

Einführung in das wissenschaftliche Schreiben

**„Welche Chancen und Risiken bergen sich hinter einem Diversity Management Konzept
eines gewinnorientierten Unternehmens?“**

von Andreas Nef

16-615-114

Langgasse 153

9008 St.Gallen

andreas.nef@student.unisg.ch

+41 (0)79 963 06 92

Seminararbeit

Eleni Spiroudis – Übungsgruppe 38

Universität St.Gallen

Einführung in das wissenschaftliche Schreiben,

16. November 2017

Abstract

Durch die zunehmende Globalisierung und dem damit einhergehenden gesellschaftlichen Wandel sind Unternehmen gezwungen sich mit der Vielfalt von Persönlichkeitsmerkmalen ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen. Daraus entstand das sogenannte Diversity Management, das sich mit der Vielfältigkeit solcher Merkmale beschäftigt. Diese Arbeit untersucht die Chancen und Risiken, welche ein Diversity Management Konzept für ein gewinnorientiertes Unternehmen mit sich bringt. Dabei wurden fachliterarische Texte herbeigezogen und untersucht. Für die eruierten Chancen und Risiken werden anschliessend Möglichkeiten dargestellt, welche diese hemmen und nutzbar machen. Chancen zur verstärkten Innovationsfähigkeit, zur Förderung des Unternehmensimages oder zur Absatzsteigerung benötigen dabei eine Einbringung von gezielter Personalbearbeitung, von „Gleichstellungs-Controlling“ (Müller & Sander, 2005, S.11), sowie von Systemen zur Wertbestimmung von immateriellen Vermögenswerten. Werden diese korrekt angewandt, kann ein gewinnorientiertes Unternehmen durchaus vom Diversity Management profitieren und es nicht nur als Rechtfertigungsgrund von Sparmassnahmen nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definitionsmöglichkeit und Klärung von Diversity Management	3
3	Chancen und Risiken eines Diversity Management Konzeptes	5
3.1	<i>Gewinnbringende Chancen eines Diversity Management Konzeptes</i>	5
3.2	<i>Verlustanfällige Risiken eines Diversity Management Konzeptes</i>	6
4	Instrumente zum Umgang mit erhöhter Heterogenität in Unternehmen	8
5	Zusammenfassung	9
6	Fazit und Ausblick	9
	Literaturverzeichnis	10

1 Einleitung

„Die Vielfältigkeit der Welt ist keine Vielfältigkeit, sondern im unausgesprochenen Gegenteil eine Einheit. Und indem diese Einheit vergöttlicht wird, ist sie Gott.“ - Fernando Pessoa (Pessoa, 2006, S.65)

Wie dieses Zitat aussagt, kann durch die Nutzung der Vielfältigkeit die Chance ergriffen werden zu einer heterogenen Einheit zu verschmelzen, die mächtiger ist als jene in sich homogenen Untereinheiten, die erst gemeinsam eine Vielfältigkeit bilden. Durch die zunehmende Globalisierung und dem damit einhergehenden demographischen, kulturellen und beziehungspsychologischen Wandel, wurde der Umgang mit der Vielfältigkeit von unterschiedlichen Geisteshaltungen für Unternehmen zur Notwendigkeit (Stuber, 2003, S.40). In dieser Vielfalt wurde eine neue Möglichkeit des Managements entdeckt, das sogenannte Diversity Management. Das Diversity Management befasst sich mit der Heterogenität verschiedenster Dimensionen. Kulturelle Herkunft, Geschlecht, Religion, sexuelle Orientierung und Alter von Mitarbeitenden sind dabei mögliche Dimensionen für das Personalwesen heterogen orientierter Unternehmen. (Stuber, 2003, S.20 – 21).

Der aktuelle Forschungsstand des Diversity Managements ist aufgrund der Novität des Begriffes noch nicht sehr ausgeprägt. Dies zeigen auch die zahlreichen unterschiedlichen Definitionsansätze in der vorhandenen Literatur. Dennoch sind schon einige wissenschaftliche Arbeiten vorhanden, welche in gewissen Forschungserkenntnissen übereinstimmen. Dies zeigen ganz oberflächliche Definitionen von Diversität wie „[...] das, worin Menschen sich unterscheiden können“ (Wagner & Sepehri, 1999, S. 18) bis hin zu weit ausdifferenzierteren Definitionen, welche subjektive sowie objektive Unterschiede und auch verschiedene Dimensionen miteinbeziehen. (vgl. Kapitel 2)

Diese Arbeit befasst sich mit dem Diversity Management und hinterfragt, welche Chancen und Risiken sich hinter einem Diversity Management Konzept eines gewinnorientierten Unternehmens bergen. Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, mit welchen konfliktlösenden Instrumenten des Unternehmens solche Risiken gehemmt werden können und wie mögliche Chancen durch gewinnbringende Instrumente genutzt werden können.

In einem ersten Teil wird der umfangreiche Begriff Diversity für diese Arbeit definiert, sowie der Zusammenhang von Diversity und Management erläutert. Dadurch wird ein grundlegendes Verständnis für die folgenden Kapitel gewährleistet. Im nächsten Kapitel werden explizit die Chancen und Risiken, welche sich mit einem gezielten Diversity Konzept ergeben, eruiert und diskutiert. Dabei werden vorerst die relevanten Dimensionen für gewinnorientierte Unternehmen festgelegt, damit sich die Arbeit fokussierter mit den relevanten Gegebenheiten auseinandersetzen kann und sich nicht wortwörtlich in der Vielfältigkeit der Heterogenität verirrt. Im vierten Kapitel werden Instrumente analysiert, welche die zuvor eruierten Risiken hemmen, sowie die Chancen gewinnbringend einsetzen können. So soll die

Arbeit seinen Mehrwert als Teil der weitgreifenden wissenschaftlichen Analyse von Diversity Management beitragen.

Abgerundet wird die Arbeit mit einer gelisteten Zusammenfassung, sowie einem Fazit und einem Ausblick.

2 Definitionsmöglichkeit und Klärung von Diversity Management

In diesem Kapitel soll geklärt werden, was unter dem Begriff Diversity verstanden wird und inwiefern dieser Begriff mit einer Managementpraxis identifiziert werden kann. Dabei werden unterschiedliche Definitionsmöglichkeiten erläutert um ein grundlegendes Verständnis über die Begrifflichkeiten zu erhalten.

Das angelsächsische Wort Diversity wird im deutschen Raum wortwörtlich als die Vielfalt, die Vielfältigkeit, die Verschiedenheit oder auch als die Ungleichheit übersetzt. (leo.org, 2017, Absatz 1-4) Eine gängige und viel verwendete Definition stammt von Wagner und Sepehri (1999) welche Diversity als „[...] das, worin Menschen sich unterscheiden können, und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede“ (Wagner & Sepehri, 1999, S. 18), bezeichnet.

Mit ähnlichem Ansatz, jedoch weiter ausdifferenziert, ist die Definition von Stuber (2003).

Er unterscheidet die Vielfältigkeit von einer personenbezogenen Sichtweise sowie einer organisationsbezogenen Sichtweise, welche jeweils in die zwei weiteren Unterebenen von Objektivität (Sachebene) und Subjektivität (Mentale Ebene) unterteilt werden. Unter Diversity in der personenbezogenen Sichtweise werden auf der Sachebene rein die Tatsachen verstanden, in welchen sich Personen in rein objektiven Merkmalen voneinander unterscheiden. Dies können Alter, Grösse, Hautfarbe sowie die Sprache sein. Auf mentaler Ebene werden dabei subjektive Unterschiede eingeordnet, welche Stuber als „Geisteshaltung [...] als eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeit, die den Umgang mit Menschen mitbestimmen.“ (Stuber, 2003, Abb. 1.1) bezeichnet. Von grosser Relevanz für diese Arbeit ist das Verständnis der ausdifferenzierten organisationsbezogenen Sichtweise. Dabei versteht man auf der Sachebene „die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung“ (Stuber, 2003, Abb. 1.1). Diese Definition kommt dem Begriff Diversity Management schon näher. Dabei versteht man aus organisationsbezogener Sichtweise die Vielfältigkeit als Chance zu einer gewinnorientierten Nutzenmaximierung. Stark damit verbunden ist wiederum die mentale Ebene, welche Diversity als organisationsbezogener Leitgedanke anerkennt. (Stuber, 2003, S.15)

Um den Zusammenhang von Diversity mit der Begrifflichkeit Management zu verstehen, wird zusätzlich der Begriff des Managens geklärt. Dabei zeigt sich das St.Galler Management-Modell, das sich seit vier Generationen mit dem Begriff Management auseinandersetzt, als nützliche Quelle zur grundlegenden Definition. Das St.Galler Management Modell definierte schon in der ersten Generation Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln sozialer Systeme. Darin ist die Umwelt, die sich das Unternehmen erschliesst, von primärer Bedeutung. Da sich die Umwelt dauernd verändert, steht das Management in einer Entscheidungsnotwendigkeit und muss sich zwischen Standardisierung und

Stabilisierung sowie der Differenzierung und dem Aufbrechen von Routinen entscheiden. (Bieger, 2015, S.25)

Daher wird Management generell auch als „reflexive Gestaltungspraxis von Wertschöpfungssystemen“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) definiert.

Management wird als unternehmerisches Instrument von andauernden Veränderungen der erschlossenen Umwelt verstanden. Diese Beschreibung passt mit dem oben definierten Begriff Diversity zusammen, da dieser gerade aus solchen Veränderungen, wie der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, resultiert. (Gutting, 2015, S.5)

Zusammengefasst ist Diversity Management grundlegend eine „interne und externe Berücksichtigung, sowie bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung“ (Stuber, 2003, Abb. 1.1), welche durch eine „reflexive Gestaltungspraxis von Wertschöpfungssystemen“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) durch Unternehmen erschlossen wird.

Diversity Management wird in Unternehmen in die Sparte des Human-Ressources-Management eingebettet und dient als Leitgedanke für das Personalwesen, um beispielsweise Diskriminierung zu mindern und auch Minderheiten zu berücksichtigen (Cascio, 2007, Vol.22). Dabei geht es im Diversity Management aus organisationsspezifischer Sichtweise primär um die Erschließung und Miteinbeziehung der objektiven sowie auch subjektiven Unterschiede (bzw. Diversitäten) von Mitarbeitern.

Inwiefern dieser Gedanke von einem heterogenen Unternehmensleitbild für ein gewinnorientiertes Unternehmen nützlich ist, wird im kommenden Kapitel analysiert.

3 Chancen und Risiken eines Diversity Management Konzeptes

Wie oben erwähnt befasst sich das Diversity Management eines Unternehmens mit der Vielfältigkeit von Eigenschaften welche Mitarbeitende automatisch ins Unternehmen miteinbringen. Die Vielfältigkeit bringt verschiedene Ansichtsweisen, Arbeitsweisen, Wertvorstellungen oder auch unterschiedliche Moralvorstellungen mit sich. Das Ziel eines Diversity Management Konzeptes ist der Umgang mit diesen verschiedenen Ansichten wertfördernd und konflikthemmend zu implementieren. Daher wird in einem ersten Teil eruiert wo in der Vielfältigkeit gewinnbringende Chancen oder verlustanfällige Risiken für Unternehmen zu finden sind. Dabei ist nicht primär das Ziel, sich an reine monetären Grössen, wie Gewinn, zu orientieren, da sich beispielsweise auch die Legitimität im Erfolg des Unternehmens widerspiegeln lässt.

Um solchen unantastbaren Einflüssen, wie der Legitimität und weiteren immateriellen Vermögenswerten, einen genauen monetären Wert zuzuschreiben, sind verschiedene komplexe Systeme aus dem Statistikwesen notwendig (Sandhu, 2011, S. 182). Wie dieser Wert genau bestimmt wird, ist für diese Arbeit nicht relevant. Eine Grobbestimmung zur Abgrenzung von monetärem Gewinn und Verlust reicht aus.

3.1 Gewinnbringende Chancen eines Diversity Management Konzeptes

Eine Chance für ein gewinnorientiertes Unternehmen ist es, dank tieferen Lohnkosten bei den Produktionskosten zu sparen. Da beispielsweise gewisse Arbeitnehmer/innen einen tieferen Referenzpunkt bei der Gehaltshöhe für gleiche Arbeit haben als andere Arbeitnehmer/innen, kann ein Unternehmen bei den Lohnkosten sparen, wenn es jene Arbeiter/innen einstellt, welche ein tieferes Lohnbedürfnis haben. Ein/e Arbeiter/in aus einem Land, das ein Durchschnittsgehalt von 1000 Einheiten aufweist, hat ein tieferes Lohnbedürfnis als ein/e Arbeiter/in aus einem Land mit einem Durchschnittsgehalt von 3000 Einheiten. So profitiert ein Unternehmen aus dem Land mit dem höheren Durchschnittsgehalt von den Arbeitnehmern/innen aus dem Land mit dem tieferen Lohnbedürfnis. Dies muss jedoch nicht zwingend sein, da ein Durchschnittsgehalt eines Landes keine Aussage über dessen Arbeitsqualität aussagt. So könnte ein/e Arbeitnehmer/in seinen/ihren Referenzpunkt dem höheren Durchschnittsgehalt anpassen, obwohl er/sie die vorgesehene Begabung für dieses Gehalt nicht erfüllt.

Des Weiteren kann durch ein Diversity Management Konzept die Chance ergriffen werden, mit individuell angepassten Produkten, eine Absatzsteigerung zu erzielen (Stuber, 2003, S.72). Mit Arbeitnehmer/innen aus unterschiedlichen Herkunftsländer, kann die Kenntnis von interkulturellen Bedürfnissen aus internationalen Absatzmärkten genutzt werden. Dies gilt als eine Chance, da die Individualisierung aktuell als Megatrend gilt. (Zukunftsinstitut.de, 2017, 1.Absatz) Da ein solcher Trend auch rücklaufend sein kann, kann diese Chance nicht zwingend einen langfristigen Erfolg garantieren, was somit durchaus als Risiko betrachtet werden muss, da die Einstellung von neuen Arbeitnehmer/innen einen langfristigen Prozess darstellt (vgl. Kador, 1997)

Eine weitere Chance ist die Möglichkeit zur Herstellung von differenzierten Produkten durch eine verstärkte Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dank unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitsstrategien von Mitarbeitenden, kann ein Unternehmen gezielt ein Team zur Entwicklung und Forschung von neuen Produkten zusammenstellen, um von den Diversitäten der Arbeitnehmer/innen zu profitieren. Ein Praxisbeispiel dafür bietet das Universitätsspital Basel, welches dank dem Diversity Management effiziente Forschung für die klinische Praxis betreibt (unispital-basel.ch, 2017, 2. Absatz). Inwieweit ein solches heterogenes Team Schwierigkeiten mit sich bringt, wird im nächsten Unterkapitel erläutert.

Ebenfalls kann die Einstellung von Arbeitnehmer/innen aus anderen Ländern und Kulturen die Legitimität und das Image des Unternehmens fördern. Durch die Vielfalt wirkt das Unternehmen familiärer und persönlich näher. Es kann sich, verstärkt durch externe Kommunikation, von ihren Mitbewerbern differenzieren. Dadurch können sich Kunden mit der Marke besser identifizieren und ihre Kaufkraft erhöhen, was gleichzeitig zu mehr verkauften Produkten führt. (Stuber, 2003, S. 75 - 76)

Aus einer betriebsinternen Perspektive betrachtet, fördert ein heterogenes Mitarbeiterumfeld eine geistige Horizonterweiterung des Arbeitnehmers. Durch die Konfrontationen mit anderen Geisteshaltungen und kulturellen Verhaltenstypen hat der/die Arbeitnehmer/in die Möglichkeit, gewisse Unterschiede reflexiv zu hinterfragen.

3.2 Verlustanfällige Risiken eines Diversity Management Konzeptes

Wie schon oben angesprochen ist der monetäre Wert, der zusätzlich aus dem Diversity Management generiert wird, nur sehr schwer kalkulierbar. Es besteht dadurch das Risiko einer Abweichung von tatsächlichem Wert zum eingeschätzten monetären Wert. Deckt der zusätzlich generierte Wert die Kosten des zusätzlichen Aufwandes nicht, besteht ein Defizit.

Wie auch die Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, Clivia Koch in einem Interview erwähnt, erfordern gemischte Teams einen „[...] grösseren Führungsaufwand und bedeuten nicht automatisch einen höheren Nutzen und gesteigerte Profitabilität. Erst die bewusste Wahrnehmung, die proaktive Nutzung von Potenzialen, Kompetenzen und Vielfalt sowie die Verankerung in der Strategie sowie der Unternehmenskultur führen zu positiven Effekten“. (diversity-schweiz.ch, 2016, Frage 2) Sie erwähnt, dass Vielfalt alleine noch keinen Wert für ein Unternehmen darstellt. Ein falscher Umgang mit der Vielfalt kann zu ineffizienter Arbeit führen. Dadurch wird es einem Unternehmen schwer die Bearbeitungsprozesse zu routinisieren und es resultiert daraus eine längere Zeitspanne bis zur Lösungsfindung. Dass mehr benötigte Zeit auch mehr Kosten für ein Unternehmen verursachen, ist unbestritten.

Weiter darf die Rekrutierung von günstigeren Arbeitskräften (vgl. Kapitel 3.1) nicht nur als Chance betrachtet werden. Denn wenn ein Unternehmen die tieferen Lohnbedürfnisse von ausländischen Arbeitnehmer/innen ausnutzt und dadurch keine inländischen Arbeitnehmer/innen mehr beschäftigt oder sie dafür entlässt, kann dies zu einem Imageverlust des Unternehmens führen. So berichtete das Schweizer Radio und Fernsehen (2013) über eine Umfrage des Wirtschaftsmagazin „ECO“, welches

Unternehmen des Swiss Marketing Index über die Besetzung deren Arbeitsstellen befragten. Da ein Grossteil der Unternehmen über 50% der Arbeitnehmer/innen aus dem Ausland rekrutieren, sahen sich diese Unternehmen mit bedeutender Kritik konfrontiert. Auf Anfrage des Schweizer Radio und Fernsehens reagierten die Unternehmen nicht. Dennoch werben einige der Unternehmen aktiv mit ihrem angewandtem Diversity Management. Ob dies von der Gesellschaft als Rechtfertigungsgrund akzeptiert wird, ist nirgends erwiesen. (srf.ch, 2013, 2. Absatz)

4 Instrumente zum Umgang mit erhöhter Heterogenität in Unternehmen

Wie schon von Clivia Koch im Interview für Diversity-Schweiz (2016) erwähnt hat, bedeutet die Vielfältigkeit der Arbeitnehmer nicht einen automatisch generierten Mehrwert. Um die Chancen zu Verwirklichen und die Risiken zu hemmen, müssen sie gezielt wahrgenommen, analysiert und bearbeitet werden. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten Routine und Stabilität in ein heterogenes Unternehmen zu bringen. Ein Ansatz ist das Gleichstellungs-Controlling nach Müller & Sander (2005). „Gleichstellungs-Controlling versucht [...] eine langfristige Verankerung und Gleichstellungsanliegen in den routinemässigen Planungs- und Steuerungssystemen einer Organisation sicherzustellen“ (Müller & Sander, 2005, S.11). Durch ein solches Controlling können die im Kapitel 3.2 erwähnten Risiken einer längeren Zeitspanne bis zur Lösungsfindung gehemmt werden.

Weiter kann durch die gezielte und geplante Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung von neuen Arbeitnehmer/innen Zeit, sowie Mehraufwand gespart werden. Durch gezieltes anwenden von „Instrumente der Personalarbeit“ nach Kador (1993), kann der ganze langfristige Prozess von der Rekrutierung bis zur Personalverwaltung routinisiert werden. Durch solche Instrumente kann der eigentlich langfristige Prozess, beschleunigt werden. Dadurch wird das Unternehmen flexibler und anpassungsfähiger in der Personalplanung, was bei einem anfälligen Rücklauf des Individualisierungstrends von Vorteil ist. (vgl. Kapitel 3.1).

Ein weiteres Tool um die Risiken zu hemmen und die Chancen besser einzuschätzen, ist das nach Sandhu (2011) erwähnte System, um immaterielle Vermögenswerte zu bestimmen. Je besser es einem Unternehmen gelingt, seine immateriellen Vermögenswerte der externen Kommunikation, wie der Legitimitätsförderung durch Diversity Management zu bestimmen, desto präziser kann es seine Investitionen einsetzen und hemmt damit das Risiko eines Defizites. Ebenfalls gelingt dadurch eine bessere Abwägung von der Intensität der kostensenkenden Eingriffe und dem Wert der gesellschaftsbasierten Legitimität. Eine zu eigennützige Art der Gewinngenerierung durch Diversity Management wird in der Bevölkerung mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht akzeptiert und als Ausbeutung verstanden. Dies zeigt auch die Berichterstattung vom Schweizer Radio und Fernsehen (2013) über die „ECO“-Umfrage (vgl. Kapitel 3.2).

5 Zusammenfassung

Zusammengefasst ergaben sich aus der Recherche von fachliterarischen Texten zu Diversity Management folgende Chancen.

- Tiefere Lohnkosten, bei einer Einstellung von Arbeitnehmer/innen mit einem tieferen Lohnbedürfnis.
- Absatzsteigerung durch individuell an Bedürfnisse angepassten Produkte.
- Verstärkte Innovationsfähigkeit dank unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitsstrategien.
- Förderung des Unternehmens-Images durch ein legitimes Personalplanungskonzept.
- Geistige Horizonterweiterung des Arbeitnehmers durch Auseinandersetzung von unterschiedlichen Geisteshaltungen und kulturellen Verhaltenstypen.

(vgl. Kapitel 3.1)

Des Weiteren wurden folgende Risiken eruiert.

- Verlust durch falsch eingeschätztem monetären Wert von immateriellen Vermögenswerten.
- Ineffiziente Arbeitsweisen durch eine fehlende Routine in den Bearbeitungsprozessen.
- Grober Image-Verlust bei gezielter Ausnutzung von günstigeren Arbeitnehmer/innen.

(vgl. Kapitel 3.2)

Für den korrekten Umgang mit solchen Chancen und Risiken erwiesen sich folgende Instrumente als sinnvoll.

- Gleichstellungs-Controlling nach Müller & Sander (2005)
- Instrumente der Personalarbeit nach Kador (1993)
- Systeme zur Kalkulierung von immateriellen Vermögenswerte

(vgl. Kapitel 4)

6 Fazit und Ausblick

Werden diese Instrumente gezielt ins Unternehmen eingebracht und reflexiv angewendet, kann ein gewinnorientiertes Unternehmen durchaus vom Diversity Management profitieren und dessen Risiken im Blick behalten und korrekt einschätzen. Durch die ständigen Änderungen in der Umwelt darf das Diversity Management nicht als gegeben und vollkommen betrachtet werden, sondern muss dauernd bearbeitet werden (vgl. Kapitel 2). Zukünftig können sich die Gegebenheiten stark ändern und Einfluss auf die Relevanz der diskutierten Erkenntnisse haben. Daher ist es vorteilhaft, wenn Erkenntnisse aus dieser Arbeit nach einer gewissen Zeitperiode ein weiteres Mal nach deren Relevanz überprüft und mit weiteren Instrumenten ergänzt werden. Je präziser solche Erkenntnisse geprüft und angepasst werden umso besser können sie deren Mehrwert in der Praxis leisten.

Literaturverzeichnis

- Bieger, T. (2015). Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell (2 ed.). Bern: Haupt.
- Cascio, W. (2007). Managing Human Resources (7. Auflage). New York: McGraw-Hill Publishing.
- Gutting, D. (2015). Diversity Management als Führungsaufgabe. *Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Kador, F.-J. (1997). Instrumente der Personalarbeit. *Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem
- Leo.org (2017). Übersetzung Englisch Deutsch von Diversity. *Substantive*. Von leo.org:
<https://dict.leo.org/englisch-deutsch/Diversity>
- Müller, C. & Sander, G. (2005). Gleichstellungs-controlling. *Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG
- Pessoa, F. (2006). Antonio Mora et al. Die Rückkehr der Götter. *Erinnerungen an den Meister Caeiro*. Übersetzt, Steffen Dix (Hrsg.). Zürich: Ammann Verlag.
- Sandhu, S. (2011). Public Relations und Legitimität: *Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schweizer Radio und Fernsehen. (22.04.2013). *Firmen holen bis zu 75 Prozent ihrer Mitarbeiter aus dem Ausland*. Von Schweizer Radio und Fernsehen:
<https://www.srf.ch/news/wirtschaft/firmen-holen-bis-zu-75-prozent-ihrer-mitarbeiter-aus-dem-ausland>
- Stuber, M. (2003). Diversity. *Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München/Unterschleissheim: Luchterhand
- Unispital Basel. (o.D.). *(Patientenorientiertes) Diversity Management*. Von Universitätsspital Basel:
<https://www.unispital-basel.ch/das-universitaetsspital/ressorts/pflegemtt/angebot/diversitymanagement/>
- Wagner, D. & Sepehri, P. (1999). Diversity und Managing Diversity. In: Peters S., Bensel N. (eds) *Frauen und Männer im Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Zukunftsinstitut. (2016). *Megatrend Individualisierung*. Von Zukunftsinstitut:
<https://www.unispital-basel.ch/das-universitaetsspital/ressorts/pflegemtt/angebot/diversitymanagement/>

Eigenständigkeitserklärung

«Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habe oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten /der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und ich hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können. »

«Mit Hochladen der schriftlichen Arbeit stimme ich mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und sie der Wahrheit entspricht. »

Andreas Nef

Effektive Zeichen Anzahl: 20`434