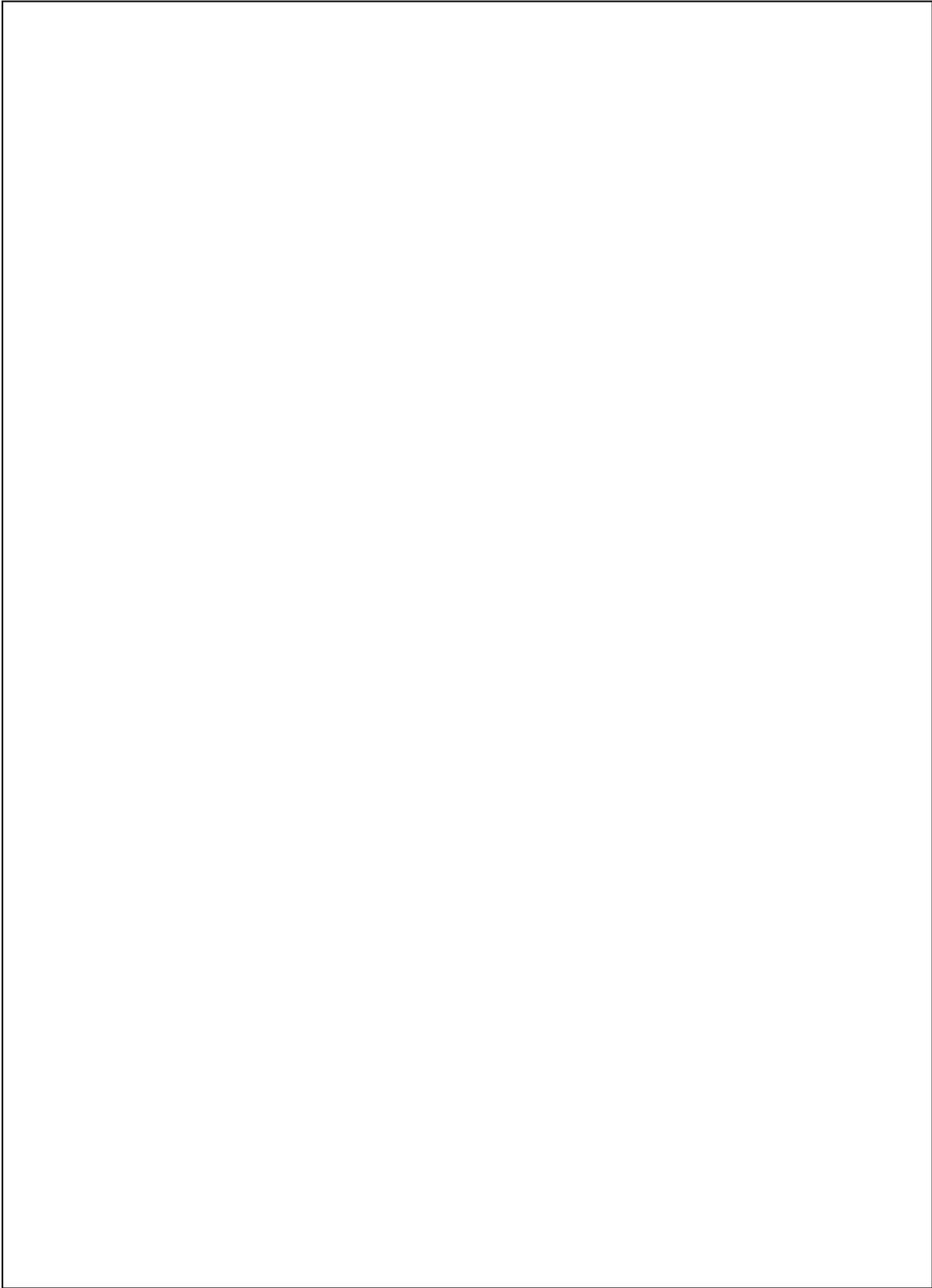
- o Gab es Schwierigkeiten/ Streitigkeiten/ Meinungsverschiedenheiten?
- o Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile von altersgemischten Teams?
- o Was ist Ihr Eindruck: Wie haben die an dem Projekt oder Auftrag beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Erfahrung bewertet?

8. **(E)** Bitte denken Sie nun an die letzte Person, die Sie eingestellt haben/ die bei Ihnen im Betrieb eingestellt wurde. Wie wichtig war bei der Entscheidung für diese Person das Alter der künftigen KollegInnen?

(Falls ausweichend und sozial erwünscht geantwortet wird - z. B. „...bei uns kommt es ausschließlich auf die passende Qualifikation an...“ – nachfassen und fragen: „Wie ist das bei zwei oder mehr BewerberInnen, die gleichermaßen geeignet sind?“)

*(falls Antwort schwer fällt Vorschläge:)*

- o Es war uns wichtig, dass die Person ungefähr im gleichen Alter war wie ihre zukünftigen Kolleginnen und Kollegen.
- o Es war uns wichtig, dass das Alter der Person sich möglichst von dem ihrer zukünftigen Kolleginnen und Kollegen unterscheidet.
- o Das hat keine Rolle gespielt.
- o Dazu kann ich nichts sagen / War nicht beteiligt (möglich bei größeren Betrieben).



### Block 3 – Diversity-Dimensionen Geschlecht, Migrationshintergrund, Behinderung

Wenn Sie einverstanden sind, möchte ich Sie (zum Abschluss) noch bitten, etwas zur Zusammenarbeit im Betrieb zu erzählen. Es geht dabei um die Zusammenarbeit von Männern und Frauen, von Personen mit und ohne Migrationshintergrund und um behinderte und nicht behinderte Menschen.

9. **(E)** Berichten Sie mir doch bitte von Erfahrungen mit Teams/ Arbeitsgruppen/ Abteilungen im Betrieb, in denen Männer und Frauen zusammenarbeiten.

*(nötigenfalls nachhaken:)*

- o Gibt es mehr Schwierigkeiten/ Streitigkeiten/ Meinungsverschiedenheiten? Oder eher weniger als in gleichgeschlechtlichen Gruppen?
- o Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile von solch gemischten Teams?

10. Arbeiten in Ihrem Betrieb Frauen in Führungspositionen? ja / nein

→ *Falls ja:* Wie hoch ist (ungefähr) der Anteil an Führungskräften? ..... %

**(E)** Welche Erfahrungen wurden im Betrieb mit Frauen in Führungspositionen gemacht?

- o (nötigenf. nachhaken:) Welche Unterschiede gibt es zu männlichen Führungskräften (Führungsstile, Teilzeitarbeit, Löhne/Gehälter....)?

11. **(E)** Ist in Ihrem Betrieb Elternzeit ein Thema? ja / nein

→ *Falls ja*: Inwiefern?

*(nötigenfalls nachhaken:)*

Haben bei Ihnen im Betrieb schon einmal MA Elternzeit genommen oder haben es vor?

→ *Falls ja*:

- In welchem zeitlichen Umfang arbeiten MA nach der Elternzeit üblicherweise?
- Äußern diese MA den Wunsch nach Teilzeit?
- → Falls ja: Können Sie diesen berücksichtigen?
- Gibt es in Ihrem Betrieb Männer, die Elternzeit genommen haben oder dies wollen?

Ich möchte Ihnen nun eine Frage zu ausländischen Bildungsabschlüssen stellen.

12. Haben Sie im Betrieb schon einmal eine Person eingestellt, die einen ausländischen Bildungsabschluss hatte? ja / nein

→ *Wenn ja:*

- o **(E)** Wie haben Sie im Vorfeld beurteilt, welche Qualifikationen der Bewerber mitbringt?
- o **(E)** Wie gut kann – nach Ihrer Erfahrung – durch ausländische Bildungsabschlüsse erworbenes Wissen im Betrieb eingesetzt werden?

→ *Wenn nein:*

- o Haben sich schon einmal Personen mit ausländischem Bildungsabschluss bei Ihnen beworben? ja/ nein

*(falls „ja“ bei 2. [> MA mit Migrationshintergrund oder anderer Nationalität:] )*

Sprechen wir nun kurz über Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund.

13. Arbeiten in Ihrem Betrieb MA mit und ohne Migrationshintergrund zusammen?

→ *Falls ja:* **(E)** Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Zusammenarbeit von Personen mit und ohne Migrationshintergrund?

*(nötigenfalls nachhaken:)*

- o Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile von solch gemischten Teams?
- o Ist die Verständigung z.B. ein Problem?

Welche Rolle spielen kulturelle Traditionen der einzelnen Gruppen, z.B. Feiertage, im Betrieb?

*(falls „ja“ bei 3. [> MA mit Behinderung]:)*

Abschließend möchte ich mit Ihnen noch über Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung sprechen.

14. Arbeiten in Ihrem Betrieb behinderte und nicht behinderte Menschen zusammen? ja/ nein

→ Falls ja: **(E)** Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Zusammenarbeit von behinderten und nicht behinderten MA?

*(nötigenfalls nachhaken:)*

- o Gibt es mehr Schwierigkeiten / Streitigkeiten / Meinungsverschiedenheiten? Oder eher weniger als in Gruppen ausschließlich nicht behinderter bzw. behinderter MA?
- o Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile von solch gemischten Teams?

Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Antworten!

## In dieser Reihe sind zuletzt erschienen

Nr.	Autor(en)	Titel	Datum
<a href="#">8/2015</a>	Autoren- gemeinschaft	Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft: Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen	10/15
<a href="#">9/2015</a>	Bechmann, S. Dahms, V. Tschersich, N. Frei, M. Schwengler, B. Möller, I.	Wandel der Betriebslandschaft in West- und Ostdeutschland: Ergebnisse aus dem IAB- Betriebspanel 2014	11/15
<a href="#">10/2015</a>	Büschel, U. Daumann, V. Dietz, M. Dony, E. Knapp, B. Strien, K.	Abschlussbericht Modellprojekt Early Interven- tion – Frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerbern und Asylbewerberinnen: Ergebnisse der qualitativen Begleitforschung durch das IAB	12/15
<a href="#">11/2015</a>	Dengler, K. Matthes, B.	Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland	12/15
<a href="#">12/2015</a>	Hohendanner, C. Ostmeier, E. Ramos Lobato, P.	Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst: Entwicklung, Motive und rechtliche Umsetzung	12/15
<a href="#">1/2016</a>	vom Berge, P. Kaimer, S. Copestake, S. Eberle, J. Klosterhuber, W. Krüger, J. Trenkle, S. Zakrocki, V.	Arbeitsmarktspiegel: Entwicklungen nach Ein- führung des Mindestlohns (Ausgabe 1)	1/16
<a href="#">2/2016</a>	Sowa, F. Gottwald, M. Grimminger, S. Ixmeier, S. Promberger, M.	Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Ziel- system der Bundesagentur für Arbeit: Zum Forschungsdesign einer organisationsethno- grafischen Studie	1/16
<a href="#">3/2016</a>	vom Berge, P. Kaimer, S. Eberle, J. Klosterhuber, W. Lehnert, C.	Machbarkeitsstudie zur Erstellung eines Ar- beitsmarktmonitors Mindestlohn (MoMiLo)	2/16
<a href="#">4/2016</a>	Autorengemein- schaft	Revision der IAB-Stellenerhebung: Hinter- gründe, Methode und Ergebnisse	2/16
<a href="#">5/2016</a>	Zabel, C.	Erwerbseintritte im Zeitverlauf bei Müttern junger Kinder im SGB II	3/16

Stand: 07.04.2016

Eine vollständige Liste aller erschienenen IAB-Forschungsberichte finden Sie unter

<http://www.iab.de/de/publikationen/forschungsbericht.aspx>

## Impressum

**IAB-Forschungsbericht 6/2016**

19. April 2016

### Herausgeber

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Str. 104  
90478 Nürnberg

### Redaktion

Martin Schludi, Jutta Palm-Nowak

### Technische Herstellung

Gertrud Steele

### Rechte

Nachdruck - auch auszugsweise -  
nur mit Genehmigung des IAB gestattet

### Website

<http://www.iab.de>

### Bezugsmöglichkeit

<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2016/fb0616.pdf>

ISSN 2195-2655

### Rückfragen zum Inhalt an:

Jörg Szameitat

Telefon 0911.179 8088

E-Mail [joerg.szameitat@iab.de](mailto:joerg.szameitat@iab.de)