

# 1 Einleitung

Der Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen ist eine große Bedeutung beizumessen, da hier die Weichenstellung für den Zugang von Mitarbeitern zu Unternehmen und Verwaltungen überhaupt vorgenommen wird. Die demographische Situation in Deutschland führt zwangsläufig dazu, sich hier das gesamte Potenzial an Arbeitskräften erschließen zu müssen. Die damit verbundenen Engpässe bei der Rekrutierung von geeigneten MitarbeiterInnen und Nachwuchskräften ist ein wichtiger Aspekt. Ebenso steigen die Anforderungen an Mitarbeitende im Hinblick auf Dynamik und Komplexität, so dass dieser Bedarf allein durch Männer aus dem Inland nicht mehr gedeckt werden kann.<sup>1</sup> Daher führten moderne Unternehmen wie IBM, Ford, Hewlett Packard, Lufthansa oder auch die Deutsche Telekom den Diversity-Ansatz ein. Dieser bezieht sich auf die Vielfalt und die damit verbundenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der in einer Organisation Beschäftigten hinsichtlich Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung, Werthaltungen, Ausbildung, Familien- bzw. Lebenssituation usw. Im Kontext der Personalpolitik steht die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt bzw. der in einer Organisation Beschäftigten im Mittelpunkt.<sup>2</sup> Das Konzept des Diversity Managements (im Folgenden DM) zielt drauf ab, eine vielfältige Belegschaft gewinnbringend zu führen. Denn diese Mischung kann im falschen Umgang zu Konflikten, Spannungen sowie Diskriminierungen und damit zu Produktivitätseinbußen führen. Mit Hilfe von DM, welches aus den USA stammt, soll eine Organisationskultur geschaffen werden, die nicht nur für die so genannte dominante Gruppe, sondern für alle MitarbeiterInnen passt und niemanden aufgrund bestimmter Merkmale diskriminiert. Denn entscheidend ist, dass Vielfalt richtig geführt, zu einem Wettbewerbsvorteil wird.<sup>3</sup> In den USA werden zur Entwicklung einer multikulturellen Organisation Diversity-Trainings als eines der am häufigsten genutzten Instrumente verwendet.<sup>4</sup> Hingegen zeigte eine Studie der Bertelsmann-Stiftung in 2007, in der Unternehmen länderübergreifend gefragt wurden, ob Maßnahmen in Form von Trainings des DMs durchgeführt werden, dass knapp die Hälfte Trainings zu Diversity durchführt.<sup>5</sup> In Deutschland existieren vor allem Trainings zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Frauen und Männern sowie Trainings zur Erhöhung der Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften, z. B. so genannte Gender Trainings. Diese Trainings werden

---

<sup>1</sup> Vgl. Rühl (2008), S. 89f.

<sup>2</sup> Vgl. Krell (2008), S. 64

<sup>3</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 333

<sup>4</sup> Vgl. Thomas (2001), S. 12

<sup>5</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 200

aber in der Regel in Deutschland nicht unter der entsprechenden Bezeichnung durchgeführt. Das Konzept ist demnach ein Aufgabenfeld für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Marketing- und Produktentwicklung sowie Qualitätsmanagement. Es sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht, der ethnischen Zugehörigkeit und anderen Merkmalen, ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und entfalten können. Diese Entwicklung funktioniert nur in einem Betriebsklima, das von Akzeptanz, Respekt und Chancengleichheit geprägt ist. Ein solches Klima kann erst geschaffen werden, wenn das Bewusstsein und die Wahrnehmung für das Ausmaß an Vielfaltigkeit sowie Benachteiligung und Diskriminierung z.B. bezüglich der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe existieren. Als ein Gestaltungselement zu einem besseren Verständnis für Diversity Management und Entwicklung zu einer multikulturellen Organisation, werden unter anderem auf der Ebene der Personalentwicklung Diversity Trainings eingesetzt.<sup>6</sup>

Eine stärkere Verbreitung von Diversity-Trainings wird nicht zuletzt durch das in 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bewirkt. Das AGG verpflichtet Arbeitgeber, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§1). Zu den in § 12, Absatz 2 angeführten „Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers“ gehört auch insbesondere, „im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinzuweisen und darauf hinzuwirken, dass diese unterbleiben.“<sup>7</sup>

## 2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Meine Arbeit bietet eine umfassende Darstellung zu den wesentlichen Gesichtspunkten zu diesem Thema. Sie kann wertvolle Anregungen für die Ausgestaltung von Diversity-Trainings geben. Ich möchte verständlich machen, dass durch diese Trainings Benachteiligungen im Sinne des AGGs verhindert oder gar beseitigt werden können und darüber hinaus auch die mit einer „multikulturellen Organisation“ verbundenen ökonomischen Vorteile realisiert werden sollen. Diese Erkenntnis gilt es in entsprechende Maßnahmen umzusetzen, um unter anderen

---

<sup>6</sup> Vgl. Vedder (2003), S. 16

<sup>7</sup> AGG

rechtzeitig auf den größer werdenden Fach- und Führungskräftemangel sowie das Führen einer vielfältigen Belegschaft vorbereitet zu sein. Um sich diesem Thema nähern zu können, erfolgt zunächst in Kapitel 3 eine inhaltliche Darstellung des Themas Diversity auf Basis von Fachliteratur. Nach dieser Einleitung werden in Kapitel 4 von mir die wesentlichen Gestaltungsvariablen solcher Trainings dargestellt und erörtert. Wobei ich hier genauer auf deren Bedarf eingehe sowie auf die Trainingsmethode und deren Inhalt, um anschließend die entsprechenden Erfolgskontrollen solcher Trainings näher zu bringen. Den Abschluss macht Kapitel 5, in dem ich ein Überblick über mögliche Risiken und Nebenwirkungen gebe, die aufgrund dieser Trainings entstehen können.

### 3 Begriffsabgrenzung Diversity

Das Wort Diversity stammt aus dem Englischen und bedeutet im Deutschen Vielfalt, Diversität, Mannigfaltigkeit oder ähnliches. Die am häufigsten und bekannteste verwendete Definition von Diversity stammt von Buchmüller nach Roosevelt Jr. Thomas: „Diversity bezieht sich auf die Mischung von Merkmalen charakterisiert durch Unterschiede und Gemeinsamkeiten.“<sup>8</sup> Es ist ein Konstrukt, welches nicht nur in den Natur-, sondern auch in den Sozialwissenschaften verwendet wird. Um hier nur einige zu nennen, sind einschlägige Forschungsthemen u. a. Sprachenvielfalt, kulturelle Vielfalt oder auch Theorienvielfalt. Es gibt sehr viele auf unterschiedliche Aspekte von Diversity bezogene Arbeitsschwerpunkte und dennoch können sie unter dem Etikett „Diversity Management“ zusammengeführt werden. Und durch diesen Bereich des Managements ist der Begriff Diversity in Mode, zugleich auch ins Gerede, gekommen.<sup>9</sup> Diversity Management steht für Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven sowie produktiven Umgang mit Vielfalt. Gemeint ist hier die Vielfalt, bezogen auf Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Kultur, Religion, sexuelle Identität und Orientierung, Klasse, Ausbildung, Werte, familiäre beziehungsweise Lebenssituation, Verhaltensmuster der Mitglieder einer Organisation, insbesondere die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt (workforce diversity) beziehungsweise die in einer Organisation Beschäftigten (workplace diversity). Konzeptionell betrachtet ist eine Liste möglicher Diversity-Dimensionen unendlich lang. Sowohl in der Forschung als auch in der

---

<sup>8</sup> Buchmüller (2006), S. 2

<sup>9</sup> Vgl. Sieben (2007), S. 28ff.

Praxis wird jedoch die damit verbundene Komplexität erheblich reduziert. In den USA benennen ForscherInnen und BeraterInnen die so genannten „BIG 8“ (race, gender, religion, age, ethnicity/nationality, sexual orientation, organizational role/function, mental/physical ability) als die am häufigsten thematisierten Dimensionen. In Deutschland berücksichtigt man in erster Linie die Dimensionen Geschlecht, Kultur, Ethnie, Nation und Alter. Die Relevanz von Diversity Management liegt in der Globalisierung, der Migration, in dem demografischer Wandel sowie dem Wertewandel begründet. Aber auch soziale Bewegungen beziehungsweise Emanzipationsbewegungen, welche zunehmend Diversitäten an Identitäten, Lebensformen und auch an Lebenslagen bewirkten und noch immer bewirken spielen hier eine Rolle.<sup>10</sup> Angesichts dessen erscheint es immer weniger angemessen von „Normalarbeitsverhältnissen“, „Normalarbeitnehmern“ oder irgendwelchen anderen „Normalpersonen“ auszugehen. Hinzu kommt, dass diese Normalisierung immer schon eng verbunden war und ist mit hierarchischen Differenzierungen. Zur Norm wurden diejenigen, die im Kontext von Diversity Management als „dominante Gruppe“ bezeichnet werden. In westlichen Gesellschaften und deren Organisationen sind das in der Regel die Männer, die InländerInnen, die Weißen, die Heterosexuellen, die Nichtbehinderten etc. Diese sogenannte dominante Gruppe muss statistisch gesehen nicht einmal die Mehrheit sein, besetzt aber die entscheidenden Positionen und prägt die Kultur einer Organisation. Bezogen auf Organisationen werden die Werte, Normen und Verhaltensmuster der dominanten Gruppe zum Standard erhoben und damit zum Maßstab, an denen die Mitglieder solcher Gruppen gemessen und als abweichend oder gar defizitär bezeichnet werden. So entstehen bspw. soziale Ungleichheiten bezogen auf Arbeits- und Einkommenschancen. Was mich wieder zum Thema führt. Trainings im Rahmen des Diversity Managements führen zu einer multikulturellen Belegschaft und diese Vielfalt wird zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen.<sup>11</sup>

## 4 Gestaltungsmöglichkeiten von Diversity Trainings

Diversity Trainings können in verschiedenster Form gestaltet werden. Es gibt kein maßgeschneidertes Konzept, wenn es um das Verständnis, die Sensibilisierung, Diskriminierung und Stereotypisierung geht. Jede Organisation muss die für sich individuell

---

<sup>10</sup> Vgl. Becker/Seidel (2006), S. 23ff.

<sup>11</sup> Vgl. Krell (2008), S. 68

passenden Gestaltungsmodi finden. Es hängt es davon ab, wie diese Trainings aufgebaut sind, ob und in welchem Ausmaß sie tatsächlich einen Beitrag zur Realisierung der Chancengleichheit aller Beschäftigten und zur Entwicklung einer multikulturellen Organisation leisten. Allerdings basieren sie auf den theoretischen Grundsätzen, die wiederum für alle Diversity-Trainings die Grundlage bilden. Eine Orientierung sollen die folgenden Ausführungen bieten. Zunächst beginne ich mit der Bedarfsanalyse für eine solche Form der Trainings.

#### 4.1 Trainingsbedarf

Zu Beginn einer Konzeption von Diversity-Trainings steht die Bedarfsermittlung. Dabei kann die Ermittlung des Trainingsbedarfs aus zwei Teilen bestehen: zum einen aus der sachlichen und zum anderen aus der personellen Komponente. Der sachliche Teil definiert sowohl Trainingsziele als auch Trainingsinhalte. Hingegen der personelle Teil die MitarbeiterInnen an sich beinhaltet, für die die Trainings geplant und durchgeführt werden sollen. Folgende Frage sollte man sich bezüglich der sachlichen Komponente zunächst stellen: Wie kann man erkennen, ob in der Organisation überhaupt ein Bedarf an Diversity Management besteht? Laut Ellis/Sonnenfeld kann ein möglicher Hinweis dafür sein, dass es zu Einbußen hinsichtlich der Produktivität, in denen eine besonders ausgeprägte Heterogenität innerhalb der Belegschaft besteht, gekommen ist. Ein anderes Anzeichen könnte auch eine geringe Arbeitszufriedenheit sowie eine hohe Fluktuationsrate und/oder Fehlzeiten bei MitarbeiterInnen, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, sein. Geringere Aufstiegsmöglichkeiten für diejenigen, die nicht dem homogenen Ideal entsprechen, kann ein Anhaltspunkt für die Organisation darstellen, dass ein Bedarf für die Einführung von DM besteht.<sup>12</sup> Wenn diese oder andere Anzeichen darauf schließen lassen, dass grundsätzlich eine Notwendigkeit an Maßnahmen des Diversity Management besteht, kann im Rahmen eines Diversity-Audits der konkrete Bedarf an Diversity-Trainings ermittelt werden. Denn es ist ein nützliches Instrument, um die aktuelle Situation des Unternehmens zu analysieren. Fragen, die gestellt werden sollten, beinhalten: Welche Einstellung haben die MitarbeiterInnen und vor allem das Top-Management gegenüber Diversity? Wie sieht die aktuelle Unternehmenskultur aus? Werden die MitarbeiterInnen mit einbezogen in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens? Das Diversity Audit wird mit Hilfe von semistrukturierten,

---

<sup>12</sup> Vgl. Ellis/Sonnenfeld (1994), S. 82

persönlichen Interviews mit allen unternehmensrelevanten Gruppen durchgeführt und kann von einer standardisierten Fragebogenerhebung, um die Einstellungen gegenüber Vielfalt zu erheben, begleitet werden. Die kann sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen. Die Vorteile einer schriftlichen Befragung sind, dass sich viele Beschäftigten – unter Umständen sogar alle – äußern können und dass sie anonym bleiben. Dem steht jedoch die Gefahr gegenüber, dass die gewonnenen Erkenntnisse nur die Oberfläche spiegeln. Im Gegensatz dazu bieten mündliche Befragungen und/oder Gruppendiskussionen die Möglichkeit, auf einzelne Probleme vertiefend einzugehen. Alternativ oder auch ergänzend zu Mitarbeiterbefragungen können Analysen z.B. von Beschwerden oder von Ergebnissen von Mitarbeiterbeurteilungen Auskunft über den Bedarf an Diversity-Trainings geben.<sup>13</sup> Die Autoren Clements und Jones empfehlen darüber hinaus zu prüfen, ob Diskriminierungen oder andere Probleme, die durch die Bedarfsermittlung ans Licht gebracht worden sind, auch tatsächlich oder nur am besten durch Trainings bekämpft werden können.<sup>14</sup> Nach Feststellung des grundsätzlichen Trainingsbedarfs ist nun die Auswahl der Teilnehmenden vorzunehmen, womit der persönliche Teil der Bedarfsermittlung gemeint ist. Zunächst wird entschieden, für welche Beschäftigten Diversity-Trainings durchgeführt werden sollen und dann muss folglich entschieden werden, wie die Trainingsgruppe(n) zusammengesetzt werden sollen, um das Lernziel bestmöglich zu erreichen. Da die Umsetzung des Diversity-Gedankens in einer Organisation entscheidend von den Einstellungen des Top-Managements abhängt, wird immer wieder die Bedeutung des Trainings der Mitglieder der oberen Führungsebenen hervorgehoben. Inwieweit auch weiter unten in der Hierarchie MitarbeiterInnen am Training teilnehmen sollen, hängt von verschiedenen Kontextfaktoren ab und ist nicht zuletzt eine Frage der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Bei hohen Fluktuationsraten, sollte die Bedeutung des Trainings neuer MitarbeiterInnen beigemessen werden.<sup>15</sup>

Laufen mehrere Diversity-Trainings parallel, so sind weiterhin Entscheidungen über die Zusammensetzung der Trainingsgruppen zu treffen. Während einige Organisationen Trainings speziell für soziale Minoritäten wie Frauen oder MigrantInnen anbieten, sehen andere Unternehmen gerade die Mischung von Teilnehmenden aus verschiedenen Gruppen als wesentlichen Erfolgsfaktor an. Auch wenn Heterogenität dem Grundgedanken des Diversity Management besonders gerecht wird, birgt diese Konstellation auch gewisse Gefahren in sich. Einzelne Teilnehmer können sich isoliert fühlen oder sie können zur Minderheit werden, z.B.

---

<sup>13</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 203.

<sup>14</sup> Vgl. Clements/Jones (2006), S. 79

<sup>15</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 336

als Frau in einer Gruppe von Männern. Folglich steht diese Person im Mittelpunkt und wird zum Sprachrohr für diese Gruppe gemacht, z.B. „Wie sehen sie das als Frau?“ und diese Person wird dann nicht als Individuum wahrgenommen, sondern als typisch für diese Gruppe (hier: die der Frauen), was zu einer Stereotypisierung führt. Deshalb sollte darauf geachtet werden, dass in einer Trainingsgruppe immer mehrere Mitglieder einer bestimmten Merkmalsgruppe und insgesamt in etwa gleiche Anteile der einzelnen Beschäftigungsgruppen vertreten sind.<sup>16</sup> Des Weiteren ist zu entscheiden, wenn Diversity-Trainings nicht nur für Führungskräfte angeboten werden, ob die Teilnehmenden verschiedenen hierarchischen Ebenen angehören sollen oder eher eine „hierarchische Homogenität“ hergestellt werden soll. Diese Form der Gruppenzusammensetzung scheint nur dann sinnvoll, wenn die Lernziele für alle Teilnehmenden die gleichen sind. Soll zum Beispiele mit dem Training die Zusammenarbeit in einzelnen Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten realitätsnah und problemorientiert verbessert werden, bietet sich an, die Mitglieder einer Einheit gemeinsam zu trainieren.<sup>17</sup> Und schließlich geht es noch darum, ob die Teilnahme an den Diversity-Trainings freigestellt oder obligatorisch sein soll. Hier gibt es kein Patentrezept, sondern diese Entscheidung ist in Abhängigkeit von Faktoren wie der jeweils spezifischen Organisationskultur und den Lernzielen zu treffen. Grundsätzlich hat eine obligatorische Teilnahme den Vorteil, dass die ernststen Absichten der Organisationsleitung demonstriert werden, während die freiwillige Teilnahme dazu führen kann, dass weniger Widerstand zu erwarten ist.<sup>18</sup>

## 4.2 Trainingsinhalte

### 4.2.1 Merkmalspezifische oder merkmalsübergreifende Trainings

Trainings können sowohl zu spezifischen Eigenschaften, wie bspw. Geschlecht, Herkunft oder sexueller Orientierung angeboten werden als auch zu einem allgemeinen Ansatz. Der Schwerpunkt liegt dann entweder auf der Anti-Diskriminierung oder auch darüber hinausgehend auf deren ökonomischen Relevanz. Krell (2011) nach Cox spricht hier von einem „phenomena-based curriculum“. Im Rahmen eines solch allgemeinen Ansatzes können Phänomene, wie die Auswirkungen von Minoritäten (Status als Minderheit oder als

---

<sup>16</sup> Vgl. Ellis/Sonnenfeld (1994), S. 86

<sup>17</sup> Vgl. Landes/Bhagat (1996), S. 282-303

<sup>18</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 337

minderwertig kategorisiert) zum Gegenstand von Diversity-Trainings gemacht werden. Es gibt aber ebenso die Möglichkeit, die Stereotypisierung mit ihren Vorurteilen und deren Effekten als Grundlage zu solch einem Training zu machen sowie die Bedeutung von rechtlichen und ökonomischen Aspekten des Diversity Management. Nicht zuletzt schlagen die Autoren vor, das Training als Hilfestellung zur Orientierung der Implementierung von Managing Diversity als Thema zu nutzen.<sup>19</sup> In verschiedenen Kontexten kann beispielhaft auf Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Ethnizität eingegangen werden. Generell gilt es diesen allgemeinen Ansatz, wie oben erwähnt, an die Situation der jeweiligen Organisation bzw. der Teilnehmenden anzupassen und schließlich sind aber auch Kombinationen der beiden Ansätze denkbar.<sup>20</sup>

#### 4.2.2 Awareness- und Skill-Building

Da jedes Training individuell konzipiert werden soll für jede Organisation und deren Teilnehmer, steht je nach Ergebnis der im Vorfeld durchgeführten Bedarfsanalyse bei den Diversity-Trainings die Erzielung von „Awareness“ oder „Skill-Building“ im Vordergrund. Die Unterscheidung zwischen Awareness- und Skill-Building-Trainings ist jedoch eine analytische. In der Praxis werden beide Varianten häufig kombiniert.

Wie es der Name verrät, sind Awareness-Trainings bewusstseinsbildende Maßnahmen. D. h. sich bewusst zu werden, was Verschiedenheit ausmacht, denn man geht davon aus, dass Führungskräfte das Ausmaß an Vielfalt, welches in ihrer Unternehmung existiert, zunächst nicht kennen oder wahrnehmen. Entscheidend ist hier, dass MitarbeiterInnen sowie Führungskräfte erst einmal dafür sensibilisiert werden müssen, dass in ihrem Unternehmen Vielfalt herrscht und dass es Beschäftigte gibt, die nicht zur dominanten Gruppe gehören und daher mit Benachteiligungen rechnen müssen. Das Ziel eines Awareness-Trainings besteht darin, Erkenntnisse über die derzeitige und zukünftige Zusammensetzung der MitarbeiterInnen und über den möglichen Erfolg von DM zu gewinnen.<sup>21</sup> Außerdem sollen sie für das Vorhandensein von Vielfalt – auch jenseits der klassischen Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit oder Geschlecht – sensibilisiert werden und sich bewusst machen, welche Werte und Einstellungen sie gegenüber anderen Menschen haben und wie diese jeweils ihr Verhalten beeinflussen. Darüber hinaus soll das Training Aufschluss geben zu

---

<sup>19</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 206

<sup>20</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 338

<sup>21</sup> Vgl. Buchmüller (2006), S. 25f.



welchen Benachteiligungen das „Anderssein“ in ihrem Arbeitsumfeld führen kann und welche Rolle es für die Organisation und deren Erfolg spielt.

Der Erwerb von konkreten Fähigkeiten, steht hingegen bei Skill-Building-Trainings im Vordergrund. Diese sind für die Zusammenarbeit sowie Führung einer vielfältigen Belegschaft oder im Kontakt mit einer anderen Kultur erforderlich.<sup>22</sup> Skill-Building-Trainings haben zum Ziel, dass die Teilnehmenden hinter her effektiver mit auftretenden Konflikten umgehen können, aber auch ihre Kommunikation mit Menschen anderer kultureller Zugehörigkeit verbessern können sowie sich den ständig verändernden Bedingungen flexibler zu begegnen und anpassungsfähig zu bleiben. Diese Art von Trainings unterstützen die Teilnehmer in der Planung ihres individuellen Veränderungsprozesses zur Verwirklichung einer multikulturellen Organisation und bieten ihnen eine Orientierungshilfe, für sich selbst realistische Ziele zu setzen und effektive Maßnahmen zu ergreifen. Und schließlich können sich diese Trainings auch auf spezifische Komponenten der Mitarbeiterführung beziehen, wie z.B. Trainings zur Vermeidung von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts – oder anderer Merkmale – bei der Beurteilung von MitarbeiterInnen.<sup>23</sup>

#### 4.2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Der zentrale Erfolgsfaktor der beiden Trainingsmethoden liegt darin, Stereotypisierung und Vorurteile bewusst zu machen und nicht zu reproduzieren oder gar zu verstärken. Dahinter steckt, dass in Gender-Trainings bspw. den Teilnehmern beigebracht wird, dass (alle) Frauen fürsorglich und konsensorientiert sind und (alle) Männer dagegen autoritär, hierarchisch und konfrontationsorientiert.<sup>24</sup> Voraussetzung für die Problematisierung und Reproduzierung der Stereotype ist zunächst das gemeinsame Verständnis von Vielfalt. Zu Beginn wurde Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten definiert, andere verstehen aber unter Vielfalt nur Unterschiede zwischen Beschäftigten.<sup>25</sup> Weniger anfällig für Stereotypisierung ist die Variante „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“, denn sie lenkt zunächst den Blick darauf, dass alle Individuen nicht nur einer Merkmalsgruppe angehören, sondern immer zugleich mehrerer. Gemeint ist hier, dass zwei Personen sich bspw. hinsichtlich des Merkmals „Nationalität“ unterscheiden, aber der gleichen Altersgruppe angehören können. Des

---

<sup>22</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 338

<sup>23</sup> Vgl. Buchmüller (2006), S. 27f.

<sup>24</sup> Vgl. Becker/Seidel (2006), S. 117

<sup>25</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 339

Weiteren gilt auch bei gleicher gruppenbezogener Merkmalskombination, dass individuelle Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten, z.B. bezogen auf ihre Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte vorliegen können.<sup>26</sup> In die gleiche Richtung weist das Konzept der Identitätsstruktur von Krell et al nach Cox (1993). Sie illustrieren dies an einem Beispiel einer Studie in einem großen internationalen Unternehmen. Diese ergab, dass für nicht-weiße Frauen die Geschlechtszugehörigkeit und die rassisch-ethnische Zugehörigkeit gleichermaßen relevant sind. Das heißt, es gibt nicht „die“ Identität als Frau oder Mann, sondern es zeigt uns, dass Männer wie Frauen immer vielfältige Identitäten haben.<sup>27</sup> Hinzu kommt, dass diese Identitäten nicht ein für alle Mal feststehen, wie es ursprünglich Cox` Konzept der Identitätsstruktur suggeriert, sondern sich kontextabhängig verschieben können. Bei einem Verständnis von „Vielfalt als Gemeinsamkeit und Unterschiede“ kann all dies zum Thema gemacht werden.<sup>28</sup> Wenn Diversity sich nur Unterschiede fokussiert, dann kann es dieser Komplexität nicht gerecht werden. Das Herausarbeiten von Unterschieden kann zwar positive Effekte hervorrufen, z.B. den der Sensibilisierung für die Situation Homosexueller, die immer mit der Heterosexualitätserwartung als Norm konfrontiert werden. Es besteht aber auch die Gefahr, dass Frauen und Männern, Weißen und Farbigen usw. unterschiedliche Interessen, Identitäten, Eigenschaften oder Verhaltensweisen zugeschrieben und damit Stereotype und Vorurteile reproduziert oder gar verstärkt werden. Ein Perspektivwechsel findet statt, wenn nicht die Frage nach den „gegebenen“ Unterschieden zwischen Personengruppen im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr die Frage, woran Unterscheidungen fest gemacht werden. Dies soll am folgenden Beispiel „Geschlecht“ näher gebracht werden. Der gängige Begriff „Geschlechtsunterschiede“ evoziert die Vorstellung von etwas, das gegeben ist. Wenn man aber dem Artikel von Krell nach Hausens (1976) „Die Polarisierung der Geschlechtscharaktere“ folgt, wird dort festgestellt, dass noch bis etwa Mitte des 18. Jahrhunderts angenommen wurde, dass Frauen und Männer je nach Stand und Land ganz unterschiedlich seien. Erst im letzten Drittel jenes Jahrhunderts wurde das Bild vom weiblichen Charakters (z.B. emotional, abhängig und emsig) entworfen und dem des männlichen Charakters (z.B. rational, selbstständig und zielgerichtet) gegenübergestellt.<sup>29</sup> Laut den Autoren beeinflussen derartige Schemata seither sowohl das Selbstbild bzw. das Auftreten („Als Frau darf ich nicht zu dominant sein“ oder „Als Mann darf ich nicht weinen“) als auch das Fremdbild bzw. die Zuschreibungen anderer („Weil sie eine Frau ist, ist sie

---

<sup>26</sup> Vgl. Thomas (2001), S. 40

<sup>27</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 208

<sup>28</sup> Vgl. Connell (2000), S. 83

<sup>29</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 340

bestimmt sehr emotional“ oder „Er ist kein richtiger Mann, weil er weint“). Diese Unterscheidungen hinsichtlich des Geschlechts sind wiederum eng verwoben mit den Hierarchisierungen. Dahinter steckt, dass Mitglieder einer Gesellschaft oder einer Organisation aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit unterschiedliche Tätigkeiten oder Positionen – und damit verbunden auch Ressourcen (z.B. Rechte oder Einkommen) – zugewiesen bzw. zugestanden werden. Relevante Fragen in diesem Zusammenhang lauten bspw.: Wie kommt es, dass es sowohl im Sprachgebrauch als auch faktisch so genannte Frauen- und Männerberufe gibt? Warum wird diesen eine unterschiedliche Wertigkeit zugeschrieben bzw. werden diese unterschiedlich bezahlt?<sup>30</sup> Deutlich macht Krell durch die Studie von Hausens (1976) wie Geschlechtsunterscheidungen und Geschlechterhierarchisierungen miteinander zusammenhängen. Der Diskurs über die Geschlechtscharaktere sowohl Bedingung als auch Auswirkung der Zuordnung des Mannes zum beruflichen bzw. öffentlichen Bereich und der Zuordnung der Frau zum häuslichen bzw. familiären Bereich war damals schon Thema gewesen und ist es immer noch.<sup>31</sup> Auch für die Diskussion um die Eignung von Frauen für Führungspositionen spielen Geschlechterunterscheidungen eine wichtige Rolle. Das Wissen über bestimmte Unterscheidungen zielt auf das bewusstmachen und problematisieren von möglichen Kategorisierungen, Stereotypisierungen und Vorurteilen sowie deren Auswirkungen auf z.B. die Auswahl oder Beurteilung von MitarbeiterInnen. In einem entsprechend orientierten Diversity-Training geht es nicht darum, die (überwiegend männlichen oder weißen) Führungskräfte für Frauen (oder Schwarze) zu sensibilisieren und deren Art zu sprechen, zu fühlen oder zu handeln, sondern vielmehr geht es darum, sie dafür zu empfindlich machen, wie anders die Betrachtung und Behandlung von Frauen oder Farbigen geschieht, oft unbewusst, und welche Effekte dies hat. Beispielsweise ergab eine deutsche Studie von Akman im Jahr 2005, dass der Stellenwert der Kriterien Migrationshintergrund und Geschlecht in Bewerbungen bei Führungskräften diskriminierungsrelevant ist.<sup>32</sup>

Es ist erforderlich, zwischen Frauen und Männern als Gruppe zu differenzieren, wenn es darum geht, strukturelle Diskriminierung der betrieblichen Personalpolitik bewusst zu machen. So kann bspw. in Awareness-Trainings darüber informiert werden, wie hoch der Frauenanteil in Führungspositionen ist, wie groß das Gefälle zwischen den durchschnittlichen Einkommen von Frauen und Männern ist, wie hoch der Männeranteil an den

---

<sup>30</sup> Vgl. Krell/Winter (2008), S. 263ff.

<sup>31</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 341

<sup>32</sup> Vgl. Akman (2005), S. 74

Teilzeitbeschäftigten oder Elternzeitnehmenden ist – und es kann darüber diskutiert werden welche Ursachen es hat. Die Geschlechterforscherin Frey (2003) formuliert hinsichtlich solcher (Gender-) Analysen und deren Ergebnisse ihre Bedenken. Sie wirft die Frage auf, ob solche „schematischen Erhebungen von Daten entlang der Mann-Frau-Differenzierung nicht zur Verfestigung von Geschlechterstrukturen beitragen können“.<sup>33</sup> Dennoch gilt solche Analysen sind erforderlich, um zum einen den Bedarf an Managing Diversity generell oder speziell an Trainings zu ermitteln und zum anderen, um die Teilnehmenden in Trainings für bestehende Benachteiligungen zu sensibilisieren. Frey (2003) schlägt deshalb vor, den Beteiligten in Gender-Trainings bewusst zu machen, dass es sich bei diesen Analysen um ein Hilfsmittel handelt, um diese Differenzierungen sichtbar machen zu können, damit sie folglich vermindert bzw. überwunden werden können.<sup>34</sup>

### 4.3 Trainingsmethoden

Diversity-Trainings können in vielfältigen Methoden eingesetzt werden. Dabei kann zwischen aktiven und passiven Methoden unterschieden werden, je nach Einbeziehung der Teilnehmenden.<sup>35</sup> Zum Beispiel Vorträge und Lehrvideos, die sich besonders dafür eignen, Informationen über die Heterogenität der Belegschaft oder über die Zielsetzungen, die mit Managing Diversity verfolgt werden, gehören zu den passiven Methoden. Unter den aktiven Methoden können u.a. Rollenspiele oder Übungen zur Selbstreflexion verstanden werden. Im Rollenspiel erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihr Verhalten gegenüber anderen zu reflektieren und Verhaltensänderungen zu erarbeiten oder zu üben. Die Übungen zur Selbstreflexion sind nicht zwangsläufig interaktiv. Diese können helfen, sich die eigenen Werte und Einstellungen bewusst zu machen oder zu erkennen, was „Anderssein“ in einer am homogenen Ideal orientierten Organisation bedeutet. Der Trainingserfolg hängt maßgeblich davon ab, ob die richtige Kombination aus aktiven und passiven sowie auch aus kognitivem und emotionalem Lernen gefunden worden ist. Bezüglich Letzterem plädiert Krell (2011) nach Loden und Rosener (2001) dafür, dass sowohl „Erleuchtung“ als auch „Erhitzung“ hervorgebracht werden müssen.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Frey (2003), S. 125

<sup>34</sup> Vgl. Frey (2003), S. 178

<sup>35</sup> Vgl. Clements/Jones (2006), S. 116ff.

<sup>36</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 211

## 4.4 Erfolgskontrolle

In der Literatur findet man zum Thema Evaluation im Rahmen der Diversity-Trainings häufig nur die Bewertungen durch die Teilnehmenden selbst. Diese werden unmittelbar nach der Veranstaltung über ihre persönliche Einschätzung des Seminarerfolgs befragt. Damit ist allerdings noch nichts über die mehr oder weniger erfolgreiche Bewältigung des Transferproblems bekannt. Ellis und Sonnenfeld (1994) plädieren deshalb für eine Messung von konkreten Veränderungen im Umgang mit MitarbeiterInnen. So könnte z.B. geprüft werden, inwieweit sich nach der Semindurchführung die Beförderungen, Beurteilungen und Neueinstellungen von Minderheiten verändert haben. Ebenso wird vorgeschlagen, die Auswirkungen auf die Produktivität zu untersuchen. Hier wird es jedoch, wie bei allen Evaluationen von Personalentwicklungsmaßnahmen, schwierig sein, eindeutige kausale Bezüge herzustellen. Letztlich entziehen sich Diversity-Trainings, wie alle, „weichen“ Maßnahmen, einer exakten Erfolgsmessung.<sup>37</sup> Dennoch können Qualität und Wirksamkeit verbessert werden, wenn die Erfolgskontrolle nicht auf den Output beschränkt bleibt, sondern ebenso auf den Input und den Throughput. Krell und Gieselmann (2008) schlagen vor, „eine prozessbegleitende Kontrolle, die dem Grundsatz folgt, dass Qualität nicht erkontrolliert, sondern erproduziert werden soll.“<sup>38</sup> So können mit Blick auf den Input z. B. TrainerInnen danach ausgewählt werden, ob sie maßgeschneiderte Angebote machen und eine Liste der Organisationen vorlegen, für die sie bereits gearbeitet haben und die bereit sind, über ihre Erfahrungen mit dem jeweiligen Trainer oder der jeweiligen Trainerin zu berichten. Des Weiteren können die von ihnen angebotenen Trainingsinhalte und -methoden daraufhin überprüft werden, ob sie an theoretischen Erkenntnissen über die Veränderungen von Wahrnehmungen und Verhalten orientiert sind und ob sie eine Reproduktion von Stereotypen verhindern. Die sorgfältige Auswahl der TrainerInnen ist außerdem wichtig, weil diese die Kontrolle in der Phase des Throughputs vornehmen: durch Beobachten und Einfühlen oder auch durch Einholen von Zwischenfeedbacks (z.B. mittels eines „Blitzlichts“).<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Ellis/Sonnenfeld (1994), S.102

<sup>38</sup> Gieselmann/Krell (2008), S. 344

<sup>39</sup> Vgl. Krell/Ortlieb/Sieben (2011), S. 213

## 5 Negative Auswirkungen von Diversity Trainings

Diversity-Trainings können in Abhängigkeit ihrer Rahmenbedingungen und ihrer konkreten Ausgestaltung nicht nur die gewünschten positiven, sondern auch negative Auswirkungen haben. Wenn die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, können bspw. die Mitglieder der dominanten Gruppe die Durchführung von Diversity-Trainings als ungerechtfertigte Schuldzuweisung empfinden. Eine weitere Gefahr, die eng damit verbunden ist, könnte sein, dass sich die Mitglieder der dominanten Gruppe grundsätzlich verunsichert oder gar bedroht fühlen, wenn es im Training zum so genannten „white male bashing“ kommt („Einschlagen“ auf die weißen Männer). Ferner können aber auch die Erwartungen und Ansprüche der Minderheiten so hoch sein, dass die Enttäuschung vor programmiert ist. Bei Trainings im Rahmen des AGGs, die vor allem negative Sanktionen im Falle von Diskriminierung fokussieren und bei denen Teilnehmer aber bereits intrinsisch motiviert sind, nicht zu diskriminieren, kann es passieren, dass diese intrinsische Motivation verdrängt oder zerstört wird. Dagegen kann bei Personen mit offenen Vorurteilen gegenüber „Anderen“ die Drohung mit negativer Sanktionierung durchaus erfolgreich sein.<sup>40</sup> Auf die Gefahr, dass die vorhandene Stereotype und die damit zusammenhängenden Spannungen noch verstärkt oder gar neue geschaffen werden, wurde bereits hingewiesen. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn die Teilnehmer aufgefordert werden, ihre Stereotype sowie Vorurteile über bestimmte Gruppen zu äußern und der folgende Schritt der Bearbeitung dieser Vorurteile nicht gelingt. Im schlimmsten Fall kann dies zu einer Verschlechterung der Zusammenarbeit führen. Wie oben beschrieben, besteht die besondere Herausforderung bei Diversity-Trainings darin, dass durch den Ablauf der (Awareness-)Trainings mit den Teilnehmenden erst das Erkennen des eigentlichen Trainingsbedarfs stattfindet, welches der wesentliche Unterschied zu vielen anderen Entwicklungsmaßnahmen ist.<sup>41</sup> Und gelingt es nicht dies heraus zu finden, könnte sich bei einigen Teilnehmern die Auffassung festigen, dass es sich bei dem Thema „Diversity“ um eine neue Methode des Managements oder bei den Trainings um eine gesetzlich auferlegte Pflicht handele, die für die Organisation keine wirkliche Bedeutung habe. Daher ist es wichtig, die Teilnehmer schon im Vorfeld zu motivieren, sich auf die Maßnahmen einzulassen und noch entscheidender ist, dass sowohl die Organisation sowie die

---

<sup>40</sup> Vgl. Stahl/Mayrhofer/Kühlmann (2005), S. 268

<sup>41</sup> Vgl. Aretz/Hansen (2003), S. 29

Personalabteilung als auch die Vorgesetzten hinter der Durchführung des Vorhabens stehen und dies auch öffentlich publik machen.<sup>42</sup>

Das Diversity-Training darf allerdings nicht als Allheilmittel zur Schaffung einer multikulturellen Organisation (miss)verstanden werden, auch wenn es gelingt alle Risiken und Nebenwirkungen zu vermeiden. Festzuhalten bleibt, dass Trainings ein Instrument des Diversity Managements sind und dass auch das beste Training nur begrenzte Effekte haben kann. Dahinter steckt laut Sackmann/Bissels und Bissels (2002), dass Trainings nicht als Einzelmaßnahme, sondern als eine von vielen Bausteinen eines umfassenden Diversity Managements angehören sollen und dadurch die Wirksamkeit von Trainings auch erhöht werden kann.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Gieselmann/Krell (2008), S. 345

<sup>43</sup> Vgl. Sackmann/Bissels/Bissels (2002), S. 52

## Quellenverzeichnis

Akman, S./Gülpinar, M./Heusmann, M./Krell, G. (2005): Auswahl von Fach- und Führungskräften. Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. In Personalführung 38. Jg., Heft 10, S. 72-76.

Aretz, H.-J./Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg., Heft 1, S.1-34.

Becker, M./Seidel, A. (2006): Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart.

Buchmüller, Jelena (2006): Diversity Trainings als Instrument des Diversity Managements – Neue Ideen für die Personalentwicklung, Grin.

Clements, P./Jones, J. (2006): The Diversity Training Handbook, 2. Auflage, London/Philadelphia.

Connell, R. (2000): Der gemachte Mann: Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, 2. Auflage, Opladen.

Ellis, C./Sonnenfeld, J. (1994): Diverse Approaches to Manageing Diversity. In: Human Resource Management, 33. Jg., Heft 1, S. 79-109.

Frey, R. (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs, Königstein i.Ts.

Gieselmann, A./Krell, G (2008): Diversity Trainings. In: Krell et all (2008), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden.

Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden.

Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell (2008), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden.

Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage, Wiesbaden.



Krell, G./Winter, R. (2008): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung. In: Krell (2008), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden.

Landes, D./Bhagat, R. (1996): Handbook of Intercultural Training, 2. Auflage, Thousand Oaks.

Rühl, M. (2008): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity - Argumente, Strategie, Maßnahmen. In: Krell (2008), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden.

Sackmann, S./Bissels, S./Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigtem Thema der Organisationswissenschaften. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 1, S. 43-58.

Sieben, B. (2007): Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung, Frankfurt am Main/New York.

Stahl, G./Mayrhofer, W./Kühlmann, T. (2005): Innovative Ansätze im internationalen Personalmanagement, München/Mering.

Thomas, R. (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden.

Vedder, G. (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H./ Vedder, G./ Führung (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München/ Mering.

AGG: URL <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html> [26.06.2012]

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

AGG  
Ausfertigungsdatum: 14.08.2006  
Vollzitat  
\*Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 15 Absatz 66 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist  
**Stand:** Zuletzt geändert durch Art. 15 Abs. 66 G v 5.2.2009 I 160  
Näheres zur Standangabe finden Sie im Menü unter [Hinweise](#)

**Fußnote**  
\*\*\*\* Textnachbesitz ab: 18.8.2006 \*\*\*\*

Das G wurde als Artikel 1 des G v. 14.8.2006 I 1897 vom Bundestag beschlossen. Es ist gem. Art. 4 Satz 1 dieses G am 18.8.2006 in Kraft getreten.

**Abschnitt 1  
Allgemeiner Teil**

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

**§ 1 Ziel des Gesetzes**

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.  
[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

**§ 2 Anwendungsbereich**

(1) Benachteiligungen aus einem in § 1 genannten Grund sind nach Maßgabe dieses Gesetzes unzulässig in Bezug auf:

1. die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu un- und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg,
2. die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen, insbesondere in Individual- und kollektivrechtlichen Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sowie beim beruflichen Aufstieg.

Trainings Handbuch: Diversity Management: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-de.pdf>

**Praxistag Diversity Management** Wien, 21. 02. 2008  
Durchgeführt von **ZARA:diversity**

**Trainings Handbuch  
Diversity Management**

von  
**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,  
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,  
Angelika Plett and Kailash von Unruh**  
(Internationale Gesellschaft für Diversity Management – idm)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

September 2007

## Ehrenwörtliche Erklärung

“Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Wörtlich übernommene Sätze oder Satzteile sind als Zitat belegt, andere Anlehnungen hinsichtlich Aussage und Umfang unter Quellenangabe kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen und ist nicht veröffentlicht“.

Ort, Datum: Leipzig, 10.02.2013

Unterschrift: \_\_\_\_\_