



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Diskriminierung in Gruppen

1. Begriff.....	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie.....	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen.....	6
7. Würdigung.....	7
8. Literatur.....	7
9. Autorin.....	8

1. Begriff

„Diskriminierendes Verhalten bedeutet die abwertende Unterscheidung und Benachteiligung von [...] Personen aufgrund persönlicher Merkmale.“ (Kaplan 1994, S. 39) Im ökonomischen Sinn heißt dies, dass eine Person aufgrund von Merkmalen, die nicht leistungsbezogen sind, somit keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Person in einer Organisation haben, nachteilig behandelt wird. Dabei ist zwischen der eigentlichen Diskriminierung (lateinisch: „Unterscheidung“), die durch die Benachteiligung der Person zum Ausdruck kommt und positiver Diskriminierung, die sich in einer Bevorzugung einer bestimmten Person ausdrückt, zu differenzieren.

Diskriminierungen beinhalten demnach eine Form des Handelns, die, wie beschrieben, unterscheidenden bzw. trennenden Charakter hat. Die Diskriminierung wird durch einen Akt sichtbar. (Markefka 1982) Reinhold beschreibt den Begriff wie folgt: „Differenzierung zweiten Grades“, soziale Ungleichbehandlung bzw. Benachteiligung anderer Menschen durch Verhaltensweisen und Einstellungen. D. ist daher immer negativ-evaluativ. Objekte sozialer D. sind vor allem soziale Minderheiten, bestimmte Rassen und Hautfarben, Frauen, religiöse Glaubensgemeinschaften, bestimmte Gesellschaftsgruppen, ja sogar ganze Gesellschaften (rassistische, (sozio-)ökonomische und religiöse D.) [...] D. beruht oft auf Vorurteilen und dient der Erniedrigung anderer, um sich selbst zu erhöhen. (Reinhold, 1991, S. 109)

In dieser Ausarbeitung wird im Speziellen auf die Diskriminierung eines Individuums in einer Gruppe eingegangen.



Der Begriff Diskriminierung sollte an dieser Stelle von dem Begriff Vorurteil abgegrenzt werden, da in der Literatur diese beiden Begriffe häufig zusammen benutzt werden. Ein Vorurteil wird dem Denken zugerechnet, weil es eine Überzeugung oder ein vorgefertigtes Muster zum Ausdruck bringt. Ein Vorurteil gründet auf einer fehlerhaften und starren Verallgemeinerung, dennoch beinhaltet der Begriff Vorurteil keine Handlung. (Markefka 1982) Es ist jedoch möglich, dass ein Vorurteil der Auslöser einer diskriminierenden Handlung ist.

Außerdem soll an dieser Stelle der Begriff Mobbing von dem Begriff Diskriminierung differenziert werden. Der Begriff Mobbing beschreibt in der Arbeitswelt Situationen, in denen negative Handlungen wahrgenommen werden, die sich gegen eine oder mehrere Personen richten. Diese Handlungen erstrecken sich in der Regel über einen längeren Zeitraum, und scheinen als Folge die Zerstörung des Selbstwertgefühls der betroffenen Person zu haben. Das sind Handlungen, hinter denen negative Absichten stehen, wie Feindseligkeit, Demütigung oder Einschüchterung. (Mittelstaedt 1998)

Die Begriffe Mobbing und Diskriminierung können wie folgt unterschieden werden: Eine Diskriminierung resultiert aus einem persönlichen Merkmal der diskriminierten Person, das eine gewisse Gruppenzugehörigkeit ausdrückt (Geschlecht, ethnischer Hintergrund), das diese Person aber nicht beeinflussen kann. Mobbing ist dagegen personenbezogen, eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit des Mobbingopfers ist nicht zwingend.

2. Beispiele

Diskriminierungen in einer Gruppe zeigen sich auf unterschiedliche Weise und haben verschiedene Hintergründe. Am Arbeitsplatz treten Diskriminierungen, zum Beispiel, aufgrund des ethnischen Hintergrunds, aufgrund des Alters, des Geschlechts oder aufgrund einer Behinderung auf.

Diskriminierungen zeigen sich auf vielen Ebenen durch unpassende Entscheidungsfindung, zum Beispiel, wenn einem Individuum eine Aufgabe aufgrund seiner Hautfarbe, seines Geschlechts oder seiner physischen Voraussetzungen gegeben wird, als aufgrund seiner Qualifikationen und Fähigkeiten. Es werden in einem Entscheidungsprozess Faktoren mit einbezogen, die eigentlich keine Rolle spielen, die demzufolge nicht zur Effektivität der Arbeit bzw. des Ergebnisses beitragen. (J. Martin 2001)

Kaplan (1994) nimmt eine Unterscheidung in echte und unechte Diskriminierung vor. Echte Diskriminierung beruht auf Vorurteilen. Es gibt keine objektiven Gründe für eine Ungleichbehandlung. Diese Art von Diskriminierung wurde bei der Begriffsklärung berücksichtigt und findet sich auch in den genannten Beispielen wieder. Unechte Diskriminierung entsteht aus dem rationalen Gewinnmaximierungskalkül der Unternehmen und begründet sich z. B. durch Kostenunterschiede zwischen Arbeitnehmergruppen oder einzelnen Beschäftigten. Dies ist eine Diskriminierung von Arbeitgeber zu Arbeitnehmer. Durch eine Frau können mehr Kosten entstehen (Schwangerschaft), somit kann sie teurer als ein Mann sein. Eine daraus resultierende Schlechterstellung bei der Arbeit würde, seiner Meinung nach, eine unechte Diskriminierung bedeuten.

Der Begriff „unechte Diskriminierung“ kann irreführend und missverständlich sein. Die Ungleichbehandlung bzw. Schlechterstellung von Frauen bleibt eine Diskriminierung und wird nicht durch angeführte Gründe relativiert.

Die zwei am häufigsten untersuchten Merkmale in der Literatur für Diskriminierungen sind der ethnische Hintergrund – Menschen werden aufgrund ihrer Herkunft und dem daraus resultierenden Aussehen –



diskriminiert, und das Geschlecht. Frauen werden oft als inkompetenter eingestuft und haben es somit schwerer, sich in Gruppen zu profilieren. Dies hat zur Folge, dass sie schwieriger oder gar nicht Führungspositionen in einem Unternehmen erreichen. Einige Frauen haben ausgesagt, dass sie in einem männerdominierenden Umfeld, Männereigenschaften angenommen haben, um dieser Diskriminierung entgegen zu wirken. (John Martin 2001)

Rose (1951) unterscheidet zwischen Diskriminierungen auftretend im wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und sozialen Zusammenhang. Es ist eine Verknüpfung von unterschiedlichen Diskriminierungsarten möglich, so dass eine Person sowohl wirtschaftliche als auch juristische Diskriminierung erfährt. Ein Beispiel ist ein Schwarzer, der in seiner Arbeitsgruppe immer die schlechten Aufgaben von seinen Mitkollegen zugeschoben bekommt, sich somit nicht profilieren kann und immer auf dem gleichen Niveau seiner Entwicklung stehen bleibt. Er ist z. B. wirtschaftlich benachteiligt, weil seine Arbeitsstelle gefährdet ist, da er sein Können nicht unter Beweis stellen kann und wird sozial diskriminiert indem er keine Freunde und sozialen Kontakte bei der Arbeit bekommt.

3. Eine ausgewählte Studie

Diskriminierung in Gruppen stellt ein internes Problem einer Organisation dar. Aus diesem Grund wird dieses Phänomen häufig vertuscht und nicht veröffentlicht. Das Ausmaß dieses Problems wird oft nicht erkannt, wodurch keine ernsthafte Bekämpfung betrieben wird. Orvis Collin (1946) stellte Beobachtungen in einem Industriebetrieb in New England, USA an, in dem er für zwei Jahre, als ein Arbeiter, angestellt war. In dieser Fabrik in Somerset, müssen die Arbeiter gewissermaßen ethnisch „qualifiziert“ sein, um gewisse Tätigkeiten verrichten zu dürfen. Es existiert ein Schema, wer, welchen Posten einnehmen darf, legitimiert durch die Herkunft. Der Betrieb beschäftigt ungefähr 1800 bis 2000 Arbeiter. Collin selbst war ein Fabrikarbeiter und arbeitete an einer Schneidemaschine. Außerdem war er Mitglied in verschiedenen Gremien. Somit hatte er einen tiefen Einblick in die unterschiedlichsten Bereiche. Er lernte sowohl die Beziehungen zwischen den einzelnen Parteien kennen, als auch die Art und Weise, mit der die Mitglieder einer Gruppe ihre eigenen Mitglieder in Schach hielten.

Ziemlich schnell lernte er die ethnisch motivierte Entscheidungsstruktur in dieser Fabrik kennen. Es existiert ein klar definiertes Schema, wer welche Position erlangen kann und wer bei Beförderungen unterstützt wird. Eines der Hauptmerkmale bei Beförderungen ist der ethnische Hintergrund. Wichtigstes Symbol dieses Hauptmerkmals ist der Familienname. In der Geschäftsleitung befinden sich lediglich Amerikaner, Vorarbeiter sind ausschließlich Iren. Ein Neuankömmling in einer Gruppe wird als erstes durch seinen Familiennamen beurteilt. Später kennen gelernte Kriterien können dann dieses Urteil bekräftigen oder schwächen. Somit werden Neuankömmlinge auch gleich in die für sie passende Gruppe, beurteilt nach dem ethnischen Hintergrund, platziert.

Aber dies gilt nicht nur für die Geschäftsleitung. Auch in der großen Anzahl der Arbeiter sind gewisse Strukturen vorhanden. Es herrscht eine soziale Erwartung, mehr als eine individuelle, dass bestimmte Arbeiter eine Beförderung verdienen oder einen freien Posten in der Gruppe bekommen sollten. Da sowohl die Arbeiter als auch die Geschäftsleitung diese Strukturen kennen und respektieren, gibt es keine Probleme bei Neueinstellungen oder Beförderungen. Außer, dieses System wird gestört.

Eines Frühlings entschied ein Vorarbeiter einer Arbeitergruppe in die Armee zu gehen. Dieser Vorarbeiter war Ire und kam sehr gut mit seiner Gruppe zurecht. Als er ging, gab er bekannt, dass ein Amerikaner ihn nun ersetzen würde. Peters, der Amerikaner arbeitete schon länger im Unternehmen und war ebenfalls eine beliebte Person. Doch als er diese neue Position einnahm, drohte die ihm unterstellte Gruppe mit



Arbeitsniederlegung. Sie hielten einen anderen Angestellten, namens Donovan, natürlich ein Ire, für befähigter diesen Posten auszuüben. Dies zeigten sie, indem sie aufhörten zu arbeiten. Die Arbeitsniederlegung dauerte eine Schicht.

Erschreckenderweise tat die Geschäftsleitung nichts gegen diese diskriminierende Handlung. Es wurde eine formelle Beschwerde bei der Geschäftsleitung eingereicht, man hätte den Iren Donovan diskriminiert (nicht Peters den Amerikaner!), indem man einem Amerikaner den Posten überlassen hätte. Es ist nicht sicher, was die Geschäftsleitung mit der Beschwerde getan hat, doch der soziale Druck von der Gruppe selber war sehr wirksam. Einige Tage später kam Peters der Amerikaner nicht mehr zur Arbeit, es hieß er sei krank. Die Geschäftsleitung wählte Murphy, einen Iren, aus, den Job zu übernehmen. Peters, der Amerikaner, ist nie wieder zurück gekommen.

Der normale Ablauf der Einstellung, wäre folgendermaßen gewesen: es war immer die Pflicht des Vorarbeiters bei der Einstellung seines direkten Untervorarbeiters mit zu entscheiden, aber die Geschäftsleitung hatte einfach einen Amerikaner gewählt, ohne den Vorarbeiter unter dem er arbeiten würde zu konsultieren. Der übergangene Vorarbeiter hätte natürlich, der Struktur wegen, auf einen Iren bestanden. Donovan war Ire und in der Gruppe angesehen. Somit war die Arbeitsgruppe überzeugt, dass Donovan den Job bekommen und Peters gehen soll. Die Tatsache, dass Murphy im Endeffekt den Posten bekommen hat, wurde ebenfalls akzeptiert, da auch er Ire war.

Die Arbeitsgruppe hatte ihre Fähigkeiten demonstriert, eine Beförderung, die nicht in ihr ethnisches Schema passt, zu boykottieren. Dem Schema gemäß, wird die Geschäftsleitung ausschließlich mit Amerikanern besetzt. Jeder stimmt dieser Ordnung zu, auch wenn es Zeiten gab, in denen qualifizierte Amerikaner knapp waren und anstelle von gut qualifizierten Iren oder anderen Nationalitäten, schlecht qualifizierte Amerikaner die Chefetage besetzten.

4. Zusammenhänge

Wie kommt es dazu, dass eine Person in einer Gruppe diskriminiert wird? Wodurch werden persönliche Merkmale auf einmal so wichtig, dass man deswegen, Personen in gewisse Schubladen steckt und bewertet? Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, warum es zu diskriminierendem Verhalten kommt.

Eine Person diskriminiert eine andere Person dann, wenn die Diskriminierung zur Erreichung wichtiger Ziele beiträgt, wenn die Diskriminierung selbst hohe Valenzen aufweist oder wenn bei Verzicht auf diskriminierendes Verhalten Konsequenzen befürchtet werden, die als weit schlimmer eingestuft werden als die Folgen, die aus der Diskriminierung entstehen. Oder die diskriminierende Person benutzt die Diskriminierung um personale Ziele zu erreichen. Ein autoritärer Mensch neigt zum Beispiel zu Diskriminierungen aufgrund seines eigenen Mangels an Handlungsfähigkeiten, Selbstvertrauen und Flexibilität. Personen, die sozial gestört sind, diskriminieren „um Frust abzulassen“. Außerdem verstärken Wettbewerbsbefürchtungen und Statusbedrohungen Abwehrbereitschaften. (Esser 1990)

Furcht ist ein weiterer Faktor im Hinblick auf Diskriminierungen. Die Furcht stellt ein akutes Gefühl von Gefahr und Schrecken dar. Sie kann vermindert oder beseitigt werden durch einen vorsorglichen Angriff auf das, was man als Bedrohung empfindet – nämlich die diskriminierte Person. Sobald ein Mensch Furcht empfindet, entscheidet er oftmals nicht zwischen wirklicher und nur von ihm angenommener, sog. Pseudo-Bedrohung. Diese Furcht kann bei Angst vor Arbeitsplatzverlust auftreten. Das Problem des unsicheren Arbeitsplatzes wird z. B. auf Einwanderer projiziert, dem die Schuld dafür gegeben wird. (Allport 1951)



Ein anderer Grund ist das kategorisierende Denken von Menschen. Menschen können gar nicht anders als gewisse Informationen zusammen zu fassen und zu vereinfachen. Sie neigen dazu, in Schubladen zu denken. Dadurch entstehen Vorurteile anderen Menschen gegenüber. Menschen bilden gewisse Kategorien von sich und anderen und bewerten diese. Es ist beobachtet worden, dass die eigene Kategorie grundsätzlich positiver bewertet wird, als die der anderen. Als nächstes wird dann die Kategorie positiver bewertet, die der eigenen am nächsten steht. (Mayrhofer / Strunk / Meyer 2003)

Ein weiterer Faktor kann die falsche Wahrnehmung über die Anschauungen der Person, stammend aus einer anderen Gruppenzugehörigkeit, sein. Schwarze denken häufig über Weiße: „Wir mögen sie, die aber uns nicht“. Genau das gleiche Denkmuster besitzen auch die Weißen. Aus diesem Missverständnis heraus entsteht eine Abneigung gegenüber der anderen Personengruppe, was zu diskriminierendem Verhalten führt. (Plous 2003)

5. Erklärungsansätze

Es stellte sich als schwierig heraus, Erklärungsansätze für Diskriminierungen in einer Gruppe zu finden, da oftmals lediglich diskriminierendes Verhalten zwischen zwei Gruppen untersucht und erklärt wird. Die beschriebenen Zusammenhänge behandeln somit zum Teil das Thema Diskriminierung im weiter gefassten Sinn und sind nicht speziell auf die Situation in einer Gruppe abgestimmt. Das Denken in Kategorien unterstützt diskriminierendes Verhalten. Wie allerdings entsteht dieses Denkmuster? Warum beinhaltet es diese Auswirkung?

Nach Gordon Allport (1954) kann das menschliche Gedächtnis gar nicht ohne Kategorien funktionieren. Der Mensch kann diesen Prozess nicht beeinflussen. Kategorien bilden die Basis für Beurteilungen.

Nach der Theorie der sozialen Identität nach Tajfel (1982) spielt die Aufwertung der eigenen Gruppe und die Abwertung der anderen Gruppe eine große Rolle bei sozialen Konflikten. Die Mitglieder einer Gruppe streben nach einem positiven Selbstwert. Dieser positive Selbstwert kann durch einen sozialen Vergleich mit Mitgliedern zugehörig zu einer anderen Gruppe gefördert werden. Ziel ist es, sich positiv von den Mitgliedern mit einer anderen Gruppenzugehörigkeit abzuheben. Hierzu sind 4 Phänomene von Bedeutung. Als erstes geschieht eine soziale Kategorisierung. Durch das Erkennen von Unterschieden bildet man die Unterteilung in eine Eigengruppe, der man selbst zugehört und in eine Fremdgruppe, der die andere Person zugehört. Außerdem wird aus dieser Gruppenzugehörigkeit eine soziale Identität abgeleitet. Diese soziale Identität lässt sich durch Eigenschaften und Verhaltensmuster definieren, wie sie durch die Person selbst und durch andere Personen wahrgenommen werden. Soziale Vergleiche führen dann zu einer Unterscheidung zwischen der Eigen- und der Fremdgruppe bezogen auf relevante Merkmale, wie Loyalität, Ehrlichkeit oder ökonomische Leistungen. Dabei entsteht eine positive Distinktheit, da die Person nur Vergleiche bei den Merkmalen anführt, bei der sie meint ihre Gruppe sei stärker, um ein Gefühl der Überlegenheit der eigenen Gruppe, zu erzielen.

Diese Kategorisierung in Gruppen und die starke positive Bindung an die eigene Gruppe ruft diskriminierendes Verhalten hervor.

Ein anderer zentraler Faktor bei der Entstehung von Diskriminierungen ist die Angst. Warum entstehen Diskriminierungen in Situationen der Furcht und Bedrohung? Eine Erklärung könnte unsere unbewusste Sorge sein, dass wenn wir die wirklich schuldige Personengruppe für unsere Furcht (z. B. den Chef, bei Angst vor Arbeitsplatzverlust) zur Verantwortung zögen, sie zurückschlagen würde. Leichter ist es unschuldige Personen für seine eigene Situation zu bestrafen. Oft ist der Urheber unserer Gefühle nicht erreichbar. Um



seinen Emotionen freien Lauf zu lassen, sucht man sich schwächere Mitmenschen oder Personen, die einem auch schon aus anderen Gründen nicht behagen.

Wenn aber der Grund des eigenen Problems gar nicht erkannt wird, beruft man sich schnell auf ein schon bekanntes Vorurteil und hat so einen Sündenbock, an dem man seine Hilflosigkeit auslässt.

Es ist ebenfalls möglich, dass man den Urheber der eigenen schlechten Gefühle gar nicht zur Rechenschaft ziehen möchte, aufgrund von zu hohem Respekt oder Zuneigung dieser Person gegenüber. Um trotzdem mit der Situation leben zu können, werden die Emotionen auf einen Schwächeren (eine Minderheitengruppe) abgeladen. (Allport 1951)

Bei allen Erklärungen oder genannten Zusammenhängen ist deutlich geworden, dass Diskriminierungen ihren Ursprung in der Person haben, die diskriminiert und nicht die diskriminiert wird.

6. Praktische Folgerungen

Diskriminierungen sind für die Betroffenen leidvoll und für die Gruppen und Unternehmen unproduktiv und unökonomisch. Daher muss herausgefunden werden, wie man Diskriminierungen vermeiden kann.

Plous (2002) empfiehlt das Entwickeln von Empathie und die Durchführung von Rollenspielen als hilfreiche Methoden zur Verminderung von Diskriminierungen.

Empathie-Trainings-Programme sollen Vorurteile abbauen, egal welches Alter, Geschlecht oder welche Rasse der Teilnehmer hat. Hinzu kommt, dass Empathie in jeder Situation benutzbar ist. Alles was der Diskriminierende tun muss, ist, sich Fragen zu stellen wie: „Wie würde ich in dieser Situation fühlen? Wie fühlen die (diskriminierten Personen) in diesem Moment? Warum verhalten sie sich auf diese Art und Weise?

Wenn sich also eine Person gerade in der Situation befindet, in der sie eine andere Person diskriminiert oder in der sich ein Vorurteil in ihren Gedanken formt, kann sie sich durch das Stellen der genannten Fragen von diesem Verhaltensmuster lösen.

Auch bei der Bildung von Stereotypen ist es wichtig sich ihrer bewusst zu werden. Aufgrund ihrer oft festen Verwurzelung in unserem Denken ist es allerdings nicht möglich oder sinnvoll, sie gewaltsam zu zerbrechen. Sobald eine Situation entsteht, bei der man mit einem stereotypisierten Objekt konfrontiert wird, zum Beispiel bei der Arbeit, sollte man dieses auf seinen Gehalt prüfen und es hinterfragen. (Antons 1992)

Eine andere wirkungsvolle Methode ist das Aufstellen von Regeln und sozialen Normen innerhalb eines Betriebes. (Plous 2002) Normen sind Erwartungen oder Regeln für akzeptables Verhalten in bestimmten Situationen. Laut einigen Studien reicht eine Person, die sich öffentlich für antidiskriminierendes Verhalten einsetzt. Sie allein erreicht eine Nachahmung von Mitarbeitern. Sogar Menschen, die über einen langen Zeitraum andere Personengruppen diskriminiert haben, weichen von ihrem Verhalten ab. Das Erstaunliche ist, dass diese Verhaltensänderung über einen langen Zeitraum bestehen bleibt, wenn dem Menschen bewusst geworden ist, dass seine Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen nicht mit dem Ideal von sozialer Gleichheit übereinstimmen.

Wenn zum Beispiel die Geschäftsleitung (Amerikaner) und die anderen Vorarbeiter (Iren) bei der beschriebenen Fallstudie, die Arbeitsniederlegung der Abteilung stark kritisiert hätten und mit gutem Beispiel voran, den diskriminierten Amerikaner öffentlich unterstützt hätten, wäre sicher der Ausgang dieses



Prozesses anders verlaufen. Allerdings halte ich eine Versöhnung zwischen „Opfer“ und „Täter“ für sehr wichtig und ausschlaggebend für die Entstehung einer neuen Beziehung.

Außerdem müssen die Opfer über ihre Rechte aufgeklärt werden. Sowohl in Deutschland als auch in den USA ist jegliche Art von Diskriminierungen gesetzlich verboten. In Deutschland sind der Arbeitgeber und der Betriebsrat dazu verpflichtet über gleiche Behandlung von Mitarbeitern zu wachen. (§ 75 I Betriebsverfassungsgesetz 2001) In den USA besteht seit 1965 die „Equal Employment Opportunity Commission“ (Dogget 1990), die den Opfern rechtlichen Beistand bietet.

7. Würdigung

Das Problem der Diskriminierung in Organisationen ist aktuell und wird sich durch das zunehmende Zusammenwachsen der Nationen und Öffnen von Grenzen eher verstärken. Menschen, die miteinander auskommen, sich gegenseitig respektieren und gerne miteinander arbeiten, werden sich eher um die Erreichung gemeinsamer, übergeordneter Ziele kümmern, als Menschen, die sich gegenseitig ablehnen.

Jans (2003) beschreibt die Wirkungen von Merkmalsdiversität (Geschlecht, Alter, Rasse, hierarchische Position, Ausbildung etc.) gekoppelt mit kognitiver Diversität (Unterschiede in den Wert- und Wissensstrukturen) auf die Leistung von Arbeitsgruppen. In zahlreichen Studien wurde sowohl das Vorhandensein von emotionalen und aufgabenbezogenen Konflikten gemessen, als auch eine gesteigerte Kreativität, Innovationen, Anpassungsflexibilität und eine höhere Problemlösungskapazität. Dies belegt, dass Diversität als Ressource neue und eventuell wettbewerbsrelevante Ressourcen (Kreativität etc.) hervorbringt, aber auch der Auslöser für interpersonelle Konflikte und andere negative Wirkungen (auf die Kommunikation, Konzentration etc.) ist. Die Studien belegen, dass eine Pauschalaussage über die Wirkungen von personeller Diversität nicht möglich ist, da oft mehrere zusammenspielende Faktoren (Unterschiede in der Rasse oder Geschlecht und Unterschiede im Wissensstand) eine bestimmte Wirkung erzielen. Es ist somit notwendig, dass jede Organisation individuell die positiven Aspekte der Diversität fördert und die negativen Aspekte minimiert.

Abgesehen von den möglicherweise verheerenden Auswirkungen auf die Organisationen ist eine weitere Beachtung dieses Problems auch für die Opfer von Diskriminierungen unumgänglich. Studien haben ergeben, dass von schwarzen Amerikanern erlebte Diskriminierungen, Krankheit, psychologische Beschwerden und häufigeres Fehlen bei der Arbeit bewirken. Diskriminierte Menschen haben einen höheren Blutdruck. Dieser tritt besonders häufig bei der schwarzen Arbeiterklasse auf. Die gemessenen Blutdruckwerte waren höher, als die, verursacht durch das Rauchen, zuwenig Sport oder ungesunder Ernährung. (Plous 2002)

8. Literatur

Allport, G. W. 1951: Treibjagd auf Sündenböcke, Berlin – Bad Nauheim

Allport, G. W. 1954: The nature of prejudice. In: Plous, S. 2002, Understanding Prejudice and Discrimination, S.1-49, New York

Antons, K. 1992: Praxis der Gruppendynamik, Übungen und Techniken, 5. Aufl., Göttingen

Betriebsverfassungsgesetz, 2001, § 75. In: Arbeitsgesetze 2004, 65. Aufl., München



- Collins, O. 1946: Ethnic Behaviour in Industry. In: Rose, A. M. (Hrsg.) 1951 Race Prejudice and Discrimination, S. 169 – 175, New York
- Dogget, C. L. / Dogget, L. T. 1990: The Equal Employment Opportunity Commission – Know your government, USA
- Esser, H. 1980: Aspekte der Wanderungssoziologie, Darmstadt; Neuwied
- Jans, M. 2003: Diversität als Resource? In: Martin, A. (Hrsg.) Personal als Resource, 53-78, München
- Kapphan, A. 1994: Frauen am Arbeitsplatz, Frankfurt am Main
- Markefka, M. 1982: Vorurteile Minderheiten Diskriminierung, 4. Aufl., Darmstadt,
- Martin, J. 2001: Organizational Behaviour, 2. Auflage, The University of Hull
- Mayrhofer, W. / Strunk, G. / Meyer, M. 2003: Gruppenidentität. In: Martin, A. (Hrsg.) Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, S. 197-209, Stuttgart
- Mittelstaedt, I. 1998: Mobbing und Emotionen, Aspekte einer Organisationssoziologie, München und Mering
- Plous, S. 2002: Understanding Prejudice and Discrimination, New York
- Reinhold, G. (Hrsg.) 1991: Soziologie-Lexikon, München, Wien, Oldenburg
- Tajfel, H. 1982: Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen, 1. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien

9. Autorin

Annika Kamphausen