

# Neues aus Wissenschaft und Lehre

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2010

*Heinrich Heine*

HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF



d|u|p

düsseldorf university press



**Neues aus  
Wissenschaft und Lehre  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
2010**



**Neues aus  
Wissenschaft und Lehre  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2010**

Herausgegeben vom Rektor  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Univ.-Prof. Dr. Dr. H. Michael Piper

Konzeption und Redaktion:  
Univ.-Prof. em. Dr. Hans Süßmuth

**d|u|p**

© düsseldorf university press, Düsseldorf 2010  
Einbandgestaltung: Monika Uttendorfer  
Titelbild: Blick in den Konrad-Henkel-Hörsaal  
Redaktionsassistenz: Sonja Seippel  
Beratung: Friedrich-K. Unterweg  
Satz: Friedhelm Sowa, L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X  
Herstellung: WAZ-Druck GmbH & Co. KG, Duisburg  
Gesetzt aus der Celeste  
ISBN 978-3-940671-71-4

## Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| <b>Vorwort des Rektors</b> .....   | 11  |
| <b>Hochschulrat</b> .....  | 13  |
| <b>Rektorat</b> .....  | 15  |
| <br><b>Medizinische Fakultät</b>   |     |
| <i>Dekanat</i> .....   | 19  |
| SASCHA FLOHÉ und JOACHIM WINDOLF (Dekan)<br>Bessere Schwerstverletztenprognose in Deutschland –<br>von der <i>Damage-Control</i> -Chirurgie bis zum Traumanetz .....   | 23  |
| PETER FEINDT und ARTUR LICHTENBERG<br>Neue Wege – alte Ziele:<br>Was macht moderne Herzchirurgie im Jahr 2010 aus? .....   | 31  |
| STEFANIE RITZ-TIMME, ULRIKE BRUNENBERG-PIEL, VOLKER WEUTHEN,<br>ULRICH DECKING, ALFONS HUGGER und MATTHIAS SCHNEIDER<br>O.A.S.E.: Raum und Symbol für eine neue Lern-<br>und Lehrkultur an der Medizinischen Fakultät .....  | 51  |
| ANDREAS HIPPE, ANJA MÜLLER-HOMEY und BERNHARD HOMEY<br>Chemokine im Tumor-Mikromilieu .....  | 65  |
| WOLFRAM TRUDO KNOEFEL und JAN SCHULTE AM ESCH<br>Die Förderung der Leberproliferation durch therapeutische Applikation<br>von CD133-positive Knochenmarkstammzellen<br>vor erweiterter Leberresektion .....  | 85  |
| S. ROTH, P. ALBERS, W. BUDACH, A. ERHARDT, R. FENK, H. FRISTER,<br>H. E. GABBERT, N. GATTERMANN, U. GERMING, T. GOECKE, R. HAAS,<br>D. HÄUSSINGER, W. JANNI, W. T. KNOEFEL, G. KOBBE, H. W. MÜLLER,<br>C. OHMANN, D. OLZEN, A. SALEH und B. ROYER-POKORA<br>Aktuelle Entwicklungen in der interdisziplinären Krebstherapie ..... | 111 |
| JOHANNES SIEGRIST und ANDREA ICKS<br>Gesundheit und Gesellschaft – eine neue Initiative<br>an der Medizinischen Fakultät .....   | 141 |
| THOMAS BEIKLER<br>Parodontitis – Einblicke in eine unterschätzte Biofilmerkranung .....  | 159 |
| MATTHIAS SCHOTT<br>Autoimmune und maligne Schilddrüsenerkrankungen .....   | 179 |

JENS SAGEMÜLLER

- Der Neubau der Krankenhausapotheke  
des Universitätsklinikums Düsseldorf ..... 193

### **Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät**

*Dekanat* ..... 213

SABINE ETGES und PETER WESTHOFF

- Biodiversität – Vielfalt des Lebens  
Die Vielfalt der Pflanzen und ihre Zukunft ..... 217

EVELYN VOLLMEISTER, ELISABETH STRATMANN und  
MICHAEL FELDBRÜGGE

- Langstreckentransport im Mikroorganismus *Ustilago maydis* ..... 235

HELMUT RITTER, MONIR TABATABAI und GERO MAATZ

- Funktionsmaterialien in der Dental- und Augenheilkunde ..... 249

VLADA B. URLACHER und KATJA KOSCHORRECK

- Biokatalyse für die selektive Oxidation ..... 265

HEIKE BRÖTZ-OESTERHELT und PETER SASS

- Molekulare Antibiotikaforschung – Neue Leitstrukturen  
und Wirkmechanismen gegen multiresistente Bakterien ..... 283

FRANK MEYER und REINHARD PIETROWSKY

- Risikopotential der exzessiven Nutzung von Online-Rollenspielen:  
Fortschritte in der klinischen Diagnostik ..... 295

HOLGER GOHLKE

- Strukturbasierte Modellierung der  
molekularen Erkennung auf multiplen Skalen ..... 311

### **Philosophische Fakultät**

*Dekanat* ..... 329

FRANK LEINEN

- Mexiko 1810 – 1910 – 2010:  
Entwicklungen, Perspektiven, Problemfelder ..... 333

SHINGO SHIMADA

- Zum Konzept von Natur im Japanischen – das Eigene und das Fremde.  
Eine Skizze..... 355

GERHARD SCHURZ

- Wie wahrscheinlich ist die Existenz Gottes?  
Kreationismus, Bayesianismus und das Abgrenzungsproblem ..... 365

RICARDA BAUSCHKE-HARTUNG

- Liegt der Rheinschatz in Düsseldorf? ..... 377

|  |     |
|--|-----|
| PETER INDEFREY   |     |
| Wie entsteht das gesprochene Wort? .....   | 391 |
| HARTWIG HUMMEL   |     |
| Europa als Friedensprojekt: Der internationale Masterstudiengang<br><i>European Studies</i> an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf .....                           | 401 |
| SUSANNE BRANDT und BEATE FIESELER  |     |
| Zum Projekt „Studierende ins Museum“ .....   | 411 |
| GABRIELE GLOGER-TIPPELT  |     |
| Warum wir Bindung brauchen – Empirisches Wissen und einige Mythen  | 427 |
| <b>Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät</b>   |     |
| <i>Dekanat</i> .....   | 445 |
| NADINE MÜLLER und BERND GÜNTER (Dekan)   |     |
| Kunstvermittlung und Marketing für Kunst –<br>ein interdisziplinäres Fachgebiet .....  | 449 |
| <b>Gastbeitrag</b>   |     |
| CHRISTOPH INGENHOVEN   |     |
| Rede anlässlich der Eröffnungsfeier des Oeconomicum der<br>Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf am 30. November 2010 .....  | 463 |
| RAIMUND SCHIRMEISTER   |     |
| Der MBA Gesundheitsmanagement als<br>innovativer Weiterbildungsstudiengang .....   | 469 |
| STEFAN SÜSS  |     |
| Fassaden, Mythen und Symbole?<br>Wie Managementkonzepte eingesetzt und bewertet werden .....   | 481 |
| JUSTUS HAUCAP  |     |
| Eingeschränkte Rationalität in der Wettbewerbsökonomie .....   | 495 |
| HANS-THEO NORMANN  |     |
| Experimentelle Ökonomik für die Wettbewerbspolitik.....  | 509 |
| RÜDIGER HAHN   |     |
| Corporate Responsibility in betriebswirtschaftlicher Diskussion –<br>Kritische Reflexion und Begründungsgrundlagen<br>unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung ..... | 525 |
| <b>Juristische Fakultät</b>  |     |
| <i>Dekanat</i> .....   | 541 |
| RALPH ALEXANDER LORZ   |     |
| Die neue Blaupause für Europa<br>Der Vertrag von Lissabon und seine wesentlichen Neuerungen.....   | 543 |

|   |     |
|---|-----|
| CHRISTIAN KERSTING<br>Wettbewerb der Rechtskulturen: Der Kampf um das beste Recht.....  | 557 |
| ANDREAS FEUERBORN, SUSANNE LEITNER und SUSANNE SCHILLBERG<br>Fünf Jahre integrierter Grundstudienkurs Rechtswissenschaften<br>Düsseldorf/Cergy-Pontoise – eine erfolgreiche Basis für den neuen<br>deutsch-französischen Aufbaustudienkurs im Wirtschafts-, Arbeits-<br>und Sozialrecht ..... | 583 |
| JOHANNES DIETLEIN und FELIX B. HÜSKEN<br>Spierschutz im gewerblichen Automatenpiel<br>Rechtsprobleme der Bauartzulassung neuartiger Geldspielgeräte .....   | 593 |
| CHRISTIAN KERSTING<br>Zur Zweckmäßigkeit eines Entflechtungsgesetzes .....  | 613 |
| <b>Gesellschaft von Freunden und Förderern der<br/>Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e. V.</b>  |     |
| OTHMAR KALTHOFF<br>Gesellschaft von Freunden und Förderern<br>der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e. V.....   | 625 |
| <b>Private Stiftungen und die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>   |     |
| ESTHER BETZ<br>Ziele und Arbeit der Anton-Betz-Stiftung der Rheinischen Post .....  | 631 |
| <b>Forscherguppen an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>  |     |
| DIETER HÄUSSINGER und RALF KUBITZ<br>Klinische Forschergruppe KFO 217<br>„Hepatobiliärer Transport und Lebererkrankungen“ .....   | 637 |
| <b>Sofja Kovalevskaja-Preisträger</b>   |     |
| PHILIPP ALEXANDER LANG<br>Wie man virale Infektionen untersuchen kann.....  | 649 |
| <b>Graduiertenausbildung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>   |     |
| AXEL GÖDECKE und URSULA KESSEN<br>Strukturierte Promotion an der Medizinischen Fakultät: Die <i>Medical Re-<br/>search School Düsseldorf</i> .....  | 661 |
| CHRISTIAN DUMPITAK, ANDREAS WEBER und CHRISTEL MARIAN<br>Shaping the Future of Doctoral Training:<br>iGRAD – Interdisciplinary Graduate and Research Academy Düsseldorf ..  | 671 |

|  |     |
|--|-----|
| SIGRUN WEGENER-FELDBRÜGGE, RÜDIGER SIMON und<br>ANDREAS P. M. WEBER<br>iGRAD-Plant – An International Graduate Program for Plant Science<br>„The Dynamic Response of Plants to a Changing Environment“ ..... | 679 |
| <b>Nachwuchsforschergruppen an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>   |     |
| M. BEURSKENS, S. KEUNEKE, M. MAHRT, I. PETERS, C. PUSCHMANN,<br>A. TOKAR, T. VAN TREECK und K. WELLER<br>Wissenschaft und Internet .....   | 693 |
| <b>Ausgründungen aus der<br/>Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>   |     |
| CORD EBERSPÄCHER<br>Kennen Sie Konfuzius?<br>Über 300 Konfuzius-Institute verbreiten chinesische Kultur und<br>Sprache weltweit – das Düsseldorfer Institut gehörte zu den ersten .....                      | 705 |
| <b>Ausstellungen</b>   |     |
| STEFANIE KNÖLL<br>Narren – Masken – Karneval<br>Forschungsprojekt und Ausstellung der Graphiksammlung<br>„Mensch und Tod“ .....  | 721 |
| <b>Geschichte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>  |     |
| ULRICH KOPPITZ, THORSTEN HALLING und JÖRG VÖGELE<br>Geschichten und Geschichtswissenschaft:<br>Zur Historiographie über die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf .....                                      | 739 |
| <b>Forum Kunst</b>   |     |
| STEFAN SCHWEIZER<br>Gartenkunst als Städtebau<br>Zur Konvergenz der Disziplinen im Diskurs um den<br>sozialhygienischen Beitrag urbaner Grünanlagen 1890–1914 .....  | 759 |
| <b>Chronik der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>   |     |
| ROLF WILLHARDT<br>Chronik 2010 .....   | 783 |



## **Prof. Dr. Stefan Süß**

Stefan Süß, Jahrgang 1974, studierte von 1994 bis 1998 Wirtschaftswissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal. Von 1999 bis 2009 war er Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wissenschaftlicher Assistent und Akademischer Oberrat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Die Habilitation und Verleihung der Lehrbefugnis für Betriebswirtschaftslehre erfolgten dort 2009. Seit 1. April 2010 ist er Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Aktuelle Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalmanagement, Organisationstheorie, Empirische Personal- und Organisationsforschung sowie Diversity-Management. Seit Juli 2009 ist Stefan Süß Projektleiter im durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds geförderten Forschungsprojekt „Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung (Flink)“ ([www.flink-projekt.de](http://www.flink-projekt.de)).

STEFAN SÜSS

## Fassaden, Mythen und Symbole? Wie Managementkonzepte eingesetzt und bewertet werden

### Ausgangssituation: Rationalität im Management von Unternehmen?

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur und in der Unternehmenspraxis sind zahlreiche Managementkonzepte zu finden. Sie weisen den Zweck auf, Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis zu geben.<sup>1</sup> Managementkonzepte unterliegen im Zeitablauf Veränderungen. Insgesamt führt das zu einer Dynamik, die sich im Aufkommen, Etablieren, Modifizieren und Verschwinden unterschiedlicher Managementkonzepte zeigt. Neue Managementkonzepte ziehen Veränderungen in Unternehmen nach sich, da mit ihnen zunächst die Abkehr von herkömmlichen Konzepten oder ihre Modifikation verbunden ist und neue Regeln oder Abläufe festgelegt werden, die die alltägliche Arbeit von Managern bestimmen.

In der Vergangenheit ließ sich beobachten, dass es einerseits Managementkonzepte gab, die sich dauerhaft etablierten und damit zu Institutionen wurden. Ein Beispiel sind die „Management-by Konzepte“, welche sich seit den 1970er Jahren bis heute halten.<sup>2</sup> Sie diffundierten dabei sowohl grenzüberschreitend als auch zwischen dem Profit- und dem Non-Profit-Bereich, wurden Teil anderer umfassenderer Managementkonzepte (beispielsweise des Kontraktmanagements in der öffentlichen Verwaltung) und nahmen teilweise neue Namen an. Andererseits finden sich zahlreiche Beispiele dafür, dass Managementkonzepte nur eine begrenzte Lebensdauer haben. In diesem Zusammenhang werden immer wieder Moden identifiziert, deren Popularität einen glockenkurvenartigen Verlauf aufweist.<sup>3</sup> Der Diffusionsprozess von Managementkonzepten ist bislang weitgehend unerforscht.<sup>4</sup> Unklar ist daher, aus welchen Gründen einige Konzepte zu Institutionen, also zu selbstverständlich und dauerhaft angewandten, nicht mehr hinterfragten Konzepten werden, und aus welchen Gründen dies bei anderen Konzepten nicht der Fall ist.

Einfach wäre die Antwort auf die Frage nach den Ursachen, wenn man von einer grundsätzlichen (ökonomischen) Rationalität im Management von Unternehmen ausgehen könnte. In diesem Fall wäre zu unterstellen, dass Unternehmen Managementkonzepte unter rationalen Überlegungen, das heißt von Vernunft geleitet, auswählen und einsetzen. Bestenfalls wäre die Rationalität von wirtschaftlichen Kriterien geleitet, so dass Managementkonzepte eingesetzt würden, wenn der erwartete Nutzen

---

<sup>1</sup> Vgl. Süß (2009b).

<sup>2</sup> Vgl. Staehle (1999: 78).

<sup>3</sup> Vgl. Kieser (1996).

<sup>4</sup> Vgl. Hamel (2006: 23).

ihres Einsatzes höher wäre als die mit dem Einsatz verbundenen Kosten. Unabhängig von der Frage, wie die Effizienz gemessen werden kann, machen die Formulierungen im Konjunktiv deutlich, dass an einer (ökonomisch) rationalen Auswahl von Managementkonzepten Zweifel bestehen. Diese gehen zurück auf den Nobelpreisträger Herbert A. Simon, der früh auf die begrenzte Rationalität von Individuen und Unternehmen aufmerksam machte.<sup>5</sup> Grenzen der Rationalität resultieren beispielsweise aus fehlenden Informationen über Entscheidungsalternativen, kognitiven Grenzen der Entscheidungsträger, der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität von Individuen oder Prozessen in Gruppen, die dafür sorgen, dass Entscheidungen nicht rational, sondern beispielsweise politisch zu Stande kommen. Folglich wählen Individuen nicht die beste Alternative, also beispielsweise das ökonomisch beste Managementkonzept, sondern ein solches, das sie zufrieden stellt („Satisficing“ statt „Optimizing“).

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen muss die Antwort auf die Frage, wie Managementkonzepte eingesetzt werden, fast zwangsläufig jenseits einer ökonomischen Rationalität liegen, ohne diese gänzlich auszuschließen. Offenbar gibt es individuelle, aber auch organisationale Handlungen und Bewertungen, die nicht ökonomisch rational erklärbar sind, obwohl insbesondere Unternehmen eigentlich einer ökonomischen Rationalität im Sinne eines Kosten-Nutzen-Vergleichs verpflichtet wären, um ihren Bestand nicht zu gefährden. Die Organisationsforschung im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre macht jedoch seit Jahren auf Handlungen und Bewertungen jenseits einer ökonomischen Rationalität aufmerksam. Daher besteht das Ziel dieses Beitrags darin, eine Erklärung dafür zu finden, wie Unternehmen Managementkonzepte einsetzen und bewerten. Damit wird eine Alternative zu den in der ökonomischen Forschung lange dominanten ökonomisch rationalen Erklärungen präsentiert.

### Theoretischer Ausgangspunkt: Soziologischer Neoinstitutionalismus

Der theoretische Ausgangspunkt dieser Überlegungen liegt folglich nicht in einer originär wirtschaftswissenschaftlichen Theorie; vielmehr wird auf den soziologischen Neoinstitutionalismus zurückgegriffen, der vom ökonomischen Neoinstitutionalismus (der sogenannten Neuen Institutionenökonomik beispielsweise mit Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agenten-Theorie) abzugrenzen ist. Der soziologische Neoinstitutionalismus hat in den letzten Jahren auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung weite Verbreitung gefunden.

Begründet wurde die Theorie im angloamerikanischen Sprachraum insbesondere von Meyer und Rowan, von DiMaggio und Powell sowie von Scott; in Deutschland wurde sie von Walgenbach in die betriebswirtschaftliche Diskussion gebracht.<sup>6</sup> Sie liefert einen Ausgangspunkt zur Analyse von Diffusions- und Institutionalisierungsprozessen, beispielsweise zur Untersuchung der Frage nach den Ursachen der Implementierung von Managementkonzepten. Die Gestaltung von Organisationen beziehungsweise Unternehmen wird dabei durch ihre Ausrichtung an der Umwelt und das Streben nach Legitimitätszuschreibung erklärt. Institutionalismus bezeichnet dabei Erwartungen und

<sup>5</sup> Vgl. Simon (1981).

<sup>6</sup> Vgl. Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983), Scott (1994), Walgenbach (2001) sowie Walgenbach (2002).

Vorstellungen der Umwelt an die Gestalt und das Verhalten von Organisationen, die sich zu unabänderlichen Anforderungen verfestigen, das heißt zu Institutionen werden. Institutionalisierung beinhaltet Prozesse, „durch die heute bestehende gesellschaftliche Zwänge, Verpflichtungen und Gegebenheiten den Status von grundlegenden Regeln im Handeln und Denken in einer Gesellschaft eingenommen haben“<sup>7</sup>. Die Erwartungen einer Gesellschaft kommen zum Beispiel durch die öffentliche Meinung oder Gesetze zum Ausdruck; sie bestimmen den Nutzen, die Aufgaben und die formalen Strukturen unterschiedlicher Unternehmen. Diese Regeln werden als „Rationalitätsmythen“ bezeichnet, da ihre Wirksamkeit von einem kollektiven Glauben an sie abhängt und sie keiner objektiven Prüfung unterzogen werden können.<sup>8</sup> Weichen Unternehmen von den Erwartungen ab, wird das nicht akzeptiert und negativ sanktioniert.

Organisationen wird Legitimität zugeschrieben, wenn sie aus der Umwelt Strukturen und Verhaltenweisen adaptieren, die als rational angesehen werden. Damit richten sich Strukturen nicht primär an den Erfordernissen der Arbeitstätigkeiten, sondern an den Vorstellungen der Unternehmensumwelt über eine rationale, effektive und effiziente Unternehmensgestaltung aus.<sup>9</sup> An die Legitimität geknüpft sind Ressourcen, die Unternehmen nur unter der Bedingung erhalten, dass sie den Anforderungen der Umwelt entsprechen. Daher sind Legitimität und die Erfüllung der Umwelтанforderungen für sie existenziell wichtig (vgl. Abb. 1).

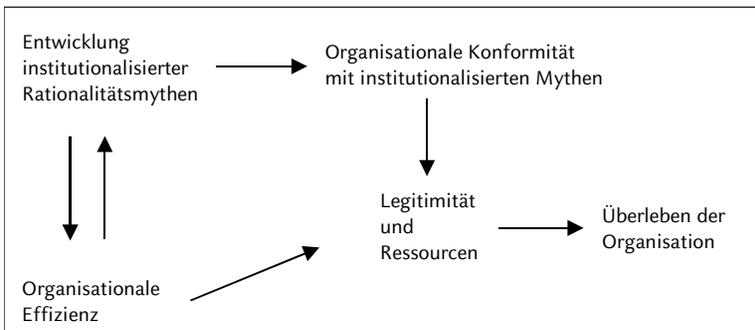


Abb. 1: Grundidee des soziologischen Neoinstitutionalismus

Probleme ergeben sich, da Unternehmen nicht von einer homogenen Umwelt, sondern von verschiedenartigen Umweltsegmenten umgeben sind (beispielsweise Kunden, Zulieferer, Kapitalgeber, Konkurrenten, Berater). Dadurch bestehen unterschiedliche Erwartungen, die sich gegenseitig ausschließen können oder nicht mit den Erfordernissen einer effektiven und effizienten Leistungserbringung vereinbar sind. Unternehmen übernehmen dann – dem Anschein nach – erwartete Strukturen und Verhaltensweisen. Tatsächlich entkoppeln sie jedoch die Arbeitsabläufe von den Institutionen oder die verschiedenen Institutionen untereinander. Die Adaption der Institution besitzt in diesem Fall nur symbolischen Charakter.

<sup>7</sup> Walgenbach (2001: 323).

<sup>8</sup> Vgl. Walgenbach (2001: 325).

<sup>9</sup> Vgl. Meyer und Rowan (1977).

Institutionen engen die Handlungsspielräume von Unternehmen ein, wenn sie mit ähnlichen Umweltbedingungen konfrontiert sind. Das Ergebnis sind Angleichungsprozesse, die als *Isomorphismus* bezeichnet werden. Er kann durch (1) Zwang (beispielsweise wirtschaftlicher Druck auf Unternehmen, rechtliche Normen, gesellschaftliche Erwartungen), durch (2) mimetische Prozesse oder Imitation von Unternehmen, die erfolgreich(er) sind beziehungsweise als erfolgreich(er) wahrgenommen werden, und durch (3) normativen Druck (zum Beispiel Professionalisierung, Aus- und Weiterbildung) hervorgerufen werden.<sup>10</sup> Die Isomorphismusmechanismen stellen allein oder im Wirkungsverband eine mögliche Erklärung der Diffusion von Managementkonzepten dar, denn neoinstitutionalistisch lässt sich ihre Verbreitung damit erklären, dass Unternehmen erfolgreiche oder als erfolgreich wahrgenommene Konzepte übernehmen, um auf diesem Wege den Vorstellungen über moderne Unternehmen zu entsprechen und Legitimität zu sichern.

## Empirische Untersuchung der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland

Der soziologische Neoinstitutionalismus eignet sich gut als Fundament empirischer Untersuchungen. Insofern ist auf Basis dieser Theorie auch empirisch eine Antwort auf die Frage zu finden, aufgrund welcher Kriterien Managementkonzepte eingesetzt werden. Bestens zur empirischen Analyse geeignet ist das Konzept des Diversity-Managements, das in deutschen Unternehmen seit gut zehn Jahren erheblich an Verbreitung gewonnen hat. Es setzt sich mit personeller Vielfalt auseinander, die in Unternehmen aus der zunehmenden Internationalisierung, der demographischen Entwicklung sowie der Gleichberechtigung von Frau und Mann im Berufsleben resultiert. Diversity-Management zielt darauf, etwaige Probleme dieser Vielfalt zu vermeiden und potenzielle Vorteile wie Perspektivenvielfalt, Innovativität, Flexibilität und Mitarbeiterzufriedenheit zu realisieren.

In den USA wird Diversity-Management in der Wissenschaft umfassend diskutiert und ist in den großen Unternehmen stark verbreitet: Die Quote der *Fortune-500-Unternehmen*, die Diversity-Management betreiben, liegt bei etwa 90 Prozent. Die zunehmende und starke Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland wird stellenweise als „boomartig“ bezeichnet.<sup>11</sup> Diese These bestätigt der systematische Blick in Literatur und Praxis: Eine Analyse der Datenbank [www.wisonet.de](http://www.wisonet.de), der größten und etabliertesten wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Datenbank im deutschsprachigen Raum, zeigt, dass die Zahl der jährlichen Eintragungen zu den Suchbegriffen „Managing Diversity“ und „Diversity Management“ in den letzten knapp 20 Jahren exponentiell angewachsen ist.<sup>12</sup> Ein ähnlich rasanter Anstieg ist für die Zahl der Unternehmen auszumachen, die nach eigenen Angaben in Deutschland über Diversity-Management verfügen: Waren es 1991 erst zwei Unternehmen, so ließen sich im Jahr 2004 im Rahmen einer Befragung deutscher börsennotierter Unternehmen sowie der deutschen Nie-

---

<sup>10</sup> Vgl. DiMaggio und Powell (1983: 150 ff.).

<sup>11</sup> Vgl. Gebert (2004: 412).

<sup>12</sup> Vgl. Süß (2009a: 185).

derlassungen der gemessen am Umsatz weltweit 50 größten US-Unternehmen bereits 26 Unternehmen identifizieren, die Diversity-Management betreiben.<sup>13</sup>

Diese boomartige Verbreitung verwundert angesichts der in der Literatur vorgetragene erheblichen Kritik an diesem Konzept. Es werden enge Grenzen für den notwendigen kulturellen Wandel in Richtung einer multikulturellen Organisation vermutet.<sup>14</sup> Außerdem wird kritisiert, dass die unterstellten ökonomischen Vorteile des Diversity-Managements nur schwer messbar sind und damit der tatsächliche Nutzen des Konzepts nicht ohne Weiteres zu bestimmen ist. Stellenweise werden sogar dysfunktionale Effekte, wie beispielsweise Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, mit personeller Vielfalt in Verbindung gebracht.<sup>15</sup> Nicht zuletzt bezieht sich die Kritik am Diversity-Management auf die nur rudimentären Gestaltungshinweise, die in einigen Publikationen gegeben werden.<sup>16</sup>

Vor dem Hintergrund der zentralen Aussagen des oben skizzierten soziologischen Neoinstitutionalismus lässt sich vermuten, dass die Verbreitung des Diversity-Managements keineswegs ausschließlich ökonomisch rational erklärbar ist. Vielmehr sind Gründe zu vermuten, die jenseits einer ökonomischen Rationalität liegen. Daher lässt sich diskutieren, ob Diversity-Management einen Rationalitätsmythos darstellt, symbolisch implementiert und eine Legitimitätsfassade aufgebaut wird, um die Zuschreibung notwendiger Legitimität seitens der Unternehmensumwelt und als Folge daraus die Unternehmensexistenz zu sichern. Zur Klärung dieser Fragen wird auf eine empirische Untersuchung der Verbreitung des Diversity-Managements Bezug genommen.<sup>17</sup>

Die empirische Untersuchung beinhaltete zwei Schritte: Im ersten Schritt wurde eine Expertenbefragung durchgeführt. Sie war notwendig, da sich in der Literatur kein allgemeingültiger Maßnahmenkatalog des Diversity-Managements findet. Es erwies sich aber als erforderlich, genauere Erkenntnisse zu den Maßnahmen des Diversity-Managements zu generieren, um den im nächsten Schritt befragten Unternehmen konkrete Maßnahmen zu ihrer Einschätzung, ob und wie intensiv diese im jeweiligen Unternehmen angewendet werden, vorlegen zu können. Daher wurden insgesamt 17 Experten (Wissenschaftler, Unternehmensvertreter, Wirtschaftsjournalisten und Vertreter von Diversityverbänden) per E-Mail gebeten, alle aus ihrer Sicht zentralen Maßnahmen des Diversity-Managements anzugeben. Es ließ sich eine Schnittmenge von 13 Maßnahmen identifizieren, die zentral für das Management personeller Vielfalt sind.

Die eigentliche Unternehmensbefragung folgte als zweiter Schritt der empirischen Studie. Dabei wurden 160 deutsche börsennotierte Unternehmen kontaktiert. Für die Einschränkung auf börsennotierte Unternehmen sprach, dass diese in hohem Maße in der Öffentlichkeit stehen, damit den Anforderungen der Umwelt besonders gegenübergestellt sind und die Notwendigkeit legitimer Verhaltensweisen dadurch besonders groß ist. Aus diesem Grunde wird damit gerechnet, dass sie eher zu einer Anpassung an institutionalisierte Anforderungen neigen als weniger bekannte Unternehmen.<sup>18</sup> Des

---

<sup>13</sup> Vgl. Süß und Kleiner (2006).

<sup>14</sup> Vgl. Kirton und Greene (2005).

<sup>15</sup> Vgl. Gebert (2004: 415 ff.).

<sup>16</sup> Vgl. Vedder (2003: 21).

<sup>17</sup> Für eine ausführliche Erläuterung vgl. Süß (2009a: 176 ff.).

<sup>18</sup> Vgl. Walgenbach (2002: 173).

Weiteren wurden aus zwei Gründen die deutschen Niederlassungen der – gemessen am weltweiten Umsatz – *Top-50-US-Companies* befragt: Zum einen sind die USA das Ursprungsland des Diversity-Managements, zum anderen ist die Bedeutung amerikanischer Unternehmen in Deutschland historisch bedingt bis heute relativ groß.<sup>19</sup> Neben jeweils einem Vertreter des Managements (zum Beispiel Diversity-Manager, Personalmanager) wurde ein Betriebsratsmitglied befragt, um dem deutschen System der Mitbestimmung insbesondere in personalbezogenen Fragen Rechnung zu tragen. Die schriftliche Befragung erfolgte per E-Mail, Post oder Fax.

### **Diversity-Management in Deutschland: Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen?**

Der Fragebogen beinhaltete Variablen, die aus der neoinstitutionalistischen Literatur gewonnen wurden. Die Variablen wurden – in enger Anlehnung an die Theorie – in der Regel durch mehrere *Items* operationalisiert, beispielsweise durch Fragen nach dem wahrgenommenen Einfluss von Betriebsvereinbarungen, Gesetzen und EU-Richtlinien (Variable „Rechtliche Vorgaben“) oder der Verbreitung des Konzepts im Ausland und dem Einfluss ausländischer Unternehmenseinheiten (Variable „Ausland bzw. ausländische Unternehmenseinheiten“). Die Teilnehmer wurden gebeten, einzuschätzen, wie stark der Einfluss dieser Aspekte auf die Implementierung des Diversity-Managements in ihrem Unternehmen war (Likert-Skala von „0“ = kein Einfluss, bis „5“ = sehr starker Einfluss).

Im Ergebnis zeigt sich eine vergleichsweise geringe Bedeutung insbesondere von Unternehmensberatern – ansonsten oft „Diffusionsagenten“ neuer Managementkonzepte. Dieses Ergebnis verwundert allerdings nicht, denn Berater und Verbände greifen Managementkonzepte in der Regel erst auf und vertreten sie gegenüber ihrer Klientel offensiv, wenn die Konzepte bekannter sind beziehungsweise sich durchgesetzt haben; das ist in Deutschland für das Diversity-Management noch nicht der Fall. Außerdem existieren bislang nur wenige Beratungen, die auf Diversity-Management spezialisiert sind.

Eine relativ hohe Bedeutung wird demgegenüber insbesondere dem Import des Konzepts aus dem Ausland, gesellschaftlichen Erwartungen und Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen zugeschrieben. Der offenbar vorhandene Einfluss des Auslands bestätigt sich, wenn die untersuchten Unternehmen nach ihrer Herkunft (Deutschland beziehungsweise USA) unterschieden werden. 70 Prozent der aus den USA stammenden Unternehmen betreiben (auch) in Deutschland Diversity-Management; demgegenüber haben es nur 26,1 Prozent der deutschen Unternehmen implementiert. Der darin deutlich werdende *Country-of-origin-Effekt* verstärkt sich noch, wenn zusätzlich Unternehmen betrachtet werden, die Diversity-Management kennen, aber nicht implementiert haben. Es ist in 90 Prozent der Niederlassungen amerikanischer Unternehmen bekannt, während es nur circa 39 Prozent der deutschen Unternehmen kennen.

Dieser Befund ist auf die immer stärkere Globalisierung der Wirtschaft zurückzuführen. Diese bringt es mit sich, dass Managementkonzepte zunehmend weltweit diffundieren. In diesem Zusammenhang spielen international tätige Unternehmen grundsätz-

---

<sup>19</sup> Vgl. Wächter *et al.* (2003: 9 ff.).

lich eine wichtige Rolle. Insbesondere die Personalarbeit amerikanischer Unternehmen wird dabei vielfach als überlegen angesehen und liefert für andere Länder „Best Practices“. Das lässt sich für die Verbreitung des Diversity-Managements erkennen: Zwar gibt es einige deutsche Unternehmen, die Diversity-Management eigeninitiativ implementiert haben (zum Beispiel Deutsche Lufthansa, Deutsche Telekom, Volkswagen); es ist jedoch vor allem in den Niederlassungen amerikanischer Unternehmen verbreitet.

Dieser Befund ist als Isomorphismus durch mimetische Prozesse interpretierbar und stellt konkret eine „Imitation“ des Stammhauses in den USA durch die Niederlassungen in Deutschland dar. Diese Interpretation wird unterstützt durch die Einschätzung der Befragungsteilnehmer aus den deutschen Niederlassungen amerikanischer Unternehmen, die eine globalisierte und im Stammhaus zentralisierte Personalpolitik verdeutlichen. Die Vorgaben aus dem Stammhaus betreffen in den meisten Fällen auch die Implementation und die Gestaltung des Diversity-Managements. Somit verwundert es nicht, wenn mehr als zwei Drittel der Befragten aus den Niederlassungen amerikanischer Unternehmen einen überdurchschnittlichen Einfluss des amerikanischen Stammhauses auf die Implementierung des Diversity-Managements in Deutschland angeben.

Wie nicht zuletzt die entsprechenden EU-Richtlinien oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zeigen, existieren zunehmend Erwartungen hinsichtlich einer adäquaten Berücksichtigung von Minderheiten im gesellschaftlichen und beruflichen Leben. Die neoinstitutionalistische Theorie argumentiert, dass, gemessen an der Mitarbeiter- und Kundenzahl, große Unternehmen ganz besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen.<sup>20</sup> Damit verbunden ist die Notwendigkeit legitimer Verhaltensweisen gegenüber der Unternehmensumwelt, die größer als bei kleinen Unternehmen ist, die weniger in der Öffentlichkeit stehen.

Daher wurde genauer analysiert, welche Unternehmen Diversity-Management betreiben. Die antwortenden Unternehmen wurden dazu anhand des Medians der Mitarbeiterzahl (17.500 Mitarbeiter) in zwei Gruppen aufgeteilt. Die Analyse ergab, dass es überwiegend die größeren Unternehmen sind, die Diversity-Management implementiert haben. Dieser Zusammenhang lässt sich einerseits damit begründen, dass die wachsende Mitarbeiterzahl rein statistisch gesehen eine erhöhte personelle Vielfalt mit sich bringt. Somit weisen große Unternehmen eine vielfältige Personalstruktur auf, die als Konsequenz daraus auch die Einführung des Diversity-Managements nahe legt. Andererseits ist dieser Befund als Isomorphismus durch Zwang interpretierbar: Insbesondere große Unternehmen entsprechen den gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich der adäquaten Berücksichtigung von Minderheiten im Unternehmen und erhoffen sich dadurch eine Zuschreibung von Legitimität. Da das gewählte *Sample* börsennotierte Unternehmen beinhaltet, für die das Legitimitätsstreben besonders wichtig ist, erscheint es nicht unwahrscheinlich, dass Isomorphismusprozesse besonders begünstigt werden.

### **Diversity-Management in Deutschland: Eine Legitimitätsfassade?**

Der in der Expertenbefragung ermittelte Katalog von dreizehn zentralen Maßnahmen des Diversity-Managements wurde den befragten Unternehmen vorgelegt. Die Unternehmensvertreter sollten angeben, ob die jeweilige Maßnahme im Unternehmen ange-

<sup>20</sup> Vgl. DiMaggio und Powell (1983: 151).

wendet wird, und einschätzen, mit welcher Intensität dies erfolgt (Skala: „0“ = Maßnahme wird nicht ergriffen bis „5“ = Maßnahme wird mit sehr hoher Intensität ergriffen). Zwischen den befragten Unternehmen zeigten sich Unterschiede sowohl in der Frage, welche Maßnahmen überhaupt Anwendung finden, als auch hinsichtlich der eingeschätzten Intensität der Maßnahmen. Ein Vergleich der Mittelwerte der Antworten zeigt den hohen Stellenwert, den insbesondere die Maßnahmen flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams und die Verankerung von Diversitywerten in Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätzen und/oder Unternehmenszielen aufweisen. Flexible Arbeitszeiten sind ein wichtiger Ansatzpunkt des Diversity-Managements, wenn dadurch individuellen Arbeitszeitbedürfnissen, zum Beispiel von Alleinerziehenden oder älteren Mitarbeitern, entsprochen wird. Genauso wie gemischte Teams müssen sie aber nicht (ausschließlich) aus Gründen des Diversity-Managements implementiert werden, sondern können auch betrieblich bedingt sein. Die Verankerung von Diversitywerten und -zielsetzungen in Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätzen und/oder Unternehmenszielen wird an anderer Stelle als „symbolische Ressource“ bezeichnet.<sup>21</sup> Diese Aspekte spiegeln das – nach außen gerichtete – Bekenntnis wider, dass Unternehmen Diversity-Management betreiben. Einige Unternehmen kommunizieren damit ihr (scheinbares) Diversity-Management, da seitens der Unternehmensumwelt zunehmend die Erwartung besteht, dass „moderne“ Unternehmen Diversity-Management betreiben und somit eine Legitimitätszuschreibung erfolgt. Die Unternehmen übernehmen dann – dem Anschein nach – erwartete Strukturen und Maßnahmen hinsichtlich des Umgangs mit personeller Vielfalt. Tatsächlich entkoppeln sie jedoch die konkrete Gestaltung von den Umwelterwartungen, und das Personalmanagement weist nur ein gering ausgeprägtes Spektrum originärer Maßnahmen des Diversity-Managements auf. Das Diversity-Management besitzt in diesem Fall symbolischen Charakter. Aus neoinstitutionalistischer Perspektive legt dieser Befund die Vermutung nahe, dass Diversity-Management in einigen Unternehmen eine Legitimitätsfassade darstellt.

### **Diversity-Management in Deutschland: Ein Rationalitätsmythos?**

Die Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland ist (auch) durch Prozesse begünstigt, die aus neoinstitutionalistischer Perspektive betrachtet als Isomorphismus bezeichnet werden. Es wird Umwelterwartungen gefolgt, die beispielsweise in der öffentlichen Meinung oder in Gesetzen zum Ausdruck kommen. Diese Erwartungen werden zu institutionalisierten Regeln im Handeln von Individuen beziehungsweise Unternehmen und bestimmen gleichsam den Einsatz von Managementkonzepten. Die tatsächliche Wirksamkeit dieser Regeln kann jedoch keiner objektiven Prüfung unterzogen werden, sondern sie hängt letztlich von einem kollektiven Glauben an diese Regeln ab. Dadurch wird die Verbreitung von Managementkonzepten gefördert, auch wenn ihre Wirtschaftlichkeit unbestätigt ist. In solchen Fällen spricht die neoinstitutionalistische Theorie von „Rationalitätsmythen“. Im Rahmen der Studie ließen sich zwei Argumente dafür finden, dass das Diversity-Management-Konzept in Deutschland gegenwärtig einen Rationalitätsmythos darstellen könnte:

---

<sup>21</sup> Vgl. Aretz und Hansen (2003: 27).

Erstens ergab die Befragung der Unternehmen, dass zwar 58 Prozent der befragten Unternehmen dem Diversity-Management Nutzen, strategische Bedeutung und/oder Wirtschaftlichkeit zuschreiben. Jedoch nehmen nur 24 Prozent der befragten Unternehmen ein systematisches Controlling der Effektivität beziehungsweise Effizienz des Diversity-Managements vor. Somit dominiert gegenwärtig ein kollektiver Glaube an die Qualität des Diversity-Managements; seine Kontrolle und damit ein Beleg der Effektivität und/oder Effizienz unterbleibt aber in über drei Viertel aller Unternehmen.

Zweitens zeigt die systematische Analyse der Publikationen zum Thema Diversity-Management stellenweise deutliche Kritik am Konzept.<sup>22</sup> Konkret wird insbesondere bemängelt, dass die unterstellten ökonomischen Vorteile nur schwer messbar sind und somit der tatsächliche Nutzen des Diversity-Managements fraglich ist. Dieses Problem wird deutlich, wenn die Funktionalität des Konzepts damit beschrieben wird, dass „[...] es über längere Zeit gemessen auch keine Nachteile“ mit sich bringt.<sup>23</sup> Auf der anderen Seite zeigte sich in Deutschland dennoch eine starke Verbreitung in Literatur und Praxis, die vor dem Hintergrund der Kritik letztlich nur durch einen kollektiven, unbelegten Glauben an die Nützlichkeit des Diversity-Managements zu begründen ist.

### Personalawards: Externe Legitimierung des (guten?) Managements

Damit die Legimitätzuschreibung, die sich Unternehmen erhoffen, tatsächlich erfolgt, muss die Unternehmensumwelt das Verhalten und die eingesetzten Konzepte „richtig“, das heißt als modern und zeitgemäß, bewerten. Vor dem Hintergrund der Überlegungen zum Einsatz von Managementkonzepten liegen die notwendigen Ausführungen zu ihrer Bewertung auf der Hand: Auch diese kann nicht rational und objektiv erfolgen, sondern folgt ähnlichen Kriterien wie der Einsatz der Managementkonzepte selbst – die Legitimation durch die Bewertung steht im Vordergrund, die Bewertung wird damit stellenweise zum Selbstzweck. Dies macht die Analyse sogenannter *Personalawards* deutlich, die seit einigen Jahren für personalwirtschaftliche Konzepte, unter anderem für gutes Diversity-Management, vergeben werden. Dabei gibt es nicht nur bundesweit angebotene Personalawards, die einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht haben (zum Beispiel TOP-JOB, *Deutschlands Beste Arbeitgeber*), sondern es finden sich auch auf regionaler Ebene zahlreiche Awards.

Eine Analyse von 19 überregionalen und acht regionalen Personalawards zeigt, dass in 22 Fällen lediglich Verleihungen von Preisen, Logos oder Siegel stattfinden. Differenziertes Feedback liefern demgegenüber nur fünf Awards. Die Anbieter verlangen nicht unerhebliche Teilnahmegebühren und erbringen zusätzliche Informationsleistungen gegen Entgelt, wobei das Spektrum von standardisierten Benchmark-Reporten über individuelle Feedback-Reporte gegebenenfalls mit Stärken-Schwächen-Analysen bis hin zu spezifischen Follow-Up-Beratungsleistungen reicht.<sup>24</sup>

Die Vergabe der Personalawards basiert auf Informationen aus Fragebögen, die von den jeweiligen Personalverantwortlichen oder Unternehmensleitungen ausgefüllt werden. Sie geben Auskunft über das Unternehmen allgemein sowie personalmanagement-

<sup>22</sup> Siehe beispielsweise Krell (1996: 344 ff.), Kirton und Greene (2005: 88 ff.) sowie Vedder (2005).

<sup>23</sup> Vgl. Ruigrok (2005: 11).

<sup>24</sup> Für eine ausführliche Erläuterung vgl. Scherm und Süß (2010).

spezifische Aspekte. Die abschließende Beurteilung nimmt in fast allen Fällen eine Jury vor, die sich unterschiedlich zusammensetzt; neben Wissenschaft und Wirtschaft sind Politik, Verbände, Kammern, Gewerkschaften, Medien oder die Kirche vertreten. Die Bewertungskriterien sind für die Teilnehmer teilweise nicht zu erkennen. Werden sie transparent gemacht, sind sie sehr abstrakt formuliert oder stellen theoretische Konstrukte dar, deren Operationalisierung im Dunkeln bleibt. Die knappen Feedback-Berichte, die kaum Hinweise auf Stärken und Schwächen in der Personalarbeit geben (können), sind bei den meisten Awards nur den prämierten Unternehmen zugänglich. Das begrenzt den Nutzen für die meisten (nicht prämierten) Teilnehmer. Das inhaltliche Feedback scheint keine besondere Bedeutung zu haben – weder auf Teilnehmerseite noch auf Anbieterseite.

### **Awardteilnahme: Legitimatorisch rational**

Kann man auf den ersten Blick noch vermuten, dass Unternehmen durch die Teilnahme an Awards eine Bestätigung ihres – guten? – Personalmanagements oder Hinweise auf dessen Verbesserung erwarten, erweist sich das auf den zweiten Blick als unrealistisch, da die Awards diese nur in Ausnahmefällen geben und ihr ökonomischer Nutzen somit begrenzt ist. Vielmehr versuchen die Unternehmen auf diesem Wege, Erwartungen der Unternehmensumwelt zu entsprechen, die insbesondere in den letzten Jahren in verschiedenen Debatten über den (zu geringen) Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements und die Forderung nach seiner (größeren) Effektivität deutlich wurden.

Awards stellen eine Reaktion auf diesen zunehmenden Legitimationsdruck dar. Ihre legitimierende Wirkung kommt vor allem daher, dass sie durch eine Jury vergeben werden, die von gesellschaftlich anerkannten Personen, zum Beispiel von bekannten Praktikern, qualifizierten Wissenschaftlern und in der Öffentlichkeit stehenden Politikern, gebildet wird. Sie ist in zweierlei Hinsicht gegeben: Erstens sorgen erfolgreiche Awardteilnahmen für eine externe Legitimitätszuschreibung, da sie zeigen, dass man (scheinbar) den Anforderungen an zeitgemäßes Personalmanagement genügt. Das wird deutlich, wenn Unternehmen sich in der Folge mit imageförderlichen Logos schmücken und beispielsweise als „Deutschlands bester Arbeitgeber“ bezeichnen. Ein positiver Effekt bei Kunden und (potenziellen) Arbeitnehmern ist zu erwarten. Zweitens dienen erfolgreiche Teilnahmen der internen Legitimation des Personalbereichs, der Schwierigkeiten hat, seinen Wert im Unternehmen beziehungsweise seinen Beitrag zur Wertschöpfung zu belegen. Eine positive Bewertung durch externe Dritte hilft, den internen Stellenwert zu erhöhen.

Personalawards legitimieren sich über Institutionen oder Personen, die mit ihnen in Verbindung gebracht werden, entziehen sich aber gleichzeitig einer objektiven Prüfung. Folglich sind sie Rationalitätsmythen, die bislang kaum hinterfragt werden. Vielmehr wird die Teilnahme an ihnen als selbstverständlich vorausgesetzt und ist Grundlage der Legitimitätszuschreibung. Die Awards weisen hohe Übereinstimmung mit der Erwartung auf, dass sich Unternehmen der Evaluation ihres Personalbereichs stellen, um dessen Effektivität und Effizienz nachzuweisen. Unternehmen, die nicht an den Awards teilnehmen, gelten als unmodern. Awards wirken somit in erster Linie symbolisch; die Überprüfung der Qualität des Personalmanagements erfolgt in aller Regel nicht sub-

stanzial, dient aber als Legitimationsfassade: Unternehmen oder Personalbereiche, die an der Bewertung und Verbesserung ihres Personalmanagements interessiert sind, orientieren sich an dieser Entwicklung und scheuen die externe Bewertung nicht. Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass mangels (transparenter) Kriterien, unternehmensspezifischer Betrachtung und differenzierten Feedbacks Aussagen über die Qualität der Awards gar nicht möglich und Verbesserungen des Personalmanagements somit kaum erzielbar sind; für die Fassadenwirkung der Teilnahme spielt dies aber keine Rolle. Dass Personalawards Rationalitätsmythen darstellen und als Fassade genutzt werden (können), schmälert ihren legitimatorischen Nutzen nicht, sondern fördert noch ihre Verbreitung.

### **Fazit: Management als ökonomisch und/oder legitimatorisch rationaler Fassadenaufbau!?**

Die Ausführungen zu dem Einsatz und zu der Bewertung von Managementkonzepten verdeutlichen, dass sich innerhalb der Grenzen der Rationalität, auf die Simon bereits vor längerer Zeit aufmerksam machte<sup>25</sup>, mindestens zwei Rationalitätsperspektiven finden – die (eingeschränkte) ökonomische und die legitimatorische Rationalität. Es fällt aber schwer daran zu glauben, dass Management in Unternehmen (ausschließlich) der ökonomischen Rationalität folgt. Vielmehr erfolgt es (auch) als Fassadenaufbau und über Symbole, es folgt und verbreitet Rationalitätsmythen, ist sogar scheinheilig, wenn Fassaden falsche Tatsachen vorspielen, und entwickelt sich nicht zuletzt isomorphistisch, indem erfolgreiche – oder legitimierte beziehungsweise legitimierende – Konzepte imitiert werden. Für die Unternehmen ist dieses Verhalten durchaus rational – jedenfalls gilt dies, wenn man den Begriff der Rationalität nicht sehr eng und mikroökonomisch geprägt verwendet. Fasst man den Begriff der Rationalität offener, lassen sich in dem empirisch erforschten Prozess der Institutionalisierung des Diversity-Managements durchaus Elemente rationalen Verhaltens erkennen: Aus Sicht der Unternehmen ist es mehr als rational, den Erwartungen ihrer Umwelt und Trends zu folgen, Mythen zu implementieren und Fassaden aufzubauen, um Legitimität zu erhalten und sich dies auch extern – durch Awards – bescheinigen zu lassen, wenn dies die Voraussetzung für Ressourcenfluss ist. Diese Rationalität ist aber nicht im engen Sinne ökonomisch, sondern legitimatorisch. Wenn dies jedoch primär der Sicherung des Ressourcenflusses dient, ist legitimatorische Rationalität sogar Voraussetzung ökonomischer Erfolge und damit nah an ökonomischer Rationalität. Vor diesem Hintergrund ist es aber eine wichtige Aufgabe der (Organisations-)Wissenschaft, hinter Fassaden zu blicken, um Mythen zu erkennen, wenig substanzielle Symbole zu enttarnen sowie Lippenbekenntnisse aufzudecken, um auf diesem Wege zu zeigen, dass Unternehmen (auch) einer legitimatorischen Rationalität folgen und Management (auch) auf Mythen, Symbolen und Fassaden beruht.

---

<sup>25</sup> Vgl. Simon (1981).

## Literatur

- ARETZ, Hans-Jürgen und Katrin HANSEN (2003). „Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit“, *Zeitschrift für Personalforschung* 17(1), 9–36.
- DIMAGGIO, Paul J. und Walter W. POWELL (1983). „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“, *American Sociological Review* 48(2), 147–160.
- GEBERT, Diether (2004). „Durch diversity zu mehr Teaminnovativität?“, *Die Betriebswirtschaft* 64(4), 412–430.
- HAMEL, Gary (2006). „Die besten Managementkonzepte“, *Harvard Business Manager* 28 (9/2006), 20–38.
- KIESER, Alfred (1996). „Moden und Mythen des Organisierens“, *Die Betriebswirtschaft* 56(1), 21–39.
- KIRTON, Gill und Anne-Marie GREENE (2005). *The Dynamics of Managing Diversity*. Oxford.
- KRELL, Gertraude (1996). „Mono- oder multikulturelle Organisation? Managing Diversity auf dem Prüfstand“, *Industrielle Beziehungen* 3(4), 334–350.
- MEYER, John W. und Brian ROWAN (1977). „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“, *American Journal of Sociology* 83(2), 340–363.
- RUIGROK, Winfried (2005). „In kulturelle Integration muss viel investiert werden“, *IO New Management* 74(4), 10–13.
- SCHERM, Ewald und Stefan SÜSS (2010). „Personalawards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol?“, *Zeitschrift Führung und Organisation* 79 (4/2010), 254–256.
- SCOTT, W. Richard (1994). „Conceptualizing organizational fields“, in: Hans-Ulrich DERLIEN, Uta GERHARDT und Fritz W. SCHARPF (Hrsg.). *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden, 203–221.
- SIMON, Herbert A. (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg am Lech.
- STAEHLE, Wolfgang H. (1999). *Management*. München.
- SÜSS, Stefan (2009a). *Die Institutionalisierung von Managementkonzepten*. München.
- SÜSS, Stefan (2009b). „Managementkonzept“, *Die Betriebswirtschaft* 69(1), 113–117.
- SÜSS, Stefan und Markus KLEINER (2006). „Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode?“, *Die Betriebswirtschaft* 66(5), 521–541.
- VEDDER, Günther (2003). „Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management“, in: Hartmut WÄCHTER, Günther VEDDER und Meik FÜHRING (Hrsg.). *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München und Mering, 13–28.
- VEDDER, Günther (2005). „Denkanstöße zum Diversity Management“, *Arbeit* 14(1), 34–43.
- WÄCHTER, Hartmut, Rene PETERS, Anne TEMPEL und Michael MÜLLER-CAMEN (2003). „The country-of-origin-effect in the cross national management of human resources“. München und Mering.
- WALGENBACH, Peter (2001). „Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie“, in: Alfred KIESER (Hrsg.). *Organisationstheorien*. Stuttgart, 319–353.
- WALGENBACH, Peter (2002). „Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien“, in: Georg SCHREYÖGG und Peter CONRAD (Hrsg.). *Theorien des Managements*. Wiesbaden, 155–202.



ISBN 978-3-940671-71-4



9 783940 671714